

U. PORTO



FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Estágio realizado na PortoEstádio SA.

Relatório de Estágio Profissionalizante
apresentado à Faculdade de Desporto da
Universidade do Porto, com vista à
obtenção de Grau de Mestre em Ciências
do Desporto, especialização em Gestão
Desportiva de acordo com o Decreto-Lei
nº 74/2006, de 24 de março

Orientador: Professor Doutor José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes

Supervisora: Eng^a Teresa Santos

Tiago Manuel Cardoso Pinto
Porto, junho de 2018

Ficha de catalogação:

Pinto, T. (2018). *Sustentabilidade em Eventos Desportivos*. Estágio realizado PortoEstádio SA. Porto: T. Pinto. Relatório de estágio Profissionalizante para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Desportiva apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras Chave: Sustentabilidade; Gestão Desportiva, Eventos, ISO 20121:2012(E)

Agradecimentos

Com a apresentação deste trabalho, finda mais um projeto da minha vida.

Foi uma caminhada intensa, mas que humildemente reconheço que não percorri sozinho. Durante o meu percurso tive a felicidade de contar com inúmeras individualidades que de forma mais ou menos consciente, de forma mais ou menos direcionada, me deram o seu contributo para que mais este meu objetivo fosse concretizado.

A todos eles o meu obrigado...

Sem pretender descurar nenhuma das contribuições prestadas, gostaria de referir algumas que se revelaram determinantes para que este projeto de se materializasse.

Em primeiro lugar aos meus pais e irmã por todo o apoio prestado não apenas ao longo do tempo deste projeto, mas em toda a vida. As suas contribuições foram determinantes e de ordem variada. Incansáveis!

Ao Bruno Pinto, por ter recebido este projeto e despoletado todas as ações necessárias para que ele se concretizasse.

Ao Hugo Esteves e Eng.º Ricardo Carvalho pela oportunidade e abertura demonstrada para que o meu estágio se realizasse no núcleo desta forte organização que é o Grupo FC Porto.

À Eng.^a Teresa Santos e Eng.^a Ana Oliveira pelo acolhimento e pelo apoio prestado ao longo deste projeto.

Ao meu Orientador, Professor Doutor José Pedro Sarmiento pelo conhecimento transmitido, pela confiança demonstrada no meu projeto e pelas palavras de apoio ao longo deste ano.

A todos os meus colegas de trabalho pela compreensão revelada, pelo apoio e força que me transmitiram.

De entre os demais, duas individualidades se destacam. Pela sua proximidade viveram de forma bem próxima todas as inflexões deste longo caminho.

Paula, pelo companheirismo, amizade, apoio e afeto demonstrado. Foi sem dúvida um pilar fundamental para a concretização deste objetivo. Por todas as horas que lhe foram privadas, pelos projetos adiados para que este se tornasse realidade, pela compreensão...

Um muito obrigado.

Ao Guilherme, pequeno ser que tanto já me ensinou e com quem muito ainda tenho que aprender. Pedra angular deste projeto foi o mais forte incentivo e motivação para ingressar neste caminho. Por seres tu...

Um muito obrigado.

Índice

AGRADECIMENTOS.....	II
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABELAS.....	X
RESUMO.....	XII
ABSTRACT	XIV
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XVI
INTRODUÇÃO.....	I
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
I. EVENTOS DESPORTIVOS	5
I.1 CONCEITO DE EVENTO DESPORTIVO.....	6
I.2 TIPOS DE EVENTOS DESPORTIVOS.....	7
I.3 ETAPAS E FASES DO EVENTO.....	14
I.4. OPERAÇÕES DE UM EVENTO DESPORTIVO	16
1.4.1 TRANSPORTES	18
1.4.2. ALIMENTAÇÃO.....	19
1.4.3. ALOJAMENTO.....	20
1.4.4. ACREDITAÇÃO	21
1.4.5. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS DESPORTIVOS	22
1.4.6. COMPETIÇÃO	22
1.4.7. SEGURANÇA.....	23
1.4.8. ASSISTÊNCIA MÉDICA	24
1.4.9. HOSPITALIDADE	25
1.4.10. O PROTOCOLO	26
1.4.11. O VOLUNTARIADO	26
1.4.12. RECURSOS HUMANOS	27
2. SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	29
2.1. SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. UMA PERSPETIVA HISTÓRICA.....	29

2.2. A CRISE DO PARADIGMA REDUCIONISTA.....	48
2.3. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – A IMPERATIVIDADE DE UMA ABORDAGEM SOBRE O PONTO DE VISTA SISTÊMICO	51
2.4. A “SUSTENTABILIDADE” DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – A NECESSIDADE DE EMERGÊNCIA DE UM NOVO PARADIGMA	56
2.5. A CRISE DO MODELO ATUAL DE DESENVOLVIMENTO.....	59
2.6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. OS TRÂMITES PARA A SUA MENSURAÇÃO	61
2.6.1. DEFINIÇÃO DE INDICADORES	63
2.6.2. PARA QUÊ O USO DE INDICADORES?	65
2.6.3. DIFICULDADES CONCEPTUAIS PARA A DEFINIÇÃO DE INDICADORES PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	67
2.6.4. QUE INDICADORES USAR?	70
2.6.5 CARACTERÍSTICAS DOS INDICADORES	73
2.6.6. ABORDAGEM SISTÊMICA PARA A DEFINIÇÃO DE INDICADORES	76
2.6.6.1. ABORDAGEM SISTÊMICA – PRINCÍPIO HIERÁRQUICO PARA A SELEÇÃO DE INDICADORES	78
2.6.7. PROCESSO DE ESCOLHA DE INDICADORES	80
2.7.3. ECOLOGICAL FOOTPRINT METHOD.....	82
2.7 MODELOS DE AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO.....	83
2.7.1. PRESSURE-STATE-RESPONSE FRAMEWORK.....	87
2.7.2. O DASHBOARD OF SUSTAINABILITY	88
2.7.4. BARÓMETRO DA SUSTENTABILIDADE	89
3. SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE EVENTOS	93
3.1 BRITISH STANDARD (BS) 8901	93
3.2. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO).....	95
3.2.1 NORMA ISO 9001. GESTÃO DE QUALIDADE	96
3.2.2. NORMA ISO 14001. GESTÃO AMBIENTAL	96
3.2.3. NORMA ISO 20121:2012(E) SISTEMA DE GESTÃO DE EVENTOS SUSTENTÁVEIS.....	97
4. SUSTENTABILIDADE EM PRÁTICA	103
4.1. SUSTENTABILIDADE EM EVENTOS DESPORTIVOS.....	103
4.1.1. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE (IOC).....	105
4.1.2. FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE FUTEBOL (FIFA).....	110
4.1.3 UNIÃO DAS FEDERAÇÕES EUROPEIAS DE FUTEBOL (UEFA)	113

4.2. SUSTENTABILIDADE E INSTALAÇÕES DESPORTIVAS	115
4.2.1 WEMBLEY STADIUM.....	116
4.2.2 AVIVA STADIUM	117
4.2.3. PRINCIPALITY STADIUM.....	118
4.2.4. THE OLD TRAFFORD	119
CAPÍTULO II – REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL	121
I. ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO E DO SEU CONTEXTO.....	121
I.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	121
I.2 ENQUADRAMENTO DA PORTOESTÁDIO SA. NO GRUPO EMPRESARIAL FC PORTO.....	122
I.3. VISÃO.....	123
I.4. MISSÃO	123
I.5. ORGANOGRAMA PORTOESTÁDIO SA.....	124
I.6. PRINCIPAIS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES.....	124
I.7. UNIDADES ORGANIZACIONAIS FIXAS	126
I.8. LIMITES GEOGRÁFICOS.....	126
I.9. QUESTÕES INTERNAS E EXTERNAS RELEVANTES.....	127
I.10. CARACTERIZAÇÃO DO ESTÁDIO DO DRAGÃO.....	128
I.11. CLASSIFICAÇÃO DO EVENTO	131
2. PROJETO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 20121:2012(E).....	133
2.1. DIAGNÓSTICO INICIAL DA ORGANIZAÇÃO PORTOESTÁDIO SA.....	134
2.2. LISTA DE VERIFICAÇÃO REQUISITOS NORMA ISO 20121:2012(E).....	139
2.3 ANÁLISE SWOT.....	147
2.4. IDENTIFICAR NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS	150
2.5. ÂMBITO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO DE SUSTENTABILIDADE.....	157
2.6. PROCESSO DE EVENTO SUSTENTÁVEL	157
2.6.1. SISTEMA DE GESTÃO PARA EVENTO SUSTENTÁVEL	159
2.7. PRINCÍPIOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	166
2.8. DECLARAÇÃO DE PROPÓSITO E VALORES	167
2.9. POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE.....	169
2.10. PENSAMENTO BASEADO NO RISCO E OPORTUNIDADE.....	171
2.11. IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS IMPACTOS DO EVENTO	187
CAPÍTULO III – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	209

I.1. CONCLUSÕES	209
I.2. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	215
REFERÊNCIAS	217
ANEXOS	I
ANEXO I – ÁREAS DE ATUAÇÃO E PLANO DE AÇÕES PARA ORGANIZAÇÃO DE UM EVENTO SUSTENTÁVEL NO ESTÁDIO DO DRAGÃO	III
ANEXO II – ESTUDO MOBILIDADE URBANA PARA DIA DE EVENTO NO ESTÁDIO DO DRAGÃO	IX
ANEXO III – PROJETO DE AVALIAÇÃO DO SERVIÇO DE CATERING E BARES	XXV
ANEXO IV – ESTUDO SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO EVENTO JOGO DE FUTEBOL EQUIPA A DO FC PORTO A REALIZAR NO ESTÁDIO DO DRAGÃO	XLI
ANEXO V – INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DE COLABORADORES.....	LI
ANEXO VI – PROJETO CONTRA O DESPERDÍCIO ALIMENTAR.....	LVII
ANEXO VII – LEGISLAÇÃO PARA EVENTO SUSTENTÁVEL.....	LXV
ANEXO VIII – MANUAL DE BOAS PRÁTICAS AMBIENTAIS.....	LXXIX

Índice de Figuras

Figura 1 - Tipologia de eventos em função da sua estrutura, dinâmica e público-alvo (Sachetti, 2009 citado por Sarmento et al., 2011).....	8
Figura 2 - Classificação de eventos, tendo em conta a dimensão escala proposta por Bowdin et al., (2012).....	8
Figura 3 - Tipologia de eventos, tendo em conta forma e conteúdo proposta por Bowdin et al., (2012).....	9
Figura 4 - Tipologia de eventos proposta por Getz (2007).	10
Figura 5 - Categorização de eventos baseada na dimensão do evento (Sarmento et al., 2011 e Sarmento & Pinto, 2014).....	11
Figura 6 - Etapas do evento desportivo (Sarmento & Pinto, 2014).....	15
Figura 7 - Três fases do Evento Desportivo (Sarmento & Pinto, 2014).....	16
Figura 8 - Esquema de coordenação de um evento desportivo (Sarmento et al., 2011)	17
Figura 9 -Teoria Malthusiana. Adaptado de Malthus (1998).	31
Figura 10 - Triple botton line. Adaptado de Elkington (2004)	39
Figura 11 - Sete revoluções para a sustentabilidade. Adaptado de Elkington (1997).....	40
Figura 12 - Millennium Development Goals. Retidado de Nations (2015).....	41
Figura 13 – 5P’s. Retirado de Br.undp.org,(2017)	43
Figura 14 - 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Retirado de Nations, (2017)	44
Figura 15 – Pirâmide de Informações. Adaptado de Hammond et al. (1995).....	65
Figura 16 - The pressure-state-response framework retirado de OECD (1993).....	88
Figura 17 - Dashboard of Sustainability. Retirado de Hardi & Zdan (2000).....	89
Figura 18 - The egg of sustainability, retirado de Prescott-Allen (1995).	90
Figura 19 - Modelo para sistema de gestão da sustentabilidade em eventos (retirado de ISO20121: 2012)	100
Figura 20 - Universo de organização do Grupo Empresarial FC Porto	121
Figura 21 - Organograma da organização PortoEstádio SA.....	124
Figura 22 - Planta do Estádio do Dragão, retirado de FCPorto (2018)	130

Figura 23 - Acessos Estádio do Dragão, retirado de FC Porto (2018)	130
Figura 24 - Análise SWOT da organização PortoEstádio SA.....	149
Figura 25 - Trajeto ciclovia proposto.....	XXIV

Índice de tabelas

Tabela 1 – Modelo para classificação de eventos de Dias (2013).....	12
Tabela 2 - Princípios de Ballagio. Retirado de Hardi & Zdan (1997).....	85
Tabela 3 - Combinação da avaliação dos sistemas ambiental e social numa única leitura. Retirado de Prescottt-Allen (1995).	91
Tabela 4- Classificação do evento jogo de futebol da equipa principal do FC Porto...	131
Tabela 5- Lista de verificação da norma ISO 2012:2012(E)	139
Tabela 6- Tabela de classificação dos stakeholders	151
Tabela 7 - Identificação e classificação dos stakeholders para o evento.....	152
Tabela 8 - Sistema de gestão de evento sustentável.....	159
Tabela 9 - Escala para critérios de probabilidade (P)	172
Tabela 10 - Escala para critérios de Gravidade e Efeito	172
Tabela 11 - Escala para avaliação quantitativa de risco/oportunidade	172
Tabela 12 - Critérios de aceitação do risco/oportunidade	173
Tabela 13 - Pensamento baseado no risco e oportunidade.....	174
Tabela 14 - Escala para avaliação de impactos do evento	191
Tabela 15 - Escala de avaliação do impacto	192
Tabela 16 - Identificação e avaliação dos impactos do evento.....	193
<i>Tabela 17- Áreas de atuação para plano de evento sustentável no Estádio do Dragão. III</i>	

Resumo

Existe uma cada vez maior consciencialização de que a atividade humana causa diversos tipos de impactos, que se podem traduzir em influências positivas ou negativas nos diferentes pilares estruturais da sustentabilidade.

Por esse facto, as organizações devem ser cada vez mais conscientes e responsáveis face à sua atividade operacional no sentido de controlar os impactos negativos e potenciar os impactos positivos.

Além da gestão da sua atividade, as organizações, pela sua proximidade com o cidadão comum, devem contribuir ativamente para a mudança comportamental rumo a um mundo socialmente mais justo e ecologicamente consciente.

Neste ponto, os eventos, e sobretudo os eventos desportivos, pela sua dimensão, notoriedade e relação emotiva que estabelecem com o seu público, assumem-se como meio privilegiado para a transmissão de ideias e mensagens que promovam um comportamento sustentável.

Neste âmbito, o presente projeto visa a estruturação de um projeto com o objetivo de operacionalizar uma gestão sustentável de um evento desportivo. Para o efeito, iremos procurar identificar medidas de gestão e planeamento orientadas pelos princípios do desenvolvimento sustentável na sua dimensão social, económica e ambiental, fazendo a sua aplicação prática no evento por nós selecionado.

O evento que iremos abordar é o jogo de futebol da equipa principal do FC Porto a realizar no Estádio do Dragão. A nossa abordagem irá seguir os parâmetros apresentados para norma ISO 20121:2012(E) referente à organização de eventos sustentáveis.

Iremos assim elaborar um projeto para uma possível certificação por esta norma, dando resposta aos requisitos que por ela são exigidos.

Procurando um melhor enquadramento no nosso projeto, iremos numa fase inicial apresentar noções essenciais relativas aos eventos, bem como ao conceito de sustentabilidade, e identificar formas de aplicação desses conceitos nas organizações e instalações desportivas.

Abstract

There is an ever-growing awareness that human activities have a wide range of impacts, both negative and positive, on sustainability. Thus, organisations should become more aware and responsible for their operations in order to control the negative impacts and maximise the positive ones. Considering their proximity to citizens, organisations should, besides managing their business affairs, actively promote behavioural changes towards a socially just and more ecologically conscious world. Cultural events, namely sport events, because of their dimension, notoriety and emotional response they generate in their audience, can be seen as a superior way for the dissemination of ideas and messages promoting sustainable behaviours.

Therefore, the work here presented aims to structure a project for the sustainable management of a sports event. We seek to identify management and planning procedures that follow key principles of sustainable development in its social, economic and environmental dimensions, and then apply them to a selected event.

The sports event selected as a case-study is a football match of FC Porto's main team in their home stadium Estádio do Dragão. Our approach will follow the parameters described in the legal precept ISO 20121:2012(E), referring to the organisation of sustainable events. We will thus prepare a project that complies with this legal precept, answering to its requirements. Seeking a suitable framing for our project, we will present basic ideas concerning event organisation, explore the concept of sustainability and identify ways in which to apply these concepts in sport organisations and facilities.

Lista de abreviaturas

ADENE	Agência para Energia
APA	Agência Portuguesa do Ambiente
APCER	Associação Portuguesa de Certificação
BCSD	Concelho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável
BS	British Standard
BSI	British Standard International
CMP	Câmara Municipal do Porto
CP	Comboios de Portugal
CCDR	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional
DGEG	Direção Geral de Energia e Geologia
ENDS	Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável
ECA	European Club Association
EPFL	Associação Europeia de Ligas Profissionais de Futebol
ESSMA	European Stadium & Safety Management Association
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
GVS	Gabinete de Vigilância e Segurança
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IDH	Índice Desenvolvimento Humano
INEM	Instituto Nacional de Emergência Médica
IOC	International Olympic Committee
ISO	International Organization for Standardization
LOCOG	Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Londres
LNP	Liberal National Party
MDGs	Millennium Development Goals

OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OGI	Olympic Games Impacts
ONU	Organização das Nações Unidas
PABCE	Programa Nacional de Ação para o Desenvolvimento e Emprego
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PIB	Produto Interno Bruto
PNPOT	Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
STCP	Sistema de Transportes Coletivos do Porto
UEFA	Union of European Football Associations
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNDP	United Nations Development Programme
RSU	Resíduos sólidos urbanos
WWF	World Wide Fund for Nature
3P's	People, Planet and Profits
5P's	Pessoas, Prosperidade, Paz, Parcerias, Planeta

Introdução

O debate ambiental tem expressão crescente nos dias que correm. É impossível não reconhecer todo o legado negativo que a atual estrutura social tem impingido no sistema ambiental do nosso planeta.

São várias as organizações não governamentais (Greenpeace, WWF, IBAMA, LPN entre outras) que têm alertado para o problema da insustentabilidade a longo prazo do modelo de desenvolvimento vigente.

Fatores como o a explosão demográfica e sobretudo um modelo económico e de desenvolvimento assente no consumismo, estão a conduzir a uma taxa de utilização de recursos naturais superior à sua capacidade de regeneração, o que a longo prazo se tornará insustentável (Veiga, 2005).

Apesar de todos os alertas, a questão da sustentabilidade tem sido encarada de ânimo leve. Mesmo sendo cada vez mais reconhecida a importância de alteração estrutural e comportamental face ao sistema ambiental, do qual o sistema social é co dependente, o problema é ainda percebido como algo de consequências longínquas e desse modo abstrato. Por este motivo esta é uma questão muitas vezes deixada para segundo plano com a ideia de que depois teremos oportunidade de pensar e resolver as consequências (Bossel, 1999).

No entanto, o mesmo autor refere que quando mais tardia for a nossa resposta ao problema da insustentabilidade do atual sistema social, menos eficaz ela será.

É assim urgente uma mudança de orientação conceptual, que se traduza a alterações sociais profundas. Essas alterações devem ser claramente estruturais, o que implica um compromisso político à escala mundial. Contudo o global, ainda que imperativo, não é suficiente. É necessário operar essas mudanças a nível local, junto das organizações que no seu dia-a-dia operam no setor económico, social e ambiental. É ainda necessário que a mensagem chegue ao cidadão comum, num esforço concertado para a mudança.

É neste ponto que o desporto, representado pelas suas várias organizações desportivas, pode assumir um papel importante para a consolidação dessa mudança

comportamental. O desporto pode assumir-se com uma poderosa voz rumo à necessária mudança.

É fortemente reconhecido o potencial mobilizador do desporto. Este assume-se como um veículo ótimo para a transmissão de ideias (BCSD, 2016). Sendo mobilizador de massas, é importante colocar o desporto ao serviço da mudança rumo a um futuro melhor.

Desse modo, o desporto pode intervir ao divulgar a causa através de campanhas de sensibilização onde se procura promover essa urgente mudança comportamental. No entanto, o principal contributo do desporto para a mudança comportamental será assumir-se como um exemplo de boas práticas.

O próprio sector público há muito que reconhece a importância do desporto para a questão da sustentabilidade. Ainda que a palavra sustentabilidade não esteja presente, o sector público há muito que reconhece no desporto a capacidade em gerar crescimento económico, reduzir os gastos com a saúde, promover a integração e equidade social. Está ainda reconhecido o contributo do desporto para a educação e formação de jovens (Arraya, 2014).

Desse modo, é importante “semear” no desporto e nas suas organizações responsáveis, boas práticas de gestão, que lhes permitam assumir-se como exemplo e contagiem todos os participantes no fenómeno desportivo.

Todos os responsáveis pelo desporto, desde federações internacionais a associações desportivas nacionais devem assumir responsabilidade pela promoção da mudança, incentivando a inclusão da sustentabilidade na gestão de eventos e instalações desportivas.

No que se refere especificamente à organização de eventos, para essa gestão sustentável, é importante assumir que todo e qualquer evento acarreta consigo impactos tanto positivos como negativos para os sistemas ambiental e socioeconómico.

É de extrema importância que as organizações reconheçam esse facto, e que assumam voluntariamente a responsabilidade por potenciar os impactos positivos e de gerir de forma adequada os impactos negativos, minimizando ou mesmo extinguindo as suas consequências nefastas.

De forma a garantir um futuro melhor, não apenas tendo em conta o posicionamento da organização no seu mercado, mas também da sociedade em que se

insere, é importante a sua atividade seja orientada por valores éticos, e que se assuma como exemplo nas suas práticas, tanto a nível interno como externo.

Sendo os eventos, especialmente os eventos desportivos, poderosos veículos de comunicação, esse potencial deve ser utilizado de forma a contribuir de forma significativa para um desenvolvimento sustentável, fazendo dessas práticas uma condição do planeamento e um princípio na tomada de decisão e ação.

Incluir no planeamento e decisões, práticas congruentes com os princípios da sustentabilidade pode acrescentar valor aos eventos organizados e à própria organização. Ser um bom exemplo de cidadania, cativar um leque mais diversificado de stakeholders relevantes, reduzir custos, aumentar o bem-estar de todos os intervenientes no evento, melhoria da imagem, reputação e notoriedade podem ser algumas das vantagens associadas à inclusão de práticas de sustentáveis.

Âmbito e objetivos

A questão da sustentabilidade deve ser cada vez mais alvo de reflexão, e os seus princípios devem orientar a tomada de decisão, tanto ao nível do poder político nacional e internacional como no plano das organizações, entre as quais, as organizações desportivas.

Dada a complexidade inerente ao tema da sustentabilidade, é necessária uma abordagem holística, que permita um entendimento global da questão que resulte em uma intervenção concertada em vários planos.

Em paralelo, o tema da sustentabilidade deve se discutido e interpretado nas suas diferentes dimensões (ambiental, social e económica).

O desporto, pelo sua capacidade mobilizadora e influenciadora de massas torna-se um veículo ótimo para a transmissão de ideias. Além disso, assumir-se como exemplo de práticas sustentáveis pode trazer inúmeras vantagens para o organizador do evento.

Desse modo, este trabalho irá centrar-se sobre a gestão sustentável em eventos desportivos.

Para tal, iremos procurar perceber a dinâmica da gestão de eventos desportivos e identificar o percurso evolutivo inerente ao conceito de sustentabilidade bem como o seu estado de arte atual.

É ainda nosso objetivo, identificar a forma como as grandes organizações desportivas e promotoras de grandes eventos gerem o tema da sustentabilidade no âmbito da sua atividade.

Por fim, iremos procurar enquadrar todos esses conceitos num projeto de certificação na norma ISO 20121:2012(E) referente à organização de eventos sustentáveis para a organização PortoEstádio SA.

Metodologia e estrutura do trabalho

A metodologia utilizada no presente trabalho centra-se inicialmente numa revisão da literatura onde são abordados temas relevantes para o âmbito da gestão sustentável de eventos desportivos.

Desse modo, o capítulo 1, no seu ponto 1 aborda os conceitos básicos relativos a um evento desportivo. O ponto 2 apresenta o conceito e evolução do pensamento em volta da sustentabilidade e procura situar o seu estado de arte no que se refere ao debate e problemáticas atuais em relação ao tema. O ponto 3 procura a análise de algumas normas importantes para o conceito de sustentabilidade, percebendo os conceitos fundamentais das mesmas bem como os benefícios da sua adoção. Por fim, o ponto 4 faz um levantamento da forma como as grandes organizações e instalações desportivas gerem o conceito de sustentabilidade no âmbito da sua atividade de gestão.

O Capítulo 2 diz respeito à documentação referente ao estágio profissionalizante. Damos início com um enquadramento da organização PortoEstádio SA. no grupo FC Porto, bem como a sua caracterização.

Seguidamente iremos procurar dar resposta aos requisitos da norma ISO 20121:2012(E), estabelecendo as linhas orientadoras para o projeto de certificação.

No final é feita uma pequena reflexão acerca da prática desenvolvida, procurando ainda estabelecer orientações para estudos futuros.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Eventos desportivos

A denominada sociedade pós-moderna tem como elemento estruturante a mudança. Vivemos num mundo cada vez mais mutável. O ritmo de mudança é estonteante, pelo que precipita o homem para um novo conjunto de relações sociais (Sousa, 2014).

Elemento chave desta nova e marcante característica social é a globalização. Esta veio rapidamente redefinir a noção de tempo e de espaço, do global e do local. Sustentado nos mais recentes avanços tecnológicos, a informação circula a uma velocidade nunca antes vista, estando acessível às massas com uma facilidade impressionante.

Os media e as novas tecnologias de comunicação tornam tudo isso possível, acelerando a transmissão de informação e conhecimento, dando assim “alimento” para a constante mutação social.

Essa mutação é visível em todos os planos sociais, desde economia, tecnologia, política, cultura, religião.

Contudo, essa mudança não deve ser encarada como algo negativo e catalisador de constrangimento. Ao invés, deve ser percebida dentro das suas potencialidades geradoras de crescimento e desenvolvimento de toda a estrutura social e contexto ecológico onde esta se insere (Sousa, 2014).

Sendo o desporto um fenómeno social transversal, com participação em todos os contextos sociais, este não se encontra imune aos trâmites dessa mudança social.

Tal como o contexto social de onde emana, também no desporto são visíveis os traços de uma sociedade globalizada.

Qualquer evento desportivo ganha hoje uma escala planetária, podendo ser acompanhado por milhares de pessoas em simultâneo em todo o mundo (Sarmiento, Pinto, Silva, & Pedroso, 2011), pelo que importa passar uma imagem adequadamente

trabalhada e comunicada (Vasconcelos & Calado, 2014). Esta exigência cada vez maior tem contribuído para que o mundo dos eventos desportivos se encontre em clara expansão.

Os avanços tecnológicos que são aplicados no desporto no campo da sua comunicação e divulgação fazem com que a informação chegue aos consumidores a uma velocidade nunca antes vista.

A exposição constante a este tipo de eventos cria um aumento da exigência por parte dos consumidores, o que implica um esforço acrescido por parte dos agentes desportivos no sentido de criar novas dinâmicas, novos espetáculos, de inovar no sentido de corresponder às cada vez maiores expectativas do público.

Deste modo, e tal como referem Sarmiento et al. (2011), a crescente dimensão dos eventos desportivos, com conseqüente aumento da sua complexidade, justifica o incremento de quantidade e qualidade dos recursos utilizados para a sua produção.

1.1 Conceito de evento desportivo

O crescente interesse manifestado pelos eventos tem justificado um estudo mais atento do fenómeno por parte dos teóricos interessados na área.

A sistematização e otimização dos eventos desportivos com vista à potenciação dos impactos positivos que estes podem trazer para o contexto socioeconómico e ambiental deve ser alvo da preocupação dos agentes e teóricos do desporto.

Nesse linha de pensamento, Sarmiento & Pinto (2014) defendem que um evento desportivo, quando devidamente enquadrado, pode assumir-se como um excelente potencializador do desenvolvimento em todas as suas vertentes.

Este facto, acrescido da já discutida crescente valoração que a sociedade pós-moderna lhes confere, torna os eventos desportivos veículos de eleição para a transmissão de ideias, mensagens e mesmo de valores (Sarmiento et al., 2011; BCSD, 2016).

Nesse sentido vai a definição de evento produzida por Giacaglia (2004). Para o autor, um evento consiste numa interacção social, resultado da necessidade de aumento da rede de conhecimentos.

Também Simões (1995), realça nos eventos as suas capacidades para moldar a relação da organização com o seu público-alvo.

Percebemos assim pela opinião dos autores, uma consciencialização da potencialidade dos eventos para influenciar e moldar o pensamento dos seus consumidores, pelo que não devemos descurar a sua capacidade para efetiva para comunicar.

Já para Getz (2007), atentando numa vertente mais estrutural, classifica os eventos como um fenómeno temporal com início e fim, sendo que os eventos planeados requerem todo um programa e divulgação estruturados. Para o mesmo autor um evento é um momento único que não pode ser replicado, mesmo perante condições semelhantes.

Pelas opiniões expressas pelos diversos autores, destacamos a noção de evento como elemento potenciador de desenvolvimento em várias vertentes, e como um meio ótimo para estabelecer relações com o público, sendo assim um elemento facilitador para a transmissão de ideias e valores.

Esta será uma ideia chave ao longo do presente trabalho.

1.2 Tipos de eventos desportivos

Os eventos podem apresentar múltiplas tipologias, havendo também diferentes formas de os categorizar (Sarmiento et al., 2011).

Para Sachetti (2009) citado por Sarmiento et al. (2011) os eventos podem ser de índole social, religiosa, política, desportiva, empresarial, sectorial e especiais em função da sua estrutura, dinâmica e público-alvo.



Figura 1 - Tipologia de eventos em função da sua estrutura, dinâmica e público-alvo (Sachetti, 2009 citado por Sarmento et al., 2011).

Bowdin et al., (2012) apresentam uma classificação distinta, sendo esta baseada nas dimensões escala, forma e conteúdo dos eventos. Na dimensão escala os autores apresentam a seguinte classificação: eventos a nível local; grandes eventos; eventos hallmark e mega eventos.



Figura 2 - Classificação de eventos, tendo em conta a dimensão escala proposta por Bowdin et al., (2012)

No que diz respeito à forma e conteúdo os autores os autores apresentam um subdivisão em três categorias, dividindo-se me eventos culturais, desportivos e de negócios.

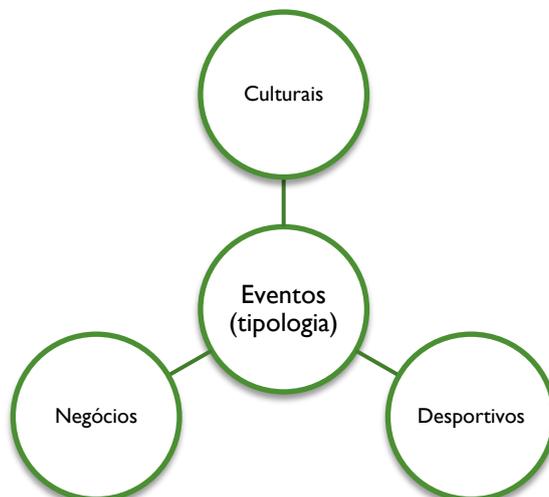


Figura 3 - Tipologia de eventos, tendo em conta forma e conteúdo proposta por Bowdin et al., (2012)

Por sua vez, Getz (2007), apresenta uma classificação para eventos tendo em conta a dimensão, público-alvo, entidade organizadora e área de interesse ou tema do evento. Nesse sentido, apresenta a seguinte classificação para eventos:

- Eventos hallmark e icónicos;
- Eventos de estreias ou de prestígio;
- Mega eventos;
- Eventos relacionados com os media;
- Eventos relacionados com uma causa;
- Eventos publicitários;
- Eventos corporativos;
- Eventos especiais;
- Eventos interativos e não interativos;
- Eventos participativos.

O mesmo autor identifica ainda oito tipologias de eventos:

- Eventos educacionais e científicos;
- Eventos desportivos;

- Eventos recreativos;
- Eventos privados;
- Eventos culturais;
- Eventos políticos e de estado;
- Eventos de arte e entretenimento;
- Eventos de negócios e de comercio.



Figura 4 - Tipologia de eventos proposta por Getz (2007).

No que diz respeito aos eventos desportivos, tema que nos interessa para o presente trabalho, para a sua caracterização a dimensão assume-se como o fator fundamental (Sarmiento & Pinto, 2014).

Nessa linha, Boyer, Musso & Barreau (2007) estabelecem quatro níveis básicos para a categorização dos eventos tendo em conta a sua dimensão:

1. Tipo A – corresponde a eventos a nível planetário / mundial, sendo eventos de grandes dimensões e envolvência tais como os Jogos Olímpicos e fases finais das modalidades mais mediatizadas;
2. Tipo B – corresponde a eventos de nível nacional, estruturados com regularidade, como as taças das modalidades dos diversos países;
3. Tipo C – corresponde a eventos de nível nacional de ocorrência variável, mas delineado claramente no tempo;
4. Tipo D – corresponde a eventos de carácter regular como um jogo de campeonato ou torneio.

Sarmento et al. (2011) e Sarmento & Pinto (2014) propõem uma classificação semelhante, também contextualizada na dimensão do evento sendo que acresce uma dimensão temporal do mesmo. Os autores definem assim quatro categorias:

1. Mega Eventos – eventos de nível internacional com uma ocorrência e duração superior a quatro dias;
2. Grandes Eventos – compreende eventos na grandeza de milhares de atletas e grandes audiências e espectadores;
3. Pequenos eventos – compreende eventos de nível internacional e nacional, com menor número de atletas, menor duração e público mais reduzido;
4. Micro Eventos – compreende eventos de menor relevância temporal e espacial, no qual se integram os campeonatos ou torneios locais ou regionais.

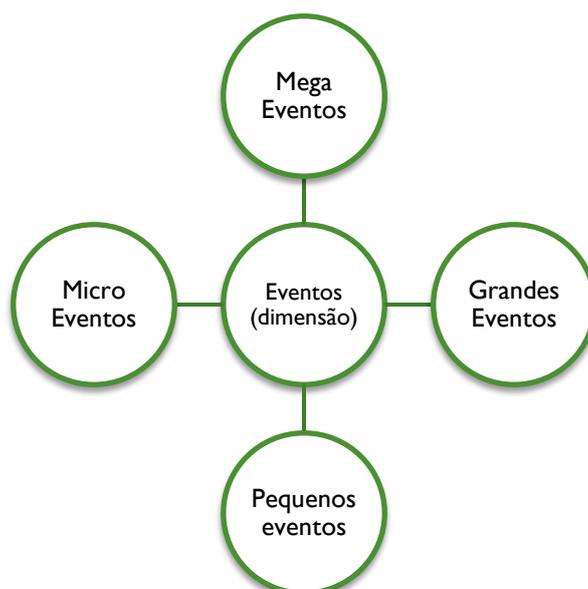


Figura 5 - Categorização de eventos baseada na dimensão do evento (Sarmento et al., 2011 e Sarmento & Pinto, 2014)

Pelo exposto, na literatura podemos encontrar diferentes tipos de classificações, tipologias e definições para os eventos consoante diferentes autores. Se muitos pontos consonantes podem ser encontrados, também verificamos algumas disparidades o que resulta numa dificuldade em encontrar uma metodologia clara e precisa que permita enquadrar os eventos.

Nesse sentido, Dias (2013) apresenta um resumo das diversas classificações para eventos tendo em conta a sua especificação, a qual se apresenta na seguinte tabela:

Tabela 1 – Modelo para classificação de eventos de Dias (2013)

Classificação	Especificação	Descrição
Dimensão (de acordo com o número de pessoas por dia – público)	Pequeno	Eventos com menos ou cerca de 200 pessoas
	Médio	Eventos com cerca de 200 – 10.000 pessoas
	Grande	Eventos com cerca de 10.000 – 100.000 pessoas
	Mega	Eventos com mais de 100.000 pessoas
Periodicidade	Frequente	Frequência diária, semanal
	Ocasional	Frequência mensal
	Raro	Frequência anual
	Único	Realização única
	Hallmark ou icónico	Realizado sempre na mesma data ou na mesma época
Abrangência	Local	Com abrangência a nível local, de comunidade ou municipal
	Regional	Com abrangência a nível de regiões de determinado país
	Nacional	Com abrangência a nível de todo o país
	Internacional	Com abrangência a nível de outros países de igual ou outro continente
	Global	Com abrangência a nível de todos os países, ou nível mundial
Tipo de espaço	Aberto	Em espaços ao ar livre
	Fechado	Em espaços fechados e cobertos
Entrada	Gratuita	Com entrada livre para todas as pessoas ou convite
	Paga	Com custos de entrada à exceção de convites
Público-Alvo	Geral	Para todo o público
	Específico/Restrito	Para determinado tipo de público
	Participativo	Com participação ativa de público

Classificação	Especificação	Descrição
	Não participativo	Sem participação ativa de público
Entidade Organizadora	Pública	Organismos e instituições públicas
	Privada	Empresas, instituições privadas, corporações, particulares
	Público-privadas	Ambos
Âmbito e objetivos	Comercial	Com propósito de vendas e divulgação
	Lazer	Com propósito de diversão, convívio, distração
	Promocionais e/ou publicitários	Com propósito de promover e/ou publicitar produtos e/ou serviços
	Institucional e/ou corporativos	Com propósito institucional e/ou corporativo
	Divulgação e estreia	Com propósito de divulgar um produto ou serviço novo
	Integração ou incentivo	Com propósito de integrar ou incentivar causas, produtos ou serviços
	Social	Com propósito de apoiar uma causa social
	Homenagem	Com propósito de homenagear indivíduos, projetos ou organizações
	Celebração	Com o propósito de celebrar ou comemorar determinados marcos
Competição	Com propósito de competir e determinar uma classificação final	
Impacto	Social	Com impacto positivo ou negativo e nível social
	Económico	Com impacto positivo ou negativo e nível económico
	Ambiental	Com impacto positivo ou negativo e nível ambiental
Tipologia de eventos (de acordo com tema, conteúdo, natureza, área de interesse)	Culturais	Eventos relacionados com cultura, aprendizagem e lazer
	Desportivos	Eventos relacionados com desporto, competitivos ou não competitivos
	Pessoais	Eventos relacionados com a vida privada de cada pessoa
	Negócios e Comercio	Eventos com vista a promoção de negócios, produtos ou serviços
	Políticos e de estado	Eventos políticos, governamentais, de estado e de monarquia
	Espontâneos	Eventos de qualquer tipo sem planeamento de data e/ou conteúdo
	Hallmarket ou icónico	Eventos ligados à tradição de determinado lugar que representa relação direta com o mesmo
Turístico	Eventos ligados à promoção de determinada região ou cultura	

1.3 Etapas e fases do Evento

Independentemente da tipologia do evento, todos eles se apresentam como processos dinâmicos, sendo constituídos por fases e etapas que se desenvolvem no tempo e no espaço.

Pela crescente complexificação dos eventos desportivos já anteriormente abordada, é necessária uma cada vez maior abrangência no grau de conhecimentos, competências e recursos para o sucesso do evento.

No que diz respeito às fases ou etapas do evento, também neste tema vários autores propõem subdivisões e designações distintas.

De acordo com Andrade (2003), o evento é organizado por três etapas: planeamento, realização e avaliação. Já Sanz (2003), faz uma divisão do evento em sete etapas: preliminar, apresentação da candidatura, conceção e formação da comissão organizadora, planificação, execução do programa, realização do evento e encerramento.

Com uma perspetiva mais concisa, Camy & Robinson (2007) no seu livro “*Managing Olympic Sport Organizations*” propõem a divisão de um evento desportivo em quatro etapas:

1. Desenho – que corresponde à conceptualização, esquematização e organização;
2. Desenvolvimento – corresponde à fase de preparação do evento;
3. Implementação – corresponde à realização do evento;
4. Dissolução – corresponde à fase de encerramento do evento.

Também (Sarmiento & Pinto, 2014) propõem uma organização dos eventos desportivos em quatro etapas:

1. Etapa da ideia – diz respeito à etapa criativa, onde se procura uma resposta para solucionar um problema. Essa criatividade pode ser assente em experiências anteriores ou de eventuais abstrações;
2. Etapa da conceção – é a fase da conceção do evento, onde se vai proceder a todo o planeamento, contextualizado nos meios e recursos disponíveis. Nesta etapa devemos ter em conta indicadores tais como data, local,

duração, designação, tipo, orçamento, parceiros, apoios, concorrência e fazer o levantamento de eventuais constrangimentos tais como clima, atrasos, transportes, avarias, segurança e acidentes.

3. Etapa da realização - é a fase onde vamos operacionalizar tudo o que foi anteriormente planeado. Deve haver toda uma equipa coordenada e meios necessários para desenvolver todas as diretrizes para a realização do evento e executar o devido controlo de todos os momentos do evento. Qualquer desvio das indicações estabelecidas deve ser o rapidamente corrigido da forma que menor perturbação traga para o normal desenrolar do evento.

4. Avaliação – em qualquer projeto a avaliação do mesmo assume caracter fundamental. Nesta etapa devemos fazer uma retrospeção de todo o evento identificando o que correu bem, o que correu menos bem ou que correu mal, bem como toda a atuação face aos constrangimentos ocorridos. É uma etapa de autoavaliação e reflexão agregada aos seus intervenientes, e uma heteroavaliação da qualidade dos diversos desempenhos. Dessa avaliação deverá resultar um relatório escrito onde constam o grau de concretização e cumprimento os objetivos propostos. Estes dados devem ser alvo de introspeção para aprimorar eventos futuros.

A sequência das etapas dos eventos podem ser esquematizadas da seguinte forma:



Figura 6 - Etapas do evento desportivo (Sarmiento & Pinto, 2014)

O mesmo autor, preconiza ainda a divisão do evento em três fases de forma a atingir níveis de eficácia adequados com as expectativas geradas em torno do mesmo.

A primeira fase, denominada Pré-Evento, inclui todas as estratégias de comunicação com o objetivo de fomentar no público-alvo interesse e expectativa em relação ao evento. A segunda fase é o Evento que se traduz no momento de operacionalização de tudo aquilo que foi idealizado para o mesmo.

A terceira e última fase, é denominada de Pós-Evento, onde se pretende prolongar no tempo a partilha ocorrida com o público-alvo durante o evento. O objetivo desta fase é manter no público-alvo a memória e interesse no evento e traçar os trilhos para uma possível reedição (Sarmiento et al., 2011).

Quando visualizado esquematicamente, percebemos desta forma as três fases do evento:

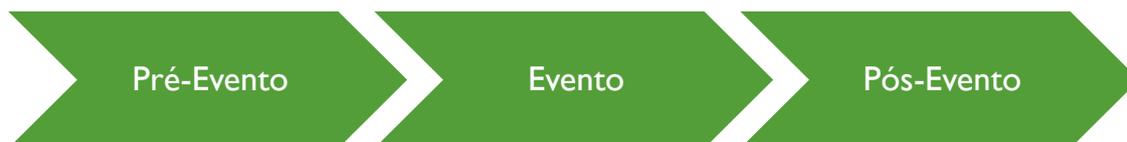


Figura 7 - Três fases do Evento Desportivo (Sarmiento & Pinto, 2014).

O Concelho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD Portugal), no seu *Guia para Eventos Sustentáveis*, publicado em 2014 (BCSD, 2016), identifica cinco fases para a gestão global do evento, sendo estas: planeamento, montagem, evento, desmontagem e pós-evento.

Esta divisão torna-se mais detalhada, especificando processos específicos que podem estar incluídos em cada uma das cinco fases.

1.4. Operações de um Evento Desportivo

As operações que envolvem a organização de um evento desportivo são em tudo semelhantes à organização de todos os eventos, sejam de índole desportiva ou não.

Na base da organização de um evento desportivo existe uma grelha já definida. Contudo nos últimos anos esta tem sofrido algumas adaptações (Sarmiento et al., 2011) face aos recentes avanços na indústria dos eventos.

Existem assim determinadas operações que devem ser coordenadas independentemente do tipo de evento a organizar. Essas diferentes operações irão dar origem a departamentos que, apesar de possuírem autonomia administrativa, se devem articular e coordenar para o sucesso do evento.

Desse modo, e tal como expressam Sarmiento et al. (2011) e Sarmiento & Pinto (2014) as diferenças entre os eventos encontram-se na complexidade de cada uma das

operações a desenvolver. De acordo com os autores, fatores como a duração temporal e dimensão tendo em conta o número de intervenientes e índice de qualidade dos serviços a prestar determinam o maior ou menor grau de complexidade do evento.

Para a organização de eventos Sarmento et al. (2011) apresentam uma estrutura composta por seis departamentos, cada um deles com elevado grau de autonomia administrativa ainda que dependentes de uma administração central.

A fig. 3 ilustra o esquema apresentado por Sarmento et al. (2011), onde se prevê a estruturação da organização do evento em seis departamentos.



Figura 8 - Esquema de coordenação de um evento desportivo (Sarmento et al., 2011)

Tal como anteriormente referido, cada um desses departamentos apresenta uma autonomia dentro dos parâmetros definidos pela coordenação central.

Cada um dos departamentos deve agir de forma coordenada em respeito pelo promotor do evento e todos stakeholders, sendo que cada um tem a sua missão na organização do evento.

Tendo em conta a crescente complexidade na organização de eventos desportivos, especialmente os megaeventos, o departamento financeiro assume importância capital. As necessidades materiais bem como a necessidade de serviços a serem prestados devem ser adequadamente enquadrados no orçamento disponível para o evento.

A crescente complexidade acrescenta ainda a necessidade de um departamento jurídico. Nos dias de hoje existe um vasto conjunto normativo referente a eventos que deve ser respeitado para a correto funcionamento do mesmo. Também as relações contratuais a nível da prestação de serviços e compras devem ser devidamente acauteladas juridicamente.

Ao departamento Logístico incumbe um vasto leque de operações que vão desde as necessidades básicas (como tarefas administrativas) até às mais complexas (como o controlo dos procedimentos importantes para o desenrolar do evento).

O departamento de Marketing também assume importância crescente de acordo com a tendência evolutiva dos eventos. Fatores como a relação com os patrocinadores, publicidade, merchandising são importantes para a promoção e suporte financeiro de evento.

Já o departamento das Operações inclui todo o conjunto de ações que garantem as necessidades básicas dos intervenientes do evento que se podem subdividir em várias operações.

1.4.1 Transportes

A questão dos transportes em eventos desportivos pode assumir diferentes moldes consoante a dimensão do evento e o tipo de participantes envolvidos.

Podemos ir de uma situação onde as necessidades de mobilidade são totalmente da responsabilidade dos participantes, até uma outra onde todas as necessidades de deslocação dos participantes são asseguradas pela organização do evento.

A necessidade de transporte durante o evento pode ter diversas finalidades. Pode ser transporte para o recinto de jogo, transporte para os treinos (caso o modelo competitivo para o evento se prolongue por vários dias), transporte do aeroporto para a unidade hoteleira assegurando o momento da chegada e partida da comitiva em causa.

Hoje, com a diversificação dos programas dos eventos, pode ainda ser necessário assegurar o transporte para cerimónias protocolares ou mesmo a inclusão de programas sociais durante o evento.

Caso as necessidades de deslocação dos participantes sejam asseguradas pela organização do evento, existe toda uma vasta gama de opções a considerar.

O tipo de transporte deverá ser moldado pelas necessidades e exigências dos participantes do evento, o que irá obrigar ao recurso de viaturas com diferentes configurações. Sejam atletas, dirigentes, árbitros, figuras públicas, patrocinadores, membros da organização ou mesmo espectadores, o tipo de transporte deve ser enquadrado consoante o estatuto e necessidades específicas dos participantes.

Alguns megaeventos compreendem a utilização de diferentes cidades, regiões ou mesmo países, o que torna a questão dos transportes cada vez mais exigente e complexa, sendo urgente a busca de novas soluções que vão de encontro às necessidades. Em todo o caso, conforto, segurança, privacidade, eficiência são exigências que devem ser procuradas, independentemente do evento e seus participantes.

1.4.2. Alimentação

A questão alimentar durante o evento diz respeito à satisfação das necessidades de todos os intervenientes do evento, desde atletas, técnicos, dirigentes, árbitros e juízes, convidados, membros da organização e público.

Esta pode ser uma questão bastante complexa e exigir um planeamento cuidado e enquadrado.

Mais uma vez, a dimensão e notoriedade do evento irá moldar a forma como deve ser gerida a alimentação dos participantes durante o evento. Esta pode ir desde a responsabilidade individual pelo suporte alimentar durante o evento até ao suprimento, por parte da organização, de todas as necessidades alimentares dos intervenientes. Neste último caso, que geralmente ocorre nos megaeventos, é necessário a contratação de empresas especializadas de catering que garantam um serviço de qualidade e em respeito por todas as exigências normativas respeitantes a esta área.

Sobretudo, apoiados pelas novas condições disponibilizadas pelas megaestruturas desportivas, (algumas das quais permitem a confeção de alimentos em cozinhas próprias) é possível a existência de grandes espaços de restauração para o público em geral, e espaços mais reservados para VIPs, com serviços cada vez mais personalizados.

Motivado pela maior harmonização de géneros e heterogeneidade de escalões etários participantes nos eventos, e ainda aumento da exigência do público, é importante disponibilizar um serviço de qualidade, atendendo tanto na questão da quantidade e qualidade, bem como na diversidade dos produtos disponibilizados.

Ainda dentro da questão da alimentação, importa ter bem presente os horários (sobretudo no que diz respeito a equipas técnicas, atletas e árbitros) bem como ter presente a especificidade de cada um dos grupos de intervenientes. As necessidades alimentares de atletas, dirigentes, convidados, público são necessariamente diferentes.

Por tudo o exposto, a questão da alimentação exige um planeamento cuidado e experiente.

Por outro lado, tendo em conta um vasto aglomerar de pessoas, a alimentação pode e deve evidenciar-se como uma fonte de receita para a organização do evento e para a economia local.

1.4.3. Alojamento

A questão do alojamento durante o evento desportivo pode ser um dos fatores com maior peso económico. Este diz respeito às necessidades de alojamento de todos os intervenientes e participantes do evento desportivo, passando por equipas técnicas, dirigentes, convidados, árbitros e juizes e público em geral.

Mais uma vez, o tipo e dimensão do evento irá direcionar o leque de estratégias a adotar relativamente a este ponto, podendo a organização deixar a título individual a escolha do alojamento, ou assumir a toda a gestão e encargos pela mesma (com exceção do público).

Esta questão assume maior peso em megaeventos, que mobilizam massas na ordem dos milhares de pessoas, e que se prolongam por vários dias. Neste caso, as soluções são geralmente mais complexas e dispendiosas, podendo ir até à construção

de grandes zonas imobiliárias que garantam o alojamento durante o evento. Neste caso, é necessário todo um planeamento no que toca ao “legado” que essas infraestruturas vão ter para a comunidade local, região ou mesmo país após o evento.

Outra solução poderá passar pela utilização dos recursos hoteleiros locais.

Neste campo, o evento desportivo pode mais uma vez assumir-se como um importante dinamizador da economia local, com impacto económico expressivo. Por exemplo a organização de uma final europeia de futebol irá certamente proporcionar um enorme fluxo de pessoas para a cidade anfitriã, podendo estas ser provenientes de todas as zonas do globo. Todo este influxo de pessoas irá certamente criar necessidades de alojamento, o que irá refletir um impacto económico relevante para a comunidade local.

1.4.4. Acreditação

A acreditação para um evento desportivo assume-se de capital relevância essencialmente por questões de segurança.

O processo de acreditação deve ser bem estruturado e organizado, contribuindo em grande escala para a fiabilidade da organização, garantindo um bom controlo de acessos a todos os participantes bem como a delimitação de percursos tendo em conta a responsabilidade de cada interveniente durante o evento.

Os processos de controlo e acreditação devem estar bem definidos e sujeitos a regras restritas, garantindo o acesso e circulação de todos os intervenientes de acordo com protocolos e funções atribuídas.

Esta deve ser eficaz, e menos evasiva possível, mas que permita uma rápida identificação por parte dos operadores e responsáveis.

Nas mais recentes infraestruturas desportivas, os meios informáticos disponíveis permitem de uma forma eficaz a identificação e controlo de acessos. É por exemplo possível conceder ou negar a abertura de portas, ou em caso de elevadores, conceder ou negar acesso a determinados pisos, mediante a apresentação de um cartão de acesso ou sistema biométrico.

1.4.5. Instalações e equipamentos desportivos

As instalações e equipamentos desportivos são elementos fulcrais para o desenvolvimento de qualquer evento desportivo.

Estas devem garantir conforto e segurança para todos os intervenientes no espetáculo desportivo, permitindo aos atletas explanar todo o seu potencial, e ao público a contemplação desse desempenho.

Os avanços tecnológicos têm permitido o recurso a novos materiais que tem impulsionado o espetáculo desportivo. Também os avanços na engenharia e arquitetura têm potenciado a criatividade na construção de instalações desportivas, algumas das quais afirmando-se mesmo como referências de uma localidade.

Muitas vezes o seu design ousado torna as instalações desportivas como atrações turísticas com relevância patrimonial e económica para uma região.

Estas devem ainda garantir suporte para os novos meios de comunicação, com sistemas de áudio e vídeo que permitam a visualização de imagens no local bem como a sua transmissão nos diversos meios de comunicação.

Contudo, a construção de uma instalação desportiva deste tipo deve ser bem equacionada tendo com conta o seu “legado”.

A opção de partir para a construção de uma instalação desportiva permanente deve ter em conta a sua utilização durante o evento, assim como, de igual importância, a sua gestão pós-evento. Deve ser garantindo que a instalação deixa um “legado” positivo para a localidade, seja na continuidade da sua utilização para fins desportivos ou outros relevantes para o desenvolvimento local.

De notar ainda que grandes instalações desportivas exigem avultados gastos em manutenção, pelo que a sua sustentabilidade deve ser muito bem equacionada.

1.4.6. Competição

A competição é a essência do evento desportivo. São as grandes figuras desportivas, a “batalha” pela vitória, pela superação com a incerteza do resultado servem

de “combustível” para a “combustão” de emoções, que se manifestam em todos os intervenientes do evento desportivo.

Todos estes fatores contribuem para o mediatismo e envolvimento que é característica dos espetáculos desportivos.

Os modelos competitivos estão em constante evolução. Hoje existe um quadro competitivo diversificado, com vários formatos competitivos, desde provas com eliminação simples ou por séries, ou pela combinação de ambos.

Essa diversidade competitiva arrasta um crescente interesse de diversos stakeholders, o que pode conduzir a adaptações do quadro competitivo. Por exemplo é facilmente reconhecido a interferência dos órgãos de comunicação, nomeadamente os audiovisuais, no que confere à data e hora de realização das competições.

Uma competição da UEFA exige todo um protocolo mais apertado face a um jogo do campeonato nacional de futebol. Também o interesse de stakeholders é diferente consoante a competição em causa.

Contudo, mesmo perante todos os interesses que envolvem as competições desportivas, é importante que estas mantenham um certo nível de impermeabilidade caso contrário tendem para a desvirtuação do espetáculo.

1.4.7. Segurança

A questão da segurança nos eventos desportivos tem sido alvo de constante adaptação no sentido de uma cada vez maior segurança de todos os intervenientes do espetáculo desportivo.

Em casos mais recentes, o mediatismo do desporto foi já usado com fins impróprios como atos terroristas pelo que é imperativo zelar pelo normal funcionamento do espetáculo e a segurança dos seus intervenientes.

Todas estas preocupações têm alargado a área de intervenção dos agentes de segurança. Hoje, além de garantir a segurança durante o evento, as ações são coordenadas para que estas se estendam aos acessos e regressos do espetáculo.

Tudo isto envolve operações e planeamento complexo que vai além das responsabilidades da organização do evento.

Esta, deve assim cooperar com as entidades governamentais no sentido de criar planos que garantam a segurança de todos os intervenientes em todas as suas movimentações relacionados com a participação do evento desportivo.

Nos dias de hoje, a arquitetura das instalações desportivas é pensada tendo em mente as apertadas exigências a nível de segurança, e permitindo a instalação de meios de controlo que permitam a prevenção de incidentes.

1.4.8. Assistência Médica

A qualidade e rápida intervenção no caso de necessidade de assistência médica é um dos critérios operativos de onde podemos inferir sobre a qualidade organizativa de um evento desportivo.

Os avanços na tecnologia e nas metodologias ligadas aos primeiros socorros permitem hoje uma rápida e eficaz intervenção em caso de necessidade de assistência médica.

Sabemos que num evento desportivo existe uma diversa possibilidade de ocorrências, pelo que a organização deve ser responsável pela estruturação de planos de contingência que lhes permita, de uma forma rápida e eficaz, acionar todos os meios necessários para prestar os cuidados necessários para o socorro de eventuais vítimas.

Além de estruturação de planos de contingência para actuação de equipas médicas no local do evento, deve ainda ser planeado todo o processo em caso de necessário transporte de vítimas até ao centro hospitalar em caso de necessidade de uma intervenção mais especializada.

Em especial no caso de grandes eventos desportivos, onde existe grande concentração de massas, ou em eventos considerados de risco, as unidades de saúde como hospitais ou centros de saúde devem estar preparados para eventuais necessidades de socorro a vítimas. Isso exige uma coordenação por parte da organização com as unidades de saúde locais.

Em todo o caso, a assistência médica e, em caso de necessidade, a evacuação para unidades hospitalares devem estar estruturadas e asseguradas tanto para o público como para atletas. No caso de atletas, por norma as equipas técnicas já dispõem de

profissionais de saúde próprios que podem prestar os cuidados necessários. No caso do público, este deve ser assegurado pelos Bombeiros ou pelo INEM, sendo que estes serviços devem ser solicitados pelo promotor do evento.

1.4.9. Hospitalidade

A Hospitalidade corresponde a todo o conjunto de ações lavadas a efeito para que todos os intervenientes do evento desportivo se sintam integrados, e acolhidos na busca de um maior envolvimento e relacionamento positivo para com o evento.

Este é um elemento cada vez mais importante para o promotor do evento. Mais do que o resultado final, é importante “semear” em todos os participantes sensações e emoções positivas face ao evento.

É importante que o evento deixe uma “marca” positiva nas pessoas, e tal como refere Sarmiento et al. (2011) o valor do evento é o somatório de múltiplos aspectos onde se destaca a hospitalidade. Esta irá moldar, de forma mais ou menos positiva consoante a qualidade da hospitalidade, o coletivo de opiniões públicas que se irão prolongar muito tempo após o fim do evento, o que irá traduzir a imagem do mesmo.

Numa perspetiva de continuidade, a organização do evento deve procurar deixar uma boa imagem do em todos os participantes.

Para tal, contribuem fatores como a divulgação do evento, a receção e acolhimento durante o evento, receção no aeroporto ou no hotel, oferta de pequenas lembranças relacionadas com evento ou cultura do país ou região, criação de momentos especiais que permitam uma maior envolvimento e participação no evento, proporcionar bons serviços de restauração, entre outras iniciativas.

A divulgação nos média do evento tem um peso determinante. Desse modo, é fundamental a existência de locais próprios para que os média possam transmitir uma imagem positiva do evento.

1.4.10. O Protocolo

O protocolo consiste num conjunto de regras, formalidades e preceitos que estabelecem formas de relação entre pessoas ou instituições, sendo assente em valores e crenças.

É um código que permite a manutenção de valores e costumes cimentados ao longo tempo. Existe assim um conjunto de expectativas face à relação entre pessoas e instituições que não deve ser deturpado para normal procedimento relacional.

O protocolo pode ser mais ou menos formal, consoante o tipo de evento e personalidades envolvidas.

O Desporto é um meio onde os protocolos estão bastante presentes, obedecendo a uma hierarquia bem definida que deve ser respeitada, moldando os tipos de relacionamento de acordo com os cargos ocupados.

Esse protocolo estende-se além do evento em si, abrangendo por exemplo a forma como é redigido o convite, como se processa a receção até à entrega de recordação e finalização do evento.

1.4.11. O Voluntariado

O voluntariado assume no desporto uma força de trabalho sem a qual este dificilmente atingiria as dimensões que hoje o caracterizam. O trabalho não remunerado, decorrente apenas da boa vontade de alguns ou no desejo emocional de participação ativa num espetáculo ao qual de outro modo não teriam acesso, está presente no desporto a todos os níveis e contribuiu de forma significativa para o crescimento do mesmo.

No entanto o trabalho voluntariado deve ser reconhecido e conferir as melhores condições para que este possa ser desempenhado. É hoje reconhecido que, apesar de não ser um trabalho remunerado, deve conceder determinadas ajudas aos voluntários durante o desempenho das suas funções. Questões como deslocamentos e alimentação devem sempre que possível ser devidamente asseguradas.

A formação dos voluntários é também indispensável. É importante que estes sejam conhecedores das tarefas que irão desempenhar, bem como o funcionamento geral do evento.

Devem estar ainda devidamente identificados com vestuário adequado e ser alvo de acreditação.

1.4.12. Recursos humanos

A complexificação dos eventos desportivos leva a que estes exijam, cada vez mais, recursos humanos especializados em diversas áreas e em número cada vez maior.

Como foi explanado ao longo dos capítulos anteriores, a organização de um evento desportivo, sobretudo os megaeventos, tocam em diversas áreas para as quais, pela complexidade que cada uma assume, são necessárias pessoas especializadas para o desempenho das funções, especialmente no que toca à coordenação de meios. Tudo isto exige por parte da organização do evento, uma boa capacidade e técnicas adequadas de gestão.

Para partir para o recrutamento, deve primeiro haver um levantamento de todas as tarefas a desempenhar durante evento e identificar as necessidades de recursos humanos tanto no que toca a competências que devam ter para o desempenho da cada uma das funções como da quantidade de elementos necessário para que a tarefa seja cumprida.

Em alguns casos, os recursos internos ao dispor das instituições são suficientes para assegurar as tarefas necessárias para o desenrolar do evento.

Contudo, em eventos mais complexos é necessária a contratação de recursos humanos, pelo que várias estratégias podem ser adotadas tais como contratações, protocolos ou mesmo recurso ao *outsourcing* para tarefas que exigem alto grau de especificação.

Como vimos, para a organização de um evento podemos conter um grande número de recursos humanos, que podem ir de indivíduos altamente especializados até aos voluntários que se disponibilizam para a realização de tarefas que não exigem elevados graus de competências.

É assim importante uma correta seleção e gestão de todos esses recursos humanos de forma potenciar as competências de cada um, colocando-as ao serviço da melhor performance possível na gestão do evento desportivo.

2. Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável

2.1. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Uma perspectiva histórica

Durante muito tempo, a sustentabilidade da sociedade humana, sendo esta entendida como a continuidade da espécie no tempo, foi condição dada como garantida, pelo que o tema não marcava presença nos debates sobre o futuro da humanidade (Bossel, 1999). Sendo essa continuidade percebida como algo certo e seguro, não se considerava pertinente o seu debate.

Atualmente olhamos para esta temática com um ponto de vista distinto. Hoje, várias vozes se levantam chamando a atenção para a insustentabilidade do modelo de desenvolvimento atual, o que tem conduzido o tema para as altas esferas do debate político (Meadows, Meadows & Randers, 1972; Brüseke, 1994; Elkington, 1997; Veiga, 2005).

Uma pesquisa bibliográfica mostra que o tema da sustentabilidade tem sido fortemente discutido nos últimos anos, especialmente depois de ter entrado vincadamente na agenda política internacional. A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1992, que ficou conhecida como *A Cúpula da Terra* assinala um dos pontos de viragem na abordagem a este tema, ao introduzir a sustentabilidade de forma sólida no debate político internacional (Brüseke, 1994; Elkington, 1997; Da Costa, 1997; Hák, Moldan & Dahl, 2007).

Dentro dessa linha, Silva & Teixeira (2011), no seu estudo bibliográfico identificam um crescimento exponencial de publicações relacionadas com o tema da ecologia ou ambiente no período compreendido entre 1970 a 2009, o que coloca em evidência o crescente interesse demonstrado pelo tema.

Além da evidente poliferação de publicações em torno do tema, uma análise além da frieza dos números, ou seja, um olhar mais atento dos aspectos qualitativos das

publicações, permite identificar também uma evolução no próprio conceito de sustentabilidade, especialmente no que se refere à sua abrangência.

No entanto, essa rápida expansão da área de debate em torno do conceito de sustentabilidade conduziu a uma grande dispersão de ideias e conceitos o que por vezes dificulta a sua operacionalização (Pigeassou, 1997; Bossel, 1999). Para estes autores, o conceito de sustentabilidade carece assim, de uma delimitação concreta que confira “terreno sólido” para o cultivo de uma teoria para o desenvolvimento sustentável.

Pelo exposto, importa primeiramente balizar com precisão o conceito de sustentabilidade para que depois seja possível perceber qual o caminho a seguir, e estarmos aptos a definir estratégias para o percorrer. Essa opinião é sustentada por Bossel (1999) que refere que a forma como interpretamos o conceito irá posteriormente balizar a nossa intervenção, pelo que importa uma definição concreta do que é desenvolvimento sustentável.

Posto isto, nas linhas seguintes iremos procurar esplanar a evolução do conceito ao longo do tempo, e perceber quais as suas linhas orientadoras no presente.

Essa abordagem irá ser feita tendo em conta o panorama internacional sendo que, no final, iremos procurar explorar de forma mais minuciosa a evolução do conceito em Portugal.

Teoria Malthusina (1798)

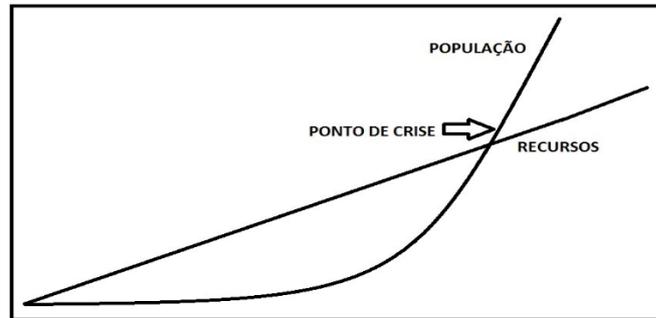
A formação do conceito de sustentabilidade remonta ao final do século XVIII, quando no ano de 1798, Thomas Malthus publica uma série de ideias que se viria a denominar Teoria Populacional Malthusiana (Malthus, 1998).

No seu ensaio sobre os princípios da população, após a observação do crescimento da populacional entre os anos de 1650 e 1750, Malthus conclui que a melhoria das condições de vida produzidas pelo aumento da produção de alimentos, implementação de saneamento básico, melhoria dos cuidados prestados pela medicina entre outros, desequilibram a correlação com os meios de subsistência (Malthus, 1998; Pressman, 1999).

O estudo de Malthus revela que a população apresenta um crescimento em progressão geométrica, enquanto que os meios de subsistência apresentam um

crescimento em progressão aritmética. Mantendo esta tendência, o crescimento populacional iria exceder a capacidade de recursos que a terra pode fornecer, chegando ao ponto de ultrapassar os limites da sobrevivência.

A teoria de Malthus pode ser ilustrada pela figura seguinte:



Teoria Básica de **Malthus**

Figura 9 -Teoria Malthusiana. Adaptado de Malthus (1998).

Perante este entendimento da realidade, o autor defende a necessidade de adotar métodos para limitar o crescimento da população de forma a evitar o colapso da sociedade, e permitir a continuidade para gerações futuras (Malthus, 1998).

Não obstante a moralidade das soluções propostas pelo autor (incluíam a privação de cuidados de saúde), está clara a ideia de preocupação em planear as ações presentes de forma a garantir o futuro, lançando assim as primeiras bases de um pensamento sustentável.

O Clube de Roma

Foi preciso esperar até 1968 para que as questões relacionadas com a sustentabilidade tivessem novo grande impulso. Esse marco foi a criação do *Clube de Roma*, fundado pelo empresário italiano Aurélio Paccei e o cientista escocês Alexander King (Oliveira, Medeiros, & Terra 2012).

O propósito do *Clube de Roma* seria promover um grupo de trabalho multidisciplinar com o intuito de procurar um entendimento em diferentes, mas interdependentes áreas (económica, política ambiental e social) que compõe o sistema global em que vivemos, chamando atenção para a necessidade da adoção de novas

políticas e ações que garantam a continuidade para as gerações futuras (Meadows et al., 1972).

Assim, em abril de 1968, um grupo de trinta indivíduos de dez países – cientistas, educadores, economistas, humanistas, industriais e funcionários públicos nacionais e internacionais – reuniram-se na Accademia dei Lincei, em Roma para discutir sobre temas importantes – o presente e o futuro da humanidade (Meadows et al., 1972).

Como resultado dessa reunião, em 1972, um grupo de trabalho liderado por Dennis e Donella Meadows, elabora um relatório denominando “*The Limits to Growth*”. (Meadows et al. 1972; Oliveira, et al. 2012; Cristu, Anghelutã, & Cristu, 2016).

O relatório expunha os resultados de um estudo que consistiu na aplicação de um complexo modelo matemático, assente numa metodologia de dinâmica de sistemas, usados para prever a relação entre variáveis como o crescimento da população mundial, a industrialização, a produção de alimentos e a diminuição dos recursos naturais (Meadows et al., 1972; Oliveira, et al., 2012; Cristu et al., 2016).

Os resultados deste estudo revelam que, caso as atuais tendências de crescimento da população mundial, de avanço industrial, de aumento da poluição, aumento da produção de alimentos e diminuição dos recursos naturais se mantiverem inalteradas, os limites do crescimento serão alcançados num período de cem anos (Meadows et al., 1972; Oliveira, et al., 2012).

Contudo, o estudo de Meadows et al. (1972) diz que é possível modificar essa tendência de desenvolvimento insustentável e alcançar um equilíbrio entre o sistema económico e o sistema ecológico através de um cuidado planeamento do desenvolvimento da sociedade.

Para encontrar esse equilíbrio, partindo da premissa que os recursos naturais são finitos Meadows et al. (1972) propõe o congelamento do desenvolvimento industrial e do crescimento da população no sentido de repor um equilíbrio entre o consumo e a capacidade de regeneração dos recursos naturais. Esta será a origem da denominada tese do “*crescimento zero*” (Brüseke, 1994; Oliveira, et al., 2012).

Esta tese insurge contra o padrão de crescimento vigente da sociedade industrial, assente num consumo desenfreado dos recursos naturais com vista à continuidade de um crescimento económico numa perspetiva somente direcionada para o aumento do capital financeiro.

Essa proposta foi alvo de várias críticas, tendo sido imediatamente contestada pelos países em desenvolvimento, pois iria condenar esses países a uma situação de permanente subdesenvolvimento, pagando a fatura das políticas de consumo adotadas durante anos pelos países desenvolvidos (Brüseke, 1994; Oliveira, et al. 2012).

Por outro lado, os países desenvolvidos não pretendiam ver a sua expansão económica congelada, pelo que também colocaram várias resistências à aplicação da tese proposta. Desse modo, foram sobretudo barreiras de ordem política que se levantaram contra a necessidade de mudança expressa por Meadows et. al. (1972).

No entanto, apesar de toda as vozes contra, o estudo de Meadows et al. (1972) representou uma forte chamada de atenção para a necessidade de redefinir estratégias para o desenvolvimento atentando na questão da sustentabilidade da sociedade humana num planeta que se entende agora, de recursos finitos.

Estas conclusões dominaram os debates na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humana, realizada entre os dias 5 e 16 de junho de 1972, também conhecida como Conferência de Estocolmo.

Neste período, e dentro da temática do crescimento económico, destacam-se ainda dois autores, William Kapp e Karl Polanyi (Gerber, 2016).

William Kapp evidenciou-se pelas suas fortes críticas ao modelo de desenvolvimento capitalista, afirmando que o sistema de mercado livre não se evidencia como um modelo sustentável a longo prazo.

Para Gerber (2016) William Kapp é reconhecido como pai da economia ecológica, tendo ainda exercido influência para a formação de um ecosocialismo.

De acordo com o mesmo autor, Kapp e Polanyi foram os primeiros a procurar uma relação entre as ciências económicas e a crise ecológica emergente. As ideias de ambos são bastante consonantes, defendendo a necessidade de uma perspetiva mais abrangente para o desenvolvimento ao invés de uma centrada apenas na perspetiva do crescimento económico.

De acordo com Gerber (2016), Polanyi desenvolveu as suas ideias em torno de uma perspetiva de evolução histórica, enquanto Kapp direccionou a sua pesquisa para a sociedade contemporânea e na procura de soluções.

No entanto, estes formam dois importantes autores que procuraram introduzir na agenda política a imperatividade do debate sobre as questões ambientais, sendo que

o desenvolvimento da sociedade não pode ocorrer à margem das questões ambientais que lhe são inerentes.

Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano (Conferência de Estocolmo, 1972)

A conferência de Estocolmo de 1972, na qual William Kapp teve participação ativa (Gerber, 2016) foi especialmente marcada pelas preocupações ambientais, havendo uma clara tentativa de procurar uma conciliação entre os defensores do crescimento económico contínuo, os defensores do ambiente e adeptos da emergente perspectiva ecológica (Silva & Teixeira, 2011), assim como um entendimento entre países desenvolvidos e em desenvolvimento.

No rescaldo do relatório de Meadows et al. (1972), esta conferência deu o impulso para o crescimento do debate ambiental, lançando as bases do desenvolvimento sustentável entendido como o caminho para melhorar a qualidade de vida para futuras gerações (Filho, Manolas, & Pace, 2015; Caiado, Dias, & Mattos, 2017).

A declaração da Conferência da ONU do Ambiente Humano (Declaração de Estocolmo) no seu ponto 1, proclama que “O homem é ao mesmo tempo obra e construtor do meio ambiente que o cerca” (Environment U. N., 1972). O ponto 6 da mesma declaração refere que “chegamos a um momento da história em que devemos orientar nossos atos em todo o mundo, com particular atenção às consequências que podem ter para o meio ambiente” (Environment U. N., 1972), atribuindo assim de forma clara, responsabilidade ao homem no que diz respeito às suas ações e consequências que estas podem trazer para o ambiente.

Partindo desta premissa, estabelece que a proteção e o melhoramento do meio ambiente humano é uma questão fundamental e um dever de todos os governos (Environment U. N., 1972).

É manifestamente expressa nesta declaração a relação de interdependência e coevolução da sociedade e ambiente em que esta se insere, sendo que apenas um ambiente saudável pode proporcionar o desenvolvimento social.

Esta ideia é claramente traduzida por Bossel (1999) que faz uma análise desta problemática já sobre ponto de vista sistémico. Para o autor, todo o sistema social existe

num dado sistema ambiental, verificando-se uma coexistência e coevolução de ambos os sistemas. Estes são assim dois sistemas intra e interdependentes onde existe uma troca de informação e energia constante entre ambos.

No ponto 4 da declaração de Estocolmo está ainda expressa a tentativa de conciliação entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, unindo-os no propósito de preservação do ambiente, procurando enquadrá-lo numa perspetiva de crescimento económico. “Os países em desenvolvimento devem dirigir os seus esforços para o desenvolvimento, tendo presente suas prioridades e a necessidade de salvaguardar e melhorar o meio ambiente. Com o mesmo fim, os países industrializados devem esforçar-se para reduzir a distância que os separa dos países em desenvolvimento.” (Environment U. N., 1972)

É assim clara a tentativa de conciliação política entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento, superando o conflito já referenciado aquando da publicação de “*The Limits of Growth*” de (Meadows et al., 1972).

Assim, e tal como expressa Brüseke (1994), a partir de 1972, o movimento ambientalista teve um enorme crescimento, com as questões ambientais a fazer parte integrante de discussões globais.

Uma expressão declarada das preocupações ambientais e a sua necessidade de inclusão na agenda política é a criação da UN Environment em 1972, com a missão de liderar e encorajar os seus parceiros numa mudança de perspetiva face aos problemas ambientais (Environment U. , 2017).

Ainda no decorrer do mesmo ano, é criado o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) que tem como missão promover informação estratégica de forma a inspirar e encorajar parceiros a desenvolver programas de desenvolvimento ambiental (Environment U. , 2017).

Relatório Brundtland (1987)

Existe a opinião consensual que foi na década de oitenta que surge de forma consolidada o conceito de desenvolvimento sustentável. Em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente apresenta o documento que foi intitulado de *Relatório Brundtland – O nosso Futuro Comum*, onde além de apresentar uma definição de desenvolvimento

sustentável sugere uma reformulação da tese de *crescimento zero* para a ideia de um crescimento sustentável (Development, 1987).

No *Relatório de Brundtland* de 1987 foi apresentada a definição que se apresenta como a mais consensual para o desenvolvimento sustentável. De acordo com o expresso neste relatório, o desenvolvimento sustentável é percebido como “o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades das gerações atuais, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades.” (Development, 1987, p. 44).

De acordo com Brüseke (1994) e Redclift (2005) o relatório apresenta uma abordagem complexa às causas dos problemas sócio-económicos e ecológicos da sociedade e propõe uma abordagem holística para o problema da sustentabilidade, relacionando as dimensões ambiental, económica, política, tecnológica e social.

Ao descurar a perspetiva de *crescimento zero*, em prol da busca de um desenvolvimento sustentável (o que não inviabiliza a ideia de crescimento) verifica-se uma clara tentativa de sensibilização e aceitação política por parte das Nações, pelo que este novo conceito obteve maior aceitação internacional (Brüseke, 1994).

Desse modo, ao incluir na sua proposta a perspetiva de crescimento, permite apaziguar os anseios dos países desenvolvidos e em desenvolvimento no seu desejo de crescimento económico continuado e industrialização.

Tal como refere Brüseke (1994), o *Relatório de Brundtland* de 1987 propõe uma série de metas e objetivos a serem cumpridos pelas nações no sentido de travar a degradação ambiental e as alterações climáticas:

- Limitação do crescimento da população;
- Garantia de alimentos a longo prazo;
- Preservação da biodiversidade e dos ecossistemas;
- Diminuição do consumo de energia e maior recurso a fontes energéticas renováveis;
- Aumento de produção dos países em desenvolvimento com recurso a tecnologia sustentável;
- Controlo da urbanização;
- Satisfação das necessidades básicas.

Percebemos assim uma maior abrangência da área da sustentabilidade, assumindo-o como um constructo multifatorial e multidimensional.

Pela primeira vez o desenvolvimento sustentável não vira costas ao crescimento económico com políticas de contenção do consumo e limitação do crescimento, optando invés pela inclusão de valores ecológicos e responsabilidade social para balizar esse crescimento.

Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1992)

O debate ambiental volta a estar em grande destaque na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (UNCED), realizada em junho de 1992 no Rio de Janeiro (Da Costa, 1997a).

A UNCED apresenta como resultado desta conferência a elevação de uma consciência política internacional para a necessidade de conciliação entre desenvolvimento económico e protecção dos recursos ambientais (Brüseke, 1994), algo já iniciado anteriormente na Conferência de Estocolmo de 1972.

Nesta reunião que ficou conhecida como Rio-20, Eco-20 ou Cúpula da Terra, resultou a consolidação do conceito de desenvolvimento sustentável na agenda do debate político internacional, e a aceitação pelos diversos países da necessidade de redefinir a suas estratégias de desenvolvimento, incorporando preocupações ambientais e sociais (Oliveira et al. 2012).

Nesta conferência acentua-se a consciencialização da necessidade de uma análise holística para o conceito de sustentabilidade e para o desenvolvimento sustentável, atentando nas rede de conexões entre aspectos socio-económicos e ambientais (Brüseke, 1994).

O destaque desta conferência resulta ainda da aprovação de várias declarações ambientais importantes (UN.org, 2017) entre elas:

- Agenda 21;
- Declaração do Rio para o Meio Ambiente e Desenvolvimento;
- A Proclamação dos direitos da floresta;
- O quadro das convenções unidas sobre mudanças climáticas;

- A convenção das nações unidas sobre biodiversidade.

No entanto, o grande destaque vai para a Agenda 21. Este documento procurou chamar a atenção para as ameaças globais que a terra enfrenta e para a necessidade de união entre as nações rumo a uma ação concertada para um desenvolvimento sustentável (Nations, Agenda 21, 1992).

Esta iniciativa procurou identificar os problemas prioritários, os recursos e meios para os enfrentar e definir metas para as próximas décadas (Nations, Agenda 21, 1992).

Foi assim lançado um desafio a todos os países no sentido de desenvolverem, no seu território, iniciativas condizentes com uma perspectiva de desenvolvimento sustentável e que estas não fiquem apenas no plano ideológico, promovendo a sua operacionalização (Nations, Agenda 21, 1992).

Este documento pretense assim assumir-se como um mapa e roteiro para a implementação de uma sociedade sustentável.

O *triple bottom line*

Em 1994 o conceito de desenvolvimento sustentável teve novo e importante impulso. A ideia de desenvolvimento sustentado começa a ser abordada no plano das organizações, deixando de ser algo imputável apenas às nações.

Nesse novo campo, John Elkington teve uma importante intervenção procurando introduzir noções de responsabilidade ambiental e social à estrutura capitalista, defendendo a inclusão de valores da sustentabilidade no mundo empresarial.

Na sequência da publicação do Relatório Brundtland - *Our Common Future*, e da Conferência das Nações Unidas para o Ambiente e Desenvolvimento (Rio 92), onde se proclamou a necessidade de integração de um pensamento ambiental em todas as atividades sociais, políticas e económicas, Elkington (1994) procura perceber de que forma as organizações estão a dar resposta aos novos conceitos.

O autor transporta para o mundo empresarial um conceito de sustentabilidade holístico, assente em três grandes pilares, também conhecido com *triple bottom line*: People, Profit, Planet.

Na sua pesquisa, Elkington (2004) identifica algumas iniciativas tendo em conta o novo paradigma, mas refere que este pensamento ainda não está fortemente enraizado nas decisões dos gestores pelo que necessita de ser ainda cimentado.

De acordo com o mesmo autor, a agenda social e económica carecem ainda de uma abordagem perfeitamente integrada para que se possam fazer avanços significativos da dimensão ambiental.

De uma forma simplificada, o conceito de *Triple Bottom Line* procura focar as organizações não apenas pelo seu valor económico, mas



Figura 10 - Triple bottom line. Adaptado de Elkington (2004)

também colocando ênfase no seu valor social e ambiental (Elkington, 2004). Estão assim lançadas as três dimensões para o desenvolvimento sustentável a nível empresarial: ambiental, social e económica.

Tendo por base as diferentes dimensões propostas, a sua formulação teórica é conhecida como 3P's ou "*people, planet and profits*" (Elkington, 2004).

No seu modelo, John Elkington procura afastar-se do conceito inicial de desenvolvimento sustentável, ainda muito focado na restrição e limitação, e no conceito de *crescimento zero* para um outro modelo mais abrangente, que incorpora o crescimento e o lucro como parte integrante de um desenvolvimento sustentável. Cada vez mais o foco deve estar direcionado para uma "prosperidade económica, qualidade ambiental e (...) justiça social." (Elkington, 1997, p. 2).

No seu modelo de desenvolvimento sustentável, as organizações serão capazes de alcançar a sustentabilidade se incorporarem no seu modelo de negócio as performances económicas, sociais e ambientais (Elkington, 1997), adotando assim uma perspetiva holística para o desenvolvimento.

Elkington (1997) no seu livro *Cannibals With Forcks* faz uma crítica à evolução do sistema capitalista. De acordo com o autor, o modelo de desenvolvimento adoptado pelo sistema capitalista não se afigura como sustentável a longo prazo. Para o autor, a busca do lucro e crescimento económico continuado não pode ser o único objetivo das organizações. O pensamento e estratégias devem visar o crescimento económico da

organização alicerçado num desenvolvimento social e em respeito pelo sistema ambiental no qual se insere.

Elkington (1997) identifica assim uma necessidade de transição do modelo capitalista para um capitalismo sustentável que depende da incorporação de sete revoluções ou seja, tal como expressa o autor, transição de uma abordagem de mundo em 3-D para 7-D, que se expressa numa alteração de paradigma.

A imagem que se segue expressa as orientações propostas por Elkington (1997) para aquilo que deve ser a transição para um capitalismo sustentável, o que implica mudanças de base do modelo capitalista.

	Old Paradigm	→	New Paradigm
1 Markets	Compliance	→	Competition
2 Values	Hard	→	Soft
3 Transparency	Closed	→	Open
4 Life-cycle technology	Product	→	Function
5 Partnerships	Subversion	→	Symbiosis
6 Time	Wider	→	Longer
7 Corporate governance	Exclusive	→	Inclusive

Figura 11 - Sete revoluções para a sustentabilidade. Adaptado de Elkington (1997).

Desse modo, na opinião de Elkington (1997) deve ser operada uma alteração de paradigma na gestão das organizações. O modelo capitalista vigente, centrado exclusivamente na obtenção de lucro, deve ser substituído por um outro modelo de desenvolvimento, a acentar em princípios de responsabilidade, solidariedade, justiça social e pensamento ecológico.

Para o autor, o lucro não pode ser a única meta das organizações. Claro que todas as organizações têm o lucro como objetivo e que este permite o crescimento da organização, mas esse lucro não deve ser procurado a qualquer custo. O modelo de sustentabilidade proposto por Elkington (1997) preconiza a obtenção de lucro, mas assente em ações ambientais e socialmente responsáveis. Verifica-se assim uma clara intenção de incorporar as questões ambientais e sociais no modelo de desenvolvimento das organizações, indo de encontro ao crescente movimento ecológico que se vem a institucionalizar.

Millennium Development Goals (2000)

Voltando ao plano da política internacional, outro marco significativo na procura de um desenvolvimento sustentável foi a introdução do Millennium Development Goals (MDGs) definidos na sequência das conferências das Nações Unidas já realizadas (Undp.org, 2017).

Este é um programa que resulta da United Nations Millennium Declaration que busca um comprometimento das nações com a erradicação da pobreza e a procura de concretização de oito objetivos até 2015.

A figura seguinte mostra os oito objetivos propostos no programa Millennium Development Goals.



Figura 12 - Millennium Development Goals. Retidado de Nations (2015).

No relatório final do programa publicado em 2015, são evidenciados os resultados positivos obtidos em todos os objetivos propostos, tendo sido identificado como o movimento anti pobreza com maior sucesso até á data (Nations, 2015).

World Summit on Sustainable Development (Johannesburg, 2002)

Dez anos após a primeira conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e Desenvolvimento (Rio 92), foi realizado em Johannesburg nova conferência com vista à realização de um balanço sobre o trabalho realizado até à data e a definição de novas metas (Nations, 2017).

Desta conferência, decorrida entre os dias 26 de agosto e 4 de setembro de 2002, foi elaborada a Declaração de Johannesburg para o Desenvolvimento Sustentável onde se reafirma o compromisso das nações na concretização das metas propostas para o desenvolvimento sustentável (Nations, 2017).

Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio 92).

Duas décadas após a primeira conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e Desenvolvimento (Rio 92), o Rio de Janeiro volta a receber grandes líderes mundiais.

Nesta conferência, conhecida como Rio 92, resultou o lançamento do relatório “*The Future we Want*” que se centrou em reafirmar os compromissos políticos definidos em ações anteriores, promover a sua integração, implementação e coerência e ainda uma aproximação dos seus valores a outras partes interessadas (Nations, 2012).

Verifica-se ainda um reforço das três dimensões do desenvolvimento sustentável (social, económica e ambiental), com desenvolvimento de novas metas e formas de implementação, dando continuidade ao enfoque na erradicação da pobreza e da fome (Nations, 2012).

Agenda 2030

A mais recente conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e Desenvolvimento ocorreu em 2015 na cidade de Nova York. Nessa reunião, decorrida entre 25 e 27 de setembro, os países da ONU definiram os novos objetivos de

Desenvolvimento Sustentável, tendo sido aprovado o documento “*Transformando o nosso Mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*” (Br.undp.org, 2017).

Nesta agenda são definidos os 5 P’s para o desenvolvimento sustentável:

- Pessoas: erradicar a pobreza e a fome de todas as maneiras e garantir a dignidade e a igualdade;
- Prosperidade: garantir vidas prósperas e plenas, em harmonia com a natureza;
- Paz: promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas;
- Parcerias: implementar a agenda por meio de uma parceria global sólida;
- Planeta: proteger os recursos naturais e o clima do nosso planeta para as gerações futuras.



Figura 13 – 5P’s. Retirado de Br.undp.org,(2017)

O documento apresenta-se como um plano de ação para o desenvolvimento sustentável assente nos 5 P’s apresentados anteriormente.

O objetivo de erradicação da pobreza continua a ser um dos grandes marcos para o desenvolvimento sustentável, estando o sucesso desta iniciativa dependente da cooperação e ação concertada de todas as nações e partes interessadas (Nations, 2015).

Encorajados pelo sucesso do programa **Millennium Development Goals**, evidenciado pelo seu relatório final publicado em 2015, a agenda 2030 procura dar continuidade ao trabalho desenvolvido e define novas metas e objetivos mais ambiciosos. Desse modo, nesta conferência são definidos 17 objetivos para o desenvolvimento sustentável que se traduzem em 169 metas, o que põe em evidência a ambição deste programa.

A figura 14 é ilustrativa dessas novas metas definidas.



Figura 14 - 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Retirado de Nations, (2017)

Síntese

Pelo exposto ao longo deste capítulo, percebemos uma clara evolução do conceito de sustentabilidade. Numa primeira fase, com as ideias originárias de teoria de Thomas Malthus, e com a consciencialização que vivemos num planeta de recursos limitados, a ideia foi sustentar a explosão demográfica e o desenvolvimento com o objetivo de poupar recursos naturais. Numa segunda fase procurou-se enquadrar a ideia de crescimento no conceito de desenvolvimento sustentável. No entanto, esse crescimento deveria ser estruturado e planeado tendo em vista todas as contingências de um planeta finito e assente em valores de responsabilidade social.

Nesta fase o desenvolvimento sustentável entra de forma vincada no debate político internacional, sendo que se reconhece a necessidade de um projeto global tendo em vista a sustentabilidade.

Numa terceira fase, o conceito de desenvolvimento sustentável tornou-se mais amplo. Com a estruturação do conceito assente em três dimensões, reconhece-se a complexidade do conceito e a necessidade de uma abordagem holística de fenómeno.

Reconhece-se a necessidade de uma ação concertada do global para o local, a o pensamento sustentável começa a operar no plano das organizações, tendo como grande impulsionador desse compromisso John Elkington.

Hoje, o conceito de sustentabilidade tem-se tornado cada vez mais abrangente, incluindo preocupações como a extinção da pobreza e da fome mundial, preservação e manutenção da paz, garantia de direitos de dignidade e igualdade, entre outros (Br.undp.org, 2017). Percebemos assim uma crescente inclusão e preocupação com as questões de ordem social e ambiental, inseridas numa perspetiva de desenvolvimento económico.

Desse modo, alguns autores propõem novas definições ainda que todas apresentem a mesma orientação, salientando a propriedade holística do conceito.

Para Gomes, Marcelino, & Espada (2000), o desenvolvimento sustentável é um processo evolutivo que se traduz no crescimento da economia, na melhoria da qualidade do ambiente e da sociedade para benefício da sociedade presente e futura.

Já para Hák et al. (2007), desenvolvimento sustentável consiste no desenvolvimento dos sistemas humano, social e económico, de forma a que este se mantenha em harmonia com o sistema biofísico do planeta. O seu objetivo último é proporcionar toda a gente, em toda a parte a oportunidade de ter uma vida digna no seio da sua sociedade.

Contudo, estes últimos autores defendem que, partindo de um entendimento do desenvolvimento sustentável como um sistema complexo em constante mutação (estando dependente dos sistemas natural e social, também eles em constante evolução) importa manter o conceito aberto de forma a poder incorporar novas informações e experiências. Desse modo, para os autores, mais importante do que definir de forma vinculada as fronteiras do desenvolvimento sustentável, importa perceber os seus conceitos básicos e a sua relação com os indicadores para esses conceitos.

Desenvolvimento sustentável em Portugal

Em Portugal a questão da sustentabilidade já é preocupação à largos anos, ainda que de forma “despida” da conceptualização teórica e prática que hoje se lhe reconhece.

Por exemplo, já no sec. XIV, o rei D. Dinis promoveu a recuperação da zona de Leiria com a massiva plantação de Pinheiros de forma a sustentar a crescente indústria naval que insurgia na época. Mais tarde, no sec. XVIII também o rei D João II repreende os caçadores e carvoeiros da região de Palmela tendo em conta a destruição da vegetação

por queimadas tendo em conta as consequências nefastas para a indústria de cera e mel (Da Costa, 1997a).

Estão assim patentes, ainda que sem a fundamentação e os alicerces teóricos que hoje dispomos, a ideia fundamental que o conceito de sustentabilidade tem nos dias de hoje: a preocupação com o futuro.

Nos dias de hoje, e de forma agora mais estruturada e consciente, Portugal também reagiu ao apelo vindo da Agenda 21, publicada na sequência da Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento de 1992, partindo para a elaboração de uma estratégia nacional de desenvolvimento sustentável.

O conceito de desenvolvimento sustentável que serve de base ao documento está expresso em diário na Resolução do Conselho de Ministros nº 109/2007, Diário da República, 1.ª série – N.º 159 de 20 de agosto de 2007: “pressupõe a preocupação não só com o presente, mas com a qualidade de vida das gerações futuras, protegendo recursos vitais, incrementando fatores de coesão social e equidade, garantindo um crescimento económico amigo do ambiente e das pessoas.”

Expressa assim uma visão integradora do desenvolvimento, atentando nas últimas evoluções do conceito que o levam a compreender as dimensões social, económica e ambiental, tal como preconizado no *Relatório Brundtland* de 1987.

Assim, em fevereiro de 2002, o Governo Português dá os primeiros passos para a estruturação e implementação de uma Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS) que deveria seguir em coordenação com a Estratégia Europeia de Desenvolvimento Sustentável, tendo sido elaborado um primeiro documento pelo, à data, Instituto do Ambiente.

Após vários impasses, em março de 2005 o Governo Português decide concluir o processo iniciado em 2002 com a conclusão e aprovação da ENDS e consequente aplicação da estratégia desenvolvida.

Com esse objetivo em mente, foi criada uma nova Equipa de Projeto para elaborar e apresentar uma proposta final para a ENDS que seria aprovada a 27 dezembro de 2006.

A proposta apresentada tinha como desígnio “retomar uma trajetória de crescimento sustentado que torne Portugal, no horizonte de 2015, num dos países mais competitivos e atrativos da União Europeia, num quadro de elevado nível de desenvolvimento económico, social e ambiental e de responsabilidade social.”

(Resolução do Conselho de Ministros nº109/2007, Diário da República, I.ª série – N.º 159 de 20 de agosto de 2007, pág. 5406).

A ENDS de Portugal assenta sobre sete objetivos de ação:

1. Preparar Portugal para a «sociedade do conhecimento»;
2. Crescimento sustentado, competitividade à escala global e eficiência energética;
3. Melhor ambiente e valorização do património;
4. Mais equidade, igualdade de oportunidade e coesão social;
5. Melhor conectividade internacional do país e valorização equilibrada do território;
6. Um papel ativo de Portugal na construção Europeia e na cooperação internacional;
7. Uma administração pública mais eficiente e modernizada.

Estes objetivos, no seu conjunto, abrangem as três grandes dimensões do desenvolvimento sustentável.

Esta nova ENDS surge num contexto onde o país já dispunha de algumas iniciativas tendo em meta o desenvolvimento sustentável nos planos social, económico e ambiental numa busca de equilíbrio com os padrões Europeus.

Assim, todas as iniciativas já estruturadas são incluídas e, caso necessário, aprimoradas na nova ENDS.

Das diversas iniciativas, destacamos as seguintes:

- Estratégia de Lisboa – Portugal novo;
- Programa Nacional de Ação para o Crescimento e o Emprego 2005-2008 (PABCE);
- Plano Tecnológico;
- Plano Nacional de Emprego;
- Estratégia Nacional para o Mar;
- Plano Estratégico para o Desenvolvimento Rural;
- Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território (PNPOT).

Todos estes programas já haviam sido implementados visando algumas dimensões para o desenvolvimento sustentável.

A nova ENDS vem propor uma visão mais abrangente sobre o tema, assim como uma perspectiva integrada, servindo de orientação política de estratégia de desenvolvimento para o país.

2.2. A crise do paradigma reducionista

“As últimas duas décadas do nosso século vem registando um estado de profunda crise mundial. É uma crise complexa, multidimensional, cujas facetas afetam todos os aspetos da nossa vida – a saúde e o modo de vida, a qualidade do meio ambiente e das relações sociais, da economia, tecnologia e política. É uma crise de dimensões intelectuais, morais e espirituais; uma crise de escala e permanência sem precedentes em toda a história da humanidade. Pela primeira vez temos que nos defrontar com a real ameaça de extinção da raça humana e de toda a vida do planeta.” (Capra F. , Ponto de Mutação, 1982, p. 4).

A visão de mundo e o sistema de valores que estão na base da nossa cultura remontam às ideias formuladas no séc. XVI e XVII (Capra, 1982; Santos, 1987).

A denominada ciência moderna surge dominada pelo positivismo metodológico, para qual o único conhecimento válido seria o conhecimento científico (Santos, 1987).

Para o mesmo autor, neste período existe uma crença que a realidade pode ser fielmente descrita, e que o real obedece a leis deterministas. É a visão mecanicista da realidade, onde se busca modelos descritivos para a previsão da mesma.

Temos uma visão de mundo-máquina cujas operações se podem determinar por meio de leis físicas e matemáticas, num mundo previsível e passível de se decompor nas suas partes elementares. Ou seja, perante a complexidade do mundo real, a opção metodológica da ciência moderna para responder à sua ânsia de modelização da realidade, consiste numa tentativa de decomposição da mesma nas suas partes constituintes. Este pensamento irá originar a formação de diferentes disciplinas, que aprofundam o conhecimento de uma forma fragmentada de um determinado objeto (Bohm & Peat, 1989).

Esta ciência fracionada é alvo de crítica por parte de Santos (1987). Para o autor a realidade não pode ser decomposta em partes constituintes sem o prejuízo de perda de representatividade.

A mesma opinião é expressa por Godinho (2002) ao afirmar que a realidade não se esgota em qualquer modelo por mais elaborado que este seja. Demasiados esforços de simplificação da realidade resultam em rotundos fracassos em resultado da excessiva simplificação de fenómenos complexos.

No entanto, analisando o percurso da ciência ocidental, Descartes (1937 in Durand 1979, pág. 13) identifica os seguintes princípios que alicerçaram a ciência clássica:

1. Dividir no maior número possível de parcelas cada uma das dificuldades a analisar, tantas quantas forem necessárias para favorecer o entendimento do problema;
2. Orientar ordenadamente os pensamentos, começando por objetivos mais simples e mais fáceis de compreender, para que passo a passo se atinjam formas de conhecimento mais complexas;
3. Fazer sempre levantamentos tão completos e apreciações tão gerais quanto possível de forma a assegurar uma descrição fiel da realidade.

Atentando nestes três princípios identificados por Descartes, chegamos facilmente aos três pontos-chave identificados por Tani et al. (2005 pág. 46) que “caracterizam a ciência clássica: simplicidade, estabilidade e objetividade.”

O pressuposto da simplicidade diz respeito à crença de que ao separar o mundo em partes procurando os seus elementos mais simples é possível chegar a um entendimento do todo através do estudo de cada uma das partes de forma isolada.

O pressuposto da estabilidade refere-se à crença de que o mundo é linear e previsível, permitindo o controlo de todos os fenómenos.

Por último, a objetividade diz respeito à crença de que através da ciência é possível conhecer e descrever o mundo tal como ele é na realidade.

Contudo, autores como Bhom & Peat (1989) e Zen (2010) colocam em causa a produção do conhecimento no século XXI assente no paradigma clássico. Para os autores, o conhecimento produzido sobre os alicerces do racionalismo/reducionismo tem-se revelado incapaz de dar resposta satisfatória aos problemas que a realidade nos

coloca. A natureza fragmentária para a abordagem dos problemas não se coaduna com a complexidade do real.

Morin (1996) é outro forte crítico do percurso da ciência ocidental. Para o autor, o conhecimento produzido por este modelo era feito pela especialização e pela abstração, ou seja, pela redução do conhecimento de um todo ao conhecimento das suas partes constituintes como se a organização do todo não resultasse em novas qualidades em relação às partes consideradas isoladamente.

Capra (1996) identifica este período da ciência como paradigma reducionista, que interpreta o mundo como uma máquina carente de espiritualidade que deve ser dominada e colocada ao serviço da humanidade.

De acordo com Capra (1996) a característica mais marcante do pensamento reducionista é a confiança excessiva na capacidade de previsão da ciência, o que conduz à convicção de que é possível prever e controlar todos os fenómenos. Desta forma, temos assistido cada vez mais a uma crescente especialização, que extrai um determinado objeto do seu contexto, quebra os laços e as intercomunicações que tem com o seu meio, inserindo-o num setor conceptual abstracto que é o da disciplina compartimentada. Ao fazê-lo, impõe fronteiras que lhe rompem arbitrariamente a “sistematicidade” (relação de uma parte com o todo) e a multidimensionalidade dos fenómenos (Capra, 1996).

É este pensamento que, de acordo com Bohm e Peat (1989) conduz à formação das disciplinas clássicas.

Cada uma dessas disciplinas torna-se fechada sobre si mesma, pelo que não possuem mais do que pequenas pitadas do saber.

Na mesma linha Thom (in Silva P. C., 1998) alerta para as insuficiências de uma ciência reducionista, referindo que ao retirar o objecto do seu contexto com o fim de uma análise aprofundada, se destroi a estrutura do objecto.

Desse modo, o conhecimento científico resultante desse modelo reducionista e com uma visão fragmentária da realidade, revela-se como lacunar, parcelar e cada vez menos capaz de síntese e refundição face aos problemas da conjuntura actual (Silva P. C., 1998).

Torna-se assim evidente a necessidade de uma nova abordagem face aos problemas complexos com os quais a realidade nos depara.

2.3. Desenvolvimento sustentável – a imperatividade de uma abordagem sobre o ponto de vista sistémico

Sustainable development “is now like ‘democracy’: It is universally desired, diversely understood, extremely difficult to achieve, and won’t go way” (Lafferty, 2004 citado por Holden, Linnerud, & Banister, 2014).

Nos dias que correm, o conceito de sustentabilidade tem sido altamente discutido e pesquisado (Cavalcanti, 1994; Brüseke, 1994; LÉLÉ, 1991; Holden, Linnerud, & Banister, 2014; Gomes, Marcelino, & Espada, 2000).

Segundo Rattner (1999) o tema da sustentabilidade marca presença cada vez mais assídua nos debates sobre o desenvolvimento. Na mesma linha, Mikhailova (2004) refere que, em anos recentes o conceito de sustentabilidade é um dos mais citados e pesquisados, dando origem a inúmeras publicações em torno do tema.

No que se refere à produção de conhecimento científico, Silva & Teixeira (2011) identificam um crescimento exponencial de artigos publicados com referência a temas relativos ao do desenvolvimento sustentável, o que corrobora o expresso pelos autores anteriores.

Se no passado a continuidade da espécie humana era compreendida como um dado assegurado, não se justificando os debates em torno da sustentabilidade, nos dias de hoje, face à conjuntura atual, a questão é percebida como indispensável, o que leva a que seja extensamente explorada e debatida.

No entanto, Bossel (1999) refere que, apesar dos múltiplos debates, inúmeros artigos publicados e conferências realizadas em torno do tema do desenvolvimento sustentável, o conceito carece ainda de uma séria delimitação conceptual e operacionalização prática no mundo real.

A problemática é complexa, e o debate em torno do conceito e sua aplicabilidade tendem para a dispersão, o que dificulta a conceptualização e operacionalização de um modelo de sustentabilidade (Brüseke, 1994; LÉLÉ, 1991).

Essa opinião é expressa por Fritjof Capra, numa entrevista para um jornal brasileiro, onde o autor começa por referir que o conceito de sustentabilidade tem assumido diversas formas desde a sua génese na década de 1980 (Capra F. , 2013).

Essa dispersão em torno do conceito de sustentabilidade cria dificuldades no que toca à sua operacionalização. Tal como expressa Lélé (1991), como resultado desta dispersão de abordagens surgem falhas na interpretação do conceito, o que condiciona a sua aplicação prática. O mesmo autor refere que as discussões em torno do conceito de desenvolvimento sustentável têm levantado muitas perguntas, mas firmado poucas respostas.

O desenvolvimento sustentável é uma problemática dotada de extrema complexidade, que toca diversas áreas do saber. Seguindo esta linha de pensamento, e interpretando o desenvolvimento sustentável como um constructo transdisciplinar, Mikhailova (2004) chama a atenção para a formação de diferentes interpretações para o mesmo conceito, e aponta como causa dessa dispersão o conhecimento fragmentado produzido pela visão de diferentes disciplinas e áreas do saber que se debruçam sobre o estudo do tema partindo de diferentes modelos conceptuais e metodológicos.

Essa complexidade inerente ao conceito do desenvolvimento sustentável tem alargado o campo de debate levando a uma dispersão de conceitos (Redclift, 2005). De acordo com o mesmo autor, muitos desses discursos tornam-se mesmo contraditórios o que cria dificuldade na sua operacionalização.

Esta é uma problemática advinda do modelo científico discutido no capítulo anterior. Cada uma das disciplinas apresenta uma visão de sustentabilidade balizada por aquilo que é a sua área de estudo e metodologias de investigação, o que se traduz numa visão descontextualizada face a um fenómeno multidimensional e numa dispersão de ideias e conceitos.

Este cenário não se afirma como favorável à definição e implementação de um modelo para o desenvolvimento sustentável.

De acordo com Bossel (1999), o desenvolvimento sustentável da humanidade está dependente da interação de várias dimensões, tais como ambientais, físicas, ecológicas, sociais, económicas, culturais, legais, políticas e psicológicas.

Desse modo, a sustentabilidade é um constructo extremamente complexo, onde existe uma inter-relação de inúmeros sub-sistemas também eles complexos, pelo que a abordagem fragmentada não permite uma visão fiel da realidade.

Ratnner (1999), no que se refere ao desenvolvimento sustentável, apresenta uma boa imagem dos problemas que estão na base da sua operacionalização prática. O autor refere uma dificuldade em relacionar sistemicamente as contribuições dos discursos de

diferentes campos de conhecimento específico, o que resulta numa falta de precisão do conceito de sustentabilidade, que se traduz em dificuldades na sua operacionalização.

O pensamento e saber fragmentado advindo do paradigma reducionista não se coaduna com a realidade complexa que caracteriza o desenvolvimento sustentável. Desse modo, é imperativo a adoção de uma abordagem do fenómeno pelo olhar de uma ciência da complexidade e um pensamento sistémico.

Essa opinião é claramente expressa por Capra F. (2013) onde o autor chama a atenção para a necessidade de um pensamento sistémico quando se fala em sustentabilidade. “Quando pensamos sobre os maiores problemas, o surpreendente é que estão interconectados. Não temos apenas uma crise económica, ou ecológica ou de pobreza, ou financeira, elas estão todas conectadas. Esses problemas não podem ser compreendidos isoladamente. São sistémicos, interdependentes e precisam de soluções correspondentes.”

Bossel (1999) já anteriormente havia colocado em evidência a complexidade em torno do tema da sustentabilidade. De acordo com o autor a sociedade humana é um sistema complexo que se encontra em constante adaptação. Esse sistema complexo (sociedade), por sua vez está enraizado num outro sistema complexo também ele em constante mutação, o sistema ambiental, sendo estes dois sistemas co dependentes.

Opinião condizente é expressa por Godinho et al. (1999) na sua análise dos sistemas complexos. Para o autor a complexidade não é apenas consequência da diversidade de relações entre os diversos componentes do sistema, mas também da sua relação com o exterior, ou seja, a sua interação com o envolvimento num sentido ecológico.

Estamos assim perante dois sistemas complexos, sendo que o primeiro (sociedade) manifesta-se no seio do segundo (ambiente), havendo constantes trocas de informação recíprocas.

Estes dois sistemas complexos coexistem em constante inter-relação, sendo também eles compostos por diversos subsistemas. Cada um desses subsistemas e o sistema no seu todo estão em constante evolução, sendo esta o alimento para a sua subsistência (Bossel, 1999).

Desse modo, de acordo com o mesmo autor, o sistema global, do qual o sistema social é parte integrante e co dependente, é composto por um vasto número de subsistemas onde o todo não pode funcionar corretamente (sendo insustentável) se as

suas partes não funcionarem de forma apropriada. Desse modo, o desenvolvimento sustentável apenas é possível se todo o sistema tiver viabilidade.

Pelo exposto, também este autor nos remete claramente para a necessidade de uma análise da sustentabilidade sob os trâmites do pensamento sistêmico.

Capra F. (2013) afirma que “não podemos mais enxergar o universo como uma máquina, composta de blocos elementares. Descobrimos que o mundo material é principalmente uma rede inseparável de relações. O planeta é um sistema vivo e autorregulado. A evolução não é uma luta competitiva pela existência, mas sim uma dança cooperativa.” (Capra F. , 2013). O autor chama assim a atenção para a importância do entendimento das relações que se estabelecem entre diferentes variáveis, diferentes sistemas e dimensões que importam para o desenvolvimento sustentável. Mais uma vez verificamos que o foco não pode estar centrado numa abordagem isolada a cada uma das dimensões, mas deve sim atentar em toda a rede de relações, com respectiva troca de informação que se estabelecem.

Pela opinião de Bossel (1999) e Capra F. (2013) o desenvolvimento surge como uma propriedade emergente, resultado do correto e concertado funcionamento de cada uma das dimensões e respectivos sistemas e subsistemas que o compõe, o que nos remete para o conceito de auto-organização.

A forma como percebemos o conceito de sustentabilidade é fundamental pois, a construção teórica que fazemos dele irá direcionar o nosso entendimento do mesmo, e condicionar a toda a formulação conceptometodológica que pudemos apresentar. Pelo exposto percebemos que este deve ser interpretado à luz do pensamento complexo e sistêmico, que incorpora a noção de rede para as trocas de informação entre os diferentes elementos constituintes do sistema.

Por outro lado, salientando a ideia de co-dependência entre sistema social e ambiental, Bossel (1999) afirma que a sustentabilidade é um conceito dinâmico, sendo permeável a valores e ideais de uma dada sociedade. Nesse sentido o autor defende uma abordagem contextual do fenómeno.

Para Bossel (1999) a interpretação de sustentabilidade poderá diferir no espaço e no tempo. Existem diferentes modelos sociais, diferentes condições ambientais, diferentes culturas, tecnologias e o conceito de sustentabilidade não pode ser alheio a estes fatores, sendo necessária uma abordagem contextualizada.

Perante a visão do autor, percebemos a necessidade de uma visão holística sobre o tema da sustentabilidade, sendo necessária uma intervenção global e concertada, e não apenas um conjunto de ações isoladas que carecem de contextualização, com uma realidade manifestamente complexa e em evolução.

Contudo, a realidade é manifestamente distinta. Na prática, temos as conclusões apresentadas por Holden et al. (2014). No seu estudo, o autor define quatro dimensões para um desenvolvimento sustentável e avalia a sua operacionalização em diversos países. A suas conclusões referem que nenhum dos países estudados se encontra dentro das metas estabelecidas em todas as dimensões, o que significa que nenhum atingiu o desenvolvimento sustentável.

Para o autor, este só é possível quando todas as dimensões estão dentro das metas estabelecidas, o que nos remete para a ideia anteriormente apresentada de desenvolvimento sustentável como um propriedade emergente, resultante da correta relação entre diferentes sistemas que o constituem.

No entanto, tal como expressa Lélé (1991) o conceito de desenvolvimento sustentável é muitas vezes abordado apenas numa perspectiva ecológica. Ou seja, a discussão centra-se na tentativa de perceber a resposta dos ecossistemas face à atividade humana, e como podemos conservar os recursos naturais.

Outros abordam o desenvolvimento sustentável pela perspectiva social, como por exemplo a manutenção de valores e cultura, outros ainda pelo lado económico sendo neste caso o desenvolvimento sustentável caracterizado pelo crescimento do consumo e finalmente, o mesmo autor refere que por vezes, desenvolvimento sustentável é interpretado simplesmente como sucesso (Lélé, 1991).

Este será o grande perigo de uma abordagem fragmentada do conceito de desenvolvimento sustentável. Na sua essência, ele é um conceito envolto em complexidade, onde as suas variantes estão em constante relação. O desenvolvimento da vertente económica apenas faz sentido aliado com melhorias a nível ecológico e social, assim como as melhorias ecológicas devem proporcionar crescimento económico e social.

Pelo exposto, apenas uma abordagem sistémica da questão pode gerar um planeamento contextualizado e pertinente para o desenvolvimento sustentável

2.4. A “sustentabilidade” do Desenvolvimento Sustentável – A necessidade de emergência de um novo paradigma

“A wide range of nongovernmental as well as governmental organizations have embraced it (Sustainable Development) as the new paradigm of development.” (LéLé, 1991).

O séc. XX trouxe grandes revoluções na teoria do conhecimento e nos paradigmas científicos (Rohde, 1994).

Segundo o mesmo autor vivemos um período de falência do paradigma cartesiano-newtoniano, sendo substituído por uma visão de mundo holística e integradora.

Para Capra F. (1982), a sociedade de hoje está em crise, consequência de estarmos a aplicar conceitos e uma visão de mundo obsoleta, assente numa perspectiva mecanicista e newtoniana.

Para o mesmo autor, a realidade não pode ser entendida sobre a ótica do ponto de vista mecanicista. Vivemos num mundo globalmente interligado onde fenómenos biológicos, psicológicos, sociais e ambientais são todos interdependentes.

Desse modo, para descrever esse mundo é urgente adotarmos uma perspectiva ecológica que a visão cartesiana não oferece (Capra F. , 1982).

Recorrendo ao mesmo autor, urge assim uma mudança de paradigma, uma nova visão e interpretação da realidade, não mais assente numa lógica reducionista e mecanicista, mas sim numa visão holística, onde se busca uma compreensão do mundo em função de totalidades integradas, que não podem ser reduzidas as suas partes constituintes sem o prejuízo de perda de significado.

Está assim evidente na opinião do autor a necessidade de uma abordagem para o conhecimento sustentada não mais numa perspectiva reducionista e fragmentária, mas sim numa abordagem pelos pressupostos da complexidade, onde as relações que se estabelecem entre as partes constituintes são fundamentais na emergência de um todo que é mais do que a simples soma das suas partes.

O termo “complexidade”, advém do latim *complexus*, que significa entrelaçado ou tecido junto (Silva, 1998; Palazzo, 2005).

Já no dicionário on line da Porto Editora (Editora, 2017), o termo complexo é traduzido como: composto por diversos elementos inter-relacionados; que abrange ou encerra várias coisas ou ideias; que pode ser considerado de vários pontos de vista; complicado, intrincado; confuso, obscuro; conjunto de coisas, factos, circunstâncias que têm relação entre si; construção formada por numerosos elementos interligados que funcionam como um todo.

Pelo exposto, para um fenómeno ser considerado complexo deve ser constituído por uma ou mais componentes. Contudo, o número de componentes, por si só não um indicador de complexidade.

Um outro especto fundamental para complexidade são as relações que os diferentes elementos estabelecem entre si. A forma como as diversas partes do sistema complexo interagem entre si é fundamental para o entendimento do sistema como um todo (Bossel, 1999; Capra F. , 1982).

Os modos de interação entre as partes irão ter grande influência no modo como o sistema se comporta, pelo que não podem ser ignoradas. Essa opinião é claramente expressa por Silva (1999 pp. 121) afirmando que “o complexo não é simplificável de forma natural, só artificiosa. Trata-se de sistemas em que qualquer tentativa de modelização comporta uma deformação tão grande, que viciará naturalmente a nossa compreensão.”

Pelo exposto, concordamos com Capra (1996) quando refere que uma das transformações a operar para a construção de uma nova ciência deverá ser o abandono da visão de mundo reducionista, sendo substituída por uma visão sistémica, onde o mundo é percebido como um todo e não como um somatório das suas partes isoladas.

De acordo com Rohde (1994) a questão do desenvolvimento sustentável não está isenta deste problema que tem vindo a afectar a produção de conhecimento científico. Para o autor, “a insustentabilidade foi baseada e é consequência, em grande parte, de paradigmas ultrapassados: 1) cartesiano-newtoniano causalista; 2) mecanicista-euclidiano reducionista; 3) antropocentrista.”

Assim, o mesmo autor refere a necessidade de mudança de abordagem para que o desenvolvimento sustentável se possa desenvolver em toda a sua expressão.

A passagem do mundo desintegrado para um em que o desenvolvimento seja sustentado exige radical migração da situação presente de insustentabilidade planetária para outro modelo civilizatório. Semelhante transição depende, em grande parte, de mudanças profundas na teoria do conhecimento e nas ciências em geral. (Rohde, 1994).

Na abordagem aos modelos de desenvolvimento, autores como Ciegis, Ramanauskiene, & Startiene (2009) referem que o desenvolvimento sustentável é considerado como o novo paradigma do desenvolvimento por muitos cientistas e políticos por toda a Europa.

A abordagem ao desenvolvimento sustentável carece também dessa mudança de paradigma. Sendo uma questão complexa é imperativo uma construção do conhecimento assente sobre a teoria da complexidade e do pensamento sistémico e abordagem holística.

Rohde (1994) aponta o mesmo caminho referindo que a construção de uma sustentabilidade deve assentar sobre os pressupostos dos recentes avanços nos paradigmas e teorias científicas. O autor defende uma alteração de base para trilhar os caminhos para um desenvolvimento sustentável assente nos seguintes princípios filosófico-científicos: contingência; complexidade; sistémica; recursividade; conjunção e interdisciplinaridade.

O conceito de desenvolvimento sustentável tem-se tornado tão complexo que, perante uma abordagem fragmentada, corre o risco de deixar de ser útil para a formulação de políticas e estratégias, correndo o risco de se tornar irrelevante. (Holden et al., 2014).

Urge assim uma mudança de foco, uma mudança de paradigma. O desenvolvimento sustentável deve ser percebido como uma propriedade emergente, fruto da interação e coordenação de todas as suas dimensões, e sistemas constituintes.

Na prática, o sucesso financeiro não se traduz necessariamente em desenvolvimento sustentável, assim como que um bom programa ambiental, por si só, não representa sustentabilidade.

Para que este ocorra deve haver um funcionamento concertado de todas as suas dimensões.

2.5. A crise do modelo atual de desenvolvimento

“Sustainability requires that our emphasis shift from “managing resources” to managing ourselves, that we learn to leave as part of nature” (Wackernagel & Rees, 1996, pág. 4).

José Eli da Veiga é um dos autores de peso que aborda o tema do desenvolvimento. No seu livro *Desenvolvimento Sustentável. Desafios do séc. XXI* publicado em 2005, o autor descreve acerca daquilo que tem sido a teoria do desenvolvimento vigente ao longo dos últimos dois séculos.

Para o autor, de uma forma geral, falar em desenvolvimento é sinónimo de falar em crescimento económico. Esta tendência resulta de um modelo simplista da realidade, sendo que seria a forma mais simples e direta de avaliar o desenvolvimento.

Opinião condizente é expressa por Wackernagel & William (1996) no seu livro *Our ecological footprint: reducing human impact on the earth*. Para estes autores a ideia convencional de desenvolvimento sempre correu paralelamente com o ideal de expansão económica, sendo que o crescimento económico se mantém como prioridade em várias agendas políticas.

No entanto, limitar a avaliação do desenvolvimento a medidores económicos tem-se revelado demasiado redutor. Foram surgindo diversas evidências que o crescimento económico não se traduz diretamente no acesso por parte de toda a população a mais bens materiais, culturais e educação (Wackernagel & William, 1996; Veiga, 2005).

Ignacy Sachs em Veiga (2005, pág. 9) refere que “o que importa é deixar bem claro que o desenvolvimento não se confunde com crescimento económico, que constitui apenas a sua condição necessária porém não suficiente.”

Wackernagel & Rees (1996) e Elkington (1997) expressam uma crítica mais vincada ao paradigma tradicional de desenvolvimento assente numa visão miope de crescimento económico, afirmando que este se torna auto-destrutivo.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) procura também uma mudança de paradigma ao lançar o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) para evitar o recurso exclusivo da vertente económica como critério de aferição do desenvolvimento (Veiga, 2005).

Procurou-se assim dotar a noção de desenvolvimento sustentável de critérios ecológicos de longo prazo (Holden et al., 2014). Para esse desenvolvimento teve um forte contributo a consciencialização de que o crescimento acelerado do consumo de recursos naturais necessários para suportar o crescimento económico iria superar os limites de regeneração desses mesmos recursos, pelo que não seria viável a longo prazo.

Nascem assim as ideias de sustentabilidade com o objectivo de preservação dos recursos naturais.

Após o *Relatório Brundtland* (1987) o conceito de desenvolvimento sustentável ganha uma nova dimensão que melhor se coaduna com as suas contingências. Este passa a englobar um espectro mais alargado de variáveis tais como questões políticas, sociais, económicas e não apenas as questões ambientais (Holden, Linnerud, & Banister, 2014).

O desenvolvimento apenas é sustentável quando tem em consideração tanto as necessidades humanas como a sustentabilidade ecológica de longo prazo (Development, 1987).

Desse modo, o desenvolvimento sustentável deve ser encarado de forma global. A humanidade faz parte de um sistema natural (e global) com inúmeras variáveis que interagem de forma complexa (Holden et al., 2014), pelo que se exige uma abordagem holística para encontrar soluções que tornem viável a operacionalização de um desenvolvimento sustentável.

Para alcançar um desenvolvimento sustentável “as mudanças que serão necessárias em termos de valores, modelos produtivos e padrões de consumo configuram uma verdadeira revolução cultural [...] Esta é portanto obra de toda a sociedade” (Nations, Agenda 21, 1992, pág 7).

No presente, temos que encontrar um equilíbrio entre a necessidade de reduzir o excesso do consumo por parte dos países desenvolvidos, e a garantia de continuidade do crescimento dos países em vias de desenvolvimento, o que passa pelo aumento do seu consumo (Ciegis et al., 2009).

Para os mesmos autores, é assim necessária uma mudança dos hábitos de consumo e estilos de vida atuais para que estes sejam condizentes com os parâmetros do desenvolvimento sustentável.

Se por um lado temos os países desenvolvidos que com o seu consumismo excessivo sobrecarregam os recursos naturais, por outro temos os países em

desenvolvimento onde muita da população sobrevive abaixo do limiar da pobreza. Sendo marco do desenvolvimento sustentável a satisfação das necessidades de todos, urge criar soluções para potenciar o desenvolvimento destes países, mas em respeito por aquilo que são os princípios do desenvolvimento sustentável.

Devemos garantir um balanço entre o que é “ecologicamente urgente, socialmente desejável e politicamente aplicável” (Ciegis et al., 2009, pág 33).

2.6. Desenvolvimento Sustentável. Os trâmites para a sua mensuração

O *Relatório Brundtland* de 1987 e a *Agenda 21*, resultado da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1992 salientaram a importância de uma alteração no paradigma de desenvolvimento vigente. É imperativo institucionalizar uma nova abordagem para o desenvolvimento socioeconómico, interpretando-o na sua relação com o sistema ambiental em que o mesmo se insere.

Face a essa necessidade, importa definir métodos de operacionalização, formas de avaliação e controlo dos resultados obtidos que se coadunem com a complexidade desse contexto.

A revisão da literatura realizada evidencia que a avaliação e controlo do desenvolvimento sustentável apresentam dificuldades que se têm revelado até então difíceis de superar, sendo possível identificar alguns fatores que dificultam o processo.

A primeira dificuldade remete-nos para a ausência de uma definição clara e unanimemente aceite para o conceito de sustentabilidade. Como vimos o conceito de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável estão sujeitos a inúmeras interpretações, o que inviabiliza uma análise concisa da sua operacionalização e, como consequência, dificulta a definição de um caminho para a sua mensuração e eventual modelação.

Outra dificuldade advém do facto de o desenvolvimento sustentável ser um processo extremamente complexo para o qual concorrem inúmeras variáveis inseridas em diferentes dimensões pelo que ainda não se encontrou um modelo capaz de uma avaliação integral deste sistema complexo.

No que se refere a este último ponto, hoje sabemos que o mundo à nossa volta é um gigante sistema em constante adaptação e evolução. Sendo composto por inúmeros sistemas e subsistemas, estes interagem entre si de diversas formas. Sendo verdade que cada um desses subsistemas possui um campo alargado de autonomia, também é certo que todos dependem e influenciam o funcionamento de outros subsistemas, e também o funcionamento do todo (Bossel, 1999).

Existem assim um sem fim de variáveis que concorrem para a performance do desenvolvimento sustentável, o que torna, de momento, impossível o controlo de todas as variáveis, limitando assim a sua avaliação.

Pelo mesmo motivo, a modelação de todo o sistema que compõe o desenvolvimento sustentável é, até à data, uma utopia.

Falando de desenvolvimento sustentável, podemos facilmente perceber que o sistema no seu todo e suas partes constituintes (subsistemas), podem evoluir em diferentes direções dependendo do desempenho individual e coletivo.

Em sistemas complexos, pequenas mudanças podem conduzir a alterações de grande escala, pois estes são extremamente sensíveis às condições iniciais e a qualquer alteração no desempenho das suas variáveis, ou subsistemas.

Desse modo, é extremamente difícil, se não mesmo impossível, prever a evolução dos sistemas complexos, como é o caso do desenvolvimento sustentável.

Posto isto, como podemos perceber e avaliar o desenvolvimento sustentável? Existe algum modelo que possamos seguir para a descrição e controlo do Desenvolvimento Sustentável? Até que nível pode ir a nossa compreensão do sistema como um todo e até que ponto podemos prever a sua evolução?

O desempenho da organização é uma das principais preocupações dos gestores (Silva & Arraya, 2014). A avaliação do desempenho é importante porque irá permitir otimizar processos e rentabilizar ativos, irá dar uma perceção acerca da concretização de objetivos e necessidades de adaptação, ajudando a redefinir estratégias caso seja necessário. Mas então, perante todos os constrangimentos, qual será a metodologia mais adequada para uma recolha de informação precisa e consciente que possa servir de base para a tomada de decisão?

A revisão da literatura efetuada permitiu identificar o uso de indicadores como método de avaliação e controlo mais utilizado para aferir acerca do desenvolvimento

sustentável (Bossel, 1999; Gallopín, 1996; Hák et al., 2007; Bellen, 2005; Silva & Arraya, 2014).

Contudo, e tendo mais uma vez em conta a complexidade inerente ao desenvolvimento sustentável, não existe apenas um indicador que consiga uma representação fiel do sistema como um todo (OECD, 1993; Allen, Albert & Eric, 1995; Bossel, 1999; Bellen, 2005).

Como solução para esta questão, vários autores defendem que o controlo e avaliação passa pela utilização de indicadores e, sempre que possível, da sua agregação em índices (OECD, 1993; Bossel 1999; Shah 2004; Hák et al., 2007; Singh, Murty, & Gupta, 2012; Cristu et al., 2016).

Bossel (1999) fala da possibilidade de avaliação e controlo para o desenvolvimento sustentável referindo que, apesar de toda a incerteza que caracteriza os sistemas complexos, é importante encontrar os componentes essenciais de forma a definir indicadores que nos facultem informações essenciais acerca da viabilidade e possível evolução do sistema como um todo possibilitando a sua modelização.

Pelo exposto, atualmente a avaliação e controlo do desenvolvimento sustentável faz-se pela monitorização de indicadores, e caso seja possível, a sua agregação em índices.

Nos capítulos seguintes iremos discorrer mais detalhadamente sobre o conceito de indicador e sobre o processo de seleção dos mesmos para a avaliação do nosso sistema.

2.6.1. Definição de indicadores

A palavra indicador advém do Latim *indicare*, que significa descobrir, apontar, enunciar, estimar (Allen, et al., 1995). Desse modo, e de acordo com os mesmos autores, os indicadores podem comunicar ou informar acerca do progresso em direção a uma determinada meta, mas também podem ser entendidos como um recurso que torna mais perceptível uma tendência ou fenómeno que não seja imediatamente detetável.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD, 1993), define indicadores como parametros ou valores derivados de parametros, que fornecem informação acerca de um dado fenómeno com uma extensão significativa. Os

indicadores tem assim uma significância que se estende além das propriedades diretamente medidas pelo indicador e apresentam um determinado significado e propósito específico.

Para Gallopín (1996) os indicadores devem ser entendidos como variáveis. Tal significa que estes serão uma representação operacional de um dado atributo de um sistema. A variável não é o próprio atributo, mas apenas uma representação ou imagem do mesmo. Quanto maior a proximidade dessa variável ao atributo que a mesma pretende representar, maior será a sua significância para a compreensão do fenómeno e para uma tomada de decisão criteriosa.

Numa perspectiva figurativa, Hák et al., (2007, pág 1) definem os indicadores como “representações simbólicas destinadas a comunicar uma propriedade ou tendência de um sistema complexo ou entidade.”

Para Ciegis et al. (2009) os indicadores podem ser entendidos como medidas qualitativas ou quantitativas advindas de uma série de fatos observáveis que expressam uma determinada posição numa dada área. Quando avaliados em períodos distintos, os indicadores podem ajudar a explicar como um determinado parâmetro evolui ao longo do tempo.

Pela opinião dos autores, temos assim indicadores como uma medida ou um valor representativo de um fenómeno que pretendemos observar e controlar. O objetivo dos indicadores é fornecer informação sobre o estado atual do sistema e a sua possível evolução, que permita por parte dos gestores responsáveis, a tomada de decisão consciente sobre as formas de intervenção no sistema.

Abordando um fenómeno complexo como é o caso do desenvolvimento sustentável, existe um elevado número de indicadores que podem avaliar variáveis que importam para o desempenho de todo o sistema. Isto irá resultar num grande aglomerado de informação que, pela quantidade, torna bastante complexo o seu tratamento e interpretação.

Com o objetivo de tornar toda essa informação mais acessível e apelativa para os gestores, existe a necessidade de compactar essa informação. Dessa agregação de indicadores irão resultar os índices (Hammond et al., 1995; Bossel, 1999; Bellen, 2005).

A fig. 14 transmite uma imagem de pirâmide, que pode ilustrar o processo.



Figura 15 – Pirâmide de Informações. Adaptado de Hammond et al. (1995)

Na base dessa pirâmide temos um oceano de informações (dados primários), um subconjunto das quais vai virar uma estatística. Os indicadores são um subconjunto das estatísticas e caminhamos assim até chegarmos num índice(s) sintético(s), que pode ser entendido como uma agregação de indicadores (Hammonde et al., 1995).

Desse modo, os índices permitem compactar informação, tornando-a mais acessível para o controlo do sistema e tomada de decisão por parte dos gestores.

2.6.2. Para quê o uso de indicadores?

O uso de indicadores tem sido generalizado nas metodologias utilizadas para a avaliação e controlo de sistemas complexos (OECD, 1993; Bossel, 1999; Bellen, 2005).

Tal como vimos no capítulo anterior, estes são formas mensuráveis de descrever fenómenos que pretendemos observar.

Desse modo, de que forma podemos perceber a utilidade dos indicadores para o controlo de sistemas complexos como é o caso do desenvolvimento sustentável?

Na Conferencia das Nações Unidas para o Ambiente e Desenvolvimento de 1992 (Rio 92), foi reconhecida a importância dos indicadores para a avaliação do desenvolvimento, estando expresso, no capítulo 40 da *Agenda 21*, o desafio lançado aos países para que estes definam indicadores para o desenvolvimento sustentável que lhes forneçam uma base sólida para a tomada de decisão a vários níveis (Hák et al., 2007).

Nessa sequência a OECD (1993) identifica duas grandes funções dos indicadores:

1. Reduzir o número de parâmetros e medições necessárias para obter uma imagem exacta do sistema;
2. Simplificam o processo de comunicação dos resultados às partes interessadas.

Num mundo caracterizado por uma elevada complexidade, não é possível observar e controlar todas as variáveis que concorrem para o seu desempenho. A informação é imensa pelo que necessita de ser compartimentada para que a possamos compreender e manipular. Esta será a primeira função dos indicadores.

Tal como expressam vários autores Gomes, Marcelino, & Espada (2000); Shah (2004); Ciegis et al. (2009); Singh et al. (2012); Cristu et al. (2016), os indicadores permitem condensar informação de forma a torna-la perceptível de modo a poder ser útil para tomada de decisão e esclarecimento público.

Assim, de acordo com Gallopín (1996) os indicadores mais desejados são aqueles que resumem ou simplificam as informações relevantes, que façam com que os fenómenos que ocorrem na realidade se tornem mais aparentes e passíveis de entendimento.

Síntetizando o que foi exposto, os indicadores simplificam as informações sobre fenómenos complexos e proporcionam importantes informações para a tomada de decisão e comunicação, compactando conhecimento científico em unidades de informação passível de ser facilmente manipulada pelos decisores (Bossel, 1999; Shah, 2004; Hák et al., 2007).

Além de se afirmarem como meios importantes para a tomada de decisão e comunicação, de acordo com Shah (2004), os indicadores podem servir não apenas para avaliação do estado do sistema, mas também fornecer informação importante no que toca à previsão da sua evolução.

Partindo deste pressuposto, é possível estabelecer uma relação com os objetivos propostos para o desenvolvimento sustentável no sentido de perceber o seu grau de cumprimento. Ou seja, permite-nos identificar se as metas foram cumpridas ou, caso seja um processo ainda a decorrer, perceber o ponto de situação mediante os objetivos propostos, que servirá de base para a tomada de decisão.

Assim, tal como expressa Shah (2004) os indicadores podem ainda servir de alerta para possíveis desvios das metas desejadas.

Contudo, para que os indicadores possam de facto ser úteis, Ciegis et al., (2009) apresentam as seguintes características que devem estar presentes nos indicadores:

- Simplicidade;
- Ampla cobertura;
- Passíveis de avaliação qualitativa que permita identificar tendências.

Desse modo, percebemos a necessidade de critério no que toca à escolha dos indicadores a observar para a obtenção de informação dos sistemas complexos.

Tal como foi explanado ao longo do presente capítulo, os indicadores assumem-se como um importante meio de controlo, fornecendo informação acerca do estado actual do sistema e sua possível evolução.

Essa informação é útil para a tomada de decisão acerca de futuras intervenções no sistema e sua comunicação às partes interessadas.

No entanto, autores como Gomes, Marcelino, & Espada (2000); Shah, (2004); Ciegis et al. (2009); Cristu et al. (2016) chamam a atenção para a necessidade de futuros desenvolvimentos no que toca ao processo de definição e identificação de indicadores. Para os autores, este é um processo que carece ainda de aprimoração, sendo que enfrenta várias dificuldades conceptuais e metodológicas para a sua correta aplicação prática.

2.6.3. Dificuldades conceptuais para a definição de indicadores para o desenvolvimento sustentável

Tal como evidenciamos no capítulo anterior, a identificação e definição de indicadores para a avaliação e controlo do desenvolvimento sustentável é um processo que carece ainda de clara delimitação operacional.

Motivado pela extrema complexidade inerente ao conceito e operacionalização do desenvolvimento sustentável, a sua modelação está sujeita a diversas dificuldades que ainda aguardam solução unanimemente válida.

Esta ideia é expressa por Dahl (1997). Para o autor, o conceito de desenvolvimento sustentável deve ser explorado de forma dinâmica, sendo que um dos grandes desafios é a escolha de indicadores que forneçam um retrato da situação da sustentabilidade de uma forma simples apesar de toda a incerteza e complexidade que lhe é inerente.

Desse modo, para o mesmo autor dada a dimensão e complexidade do desenvolvimento sustentável, a sua compreensão através do recurso a indicadores é ainda um grande desafio.

A revisão da literatura permite identificar alguns fatores que dificultam a seleção dos indicadores para a análise do desenvolvimento sustentável.

Também neste ponto, uma das dificuldades de base para a definição de indicadores advém da ambiguidade em torno do conceito de desenvolvimento sustentável (Ciegis et al., 2009). Como vimos anteriormente, o conceito de desenvolvimento sustentável teve vários desenvolvimentos ao longo do tempo. Este facto possibilitou o aparecimento de distintas interpretações do conceito, o que conduziu a abordagens também elas distintas, cada qual partindo da sua visão de desenvolvimento sustentável.

O nosso entendimento dos fenómenos irá balizar a formulação de modelos explicativos para esses mesmos fenómenos. Diferentes entendimentos e visões relativas a um conceito, irão originar distintas interpretações e formas de abordagem.

Essa ideia é expressa por Bossel (1999) com o autor a chamar à atenção para o manto de subjetividade que está inerente à recolha de informação para definição de padrões. Para o autor, todo o processo de captação de informação está dependente de todo um sistema de valores e aprendizagens por parte do observador. A informação que é considerada relevante para a construção de padrões que permitem a modelização do sistema não é isenta das competências técnicas e sensibilidade do observador.

Contudo, devemos ter presente que o processo de identificação e seleção de indicadores deve ser permeável à especificidade de cada contexto. Nessa linha de pensamento, Hák et al. (2007) referem-se ao processo de identificação e definição dos indicadores de sustentabilidade, afirmando que estes devem sair extraídos de forma condizente com aquilo que são os valores para o desenvolvimento sustentável de uma dada sociedade ou organização. Tal como expressam os autores, num mundo de países (ou organizações) tão diversificados, não é fácil encontrar indicadores de

sustentabilidade universais. Por exemplo, aqueles que vivem no seio de uma economia assente no paradigma consumista/materialista, irão identificar indicadores de sustentabilidade distintos daqueles que vivem sobre uma perspetiva mais ecológica. Também os países desenvolvidos apresentam uma perspetiva distinta face aos países em desenvolvimento.

Assim, como vimos anteriormente, a forma como interpretamos o conceito de sustentabilidade (sendo que esta já é influenciada pelo tipo de sociedade em que vivemos) irá condicionar e orientar as soluções encontradas e consequentemente, os modelos para a sua operacionalização, controlo e avaliação.

Tal como expressa Meadows D. (1998) os indicadores expressam valores (medimos aquilo que nos preocupa) e criam valores (preocupamo-nos com o que medimos).

Desse modo, sendo o desenvolvimento sustentável um conceito aberto e em constante evolução (dependente de valores e avanços no conhecimento científico), facilmente entendemos que a sua operacionalização tem, também ela sofrido alterações na escala temporal, o que irá resultar em necessidades distintas no que diz respeito às variáveis que devem ser alvo de análise.

O desenvolvimento sustentável apresenta ainda variâncias de escala espacial.

Essa ideia é suportada por Ciegis et al. (2009), que referem que os objetivos e metas para o desenvolvimento sustentável a nível local e global são necessariamente distintos. Tal facto irá dar origem à necessidade de adoção de processos distintos, devendo estes ser adaptados às diferentes escalas espaciais, o que irá também condicionar a procura de indicadores. Assim, facilmente percebemos que o modelo e respectivos processos para um desenvolvimento sustentável, não podem ser os mesmos para uma pequena localidade e para uma nação.

Ainda que se deva adoptar aquilo que Silva P. C. (1998) denomina de organização factual, que se traduz uma invariância de escala do local para o global e vice-versa, a organização a nível dos diferentes planos será necessariamente distinta no que toca ao seu nível de detalhe. Isso irá resultar em indicadores necessariamente distintos de forma a haver uma contextualização com o sistema ambiental e social onde opera.

Outra das dificuldades encontradas para a definição de indicadores para o desenvolvimento sustentável é apontada por Karlsson (2007) e diz respeito às distintas escalas temporais com que cada uma das dimensões da sustentabilidade opera.

De acordo com o autor, cada um dos pilares da sustentabilidade apresenta diferentes expressões temporais nas relações de causa-efeito. As questões ambientais tem, por norma, uma linha temporal bastante ampla, o que quer dizer que as consequências das más práticas ambientais só são visíveis a longo prazo. Em contrapartida, as questões económicas tem uma expressão muito mais imediata no tempo, o que de certa forma faz com que esta seja o foco de atenção em deteriorimento das outras dimensões.

A escala temporal para as questões sociais encontra-se geralmente num intermédio (Karlsson, 2007).

Por último, temos Bossel (1999) que refere que um dos sérios limites para a seleção de indicadores é a perda de informação vital. Como vimos no capítulo anterior, um indicador pretende ser uma representação da realidade, mas não é a realidade em si. Nesse sentido, autores como Bossel (1999) e Meadows (1998) criticam a excessiva agregação de informação o que pode facilmente conduzir a uma perda de representatividade. Importa assim tentar desenvolver indicadores que sejam capazes de traduzir informação pertinente para a tomada de decisão consistente com as reais necessidades de desenvolvimento do sistema.

Tendo presente todos estes condicionalismos, facilmente percebemos Ciegis et al. (2009) que, na sua revisão da literatura científica acerca do tema dos indicadores de desenvolvimento sustentável, concluem que não existe nenhum conjunto de indicadores que sejam universalmente aceites.

2.6.4. Que indicadores usar?

Para Meadows D. (1998) uma dos principais problemas decorrentes da utilização de indicadores para aferição do desenvolvimento sustentável é a sua seleção.

Durante muito tempo, e sustentado num modelo capitalista onde o objetivo máximo é a busca do lucro, o PIB foi o indicador mais utilizado para avaliar o desenvolvimento (Veiga, 2005). Contudo, hoje é claro que este indicador não traduz de forma viável a sustentabilidade do desenvolvimento (Bossel, 1999; Gomes, Marcelino, & Espada, 2000; Veiga, 2005). O mesmo se pode inferir para o desenvolvimento de outras

entidades. Uma avaliação centrada apenas em parâmetros económicos não se evidencia como tradutor fiel para o desenvolvimento sustentável. Essa ideia apesar de vigorar durante muito tempo, está hoje completamente ultrapassada (Elkington, 1997; Nations, 2001).

Hák et al. (2007) recorrem às ideias de Karlsson (2007) para fornecer uma possível explicação para o recurso tão marcante a este indicador como expressão de desenvolvimento. Para os autores, este facto pode advir das diferentes escalas temporais, que como vimos anteriormente, pautam as dimensões do desenvolvimento sustentável.

Como vimos anteriormente, de uma forma geral a dimensão ambiental apresenta uma evolução lenta, sendo que a relação causa-efeito surge no longo prazo. Perante este facto, e tal como expressa Bossel (1999) quando as ameaças surgem somente num futuro distante, verifica-se uma atitude de relaxamento. De acordo com o autor, por vezes o percurso temporal longínquo até que se manifestem os efeitos faz com que as ameaças não sejam totalmente entendidas. Por outro lado, mesmo quando são manifestamente reconhecidas, muitas vezes são deixadas para segundo plano, prevalecendo a ideia que sobra ainda muito tempo para mudar.

Por seu lado, a dimensão económica apresenta consequências mais imediatas e facilmente mensuráveis, o que torna os decisores mais sensíveis a esta problemática já que, tal como expressam Hák et al. (2007) estes tendem a agir mais facilmente quando o problema é diretamente observável em vez de apenas previsível.

No entanto, com os avanços conceptuais de que conceito de desenvolvimento sustentável tem vindo a ser alvo, o recurso exclusivo a este indicador torna-se insuficiente (Nations, 2001). Bossel (1999, pág. 12) refere que “apenas um indicador nunca conta toda a história”. Na mesma linha estão Ciegis et al. (2009) sendo perentórios ao afirmar que um único indicador não consegue envolver tudo o que engloba o desenvolvimento sustentável.

O desenvolvimento sustentável é um sistema extremamente complexo, dependente de vários sistemas e múltiplas variáveis pelo que não pode ser reduzido e interpretado mediante o controlo de um único indicador.

Para tentar solucionar a questão da complexidade para a avaliação da sustentabilidade é comum escolher e combinar um certo número de indicadores para cada uma das dimensões do desenvolvimento sustentável (Ciegis et al., 2009).

Um exemplo prático dessa ideia está presente no desafio lançado pela Agenda 21. A Comissão para o Desenvolvimento Sustentável aprova em 1995 um programa de trabalho de cinco anos para o estudo dos indicadores para o desenvolvimento sustentável, recorrendo a organizações governamentais e não-governamentais. O objetivo deste programa é a formulação de indicadores de sustentabilidade que sirvam de orientação para as decisões a nível nacional (Shah, 2004).

Como resultado desse programa de trabalho, em 2001 a Comissão para o Desenvolvimento Sustentável publica a decisão 9/4 denominada “Information for decision making and participation” que continha várias recomendações acerca dos indicadores de desenvolvimento sustentável assim como a expressa necessidade de continuação do trabalho desenvolvido no sentido de constante melhoria e atualização (Shah, 2004; Hák et al., 2007).

Para a seleção de indicadores, o grupo de trabalho estruturou as três dimensões do desenvolvimento sustentável (social, económico e ambiental) tendo adicionado uma quarta categoria – institucional. Para cada uma dessas categorias foram definidos vários indicadores, tendo sido identificados um total de 134 indicadores para o desenvolvimento sustentável (Nations, 2001).

Hák et al. (2007) referindo-se a esse projeto, chamam a atenção para o facto de a maior parte dos indicadores serem expressos em medidas quantitativas. De uma forma geral, este tipo de indicador transmite uma informação mais direta e facilmente legível (Karlsson, 2007). Contudo, muitos dos subsistemas que participam no processo de desenvolvimento sustentável não são passíveis de mensuração quantitativa. Um exemplo óbvio é a coesão social, que apenas pode ser inferida por medidas qualitativas. Desse modo, o recurso a indicadores quantitativos pode não ser representativo de todas as qualidades dos sistemas, devendo este incluir indicadores qualitativos.

Na mesma linha de pensamento, Capra F. (2017) fala nessa necessidade apontando uma mudança de paradigma de quantidade para qualidade. Para o autor “não se pode medir a natureza de um sistema complexo, como os ecossistemas, a sociedade ou a economia, em termos puramente quantitativos.”

Por outro lado, mesmo com a informação compactada, estamos ainda perante um grande número de indicadores, o que torna difícil a sua total monitorização, o que causa constrangimentos no processo de tomada de decisão.

Desse modo, na impossibilidade de controlar todos os indicadores (sendo que existem outros além dos 134 identificados pelo grupo de trabalho da Comissão para o Desenvolvimento Sustentável) devemos selecionar os indicadores mediante a especificidade de cada contexto, focando aquilo que mais determina o funcionamento de cada um dos sistemas, seja ele uma comunidade local, uma região, um país, ou no nosso caso, um evento desportivo.

O que nos leva para a discussão acerca de que indicadores selecionar para o nosso sistema. Quais as informações que se pretende obter dos indicadores e que características estes devem ter.

2.6.5 Características dos indicadores

Tal como é expresso por Bossel (1999) para controlo e monitorização do desenvolvimento sustentável é necessário definir indicadores que nos forneçam informação relevante acerca do estado atual do sistema de sustentabilidade e sua possível evolução.

Mas como vamos definir quais os indicadores para o nosso modelo?

O desenvolvimento sustentável deve ser entendido como um sistema dinâmico e em constante evolução. Um sistema complexo, composto por múltiplos subsistemas e subsistemas dos subsistemas pelo que, a tarefa de encontrar indicadores que nos forneçam informação pertinente pode ser tarefa árdua.

Existem diversos indicadores para cada dimensão da sustentabilidade (Nations, 2001) que são utilizados por diversas organizações governamentais e não governamentais. Alguns desses indicadores são estruturados para se formarem índices, de forma a relacionar mais do que uma dimensão e compactar informação extensa em unidades funcionais mais fáceis de operar (Hák et al., 2007).

No entanto, escolher os indicadores que melhor traduzam o estado e evolução do sistema é o grande desafio que enfrentamos na atualidade (Jacqueline Mc Glade in Hák et al., 2007).

Bossel (1999) identifica dois requisitos essenciais dos indicadores de um sistema complexo:

1. Providenciar informação vital sobre o sistema, oferecendo a imagem do seu estado atual e correspondente viabilidade;
2. Fornecer informação relevante acerca da contribuição do sistema para a performance de outros sistemas que lhe são dependentes e do todo em que se insere.

Identificamos assim duas orientações propostas por Bossel (1999) para a caracterização dos indicadores. Se por um lado eles devem atentar no desempenho do sistema que pretendem representar, por outro lado devem também fornecer informação pertinente relativa ao contributo do subsistema para o funcionamento de outros subsistemas e do todo. Está assim presente a perspetiva sistémica com a valoração não apenas do desempenho isolado do subsistema, mas também da performance relacional com outros subsistemas e com o todo.

De acordo com Bossel (1999), a informação essencial acerca da viabilidade e performance do sistema é aquela que nos informa acerca do estado do sistema e a sua taxa de mudança. Para o autor, podemos assim identificar três tipos de indicadores:

1. Indicadores correspondentes ao estado do sistema;
2. Indicadores correspondentes com a taxa de mudança do sistema;
3. Indicadores conversores (relacionam o estado do sistema e a taxa de mudança).

Ainda no que se refere às características dos indicadores, Parris & Kates (2003) estabelecem três atributos fundamentais:

- Credibilidade;
- Legitimidade;
- Saliência.

De acordo com os autores, credibilidade diz respeito à adequação técnica e científica do modelo de avaliação, legitimidade é referente à perceção de que o modelo de avaliação é justo para as diferentes partes interessadas, e por fim, saliência diz respeito à pertinência da informação obtida pelos indicadores para a tomada de decisão e para informação para as partes interessadas.

Por sua vez, Pastille (2002) citado por Ciegis et al. (2009) na sua revisão da literatura conclui que bons indicadores devem ser:

- Exatos, transparentes e explicáveis;
- Relevantes e sensíveis;
- Instrutivos e utilizáveis;
- Cientificamente fiáveis e apresentar resposta à mudança;
- Mensuráveis por métodos padronizados;
- Comparáveis, sem ambiguidade e com robustez;
- Número reduzido;
- Contextualizados temporal e espacialmente;
- Suscetíveis de agregação a outros indicadores.

De acordo com a variabilidade temporal e espacial inerente ao conceito de desenvolvimento sustentável, já explanada em capítulos anteriores, Hák et al. (2007) referem que a definição de indicadores de sustentabilidade deve aceitar a pluraridade de perspectivas económicas, sociais e culturais de diferentes países e sociedades. Ou seja, para a seleção dos indicadores devemos considerar a especificidade do seu contexto.

Uma característica que parece unânime para os indicadores de um desenvolvimento sustentável é que estes devem fornecer informação relevante acerca do funcionamento do sistema em causa, bem como informação acerca da interação do sistema com o seu ambiente, servindo assim de elemento fundamental para o controlo e tomada de decisão (Bossel, 1999).

Outra característica em destaque é a competência para identificar tendências evolutivas do sistema. Assim, de acordo com Hák et al. (2007), o melhor indicador é aquele que capta as características essenciais do sistema, evidenciando cientificamente as suas qualidades atuais e sua trajetória evolutiva. Também Jacqueline Mc Glade in Hák et al. (2007), destaca a importância dos indicadores que nos informam acerca das mudanças no sistema.

A importância da informação referente ao estado e tendências evolutivas do sistema prende-se com a tomada de decisão. São sobretudo estas orientação, aliadas a uma clara definição dos objetivos e metas, que irão definir os modos de intervenção no sistema.

Uma correta utilização dos indicadores irá permitir identificar eventuais falhas, ou não-conformidades no sistema para que possam ser conduzidas as alterações ou adaptações necessárias permitindo que o sistema evolua novamente de forma condizente com as suas metas e objetivos.

Outra característica bastante vinculada na opinião dos autores é a capacidade de síntese que deve ser inerente aos indicadores. Eles devem ser capazes de compartimentar a vasta informação em unidades facilmente compreensíveis sem que, no processo de agregação, se perca a representatividade face ao fenómeno que pretendemos controlar. Devemos procurar aquilo que Silva P. C. (1998) chama de organização factal, onde as partes são representativas do todo, ainda que a uma escala menor. É aquilo que o autor chama de invariância de escala.

2.6.6. Abordagem sistémica para a definição de indicadores

O desenvolvimento sustentável é um constructo multidimensional, caracterizado pela complexidade, havendo uma multiplicidade de sistemas e subsistemas que concorrem para a sua correta operacionalidade.

Por conseguinte, existe uma grande vasta gama de variáveis com participação ativa em um, ou em vários processos do desenvolvimento. O controlo de todas as variáveis irá resultar numa enorme quantidade de informação que, como já abordamos anteriormente, cria constrangimentos de processamento e conseqüentemente condiciona a tomada de decisão.

Sendo impossível o processamento de toda essa informação, é importante seleccionar os indicadores que melhor traduzem a realidade do nosso sistema, e a relação que este estabelece com o contexto ambiental em que se insere.

Para a identificação de indicadores viáveis para o desenvolvimento sustentável, Bossel, (1999) chama a atenção para a necessidade de uma abordagem sistémica. Para o autor, a análise do desenvolvimento sustentável e conseqüente definição de indicadores, não deve ser inferida pela fragmentação do sistema nas suas partes constituintes, como

modo simplista de tratamento de informação isolada. Ao invés, deve atentar na vasta rede de troca de informação entre os diversos componentes e sua coevolução.

Tal como já vimos anteriormente, em sistemas complexos compostos, os seus vários subsistemas contribuem para o desenvolvimento do todo não apenas pela sua performance, mas também por todo o processo inter-relacional que estabelecem com outros subsistemas e com o todo. Desse modo, o processo relacional é de extrema importância para o funcionamento do sistema e deve ser equacionado no momento da sua modelização e controlo.

Opinião condizente é expressa por Bossel (1999) ao referir que a identificação de padrões de relacionamento dentro do sistema é essencial para o entendimento e modelação do mesmo.

A identificação desses padrões facilita a nossa sobrevivência num mundo complexo. É humanamente impossível atentar em toda a informação e o estado de todas as variáveis de um sistema complexo, pelo que precisamos condensar um vasto leque de informação em padrões que podemos mais facilmente reconhecer e interagir.

Na prática, devemos identificar quais os subsistemas determinantes para o correto funcionamento do sistema como um todo, identificando formas de avaliação e controlo dessas unidades funcionais.

No entanto, esse processo de condensação de informação deve ser bem equacionado. Uma excessiva agregação de informação, ou falta de critério no processo, pode conduzir a um modelo carente de representatividade face ao fenómeno que queremos modelar.

Essa é uma ideia expressa por Ciegis et al. (2009). Para estes autores, o processo de agregação de informação deve ser gerido de forma a que não se perca informação relevante que possa conduzir a uma perda de representatividade perante o sistema. A informação, mesmo condensada para um melhor entendimento e análise, deve conter informação relevante e fidedigna que permita uma tomada de decisão contextualizada e condizente com as reais necessidades do sistema.

Pelo exposto, a seleção de indicadores para a análise do nosso sistema, neste caso o desenvolvimento sustentável, deve ter presente esta abordagem sistémica. A análise não deve ser operada partindo de indicadores que nos transmitam informação isolada e descontextualizada do sistema como um todo. Ao invés, devemos selecionar um indicador ou um conjunto de indicadores que nos permitam aferir sobre a influência

que o parâmetro ou unidade funcional alvo de avaliação, tem no comportamento de outros subsistemas e no sistema como um todo.

Esse é um dos principais motivos pelo qual o recurso exclusivo a indicadores económicos, como por exemplo o PIB, não reproduz de forma fiel os valores da sustentabilidade.

2.6.6.1. Abordagem sistémica – princípio hierárquico para a seleção de indicadores

Num sistema complexo dinâmico, como é o caso da sustentabilidade, múltiplos sistemas interagem de muitas e possíveis formas. Se cada um dos subsistemas é dotado de um certo grau de autonomia, também é verdade que dependem do funcionamento de outros sistemas e do sistema como um todo (Bossel, 1999).

Nesse seguimento, o mesmo autor identifica ainda dois princípios organizadores para a evolução dos sistemas complexos: 1) **organização hierárquica** que significa um assentamento de subsistemas e responsabilidades dentro do sistema total. Cada subsistema tem certa autonomia para ações específicas e é responsável por executar certas tarefas que contribuam para a viabilidade do sistema total; 2) **subsidiariedade** que significa que cada subsistema tem a responsabilidade e meios necessários para manter a sua homeostasia dentro do alcance de suas próprias habilidades e potenciais.

Num sistema complexo, existe uma vasta interação e interdependência, com um fluxo de informação em rede entre os diversos subsistemas do sistema. Neste contexto de interdependência, a sustentabilidade só é possível se todos os subsistemas, e o sistema como um todo funcionarem apropriadamente e em estreita cooperação.

O funcionamento do sistema como um todo está dependente do funcionamento de cada um dos seus subsistemas constituintes, e o funcionamento destes depende do input de informação que recebem de outros subsistemas e do sistema como um todo.

Desse modo, tal como expressa Bossel (1999) devemos identificar os subsistemas que são essenciais para o funcionamento do sistema total, e determinar indicadores que forneçam informações essenciais sobre a viabilidade de cada subsistema. Isso pode exigir a definição de um conjunto de indicadores que refletem a hierarquia dos sistemas.

Para Hák et al. (2007) a organização hierárquica deve estar traduzida na definição dos indicadores. A definição de indicadores não está isenta da escala espacial. O mesmo indicador pode ter diferentes significados em diferentes contextos, assim como em diferentes escalas (escala global/escala local), daí a estrutura hierárquica dos indicadores.

Perante todas as variáveis que concorrem para a evolução do sistema do desenvolvimento sustentável, torna-se impossível atentar em toda a informação que o sistema nos fornece. Desse modo, de acordo com Bossel (1999), é importante reconhecer padrões essenciais do sistema, que nos permitam estabelecer um modelo de funcionamento do mesmo. Para isso é necessário um processo de agregação e condensação de informação disponível, que nos permita, a partir de esse padrão, prever o funcionamento do todo (Hák et al., 2007).

Devemos buscar o que Silva P. C. (1998) define como condição fractal para a análise do nosso sistema, onde existe uma invariância de escala, sendo possível “conciliar a emergência do global, com a evidência do local”. (Silva, 1998, pág 198).

Nesta condição, a análise desses padrões à pequena escala, irão fornecer-nos informações relevantes do comportamento do sistema no seu todo.

Procurando uma operacionalização prática, Bossel (1999) identifica seis subsistemas para a abordagem sistémica do desenvolvimento sustentável:

1. Desenvolvimento individual
2. Sistema social
3. Governo
4. Infraestruturas
5. Sistema económico
6. Recursos naturais e ambiente

Por sua vez, estes podem ser agregados em três sub-sistemas:

1. Sistema humano
2. Sistema de suporte
3. Sistema natural

Para o mesmo autor, nesta rede complexa de interação entre diferentes sub-sistemas, existem indicadores que necessitam de intervenção e controlo constante, enquanto outros não necessitam de tanta disponibilidade, funcionando apenas com moderada supervisão.

2.6.7. Processo de escolha de indicadores

Na sua formulação teórica, Bossel (1999) identifica ainda seis propriedades fundamentais do ambiente do sistema (estado ambiental normal, escassez de recursos, variedade, variabilidade, mudança e outros sistemas) que correspondem a seis orientadores básicos válidos para qualquer tipo de sistema complexo:

1. Existência;
2. Eficácia;
3. Liberdade de ação;
4. Segurança;
5. Adaptabilidade;
6. Coexistência.

Estes orientadores básicos são etiquetas para determinadas categorias de interesse, descrevendo aquilo que é importante para o sistema. Desse modo, para Bossel (1999) não podemos encontrar indicadores relevantes para o controlo do sistema se estes não estiverem referenciados dos pelos orientadores básicos.

Bossel (1999) apresenta uma proposta para a identificação de indicadores de um desenvolvimento sustentável.

Na sua proposta para a definição de indicadores para a sustentabilidade de um sistema, o autor identifica as seguintes fases:

1. Entendimento conceptual do sistema como um todo;
2. Identificação de indicadores representativos;
3. Quantificação do grau de satisfação de cada um dos orientadores básicos do sistema;
4. Processo participativo.

De acordo com a proposta de Bossel (1999), a primeira etapa irá preconizar o conhecimento do sistema como um todo. Nesta fase devemos identificar quais os subsistemas fundamentais e de que forma estes se relacionam com outros subsistemas

para o correto funcionamento do todo. Ou seja, não nos podemos cingir à análise e tratamento de cada sistema de forma isolada. Temos que entender o subsistema e a forma como este interage com outros subsistemas, numa rede relacional complexa. Esta abordagem holística é essencial para a definição de indicadores relevantes.

Atentando na relação entre sistema e subsistemas e entre subsistemas, estaremos aptos a identificar quais os sistemas essenciais para o funcionamento do todo, quais os subsistemas que permitem a viabilidade de cada sistema essencial e os subsistemas desses subsistemas.

Todo este processo deverá culminar com a identificação do grau de satisfação do orientador básico correspondente.

De acordo com Bossel (1999), a avaliação do grau de satisfação de um orientador básico do sistema não necessita de ser quantitativa. Esta pode ser induzida mediante uma análise qualitativa por parte de especialistas. De uma forma geral, se todos os interesses do sistema são correspondidos, podemos afirmar que o sistema é viável.

No final de todo este processo iremos estar perante um grande número de indicadores pelo que é impossível exercer controlo sobre todos eles.

Hák et al. (2007) falam desta problemática, afirmando que os decisores perdem facilmente o interesse quando confrontados com um grande número de indicadores, sendo que a informação deve chegar da forma mais prática possível. Para esse processo os autores chamam a atenção para a importância de agregação, tornando a informação complexa o mais compactada possível, sem que no entanto ocorra perda de conteúdo em relação ao sistema como um todo.

Desse modo, de acordo com os mesmos autores, combinar os indicadores de forma a gerar índices é a melhor forma de tornar a informação acessível sem perda de significado.

O processo final passa assim pela seleção de indicadores que nos forneçam a melhor informação sobre o estado atual do sistema e sua possível evolução.

Para Bossel (1999) essa seleção estará dependente da decisão de especialistas. Mediante o seu conhecimento e experiência, estes devem selecionar quais os indicadores a ter em conta, estando essa seleção coberta pelo manto da subjetividade inerente a valores, conhecimentos e experiência de quem tem que tomar essa decisão.

O autor fala assim na necessidade de um grupo de especialistas em diversas áreas, num processo participativo tal como descrito no “Seattle Process” (Bossel, 1999 pág. 66-68).

Por tudo o que foi exposto, e tal como referem Hák et al. (2007) a definição de indicadores continua a ser o grande desafio para os investigadores do desenvolvimento sustentável, não havendo um indicador, ou conjunto de indicadores que possibilitam aferir sobre todos os sistemas que colaboram para o desenvolvimento sustentável.

2.7.3. Ecological Footprint Method

O *Ecological Footprint Method* teve um grande impacto na medição do desenvolvimento sustentável mediante o lançamento do livro *Our Ecological Footprint*, de Wackernagel & William (1996).

A ferramenta proposta por estes autores pode ser traduzida por pegada ecológica e diz respeito ao espaço ecológico necessário para sustentar um determinado sistema ou unidade (Bellen, 2005).

De acordo com Wackernagel & William (1996), o *Ecological Footprint Method* é um método simples que consiste em contabilizar os fluxos de matéria e energia que entram e saem de um sistema ecológico e converte esses fluxos em área correspondente de terra ou recursos presentes na natureza necessários para sustentar esse sistema.

Adoptando uma linguagem mais técnica, por definição o *Ecological Footprint* é a área de ecossistema necessária para assegurar a sobrevivência de uma determinada população ou sistema, traduzindo a apropriação de uma determinada população sobre a capacidade de carga do sistema total (Wackernagel & William, 1996).

De uma forma prática, este modelo foi elaborado para medir a quantidade de área terrestre necessária para fornecer alimentação, água, energia e dar resposta à produção de resíduos por pessoa, produto ou cidade (Bossel, 1999; Singh et al., 2012).

É um modelo que relaciona a capacidade de fornecimento de recursos para a manutenção das necessidades de consumo com a capacidade de resposta à necessidade de tratamento dos resíduos resultantes dessa atividade (Singh et al., 2012).

Wackernagel & Rees (1996) destacam o papel didático desta ferramenta. Sendo uma ferramenta de fácil interpretação e podendo ser acessível às massas, contribui para uma maior consciencialização ecológica, podendo ser um catalizador para a necessária mudança comportamental. Pelo mesmo motivo os autores destacam ainda a sua utilidade para a tomada de decisão por parte dos gestores.

Contudo, de acordo com Bossel (1999), apesar de ser um modelo válido para entender os impactos ambientais decorrentes da atividade económica, apresenta falhas no que se refere à dimensão social.

Também Bellen (2005) refere que os autores deste modelo, apesar de não destacarem a importância das dimensões social e económica para a consecução da sustentabilidade, o modelo que apresentam é sobretudo ecológico.

2.7 Modelos de avaliação do desenvolvimento

O *Relatório de Brundtland* de 1987 e a *Agenda 21*, resultante da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1992, chamaram a atenção para a necessidade de desenvolver novas ferramentas para a avaliação da sustentabilidade (Bellen, 2005).

Contudo, pela revisão da literatura efetuada, percebemos que não existe um consenso no que toca ao tema. A avaliação do desenvolvimento sustentável é um processo que, mesmo perante todos os esforços de investigação e debates em torno do tema, ainda não reúne consenso por parte dos especialistas.

Existem várias dificuldades na avaliação da sustentabilidade, sendo que a primeira das quais resulta da ambiguidade em torno do conceito. Como vimos anteriormente, este está ainda sujeito a distintas interpretações, havendo bastantes desvios no que diz respeito aquele que deve ser o foco principal da sustentabilidade. Isto irá resultar em orientações distintas no que toca à definição de modelos de avaliação.

Uma outra dificuldade diz respeito à complexidade inerente ao desenvolvimento sustentável. Como vimos anteriormente, a sustentabilidade é um sistema que depende de inúmeros subsistemas cada um dos quais com inúmeras variáveis.

Mesmo identificando diferentes dimensões (subsistemas) para o desenvolvimento sustentável, estas não são estanques. Existe toda uma rede de relações e trocas de

informação que não podem ser descuradas sendo que existe grande dificuldade em reduzir toda essa rede de influências em indicadores ou índices.

Tal como refere Jacqueline Mc Glade in Hák et al. (2007), durante muito tempo a interpretação dos dados e consequente formulação de respostas era feita com base no conhecimento e experiência adquiridas e sem qualquer tipo de enquadramento sistémico do problema. Os problemas eram assim encarados isoladamente, o que dava origem a soluções muitas vezes descontextualizadas e num médio prazo, inoperantes.

Aceitando o desenvolvimento sustentável como um sistema complexo, propriedade emergente de um correto e concertado funcionamento de todas as suas dimensões constituintes, a sua modelação, avaliação e controlo não pode ser efetuada com recursos a dados isolados.

No entanto, e tal como refere Jacqueline Mc Glade in Hák et al. (2007), a maioria dos indicadores de sustentabilidade advém de uma análise fragmentada das dimensões do desenvolvimento sustentável (social, económica e ambiental), o que nos irá fornecer informações descontextualizadas tendo em conta o sistema como um todo.

Mesmo quando, de acordo com a mesma autora, alguns indicadores enquadram mais do que uma dimensão, como vimos anteriormente, o desenvolvimento sustentável só pode ser alcançado quando todas as suas diferentes dimensões obtiverem resultados positivos e articulados com as restantes dimensões.

Por outro lado uma agregação excessiva da informação fruto da tentativa de enquadrar várias dimensões do desenvolvimento sustentável numa única medida, pode conduzir a uma perda de representatividade e dar origem a modelos inoperantes, que produzem informação inadequada, não servindo de suporte para a tomada de decisão contextualizada com a problemática em causa.

Numa clara tentativa de solucionar estes problemas relativos à mensuração da sustentabilidade, em novembro de 1996, reunem-se no Centro de Conferências de Bellagio, Itália um grupo de especialistas e pesquisadores para avaliar as várias iniciativas de avaliação da sustentabilidade (Bellen, 2005).

Desse encontro surgiu aquilo que ficou conhecido como os Princípios de Bellagio, onde são estabelecidos dez princípios para orientar a escolha e a interpretação dos indicadores para a avaliação da sustentabilidade.

A tabela seguinte apresenta um resumo desses princípios.

Tabela 2 - Princípios de Bellagio. Retirado de Hardi & Zdan (1997)

PRINCÍPIOS DE BELLAGIO
1- GUIA DE VISÃO E METAS
A política rumo à sustentabilidade deve: <ul style="list-style-type: none"> • Ser guiada por uma visão clara do que seja desenvolvimento sustentável e das metas que definam esta visão
2- PERSPECTIVA HOLÍSTICA
A política rumo à sustentabilidade deve: <ul style="list-style-type: none"> • Incluir uma revisão do sistema todo e de suas partes. • Considerar o bem-estar dos subsistemas ecológico, social e económico, o seu estado atual, bem como sua direção e sua taxa de mudança dos seus componentes, e a interação entre as suas partes. • Considerar as consequências positivas e negativas da atividade humana de um modo a refletir os custos e benefícios para os sistemas ecológico e humano, em termos monetários e não monetários
3- ELEMENTOS ESSENCIAIS
A política rumo à sustentabilidade deve: <ul style="list-style-type: none"> • Considerar a equidade e a disparidade dentro da população atual e entre as gerações presentes e futuras, lidando com a utilização de recursos, superconsumo e pobreza, direitos humanos e acessos a serviços. • Considerar as condições ecológicas das quais a vida depende. • Considerar o desenvolvimento económico e outros aspetos que não são oferecidos pelo mercado e contribuem para o bem-estar social e humano.
4- ÂMBITO ADEQUADO
A política rumo à sustentabilidade deve: <ul style="list-style-type: none"> • Adotar um horizonte de tempo suficientemente longo para abranger as escalas de tempo humana e dos ecossistemas atendendo às necessidades das futuras gerações, bem como da geração presente em termos de processo de tomada de decisão em curto prazo. • Definir o espaço de estudo para abranger não apenas impactos locais, mas, também, impactos de longa distância sobre pessoas e ecossistemas. • Construir um histórico das condições presentes e passadas para antecipar futuras condições.
5- FOCO PRÁTICO
A política rumo à sustentabilidade deve ser baseada: <ul style="list-style-type: none"> • Num sistema organizado que relacione as visões e metas dos indicadores e os critérios de avaliação. • Num número limitado de questões-chave para análise. • Número limitado de indicadores ou combinação de indicadores para fornecer um sinal claro do progresso. • Na padronização das medidas quando possível para permitir comparações. • Na comparação dos valores dos indicadores com as metas, valores de referência, padrão mínimo e tendências
6- ABERTURA / TRANSPARÊNCIA (OPENNESS)
A política rumo à sustentabilidade deve: <ul style="list-style-type: none"> • Construir os dados e indicadores de modo que sejam acessíveis ao público. • Tornar explícitos todos os julgamentos, suposições e incertezas nos dados e nas interpretações
7- COMUNICAÇÃO EFETIVA
A política rumo à sustentabilidade deve: <ul style="list-style-type: none"> • Ser projetada para atender as necessidades do público e do grupo de usuários. • Ser feita de uma forma que os indicadores e as ferramentas estimulem os tomadores de decisão. • Procurar a simplicidade na estrutura do sistema e utilizar linguagem clara e simples.
8- AMPLA PARTICIPAÇÃO
A política rumo à sustentabilidade deve: <ul style="list-style-type: none"> • Obter ampla representação do público: profissional, técnico e comunitário

<ul style="list-style-type: none"> • Garantir a participação dos tomadores de decisão para assegurar uma forte ligação na adoção de políticas e nos resultados da ação
<p>9- AVALIAÇÃO CONSTANTE</p> <p>A política rumo à sustentabilidade deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a capacidade de repetidas medidas para determinar tendências. • Ser interativa, adaptativa e responsiva às mudanças, porque os sistemas são complexos e se alteram frequentemente. • Ajustar as metas, sistemas e indicadores com os <i>insights</i> decorrentes do processo. • Promover o desenvolvimento do aprendizado coletivo e o feedback necessário para a tomada de decisão
<p>10- CAPACIDADE INSTITUCIONAL</p> <p>A política rumo ao desenvolvimento sustentável deve ser assegurada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegação clara de responsabilidade e provimento de suporte constante no processo de tomada de decisão. • Provimento de capacidade institucional para a coleta de dados, sua manutenção e documentação. • Apoio ao desenvolvimento da capacitação local de avaliação

De acordo com Hardi & Zdan (1997), os princípios inumerados na tabela 2 lidam com os quatro aspectos fundamentais da avaliação da sustentabilidade.

O princípio 1 diz respeito à fase inicial do processo de avaliação: estabelecimento de uma visão clara do conceito de sustentabilidade e estabelecimento de metas que revelem uma aplicação prática desse conceito e que permita balizar a tomada de decisão.

Os princípios 2 a 5 tratam o conteúdo de qualquer avaliação e a necessidade de enquadrar o sistema como um todo, com definição das questões prioritárias.

Os princípios 6 a 8 lidam com a questão-chave do processo de avaliação, enquanto os princípios 9 a 10 se referem à necessidade de manutenção de uma avaliação contínua de todo o processo.

Tal como foi exposto, muito progresso foi alcançado no que toca ao conceito de desenvolvimento sustentável. Apesar disso, os desafios lançados pela *Agenda 21* ainda não foram satisfatoriamente alcançados (Hák et al., 2007). Desde então muitos indicadores e índices agregados foram propostos, mas nenhum adequadamente aplicado, apresentando falhas na sua capacidade de fornecer informações holísticas sobre o desenvolvimento.

O mais comumente observado, é que os indicadores dizem respeito a apenas uma vertente do desenvolvimento sustentável, descurando o sistema de interdependência que existe entre as suas diferentes dimensões. Avaliar apenas um parâmetro de forma isolada não é satisfatório para uma correta interpretação e consequente tomada de decisão em relação aos caminhos para o desenvolvimento sustentável (Hák, et al., 2007).

Durante muito tempo, a dimensão económica foi a que mais atenção obteve, sendo que o PIB se tornou o barômetro para o desempenho socioeconómico. O crescimento económico era assim percebido como indicador de sustentabilidade (Veiga, 2005) sendo que o fim último será a continuidade desse crescimento no longo prazo.

No entanto, adoptando uma visão sistémica do conceito, são necessários mais esforços no sentido de desenvolver indicadores e um modelo de interpretação de dados que permita refletir a diversidade e complexidade do conceito.

De seguida iremos passar uma breve revisão aos indicadores mais utilizados para auferir alguns elementos importantes para o desenvolvimento sustentável.

2.7.1. Pressure-state-response framework

Existem várias ferramentas que podemos utilizar de forma a estruturar vários indicadores com o objetivo de controlo e monitorização da evolução de um sistema de desenvolvimento sustentável (Bossel, 1999).

Cada modelo pode e deve ser constantemente atualizado tendo em conta os avanços no conhecimento da área e deve ser enquadrado com o que pretendemos avaliar, pelo que não existe um único modelo para tudo o que importa monitorizar (OECD, 1993).

Um dos modelos mais utilizados é o Pressure-state-response. Este é um modelo primeiramente baseado no fenómeno de causa-efeito (Bossel, 1999; OECD, 1993; Singh et al., 2012).

De acordo com OECD (1993) e Singh et al. (2012) este modelo define que as atividades humanas resultam em impactos que exercem determinada pressão no ambiente e que resultam em alterações na qualidade e quantidade dos recursos ambientais. Como consequência a essas alterações, a sociedade produz determinada resposta, seja ela na dimensão ambiental, social ou económica no sentido de uma adaptação à nova realidade. Por sua vez, essa atividade humana irá novamente exercer pressão ambiental.

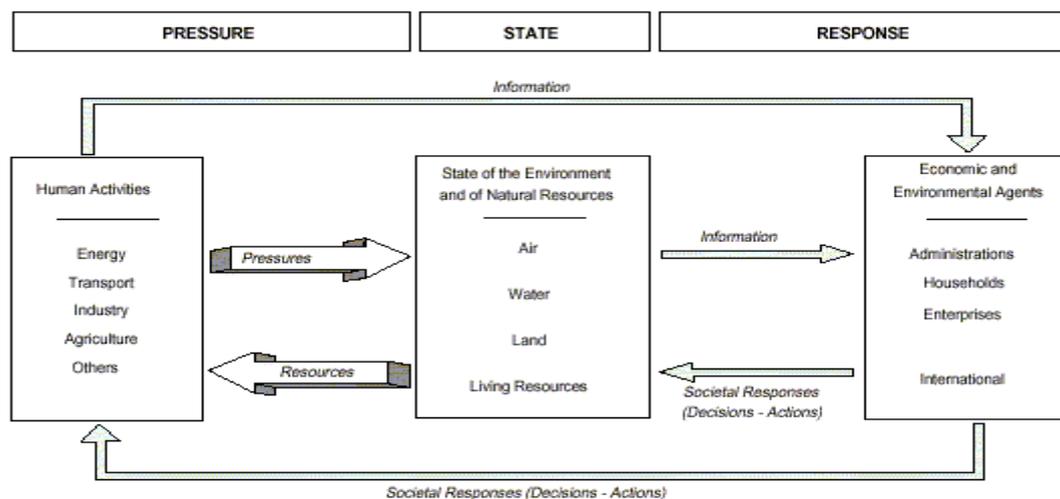


Figura 16 - The pressure-state-response framework retirado de OECD (1993).

Este modelo estabelece indicadores para cada uma das dimensões do desenvolvimento sustentável, sendo que, de acordo com Singh et al. (2012) podem ser organizados em três grupos: 1) indicadores de pressão ambiental; 2) indicadores de condições ambientais; 3) indicadores de resposta social.

Apesar de ser um modelo que procura a integração de indicadores para as diferentes dimensões do desenvolvimento sustentável, Bossel (1999) e OECD (1993) criticam a base simplista da relação causa-efeito.

Para os autores este modelo é negligente no que se refere às propriedades sistémica e dinâmica que devem suportar todo o processo.

2.7.2. O Dashboard of Sustainability

Esta ferramenta surge na segunda metade dos anos de 1990, sendo o resultado de um esforço concertado de várias instituições no sentido de encontrar um método robusto e consensual para a avaliação da sustentabilidade. O objetivo último é encontrar um conjunto de indicadores que fosse aceite internacionalmente (Bellen, 2005).

Para solucionar esse desafio, o *Wallace Global Found* forma, em 1996, o *Consultative Group on Sustainable Development Indicators*. Trabalhando em coordenação com o *Bellagio Forum for Sustainable Development*, o grupo cria uma ferramenta

denominada *Dashboard of Sustainability*, recorrendo à metáfora do painel automóvel (Bellen, 2005).

Para Hardi & Zdan (2000) esta pode ser uma importante ferramenta para auxiliar gestores na sua tomada de decisão. Recorrendo à metáfora do painel de automóvel, pretende tornar a ferramenta familiar e assim mais facilmente interpretada e aceite.

Uma representação gráfica deste sistema é constituída por um painel com três mostradores, cada um direccionado para a performance de cada uma das dimensões da sustentabilidade, podendo ser aplicado a uma nação, país ou organização (Bellen, 2005).

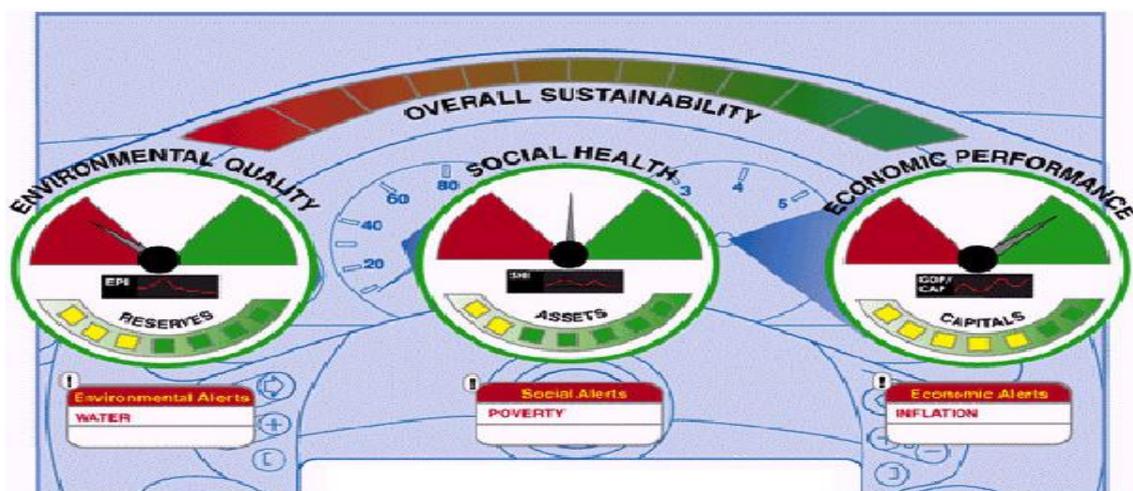


Figura 17 - Dashboard of Sustainability. Retirado de Hardi & Zdan (2000)

Em termos conceptuais, o *Dashboard of Sustainability* consiste num índice agregado de vários indicadores dentro de cada um dos seus mostradores. A partir do cálculo desse índice devemos conseguir aferir o resultado final de cada um dos mostradores. Finalmente, a média do resultado de cada um dos mostradores irá fornecer um índice de sustentabilidade global, traduzindo o posicionamento da organização face aos objetivos do desenvolvimento sustentável.

2.7.4. Barómetro da sustentabilidade

Prescott-Allen (1995) desenvolve um modelo para avaliação da sustentabilidade com o foco na integração dos aspectos sociais e ambientais.

Para Bossel (1999), este foi um modelo contruído para avaliar simultaneamente as componentes ambiental e social, numa tentativa de, ao agregar aspectos de duas dimensões do desenvolvimento sustentável se possa ter uma avaliação mais exata do fenómeno.

O modelo de Prescott-Allen (1995) compreende duas grandes variáveis, nomeadamente o bem-estar dos ecossistemas para a dimensão ambiental, e o bem-estar da humanidade para a dimensão social (Bossel, 1999; Singh et al., 2012).

Para Bellen (2005), o objetivo deste modelo é mensurar ou ter uma visão geral do bem-estar da sociedade e do ecossistema sendo que, para Prescott-Allen (1995) estes dois subsistemas são tradutores da sustentabilidade.

Prescott-Allen (1995) relaciona a sustentabilidade com a estrutura de um ovo, onde a clara representa o sistema ambiental e a gema o sistema social. Para o ovo se encontrar em bom estado, tanto a clara com a gema devem estar em bom estado. Basta uma não cumprir com os requisitos e todo o ovo está não comestível.

Para o autor, o mesmo se passa com a sustentabilidade. Para que esta ocorra, tanto o sistema social como o ambiental devem estar saudáveis ou em evolução.

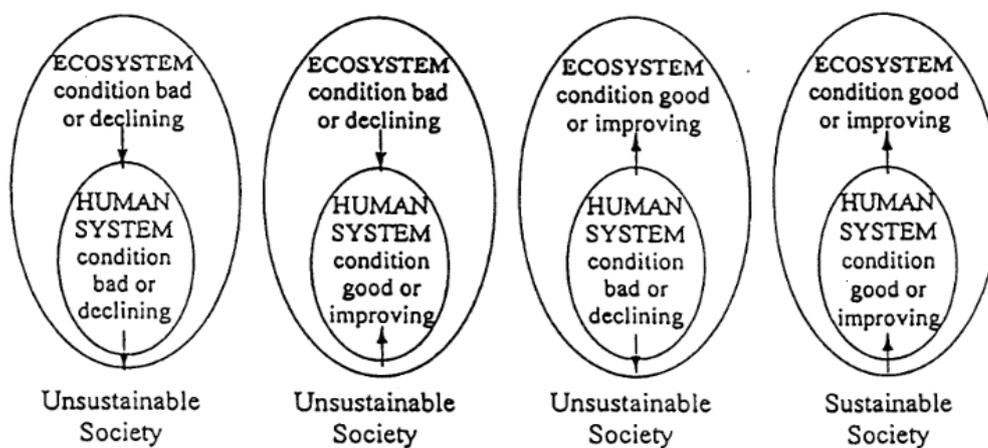


Figura 18 - The egg of sustainability, retirado de Prescott-Allen (1995).

De acordo com este modelo, o bem-estar do ecossistema corresponde a uma condição de manutenção da qualidade e diversidade, assim como a capacidade de se adaptar à mudança e proporcionar um vasto leque de opções e oportunidades para o futuro. No que se refere ao bem-estar social, este traduz-se numa condição que permita que todos os membros da sociedade sejam capazes de definir e satisfazer as suas necessidades, conferindo-lhes oportunidades de explanar todo o seu potencial (Prescott-Allen, 1995).

De acordo com o autor, este é um modelo que tem uma abrangência do global ao local, fazendo uma avaliação da sustentabilidade integrando as dimensões ambiental e social.

Para a avaliação da sustentabilidade, os autores deste modelo sugerem a monitorização de um conjunto de indicadores referentes a diferentes dimensões, que devem ser agregados de uma forma coerente para que se possa ter uma imagem fidedigna da sustentabilidade do sistema (Bellen, 2005).

Este modelo foi concebido para satisfazer a necessidade de estabelecer um modelo simples de retratar a evolução da sustentabilidade, a necessidade de manipular indicadores de forma a retirar informação perceptível e viável e a necessidade de dar aos utilizadores do modelo a possibilidade de escolha dos indicadores a adoptar para que estes sejam condizentes com a sua realidade específica (Prescott-Allen, 1995).

Tabela 3 - Combinação da avaliação dos sistemas ambiental e social numa única leitura. Retirado de Prescott-Allen (1995).

HUMAN SYSTEM CONDITION	ECOSYSTEM CONDITION				
	BAD	DECLINING	INTERMEDIATE	IMPROVING	GOOD
GOOD	UNSUSTAINABLE	POTENTIALLY UNSUSTAINABLE	POTENTIALLY SUSTAINABLE	POTENTIALLY SUSTAINABLE	SUSTAINABLE
IMPROVING	UNSUSTAINABLE	POTENTIALLY UNSUSTAINABLE	POTENTIALLY SUSTAINABLE	POTENTIALLY SUSTAINABLE	POTENTIALLY SUSTAINABLE
INTERMEDIATE	UNSUSTAINABLE	POTENTIALLY UNSUSTAINABLE	INTERMEDIATE	POTENTIALLY SUSTAINABLE	POTENTIALLY SUSTAINABLE
DECLINING	UNSUSTAINABLE	POTENTIALLY UNSUSTAINABLE	POTENTIALLY UNSUSTAINABLE	POTENTIALLY UNSUSTAINABLE	POTENTIALLY UNSUSTAINABLE
BAD	UNSUSTAINABLE	UNSUSTAINABLE	UNSUSTAINABLE	UNSUSTAINABLE	UNSUSTAINABLE

3. Sustentabilidade na Gestão de Eventos

A multiplicação quantitativa e qualitativa dos eventos desportivos juntamente com a crescente consciencialização dos impactos (positivos e negativos) que lhes são subjacentes, tem criado a necessidade de definição de requisitos para o seu planeamento e operacionalização, tendo em conta a sua sustentabilidade.

Passaremos assim a apresentar alguns dos avanços mais significativos no que se refere à definição de requisitos para a operacionalização de um evento Sustentável.

3.1 British Standard (BS) 8901

O British Standard Institution (BSI), no seu esforço de normalização cria, em novembro de 2007 a BS 8901 formulada especificamente para a indústria dos eventos. Esta pode ser aplicada a todos os tipos de eventos, independentemente do tipo ou dimensão.

O objetivo é intervir em todas as fases do evento no sentido de o dotar de princípios operacionais e estratégicos congruentes com os pressupostos da sustentabilidade.

A BS 8901 fornece assim um quadro de boas práticas a implementar em todas as fases do evento e define requisitos para um sistema de gestão de eventos sustentáveis de forma a garantir uma abordagem equilibrada para a atividade económica, responsabilidade ambiental e progresso social (ActionSustainability, 2017).

O grande motor para o desenvolvimento desta norma foram os Jogos Olímpicos de Londres (London 2012). Era desejo expresso do International Olympic Committee (IOC) e comissão organizadora, que London 2012 fossem um exemplo de inclusão de práticas de sustentabilidade nos Jogos Olímpicos. Desse modo, todos os eventos desenvolvidos no âmbito dos Jogos Olímpicos London 2012 seriam realizados mediante os parâmetros de um evento sustentável.

Este viria a ser um ponto de viragem na abordagem à organização e acolhimento dos Jogos Olímpicos com o objetivo de se estabelecer como um exemplo para eventos futuros.

A norma iria estender o seu âmbito de atuação não apenas às questões ambientais, mas também socioeconómicas, sendo assim uma abordagem abrangente e integrada ao tema da sustentabilidade em eventos.

A BS 8901 segue a linha *plan-do-check-act* e enquadra as três etapas de gestão de eventos:

- **Planeamento:** nesta fase a organização deve definir a sua política de sustentabilidade e assumir o seu compromisso para com o desenvolvimento sustentável. Devem ser identificados os stakeholders e os parâmetros de sustentabilidade a abordar, assim como definidos os indicadores essenciais para o controlo da sustentabilidade do evento.
- **Implementação:** nesta fase a organização deve atribuir responsabilidades e assegurar que dispõe dos recursos humanos com competências adequadas para o desenvolvimento e controlo de cada uma das tarefas e que dispõe de recursos suficientes para a implementação do sistema de gestão de eventos sustentáveis;
- **Verificação e Revisão:** a fase final diz respeito à monitorização, medição e avaliação do evento em relação ao sistema de gestão e os objetivos que formam fixados. Mediante a avaliação dos resultados obtidos, devem ser aferidas eventuais oportunidades de melhoria.

A inclusão destes procedimentos na cadeia operativa de um evento pode trazer para a organização diversas vantagens tanto internas como externas.

A otimização e maior eficiência dos processos irá permitir uma redução dos custos associados ao desenvolvimento do evento, melhora a imagem e posicionamento da organização face aos seus concorrentes podendo potenciar novas oportunidades de negócio e gozar de uma garantia perante todos os stakeholders de que o evento irá ser organizado mediante os parâmetros de um evento sustentável.

3.2. International Organization for Standardization (ISO)

A organização internacional de normalização foi fundada em fevereiro de 1947 como resultado de uma conferência realizada em Londres (1946) sendo sediada em Genebra, Suíça.

Esta assume-se como uma organização não-governamental constituída por 162 membros das organizações nacionais de normalização.

Esta é uma identidade responsável pelo desenvolvimento de normas internacionais de normalização para produtos, processos, procedimentos e serviços.

Com a chegada da globalização, as transações comerciais deixam de operar à escala local para estarem representadas a uma escala global. Nesse sentido, torna-se imperativa a normalização de produtos, processos e serviços, procurando a manutenção da qualidade e credibilidade e comprometimento das empresas com o melhoramento contínuo e responsabilidade socioambiental.

O principal objetivo da normalização é facilitar o comércio internacional eliminando barreiras técnicas. A normalização dos produtos e serviços garante que estes podem ser utilizados em qualquer parte do mundo e tornam mais simples a verificação de qualidade.

Além disso, o uso da normalização pode trazer vantagens para as empresas nomeadamente a nível de aumento da produtividade, redução dos desperdícios e custos, valoração dos produtos, diminuição dos riscos de trabalho.

Cada norma é elaborada por uma vasta equipa de especialistas, coordenada por um elemento pertencente ao comité técnico da área a ser trabalhada.

Os princípios chave para o desenvolvimento da normalização são; 1) a normalização ISO responde a uma necessidade de mercado; 2) a normalização ISO baseia-se na opinião de *experts* de todo o mundo; 3) a normalização ISO é desenvolvida com participação de várias partes interessadas; 4) a normalização ISO é baseada no consenso. (ISO, 2017).

Algumas das normas mais reconhecidas são a ISO 9001; ISO 14001 e a ISO 20121:2012(E).

3.2.1 Norma ISO 9001. Gestão de Qualidade

A ISO 9001 é uma norma que estabelece requisitos para implementação de um sistema de gestão da qualidade. Serve para auxiliar as empresas e organizações a serem mais eficientes e melhorar a satisfação dos seus clientes (ISO, 2017).

Um sistema de gestão de qualidade é uma forma de definir como uma organização pode satisfazer as expectativas dos seus clientes e outros stakeholders afetos à sua atividade, sendo expresso numa perspetiva de melhoria contínua.

Esta norma pode ser útil quer para grandes empresas como para empresas pequenas e pode ajudar a operar de forma mais eficiente, aumentando produtividade, eficiência e reduzindo os custos de operação.

Pode contribuir para a expansão do mercado tendo em conta que a certificação representa uma imagem positiva para os stakeholders e ainda identificar riscos decorrentes da atividade empresarial. (ISO, 2017).

3.2.2. Norma ISO 14001. Gestão ambiental

ISO 14001 é uma norma que orienta as organizações na implementação de um sistema de gestão ambiental. Ajuda as organizações a melhorar a sua performance ambiental através do uso mais eficiente dos recursos e redução de desperdícios, ganhando competitividade e a confiança dos stakeholders (ISO, 2017).

Este sistema de gestão ambiental capacita as organizações para a implementação, gestão e controlo das questões ambientais de uma forma holística. Pode ser utilizada por organizações de diferentes dimensões, implicando um conhecimento por parte da organização de todos os impactos ambientais recorrentes de sua atividade.

É uma norma que apela para uma melhoria contínua de todos os processos o que requer uma constante atualização.

Alguns dos benefícios para a organização decorrentes da certificação nesta norma são: melhoria da reputação e confiança por parte dos stakeholders; vantagens financeiras ao aumentar a eficiência e reduzir os custos; influenciar fornecedores para adoção de processos de gestão ambiental (ISO, 2017).

3.2.3. Norma ISO 20121:2012(E) Sistema de Gestão de Eventos Sustentáveis

A ISO 20121:2012(E) foi publicada a 15 de junho de 2012 e pretende ser um guia prático para a organização e gestão de eventos de forma a que estes possam ter influência positiva nos três pilares do desenvolvimento sustentável: económico, social e ambiental (ISO, 2017).

Esta foi uma norma desenvolvida para a indústria dos eventos e elaborada com colaboração de membros da indústria dos eventos de todo o mundo.

A ISO 20121:2012(E) é baseada na anteriormente apresentada BS 8901. Devido ao crescente interesse demonstrado por esta norma, procurou-se formular uma versão internacional da mesma sendo incorporada na família ISO (ISO 20121, 2016).

É sabido que os eventos geram em si impactos de várias ordens, tanto a nível ambiental como socioeconómico. Estes podem variar consoante a dimensão do evento, no entanto, dos grandes eventos como por exemplo a organização dos Jogos Olímpicos, aos eventos de menor dimensão, como por exemplo a organização de um jogo de futebol da liga portuguesa de futebol, todos acarretam consigo impactos que devem ser geridos (ISO20121, 2012, Ferreira, 2015).

Esta norma pretende ser de fácil aplicação abrangente, podendo ser utilizada em diferentes categorias de eventos, desde concertos, festivais de música, jogos desportivos, entre outros (ISO, 2017).

Neste sentido, a ISO 20121:2012(E) oferece recomendações para a gestão dos eventos, atentando nos três pilares da sustentabilidade, com o objetivo de controlar os impactos gerados pelo evento e torna-lo mais sustentável (ISO, 2017).

O objetivo último será o de minimizar os impactos negativos, potenciar os impactos positivos e deixar um legado favorável para o futuro.

A ISO 20121:2012(E) oferece benefícios em todas as fases da cadeia de abastecimentos e em todos os intervenientes tais como:

- Organizadores do evento;
- Proprietários do evento
- Funcionários
- Cadeia de abastecimentos;
- Participantes;
- Órgãos reguladores;
- Comunidade.

Tomando por exemplo a organização do evento, as vantagens da certificação para a entidade organizadora do evento podem ser de várias ordens, sendo algumas inumeradas por Martins, et al. (2004):

- Estabelecer-se como um exemplo de cidadania junto da comunidade local e dos stakeholders relevantes;
- Redução de custos decorrentes do aumento da eficiência de processos;
- Aumentar o bem-estar dos participantes;
- Melhoria da imagem, reputação e notoriedade da organização face à concorrência;
- Dar melhor resposta às expectativas dos participantes.

Já a APCER (2018), apresenta como principais benefícios da implementação e certificação de um sistema de gestão para a sustentabilidade de eventos:

- Abordagem sistemática, por parte da organização, aos princípios da sustentabilidade;
- Monitorização consistente do desempenho da organização no âmbito da sustentabilidade;
- Redução dos custos operacionais, de gestão de resíduos e de emissões carbónicas;
- Maior eficiência no uso dos recursos em toda a cadeia de fornecimento;

- Aumento da capacidade de identificação, correção e prevenção de situações com potencial de risco;
- Redução do risco de danos na reputação da organização, através de uma melhor gestão da cadeia de fornecedores.

Pertencendo à família das ISO esta é uma norma fácil de aplicar e pode ser utilizada em complementaridade com outras normais tais como a ISO 9001 e ISO 14001 já abordadas anteriormente. Ela torna-se assim mais flexível sendo capaz de dar resposta às necessidades e à natureza diversa das organizações que compõe a indústria dos eventos.

Para acrescentar, proporciona uma metodologia baseada num consenso internacional para a implementação da sustentabilidade. Essa “linguagem” universal na gestão de eventos permite a criação de um quadro comparativo entre organizações de todo mundo, favorecendo assim a internacionalização da indústria dos eventos (ISO20121, 2012).

A sua operacionalização segue uma linha já anteriormente identificada para nomas ISO. Numa primeira fase, temos o planeamento, seguido da operacionalização, avaliação e controlo e no final as respetivas medidas corretivas ou de evolução. Numa abordagem generalizada temos o PDCA de “Plan, Do, Check, Act”.

A imagem seguinte ilustra a proposta feita por ISO20121 (2012):

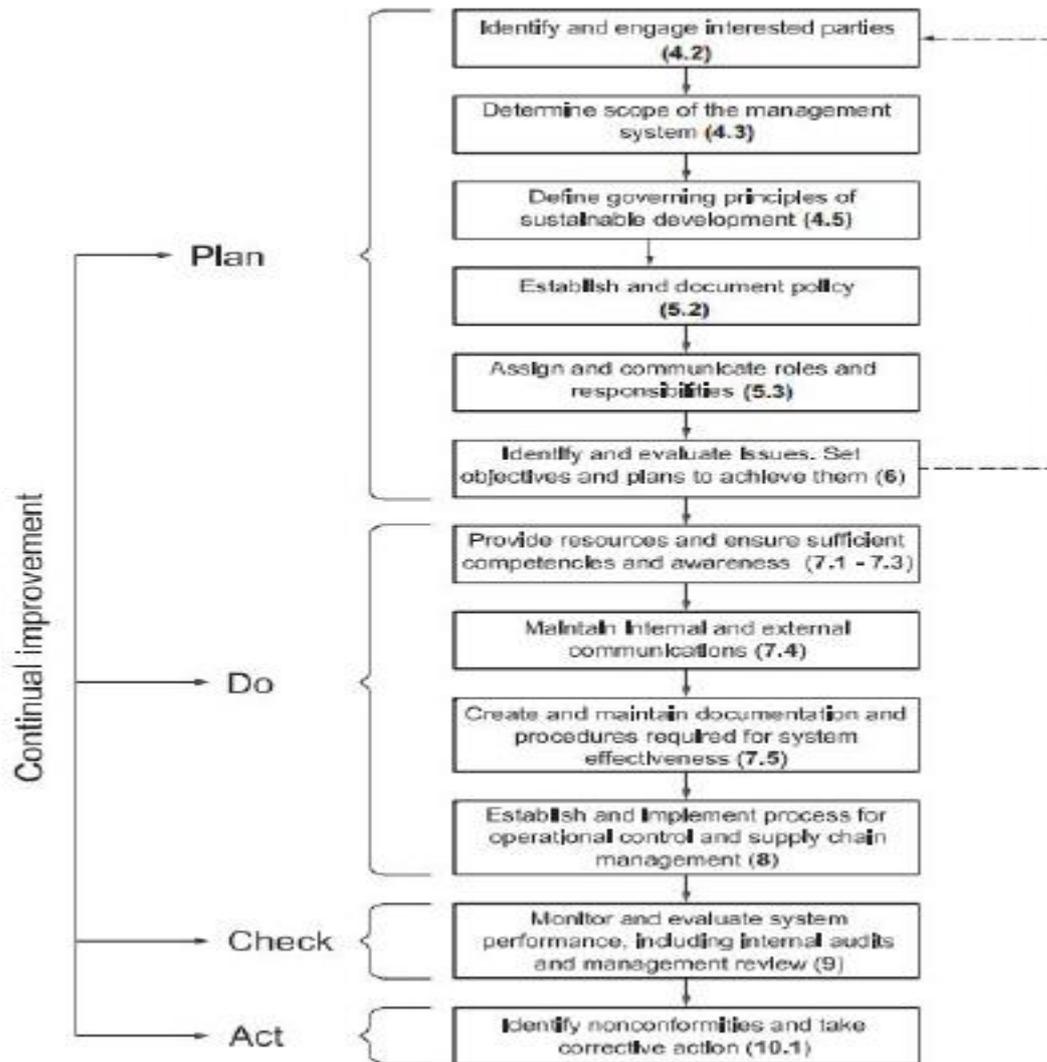


Figura 19 - Modelo para sistema de gestão da sustentabilidade em eventos (retirado de ISO20121:2012)

Desse modo, a implementação da norma ISO 20121:2012(E) por parte das organizações irá permitir que estas tenham a possibilidade de identificar os impactos decorrentes do evento sobre o qual têm responsabilidades de gestão, e que posteriormente adotem medidas de mitigação e minimização dos impactos negativos e potenciação e maximização dos impactos positivos.

Para a certificação da organização é imperativo que esta cumpra com todos os requisitos da norma, sendo que haverá possibilidade de renovação a cada três anos com auditorias anuais no sentido de assegurar a conformidade com os requisitos da norma.

Os Jogos Olímpicos de Londres 2012 foram os grandes impulsionadores da norma ISO 20121:2012(E) (ISO, 2017).

Tal como vimos anteriormente este foi o primeiro grande evento a ser certificado pela norma, tendo-se assumido com um exemplo a seguir para futuros eventos.

“London 2012 is proud to have been the catalyst for ISO 20121. This is a piece of legacy with the potential to transform how events around the world consider their economic, environmental and social impacts.” (David Stubbs, Head of Sustainability at LOCOG em ISO (2017).

4. Sustentabilidade em prática

4.1. Sustentabilidade em eventos desportivos

Tendo já recorrido acerca da evolução do conceito de desenvolvimento sustentável e algumas das necessidades conceptometodológicas para a sua implementação, pretendemos agora explorar de que forma as grandes entidades reguladoras do desporto nacional e internacional têm lidado com estas questões complexas.

Pretendemos verificar se existem preocupações alinhadas com os princípios do desenvolvimento sustentável, e de que forma estes são operacionalizados.

A relação próxima entre desporto e natureza é facilmente reconhecida. O desporto deste século tende para uma cada vez maior aproximação dos praticantes com a natureza (Da Costa, 1997b).

Verificamos assim uma crescente massificação da utilização dos recursos naturais para a prática desportiva, seja ela de recreação/lazer ou de competição.

Por outro lado, tal como já foi referido, todo o evento desportivo acarreta impactos na natureza. Seja pela concentração de pessoas e suas deslocações, pela acumulação de resíduos ou mesmo, no caso de grandes eventos desportivos, pela eventual edificação de novas instalações desportivas com conseqüente alteração paisagística, o desporto torna-se “consumidor” da natureza (Da Costa, 1997a).

Desse modo, e de acordo com o mesmo autor, o desporto deve munir-se de uma consciência ecológica e assumir a sua responsabilidade face à proteção e conservação do meio ambiente.

No entanto, e como vimos anteriormente, essa vertente ecológica traduz apenas uma das dimensões do desenvolvimento sustentável. Aliado a essa consciência ecológica, o desporto deve sustentar uma responsabilidade social. Tal como refere Constantino (1997, pág. 119), o desporto deve fomentar “movimentos no sentido de procurar conciliar o desenvolvimento social com o equilíbrio dos ecossistemas.”

Já foi muito discutido anteriormente o potencial educativo, difusor de mensagens e transmissor de valores inerente ao fenómeno desportivo, pelo que deve ser utilizado como um recurso ao serviço do desenvolvimento sustentável.

Por fim, mas não menos importante, a dimensão económica, onde mais uma vez o desporto se pode assumir como um importante dinamizador, expressando não apenas o potencial de uma economia local, mas também a nível interno, pautando a sua atividade por princípios que regulam uma transparência financeira e o cumprimento das suas obrigações contratuais.

Referindo-se especificamente ao campeonato do mundo de Futebol de 2014 a realizar no Brasil, Da Costa (2008) refere a existência de grandes importantes impactos nas áreas da comunicação social, negócios e turismo produzidos pela organização deste tipo de eventos. Ressalva ainda a influência destes eventos no desenvolvimento local, nomeadamente no que diz respeito à regeneração urbana, transportes, construção cívica entre outras áreas.

Tomando como exemplo o campeonato mundial de futebol realizado em 2006 na Alemanha, o mesmo autor destaca a criação de empregos permanentes, o crescente número de turistas e crescente investimento público e privado.

Está assim patente o legado positivo que os eventos desportivos podem deixar para a entidade promotora do evento e todos os seus stakeholders.

Posto isto, faremos assim uma passagem exploratória pelas grandes federações desportivas no sentido de perceber a forma como interpretam e implementam os princípios do desenvolvimento sustentável na organização dos seus eventos.

Pretendemos ainda perceber a dinâmica referente à gestão de instalações desportivas. Pela imponência de algumas das arenas desportivas, com todos os impactos económicos, sociais e ambientais que advém da sua construção e posterior utilização, pretendemos identificar boas práticas de gestão, que se possam estabelecer como um modelo positivo a adotar.

4.1.1. International Olympic Committeé (IOC)

“What the IOC can do is to make clear its commitment to sustainability and offer advice, guidance, and support, while promoting exchange of the best practices and case studies among its constituents and invoking its core value of striving for constant improvement.” (IOC, 2007)

O International Olympic Committeé (IOC) foi fundado a 23 de junho de 1894 e é formado por três constituintes: International Olympic Committeé, Federações Internacionais e Comitês Olímpicos Nacionais (IOC, 2017).

Juntas operam o Movimento Olímpico que tem como objetivo “contribuir para a construção de um mundo melhor, utilizando a prática desportiva como meio de educação sem qualquer tipo de discriminação, num espírito de amizade, solidariedade e fair-play.” (IOC, 2017).

Além do potencial educativo da prática desportiva, o desporto apresenta-se como um poderoso veículo para divulgação e promoção de valores e ideais. Conscientes desta potencialidade, o International Olympic Committeé (IOC), pretende tornar o desporto como um meio de excelência para a promoção de uma sociedade com consciência ecológica e capaz de tomar medidas de desenvolvimento económico, social e ambiental que permitam trilhar o caminho para um mundo melhor (IOC, 2012).

Numa perspetiva mais abrangente, é também objetivo do IOC, a promoção da paz e reconciliação entre nações, assumindo estas premissas como pré-requisitos essenciais para o desenvolvimento sustentável. Neste âmbito é de destacar o papel do Movimento Olímpico que tem desenvolvido inúmeras ações nesse âmbito (IOC, 2012).

Mesmo nos seus primórdios, o desporto sempre foi percebido como um meio de promover o desenvolvimento harmonioso do Homem, assumindo-se como um meio promotor da paz e da dignidade humana, sendo estes os ideais expressos por Pierre de Coubertin, em 1894 carta Olímpica (IOC, 2007).

Ainda que as preocupações ambientais não estejam diretamente expressas nestes ideais, hoje é aceite que o desenvolvimento harmonioso da humanidade está dependente da qualidade ambiental, princípio que foi reconhecido na declaração de Estocolmo de 1972.

Deste então vários esforços e iniciativas tem sido realizadas nesse sentido.

O IOC pretende assumir-se como exemplo de conduta, estendendo a sua influência a todos os stakeholders para promoção de um movimento concertado em busca de uma sociedade e um futuro melhores.

A grande tomada de posição no que diz respeito a questões ambientais por parte do IOC ocorreu em 1992 durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada de cidade de Rio de Janeiro, e que ficou conhecida como a Cúpula da Terra ou Rio 92 (IOC, 2012).

Tal como vimos anteriormente, foi este o marco que trouxe definitivamente a questão ambiental para a agenda política internacional.

Desta Conferência surge um importante documento, a Agenda 21, que se cinge “numa nova associação mundial em prol do desenvolvimento sustentável” (Nations, Agenda 21, 1992).

Neste documento procurou identificar-se os problemas prioritários, quais os recursos e meios para os enfrentar e definir metas para as próximas décadas de forma a preparar o mundo para os desafios do próximo século (Nations, Agenda 21, 1992).

O IOC ciente das suas responsabilidades e consciente das potencialidades do Desporto como meio de influência perante as massas, pretende incorporar nos seus modelos de gestão essas premissas ambientais, assumindo-se como exemplo de boas práticas.

Desse modo, os parâmetros ambientais passam a ser parte integrante do pensamento Olímpico.

O compromisso começa a ter operacionalização prática já nesse ano. Nos Jogos Olímpicos de 92, realizados em Barcelona, todas as federações internacionais e comités Olímpicos subscreveram a campanha Earth Pledge que tem como objetivo a consciencialização e sensibilização da humanidade para as questões ambientais rumo a um planeta mais seguro (IOC, 2007).

A afirmação desta posição continua em 1994 durante o XII Congresso Olímpico realizado em Paris. Aqui, a agenda ambiental é colocada em grande destaque, assumindo a proteção do ambiente como componente essencial do Movimento Olímpico (IOC, 2017). O ambiente é mesmo reconhecido como o terceiro pilar do Olimpismo, ao lado de Desporto e Cultura (IOC, 2007)

Nesse seguimento, os Jogos Olímpicos de Lillehammer (1994) foram os primeiros a adotar explicitamente medidas de proteção ambiental durante a organização do evento.

O empenhamento relativo à problemática ecológica leva o IOC a incluir na Carta Olímpica de 1996 princípios relativos à proteção ambiental (IOC, 1996).

Na Carta Olímpica em vigor, o capítulo 1, regulamento 2, parágrafo 13 expressa o desejo de “encorajar e suportar responsabilidades relativas à questão ambiental, promover o desenvolvimento sustentável no desporto e garantir que os jogos Olímpicos são geridos em conformidade.”

No capítulo 1, regulamento 2, parágrafo 14 do mesmo documento está expressa não apenas a preocupação com o evento em si, mas também em todo o legado que este pode trazer no pós-evento: “promover legados positivos para a cidade e país anfitrião dos jogos Olímpicos.” (IOC, 2017).

Nesse seguimento, as edições subsequentes dos Jogos Olímpicos procuraram trazer inovações no que concerne a um desenvolvimento sustentável, nomeadamente no que diz respeito ao planeamento e operacionalização do evento, na construção de infraestruturas, gestão de energia e resíduos, acessos, transportes e na busca de uma cadeia logística mais ética.

O cumprimento de requisitos para um desenvolvimento sustentável passam a ser condição obrigatória para qualquer candidatura à organização dos Jogos Olímpicos, reforçando o comprometimento do IOC com o desenvolvimento sustentável.

As iniciativas vão-se aglomerando. Em 1997, a Comissão para o Desporto e Ambiente do IOC elabora o Manual do Desporto e Ambiente, onde põe em evidência a relação entre desporto e o ambiente e sugere medidas práticas para melhorar a performance ambiental do desporto.

Em 1999 o Movimento Olímpico implementa os requisitos saídos da Agenda 21 na comunidade desportiva, proporcionando iniciativas e desafios que os atletas podem implementar no sentido de afirmar e apoiar a implementação de um desenvolvimento sustentável no desporto.

De forma a tornar as recomendações geradas na Agenda 21 em ações práticas concretas, foi editado em 2007 o “IOC Guia do Desporto, Ambiente e Desenvolvimento Sustentável.”

Este guia oferece ferramentas metodológicas e práticas, baseadas nos princípios do desenvolvimento sustentável, para orientar a operacionalização dos requisitos da Agenda 21. Procura ainda promover as alterações comportamentais necessárias, a partir de um entendimento dos desafios globais e necessidade de proteção ambiental, sem descurar as especificidades locais como variáveis e contexto geográfico, socioeconómico e cultural (IOC, 2007).

No sentido de perceber os impactos advindos da organização de um evento como os Jogos Olímpicos, o IOC cria o Olympic Games Impact (OGI) que está incumbido da realização de estudos no sentido de perceber o impacto dos jogos olímpicos para a cidade anfitriã.

Os objetivos destes estudos são: 1) perceber e medir o impacto que a organização dos jogos olímpicos traz para a cidade anfitriã, sua região e país; 2) maximizar os impactos positivos; 3) permitir ao IOC a recolha de dados relativa ao impacto dos jogos olímpicos (IOC, 2012).

Turin 2006 foram os primeiros jogos alvo de estudo, sendo que os resultados obtidos já balizaram a organização dos subseqüentes Beijing 2008.

Estes estudos estão inseridos no âmbito do IOC Olympic Games Sustainability framework, sendo os estudos realizados no âmbito dos três pilares da sustentabilidade: económico, social e ambiental.

Os resultados obtidos foram positivos levando a UN Environment a publicar em 2009 um estudo independente atentando na performance ambiental dos jogos olímpicos de Beijing, onde concluem a existência de um impacto positivo na consciência ambiental dos cidadãos residentes na cidade.

O compromisso com a preservação do ambiente por parte do IOC volta a ser reforçado em 2009, no congresso Olímpico realizado em Copenhague. Neste congresso foram lançadas várias recomendações para a operacionalização dos princípios do desenvolvimento sustentável (IOC, 2012).

Outro marco merecedor de destaque deste congresso foi a manifestação de apoio por parte do IOC para a consecução do UN Millennium Development Goals, programa que tem como objetivos a erradicação da pobreza e luta contra o HIV/AIDS.

O IOC tem cooperado com diversos programas promovidos pelas Nações Unidas tendo em vista a promoção de um mundo melhor (IOC, 2012).

Este apoio é reconhecido pela atribuição de Observer Status na Assembleia Geral das Nações Unidas de 2009, conferindo assim ao IOC responsabilidade nas decisões relativas à questão ambiental.

Pelo exposto, o IOC está fortemente compenetrado com a agenda ambiental, promovendo várias iniciativas nesse sentido.

Para fazer a gestão de todas estas iniciativas, o IOC estabelece mecanismos para coordenar e divulgar a sua agenda. Assim, a comissão para o Desporto e Ambiente define como atingir o desenvolvimento sustentável no desporto, incumbindo-se do aconselhamento para a inclusão de políticas ambientais e de apoiar iniciativas para um desenvolvimento sustentável.

Em 2012, a comunidade internacional volta a reunir-se no Rio de Janeiro para renovar o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável para um futuro melhor. O IOC e o Movimento Olímpico fazem parte integrante desse debate.

São identificados os êxitos e conquistas obtidos desde 1992 no uso do desporto como catalisador de ações positivas e mudança de comportamentos.

Em dezembro de 2016 o quadro executivo do IOC aprova a sua estratégia de sustentabilidade, sendo este um dos três pilares da Agenda Olímpica 2020 (IOC, 2016).

Nesta agenda estão presentes duas recomendações diretamente relacionadas com o tema da sustentabilidade. Assim, a recomendação 4 refere a necessidade de inclusão dos princípios da sustentabilidade em todos os aspetos dos Jogos Olímpicos e a recomendação 5 refere a necessidade de inclusão dos princípios da sustentabilidade em todas as operações conduzidas pelo Movimento Olímpico (IOC, 2014).

A estratégia de sustentabilidade definida em 2016, fortalece o compromisso com a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável definida pelas Nações Unidas mantendo a sua intenção de “contruir um mundo melhor através do desporto” (IOC, 2016).

Para o efeito, foi definida uma estratégia assente em três esferas de responsabilidade e cinco áreas de intervenção.

As três esferas dizem respeito a diferentes níveis de controlo e influência. Assim, o IOC como organização pretende evidenciar-se como um modelo a seguir no que toca ao tema da sustentabilidade. Num segundo nível é apresentado o IOC como responsável pelos Jogos Olímpicos, pretendendo assegurar que estes são desenvolvidos tendo em conta os princípios da sustentabilidade, e assegurando um legado positivo para as cidades

anfitriãs. Numa última esfera, temos o IOC como líder do Movimento Olímpico onde se procura inspirar e orientar todos os stakeholders para o desenvolvimento de um desporto sustentável, e utilizar o poder de comunicação dos atletas e símbolos olímpicos na promoção da sustentabilidade (IOC, 2016).

Já no que se refere às áreas de intervenção, a estratégia de sustentabilidade do IOC pretende insidir sobre: as instalações desportivas; as cadeias de fornecimento; a mobilidade; trabalhadores e as alterações climáticas (IOC, 2016).

Contudo, dotar todo o movimento olímpico de princípios para o desenvolvimento sustentável não é tarefa fácil. Se por um lado, o conhecimento relativo à temática ambiental se encontra em constante mutação, o que requer uma constante atualização dos modos de intervenção, as barreiras impostas pelos Governos são também difíceis de derrubar, especialmente quando se procura alterações de fundo nas dinâmicas económicas e sociais.

No entanto, o IOC mantém-se firme no seu compromisso para com o desenvolvimento sustentável, fornecendo orientação e concedendo apoio necessário para a mudança e para a implementação de boas práticas, assim como apoio à investigação.

4.1.2. Federação Internacional de Futebol (FIFA)

A Federação Internacional de Futebol (FIFA) foi fundada a 21 de maio de 1904 em Paris, França e tem como missão desenvolver o futebol, influenciar o mundo e construir um futuro melhor.

Os seus objetivos são: desenvolver e promover o futebol como meio de união educacional, cultural e de implementação de valores; organizar as competições internacionais; regulamentar o jogo e zelar para que os mesmos sejam cumpridos; ação preventiva sobre todas e quaisquer práticas que possam comprometer a integridade do jogo (FIFA, 2017a).

Visitando o website da FIFA, verificamos um link que diz respeito à sustentabilidade (FIFA, 2017b). Aqui podemos identificar as várias linhas de intervenção desta federação no que diz respeito a este tema.

Percebendo o futebol como um jogo dotado de universalidade e grande poder de influência, a FIFA pretende colocar essa influência para inspirar a sociedade rumo a um futuro melhor.

Assim, em 2005 a FIFA lança o programa “*Football for Hope*” que tem como objetivo o desenvolvimento social e humano à escala mundial através do futebol. O programa concede apoio a iniciativas por todo o mundo que combinem futebol com desenvolvimento social e humano. As questões sociais inseridas do âmbito deste programa são: educação, saúde, integração social, paz, ambiente, direitos dos jovens e jovens líderes para a construção de um futuro melhor (FIFA, 2005).

O programa pretende utilizar todo o “poder” do futebol na sociedade, canalizando-o para a concretização do UN Millennium Development Goals (MDGs) (FIFA, 2005).

Em 2006, a FIFA expressa as suas preocupações também a nível ambiental, criando o programa “*Football for the planet*”. Neste programa expressa a sensibilidade para as questões ambientais tanto no que respeita ao controlo dos impactos gerados nos torneios organizados por esta federação, como também no interior da organização, procurando assumir-se como exemplo de boas práticas (FIFA, 2017b).

Nesse seguimento, o Campeonato do Mundo de futebol FIFA 2006, realizado na Alemanha, foi o primeiro torneio onde se procurou introduzir práticas de sustentabilidade, assumindo-se desde então como requisito para a organização dos torneios (FIFA, 2017b).

O relatório final sobre o legado do Campeonato do Mundo FIFA 2006 denominado *Green Goal* destaca todo o legado positivo deixado pelo torneio, destacando as medidas utilizadas para controlo do consumo de água, gestão de resíduos, gestão energética, transportes e controlo de gases (Stahl, Hochfed, & Schmied, 2006).

O programa *Green Goal* destaca assim algumas estratégias que podem ser adotadas tendo em conta os objetivos que se propõe:

- Água- o programa sugere uma utilização mais ponderada da água potável para fins de irrigação. Aponta como solução, o armazenamento das águas da chuva de forma a que este possa suportar o ciclo de água dentro da instalação. Recomenda ainda a instalação de tecnologia de poupança de água nos sanitários como forma de alcançar níveis mais elevados de poupança de água;

- Resíduos – nesta área a principal estratégia de intervenção passa pela redução da produção de resíduos resultantes do evento. É assim proposta a reutilização dos recipientes de bebida, incentivada a reciclagem e a introdução de embalagens ecológicas para alimentação e merchandising;
- Gestão energética – o programa propõe uma redução do consumo energético através do recurso a tecnologias mais eficientes para as necessidades de iluminação e climatização;
- Transportes – nesta área a principal estratégia de intervenção foi a promoção da utilização dos transportes públicos nas deslocações associadas aos eventos;

No Campeonato do Mundo FIFA 2014, realizado no Brasil, a agenda ambiental volta a ter grande destaque. Podemos destacar três linhas orientadoras para as questões ambientais deste torneio: 1) redução da pegada carbónica; 2) construção de estádios sustentáveis; 3) gestão de resíduos dos estádios.

Estas foram as três grandes áreas de intervenção neste torneio, tendo-se desenvolvido várias iniciativas para cada uma delas (FIFA, Sustainability, 2017b).

Para o Campeonato do Mundo de futebol FIFA 2018, a realizar na Rússia, a FIFA idealizou uma estratégia de sustentabilidade a aplicar neste torneio. O seu propósito é assegurar um planeamento que permita diminuir os impactos negativos do evento e potenciar os impactos positivos na sociedade, economia e ambiente (FIFA & LOC, 2015). Está assim visível uma ação concertada para os três pilares da sustentabilidade.

Desse documento ressaltam ainda os princípios reguladores para a sustentabilidade do evento sendo eles: responsabilidade; inclusão; transparência; integridade e respeito. O objetivo será promover mudanças positivas durante o evento, e que o mesmo deixe um legado positivo para o futuro.

Ainda no capítulo da sustentabilidade da FIFA, podemos identificar um programa para a promoção do *fair-play* entendido como um código de conduta que deve ser respeitado por todos os intervenientes, desde atletas a adeptos, e ainda programas de combate à discriminação e racismo (FIFA, 2017b).

Esta é uma mensagem que é frequentemente visível nos eventos organizados por esta federação, aproveitando toda a sua notoriedade para a transmissão de uma mensagem social positiva na busca da promoção de um mundo melhor.

4.1.3 União das Federações Europeias de Futebol (UEFA)

A União das Federações Europeias de Futebol (UEFA), fundada a 15 de junho de 1954 em Basileia, Suíça, é o organismo máximo responsável pelo futebol europeu. É uma confederação de federações, uma democracia representativa que congrega em si as cinquenta e cinco federações nacionais de futebol da Europa.

Os seus objetivos passam pela regulação do futebol europeu, promoção do futebol num espírito de união, solidariedade, paz, entendimento e fair play, salvaguardar os valores do futebol europeu, promover e proteger padrões éticos e de boa governação no futebol europeu, manter relações com todos os intervenientes no futebol europeu e salvaguardar sempre as suas federações-membro com vista ao bem-estar da modalidade na Europa (UEFA, 2017).

Ao visitarmos o website da UEFA, existe uma opção denominada de *Responsabilidade Social*.

Ao explorarmos essa opção, verificamos que esta confederação tem revelado uma forte atividade na promoção da vertente social. Cientes do peso que o futebol tem na sociedade, a UEFA tem procurado utilizar a sua influência para a condução do desenvolvimento social (UEFA, 2017).

Um dos seus mais conhecidos slogans é o “RESPECT”. Esta é a imagem de um programa que visa a promoção da responsabilidade social do futebol, procurando fortalecer a saúde e integridade da modalidade e da sociedade como um todo.

Toda a estratégia de responsabilidade social da UEFA assenta sobre o pilar do Respeito. Numa versão mais alargada do conceito, esta passa pela promoção da diversidade, da paz e da reconciliação através do futebol para todos pela saúde, defesa do ambiente e pela luta contra a discriminação, racismo e violência (UEFA, 2017).

São bastante divulgadas as campanhas da UEFA contra a discriminação, não apenas no contexto do jogo, mas também na sociedade.

Ainda na campanha contra a discriminação, a UEFA acredita que o futebol deve ser “para todos” desenvolvendo programas para portadores de deficiência e o mundial dos sem-abrigo (UEFA, 2017).

É assim visível uma forte campanha social para um mundo mais justo, sendo este um dos pilares para o desenvolvimento sustentável.

No entanto, apesar da sua forte vocação social utilizando o futebol como meio de divulgação de ideias positivas, a UEFA evidencia ainda preocupações relativas ao ambiente, estando estas também inseridas no programa de responsabilidade.

Nesse sentido, além da associação a campanhas a favor do ambiente, como por exemplo a associação à “Hora da Terra”¹ a UEFA pretende ainda destacar as preocupações nacionais e globais sobre o meio ambiente e organizar competições internacionais de um modo mais sustentável (UEFA, 2017).

Na organização do torneio EURO 2016, as preocupações da UEFA com o desenvolvimento sustentável foram fortemente divulgadas. Este foi o primeiro evento organizado pela UEFA a dispor de uma estratégia de responsabilidade social e sustentabilidade orientada para a redução do impacto ambiental; integração de uma dimensão social no torneio e medição do impacto económico decorrente da organização de um grande evento desportivo. (UEFA, 2017).

Martin Kallen, director-geral da UEFA Events SA, apresentou no Matchday Live, programa áudio do UEFA.com, o EURO 2016 como um evento "sustentável". (UEFA, 2017).

No que se refere à organização de um evento sustentável, Martin Kallen, em entrevista para o Matchday Live em 2015 afirma: “Primeiro que tudo, vamos tentar incentivar as pessoas a irem [para os jogos] de transportes públicos. Estamos a trabalhar com as autoridades, para que estas disponibilizem boas ofertas por toda a França, seja por comboio, autocarro ou elétrico. Também é importante não ter barreiras para os adeptos com deficiências, de modo a desfrutarem ao máximo dos jogos, e que se minimize a produção de resíduos quando nos deslocamos a um quiosque para comprar comida ou bebida. Também temos um programa agradável para as crianças, bem como diversos outros programas, incluindo aqueles que proíbem fumar nos estádios.” (UEFA, 2017).

¹ A Hora do Planeta é uma iniciativa da World Wide Found for Nature, que começou em 2007 em Sidney, na Austrália, quando 2,2 milhões de pessoas e mais de 2.000 empresas apagaram as luzes por uma hora numa tomada de posição contra as mudanças climáticas.

Um ano depois a Hora do Planeta tornou-se um movimento de sustentabilidade global com mais de 50 milhões de pessoas em 135 países a mostrarem o seu apoio a esta causa ao desligarem simbolicamente as suas luzes.

A interatividade com os adeptos também não foi esquecida. Foi disponibilizada uma aplicação para os adeptos que lhes permite uma melhor experiência do evento ao mesmo tempo que busca uma sensibilização para as questões ambientais.

“Os adeptos podem utilizar os nossos "sites" para ver a "Eco-calculadora", por forma a saber de onde vêm e para onde vão [e como], ao mesmo tempo que ficam a saber as emissões que geram através dessa deslocação. Depois, podem inserir os seus detalhes e contribuir para projetos que neutralizam as suas emissões de carbono.” (Martin Kallen, em entrevista para o Matchday Live em 2015, em UEFA, 2017).

A UEFA também reconhece a importância da sensibilização de todos os funcionários e participantes para o EURO 2016. Cria “dicas e truques para sustentabilidade”, um manual que pretende melhorar a consciência ambiental e encorajar nos seus funcionários para a adoção de prática sustentáveis.

De forma a destacar e promover as boas práticas, na UEFA EURO 2016 foram atribuídos os prémios “Respeito pelo Ambiente” para as cidades e estádios com melhores práticas ambientais e pelo reconhecimento de elevados padrões alcançados na inovação, impacto, legado e envolvimento de partes interessadas.

A atribuição dos prémios teve em destaque quatro pilares: gestão de desperdícios, transporte de público, otimização energética e de água e fornecimento de produtos e serviços. Todas essas iniciativas conduziram à obtenção de certificação no sistema de gestão de eventos sustentáveis (ISO 20121) buscando assim um legado positivo para o futuro.

No final todas as cidades e estádios foram convidados a apresentar as suas melhores práticas desenvolvidas durante o EURO 2016, procurando influenciar futuros organizadores do evento na continuidade de boas práticas em prol da sustentabilidade (UEFA, 2017).

4.2. Sustentabilidade e instalações desportivas

Na segunda década do séc. XX verificou-se uma proliferação na construção de instalações desportivas, algumas das quais constituindo-se como verdadeiros ícones modernos (Araújo, 2008).

Tanto a construção de novas arenas desportivas como a remodelação de outras já existentes têm sido operados tendo em conta critérios de sustentabilidade.

Uma das grandes orientações tendo em mente a sustentabilidade das instalações desportivas tem sido a aposta na sua multifuncionalidade (Araújo, 2008).

Com toda a informação disponível sobre o desenvolvimento sustentável, assumindo este como um imperativo para a continuidade das gerações futuras, não podemos agir de forma diferente.

No entanto, numa perspetiva de sustentabilidade, a multifuncionalidade por si só não é critério suficiente.

Na construção de novas arenas desportivas devemos ter em consideração o impacto que esta terá no sistema ecológico e social em que a mesma se insere. A construção de palcos desportivos envolve a reestruturação de áreas urbanas, ou ela própria aglomerar em si outros empreendimentos como escritórios, centros comerciais, health clubs entre outros, o que conduz a novas exigências arquitetónicas quer no plano funcional quer no plano da estética. Também o perfil dos utilizadores, cada vez mais exigentes no que toca ao conforto e segurança leva a que se adotem novas funcionalidades e materiais de construção (Araújo, 2008).

Neste capítulo iremos identificar algumas instalações desportivas que se assumem como bons exemplos de práticas sustentáveis.

4.2.1 Wembley Stadium

O estádio de Wembley, Inglaterra, é um estádio nacional, construído entre 2003 e 2007. É uma arena multifacetada que pode assegurar espetáculos desportivos em diferentes modalidades tais como futebol, rugby e atletismo. Com uma capacidade para albergar 90000 espectadores, foi sede da final da UEFA Champions League em 2011 e 2013.

A sua característica multifacetada permite ainda receber espetáculos de nomes da música internacional.

No site do estádio podemos identificar que o tema da sustentabilidade marca presença. A organização responsável pela gestão do estádio, a Wembley National Stadium Lda. assume o seu compromisso pela melhoria contínua da performance ambiental resultante da sua atividade (TheFA, 2017).

Esse compromisso conduziu à implementação de um sistema de gestão ambiental, sendo certificado pela ISO 14001. As suas áreas de intervenção são a energia, resíduos, água, transportes e comunidade.

Desde 2015 que a organização tem a intenção de desenvolver um sistema de gestão de eventos sustentáveis e obter a certificação na ISO 20121:2012(E) (TheFA, 2017).

À data o estádio pode contar com as seguintes certificações e prémios:

- ISO 14001 Certification
- Industry Green Three Star Award
- Green Tourism Award
- Carbon Trust Treble
- The Stadium Business Awards 2012
- Green Apple Award

4.2.2 Aviva Stadium

Aviva Stadium é uma arena desportiva situada na cidade de Dublin, Irlanda. Inaugurado a 14 de maio de 2010, é palco da seleção Irlandesa de rugby e seleção Irlandesa de futebol.

Com uma capacidade para 51700 espectadores, em 2011 foi palco da final da Liga Europa da UEFA entre FC Porto e SC Braga.

O estádio é certificado pela BS 8901 assumindo responsabilidade pelo controlo dos impactos decorrentes da sua atividade nos três pilares da sustentabilidade: impacto económico; impacto social e impacto ambiental.

Foi ainda implementado um sistema de gestão energética sendo alinhado com os requisitos da norma ISO 20121:2012(E) e uma certificação na norma ISO 50001:2011 referente ao sistema de gestão energética, onde assume o compromisso para com a melhoria constante da eficiência energética da sua atividade, sendo o primeiro estádio certificado em todo o mundo (Sustainability, 2017).

4.2.3. Principality Stadium

O *Principality Stadium* foi construído em 1999 para acolher os jogos do campeonato do mundo de Rugby. No entanto, à data da sua inauguração, o pensamento ecológico não estava ainda enraizado, pelo que as iniciativas nesse sentido foram nulas (principalitystadium.wales, 2018).

O estádio tem uma capacidade para 74000 espectadores, sendo o segundo estádio com teto móvel da Europa. É uma instalação que pode acolher tanto espetáculos desportivos como outro tipo de espetáculos artísticos como concertos de musicais.

Tem a classificação de 5 estrelas por parte da UEFA, e além dos jogos de Rugby, foi palco de grandes eventos como a final da UEFA Champions League de 2016-2017.

Com os avanços no conhecimento, a entidade gestora desta arena desportiva conclui que muitos dos sistemas da arena não eram sustentáveis. Assim, em 2010 é assumido o compromisso com a melhoria do sistema operacional de todo o estádio no sentido de o tornar sustentável.

Foi assim proposta uma candidatura à certificação BS 8901, iniciando em setembro de 2010 e com um prazo de conclusão de 12 meses (principalitystadium.wales, 2018).

Foram assim estabelecidos objetivos de avaliação e melhoria das operações do estádio tendo em conta os requisitos para a sustentabilidade e melhorar a comunicação desses objetivos.

Foram assim melhorados todos os processos e operações do estádio, a comunicação interna e externa e toda a cadeia de fornecimento.

Hoje, o estádio contem uma política de sustentabilidade que pode ser consultada no seu WebSite, sendo que cobre todos os eventos realizados na arena.

4.2.4. The Old Trafford

Fundado em 1910, é o palco que acolhe os jogos da equipa *Manchester United*, clube da Premier League Inglesa. Com espaço para 76.212 espectadores, o *Old Trafford* é o segundo maior estádio da Inglaterra em termos de capacidade, atrás somente do *Estádio Wembley*.

Foi palco da final UEFA Champions League de 2002-2003.

Ao consultar o website do clube percebemos que se está a enraizar uma cultura de desenvolvimento sustentável (*Manchester United leads way in sustainability - Official Manchester United Website, 2018*).

A responsabilidade ambiental está presente na gestão do estádio. Podemos identificar duas grandes iniciativas:

- *Reds Go Green*, que se foca na gestão de resíduos e na reciclagem. Esta iniciativa é promovida por uma equipa educacional que opera o museu do clube e que apresenta a sustentabilidade em escolas locais;
- *United to Switch Off and Save*, que consiste num programa de gestão energética que promove junto do staff do clube as boas práticas de gestão energética.

Essa ação didática é estendida a toda a cadeia de fornecimento a operar no estádio (*Manchester United leads way in sustainability - Official Manchester United Website, 2018*).

O seu compromisso para com o desenvolvimento sustentável leva à certificação pela norma ISO 20121:2012(E), referente aos eventos, sendo já detentor da norma BS 8091.

Capítulo II – Realização da prática profissional

1. Análise da organização e do seu contexto

1.1. Caracterização da organização

A PortoEstádio – Gestão e Exploração de Equipamentos Desportivos, SA doravante, PortoEstádio SA., está inserida no grupo empresarial Futebol Clube do Porto, sendo este um conjunto de empresas que tem como objetivo a promoção da prática desportiva amadora e profissional em diversas modalidades desportivas.

Para esse efeito, o FC Porto Holding subdivide-se em várias organizações, sendo que cada uma delas é detentora de responsabilidades específicas dentro daquilo que são os objetivos da organização-mãe.

No caso da PortoEstádio SA., a organização detém a responsabilidade pela gestão e exploração do património imobiliário do grupo empresarial Futebol Clube do Porto.

O Organograma seguinte esquematiza toda a estrutura do Grupo FC Porto.

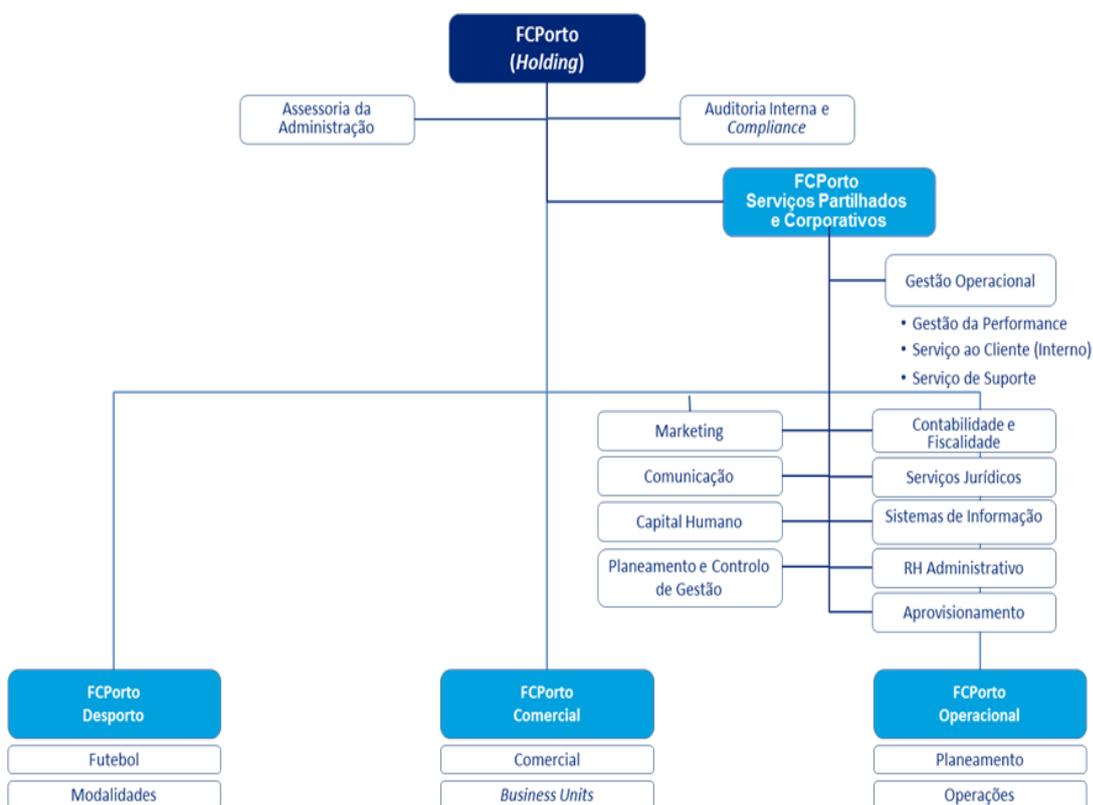


Figura 20 - Universo de organização do Grupo Empresarial FC Porto

1.2 Enquadramento da PortoEstádio SA. no Grupo empresarial FC Porto

A PortoEstádio SA. é a organização do Grupo Empresarial FC Porto que, como prestadora de serviços, reúne as valências relacionadas com a gestão do imobiliário onde as restantes empresas operam.

Como organização prestadora de serviços, a PortoEstádio SA. tem a seu cargo as seguintes competências:

- Gestão e Exploração do Estádio do Dragão
 - Gestão quotidiana
 - Organização de jogos
 - Organização de eventos

- Gestão do Centro de Treinos e Formação Desportiva PortoGaia
 - Gestão quotidiana
 - Organização de jogos
 - Organização de eventos

- Gestão do Vitalis Park
 - Gestão quotidiana
 - Organização de jogos
 - Organização de eventos

- Gestão e Exploração do Dragão Caixa
 - Gestão quotidiana
 - Organização de jogos
 - Organização de eventos

- Gestão da Casa do Dragão
 - Gestão do quotidiano

- Estádio de Pedroso
 - Organização de treinos
 - Organização de jogos

- Gestão e Exploração do Museu do FC Porto by BMG
 - Gestão quotidiana
 - Organização de eventos

- Gestão e Exploração da Piscina de Campanhã
 - Gestão quotidiana
 - Organização de jogos
 - Organização de eventos
 - Gestão das FC Porto Stores
 - Gestão do quotidiano

- Gestão das Fc Porto Stores
 - Gestão do quotidiano

1.3. Visão

Ser mundialmente reconhecida como organização de excelência na gestão e organização de eventos através da inovação e criatividade na busca da satisfação dos nossos clientes, criando simultaneamente valor de forma sustentada.

1.4. Missão

Construir uma sólida parceria com nossos clientes, através de uma equipa comprometida e qualificada, realizando eventos personalizados, criativos, inovadores e com estratégias sob medida que impulsionem os seus negócios.

Prestar serviços de Organização de Eventos, através do fornecimento de soluções inovadoras de elevada qualidade e com ótima relação custo benefício, por

forma a satisfazer e exceder os requisitos e as expectativas das partes interessadas e gerando valor para o seu negócio.

Disseminar as melhores práticas operacionais, criando uma cultura impregnada de otimização e qualidade, estimulando o aprimoramento constante dos processos que suportam a atividade da organização, garantindo credibilidade e solidez financeira, de modo a fidelizar e conquistar novos clientes.

1.5. Organograma PortoEstádio SA.

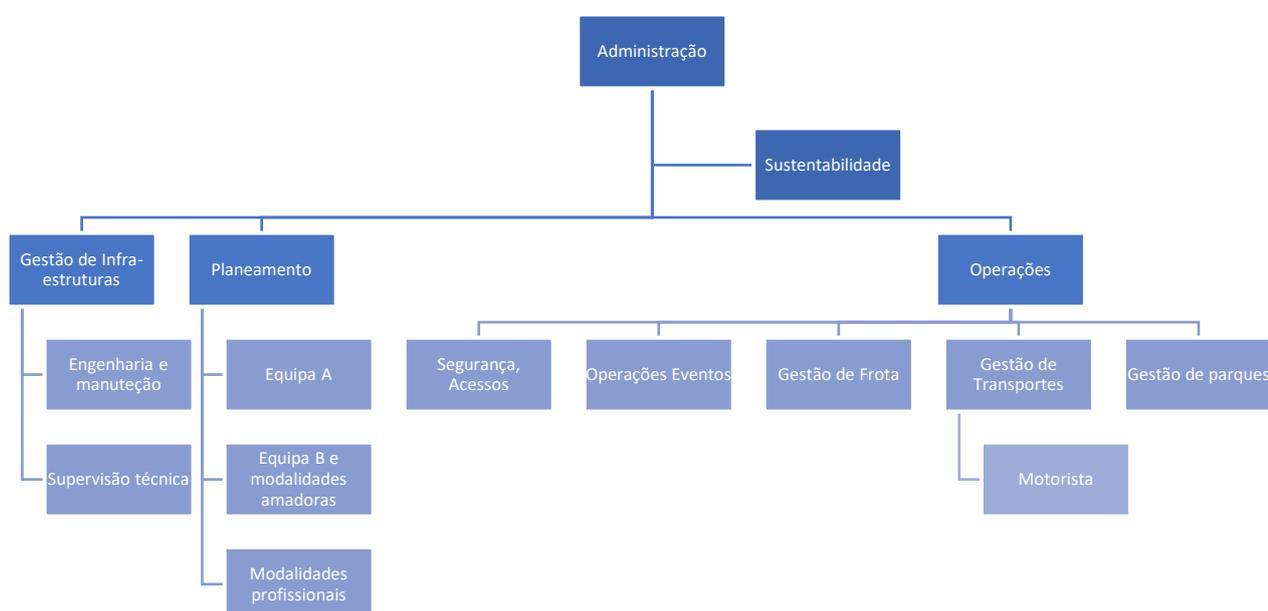


Figura 21 - Organograma da organização PortoEstádio SA.

1.6. Principais Funções e Responsabilidades

Área de Gestão de Infraestruturas:

- Gestão e manutenção do Imobiliário do FC Porto;
- Desenvolvimento e implementação de projetos de remodelação e atualização das infraestruturas do FC Porto;
- Gestão logística.

Sustentabilidade:

- Assegurar que os processos necessários para o Sistema de Sustentabilidade são estabelecidos, implementados e mantidos;
- Gestão dos aspetos ambientais relevantes para a organização;
- Gestão dos riscos e oportunidades relevantes para a organização;
- Preparação e realização de ações de sensibilização interna e externa;
- Coordenação e liderança do processo de auditoria;
- Gestão das não conformidades;
- Assegurar a permanente atualização dos requisitos legais;
- Garantir o cumprimento dos procedimentos de resposta às emergências ambientais;
- Definir ações e atividades que visam suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas gerações.

Área Operacional:

- Planeamento, implementação e supervisão de todas as atividades de vigilância quotidiana das infraestruturas do FC Porto e segurança de eventos;
- Planeamento e supervisão de todas as atividades de gestão de eventos;
- Gestão de catering e bares;
- Gestão de hospitalidade;
- Gestão do parque de estacionamento;
- Planeamento das atividades associadas às respostas de situações de emergência no Estádio do Dragão;
- Gestão de toda a frota e transportes do Grupo FC Porto.

Área de Planeamento:

- Planeamento e organização das atividades desportivas da equipa de futebol profissional (Equipa A e Equipa B) e modalidades profissionais e amadoras;
- Contacto com os clubes adversários e entidades oficiais (futebol profissional e modalidades profissionais).

As funções de todos os colaboradores encontram-se descritas nas Fichas de Funções. As necessidades de colaboradores são geridas por cada responsável da Direção e articuladas de acordo com o definido numa instrução de trabalho.

1.7. Unidades organizacionais fixas

As unidades organizacionais da PortoEstádio SA. encontram-se distribuídas por instalações:

- Estádio do Dragão: Instalações administrativas, parque de resíduos, áreas técnicas, armazéns, parque de estacionamento, bares e campo desportivo
- Dragão Caixa: Instalações administrativas, áreas técnicas, bares e arena desportiva
- Casa Dragão: Instalações administrativas, de alojamento, de convívio, de lavandaria e copa
- Centro de Treinos e Formação Desportiva PortoGaia: Instalações administrativas e de descanso, áreas técnicas, armazéns, cozinha e campos desportivos
- Vitalis Park: Instalações administrativas, áreas técnicas, armazéns, restaurante e campos desportivos
- Piscina de Campanhã: Instalações administrativas, áreas técnicas, armazéns, bar e piscinas
- Museu FC Porto: Instalações administrativas, áreas técnicas e restaurante
- FC Porto Stores
- Porto Canal

1.8. Limites geográficos

- Território Nacional
 - Gestão e Exploração do Estádio do Dragão e Dragão Caixa

- Gestão de Infraestruturas Desportivas e de Apoio
 - Organização e Desenvolvimento de Eventos
 - Gestão de Frota e Transportes (exclui-se a gestão de transportes da Equipa A e a gestão de frota da administração)
- Território Internacional
 - Organização e Desenvolvimento de Eventos
 - Gestão de Frota e Transportes

1.9. Questões internas e externas relevantes

Externas:

- Reconhecimento mundial como organização de excelência na prestação de Serviços de Gestão e Exploração de Infraestruturas Desportivas:
 - Certificação do Sistema de Gestão Integrado de Qualidade e Ambiente (NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 14001);
 - Prémio pelas boas práticas ambientais implementadas com o prémio para o maior feito não desportivo do ano 2010, atribuído pela ECA - European Club Association;
- Requisitos dos clientes relativos a fornecedores e subcontratados preferenciais;
- Reduzida oferta de potenciais fornecedores com capacidade de resposta aos requisitos definidos;
- Condições climatéricas que podem afetar a prestação de serviço;
- Política dos clientes diretos com obrigações de redução cada vez mais significativa do valor da prestação de serviço e por outro lado aumentam ou mantêm os requisitos de execução;
- Alteração dos regulamentos das diversas competições.

Internas:

- Decisões estratégicas definidas pelo FC Porto Holding;
- Capacidade financeira para executar a prestação de serviço adequadamente;
- Dependência de fornecedores e subcontratados;
- Utilização dos Serviços de Informação e dos Serviços Partilhados, por decisão do FC Porto Holding
- Cultura de excelência do Clube
- Recursos Humanos qualificados

1.10. Caracterização do Estádio do Dragão

O desejo de se manter como entidade de referência a todos os níveis, leva o FC Porto a uma aposta no enriquecimento patrimonial, o que se traduz na iniciativa de construção de um novo estádio, deixando para a história o mítico Estádio das Antas, outrora palco de vitórias e emoções.

Impulsionado pela realização do Euro 2004, é inaugurado em 16 de novembro de 2003, a obra arquitetada pelo arquiteto Manuel Salgado, o novo palco de jogos para a equipa principal do FC Porto, o denominado Estádio do Dragão.

Estádio moderno, funcional e mais cómodo que dá resposta as exigências do futebol moderno tanto no plano competitivo como no plano do espetáculo desportivo.

O estádio do Dragão é um palco dotado de valências únicas, enriquecidas pela colocação de espaços verdes e pela reestruturação das vias anexas ao complexo desportivo, residencial e comercial, materializam uma nova centralidade no Porto.

A sua característica multifuncional já permitiu acolher espetáculos não desportivos como os concertos dos Rolling Stones, Coldplay, Muse e One Direction e de eventos com a Race of Champions.

O Estádio do Dragão é ainda um estádio Ecológico, tendo a classificação de cinco estrelas pela UEFA. Este foi o primeiro estádio Europeu a conseguir a certificação «GreenLight». Esta é uma certificação da Comissão Europeia que premeia o esforço realizado em termos da utilização racional de energia e na qualidade da iluminação

Características do estádio

- Capacidade para 50.033 espectadores;
- 28 portas de entrada;
- 118 torniquetes;
- 12 postos de socorro e 1 posto médico central;
- Parque de estacionamento com capacidade para 1187 lugares com três entradas;
- GVS – Gabinete de Vigilância e Segurança
- Casa do Lixo
- Duas cozinhas e uma copa
- 24 Bares
- Três guarda objetos
- Praça envolvente
- Escritórios
- Museu Fc Porto by BMG
- FC Porto Store Dragão



Figura 22 - Planta do Estádio do Dragão, retirado de FCPorto (2018)

Acessos

O Estádio do Dragão está localizado na freguesia de Campanhã, cidade do Porto. Está situado numa zona privilegiada da cidade com vários acessos rodoviários onde se destaca a Alameda das Antas e a proximidade com a Via de Cintura Interna que faz ligação direta com várias autoestradas que ligam todas as zonas do país.

Está ainda servido de uma boa rede de transportes públicos que os adeptos poderão utilizar nas suas deslocações para o Estádio. Destaca-se a rede STCP, Metro do Porto com ligação direta ao Aeroporto Francisco Sá Carneiro e a CP, tudo nas imediações da instalação desportiva.



Figura 23 - Acessos Estádio do Dragão, retirado de FC Porto (2018)

1.11. Classificação do evento

No sentido de um melhor enquadramento e entendimento do evento, iremos proceder à sua classificação com recurso ao modelo apresentado por Dias (2012).

A tabela seguinte expressa a classificação do evento que pretendemos tratar para o âmbito deste trabalho.

Tabela 4- Classificação do evento jogo de futebol da equipa principal do FC Porto

Classificação	Especificação	Descrição
Dimensão (de acordo com o número de pessoas por dia – público)	Grande Evento	Com uma média de público superior a 35.000 pessoas por evento
Periodicidade	Frequente	Com frequência que pode ultrapassar os 4 eventos mensais (dependendo do nº de competições)
Abrangência	Local	Com abrangência a nível do município do Porto
Tipo de espaço	Fechado	Estádio do Dragão
Entrada	Paga (excetuando convites)	Venda de Bilhete, Lugares Anuais
Público-Alvo	Geral	Para todo o tipo de público
Entidade Organizadora	Privada	Empresa privada
Âmbito e objetivos	Competição	Evento inserido no plano competitivo em diferentes Federações
Impacto	Social, Económico e Ambiental	Apoio à comunidade, repercussões económicas com lucro para vários stakeholders e medidas de promoção de proteção ambiental
Tipologia de eventos (de acordo com tema, conteúdo, natureza, área de interesse)	Desportivo	Evento relacionado com competições desportivas

2. Projeto para implementação da norma ISO 20121:2012(E)

No momento atual, a empresa gestora de todas as instalações do grupo FC Porto é detentora de certificação sobre as normas ISO 9001 e ISO 14001 tornando-se uma referência neste sector de atividade.

No sentido da melhoria contínua de todos os seus processos, e na qualidade de responsável pela organização de eventos do grupo FC Porto, é intenção da PortoEstádio SA., enquadrar os procedimentos relativos ao evento jogo de futebol da equipa principal do FC Porto a realizar no estádio do Dragão, com os princípios do desenvolvimento sustentável, enquadrando a sua atividade num sistema integrado de sustentabilidade.

O objetivo será tornar a organização do evento eficiente, permitindo o controlo dos impactos, redução de custos associados, melhoraria da imagem e posicionamento de mercado da organização, cativar a atenção de diferentes stakeholders, assumir-se como exemplo de boas práticas e influenciar a sociedade em geral e os seus stakeholders a introduzir na sua atividade operacional práticas congruentes com o desenvolvimento sustentável.

Iremos desse modo recorrer à norma internacional ISO 20121:2012(E), identificando os requisitos necessários para a sua implementação e executar um planeamento em conformidade.

Para a consecução desse projeto iremos inspirar a nossa intervenção pelo Guia para Eventos Sustentáveis editado pelo BCSD Portugal em 2014, fazendo as adaptações que consideramos pertinentes para a realidade PortoEstádio SA..

Desse modo, feita já a caracterização de entidade e seu contexto, vamos numa primeira fase elaborar um diagnóstico inicial de forma a identificar o estado atual da organização no que toca a procedimento relativo ao evento jogo de futebol equipa principal do FC Porto a realizar no estádio do Dragão.

Será elaborada uma lista de verificação no sentido de verificar o *modus operandi* existente, identificar oportunidades de melhoria, e o que é necessário estruturar na

cadeia de gestão do evento no sentido de o enquadrar nos requisitos na norma ISO 20121:2012(E).

Será definido o âmbito para o nosso sistema integrado de sustentabilidade e, para um melhor estudo do posicionamento da organização iremos utilizar a análise SWOT.

Numa segunda fase iremos identificar todos os stakeholders, suas expectativas e necessidades relativas ao evento em questão. Posteriormente iremos identificar todos os impactos decorrentes do evento, abrangendo os três pilares da sustentabilidade.

Numa fase final iremos desenvolver processos para o tornar o evento sustentável, procurando soluções para cada uma das cadeias de valor do evento e elaborar uma análise baseada no risco e oportunidade.

2.1. Diagnóstico Inicial da Organização PortoEstádio SA.

Em finais de 2006, o Futebol Clube do Porto, tendo em vista o desenvolvimento sustentável da sua atividade operacional e da sociedade em que está inserido, decide pela implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente no Estádio do Dragão.

Nesse âmbito, em 2007, a organização gestora das instalações do grupo FC Porto, a PortoEstádio SA., obtém a certificação integrada de Qualidade e Ambiente segundo as normas ISO 9001 e ISO 14001, tornando-se uma referência neste sector de atividade.

A forma de gestão utilizada pela PortoEstádio SA. no Estádio do Dragão é hoje replicada em todas as instalações onde o Futebol Clube do Porto está presente.

No mesmo seguimento, em 2010 as Escolas Dragon Force obtêm o certificado de Qualidade no âmbito da gestão e operação das escolas de futebol.

Ambiente

A PortoEstádio SA. assume uma gestão ecoeficiente e responsável, incorporando uma atitude pró-ativa de prevenção e minimização dos impactos ambientais inerentes à sua atividade.

Conscientes do carácter mobilizador do Futebol Clube do Porto e a sua capacidade de influenciar mentalidades e atitudes, a organização pretende ainda dotar-

se de carácter didático em relação à preservação do ambiente através de ações de comunicação para as massas.

Tendo em conta as suas preocupações com questões ambientais, a PortoEstádio SA. tem vindo a diminuir o seu impacto ambiental através de ações tais como:

- Redução do consumo de água;
- Redução do consumo energético;
- Diminuição da produção de resíduos;
- Aumento da taxa de separação de resíduos;
- Controlo das emissões gasosas;
- Controlo dos produtos químicos rejeitados através dos efluentes líquidos;
- Sensibilização de todos os utilizadores e adeptos para as vantagens das boas práticas ambientais;

Certificações e Prémios

Ao longo do tempo, a organização PortoEstádio SA. tem orientado as suas práticas operacionais pela busca da excelência nos seus desempenhos.

O reconhecimento dessas práticas resulta na obtenção de diversas certificações e prémios, atribuídos pelas mais diversas instituições.

2003

- Atribuição do prémio Greenlight pela Comissão Europeia ao Estádio do Dragão;
- “European Convention for Construction Steelwork” – Melhor Projeto Europeu atribuído ao Estádio do Dragão;

2007

- Certificação integrada atribuída pela APCER segundo as normas NP EN ISO 9001 e INP EN ISO 14001 a todo o âmbito de atividade da PortoEstádio SA.. O Estádio do Dragão foi o primeiro estádio de futebol classificado com 5 estrelas pela UEFA a receber este certificado;

2008

- Inclusão do Vitalis Park no âmbito de certificação;
- Campanha “Dragão vs Lixo”: ações de comunicação e reforço de sinalética;

2009

- Inclusão do Dragão Caixa no âmbito de certificação;
- O Estádio do Dragão é o primeiro espaço desportivo a obter o certificado I00R promovido pela Sociedade Ponto Verde que atesta o correto encaminhamento para reciclagem dos resíduos de embalagens e outros de natureza diversa, produzidos no Estádio;
- Campanhas de sensibilização em jogos e eventos: distribuição de flyers; realização/exibição de um vídeo alusivo à separação de resíduos e realização de jogos interativos;

2010

- A European Club Association atribui ao Futebol Clube do Porto o prémio para a maior feito não desportivo do ano, no âmbito das boas práticas ambientais implementadas;
- Campanha de sensibilização: exibição de um vídeo alusivo à separação de resíduos;
- A APCER atribui o Certificado de Qualidade às escolas Dragon Force pela gestão e operacionalização das escolas de futebol;
- Campanha de sensibilização “Dia Azul”: desafio proposto aos adeptos para revelar a sua faceta ecológica e participar no Dia Azul com a deposição de resíduos de papel e cartão nos contentores colocados nas imediações do Estádio;

2011

- Participação na “Semana Europeia de Prevenção de Resíduos” projeto de sensibilização da União Europeia;
- Campanha de sensibilização “Dia Azul”: desafio proposto aos adeptos para revelar a sua faceta ecológica e participar no Dia Azul com a deposição de resíduos de papel e cartão nos contentores colocados nas imediações do Estádio;

2012

- Campanha do Banco Alimentar - doação de 4 toneladas de papel produzidos em dias de jogo ao Banco alimentar que foram convertidos em alimentos e distribuídos pelos mais necessitados;
- Segunda participação na “Semana Europeia de Prevenção de Resíduos”;
- Renovação do certificado I00R atribuído pela Sociedade Ponto Verde pelas práticas ambientalmente responsáveis e correto encaminhamento dos resíduos;

2013

- Atribuição do prémio nacional da mobilidade em bicicleta na categoria organizações e clubes, atribuído pela Federação Portuguesa de Cicloturismo e Utilizadores de Bicicletas;
- Campanha SIGA: vem ao dragão à boleia da tua paixão. O FC Porto prepara-se para tornar o Dragão um palco de emoções acessível a todos: segue à boleia da tua paixão e vem da tua localidade até ao estádio, com a deslocação a ficar sob a responsabilidade do clube e o bilhete a teu cargo. Esta ação irá repetir-se durante a época em várias localidades, com vista a trazer adeptos de várias localidades ao Estádio do Dragão. S. João da Madeira vai assistir à estreia desta iniciativa, estando a dinamização a cargo da Delegação do FC Porto, Dragão de Ouro em 2012.

2014

- Projeto Arco Maior, que consiste no recrutamento de adolescentes em processo de abandono escolar dando-lhe oportunidade de trabalho remunerado no Museu do FC Porto;

2016

- Atribuição do prémio nacional da mobilidade em bicicleta na categoria organizações e clubes, atribuído pela Federação Portuguesa de Cicloturismo e Utilizadores de Bicicletas;

2017

- Para assinalar o Dia Mundial da Reciclagem de Pilhas houve uma ação à volta do estádio no dia de jogo FC Porto x GD Chaves, onde havia pilhões espalhados para que as pessoas pudessem depositar as suas pilhas usadas.

- Celebração do Dia Europeu Sem Carros: Foi realizada uma ação para incentivar as pessoas a se deslocarem de bicicleta até ao estádio em dias de jogo.

- Campanha interna para a sensibilização da necessidade da poupança de água

- Futebol Fitness: um programa dirigido aos sócios, adeptos e simpatizantes que tem como principal objetivo proporcionar uma prática de exercício físico adequada, usando o futebol de recreação como meio de promoção da saúde, aptidão física e bem-estar. Numa primeira fase será destinado a homens entre os 30 e 50 anos e que não estejam no momento a realizar exercício físico de forma regular. Associado a este programa existirá um projeto de investigação europeu (Euro Football Fitness) em parceria com várias instituições e centros de investigação europeus.

- O Estádio do Dragão foi distinguido com o Prémio EDP Energia Elétrica e Ambiente de 2017 para edifícios de serviços. O prémio destina-se a empresas que apostam na eficiência energética das suas instalações, na sustentabilidade ambiental, na formação dos colaboradores e medidas de carácter comportamental.

- Campanha “um dragão, uma árvore”, com o intuito de promover a reflorestação. Com um contributo de 3€, revertidos na totalidade para a QUERCUS, os adeptos que escolham participar recebem de recordação um brinde que os alunos Dragon Force ajudaram a produzir reutilizando a alcatifa utilizada na Gala dos Dragões de Ouro desse ano.

2019

- Em 2019 o Estádio do Dragão vai receber a ESSMA Summit 2019, um evento organizado pela Associação de Gestão e Segurança de Estádios (ESSMA) em parceria com a Associação Europeia de Clubes (ECA) e a Associação das Ligas Europeias de Futebol Profissional (EPFL);

2.2. Lista de verificação requisitos norma ISO 20121:2012(E)

Tabela 5- Lista de verificação da norma ISO 2012:2012(E)

Requisitos ISO 20121:2012(E)	Análises/ações	Prazo/Responsabilidade	Obs.
4. O contexto da organização			
4.1. Conhecer a organização e o seu contexto			
A organização deve conhecer o seu contexto interno e externo, percebendo quais os itens relevantes para a consecução dos seus objetivos e para a concretização de um sistema de gestão de eventos sustentáveis	-Determinar questões internas relevantes <ul style="list-style-type: none"> • Benefícios para a organização • Objetivos • Impacto dos eventos -Determinar questões externas relevantes <ul style="list-style-type: none"> • Benefícios para a stakeholders • Objetivos • Impacto das medidas a implementar nos stakeholders 		- Verificar Manual Qualidade e Ambiente -Análise SWOT

Requisitos ISO 20121:2012(E)	Análises/ações	Prazo/Responsabilidade	Obs.
4.2. Identificar necessidades e expectativas das partes interessadas			
A organização deve identificar as partes interessadas no sistema de gestão de evento sustentável bem como perceber as suas expectativas relativas ao seu enquadramento dentro sistema	-Identificar os stakeholders e suas expectativas face à organização		-Organizador do evento -Promotor do evento -Colaboradores -Participantes -Público -Órgãos de regulação -Comunidade
4.3. Determinar o âmbito do sistema de gestão de um evento sustentável			
A organização deve determinar em que moldes irá ser desenvolvido um sistema de gestão para um evento sustentável	-Definir orientações gerais para o sistema de gestão de um evento sustentável		Jogo da equipa principal do FC Porto a realizar no estádio do Dragão
4.4 Sistema de gestão de um evento sustentável			
A Organização deve estabelecer, implementar, manter e continuamente aprimorar um sistema de gestão de um evento sustentável	-Estabelecer indicações para a cadeia operativa de um evento sustentável -Exercer controlo dessa cadeia operativa		-Atentar nas categorias da cadeia de valor do evento: <ul style="list-style-type: none"> • Transportes • Comunidade • Instalações • Catering • Audiovisuais • Comunicação • Recursos • Logística • Segurança e bem-estar

Requisitos ISO 20121:2012(E)	Análises/ações	Prazo/Responsabilidade de	Obs.
4.5 Princípios de desenvolvimento sustentável, propósito e valores			
A organização deve definir os princípios orientadores para um desenvolvimento sustentável apresentando uma declaração de propósito e valores	-Elaborar declaração de propósito e valores		
5. Liderança			
5.1 Liderança e compromisso			
Os líderes da organização devem demonstrar compromisso para com o sistema de gestão do evento sustentável, assegurando que este é implementado e continuamente aprimorado	-Assegurar que estão definidas políticas para o sistema de gestão de evento sustentável, e que estas são congruentes com os objetivos da organização -Introduzir essas políticas no modelo de negócio da organização -Assegurar recursos necessários -Promover, interna e externamente comportamentos congruentes com um desenvolvimento sustentável		Gestão de topo.
5.2 Políticas			
A organização deve estabelecer uma política de desenvolvimento sustentável	-Definir políticas de desenvolvimento sustentável de acordo com os objetivos da organização -Criar condições favoráveis à sua implementação		
A organização deve manter documentação atualizada acerca da sua política de desenvolvimento sustentável	-Documentar e expor políticas adotadas -Verificar questões legais		

Requisitos ISO 20121:2012(E)	Análises/ações	Prazo/Responsabilidade de	Obs.
5.3 Responsabilidades da organização e atribuição de funções			
A organização deve atribuir responsabilidades nos papéis relevantes para a operacionalização do sistema de evento sustentável	-Identificar recursos humanos responsáveis pelo controlo dos processos		Gestão de topo
6 Planeamento			
6.1. Ações para detetar riscos e oportunidades			
A organização, na operacionalização de um evento sustentável deve determinar riscos e oportunidades tendo em conta o seu contexto e partes interessadas	-Definir ações para minimizar os riscos -Definir formas de implementação de iniciativas congruentes com o sistema de evento sustentável -Fazer o controlo dessas iniciativas -Perceber enquadramento legal dessas iniciativas		Ter em conta os três pilares da sustentabilidade: <ul style="list-style-type: none"> • Ambiental • Social • Económica
6.2. Objetivos do evento sustentável e formas de o atingir			
A organização deve definir ações e formas de implementação que sejam congruentes com os objetivos da sustentabilidade	Medidas devem ser: <ul style="list-style-type: none"> • Consistentes com as políticas de desenvolvimento sustentável • Mesuráveis • Monitorizadas • Comunicadas • Aprimoradas 		Todas as medidas propostas devem ter como ponto de partida a política de sustentabilidade vigente na organização.

Requisitos ISO 2012:2012(E)	Análises/ações	Prazo/Responsabilidade	Obs.
7. Meios			
7.1 Recursos			
A organização deve providenciar os recursos necessários para a implementação do sistema de gestão para um evento sustentável	-Definir quais os recursos necessários para a implementação de um sistema de gestão de evento sustentável		-Necessidades de staff -Quais as competências necessárias -Formação do staff -Infraestruturas necessárias -Meios tecnológicos -Recursos financeiros
7.2. Competências			
A organização deve assegurar que os intervenientes no processo possuem as competências e conhecimentos necessários para a execução das suas funções	-Promover formação para o staff -Elaborar manuais de conduta -Elaborar manuais de execução -Definir meios de controlo		
7.3. Sensibilização			
A organização deve assegurar que todo o staff conhece a política de sustentabilidade da organização e reconhece a importância do seu papel no sistema de gestão de evento sustentável	-Promover formação para o staff -Elaborar manuais de conduta -Elaborar manuais de execução -Definir meios de controlo		
7.4. Comunicação			
A organização deve comunicar, tanto para o interior como para o exterior, aspetos relevantes para o sistema de gestão de um evento sustentável	-Definir: <ul style="list-style-type: none"> • O que comunicar • Como comunicar • Quando comunicar • Destinatários da comunicação 		

Requisitos ISO 20121:2012(E)	Análises/ações	Prazo/Responsabilidade	Obs.
7.5. Organização da documentação			
A organização deve elaborar toda a documentação de apoio ao sistema de gestão de evento sustentável de forma a que este se desenrole de forma eficiente e coordenada	-Elaborar documentação de suporte do sistema -Elaborar documentação operacional -Elaborar documentação de controlo do sistema		
8 Operações			
8.1 Plano operacional e controlo			
A organização deve planear, implementar e controlar os processos necessários para a implementação das ações inerentes à operacionalização do sistema de evento sustentável	-Estabelecer procedimentos -Executar controlo de processos -Documentar informação		Ter em conta a missão, valores, políticas e objetivos da organização
8.2. Lidar com alterações de atividade, produtos ou serviços			
A organização deve rever os planos e ações do sistema de gestão de evento sustentável sempre que se verificarem alterações na sua atividade, produtos ou serviços prestados			
8.3. Gestão dos fornecedores			
A organização deve informar os seus possíveis fornecedores quais as políticas, objetivos, e planos e exigências da organização, para que estes possam adequar os seus serviços áquilo que são as exigências da organização dentro no sistema de gestão de evento sustentável	-Definir lista de fornecedores, especificando serviços prestados -Definir requisitos para prestação de serviços		

Requisitos ISO 20121:2012(E)	Análises/ações	Prazo/Responsabilidade	Obs.
9 Avaliação de desempenho			
9.1. A organização deve procurar a melhor performance respeitando os princípios reguladores para um desenvolvimento sustentável			
A organização deve garantir que a busca dos seus objetivos segue no respeito pela sua declaração de propósito e valores definida	-Executar, rever e caso necessário reestruturar processos do sistema de gestão de evento sustentável		
9.2. Monitorizar, mensurar e analisar e evolução no desempenho			
A organização deve definir: <ul style="list-style-type: none"> • Critérios a monitorizar • Métodos de monitorização e análise • Periodização da monitorização A organização deve manter documentação apropriada de todos os resultados obtidos	-Elaborar lista de verificação -Definir onde, e como será realizado esse controlo -Elaborar relatórios dos resultados obtidos		
9.3 Auditoria interna			
A organização deve realizar periodicamente auditorias internas de forma a perceber se o sistema de gestão de evento sustentável: <ol style="list-style-type: none"> 1. está em conformidade com as políticas da organização para evento sustentável e com os requisitos da norma ISO20121 2. está a ser implementado de forma correta e eficiente 	-Elaborar planeamento anula de auditorias e garantir acompanhamento do plano definido.		-Contratação de empresas auditoras externas para verificação de conformidade dos processos com os requisitos da norma.
9.4 Revisão do sistema de gestão de evento sustentável			
A organização deve avaliar periodicamente o seu sistema de operacionalização de	-Análise dos resultados obtidos nos diversos momentos de		

Requisitos ISO 20121:2012(E)	Análise/ações	Prazo/Responsabilidade	Obs.
evento sustentável de forma a melhorar e adequar todos os processos	monitorização de forma a perceber o perfil evolutivo -Definir novas estratégias para melhorar os processos -Se necessário, corrigir processos -Comunicar resultados		
10. Otimizar			
10.1. Inconformidades e medidas corretivas			
A organização deve detetar inconformidades com o seu sistema de gestão de evento sustentável e tomar as devidas ações para que a causa seja retificada	-Identificar falhas no processo, analisar causas, avaliar consequências e estabelecer planos corretivos -Rever processos e caso seja necessário proceder as devidas alterações -Definir medidas preventivas -Documentar ocorrências		
10.2 Otimização de processos			
A organização deve continuamente procurar otimizar o seu sistema de operacionalização de evento sustentável	-Procurar novos planos e estratégias -Pesquisar novos projetos		

2.3 Análise SWOT

A matriz SWOT deriva das iniciais das palavras Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats que, traduzidas do inglês significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (conhecida também pela sigla em português FFOA ou FOFA).

Esta técnica consiste na aplicação e exploração de quatro tópicos analíticos sobre a organização a fim de identificar quais os pontos positivos e negativos que a mesma possui e, identificar possíveis oportunidades que a organização pode explorar, bem como ameaças às quais estará exposta.

Este tipo de avaliação permite a formulação de uma gestão estratégica para a organização face ao reconhecimento do seu meio interno e externo e identificação do seu posicionamento face ao ambiente em que atua.

Assim, a análise da matriz SWOT permite à organização ter uma visão clara e objetiva sobre quais são as suas forças e fraquezas no ambiente interno e as suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. Partindo desse conhecimento é possível definir estratégias para obter vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional, sendo um complemento para o requisito 4.1 da norma ISO 20121:2012(E).

Ambiente interno

É chamado de interno justamente porque os itens partem de dentro da própria organização, ou seja, estão sob seu controle. Tanto as forças (strengths) como as fraquezas (weaknesses), respetivamente as letras S e W da sigla, são facilmente identificados em uma companhia que possui um processo administrativo competente.

– Forças:

A força da organização advém das vantagens competitivas que ela possui sobre as suas concorrentes no mercado e que lhe dão destaque entre os consumidores dos seus produtos/serviços. A principal característica da Força de uma organização é que esta pode ser controlável (por isso fica no ambiente interno).

– Fraquezas:

As fraquezas são os itens que fazem com que os consumidores se afastem dos produtos/serviços prestados pela organização. São fatores que inibem a capacidade de

desempenho da organização pelo que devem ser superados. Assim como as forças, as fraquezas são controláveis, pois estão no ambiente interno da organização.

Ambiente externo

O ambiente externo refere-se a todas as situações que fogem ao controlo da organização e às quais esta se adaptar de forma rápida e eficiente para manter sua participação no mercado em que atua.

– Oportunidades:

São tendências ou fenómenos externos que podem contribuir positivamente para a consecução dos objetivos da organização.

Neste item, devem ser identificadas quais as possíveis oportunidades que podem ocorrer no mercado que confirmam vantagens e benefícios para a organização.

– Ameaças:

As ameaças são situações ou fenómenos externos que podem prejudicar a consecução dos objetivos estratégicos da organização. São aspetos negativos do produto/serviço prestado pela organização em relação ao mercado em que a mesma se insere sobre os quais a organização não detém controlo.

Numa análise geral poderemos depreender que, caso se verifique um alinhamento entre os pontos fortes e os fatores críticos para a obtenção de sucesso, a organização será competitiva no longo prazo.

No caso da organização PortoEstádio SA., a Imagem e marca FC Porto, sendo reconhecida no plano internacional, pode assumir-se como a principal força da organização. A organização deve investir em projetos de solidificação de uma marca de excelência, aleando-se dos recursos humanos certificados de que dispõe.

No que toca a oportunidades, destacamos o crescimento do mercado da indústria dos eventos. Estes são cada vez mais complexos exigindo instalações e estruturas capazes de suportar toda a sua complexa logística. A marca FC Porto, aleado pela qualidade e versatilidade das suas instalações bem como a excelência e inovação da gestão das mesmas, pode assumir-se como referência para a organização de grandes eventos.

Uma eventual certificação pela Norma ISO 20121:2012(E) iria certamente traduzir-se como uma vantagem competitiva de pesa face a organizações concorrentes.

A crescente consciencialização ecológica poderá despertar o interesse dos promotores de eventos em organizações certificadas por esta norma, pelo que certamente irá criar uma janela de oportunidade para a realização de grandes eventos.

No que respeita a fraquezas, a principal será serão os limites impostos pela FC Porto Holding. Todas as decisões estratégicas da organização PortoEstádio SA. carecem de aprovação pela FC Porto Holding, onde podem imperar outros objetivos não relacionados com a sustentabilidade.

No que se refere às ameaças para a organização, destacamos a dificuldade em encontrar fornecedores de produtos e serviços que correspondam aos critérios exigidos, bem como as imposições orçamentais impostas pela FC Porto Holding que pretendem o melhor serviço com o menor custo imputado.

A figura 23 expressa a aplicação da matriz SWOT tendo em conta a realidade e contexto da organização.



Figura 24 - Análise SWOT da organização PortoEstádio SA.

2.4. Identificar necessidades e expectativas das partes interessadas

O requisito 4.2 da norma ISO 20121:2012(E) preconiza a identificação das partes interessadas, bem como as suas necessidades e expectativas face ao evento.

Para esta tarefa iremos utilizar a definição de Freeman (2010) para o qual stakeholder é interpretado como qualquer grupo ou indivíduo que é, ou poderá ser afetado pela actividade operacional da organização da busca dos seus objetivos.

Nesta tarefa é importante identificar quem é afetado pelo evento e quem está envolvido no sistema de gestão de evento sustentável, possibilitando a identificação de stakeholders primários, sendo estes aqueles sem os quais a organização não consegue manter a sua atividade, e stakeholders secundários, ou seja, aqueles que influenciam e afetam ou são influenciados e afetados pela atividade da organização mas que não são indispensáveis para a continuidade da sua atividade operacional (Clarkson, 1995).

Para o devido efeito, iremos analisar todo o contexto em que decorre o evento de forma a que, numa primeira fase, sejam identificados todos os stakeholders.

Numa segunda abordagem iremos identificar suas expectativas e necessidades face ao seu posicionamento no sistema de gestão de eventos sustentáveis e identificar stakeholders primários e secundários.

Posteriormente iremos estabelecer uma estratificação de todos os stakeholders mediante a utilização de duas variáveis:

- Nível de importância do stakeholder para o sucesso do evento;
- Nível de impacto do evento sobre o stakeholder.

Para o efeito iremos utilizar uma escala de 01 a 10, sendo que 01 corresponde a uma importância/impacto reduzido e 10 traduz uma importância/impacto elevado.

A média destas duas variáveis irá permitir identificar quais os stakeholders mais importantes para a implementação de um sistema de gestão sustentável para o evento em causa e posteriormente, orientar estratégias de gestão do evento em conformidade com a relevância do stakeholder.

Desse modo, mediante os resultados obtidos irão ser definidos meios de controlo operacional de forma a estabelecer uma relação saudável e mutuamente benéfica com todos os stakeholders. No entanto, iremos centrar maior atenção naqueles que apresentam maior peso para o sucesso do evento.

A tabela seguinte expressa a classificação dos stakeholders face ao valor obtido pela média das duas variáveis acima referidas.

Tabela 6- Tabela de classificação dos stakeholders

CLASSIFICAÇÃO MÉDIA	CLASSIFICAÇÃO DO STAKEHOLDER
ENTRE 1 E 3,9	Pouco relevante
ENTRE 4 E 7,9	Relevante
ENTRE 8 E 10	Muito relevante

A tabela 7 esquematiza os stakeholders por nós identificados para o evento sobre o qual pretendemos atuar, bem como a classificação atribuída face ao evento.

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Tabela 7 - Identificação e classificação dos stakeholders para o evento

Stakeholders	Necessidades/expectativas	Identificação do Stakeholder	Nível de importância para o sucesso do evento	Nível de impacto do evento sobre o stakeholder	Classificação média	Classificação do stakeholder	Controlo operacional
Fornecedores de Materiais/ Produtos/serviços externos	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimentos das relações contratuais Manutenção e melhoria das relações comerciais com a PortoEstádio SA. Relações mutuamente benéficas Melhoria da imagem e posicionamento de mercado Dinamizar a economia local Aquisição de novas competências resultantes de ações de formação ou sensibilização produzidas pela PortoEstádio SA. 	Primário	8	9	8.5	Muito relevante	<ul style="list-style-type: none"> Inquérito de satisfação de fornecedores (anual); -Reuniões (trimestral)
Fornecedores de Materiais/ Produtos/serviços internos Serviços Partilhados e Serviços de Informação (empresas do grupo FC Porto)	<ul style="list-style-type: none"> Serem fornecedores e/ou clientes privilegiados Obtenção de <i>know-how</i> Apoio nas áreas de suporte e administrativa Aquisição de novas competências resultantes de ações de formação ou sensibilização produzidas pela PortoEstádio SA. 	Primário	9	6	7.5	Relevante	<ul style="list-style-type: none"> -Ações de sensibilização -Manual de boas práticas operacionais
Vizinhaça das Instalações	<ul style="list-style-type: none"> Incomodidade ao nível do ruído ambiental, poluição Valorização dos imóveis Não ocupação das vias rodoviárias Criação de postos de trabalho Níveis de bem-estar mais elevados Melhoria dos acessos Melhoria dos transportes públicos na área envolvente Promoção de uma melhor qualidade do ar e espaço físico envolvente 	Secundário	2	6	4	Relevante	<ul style="list-style-type: none"> -Gestão de reclamações
Entidades Reguladoras: Ministério do Ambiente, APA, Águas do Norte, Ministério da Economia, CCDR-n, DGEG, ADENE, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento de requisitos e licenças Reporte de indicadores/resultados Promoção dos impactos positivos do evento Controlo dos impactos negativos do evento Menor utilização de recursos naturais 	Secundário	1	3	2	Pouco relevante	<ul style="list-style-type: none"> -Cumprimento dos requisitos e licenças

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Stakeholders	Necessidades/expectativas	Identificação do Stakeholder	Nível de importância para o sucesso do evento	Nível de impacto do evento sobre o stakeholder	Classificação média	Classificação do stakeholder	Controlo operacional
Entidades Organizadoras de Competições: FPF, UEFA.	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento dos regulamentos das competições Cumprimento de requisitos e licenças 	Primário	2	2	2	Pouco relevante	-Cumprimento dos regulamentos e licenças
Municípios: Porto	<ul style="list-style-type: none"> Dinamização da economia local Promoção da empregabilidade junto da população local Melhoria da qualidade de vida da população local Desenvolvimento do turismo local Valorização do município Aumento de receitas por via de taxas Conformidade com requisitos municipais 	Secundário	7	6	6,5	Relevante	-Reuniões para estabelecimento de parcerias
Entidade Certificadora	<ul style="list-style-type: none"> Manter certificações Novas certificações e respetivas receitas Feedback positivo do serviço 	Secundário	3	3	3	Pouco relevante	-Gestão documental
Patrocinadores	<ul style="list-style-type: none"> Valorização de sua imagem; Valoração do seu investimento Exposição da sua marca 	Secundário	3	8	6,5	Pouco relevante	-Inquérito de satisfação -Cumprimento das relações contratuais
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> Valorização dos seus ativos e dividendos 	Secundário	2	2	2	Pouco relevante	-
Administradores	<ul style="list-style-type: none"> Não serem imputadas responsabilidades a nível legal e regulamentar Redução de custos operacionais Melhoria da eficiência dos serviços e aumento de produtividade e aumento da satisfação do cliente Reforço da marca FC Porto 	Primário	6	6	6	Relevante	-Reuniões periódicas para exposição de resultados e novas metas

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Stakeholders	Necessidades/expectativas	Identificação do Stakeholder	Nível de importância para o sucesso do evento	Nível de impacto do evento sobre o stakeholder	Classificação média	Classificação do stakeholder	Controlo operacional
Arrendatários	<ul style="list-style-type: none"> Manutenção/Utilização das infraestruturas nas devidas condições Cumprimento das relações contratuais 	Primário	2	2	2	Pouco relevante	-
Cientes diretos (organizações do Grupo FC Porto)	<ul style="list-style-type: none"> Prestação de serviço cumprindo com os seus requisitos Reporte de resultados Ausência de inconformidades legais/regulamentares Ausência de reclamações das partes interessadas Aquisição de novas competências resultantes de ações de formação ou sensibilização produzidas pela PortoEstádio SA. Reforço da marca FC Porto 	Primário	5	7	6	Relevante	-Inquérito de satisfação de clientes
Cientes indiretos (adeptos/sócios)	<ul style="list-style-type: none"> Níveis de bem-estar mais elevados Bons acessos às diversas infraestruturas Lugares e áreas sociais confortáveis Instalações em bom estado de conservação e limpas Segurança e hospitalidade eficientes Existência de restauração/ bares Animação e possibilidade de maior participação no espetáculo Redução da pegada carbónica 	Primário	9	7	8	Muito relevante	-Inquérito de satisfação de clientes
Recursos humanos grupo FC Porto	<ul style="list-style-type: none"> Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão Satisfação com as condições de trabalho (espaço, equipamentos, entre outros) Elevados níveis de motivação Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências Aquisição de novas competências resultantes de ações de formação ou sensibilização produzidas pela PortoEstádio SA. Reforço da marca FC Porto Cumprimentos das relações contractuais 	Primário	10	7	8,5	Muito relevante	-Inquérito de satisfação de colaboradores

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Stakeholders	Necessidades/expectativas	Identificação do Stakeholder	Nível de importância para o sucesso do evento	Nível de impacto do evento sobre o stakeholder	Classificação média	Classificação do stakeholder	Controlo operacional
Alameda Shopping	<ul style="list-style-type: none"> Dinamização da economia local Promoção da empregabilidade junto da população local Melhoria da qualidade de vida da população local Desenvolvimento do turismo local 	Secundário	2	6	4	Relevante	-
Turistas	<ul style="list-style-type: none"> Níveis de bem-estar mais elevados Bons acessos às diversas infraestruturas Lugares e áreas sociais confortáveis Instalações em bom estado de conservação e limpas Segurança e hospitalidade eficientes Existência de restauração/ bares Animação e possibilidade de maior participação no espetáculo 	Secundário	6	4	5	Relevante	-Serviços de qualidade e inovadores
Media	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de audiências Boas condições de logística para o desenvolvimento do seu trabalho Recolha de informação pertinente Partilha de informação 	Secundário	4	8	6	Relevante	-Inquérito de satisfação;
Vendedores ambulantes	<ul style="list-style-type: none"> Dinamização da economia local Promoção da empregabilidade junto da população local Melhoria da qualidade de vida da população local 	Secundário	1	8	4,5	Relevante	-
Forças Policiais	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimentos das normas de segurança Cumprimentos dos planos de transporte Cumprimento dos planos de segurança Serem informados das especificidades de cada evento 	Primário	4	2	3	Pouco relevante	-Reunião de planeamento a realizar previamente a todos os eventos

Pela análise dos resultados encontramos como stakeholders mais relevantes os fornecedores de materiais, os clientes indiretos onde se inserem os adeptos, e recursos humanos.

Sobre estes deveremos estabelecer medidas de controlo no sentido de perceber o seu grau de satisfação face ao cumprimento das suas expectativas em relação ao evento.

A ação sugerida será a realização de inquéritos de satisfação no sentido de perceber de que forma poderemos melhorar os processos relacionais com esses stakeholders no sentido de recolher benefícios mútuos.

Identificamos como stakeholders relevantes os fornecedores de Materiais/ Produtos/serviços internos, Serviços Partilhados e Serviços de Informação (empresas do grupo FC Porto), vizinhança das instalações, Município do Porto, administradores, clientes diretos (organizações do Grupo FC Porto), Alameda Shopping, Turistas e vendedores ambulantes.

Para estes são sugeridas apenas ações de controlo, no sentido de manutenção de relações saudáveis. Dentro dos stakeholders relevantes destacámos a Câmara Municipal do Porto, pelo papel que poderá ter face a alguns projetos importantes para as melhorias que pretendemos implementar no evento.

Por fim, como stakeholders pouco relevantes identificamos as entidades reguladoras, entidades Organizadoras de Competições: FPF, UEFA, entidade certificadora, patrocinadores, acionistas, arrendatários, forças policiais.

2.5. Âmbito do Sistema de Gestão Integrado de Sustentabilidade

O ponto 4.3 da norma ISO 20121:2012(E) preconiza a determinação do âmbito do sistema de gestão para eventos sustentáveis.

No que se refere a este ponto, a organização PortoEstádio SA. pretende assumir-se como uma entidade de referência na gestão e organização de eventos, garantindo serviços de qualidade de forma a proporcionar a melhor experiência a todos os intervenientes no evento.

Em paralelo, pretende assumir responsabilidade pela gestão dos impactos resultantes do evento sobre o qual é responsável, promovendo um bom desempenho socioeconómico e ambiental.

Nesse sentido, e tendo como meta a melhoria constante do desempenho da organização, a PortoEstádio SA. pretende introduzir um Sistema de Gestão Integrado de Sustentabilidade, acrescentando aos já existentes sistemas de qualidade e sistema de gestão ambiental um sistema de gestão de eventos sustentável.

Posto isto, o âmbito do sistema de Gestão Integrado de Sustentabilidade da PortoEstádio SA. irá centrar-se na organização e desenvolvimento do jogo de futebol da equipa principal do FC Porto, a decorrer no Estádio do Dragão, no sentido de aprimorar a sua performance socioeconómica e ambiental.

2.6. Processo de Evento Sustentável

A implementação de um sistema de gestão para eventos sustentáveis tem como finalidade maximizar os impactos positivos e minimizar ou se possível eliminar os impactos negativos causados pela realização do evento.

Tal implica uma mudança ou adaptação da forma de atuação da organização, procurando um alinhamento com os princípios da sustentabilidade, aliado a um compromisso pela melhoria contínua de todo o processo.

Nesse sentido o ponto 4.4 da norma ISO 20121:2012(E) preconiza que a organização deve estabelecer, manter e constantemente atualizar numa perspectiva de melhoria contínua, um sistema de gestão para eventos sustentáveis.

Para o efeito, e tendo como ponto de partida a missão, valores, políticas e os objetivos definidos pela organização, iremos procurar dividir o evento nas suas diferentes cadeias de valor e definir metas para a gestão operacional do evento, formas de controlo para o cumprimento dessas metas e a metodologia para avaliação.

A forma de avaliação e controlo dos processos de evento sustentável identificado na revisão da literatura como sendo o mais comum é a definição de indicadores.

Nesse sentido, para cada meta será identificado um ou mais indicadores para o seu controlo e avaliação. Para essa identificação de metas e respetivos indicadores iremos procurar adotar um pensamento sistémico e uma abordagem holística do evento.

Apenas desse modo poderemos estabelecer metas contextualizadas com os objetivos do evento e formas de avaliação que nos permitam a recolha de informação relevante, pertinente e fiável para o processo de tomada de decisão face às necessárias intervenções no sistema de gestão de eventos sustentáveis.

De outra forma, poderemos mesmo entrar em análises contraditórias. Poderemos facilmente apelar a um exemplo do tratamento de resíduos para ilustrar as possíveis consequências de um pensamento fragmentado.

Se por exemplo estabelecermos como indicador o aumento da recolha seletiva de resíduos sem contrapor o efeito das medidas de diminuição de produção de resíduos, o indicador por si só poderá fornecer uma informação errada.

A recolha seletiva de resíduos, no seu global pode ser mais eficaz, mas revelar valores mais baixos face a avaliações anteriores, resultado das medidas de diminuição de produção de resíduos que levam a uma diminuição geral do volume de resíduos produzidos durante o evento. Este facto irá ter um efeito negativo no indicador de taxa de recolha seletiva de resíduos, não devido a quebra no desempenho do processo, mas sim porque o volume de resíduos produzidos é menor face às medidas aplicadas.

Posteriormente irão ser identificadas medidas e ações a promover para o cumprimento das metas estabelecidas e identificação do stakeholder envolvido nesse processo.

2.6.1. Sistema de gestão para evento sustentável

Tabela 8 - Sistema de gestão de evento sustentável

Cadeia de valor	Objetivo(s)	Meta	Indicador(s) de desempenho	Ações e meios	Prazo	Stakeholder envolvido	Metodologia de avaliação
Transportes	Proteção do ambiente e prevenção da poluição	Diminuir o volume de tráfego automóvel na área circundante ao estádio durante o evento	Pegada ecológica associada ao evento	Ação1: Estabelecer, junto com as forças policiais e demais entidades competentes, um plano de mobilidade. Meios: reuniões periódicas com entidades competentes. Ação2: divulgação das boas práticas ambientais. Meios: Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII).	Implementação contínua	PSP; Polícia Municipal; CMP.	Inquérito de mobilidade urbana Verificação trimestral dos indicadores (Anexo II)
		Aumentar o nº de utilizadores de transportes públicos para as deslocações para o evento	Nº de utilizadores de transportes públicos	Ação1: Estabelecer parcerias com empresas de transportes públicos que incluam: <ul style="list-style-type: none"> • Reforço de linhas; • Bilhete de jogo inclui transporte para o estádio; • Passe Dragão (LA com transporte incluído). Meios: contato com empresas. Ação2: divulgação das boas práticas ambientais. Meios: Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII).	Implementação contínua	Público; STCP; Metro do Porto; CP.	
		Aumentar o nº de utilizadores de meios de transporte alternativos (bicicleta ou deslocação a pé)	Nº de utilizadores de bicicleta ou deslocação a pé	Ação1: Projeto de mobilidade urbana. Meios: apresentar projeto na CMP. Ação2: divulgação das boas práticas ambientais. Meios: Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII).	5 anos	CMP.	
	Disponibilização de serviços inovadores que vão ao encontro das expectativas do cliente	Aumentar o nº de utilizadores de transporte partilhado para as deslocações para o evento	Nº de utilizadores da plataforma Dragões à Boleia	Ação1- divulgar plataforma dragões à boleia. Meios: informática e marketing. Ação2: divulgação das boas práticas ambientais. Meios: Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII).	Implementação contínua	Serviços partilhados FC Porto; Público.	
	Influenciar positivamente a população, incutindo boas práticas ambientais	Realizar campanhas de promoção da utilização de transportes públicos no quotidiano	Nº de campanhas realizadas	Ação 1: elaborar vídeo didático a passar nos ecrãs no jogo, na app e site oficial do clube. Meios: Marketing; informática.	Implementação contínua	Serviços partilhados FC Porto; Público.	

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Cadeia de valor	Objetivo(s)	Meta	Indicador(s) de desempenho	Ações e meios	Prazo	Stakeholder envolvido	Metodologia de avaliação
Catering	Utilização eficiente dos recursos naturais, visando a redução global dos consumos	Diminuir em 2% o consumo anual específico de gás	Consumo anual de gás	Ação 1: Elaborar relatórios de acompanhamento mensal dos consumos. Meios: relatórios mensais. Ação2: divulgação das boas práticas ambientais. Meios: Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII).	Implementação contínua	Empreses fornecedoras de catering; Fornecedor de gás.	Verificação do consumo anual (relacionando nº de eventos realizados e tipo de competição)
		Não aumentar o consumo de água de rede pública face ao ano anterior	Consumo de água	Ação 1: Elaborar relatórios de acompanhamento mensal dos consumos. Meios: relatórios mensais. Ação2: divulgação das boas práticas ambientais. Meios: Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII). Ação3: Orçamento auditoria hídrica. Meios: Contacto com empresas.		Empresas fornecedoras de catering.	
	Proteção do ambiente e prevenção da poluição	Aumentar 5% a recolha seletiva de resíduos	% de separação (kg fração reciclada / kg total)	Ação 1: Sensibilizar continuamente todos os colaboradores. Meios: verificações internas, flyers, email, manuais. Ação 2: Sensibilizar os bares para a substituição de alguns materiais não recicláveis por recicláveis. Meios: Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII). Ação 3: Verificações presenciais em dias de jogo aos bares. Meios: Listas de verificação, entrevista.	Implementação contínua	Empresas fornecedoras de catering.	Acompanhamento trimestral do indicador
		Diminuir a % de produção de resíduos indiferenciados	% de resíduos indiferenciados (Kg total)	Ação 1: Sensibilizar continuamente todos os colaboradores. Meios: verificações internas, flyers, email, manuais. Ação 2: Sensibilizar os bares para a substituição de alguns materiais não recicláveis por recicláveis. Meios: Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII). Ação 3: Verificações presenciais em dias de jogo aos bares. Meios: Listas de verificação, entrevista.	Implementação contínua	Empresas fornecedoras de catering.	Acompanhamento trimestral do indicador
	Disponibilização de serviços inovadores que vão ao encontro	Aumentar o nº de utilizadores da App FC Porto Seat Delivery	Rácio de nº de pedidos por evento por lotação do estádio	Ação1: Promoção e divulgação da App. Meios: Marketing.		Serviços partilhados grupo FC Porto Adeptos.	Verificação trimestral do indicador (Anexo IV)

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Cadeia de valor	Objetivo(s)	Meta	Indicador(s) de desempenho	Ações e meios	Prazo	Stakeholder envolvido	Metodologia de avaliação
	das expectativas do cliente	Aumentar a faturação anual de bares em 20% face à época anterior	Volume de faturação anual	Ação 1: contratação de fornecedores de renome no ramo da alimentação para implementação nos bares Meios: contactar empresas. Ação 2: disponibilizar menus de qualidade e variados: opção vegan, sem glúten etc. Meios: contactar empresas. Ação 3: Remodelação do espaço de bares. Meios: departamento de engenharia.	Implementação contínua	Empresas fornecedoras de catering.	Inquérito de satisfação de clientes Acompanhamento do indicador (Anexo IV)
	Influenciar positivamente a população, inculcando boas práticas ambientais	Realizar uma campanha anual contra o desperdício alimentar (Anexo VI)	Nº de campanhas anuais	Ação 1: elaborar vídeo didático a passar nos ecrãs no jogo, na app e site oficial do clube. Meios: Marketing; informática. Ação 2: Planear campanha para doação de sobras a instituições de solidariedade.	Implementação contínua	Serviços partilhados FC Porto; Público.	Verificação do indicador
Atividades administrativas	Utilização eficiente dos recursos naturais, visando a redução global dos consumos	Diminuir 1% o consumo de eletricidade face à época anterior	Consumo de eletricidade em áreas administrativas	Ação1: Sistemas de iluminação de áreas comuns mais eficiente. Meios: auditoria de eficiência energética. Ação2: Sensibilização de funcionários para as boas práticas ambientais. Meios: Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII).	Implementação contínua	Recursos humanos grupo FC Porto.	Acompanhamento dos indicadores
		Não aumentar o consumo de água de rede pública face ao ano anterior	Consumo de água em áreas administrativas	Ação 1: Elaborar relatórios de acompanhamento mensal dos consumos. Meios: relatórios mensais. Ação2: divulgação das boas práticas ambientais. Meios: Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII). Ação3: Orçamento auditoria hídrica. Meios: Contacto com empresas.	Implementação contínua	Recursos humanos grupo FC Porto.	
	Proteção do ambiente e prevenção da poluição	Aumentar a recolha seletiva de resíduos (papel, pilhas, plástico, tinteiros e toners)	% de separação (kg fração reciclada / kg total)	Ação 1: Sensibilizar continuamente todos os colaboradores. Meios: Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII). Ação 2: instalar mini ecopontos nas áreas administrativas. Meios: departamento de compras.	Implementação contínua	Recursos humanos grupo FC Porto.	

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Cadeia de valor	Objetivo(s)	Meta	Indicador(s) de desempenho	Ações e meios	Prazo	Stakeholder envolvido	Metodologia de avaliação
Energia	Utilização eficiente dos recursos naturais, visando a redução global dos consumos	Manter o consumo energético com a iluminação do terreno e jogo face à época anterior	Consumo de eletricidade específico do relvado durante o evento	Ação 1: Elaborar relatórios de acompanhamento mensal para análise dos consumos. Meios: Relatórios mensais. Ação 2: Análise contínua dos consumos parciais de energia através do software de gestão de energia. Meios: software de gestão de energia. Ação 3: Efetuar um estudo de eficiência energética. Meios: prestador de serviços de manutenção.	Implementação contínua	Organizador do evento (PortoEstádio SA).	Monitorização do indicador relacionando nº de eventos
		Manter o consumo específico nas áreas comuns comparativamente à época anterior	Consumo de eletricidade específico das áreas comuns durante o evento				
		Manter o consumo específico para climatização comparativamente à época anterior	Consumo de eletricidade específico para a climatização durante o evento				
Água		Não aumentar o consumo de água de rede pública face ao ano anterior para manutenção do relvado	Consumo de água para efeitos de rega durante o evento	Ação 1: Elaborar relatórios de acompanhamento mensal dos consumos. Meios: relatórios mensais. Ação2: Orçamento auditoria hídrica. Meios: Contacto com empresas.	Implementação contínua	Organizador do evento (PortoEstádio SA).	Monitorização do indicador relacionando nº de eventos
Resíduos	proteção do ambiente que se traduz na prevenção da poluição e na mitigação de riscos e impactes ambientais significativos gerados no decorrer da atividade;	Aumentar a recolha seletiva de resíduos (Obter uma percentagem de 35% de separação (kg fração reciclada / kg total))	% de separação (kg fração reciclada / kg total)	Ação 1: Sensibilizar continuamente todos os colaboradores. Meios: verificações internas, flyers, email, manuais. Ação 2: Sensibilizar os bares para a substituição de alguns materiais não recicláveis por recicláveis - a aguardar respostas. Meios: Manual de boas práticas ambientais. Ação 3: Verificações presenciais em dias de jogo aos bares. Meios: Listas de verificação, entrevista.	Implementação contínua	Serviços partilhados; Adeptos; Recursos Humanos.	
		Diminuir 1 % a produção de resíduos indiferenciados	Volume de resíduos indiferenciados	Ação: Estabelecer parcerias com outras entidades (ex: prestador de serviços de gestão de resíduos, LIPOR, etc). Meios: email, telefone.	Implementação contínua	Fornecedores	

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Cadeia de valor	Objetivo(s)	Meta	Indicador(s) de desempenho	Ações e meios	Prazo	Stakeholder envolvido	Metodologia de avaliação
		Sensibilizar as várias partes interessadas	Nº de campanhas anuais	Ação: Dar continuidade ao envio das Newsletters. Meios: email, departamento marketing.	Implementação contínua	Serviços partilhados; Adeptos; Fornecedores.	Acompanhamento do indicador
Limpeza	Proteção do ambiente e prevenção da poluição	Aumento da utilização de produtos ecológicos	% de produtos ecológicos utilizados	Ação 1: auditoria interna. Meios: Lista de verificação e entrevista.	Implementação contínua	Empresa prestadora de serviços de limpeza.	Realização de auditoria interna
		Diminuição 5% da produção de resíduos de embalagens	Volume de resíduos de embalagens	Ação 1: Selecionar embalagens com grande capacidade. Meios: departamento de compras.	Implementação contínua	Serviços partilhados.	Realização de auditorias internas
Manutenção	Utilização eficiente dos recursos naturais, visando a redução global dos consumos	Reduzir consumo energético resultante de serviços de manutenção	Equipamentos eficiência energética A+ ou superior	Ação 1: Fornecer ao serviço de compras lista de material necessário para manutenção com alta eficiência energética. Meios: Sustentabilidade.	Implementação contínua	Serviços partilhados.	Acompanhamento do indicador; Plano de manutenção dos equipamentos.
	Manter equipas motivadas e capazes, valorizando o empenho e competência de cada trabalhador	Eliminar acidentes de trabalho	Nº de acidentes de trabalho	Ação 1: Formação de colaboradores. Ação 2: Plano de manutenção dos equipamentos. Meios: Sustentabilidade.	Implementação contínua	Recursos Humanos.	Acompanhamento do indicador (Anexo V)
Higiene e Segurança	Utilização eficiente dos recursos naturais, visando a redução global dos consumos	Diminuir o consumo de água dos WC	Consumo de água específico	Ação 1: investir em sistemas de poupança de água para os WC. Meios: Departamento de engenharia.	2 anos	Grupo FC Porto.	Acompanhamento do indicador

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Cadeia de valor	Objetivo(s)	Meta	Indicador(s) de desempenho	Ações e meios	Prazo	Stakeholder envolvido	Metodologia de avaliação
Tecnologia	Utilização eficiente dos recursos disponíveis, visando a redução global do consumo	Diminuir o consumo de eletricidade específico para os sistemas de informação comparativamente com a época anterior	Consumo específico	Ação 1: Aquisição de equipamentos energeticamente mais eficientes. Meios: Departamento de compras. Ação 2: manutenção e divulgação de informação sobre a correta utilização dos equipamentos. Meios: Manutenção.	Implementação contínua	Grupo FC Porto.	Acompanhamento do indicador
Comunicação	Utilização eficiente dos recursos naturais, visando a redução global do consumo	Diminuir o consumo de eletricidade específico para os sistemas de informação comparativamente com a época anterior	Consumo específico	Ação 1: Aquisição de equipamentos energeticamente mais eficientes. Meios: Departamento de compras. Ação 2: manutenção e divulgação de informação sobre a correta utilização dos equipamentos. Meios: Manutenção.	Implementação contínua	Grupo FC Porto.	Acompanhamento do indicador
Acreditação	Utilização eficiente dos recursos disponíveis, visando a redução global do consumo	Diminuir o consumo de papel e plástico associado á emissão de credencias	Nº de credenciais emitidas durante a época desportiva	Ação 1: No início da época, solicitar a cada área do Grupo FC Porto, as necessidades de emissão de credenciais anuais para todos os colaboradores e prestadores de serviço com funções em dias de jogo. Pedidos pontuais de credenciais são solicitados jogo a jogo à área de operações.	Implementação contínua	Recursos Humanos.	Acompanhamento do processo
Desenvolvimento local	Manter equipas motivadas e capazes, valorizando o empenho e competência de cada trabalhador	Formação de novos postos de trabalho	Nº de postos de trabalho requeridos para o evento	Ação 1: determinar número de recursos humanos necessários para o desenvolvimento do evento. Ação 2: privilegiar contratação de trabalhadores da comunidade local. Meios: Recursos humanos.	Implementação contínua	Comunidade local.	Avaliação do indicador.
		Aumento do salário médio pago aos colaboradores	renumeração mensal média	Ação 1: Reunir com empresas prestadoras de serviços procurando sensibilização para a causa. Meios: Departamento de Sustentabilidade.	Implementação contínua	Comunidade local.	Anexo V

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Cadeia de valor	Objetivo(s)	Meta	Indicador(s) de desempenho	Ações e meios	Prazo	Stakeholder envolvido	Metodologia de avaliação
		Combater a precariedade laboral	Nº de colaboradores com contrato de trabalho	Ação1: decidir exigências contratuais. Meios: reunião com fornecedores.	Implementação contínua	Empresas Prestadoras de serviços (catering, limpeza, manutenção, hospitalidade).	Acompanhamento do indicador
	Influenciar positivamente a população, inculindo boas práticas ambientais	Realizar iniciativas de promoção da atividade física	Nº de iniciativas anuais	Ação 1: Manter a atividade Football Fitness. Meios: Marketing. Ação 2: Organizar evento corrida FC Porto. Meios: PortoEstádio SA., PortoComercial. Ação 3: Disponibilizar instalações para a prática desportiva por parte dos funcionários do Clube (Dragão Caixa e Piscinas Campanhã). Meios: PortoEstádio SA.	Implementação contínua	Serviços partilhados; Adeptos; Recursos Humanos.	Acompanhamento do indicador
	Utilização eficiente dos recursos disponíveis, visando a redução global do consumo	Doar excedentes alimentares para instituições de solidariedade	Nº de ações realizadas	Ação 1: Identificar instituições que possam receber os excedentes alimentares e estabelecer meios de entrega. Meios: Reunião com instituições de solidariedade.	Implementação contínua	Comunidade local.	Acompanhamento do indicador
Contabilístico	Disponibilização de serviços inovadores que vão ao encontro das expetativas do cliente	Aumentar 5% a receita de bilheteira face à época anterior	Faturação de bilheteira; Assistência total anual.	Ação 1: Definir intervalo de preço para os eventos Meios: Estudo de mercado.	Implementação contínua	Adeptos.	Acompanhamento do indicador (Anexo IV)
		Dinamização do pré-evento	Aumentar a faturação com o evento	Ação 1: Soluções para dinamização do pré-evento: <ul style="list-style-type: none"> • Street food market; • Venda de merchandising; • Vídeos a passar nos ecrãs voltados para o exterior; • Eventos musicais. 	Implementação contínua	Adeptos; Empresas de catering; Serviços partilhados.	

2.7. Princípios de desenvolvimento sustentável

O ponto 4.5 da norma ISO 20121:2012(E) preconiza a definição dos princípios orientadores para o desenvolvimento sustentável, bem como a elaboração de uma declaração de propósito e valores.

Sendo a organização responsável pela organização do evento em causa, a busca da excelência conduz à identificação de soluções inovadoras e criativas para a gestão do evento, o que leva a organização a encarar constantemente novos desafios e novas oportunidades com vista a uma melhor satisfação dos nossos clientes.

A indústria dos eventos tem sido alvo de grande evolução, especialmente tendo em conta as novas tecnologias que estão ao seu dispor.

Também a massificação dos eventos vai tornando os consumidores e clientes cada vez mais exigentes, o que nos desafia para a constante inovação.

É objetivo da organização que essa inovação seja produzida em respeito pelos princípios da sustentabilidade que passamos a apresentar:

Responsabilidade	Desenvolver e fomentar junto de todos os stakeholders o desenvolvimento sustentável num caminho para a excelência na performance ambiental, atividade económica e progresso social
Inclusão	Promoção da igualdade e luta contra todos os tipos de discriminação, assumindo-se como exemplo a seguir para todos os stakeholders
Transparência	Manter abertura e comunicar de forma clara e no tempo certo todas as decisões da organização que apresentem impactos ambiental, económico e social.
Integridade	Adotar um comportamento congruente com os bons princípios sociais, ambientais e económicos, respeitando normas de boa conduta em todas as situações
Respeito	Cumprir com a legislação em vigor, corresponder às expectativas dos stakeholders e fomentar uma atividade operacional ética.

2.8. Declaração de propósito e valores

Ainda inserido no ponto 4.5, a norma preconiza a definição de uma declaração e propósito e valores.

Desse modo, a PortoEstádio SA, como entidade responsável pela organização de eventos do Grupo FC Porto, pretende assumir-se uma empresa de referência na organização de eventos sustentáveis.

A organização, ciente dos impactos ambientais, económicos e sociais decorrentes da sua atividade operacional pretende promover a organização de eventos sustentáveis.

O propósito é a satisfação de todos os nossos stakeholders, proporcionando uma experiência positiva, alicerçada na qualidade dos serviços e assente numa responsabilidade ambiental, valor económico e progresso social.

Para esse objetivo identificamos as seguintes questões fundamentais:

I. Valor económico e social

- Criar valor para os acionistas
- Aumentar a eficiência na utilização dos recursos
- Melhoria contínua dos serviços prestados
- Integrar aspetos ambientais na tomada de decisão e planeamento
- Contribuir ativamente para o bem-estar da população

2. Ecoeficiência e proteção ambiental

- Promover a utilização de fontes de energia renováveis e tecnologias mais limpas e eficientes
- Promover a melhoria da utilização energética no consumo
- Gerir os impactos dos eventos
- Contribuir para a preservação do ambiente e biodiversidade
- Promover a melhoria das práticas de gestão ambiental na cadeia de valor do evento

3. Inovação

- Promover a inovação e a criatividade na busca de novas soluções para a organização de eventos

4. Integridade e boa governação

- Cumprir legislação e padrões éticos estabelecidos
- Promover o respeito pelos direitos humanos assumindo-se como exemplo
- Assegurar transparência e integridade dos negócios

5. Transparência e diálogo

- Manter um relacionamento aberto e de confiança com todas as partes interessadas
- Promover a comunicação com as partes interessadas e procurar a satisfação das suas necessidades

6. Capital humano e diversidade

- Promover a integridade, rigor e responsabilidade individual e trabalho em equipa
- Promover o desenvolvimento de competências dos colaboradores
- Melhorar as condições de saúde e bem-estar dos colaboradores
- Garantir igualdade de oportunidades
- Promover a satisfação e motivação dos colaboradores

7. Desenvolvimento social e cidadania

- Promover a inovação social
- Cooperar no desenvolvimento sustentável da sociedade

2.9. Política de sustentabilidade

O ponto 5.2 da norma preconiza a elaboração de uma política de sustentabilidade. Desse modo:

A PortoEstádio SA., na sua função de entidade gestora e exploradora do património imobiliário do Grupo Futebol Clube do Porto, tem como objetivo a satisfação das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas nos diferentes espaços desportivos e de apoio existentes.

Na sua vertente de prestadora de serviços, pretende garantir altos padrões no desempenho da sua atividade, garantindo excelência no plano ambiental, social e económico através de uma gestão sustentável e alicerçada numa imagem já por si sólida, que é a da própria instituição na qual se insere.

Desta forma, e numa busca contínua da excelência, servindo-se das ferramentas e dos métodos organizativos descritos pelo Sistema de Gestão Integrado de Sustentabilidade, a Administração propõe-se a aumentar a eficiência dos seus processos, garantindo a melhoria contínua para uma ideia de futuro, e contribuindo para uma sociedade mais ecológica.

Como base deste projeto, encontramos o contexto organizacional e os requisitos referenciados nas normas dos sistemas de gestão, assumindo o compromisso de cumprimento das obrigações de conformidade, dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis, bem como outros requisitos que a organização subscreva. Com estas medidas, é possível encarar futuras etapas e novos desafios de uma forma sustentável, responsável e ambiciosa.

Cientes dos impactos ambientais e socioeconómicos inerentes aos eventos, a PortoEstádio SA. assume o compromisso de estabelecer uma cadeia operativa para o desenvolvimento de eventos sustentáveis tendo as seguintes orientações estratégicas:

Focalização no Cliente: criar serviços que vão de encontro às melhores expectativas do cliente, apresentando serviços inovadores e sempre de acordo com os mais altos padrões do mercado inserido numa perspetiva sustentável.

Recursos Humanos: manter equipas motivadas e capazes, com objetivos claros e definidos, valorizando a competência e empenho de cada colaborador;

Gestão de Recursos: através de políticas responsáveis de racionalização, promover a utilização eficiente dos recursos disponíveis, visando a redução global dos consumos e a proteção do ambiente que se traduz na prevenção da poluição e na mitigação de riscos e impactos ambientais significativos gerados no decorrer da atividade;

Responsabilidade Social: servindo-se da elevada capacidade de transmissão de informação para as massas, influenciar positivamente a população, inculcando as boas práticas ambientais nas suas ações quotidianas e promover um desenvolvimento socialmente sustentável.

2.10. Pensamento baseado no risco e oportunidade

O ponto 6.1 da norma ISO 20121:2012(E) preconiza a avaliação de riscos e oportunidades. Este ponto irá permitir um enquadramento da organização face às necessidades operacionais para a gestão de um evento sustentável, prevenir ou reduzir efeitos indesejados resultantes da sua atividade e identificar oportunidades de melhoria.

Para o efeito, a organização deve ter em conta o evento, seu contexto e suas partes interessadas.

A identificação de riscos e oportunidades irá permitir definir e orientar estratégias e ações para minimizar riscos, explorar oportunidades e implementar as necessárias medidas de controlo.

Nesta fase iremos procurar uma decomposição detalhada do evento para alvo de avaliação no âmbito de deteção de riscos e oportunidades.

Para tal iremos considerar seis etapas (PMI, 2014):

1. Planear a gestão dos riscos e oportunidades;
2. Identificação dos riscos e oportunidades para o evento;
3. Realização de análise qualitativa do risco/oportunidade. Para tal iremos

recorrer às seguintes fórmulas:

- **Risco(R) = Probabilidade(P) x Gravidade(G)**

- **Oportunidade (OP) = Probabilidade (P) x Efeito (Ef)**

Onde a categoria probabilidade (P) é avaliada pela seguinte escala:

Tabela 9 - Escala para critérios de probabilidade (P)

Critérios de Probabilidade (P)		
1	Muito baixa	Residual durante o projeto
3	Baixa	Baixa, mas possível durante o projeto
5	Média	Possível durante o projeto
7	Alta	Provável durante o projeto
10	Muito alta	Praticamente inevitável durante o projeto

A Gravidade (G)/Efeito (Ef) são avaliados pela seguinte escala:

Tabela 10 - Escala para critérios de Gravidade e Efeito

Critérios de Gravidade (GR)/ Efeito (Ef)		
1	Insignificante	<u>Gravidade:</u> Pequeno desvio dos objetivos <u>Efeito:</u> Oportunidade de melhoria insignificante
3	Pouco significativa/o	<u>Gravidade:</u> Falhas sem comprometimento dos objetivos <u>Efeito:</u> Oportunidade de melhoria residual
5	Moderada/o	<u>Gravidade:</u> Pequenas falhas no cumprimento dos objetivos <u>Efeito:</u> Oportunidade de melhoria identificada
7	Significativa/o	<u>Gravidade:</u> Falhas no cumprimento de alguns objetivos <u>Efeito:</u> Oportunidade de melhoria significativa
10	Muito significativa/o	<u>Gravidade:</u> Falha no cumprimento de todos os objetivos <u>Efeito:</u> Excelente oportunidade de melhoria

4. Realização da análise quantitativa dos riscos e oportunidades. A avaliação de risco/oportunidade apresenta a seguinte escala:

Tabela 11 - Escala para avaliação quantitativa de risco/oportunidade

Avaliação do Risco/Oportunidade						
POSS. OCORRÊNCIA	GRAVIDADE/EFEITO					
		1	3	5	7	10
	1	1	3	5	7	10
	3	3	9	15	21	30
	5	5	15	25	35	50
	7	7	21	35	49	70
	10	10	30	50	70	100

Para a valoração do risco/oportunidade são considerados os seguintes critérios:

Tabela 12 - Critérios de aceitação do risco/oportunidade

Critérios de Aceitação do Risco/Oportunidade

NÍVEL RISCO/OPORT.	CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO	DESCRIÇÃO
$NR/O \leq 5$	Risco: Aceitável Oportunidade: Analisar	Risco: Potenciais riscos são aceitáveis sem necessidade de nenhuma ação adicional. Oportunidade: Oportunidade de melhoria identificada sem impacto significativo positivo para o evento
$6 \leq NR/O \leq 29$	Risco: Aceitável com Monitorização Oportunidade: Desenvolver	Risco: Potenciais riscos são aceitáveis, mas a Organização tem de continuar a monitorizar o risco e efetuar avaliações periódicas do risco. Oportunidade: Oportunidade com potencial de melhoria para o evento a longo prazo
$30 \leq NR/O \leq 100$	Risco: Não Aceitável Oportunidade: Aplicar	Risco: Potenciais riscos e danos são inaceitáveis. A Organização é obrigada a implementar uma metodologia para mitigar o perigo através da redução do impacto da severidade e da ocorrência da falha. Oportunidade: Significativa oportunidade de melhoria do evento no curto prazo

5. Planeamento da resposta aos riscos e oportunidades;
6. Controlo de Riscos/Oportunidades.

Os resultados desta análise são apresentados na tabela 13.

Tabela 13 - Pensamento baseado no risco e oportunidade

AVALIAÇÃO DO RISCO E OPORTUNIDADE										PLANOS DE AÇÃO E CONTROLO			
Processo	Cadeia de Valor	Identificação do Risco / Oportunidade	Tipo	Descrição da Causa do Risco / Oportunidade	Descrição do Impacto	Possibilidade de Ocorrência	Gravidade/Efeito	Avaliação de Risco/Oportunidade	Aceitação do Risco/Oportunidade	Ações a realizar para tratamento do Risco/ oportunidade	Data	Estado	Observações
Sistema integrado de sustentabilidade	Transportes	Melhoria da circulação urbana em dias de evento	Oportunidade	Desenvolvimento da aplicação Dragões à boleia	Melhoria da mobilidade urbana; Aumento da satisfação de adeptos e vizinhança; Melhoria na qualidade do ar; Melhoria na qualidade dos serviços prestados; Redução do consumo de recursos naturais.	5	5	25	Desenvolver	Divulgar e dinamizar a aplicação: <ul style="list-style-type: none"> • Site do clube • Ecrãs no estádio • Campanhas de incentivo (oferta de merchandising FC Porto, oferta de bilhetes VIP) 		Em análise	Anexo II
			Oportunidade	Estabelecer parcerias com Metro do Porto, STCP e CP que incentivem positivamente a utilização de transportes públicos para as deslocações para o evento		5	10	50	Aplicar	Reunir com administração da Metro do Porto, STCP e CP		Em análise	
			Oportunidade	Construção de uma ciclovia que fomente a utilização da bicicleta para as deslocações para o evento		3	10	30	Aplicar	Elaborar projeto/s; Reunir com CMP.		Em análise	

AVALIAÇÃO DO RISCO E OPORTUNIDADE										PLANOS DE AÇÃO E CONTROLO			
Processo	Cadeia de Valor	Identificação do Risco / Oportunidade	Tipo	Descrição da Causa do Risco / Oportunidade	Descrição do Impacto	Possibilidade de Ocorrência	Gravidade/Efeito	Avaliação de Risco/Oportunidade	Aceitação do Risco/Oportunidade	Ações a realizar para tratamento do Risco/ oportunidade	Data	Estado	Observações
		Falha na cooperação com a CMP	Risco	Não aprovação do projeto de mobilidade urbana por parte da CMP	Não implementação do projeto de mobilidade urbana	5	7	35	Não Aceitável	Elaboração de novos projetos que visem a melhoria da mobilidade urbana em dias de evento.		Em análise	
		Falta de adesão por parte dos utilizadores	Risco	Pouco sucesso das medidas aplicadas	Falhas no cumprimento do objetivo de redução da pegada ecológica do evento	5	7	35	Não aceitável	Intensificar a divulgação e comunicação; Programar campanhas de incentivo		Em análise	
	Catering	Falhas no controlo de qualidade dos alimentos	Risco	Falhas no processo de controlo da qualidade dos produtos ou no processo de transformação dos alimentos	Insatisfação dos clientes; Intoxicação alimentar; Possível aplicação de coimas;	5	7	35	Não Aceitável	Empresas certificadas; Realização de auditorias internas regulares; Assegurar assistência médica durante o evento Coordenação com unidade hospitalar local em caso de emergência;	Implementação contínua	Em análise	

AVALIAÇÃO DO RISCO E OPORTUNIDADE										PLANOS DE AÇÃO E CONTROLO			
Processo	Cadeia de Valor	Identificação do Risco / Oportunidade	Tipo	Descrição da Causa do Risco / Oportunidade	Descrição do Impacto	Possibilidade de Ocorrência	Gravidade/Efeito	Avaliação de Risco/Oportunidade	Aceitação do Risco/Oportunidade	Ações a realizar para tratamento do Risco/ oportunidade	Data	Estado	Observações
		Acidentes de trabalho	Risco	Lesões corporais nos funcionários decorrentes da atividade de transformação dos alimentos	Quebra na disponibilidade dos recursos	1	3	3	Aceitável	Formação de colaboradores no que respeita ao cumprimento de normas de segurança e utilização de materiais; Manual de Segurança.	Implementação contínua		Elaborar manual de segurança
		Incêndio	Risco	Danificação das instalações e equipamentos; Lesões corporais nos funcionários/clientes	Comprometimento na prestação de serviço.	1	3	3	Aceitável	Formação dos colaboradores; Plano de manutenção de equipamentos; Detetores de incêndio; Plano de emergência interno; Piquete de intervenção rápida; Plano de simulação de cenários de emergência; Manual de segurança no trabalho	Implementação contínua		Analisar plano de emergência e plano de simulação de cenários de emergência

AVALIAÇÃO DO RISCO E OPORTUNIDADE										PLANOS DE AÇÃO E CONTROLO			
Processo	Cadeia de Valor	Identificação do Risco / Oportunidade	Tipo	Descrição da Causa do Risco / Oportunidade	Descrição do Impacto	Possibilidade de Ocorrência	Gravidade/Efeito	Avaliação de Risco/Oportunidade	Aceitação do Risco/Oportunidade	Ações a realizar para tratamento do Risco/ oportunidade	Data	Estado	Observações
		Introdução de novos fornecedores	Oportunidade	Melhoria da qualidade e adequação (diversidade) dos serviços prestados durante o evento	<p>Maior índice de satisfação de clientes;</p> <p>Aumento da receita com o catering.</p>	7	10	70	Aplicar	<p>Contratação de novos fornecedores para bares do estádio</p> <p>Elaborar lista de exigências contratuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº de postos de trabalho; • Empresa certificada; • Qualidade e diversidade de menus; • Política de preços 	Época 18/19	Em análise	Anexo III
		App Seat Delivering	Oportunidade	Melhoria da qualidade dos serviços prestados	<p>Maior índice de satisfação de clientes;</p> <p>Aumento da receita com o catering.</p>	5	7	35	Aplicar	Desenvolvimento e divulgação da App seat delivering	Época 18/19		
		Elevado grau de exigência	Risco	Dificuldade em encontrar fornecedores que correspondas a todas as exigências	Comprometer a abertura dos bares de acordo com os parâmetros desejados	7	7	49	Não aceitável	Prospecção de mercado ativa de forma a encontrar vários fornecedores capazes de corresponder às exigências	Época 18/19		Atentar nos critérios de seleção de fornecedores para evento sustentável

AVALIAÇÃO DO RISCO E OPORTUNIDADE										PLANOS DE AÇÃO E CONTROLO			
Processo	Cadeia de Valor	Identificação do Risco / Oportunidade	Tipo	Descrição da Causa do Risco / Oportunidade	Descrição do Impacto	Possibilidade de Ocorrência	Gravidade/Efeito	Avaliação de Risco/Oportunidade	Aceitação do Risco/Oportunidade	Ações a realizar para tratamento do Risco/ oportunidade	Data	Estado	Observações
Atividades administrativas		Situação de incumprimento contratual	Risco	Falhas por parte dos fornecedores no cumprimento dos requisitos	Falhas na qualidade da prestação de serviço para os clientes; Má imagem;	3	7	21	Aceitável com monitorização	Realização de auditorias; Elaborar lista de possíveis fornecedores para substituição.	Implementação contínua		
		Incorreto acompanhamento do sistema integrado de sustentabilidade	Risco	Reduzida adesão por parte dos colaboradores; Auditorias internas ineficazes	Falhas no processo de certificação; Não cumprimento de todas as metas estabelecidas.	5	7	35	Não aceitável	Formação e sensibilização dos colaboradores; Auditorias internas; Manual de sustentabilidade	Implementação contínua	Manual em execução	Elaborar manual de sustentabilidade
		Alterações na estratégia da empresa	Risco	Reduzido interesse na certificação por parte da gestão de topo	Falha no processo de certificação	5	7	35	Não aceitável	Reestruturar foco do projeto		Em análise	

AVALIAÇÃO DO RISCO E OPORTUNIDADE										PLANOS DE AÇÃO E CONTROLO			
Processo	Cadeia de Valor	Identificação do Risco / Oportunidade	Tipo	Descrição da Causa do Risco / Oportunidade	Descrição do Impacto	Possibilidade de Ocorrência	Gravidade/Efeito	Avaliação de Risco/Oportunidade	Aceitação do Risco/Oportunidade	Ações a realizar para tratamento do Risco/ oportunidade	Data	Estado	Observações
		Outros projetos da empresa	Risco	Limitação de verbas; Projeto remetido para segundo plano	Atraso no processo de certificação	5	7	35	Não aceitável	Redefinir prazos do projeto		Em análise	
		Recursos Humanos insuficientes	Risco	Atrasos e falhas no desenrolar do projeto	Falha no processo de certificação	5	7	35	Não aceitável	Negociar reforço de recursos humanos junto da administração; Formação e rentabilização de recursos humanos já existentes.		Em análise	
		Ausência de verbas para o projeto	Risco	Ausência de verbas devido a canalização das mesmas para outros projetos	Falha no processo de certificação	5	7	35	Não aceitável	Negociar canalização de verbas, expondo as vantagens da certificação para o funcionamento e imagem da organização		Em análise	

AVALIAÇÃO DO RISCO E OPORTUNIDADE										PLANOS DE AÇÃO E CONTROLO			
Processo	Cadeia de Valor	Identificação do Risco / Oportunidade	Tipo	Descrição da Causa do Risco / Oportunidade	Descrição do Impacto	Possibilidade de Ocorrência	Gravidade/Efeito	Avaliação de Risco/Oportunidade	Aceitação do Risco/Oportunidade	Ações a realizar para tratamento do Risco/ oportunidade	Data	Estado	Observações
		Oportunidade de obtenção de uma nova certificação	Oportunidade	Obtenção de certificação ISO 20121:2012(E)	Melhoria da imagem de credibilidade da organização; Introdução de um sistema integrado de sustentabilidade; Sistema de gestão mais eficiente; Atrair novos eventos.	5	10	50;	Aplicar	Exposição dos benefícios da certificação à gestão de topo		Em análise	
		Exportação de know-how para certificação de eventos	Oportunidade	Possibilidade de venda de formação para implementação da norma	Benefícios económicos; Melhoria da imagem da organização.	3	5	15	Desenvolver	Elaborar plano de formação		Em análise	

AVALIAÇÃO DO RISCO E OPORTUNIDADE										PLANOS DE AÇÃO E CONTROLO			
Processo	Cadeia de Valor	Identificação do Risco / Oportunidade	Tipo	Descrição da Causa do Risco / Oportunidade	Descrição do Impacto	Possibilidade de Ocorrência	Gravidade/Efeito	Avaliação de Risco/Oportunidade	Aceitação do Risco/Oportunidade	Ações a realizar para tratamento do Risco/ oportunidade	Data	Estado	Observações
	Logística	Falhas na iluminação do relvado	Risco	Comprometimento da Iluminação do relvado	Interrupção do evento; Insatisfação dos clientes; Imagem negativa do Clube.	1	5	5	Aceitável	Verificação periódica do sistema de iluminação; Definição de um plano de contingência e disponibilidade de uma equipa especializada durante o evento	Implementação contínua	Em análise	
		Falhas na iluminação nas áreas comuns	Risco	Comprometimento da Iluminação de áreas comuns	Insatisfação dos clientes; Imagem negativa do Clube	1	3	3	Aceitável	Verificação periódica do sistema de iluminação; Definição de um plano de contingência e disponibilidade de uma equipa especializada durante o evento	Implementação contínua	Em análise	
		Inundação	Risco	Fugas de água derivado de ruturas nos sistemas de canalização	Perturbação no fornecimento de água; Depleção dos recursos naturais; Aumento da despesa na faturação;	1	5	5	Aceitável	Plano de emergência interno; Plano de simulação de cenários de emergência; Detetores de inundação;	Implementação contínua		Analisar plano de emergência e plano de simulação de cenários de emergência

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

AVALIAÇÃO DO RISCO E OPORTUNIDADE										PLANOS DE AÇÃO E CONTROLO			
Processo	Cadeia de Valor	Identificação do Risco / Oportunidade	Tipo	Descrição da Causa do Risco / Oportunidade	Descrição do Impacto	Possibilidade de Ocorrência	Gravidade/Efeito	Avaliação de Risco/Oportunidade	Aceitação do Risco/Oportunidade	Ações a realizar para tratamento do Risco/ oportunidade	Data	Estado	Observações
		Possibilidade de introdução de sistemas de energia alternativo	Oportunidade	Introdução de painéis solares	Melhoria na eficiência energética; Melhoria no desempenho ambiental do evento	3	7	21	Desenvolver	Estudo de viabilidade Estudo de orçamentos		Em análise	
	Instalações	Versatilidade das instalações	Oportunidade	Possibilidade de acolher eventos não desportivos	Melhoria da imagem; Aumento da receita;	5	7	35	Aplicar	Obter certificação ISO 20121:2012(E) Contacto com promotores de eventos e espetáculos		Em análise	

AVALIAÇÃO DO RISCO E OPORTUNIDADE										PLANOS DE AÇÃO E CONTROLO			
Processo	Cadeia de Valor	Identificação do Risco / Oportunidade	Tipo	Descrição da Causa do Risco / Oportunidade	Descrição do Impacto	Possibilidade de Ocorrência	Gravidade/Efeito	Avaliação de Risco/Oportunidade	Aceitação do Risco/Oportunidade	Ações a realizar para tratamento do Risco/ oportunidade	Data	Estado	Observações
Manutenção	Versatilidade das instalações	Oportunidade	Possibilidade de antecipar no tempo o evento (o pré-evento) com dinamização da praça envolvente do estádio	Melhoria da qualidade do serviço; Melhoria da imagem; Maior proximidade e identificação dos adeptos face ao clube; Oportunidade de benefícios económicos com receita adicional.	7	7	49	Aplicar	Dinamizar o espaço envolvente do estádio no pré-evento: <ul style="list-style-type: none"> • Catering; • Merchandising; • Demonstrações desportivas; • Realização de campanhas; • Miniconcertos; 	Implementação contínua	Em análise		
	Acidentes de trabalho	Risco	Lesões corporais nos funcionários decorrentes da atividade de manutenção e manipulação de máquinas	Quebra na disponibilidade dos recursos	1	3	3	Aceitável	Formação de colaboradores no que respeita ao cumprimento de normas de segurança e utilização de materiais	Implementação contínua			
	Situação de incumprimento contratual	Risco	Falhas por parte dos fornecedores no cumprimento dos requisitos	Falhas na qualidade da prestação de serviço; Má imagem;	5	7	35	Não aceitável	Realização de auditorias Equacionar novos fornecedores	Implementação contínua			

AVALIAÇÃO DO RISCO E OPORTUNIDADE										PLANOS DE AÇÃO E CONTROLO			
Processo	Cadeia de Valor	Identificação do Risco / Oportunidade	Tipo	Descrição da Causa do Risco / Oportunidade	Descrição do Impacto	Possibilidade de Ocorrência	Gravidade/Efeito	Avaliação de Risco/Oportunidade	Aceitação do Risco/Oportunidade	Ações a realizar para tratamento do Risco/ oportunidade	Data	Estado	Observações
	Segurança	Situações de emergência médica no público	Risco	Necessidade de prestação de cuidados de saúde em vítimas de doença súbita ou trauma	Situações de vítimas de doença súbita ou vítimas de trauma no público	3	3	9	Aceitável com monitorização	Planeamento de equipas médicas disponíveis para o público; Plano de emergência; Plano de evacuação e transporte para Unidade Hospitalar	Implementação contínua	Ver plano de emergência	
		Risco de vandalismo	Risco	Possíveis situações de descalatos e ofensas à integridade física e moral dos intervenientes no evento	Perturbação no normal decorrer do evento;	3	5	15	Aceitável com monitorização	Plano de catástrofe; Plano de Emergência; Plano de evacuação; Zonas de acesso e permanência para adeptos da equipa adversária; Rigor no processo de acreditação;	Implementação contínua		Ver regulamento de permanência; Ver legislação referente a segurança privada; Ver legislação referente ao policiamento em eventos desportivos;
		Risco de atos terroristas	Risco	Violência gerada por atos de terrorismo	Interrupção do evento	1	7	7	Aceitável com monitorização	Perímetros de segurança; Controlo de entradas: torniquetes, revistas, controlo dos elevadores, zonas de acesso restrito; Ajustar medidas consoante o nível de risco atribuído ao evento;			

Pela análise da tabela 13, referente à identificação de riscos e oportunidades, verificamos a existência de importantes improvações que podem ser idealizadas e operacionalizadas na cadeia de valor dos transportes e no catering, bem como nas oportunidades conferidas por uma eventual certificação pela norma ISO 20121:2012(E).

No que se refere à cadeia de valor transportes as oportunidades de melhoria identificadas dizem sobretudo respeito a iniciativas que visam uma tentativa de diminuição do fluxo de trânsito em dias de evento. A consecução desse objetivo iria trazer benefícios no que diz respeito ao controlo dos impactos ambientais inerente ao evento, bem como a melhoria a nível da economia local com a massificação de utilização dos transportes públicos. Esse hábito pode ainda ser extrapolado para o dia-a-dia do cliente do evento, o que se traduz em impactos positivos além do evento, com eventuais alterações para estilos de vida mais “amigos do ambiente”.

Além disso, outros projetos nesta cadeia de valor incluem melhorias ao nível das condições de utilização de meios de transporte alternativos para as deslocações para o evento, nomeadamente deslocações a pé ou de bicicleta.

No que toca ao catering, as oportunidades de melhoria identificadas dizem respeito à inclusão de novos fornecedores, que podem trazer melhorias no serviço para os nossos clientes indiretos (adeptos).

Munidos de opções mais diversificadas e saudáveis, novos fornecedores podem chegar a um público cada vez mais diversificado (género feminino e crianças) e participar para a implementação de um estilo alimentar mais saudável.

Também a App Seat delivering pode evidenciar-se como uma importante melhoria na qualidade dos serviços prestados.

No que toca ao tópico das instalações, o estádio do Dragão, pelas suas características estruturais e funcionais pode assumir-se como um importante meio para a obtenção de novas oportunidades. A praça envolvente permite potenciar o momento pré-evento. Consoante a hora e dia de realização do evento, poderão ser realizadas ações no sentido de antecipar o evento. Foram apresentadas algumas propostas para a dinamização do pré-evento, sendo que as vantagens são de vária ordem.

Ainda neste tópico, o estádio do Dragão pode ainda ser palco de eventos como concertos musicais, conferências entre outros, pelo que existem várias oportunidades de melhoria neste âmbito.

Por fim, são identificadas importantes oportunidades inerentes a uma eventual certificação, nomeadamente um melhor posicionamento de mercado e imagem da organização, o que se pode traduzir na possibilidade de acolher mais eventos, não apenas desportivos, mas também culturais.

No que diz respeito a riscos, os mais relevantes dizem respeito a atividades administrativas. A falta de recursos humanos e financeiros pode ser um entrave importante a uma eventual certificação. Sendo a PortoEstádio SA. uma organização em constante busca da excelência e melhoria dos seus processos operacionais, a canalização de recursos para outros projetos pode também condicionar a obtenção desta certificação, pelo que os seus benefícios devem ser passados de forma clara e inequívoca para a gestão de topo.

2.11. Identificação e classificação dos impactos do evento

Todo e qualquer evento acarreta impactos ambientais e socioeconómicos podendo estes ser positivos ou negativos.

Assumindo essa premissa, é importante identificar quais os impactos gerados pelo evento, de forma a orientar planos de ação no sentido de potenciar os impactos positivos e controlar ou se possível eliminar os impactos negativos.

Nesse sentido, indo de encontro ao ponto 6.1.2 da norma ISO 20121:2012(E), iremos nesta fase proceder à identificação e avaliação dos impactos decorrentes do evento.

Para tal, iremos proceder a uma reflexão aprofundada sobre o evento jogo de futebol da equipa principal do FC Porto a realizar no Estádio do Dragão de forma a elaborar um mapeamento dos impactos positivos e negativos, tendo em conta as dimensões ambiental, económica e social.

Para a consecução deste objetivo foi utilizado um processo composto por quatro fases:

1. Subdivisão do evento nas suas cadeias de valor identificadas;
2. Identificação de aspetos ambientais e socioeconómicos (causa) inerentes a cada uma das cadeias de valor;
3. Identificação dos impactos decorrentes dessas causas, podendo estes ser impactos positivos ou negativos para o evento;
4. Avaliação dos impactos, estabelecimento de formas de controlo e monitorização.

Para a identificação dos impactos decorrentes do evento foram consideradas as seguintes variáveis:

- **Proveniência** - diz respeito à dimensão do aspeto a ter em causa, sendo estes divididos em aspetos ambientais e socioeconómicos;
- **Natureza** – categoriza o impacto em positivo, quando este representa uma mudança positiva para o contexto do evento, ou negativo quando representa uma modificação negativa no contexto do evento;
- **Situação** – referente às condições de operação, podendo estas ser categorizadas em:
 - **normais** quando as operações se desenvolvem dentro das condições esperadas de produtividade;
 - **anormais** quando as operações decorrem fora dos parâmetros estabelecidos, podendo resultar em perdas de produtividade e danos;
 - **emergência** quando as operações decorrem em situações de potencial perda de controlo;
- **Incidência** – pode ser direta caso a organização exerça ou possa exercer controlo efetivo sobre o aspeto, ou indireta caso a organização apenas possa exercer influência, como por exemplo junto das partes interessadas.

Seguidamente, para a avaliação dos impactos identificados foram consideradas as seguintes variáveis:

Probabilidade de ocorrência

Refere-se à quantidade de vezes que um impacto ocorre ao longo de um período considerado. Para o âmbito do presente trabalho iremos adotar uma subdivisão em cinco categorias:

- **Frequente:** ocorre frequentemente, ou ocorre permanentemente quando iniciado o evento;
- **Provável:** que irá ocorrer várias vezes ao longo da vida do sistema;
- **Ocasional:** irá ocorrer algumas vezes ao longo da vida do sistema;
- **Remota:** não se espera que ocorra ao longo da vida do sistema;
- **Improvável:** pode-se assinalar que não irá ocorrer ao longo da vida do sistema.

Gravidade/Intensidade

Refere-se à capacidade de modificação do contexto que determinado impacto pode apresentar.

Para o âmbito do presente trabalho, numa perspetiva ambiental, iremos adotar uma escala de gravidade composta de cinco níveis:

- **Não grave** – nenhum dano por substância tóxica ou resíduo inerte ou por consumo de recursos naturais abundantes e renováveis;
- **Gravidade Baixa** - pequeno dano por substância não tóxica e biodegradável ou por consumo de recursos naturais renováveis;
- **Gravidade Média** – dano moderado por ação de substância não tóxica e de baixa biodegradabilidade ou por consumo de recursos escassos renováveis;
- **Gravidade Alta** – alto dano por ação de substância tóxica e de baixa biodegradabilidade ou por consumo de recursos naturais abundantes não renováveis;
- **Gravidade Muito Alta** – dano por ação de substância tóxica e não degradável ou por consumo de recursos naturais escassos não renováveis.

Numa perspetiva socioeconómica iremos adotar os seguintes níveis para a intensidade do impacto:

- **Muito baixo** – impacto insignificante;
- **Baixo** - impacto pouco significativo;
- **Média** – impacto moderado;
- **Alto** – impacto significativo;
- **Muito alto** – impacto muito significativo.

Duração

Refere-se, numa perspetiva ambiental, ao tempo que o impacto permanece no meio ambiente após cessar o aspeto.

Numa perspetiva socioeconómica diz respeito ao tempo expectável para que o impacto se manifeste.

Foram consideradas as seguintes categorias para a duração de impactos ambientais:

- Menos de um dia;
- De um dia a uma semana;
- De uma semana a um mês;
- De um mês a um ano;
- Mais de um ano.

Foram consideradas as seguintes categorias para a duração de impactos económicos:

- Resultado expectável em 3 meses;
- Resultado expectável em 6 meses;
- Resultado expectável em 1 ano;
- Resultado expectável em 2 anos;
- Resultado expectável em 5 anos.

Abrangência

Refere-se aos limites geográficos que o impacto atinge. Para o contexto deste trabalho utilizamos a seguinte escala:

- **Local** – impacto restringe-se ao recinto do evento;
- **Comunidade local** – Impacto manifesta-se na comunidade local (vizinhos);
- **Município** – impacto manifesta-se em todo o município;
- **País** – impacto manifesta-se em todo o país;
- **Global** – impacto ultrapassa os limites do país.

As tabelas apresentadas seguidamente mostram a escala utilizada para cada uma das variáveis:

Tabela 14 - Escala para avaliação de impactos do evento

CrITÉRIOS de Impacto ambiental: Probabilidade, gravidade, duração e abrangência

<i>Escala</i>	Probabilidade	Gravidade	Duração	Abrangência
1	Improvável	Não grave	Menos de um dia	Local
3	Remota	Gravidade Baixa	De um dia a uma semana	Comunidade local
5	Ocasional	Gravidade Média	De uma semana a um mês	Município
7	Provável	Gravidade Alta	De um mês a um ano	País
10	Frequente	Gravidade Muito Alta	Mais de um ano	Global

CrITÉRIOS de Impacto económico: Probabilidade, Intensidade, gravidade, duração e Abrangência

<i>Escala</i>	Probabilidade	Intensidade do impacto	Duração	Abrangência
1	Improvável	Muito baixa	Resultado expetável em 5 anos	Local
3	Remota	Baixa	Resultado expetável em 2 anos	Comunidade local
5	Ocasional	Média	Resultado expetável em 1 ano	Município
7	Provável	Alta	Resultado expetável em 6 meses	País
10	Frequente	Muito alta	Resultado expetável em 3 meses	Global

Significância

A significância do impacto analisado consiste em avaliar as atividades nas condições de operação normal, anormal e de emergência em dada temporalidade, sendo obtida pela seguinte equação:

$$\text{Significância} = P * \frac{G+D+A}{3}$$

Legenda

P=Probabilidade

G=Gravidade

D=Duração

A=Abrangência

Com recurso à forma acima descrita, o valor obtido na avaliação do impacto poderá variar entre 01 e 100, sendo que o resultado da significância obterá a seguinte classificação:

Tabela 15 - Escala de avaliação do impacto

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO IMPACTO			
NÍVEL DE IMPACTO	Critério	Estratégia para Impactos negativos	Estratégia para impactos positivos
IMPACTO IRRELEVANTE	Significância de 01 a 20	Monitorar	Compartilhar
IMPACTO PEQUENO	Significância de 21 a 50	Monitorar	Monitorar
IMPACTO MÉDIO	Significância de 51 a 79	Monitorar e realizar estudo para redução do nível de impacto	Explorar
IMPACTO ALTO	Significância superior ou igual a 80	Monitorar e estabelecer planos de ação para controlo do impacto	Explorar

Tabela 16 - Identificação e avaliação dos impactos do evento

Identificação do Impacto						Avaliação do Impacto					Legislação aplicável	Controlo operacional	Monitorização e medição	
Cadeia de valor	Aspeto	Proveniência	Natureza	Situação (N/A/E)	Incidência (D/I)	Descrição do impacto	Abrangência	Gravidade/Intensidade	Duração	Probabilidade de ocorrência				Significância
Transportes	Consumo de combustível fóssil	Ambiental	Negativo	N	I	Depleção dos recursos naturais.	7	7	10	10	80	-	Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Plano de transporte e mobilidade; Realização de campanhas: <ul style="list-style-type: none"> • Dragões á boleia; • Uso de bicicleta; • Deslocação a pé; • Utilização transportes públicos. (Ver anexo II) 	Pegada ecológica; Pegada Carbónica; Estudo de mobilidade urbana.
	Derrame de óleo e combustível	Ambiental	Negativo	A	I	Contaminação solos e água.	3	5	3	5	18	-		
	Emissão de gases de combustão de combustível fóssil	Ambiental	Negativo	N	I	Contaminação do ar.	7	7	10	10	80	-		
	Aumento do tráfego	Ambiental	Negativo	N	I	Contaminação do ar; Degradação de fauna e flora.	3	7	7	10	57	-		
	Ocupação desordenada do espaço (estacionamento indevido)	Ambiental	Negativo	A	I	Degradação de fauna e flora.	3	3	1	10	23	-		

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Identificação do Impacto						Avaliação do Impacto					Legislação aplicável	Controlo operacional	Monitorização e medição	
Cadeia de valor	Aspeto	Proveniência	Natureza	Situação (N/A/E)	Incidência (D/I)	Descrição do impacto	Abrangência	Gravidade/Intensidade	Duração	Probabilidade de ocorrência				Significância
	Emissão de ruído	Ambiental	Negativo	N	I	Poluição sonora.	3	3	1	7	16	-		
	Aumento da taxa de utilização de transportes públicos	Socioeconómico	Positivo	N	I	Melhoria da qualidade do ar; Melhoria da poluição sonora; Diminuição do consumo de recursos naturais.	7	10	7	10	80	-		
Catering	Consumo de Gás	Ambiental	Negativo	N	D	Depleção dos recursos naturais.	7	7	10	10	80	D.L. n.º 71/2008; Portaria 362/2000; Desp. n.º 17313/2008; D.L. n.º 118/2013.	Ações de sensibilização; Plano de manutenção; Manual de Boas Práticas Ambientais (anexo VIII); Contratação de empresas certificadas.	Monitorização mensal dos consumos específicos.
	Produção resíduos papel e cartão (embalagens)	Ambiental	Negativo	N	D	Ocupação de aterro Contaminação do ar.	3	3	5	7	26	Portaria n.º 145/2017; D.L. n.º 178/2006; Decisão 2014/955/EU.	Manual de boas práticas ambientais (Anexo VIII); Gestão de resíduos; Contratação de empresas certificadas.	Controlo de resíduos.
	Reciclagem resíduos papel e cartão (embalagens)	Ambiental	Positivo	N	D	Diminuição do consumo de recursos naturais.	3	3	5	7	26		Realização de campanhas;	Auditorias internas.

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Cadeia de valor	Identificação do Impacto					Avaliação do Impacto					Legislação aplicável	Controlo operacional	Monitorização e medição	
	Aspeto	Proveniência	Natureza	Situação (N/A/E)	Incidência (D/I)	Descrição do impacto	Abrangência	Gravidade/Intensidade	Duração	Probabilidade de ocorrência				Significância
	Produção de RSU Indiferenciados	Ambiental	Negativo	N	D	Ocupação de aterro; Contaminação do solo.	5	3	5	7	30	Portaria n.º 145/2017; Decisão 2014/955/EU; D.L. n.º 178/2006.	Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII) Gestão de resíduos; Contratação de empresas certificadas Realização de campanhas (Anexo VI) Ações de sensibilização.	Controlo de resíduos;
	Produção e reutilização de resíduos orgânicos	Ambiental	Positivo	N	I/D	Produção de adubo orgânico.	5	3	5	7	30	Portaria n.º 145/2017; Decisão 2014/955/EU; D.L. n.º 178/2006.		Controlo de resíduos;
	Produção de resíduos óleos alimentares	Ambiental	Negativo	N	D	Contaminação do solo.	5	3	3	5	18	Portaria n.º 145/2017; Decisão 2014/955/EU; DL 267/2009; D.L. n.º 178/200	Manual de boas praticas ambientais (Anexo VIII).	Auditoria interna.
	Produção resíduos plásticos	Ambiental	Negativo	N	D	Ocupação de aterro.	5	3	3	5	18	Portaria n.º 145/2017; D.L. n.º 178/2006; Decisão 2014/955/EU; DL 366-A/97.	Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Gestão de resíduos. Realização de campanhas;	Controlo de resíduos.
	Reciclagem de produtos de plástico	Ambiental	Positivo	N	D/I	Diminuição do consumo de recursos naturais.	5	3	3	10	37			Auditoria interna.

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Cadeia de valor	Identificação do Impacto					Avaliação do Impacto					Legislação aplicável	Controlo operacional	Monitorização e medição	
	Aspeto	Proveniência	Natureza	Situação (N/A/E)	Incidência (D/I)	Descrição do impacto	Abrangência	Gravidade/Intensidade	Duração	Probabilidade de ocorrência				Significância
	Produção de resíduos de vidro	Ambiental	Negativo	N	D	Contaminação dos solos.	5	3	3	3	11	Portaria n.º 145/2017; Decisão 2014/955/EU; D.L. n.º 178/2006; D.L. n.º 366-A/97.	Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Gestão de resíduos Realização de campanhas;	Controlo de resíduos.
	Reciclagem de resíduos de vidro	Ambiental	Positivo	N	D/I	Reciclagem.	5	3	3	10	37			Auditoria interna.
	Consumo de água de rede	Ambiental	Negativo	N	D/I	Depleção de recursos naturais.	5	7	7	7	44	D.L. 306/2007.	Ações de sensibilização; Planos de Manutenção (software manutenção); Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Empresa certificada.	Monitorização dos consumos em todas as fases do evento.
	Descargas de águas residuais domésticas	Ambiental	Negativo	N	D	Sobrecarga da ETAR; Contaminação da Água.	5	7	7	10	63	D.L. 58/2005; D.L. 226-A/2007.	Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII).	-
	Utilização de produtos químicos	Ambiental	Negativo	A	D	Contaminação de pessoas/solo.	5	7	5	5	28	D.L. 98/2010; Regulamento (CE) n.º 1272/2008; D.L. 82/2003; D.L. 264/1998.	Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII).	Formação dos funcionários; Auditoria interna.

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Identificação do Impacto						Avaliação do Impacto					Legislação aplicável	Controlo operacional	Monitorização e medição	
Cadeia de valor	Aspeto	Proveniência	Natureza	Situação (N/A/E)	Incidência (D/I)	Descrição do impacto	Abrangência	Gravidade/Intensidade	Duração	Probabilidade de ocorrência				Significância
	Promoção do consumo e despesa direta	Socioeconómico	Positivo	N	D	Influxo financeiro resultante do consumo do serviço de bares.	3	7	10	10	67	Regulamento (CE) Nº 178/2002; Regulamento (CE) Nº 852/2004; Regulamento (CE) Nº 852/2004; CODEX Alimentarius.	Inquérito de satisfação de clientes.	Faturação com bares.
	Estabelecimento de postos de trabalho	Socioeconómico	Positivo	N	D	Diminuição da taxa de desemprego da região.	5	10	7	10	67	-	Formação dos recursos humanos; Contratação de empresas certificadas (subcontratação); Contratação de moradores locais.	Nº de postos de trabalho despoletados pelo evento na área do catering.
Atividades administrativas	Consumo/desperdício de energia	Ambiental	Negativo	N	D/I	Depleção dos recursos naturais; Contaminação dos solos.	5	7	5	5	28	D.L. n.º 118/2013.	Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII).	Ações de sensibilização para funcionários.
	Produção de resíduos de papel e cartão	Ambiental	Negativo	N	D	Contaminação do solo; Ocupação de aterro.	5	5	5	5	25	Portaria n.º 145/2017; D.L. n.º 178/2006	-Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); -Gestão de resíduos. Ações de sensibilização para funcionários.	Controlo de resíduos; Auditoria interna.

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Cadeia de valor	Identificação do Impacto					Avaliação do Impacto					Legislação aplicável	Controlo operacional	Monitorização e medição	
	Aspeto	Proveniência	Natureza	Situação (N/A/E)	Incidência (D/I)	Descrição do impacto	Abrangência	Gravidade/Intensidade	Duração	Probabilidade de ocorrência				Significância
	Reciclagem de resíduos de papel e cartão	Ambiental	Positivo	N	D/I	Diminuição do consumo de recursos naturais.	5	7	7	7	44	Decisão 2014/955/EU	-Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); -Gestão de resíduos. Ações de sensibilização para funcionários.	
	Produção resíduos Plásticos	Ambiental	Negativo	N	D	Diminuição do consumo de recursos naturais.	5	3	3	3	11	Portaria n.º 145/2017; D.L. n.º 178/2006;	-Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Gestão de resíduos. Realização de campanhas; Ações de sensibilização interna.	Controlo de resíduos;
	Reciclagem de resíduos de plástico	Ambiental	Positivo	N	D/I	Diminuição do consumo de recursos naturais.	5	5	3	3	13	Decisão 2014/955/EU; DL 366-A/97		
	Produção de RSU	Ambiental	Negativo	N	D	Ocupação e contaminação do solo.	5	3	3	3	11	Portaria n.º 145/2017; Decisão 2014/955/EU; D.L. n.º 178/2006.	Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Gestão de resíduos. Uso de material reciclado; Ações de sensibilização.	Controlo de resíduos;
	Produção de tinteiros e toners	Ambiental	Negativo	N	D	Ocupação e contaminação do Solo (aterro).	1	3	3	3	7	Portaria n.º 145/2017; D.L. n.º 67/2014.	Gestão de resíduos; Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII). Realização de campanhas.	Controlo de resíduos;

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Identificação do Impacto						Avaliação do Impacto					Legislação aplicável	Controlo operacional	Monitorização e medição	
Cadeia de valor	Aspeto	Proveniência	Natureza	Situação (N/A/E)	Incidência (D/I)	Descrição do impacto	Abrangência	Gravidade/Intensidade	Duração	Probabilidade de ocorrência				Significância
	Reciclagem de tinteiros e toners	Ambiental	Positivo	N	I	Reutilização; Diminuição do consumo de recursos naturais.	1	3	3	3	7	Decisão 2014/955/EU. D.L. n.º 178/2006		
	Produção de resíduos de pilhas e baterias usadas	Ambiental	Negativo	N	D	Contaminação do solo e águas.	1	3	3	3	7	Portaria n.º 145/2017 DL 6/2009 Decisão 2014/955/EU	Gestão de resíduos; Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Realização de campanhas; Ações de sensibilização interna.	Controlo de resíduos;
	Reciclagem de resíduos de pilhas e baterias usadas	Ambiental	Positivo	N	I	Reciclagem; Diminuição do consumo de recursos naturais.	1	3	3	3	7			
Energia	Consumo de eletricidade para iluminação do terreno de jogo	Ambiental	Negativo	N	D	Depleção dos recursos naturais; Contaminação do ar.	7	10	7	10	80	D.L. n.º 118/2013	Planos de Manutenção (software manutenção); Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII).	Monitorização dos consumos compreendendo as diferentes fases do evento.
	Sistemas de poupança de eletricidade de iluminação do terreno de jogo	Ambiental	Positivo	N	I	Diminuição do consumo de recursos naturais.	7	10	7	7	56			

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Identificação do Impacto						Avaliação do Impacto					Legislação aplicável	Controlo operacional	Monitorização e medição	
Cadeia de valor	Aspeto	Proveniência	Natureza	Situação (N/A/E)	Incidência (D/I)	Descrição do impacto	Abrangência	Gravidade/Intensidade	Duração	Probabilidade de ocorrência				Significância
	Consumo de eletricidade nas áreas comuns	Ambiental	Negativo	N	D	Depleção dos recursos naturais; Contaminação do ar.	7	10	7	10	80	D.L. n.º 118/2013	Planos de Manutenção (software manutenção); Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Ações de sensibilização.	Monitorização dos consumos compreendendo as diferentes fases do evento.
	Sistemas de poupança de eletricidade nas áreas comuns	Ambiental	Positivo	N	I	Diminuição do consumo de recursos.	7	10	7	10	80			
	Consumo de eletricidade com climatização de áreas comuns	Ambiental	Negativo	N	D	Depleção dos recursos naturais; Contaminação do ar.	7	10	7	10	80	D.L. n.º 118/2013	Planos de Manutenção (software manutenção); Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Ações de sensibilização.	Monitorização dos consumos compreendendo as diferentes fases do evento.
	Sistemas de poupança de eletricidade para climatização de áreas comuns	Ambiental	Positivo	N	I	Diminuição do consumo de recursos.	7	10	7	10	80			
Água	Consumo de água de rede para irrigação do terreno de jogo	Ambiental	Negativo	N	D	Depleção de recursos naturais.	5	10	7	10	73	D.L. 306/2007	Planos de Manutenção (software manutenção).	Monitorização dos consumos em todas as fases do evento.

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Identificação do Impacto						Avaliação do Impacto					Legislação aplicável	Controlo operacional	Monitorização e medição	
Cadeia de valor	Aspeto	Proveniência	Natureza	Situação (N/A/E)	Incidência (D/I)	Descrição do impacto	Abrangência	Gravidade/Intensidade	Duração	Probabilidade de ocorrência				Significância
	Consumo de água do furo	Ambiental	Negativo	N	D	Depleção dos recursos naturais.	3	3	3	5	15	D.L. 58/2005; D.L. 226-A/2007; DL 97/2008.	Licença de captação de água; Ações de sensibilização; Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII).	Monitorização dos consumos em todas as fases do evento.
Limpeza	Uso inadequado de produtos químicos	Ambiental	Negativo	A	D	Contaminação de pessoas/solo.	1	10	7	5	30	D.L. 98/2010; Regulamento (CE) n.º 1272/2008.	Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Contratação de empresas certificadas. Formação dos funcionários;	Auditoria interna.
	Utilização de produtos químicos	Ambiental	Negativo	N	D	Contaminação de pessoas/solo.	1	10	7	7	42	D.L. 82/2003; D.L. 264/1998.		
	Produção de resíduos: embalagem de produtos químico	Ambiental	Negativo	N	D	Ocupação e contaminação do Solo (aterro).	5	5	5	7	35	Portaria n.º 145/2017; D.L. n.º 178/2006. Decisão 2014/955/EU; D.L. n.º 366-A/97. D.L. n.º 187/2006.	Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Contratação de empresas certificadas.	Controlo de resíduos
	Consumo de água de rede	Ambiental	Negativo	N	D	Depleção de recursos naturais.	5	3	3	10	37	D.L. 306/2007.	Ações de sensibilização; Planos de Manutenção (software manutenção); Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII).	Monitorização dos consumos em todas as fases do evento.

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Identificação do Impacto						Avaliação do Impacto					Legislação aplicável	Controlo operacional	Monitorização e medição	
Cadeia de valor	Aspeto	Proveniência	Natureza	Situação (N/A/E)	Incidência (D/I)	Descrição do impacto	Abrangência	Gravidade/Intensidade	Duração	Probabilidade de ocorrência				Significância
	Estabelecimento de postos de trabalho	Socioeconómico	Positivo	N	D	Diminuição de taxa de desemprego local.	5	7	7	10	63	-	Exigências contratuais junto dos fornecedores.	Nº de funcionários que desempenham funções no evento; Nº de voluntários que desempenham funções no evento.
Manutenção	Resíduos sólidos sucatas metálicas	Ambiental	Negativo	N	D	Ocupação de aterro.	1	3	3	3	7	Portaria n.º 145/2017; D.L. n.º 178/2006; Decisão 2014/955/EU.	Gestão de resíduos; Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII). Realização de campanhas.	Controlo de resíduos;
	Reciclagem de resíduos sólidos sucatas metálicas	Ambiental	Positivo	N	I	Valoração/ reciclagem.	1	3	3	3	7			
	Derrame de óleo e combustível	Ambiental	Negativo	A	D	Contaminação do solo e águas.	5	5	5	3	15	-	Kit contenção de derrames; Manual de boas praticas ambientais; Plano de manutenção e inspeção de viaturas.	Auditoria interna; Relatórios de prestadores de serviços.

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Identificação do Impacto						Avaliação do Impacto					Legislação aplicável	Controlo operacional	Monitorização e medição	
Cadeia de valor	Aspeto	Proveniência	Natureza	Situação (N/A/E)	Incidência (D/I)	Descrição do impacto	Abrangência	Gravidade/Intensidade	Duração	Probabilidade de ocorrência				Significância
	Produção de resíduos de lâmpadas	Ambiental	Negativo	N	D	Contaminação solo e ar.	5	3	3	5	18	Portaria n.º 145/2017; D.L. n.º 67/2014; Decisão 2014/955/EU; D.L. n.º 178/2006; Portaria n.º 335/97.	Gestão de resíduos; Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII). Realização de campanhas.	Controlo de resíduos;
	Estabelecimento de postos de trabalho	Socioeconómico	Positivo	N	D	Diminuição da taxa de desemprego local.	5	5	5	7	35	-	Formação dos recursos humanos.	Nº de funcionários que desempenham funções no evento; Nº de voluntários que desempenham funções no evento.
Higiene e Segurança	Produção e RSU	Ambiental	Negativo	N	D	Ocupação e contaminação do solo.	3	3	3	10	30	Portaria n.º 145/2017; Decisão 2014/955/EU; D.L. n.º 178/2006.	Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Gestão de resíduos. Uso de material reciclado; Ações de sensibilização.	Controlo de resíduos;
	Consumo de água de rede	Ambiental	Negativo	N	D	Depleção de recursos naturais.	3	3	3	10	30	D.L. 306/2007.	Ações de sensibilização Planos de Manutenção (software manutenção); Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII).	Monitorização dos consumos em todas as fases do evento.

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Identificação do Impacto						Avaliação do Impacto					Legislação aplicável	Controlo operacional	Monitorização e medição	
Cadeia de valor	Aspeto	Proveniência	Natureza	Situação (N/A/E)	Incidência (D/I)	Descrição do impacto	Abrangência	Gravidade/Intensidade	Duração	Probabilidade de ocorrência				Significância
	Descargas de águas residuais domésticas	Ambiental	Negativo	N	D	Sobrecarga da ETAR; Contaminação da Água.	5	5	5	10	50	D.L. 58/2005; D.L. 226-A/2007.	Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII).	-
Tecnologia	Consumo de eletricidade	Ambiental	Negativo	N	D	Depleção dos recursos naturais; Contaminação do ar.	7	10	7	10	80	D.L. n.º 118/2013	Planos de Manutenção (software manutenção); Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Ações de sensibilização.	Monitorização dos consumos compreendendo as diferentes fases do evento.
	Produção de resíduos: material elétrico e eletrónico	Ambiental	Negativo	N	D	Contaminação do solo.	3	5	5	1	4	Portaria n.º 145/2017 D.L. n.º 67/2014	Gestão de Resíduos; Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII).	Controlo de resíduos.
	Reciclagem de resíduos: material elétrico e eletrónico	Ambiental	Positivo	N	D	Valoração reciclagem.	3	5	5	3	13	Decisão 2014/955/UE DL 174/2005	Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII) Realização de campanhas.	Nº de campanhas realizadas
Comunicação	Consumo de eletricidade	Ambiental	Negativo	N	D	Depleção dos recursos naturais; Contaminação do ar.	7	10	7	10	80	D.L. n.º 118/2013	Planos de Manutenção (software manutenção); Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Ações de sensibilização.	Monitorização dos consumos compreendendo as diferentes fases do evento.

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Identificação do Impacto						Avaliação do Impacto					Legislação aplicável	Controlo operacional	Monitorização e medição	
Cadeia de valor	Aspeto	Proveniência	Natureza	Situação (N/A/E)	Incidência (D/I)	Descrição do impacto	Abrangência	Gravidade/Intensidade	Duração	Probabilidade de ocorrência				Significância
	Produção resíduos Plásticos	Ambiental	Negativo	N	D	Diminuição do consumo de recursos naturais.	5	3	3	5	18	Portaria n.º 145/2017 D.L. n.º 178/2006 Decisão 2014/955/UE DL 366-A/97	-Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Gestão de resíduos. Realização de campanhas; Ações de sensibilização interna.	Controlo de resíduos;
	Produção de resíduos de papel e cartão	Ambiental	Negativo	N	D	Contaminação do ar; Ocupação de aterro.	5	3	3	3	11	Portaria n.º 145/2017 D.L. n.º 178/2006 Decisão 2014/955/EU	-Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Gestão de resíduos. Ações de sensibilização para funcionários.	Controlo de resíduos;
Audiovisuais	Consumo de eletricidade	Ambiental	Negativo	N	D	Depleção dos recursos naturais; Contaminação do ar.	7	10	5	10	73	D.L. n.º 118/2013	Planos de Manutenção (software manutenção); Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII); Ações de sensibilização.	Monitorização dos consumos compreendendo as diferentes fases do evento.
Desenvolvimento Local	Estabelecimento de postos de trabalho	Socioeconómico	Positivo	N	D	Diminuição da taxa de desemprego; Oportunidade de voluntariado.	5	7	7	10	63	-	Formação dos recursos humanos.	Nº de funcionários que desempenham funções no evento; Nº de voluntários que desempenham funções no evento.

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Cadeia de valor	Identificação do Impacto					Avaliação do Impacto					Legislação aplicável	Controlo operacional	Monitorização e medição	
	Aspeto	Proveniência	Natureza	Situação (N/A/E)	Incidência (D/I)	Descrição do impacto	Abrangência	Gravidade/Intensidade	Duração	Probabilidade de ocorrência				Significância
		Socioeconómico	Positivo	N	I									
	Aumento do consumo de bens e serviços	Socioeconóm	Positivo	N	D	Aumento da despesa direta.	5	7	7	10	63	-	-	Faturação de bilhética; Faturação de merchandising; Faturação de serviço de bar; Nº de transações económicas.
		Socioeconómico	Positivo	N	I	Aumento da coleta de impostos.	5	7	7	10	63	-	-	
	Aglomeração de massas	Socioeconómico	Negativo	A	I	Aumento da criminalidade.	5	5	3	1	4	-	Plano de mobilidade pra adeptos de equipas adversárias Plano de segurança.	Nº de ocorrências.

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Cadeia de valor	Identificação do Impacto					Avaliação do Impacto					Legislação aplicável	Controlo operacional	Monitorização e medição
	Aspeto	Proveniência	Natureza	Situação (N/A/E)	Incidência (D/I)	Descrição do impacto	Abrangência	Gravidade/Intensidade	Duração	Probabilidade de ocorrência			
Cultura	Socioeconómico	Positivo	N	D	Aumento do nível cultural e de identificação social.	5	3	3	3	11	-	-	Realização de inquéritos.
	Socioeconómico	Positivo	N	D	Envolvimento da comunidade no evento.	5	3	3	5	18	-	-	
Valoração comunidade local	Socioeconómico	Negativo	N	I	Inflação e especulação imobiliária; Aumento do custo de vida.	3	3	7	5	22	-	-	Realização de inquéritos.

Pela análise da tabela I6, poderemos identificar tanto impactos positivos como negativos decorrentes na realização do evento.

Alguns dos mais significativos encontram-se na cadeia de valor transportes. De facto, em dias de evento milhares de pessoas se deslocam para o estádio, o que dá origem a um aumento extraordinário do tráfego automóvel. Como é sabido isso acarreta impactos ambientais negativos, nomeadamente o consumo de recursos fósseis e da emissão de gases poluentes. Desse modo, pela análise da tabela, percebendo a significância que esta cadeia de valor representa para o evento, importa definir ações no sentido de minimizar os impactos negativos. Essas ações devem incidir sobretudo por um objetivo principal que será a redução do fluxo automóvel em dias de evento. Para esse objetivo serão seguidamente apresentadas algumas propostas.

No que toca à cadeia de valor catering, queremos destacar o impacto positivo que se traduz numa diminuição da taxa de desemprego local, com a abertura de vários postos de trabalho. Este é sem dúvida um impacto positivo para a comunidade local. Num plano da organização, a receita gerada pelo serviço de bares representa também um impacto económico que não deve ser desprezado. Seguidamente iremos também apresentar algumas propostas que visam a potenciação deste impacto positivo.

Da análise da tabela importa ainda destacar, pela sua significância, o impacto negativo gerado pelo consumo de recursos, nomeadamente o consumo eléctrico, água e de materiais. Seguidamente irão ser propostas algumas ações no sentido da minimização deste impacto.

Por fim, ainda de salientar o impacto positivo no plano social advindo do evento, especialmente no que diz respeito ao envolvimento da comunidade local.

Capítulo III – Conclusões e Recomendações

1.1. Conclusões

Os recentes avanços tecnológicos permitem-nos esclarecer que a atividade humana tem incutido inúmeras pressões no sistema ambiental, muitas delas extremamente nefastas e que têm afetado a normal regulação de todo sistema ecológico do qual fazemos parte integrante e somos dependentes.

A revisão da literatura efetuada no âmbito do presente trabalho, permite-nos identificar a explosão demográfica e o consumo excessivo e acelerado de recursos naturais como grandes precursores desse desequilíbrio. De facto, para satisfazer as necessidades de uma sociedade assente num modelo económico baseado no consumismo, a velocidade de consumo dos recursos naturais tem superado em grande medida a capacidade de regeneração dos mesmos, causando rutura de um sistema até então, com capacidade de regulação e auto-organização - o sistema ambiental.

Ou seja, as pressões que a atividade humana exerce sobre o sistema ambiental têm sido de elevada magnitude, o que impossibilita a normal regulação do sistema. Torna-se assim urgente uma intervenção concertada que volte a colocar a atividade humana no seio do sistema ambiental, dentro dos limites que são a capacidade de adaptação e regeneração de todo o sistema.

Por esse motivo, o debate em torno do conceito de sustentabilidade, que teve o seu grande impulso com o relatório de Brundtland de 1987, tem expressão crescente nos dias que correm. Esse debate ocupa agora lugar de destaque na alta esfera política e apesar de todos os entraves de que tem sido alvo por parte de interesses do modelo económico vigente, torna-se difícil ignorar todos os sinais de alarme.

Desse modo, é impreterível combater esses obstáculos e fazer emergir o conceito de sustentabilidade além do plano ideológico e do debate, fazendo com que este se torne uma realidade prática, com uma estratégia de implementação coordenada que vai desde altas esferas políticas até ao poder local e em última instância, ao cidadão comum.

Desde a sua aparição, o conceito de sustentabilidade tem evoluído no tempo, acompanhando os paradigmas de desenvolvimento e científicos vigentes.

Este tipo de orientação implica uma alteração de paradigma no que toca ao conceito de desenvolvimento. Ainda hoje muito centrado no na obtenção de lucro, este paradigma para o desenvolvimento tem-se revelado bastante redutor na perspetiva de um desenvolvimento sustentável. A obtenção de lucro não deve ser a única meta das organizações. Estas devem cada vez mais ser dotadas de responsabilidade social e ecológica para uma sustentabilidade a longo prazo. O objetivo deve deixar de ser focado única e exclusivamente na obtenção de lucro a todo o custo, passando para uma visão de cooperação com todas as suas partes interessadas, permitindo um crescimento e desenvolvimento partilhado.

O conceito de sustentabilidade de hoje é extremamente complexo, englobando as dimensões social, económica e ambiental. Como qualquer sistema complexo, a sustentabilidade deve ser interpretada com recurso ao pensamento sistémico e partindo de uma abordagem holística do fenómeno. O desenvolvimento sustentável dever surgir como “propriedade emergente” fruto de uma inter e intra relação coordenada dos vários subsistemas que lhe dão corpo.

Por toda a complexidade que lhe é inerente, abordar o conceito de sustentabilidade tem justificado intensos debates, inseridos em múltiplas áreas do conhecimento, sendo que essa dispersão se tem revelado como limitadora da correta e concertada operacionalização do conceito.

Pela revisão da literatura efetuada, o debate atual centra-se na forma de monitorização e avaliação da sustentabilidade. Ainda assim, para que este debate possa ser produtivo, outros pontos devem ser alvo de definição clara, nomeadamente no que toca ao próprio conceito de sustentabilidade. Apenas após uma definição e delimitação clara do conceito poderemos trilhar um caminho seguro e preciso para uma operacionalização consciente e orientada.

Não obstante, o debate atual tem identificado os indicadores como meio preferencial para a monitorização e controlo da sustentabilidade. Ainda assim, da revisão da literatura efetuada retiramos que, dada a complexidade inerente à sustentabilidade, é difícil enquadrar indicadores que permitam monitorizar todas as informações relevantes para um desenvolvimento sustentável. As variáveis a abordar são inúmeras, pelo que se torna inoperante o controlo de todos os possíveis indicadores.

Também neste âmbito, deve vigorar o pensamento sistémico e a abordagem holística do sistema. Tendo em conta a complexidade do processo, pelo estado de arte atual, não existe um indicador que condense em si toda a informação relevante para a controlo do desenvolvimento sustentável. A opção utilizada tem sido a constituição de índices, compostos por vários indicadores que monitorizam variáveis consideradas relevantes para o sistema.

Contudo, mesmo o recurso a índices não está isento de discussão. As variáveis que importam para o desenvolvimento sustentável são e tal ordem variada, que as sucessivas agregações podem resultar em perda de representatividade.

Por outro lado, existe ainda a necessidade de seleção de quais os indicadores que devem ser algo de agregação em índice. Mediante a escala em que abordamos a temática da sustentabilidade, a informação pertinente para o correto funcionamento do sistema é distinta. Mesmo em escalas semelhantes, os objetivos e contexto do sistema irão ditar quais as variáveis mais importantes e conseqüentemente, quais as que devem ser alvo de avaliação e monitorização.

Por esse motivo, a gestão sustentável deve ser contextualizada com a realidade de cada nação, país, região e o mesmo acontece no plano das organizações. Ou seja, a gestão sustentável deve ser enquadrada na dimensão e complexidade de cada organização, seus objetivos e formas de gestão operacional. É o conceito de organização fractal identificado por Silva P. C. (1998) onde o todo está na parte que está no todo, e o infinitamente grande é igual ao infinitamente pequeno ainda que em escala diferente.

Desse modo, cada organização deve entender o seu contexto, o seu âmbito de atuação e rede de influência desenvolvendo uma gestão balizada pelas orientações do desenvolvimento sustentável que se coadune com a sua dimensão e área de atuação.

Ou seja, os objetivos da organização no plano da sustentabilidade, ainda que devam obedecer às linhas orientadoras que balizam o desenvolvimento sustentável à escala mundial, devem ser contextualizadas com o plano em que a organização se insere, a sua dimensão e redes de influência.

Todos temos um papel a desempenhar na alteração comportamental necessária para trilharmos um caminho sustentável. Todos fazemos parte integrante desse enorme sistema que é o desenvolvimento sustentável e todos devemos dar o nosso contributo numa ação concertada para um fim comum – a progressão da sociedade.

Chegando a este ponto, e sendo o presente trabalho realizado no seio de uma Faculdade de Desporto, importa perceber e debater a forma como o sistema desportivo pode dar o seu contributo para essa missão de escala planetária.

O nosso entendimento construído por base na diversa literatura consultada, permite-nos identificar duas grandes linhas orientadoras possíveis para a contribuição do sistema desportivo para esta causa:

1. Dar o seu contributo para a causa e estabelecer-se como um exemplo de boas práticas;
2. Assumir-se como um meio de transmissão, divulgação e promoção dessa necessária alteração comportamental.

Cada organização deve ser responsável pelos impactos gerados pela sua atividade. Todo o planeamento estratégico deve considerar o controlo ou eliminação dos impactos negativos e potenciação dos impactos positivos em todas as dimensões da sustentabilidade.

Esta gestão nem sempre se advinha fácil, e a dimensão económica muitas vezes sobressai perante as demais. Não se pode ser utópico, e devemos entender que nenhuma organização subsiste se não apresentar retorno financeiro positivo.

No entanto, acreditamos que um planeamento bem estruturado com base no pensamento sustentável poderá fazer emergir benefícios para a organização em todas as dimensões, inclusive potenciando ainda mais o crescimento económico.

Ao abraçar este tipo de pensamento, a organização poderá dar o seu contributo para o desenvolvimento sustentável e assumir-se como um exemplo de boas práticas.

Por outro lado, e no que toca à segunda linha orientadora, os eventos, e especialmente os eventos desportivos, por toda a carga emocional que lhes está incutida e pela sua alta visibilidade e notoriedade junto das massas, são meios extremamente eficazes de comunicação e de partilha de ideias.

Os organizadores de eventos desportivos devem ser conscientes dessa potencialidade e usa-la como meio influenciador das massas. A mudança comportamental deve ser profunda e tocar o âmago da sociedade. Em muitos casos implica mesmo uma mudança cultural, que poderá levar anos, mas que deve ser “semeada” e constantemente “regada” para que possa emergir como alteração comportamental.

Os eventos desportivos, pela sua carga emotiva podem assumir-se como uma “janela de oportunidade” ótima para encontrar “terreno fértil” para semear e cultivar essa mudança.

No nosso caso prático, sendo o Grupo FC Porto um potenciador de espetáculos desportivos, deverá ser objetivo da PortoEstádio SA, entidade organizadora do evento jogo de futebol da equipa principal do FC Porto a realizar no estádio do Dragão, aproveitar essa valência e assumir-se como uma “alavanca” de influência e partilha dos princípios do desenvolvimento sustentável.

Essa influência deve estender-se não apenas ao público consumidor do evento, mas também a toda a cadeia de abastecimento que opera para que este se manifeste. Ou seja, a organização deve divulgar e promover as práticas sustentáveis junto do público e exercer a sua influência junto dos seus fornecedores, incentivando-os e apoiando a adoção dessas boas práticas.

A PortoEstádio SA, como organização responsável, deve assim assumir um papel ativo na transformação no estilo de vida e alteração dos hábitos de consumo da sociedade atual, exercendo influxo positivo dentro daquilo que é a sua rede de influência.

Tendo esta meta, a prática centrou-se em estruturar todo um planeamento de ações e modos de gestão que possam dar uma resposta satisfatória aos requisitos da norma ISO 20121:2012(E).

Para tal foi efetuada uma análise do contexto da organização que possa sustentar todo o planeamento e identificar áreas de intervenção possíveis bem como a definição do âmbito do sistema de gestão sustentável para o evento e política de sustentabilidade.

Esta gestão documental é importante pois irá estabelecer as linhas orientadoras para a intervenção da organização.

Seguidamente foram definidos processos para eventos sustentáveis, onde se destacam ações que visam tornar o evento sustentável, assim como formas de controlo (indicadores) que visam a avaliação do desempenho dessas ações.

Essa avaliação irá permitir a tomada de decisão face a formas de intervenção no sistema de gestão de evento sustentável.

Posteriormente, elaboramos uma análise baseada no risco e oportunidade, tendo sido identificados os principais riscos e oportunidades e estabelecidos planos de ação.

Por fim, foram identificados os impactos decorrentes do evento, tendo sido assinalado tanto impactos negativos como positivos nos três pilares da sustentabilidade. Esses impactos foram ainda alvo de classificação.

Todo o planeamento realizado foi contruído com base naquele que é o contexto, missão e valores da organização. Partindo de um conhecimento geral do sistema como um todo, procuramos adequar soluções e ações que dessem resposta satisfatória aos requisitos da norma.

Procuramos em todas as etapas adotar um pensamento sistémico e uma abordagem holística, procurando abranger todos os pilares da sustentabilidade, ambiental, social económico.

No plano ambiental, a linha orientadora centrou-se principalmente no controlo dos impactos negativos advindos da realização do evento. Estes impactos inserem-se em diversos aspetos tais como o consumo de recursos, degradação da qualidade do ar, degradação dos solos, entre outros. Desse modo formam planeadas diversas ações que visam diretamente a minimização desses impactos.

No plano social, a principal linha orientadora centrou-se na transmissão para as massas da mensagem da sustentabilidade. Para o efeito foram idealizadas diversas campanhas e ações de sensibilização internas e externas de modo a “semear” a mudança comportamental.

Por fim, no plano económico procuramos sobretudo uma melhoria da economia local, com aumento das transações económicas despoletadas pelo evento, diminuição da taxa de desemprego local e melhores condições de trabalho para os recursos humanos.

Como vimos na revisão da literatura efetuada, grandes organizações desportivas como o IOC, FIFA, UEFA estão cada vez mais conscientes e solidárias com a causa da sustentabilidade. A tendência será procurar organizadores de eventos que orientem as suas práticas por esses princípios pelo que uma certificação poderá, além dos benefícios operacionais altamente debatidos, abrir portas para a organização de outros eventos que permitam melhorar imagem e prestígio de um Clube que já prima pela excelência.

1.2. Recomendações para estudos futuros

Como foi percorrido ao longo do trabalho, o conceito de desenvolvimento sustentável é extremamente complexo o que abre imensas possibilidades tendo em conta a operacionalização, sendo mesmo desejável a sua adaptação aos diversos contextos em que opera.

No âmbito deste projeto, a análise do planeamento sustentável centrou-se no evento jogo de futebol da equipa principal do FC Porto a realizar no Estádio do Dragão. Contudo, e tal como foi exposto, a PortoEstádio SA. é responsável pela organização de todos os eventos promovidos pelo FC Porto. Um passo seguinte seria a elaboração de um planeamento geral que permita um enquadramento e conseqüente certificação de todos os eventos geridos pela organização, independentemente do seu tipo.

Isso iria certamente expandir a janela de oportunidade para a organização de diversos tipos de eventos que contribuiriam para a consolidação e melhoria da imagem da marca FC Porto no plano internacional.

Uma outra orientação possível seria a definição e implementação de um modelo de avaliação para o evento.

O âmbito deste projeto centrou-se no estabelecimento de planos de ação que visam o cumprimento dos requisitos da norma ISO 20121:2012(E).

No entanto, após implementação e estabelecimento desse plano de ação, existe a possibilidade de implementar um modelo de avaliação das medidas aplicadas no sentido de perceber os resultados obtidos.

Existem já algumas organizações que visam a avaliação da sustentabilidade de projetos, nomeadamente a “LiderA”. No entanto, estas estão vocacionadas para a construção de edifícios, zonas urbanas, materiais e produtos. No que toca a eventos não foram encontrados modelos específicos dedicados a esta área. Existe assim um campo de possibilidades aberto para o desenvolvimento de um modelo que se adeque à avaliação da sustentabilidade em eventos desportivos, tendo em conta as suas especificidades.

Referências

- ActionSustainability (12 de dezembro de 2017). *BS 8901: Make your event sustainable* | News | Insight | Action Sustainability. Obtido de www.actionsustainability.com: <https://www.actionsustainability.com/news/198/BS-8901-Make-your-event-sustainable/>
- Allen, H., Albert, A., Eric, R., Dirk, B., & Richard, W. (1995). *Environmental indicators: a systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development (No. 333.7/H225)*. Washington, DC: World Resources Institute.
- Andrade, R. B. (2003). *Manuel de Eventos (2 ed.)*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Apcer (12 de 04 de 2018). *ISO 20121*. Obtido de www.apcergroup.com: <https://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/certificacao/7/iso-20121>
- Araújo, R. (2008). Arenas Esportivas: do Conceito Básico ao estado da arte. Em L. P. Da Costa, D. Corrêa, E. Rizzuti, B. Villano, & A. Miragaya, *Legados dos Megaeventos Desportivos* (pp. 553-555). Brasília: Ministério do Esport.
- Arraya, M. (2014). Estratégia - Simples e Consistente. Em M. Arraya, & M. Silva, *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 141-160). Lisboa: ARATÊ.
- Associação Portuguesa contra a Obsidade Infantil (s.d.). Obtido de <http://www.apcoi.pt/>
- BCSD (1 de Agosto de 2016). *Guia para eventos sustentáveis* | BCSD Portugal. Obtido de www.bcsdportugal.org: <https://www.bcsdportugal.org/ferramentas/ges>
- Bellen, H. M. (2005). *Indicadores de Sustentabilidade: Uma Análise Comparativa*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Bohm , D., & Peat, F. (1989). *Ciência, Ordem e Criatividade. Tradução de Jorge da Silva Branco*. Gravida - Publicações Lda.

- Bossel, H. (1999). *Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications. A report to the Balaton Group*. International Institute for Sustainable Development.
- Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2012). *Events Management* (Third Edition ed.). New York: Routledge.
- Boyer, L., Musso, D., Barreau, G., Collas, L. B., & Addadl, A. (2007). Organising a Major Sport Event. Em J. C. (Eds.), *Managing Olympic Sport Organisations* (pp. 279-344). Champaign: Human Kinetics.
- Br.undp.org (5 de fevereiro de 2017). *PNUD Brasil*. Obtido de Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento no Brasil:
<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/>
- Brüseke, J. (1994). O problema do desenvolvimento sustentável. Em *Breve introdução à Economia da Sustentabilidade 1994*. Recife: INPSO-FUNDAJ, Instituto de Pesquisas Sociais - Fundação Nabuco.
- Caiado, R., Dias, R., Mattos, L., Quelhas, O., & Filho, W. (2017). Towards sustainable development through the perspective of eco-efficiency - a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production* 165, 890-904.
- Camy, J., & Robinson, L. (2007). *Managing Olympic Sport Organizations*. Champaign: Human Kinetics.
- Capra, F. (1982). *Ponto de Mutação*. Estados Unidos: Bantam.
- Capra, F. (1996). *A teia da vida. Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Capra, F. (7 de Agosto de 2013). *Fritjof Capra aponta Brasil como possível líder para um futuro sustentável - Envolverde - Revista Digital*. Obtido de Envolverde - Revista Digital: <http://envolverde.cartacapital.com.br/fritjof-capra-aponta-brasil-como-possivel-lider-para-um-futuro-sustentavel/>
- Cavalcanti, C. (1994). Breve Introdução à Economia da Sustentabilidade. Em *Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma sociedade sustentável*. Recife: INPSO-FUNDAJ, Instituto de Pesquisas Sociais - Fundação Joaquim Nabuco.

- Ciegis, R., Ramanauskiene, J., & Startiene, G. (2009). Theoretical Reasoning of the Use of Indicators and Indices for Sustainable Development Assessment. *Engineering Economics*(3), pp. 33-40.
- Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 92-117.
- Constantino, J. M. (1997). Desporto, Cidade e Natureza: Espaço Público e Cultura Ecológica. Em L. P. Da Costa, *Meio Ambiente e Desporto: Uma perspectiva internacional* (pp. 116-124). Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade do Porto.
- Cristu, C., Anghelutã, S., & Cristu, M. (2016). An overview of sustainable development indicators. *The USV annuals of economics and public administration*, volume 16, issue 2(24), 60-70.
- Da Costa, L. P. (1997a). *Meio Ambiente e Desporto: Uma perspectiva internacional*. Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade do Porto.
- Da Costa, L. P. (1997b). Desporto e Natureza: Tendências Globais e Novos Significados. Em L. P. Da Costa, *Meio Ambiente e Desporto: Uma perspectiva internacional* (pp. 61-76). Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade do Porto.
- Da Costa, L. P. (2008). Posicionando questões básicas sobre meio ambiente em megaeventos esportivos e na copa do mundo de futebol 2014 a ser realizada no Brasil. Em L. P. Da Costa, D. Corrêa, E. Rizzuti, B. Villano, & A. Miragaya, *Legado de Megaeventos Desportivos* (pp. 493-505). Brasília: Ministério do Esporte.
- Dahl, A. L. (1997). The Big Picture: Comprehensive approaches. Em B. Moldan, S. Bilharz, & R. Matravers, *Sustainability indicators. A report on the Project on Indicators of Sustainable Development*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Development, W. C. (1987). *Our common future*. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Oxford: Oxford University Press.

- Dias, M. (2013). *Contributo para modos de gestão de sustentabilidade de eventos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Durand, D. (1979). *A Sistémica. Coleção Fundamental das Ciências Humanas*. Dinalivro. Editora, P. (2017). *Definição ou significado de complexo no Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico*. Obtido de Infopédia - Dicionários Porto Editora: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/complexo>
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), pp. 90-100.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals wity Forks. The triple botton line of the 21º century business*. United Kingdom: Capstone Publishing Limited.
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. Em J. R. A. Henriques, *The triple bottom line: Does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR* (pp. 1-16). London, Sterling, VA: Earthscan.
- Environment, U. (2017). *What we do | UN Environment*. Obtido de <https://www.unenvironment.org/about-un-environment/what-we-do>
- Environment, U. N. (1972). *Declaration on the human environment: Draft declaration on the human environment*. New YorK: United Nations General Assembly.
- FCPorto (25 de Abril de 2018). *FC Porto - Planta*. Obtido de FC-Porto: <http://www.fcporto.pt/pt/clube/estadio-do-dragao/Pages/planta.aspx>
- Ferreira, F. (2015). *Manual de boas práticas ambientais no desporto - Ética desportiva*. Lisboa: PNED/ILIDH/PIVS/POPH.
- FIFA (2005). *Football for Hope - Football commitment to social development*. Switzerland: Fédération Internationale de Football Association, Communications & Public Affairs Division.
- FIFA (2017a). *All About FIFA - Develop the game, touch the world, Build a better future*. FIFA Communications & Public Affairs Division.

FIFA (2017b). *Sustainability*. Obtido de FIFA.com:

<http://www.fifa.com/sustainability/football-for-hope.html>

FIFA & LOC (2015). *Sustainability Strategy of the 2018 FIFA World Cup Russia™*. Obtido

de www.fifa.com: <http://www.fifa.com/sustainability/strategy.html>

Filho, W. L., Manolas, E., & Pace, P. (2015). "The future we want: Key issues on sustainable development in higher education after Rio and the UN decade of education for sustainable development". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 16 Issue: 1, 112-129.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: university press.

Gallopín, G. C. (1996). Environmental and sustainability indicators and the concept of situational indicators. A systems approach. *Environmental Modeling & Assessment*, Volume 1, Issue 3, 1996, pp. 101-117.

Gerber, J. (2016). The Legacy of K. William Kapp. *Development & Change*, 47(4), pp. 902-917.

Getz, D. (2007). *Event Studies: Theory, research and policy for planned events*. Elsevier Ltd ed.

Giacaglia, M. C. (2004). *Organização de Eventos: teoria e prática*. São Paulo: Thomson.

Godinho, M., Barreiros, J., & Correia, P. (1999). *Aprendizagem Motora: Teorias e Modelos*. Lisboa: FMH.

Gomes, M. L., Marcelino, M. M., & Espada, M. G. (2000). *Proposta para um Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável*. Direcção Geral do Ambiente. Direcção de serviços de Informação e Acreditação.

Hák, T., Moldan, B., & Dahl, A. L. (2007). *Sustainability Indicators. A scientific Assessment*. Washington: Island Press.

Hardi, P., & Zdan, T. (1997). *Assessing Sustainable Development: Principales in Practice*. Obtido de <http://www.iisd.org/pdf/bellagio.pdf>

Hardi, P., & Zdan, T. (2000). *The Dashboard of Sustainability*. Winnipeg: IISD, 2000.

Holden, E., Linnerud, K., & Banister, D. (2014). Sustainable development: Our Commun Future revisited. *Global Environmental Change* 26, pp. 130-139.

IOC (1996). *Olympic Charter 1996 - EN-1996-Olympic-Charter.pdf*. Obtido de https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Olympic-Studies-Centre/List-of-Resources/Official-Publications/Olympic-Charters/EN-1996-Olympic-Charter.pdf#_ga=2.175110432.307619123.1525732186-78935015.1525732186

IOC (2007). IOC Guid to Sport. Environmental and Sustainable Development.

IOC (July August de 2007). Olympic Review.

IOC. (2012). Sustainability Through Sport- Implementing the Olympic Movement Agenda 21.

IOC (2014). *Olympic Agenda 2020. 20+20 Recommendations*. Switzerland: International Olympic Committee.

IOC (2016). *IOC Sustainability Strategy Executive Summary*. Switzerland: International Olympic Committee.

IOC (2017). Obtido de <https://www.olympic.org/about-ioc-institution>

IOC (2017). *ES-Olympic-Charter.pdf*. Obtido de [stillmed.olympic.org: https://www.olympic.org/documents/olympic-charter](https://www.olympic.org/documents/olympic-charter)

IOC (30 de dezembro de 2017). *XII Olympic Congress - Paris 1994*. Obtido de [www.olympic.org: https://www.olympic.org/paris-1994-olympic-congress](https://www.olympic.org/paris-1994-olympic-congress)

ISO 20121. (22 de junho de 2016). Obtido de ISO 20121 - Welcome to the ISO 20121 Web Site: <http://www.iso20121.org/>

ISO (8 de Dezembro de 2017). *International Organization for Standardization*. Obtido de <https://www.iso.org/developing-standards.html>

- ISO20121 (2012). *Event sustainability management systems - Requirements with guidance for use*. Switzerland: ISO 2012.
- Karlsson, S. e. (2007). Meeting Conceptual Challenges. Em B. M. Tomás Hák, *Sustainability Indicators: A Scientific Assessment* (pp. 27-80). Washington: Island Press.
- LéLé, S. M. (1991). Sustainable Development: A critical review. *World Development*, Vol. 19, No. 6.
- Malthus, T. R. (1998). *An Essay on the Principle of Population*. Sixth edition. London: Eletronic Scholarly Publishing Project. Obtido de <http://www.esp.org>
- Manchester United leads way in sustainability - Official Manchester United Website* (2018). Obtido de www.manutd.com: <http://www.manutd.com/en/News-And-Features/Club-News/2012/Jul/manchester-united-leads-the-way-in-sustainability.aspx>
- Martins, M., Casanova, C., Pereira, D., Martins, J., Jorge, J., Evangelista, M., . . . Farias, T. (2004). *Guia para Eventos Sustentáveis*. BCSD Portugal.
- Meadows, D. (1998). *Indicators and Information systems for Sustainable Development - A Report for the Balaton Group*. Hartland, USA: The Sustainable Institute.
- Meadows, D. L., Meadows, D. H., Randers, J. &, & William, W. (1972). *The Limits to Growth: A report to the Club of Rome*. New York: Universe Books.
- Mikhailova, I. (2004). SUSTENTABILIDADE: EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS TEÓRICOS E OS PROBLEMAS DA MENSURAÇÃO PRÁTICA. *Revsita Economia e Desenvolvimento*, nº 16.
- Morin, E. (1996). *Courier de l'Unesco*.
- Nations, U. (1992). *Agenda 21. United Nations Conference on Enviroment & Development*. Brasília: Câmara dos Deputados.

Nations, U. (2001). *Indicators of Sustainable Development. Framework and Methodologies. Commission on Sustainable Development, Ninth Session 16-27 April 2001*. New York: Division for Sustainable Development.

Nations, U. (2012). *The future we want. Resolution adopted by the General Assembly, Sixty-sixth session*. Rio de Janeiro.

Nations, U. (2015). *The Millennium Development Goals Report*. New York: Copyright © United Nations.

Nations, U. (2015). *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.

Nations, U. (2017). *Johannesburg Declaration on Sustainable Development - A/CONF.199/20 Chapter I, Resolution I - UN Documents: Gathering a body of global agreements*. Obtido de <http://www.un-documents.net/jburgdec.htm>

Nations, U. (2017). *Major groups and other stakeholders*. Obtido de Sustainable Development Knowledge Platform: <https://sustainabledevelopment.un.org/mgos>

OECD (1993). *Core set of indicators for Environmental Performance Reviews. A synthesis report by the Group on the state of the Environment*. Paris: OECD.

Oliveira, L. R., Medeiros, R. M., Terra, P. B., & Quelhas, O. L. (2012). Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégias nas organizações. *Produção*, v. 22, n. 1, pp. 70-82.

Palazzo, L. (2005). *Complexidade, caos e auto-organização*. Universidade Católica de Pelotas. Obtido de ia.ucpel.tche.br/~lpalazzo/aulas/A/m09/m09.htm

Parris, T. M., & Kates, R. W. (2003). Characterizing and measuring sustainable development. *Annual Review of Environment and Resources* 28:1, 559-586.

Pigeassou, C. (1997). The various forms of environmentalist thinking within the field of sport activities: From the utopic to the realistic. Em L. P. Da Costa, *Meio Ambiente e Desporto: Uma perspectiva internacional* (pp. 78-92). Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade do Porto.

Prescott-Allen, R. (1995). *The Barometer of Sustainability. contribution to the IUCN/IDRC Project on Monitoring and Assessing Progress Toward Sustainability*. Victoria, Canada: PADATA.

Pressman, S. (1999). THOMAS ROBERT MALTHUS (1766-1834). *Fifty Major Economists* (pp. 29-32). Taylor & Francis Ltd / Books. .

principalitystadium.wales (2018). *principalitystadium.wales*. Obtido de Sustainability: <http://www.principalitystadium.wales/information/sustainability.php>

Project Management Institute, Inc (PMI). (2014). *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK. 5ed.* USA: Project Management Institute.

Rattner, H. (1999). Sustentabilidade - Uma visão humanista. *Ambiente e Sociedade, Ano II, N.5*.

Redclift, M. (2005). Sustainable Development (1987-2005): An Axymorn Comes of age. *Sustainable Development 13*, pp. 212-227.

Rohde, G. M. (1994). Mudanças de paradigma e desenvolvimento sustentado. Em C. Cavalcanti, *Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma sociedade sustentável*. Recife: INPSO-FUNDAJ, Instituto de pesquisas sociais-Fundação Joaquim Nabuco.

Santos, B. S. (1987). *Um discurso sobre as ciências*. Edições Afrontamento.

Sanz, V. A. (2003). *Organización y gestión de actividades deportivas: los grandes eventos*. Barcelona: INDE.

Sarmiento, J. P., & Pinto, A. (2014). Gestão de Eventos Desportivos. Em M. Arraya, & M. Silva, *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 345-374). Lisboa: ARETÊ.

Sarmiento, J. P., Pinto, A., Silva, C. A., & Pedrosa, C. A. (2011). O Evento Desportivo: Etapas, Fases e Operações. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, Volume I, Número 2*, pp. 79-86.

- Shah, R. (2004). *CSD Indicators of Sustainable Development - Recent development and activities. Report of the workshop of Prague, Czech Republic 10-14 May 2004*. Division for Sustainable Development, Department of Economic and Social Affairs. New York: Submitted to UN Commission of Sustainable Development.
- Silva, M., & Arraya, M. (2014). Como avaliar/medir o desempenho da organização desportiva. Em M. Arraya, & M. Silva, *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 267-281). Lisboa: Aretê.
- Silva, M., & Teixeira, A. (2011). A bibliometric account of the evolution of EE in the last two decades: Is ecological economics (becoming) a post-normal science? *Ecological Economics, Volume 70, Issue 5*, pp. 849-862.
- Silva, P. C. (1998). *O Lugar do Corpo. Elementos para uma Cartografia Fractal*. Instituto Piaget.
- Simões, R. (1995). *Relações Públicas: Função pública*. São Paulo: Summus.
- Singh, R., Murty, H., Gupta, A., & Dikshit, A. (2012). An Overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators 15*, pp. 281-299.
- Sousa, F. (2014). Gestão da Mudança. Em M. Arraya, & M. N. Silva, *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 93-120). Lisboa: Aretê.
- Stahl, H., Hochfed, C., & Schmied, M. (2006). *Green Goal - Legacy Report*. Frankfurt/Main: Organizing Committee 2006 FIFA World Cup.
- Sustainability (2017). Obtido de www.avivastadium.ie:
<http://www.avivastadium.ie/sustainability>
- Tani, G. (2005). Processo adaptativo. Uma concepção da aprendizagem Motora além da estabilização. Em G. T. (ed), *Comportamento Motor. Aprendizagem e Desenvolvimento. Cap. V*. Edições Guanabara Koogan.
- TheFA (15 de novembro de 2017). Obtido de Sustainability | Wembley Stadium:
<http://www.wembleystadium.com/TheStadium/StadiumGuide/Sustainability>
- UEFA (2017). *UEFA.com*. Obtido de <http://pt.uefa.com/insideuefa/about-uefa/index.html>

UN.org (5 de fevereiro de 2017). *UN Conference on Environment and Development (1992)*. Obtido de Earth_Summit: <http://www.un.org/geninfo/bp/enviro.html>

Undp.org (2017). *Millennium Development Goals*. Obtido de UNDP: http://www.undp.org/content/undp/en/home/sdgoverview/mdg_goals.html

Vasconcelos, M. P., & Calado, A. (2014). Gestão da Comunicação. Em M. Arraya, & M. Silva, *Tendências Contemporâneas de Gestão Desportiva* (pp. 301-319). Lisboa: Areté.

Veiga, J. E. (2005). *Desenvolvimento Sustentável. Desafio do Sec. XXI*. Rio de Janeiro: Garamond.

Wackernagel, M., & Rees, W. (1996). *Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth*. Canada: New Society Publishers.

Wackernagel, M., & William, R. (1996). *Our ecological footprint: reducing human impact on the earth*. Canada: New Society Publishers.

WCED (1987). *World Commission on Environment and Development. Our Common Future*. Oxford: Oxford Univ. Press.

Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (May 2009). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Paper presented at the 9th European Academy of Management Conference*. Liverpool (UK).

Zen, A. M. (2010). A Crise de paradigmas e a resignificação do conhecimento para o século XXI. *Em Questão, Porto Alegre, v 16, n. 2, pp. 46-63*.

Anexos

Anexo I – Áreas de atuação e plano de ações para organização de um evento sustentável no Estádio do Dragão

Tabela 17- Áreas de atuação para plano de evento sustentável no Estádio do Dragão

Vertente	Orientações	Ações
Transportes		
Transporte de carga	<ul style="list-style-type: none"> • Definir um plano de transportes que promova: <ul style="list-style-type: none"> -Eficiência; -Desenvolvimento local; -Ajustado às necessidades de transporte de carga. • Otimizar o transporte de carga (nº de viagens vs capacidade de transporte Vs rotas, quantidade transportada vs volume); • Preferência empresas com política de sustentabilidade implementada e frotas mais eficientes; • Promover práticas de condução defensiva/eficiente. 	<p>Ação: fazer levantamento das necessidades de material para o evento.</p> <p>Ação: Prospecção de fornecedores certificados.</p> <p>Ação: elaborar plano de transportes para fornecedores de matérias para o evento.</p> <p>Ação: calcular a pegada carbónica.</p>
Transporte de Público	<ul style="list-style-type: none"> • Promover utilização de transportes públicos nas deslocações dos adeptos para o evento; • Promoção de meios de transporte alternativo e deslocações a pé; • Fornecer ferramentas de calculo da pegada ecológica que permitam comparar diferentes modos de deslocação 	<p>Ação: realizar estudo de mobilidade urbana.</p> <p>Ação: Implementar App que permita cálculo da pegada ecológica.</p>
Catering		
	<ul style="list-style-type: none"> • Adequar o serviço de catering à dimensão do evento: <ul style="list-style-type: none"> -Número de participantes esperados de forma a evitar excedentes de comida e bebida; 	<p>Ação: fazer levantamento de lista de convidados para todos os eventos.</p> <p>Ação: fazer levantamento do enquadramento legal para certificação dos bares e cozinhas.</p>

Vertente	Orientações	Ações
	<ul style="list-style-type: none"> -Refeições confeccionadas com produtos locais e respeitando a sazonalidade; -Usar produtos certificados e com impacto ambiental reduzido; -Doação dos excedentes a instituições locais. • Promover menus variados (vegetariano, vegan, sem glúten); • Preferir água não engarrafada; • Utilizar materiais recicláveis; • Incentivar uma alimentação saudável; • Privilegiar fornecedores certificados. 	<p>Ação: identificar instituições locais que possam receber os excedentes alimentares.</p> <p>Ação: fazer inquérito de satisfação do cliente sobre alimentação durante o evento.</p>
Fornecedores de consumíveis/produtos		
	<ul style="list-style-type: none"> • Privilegiar fornecedores com certificação ambiental; • Reduzir a quantidade de material descartável; • Utilizar materiais reciclados ou reutilizados; • Privilegiar fornecedores locais (menores distâncias percorridas). 	<p>Ação: Prospeção de fornecedores de consumíveis/produtos que correspondam aos critérios.</p>
Recursos		
Energia	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar o recurso a fontes de energia renovável; • Investir em projetos e poupança de energia; • Instalar sistemas de iluminação eficiente; • Instalar sensores de presença nas áreas comuns; • Escolher equipamento elétricos classe A ou A+; • Promover utilização racional da eletricidade. 	<p>Ação: Atualizar Manual de boas práticas ambientais (anexo VIII).</p> <p>Ação: estudo de viabilidade para energias renováveis. Orçamentos.</p>
Água	<ul style="list-style-type: none"> • Investir em sistemas de poupança de água; • Utilização de águas pluviais para rega do relvado. 	<p>Ação: orçamentos para projeto de aproveitamento de águas pluviais.</p>
Gás	<ul style="list-style-type: none"> • Correta manutenção do sistema; • sensibilização dos funcionários. 	<p>Ação: inspeção periódica do sistema.</p>

Vertente	Orientações	Ações
Resíduos		
Redução/reutilizar	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campanhas de sensibilização e educação para as boas práticas ambientais no tema da reutilização; • Reutilizar matérias para campanhas e anúncios; • Sensibilização dos colaboradores e fornecedores para a redução e reutilização de materiais. 	<p>Ação: Inventário de material para campanhas. Ação: estudar localização de ecopontos.</p>
Reciclar	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campanhas de sensibilização e educação para as boas práticas ambientais no tema da reciclagem; • Colocação de ecopontos em locais estratégicos e bem assinalados; • Sensibilização dos colaboradores e fornecedores para a reciclagem. 	
Comunicação e brindes		
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir princípios para a comunicação do evento e distribuir informação pelos fornecedores; • Planear a comunicação de uma forma responsável: <ul style="list-style-type: none"> -Política de zero desperdícios; -Seguir o princípio da desmaterialização; -Política de fornecimento responsável; -Privilegiar marketing digital; -Calibrar equipamentos de impressão para reduzir custos; -Materiais biodegradáveis; -Não datar materiais que poderão ser reutilizados (ex. credenciais); -Merchandising composto por materiais reciclados/recicláveis (madeira, cortiça). 	<p>Ação: fazer levantamento prévio do material a ser utilizado nas campanhas e em brindes. Ação: doar material que pode ser reaproveitado (cartolinas) a instituições.</p>

Vertente	Orientações	Ações
Desenvolvimento local		
	<ul style="list-style-type: none"> • Privilegiar a contratação de fornecedores locais; • Contratação de trabalhadores locais; • Criar oportunidades de trabalho voluntário; • Promover ações de sensibilização para a comunidade para as boas práticas ambientais; • Promover um estilo de vida saudável; • Combater a discriminação. 	<p>Ação: Edição de campanhas de sensibilização:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reutilização; • Reciclagem; • Alimentação e estilo de vida saudável.
Bem-estar		
Qualidade do ar interior	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar medidas para evitar a degradação da qualidade do ar 	Ação: cumprimento da legislação aplicável.
Experiência positiva no evento	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar necessidades especiais dos participantes; • Alimentação de qualidade e abrangente com diversas opções alimentares; • Facilidade de acessos; • Serviços inovadores que permitam usufruir de uma boa experiência do evento; • Proporcionar boas condições de trabalho; • Garantir igualdade de oportunidades. 	Ação: ficha de identificação de necessidades especiais.
Segurança		
	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar junto das autoridades competentes o plano de segurança para o evento; • Coordenar com os elementos de segurança privada: <ul style="list-style-type: none"> - Formação e certificação dos elementos; - Conhecimento do plano de segurança 	<p>Ação: reuniões prévias ao evento com órgão de segurança pública para coordenação do plano de segurança para o evento.</p> <p>Ação: definição de plano para segurança privada no interior da instalação desportiva.</p>

<i>Vertente</i>	<i>Orientações</i>	<i>Ações</i>
<i>Recursos Humanos</i>		
	<ul style="list-style-type: none">•Proporcionar bom ambiente de trabalho;•Atentar nas necessidades especiais dos recursos humanos;•Remuneração justa;•Proporcionar valorização pessoal e profissional;•Promover ações de formação que visem a melhoria das competências pessoas e profissionais.	Ação: inquérito de satisfação de colaboradores.

Anexo II – Estudo mobilidade urbana para dia de evento no estádio do Dragão



2017

Tiago Pinto

Projeto para

Estudo mobilidade urbana para evento jogo de futebol da equipa A do FC Porto a realizar no estádio do Dragão

I.	RESUMO	XI
II.	INTRODUÇÃO	XII
III.	NECESSIDADES/PROBLEMAS	XIV
IV.	OBJETIVOS	XV
V.	PROCEDIMENTOS	XV
VI.	ORÇAMENTO	XVII
VII.	RECURSOS HUMANOS	XVII
VIII.	ÁREAS DE INTERVENÇÃO	XVIII
IX.	PARCEIROS	XIX
X.	MONITORIZAÇÃO E CONTROLO	XIX
XI.	CRONOLOGIA DAS ATIVIDADES	XX
XII.	ANEXOS	XXI

Resumo

A PortoEstádio SA., em alinhamento com os princípios de desenvolvimento sustentável que pretende adotar no seu modelo de gestão, assume a responsabilidade de desenvolver ações que tenham em vista a redução dos impactos negativos gerados pelos eventos que promove.

A problemática dos transportes no Match Day é um dos pontos que a organização pretende aprimorar.

Cientes que o fluxo de trânsito nas imediações do Estádio em dia de jogo acarreta impactos negativos, tanto ambientais como sociais, é objetivo da organização desenvolver estratégias e promover ações que resultem numa diminuição de tráfego e consequentemente, redução do impacto negativo que o mesmo causa em dias de jogo.

Como ponto de partida para a definição de novas estratégias, pretendemos compreender o perfil de mobilidade dos nossos adeptos em dias de jogo.

Neste âmbito iremos elaborar um questionário apropriado para o efeito, para que seja possível desenvolver ações contextualizadas e concertadas para a melhoria da mobilidade dos adeptos em dia de jogo.

Introdução

A PortoEstádio SA., sendo detentora da responsabilidade de gestão e exploração do património imobiliário do Futebol Clube do Porto, está ainda responsável pela organização de eventos desportivos, entre eles os jogos da equipa principal do Futebol Clube do Porto, a realizar no Estádio do Dragão nas diferentes competições em que a mesma se insere.

Balizando todo este processo está o compromisso com o desenvolvimento de projetos que busquem a melhoria continuada das suas práticas operacionais, mantendo uma elevada qualidade e o compromisso com os princípios da sustentabilidade.

Uma das áreas de intervenção consiste em desenvolver estratégias que visem a minimização dos impactos negativos gerados pela sua atividade, criando condições necessárias à manutenção da sua atividade futura num contexto empresarial e social.

O âmbito deste projeto visa uma intervenção num dos vários elementos da cadeia de valor para um evento sustentável – Transportes.

A mobilidade dos adeptos em dias de jogo é, por todo impacto ambiental, económico e social que causa, alvo de preocupação por parte da organização.

Assim sendo, pretendemos encontrar estratégias que visem uma redução do fluxo de trânsito nas imediações do Estádio do Dragão em dias de jogo, procurando o controlo de impactos tais como a emissão de gases poluentes e o consumo de recursos naturais.

O nosso foco será orientado para uma promoção da utilização dos transportes públicos, sistemas de partilha de transporte como o carpooling, ou a utilização de meios de mobilidade alternativa tais como bicicleta ou deslocação a pé.

Numa primeira fase, e como meio de diagnóstico inicial para a posterior orientação das estratégias, iremos proceder a um inquérito no sentido de perceber o perfil de mobilidade dos nossos adeptos em dias de jogo, bem como a sua aceitação face às alternativas que pretendemos promover.

Iremos ainda procurar identificar de onde se deslocam os nossos adeptos e simpatizantes de forma propor estratégias enquadradas com as necessidades dos mesmos.

O inquérito deverá ser administrado aos nossos adeptos que frequentemente são consumidores de jogos no Estádio do Dragão, mas também a simpatizantes que apresentam um consumo não regular dos jogos no nosso estádio.

Incluem-se neste grupo os simpatizantes estrangeiros, que cada vez tem mais expressão como consumidores de jogos no Estádio do Dragão.

Sendo o nosso Estádio cada vez mais uma referência da nossa cidade, será importante também incluir este tipo de público nas nossas estratégias de mobilidade, oferecendo-lhes facilidades de acesso e desse modo, promover o Estádio e a instituição FC Porto além-fronteiras.

Necessidades/Problemas

Enquadrado numa política de Sustentabilidade, a organização assume a responsabilidade de se alinhar com as boas práticas ambientais sociais e económicas.

A problemática dos transportes em dias de jogo faz parte da cadeia de valor para uma política de eventos Sustentáveis, sendo assim relevante definir ou contribuir para a implementação de um plano de transportes que prime por valores ecológicos, que seja eficiente, que promova o desenvolvimento local, e que vá ao encontro das necessidades dos consumidores do evento.

A mobilidade dos nossos adeptos e simpatizantes em dias de jogo é uma problemática que pretendemos assumir e intervir. Nesse sentido, o plano de transportes deve estar orientado com o objetivo de minimizar os impactos negativos causados em dias de jogo.

O tráfego em dias de jogo nas imediações do estádio, além de todos os impactos ambientais que lhe é inerente, gera ainda um impacto negativo para moradores na zona do estádio. O evento jogo traz consigo muito tráfego automóvel e estacionamento indevido, o que pode criar desconforto nos moradores das proximidades do estádio.

No sentido de minimizar esses impactos pretendemos intervir no sentido de influenciar o estilo de mobilidade dos nossos adeptos e simpatizantes em dias de jogo, no sentido de privilegiar a utilização de transportes públicos, meios de transporte partilhados ou mesmo alternativas à mobilidade motorizada como por exemplo bicicleta ou deslocação a pé.

O presente estudo visa assim identificar oportunidades de melhoria nesta cadeia de valor do evento, e antever algumas propostas de forma a alinhar o evento com os princípios da sustentabilidade.

Objetivos

O presente estudo visa os seguintes objetivos:

1. Caracterizar o perfil de mobilidade dos nossos adeptos e simpatizantes;
2. Recolher dados para a definição de novas estratégias para redução dos impactos causados pelos transportes em dias de jogo;
3. Analisar novas estratégias para a promoção da utilização de transportes públicos ou transporte partilhado;
4. Analisar a viabilidade e definição de estratégias para a promoção de meios alternativos de transporte como bicicleta ou deslocação a pé.

Procedimentos

Este será um projeto que irá implicar a atuação de vários departamentos dentro do grupo FC Porto.

Para a recolha de dados proponho a aplicação de um questionário, de elaboração própria, aos sócios e simpatizantes do FC Porto, consumidores assíduos ou esporádicos do evento jogo no Estádio do Dragão.

Sugiro três formas de aplicação desse questionário:

1. Através da aplicação FC Porto;
2. No momento de venda de bilhetes em todos os pontos de venda oficiais;
3. Através de Email proveniente da gestão de associados;
4. Através do site Oficial do Clube.

O questionário deverá ser simples e de resposta rápida de forma a não perturbar os utilizadores da aplicação ou o normal funcionamento das bilheteiras e restantes pontos de venda.

Neste ponto iremos desafiar o departamento de informática de forma a tornar a aplicação deste questionário possível informaticamente, tanto na aplicação como em todos os pontos de venda de bilhetes.

Iremos ainda propor ao departamento de marketing a publicitação deste estudo, informando quais os objetivos e finalidade do questionário de forma a criar aceitação e disponibilidade nos consumidores dos jogos no Estádio do Dragão para responder ao questionário, destacando que estamos a trabalhar para melhorar as condições de mobilidade em dias de jogo, e as vantagens que daí podem decorrer.

Iremos solicitar aos serviços de bilheteira, a disponibilidade e empenho necessário para o desenvolver deste estudo junto dos nossos adeptos e simpatizantes que aí adquirem os seus bilhetes para o jogo.

Estes devem ser informados dos objetivos e finalidades do estudo e receber formação acerca dos procedimentos a adotar.

O questionário deverá abranger cinco jogos de forma a garantirmos que chegamos aos consumidores esporádicos de forma representativa.

Iremos ainda solicitar ao departamento jurídico aconselhamento e esclarecimento legal acerca das ações e estratégias que possamos vir a desenvolver.

Posteriormente, a análise do questionário ira permitir identificar o padrão de mobilidade dos nossos adeptos e simpatizantes.

Iremos procurar distinguir entre consumidor assíduo e consumidor esporádico e identificar em termos geográficos, quais as zonais mais representativas de onde se deslocam, de forma a melhor enquadrar a definição de novas estratégias.

Orçamento

	Descrição da Tarefa	Custos Previstos
Fase 1	Formatação da aplicação FC Porto	A definir
Fase 2	Formatação do site Oficial do Clube	A definir
Fase 3	Adaptação dos pontos de venda de bilhetes	A definir
	Total	€

Recursos Humanos

A execução do estudo irá envolver os departamentos esquematizados da seguinte forma:



Áreas de intervenção

Com o presente estudo pretendemos qualificar o perfil de mobilidade dos nossos adeptos em dias de jogo e, posteriormente, definir e implementar estratégias para reduzir o fluxo de trânsito nas imediações do Estádio do Dragão, reduzindo assim o impacto negativo que os transportes acarretam.

Estamos ainda dependentes da análise do questionário para a definição de estratégias contextualizadas com a realidade, contudo poderemos adiantar algumas das soluções que pensamos ser viáveis:

1. Promoção da utilização dos transportes públicos
 - 1.1. Protocolo com Metro Porto e STCP e CP para aumento da frequência das linhas adjacentes ao Estádio do Dragão em dias de jogo;
 - 1.2. Bilhete de jogo incluir transporte para o Estádio do Dragão;
 - 1.3. Criação de um cartão anual para utilização em dias de jogo (passe Dragão);
 - 1.4. Transferes de pontos estratégicos da cidade;
2. Promoção de meios de transporte partilhados;
 - 2.1. Dragões à boleia
 - 2.2. Carpooling
3. Promoção de formas de transporte alternativas
 - 3.1. Reforço do parque de bicicletas
 - 3.2. Criação de ciclovias nas imediações do Estádio do Dragão, bem como a implementação de um sistema de bicicletas partilhadas, com apoio da CMP

Parceiros

Para a implementação deste projeto iremos necessitar de apoio de vários parceiros:



Monitorização e controlo

A monitorização e controlo do projeto será executada pelos elementos do departamento de sustentabilidade, devidamente apoiados pelos departamentos intervenientes em todo do projeto.

Cronologia das atividades

Informações do projeto		
Nome	Início	Término
Estudo mobilidade Urbana para evento	A definir	

Tarefas			
Descrição	Início	Término	Andamento (%)
Aprovação da direção			
Programação da Aplicação FC Porto			
Programação do sistema de bilheteira			
Formação dos colaboradores			
Aplicação do questionário			
Análise dos dados			

Anexos

Questionário sobre mobilidade

1. Qual o meio de transporte que, preferencialmente, utiliza para deslocação ao estádio em dias de jogo?

- Automóvel (singular)
- Automóvel (partilhado)
- Autocarro
- Motociclo
- Comboio
- Metro
- Bicicleta
- Desloco-me a pé

2. Qual o motivo da sua preferência

- Mais comodo
- Mais rápido
- Mais barato
- Falta de outras opções

3. Quando tempo demora em média da sua residencia ao Estádio do Dragão em dia de jogo?

- Menos de 15 minutos
- Entre 15 a 30 minutos
- Entre 30 a 45 minutos
- Entre 45 a 60 minutos
- Mais de 60 minutos

4. Que alternativas de mobilidade dispõe ou gostaria de dispor para as suas deslocações para o Estádio do Dragão em dia de jogo?

- Autocarro
- Metro
- Comboio
- Ciclovias
- Acessos pedonais
- Carpooling

5. Indicar código postal

Ciclovia cidade do Porto

Como organização de gestão assente em princípios de responsabilidade ecológica e social, a PortoEstádio SA. pretende dotar o evento jogo de futebol da equipa principal do FC Porto de práticas condizentes com os princípios da sustentabilidade.

Uma intervenção na cadeia de valor Transportes assume-se com um marco fundamental para a sustentabilidade do evento.

Pela necessidade de mobilidade de pessoas na ordem dos milhares, o evento acarreta importantes impactos a nível ambiental e na comunidade local, mais especificamente nos moradores das proximidades do estádio do Dragão.

Uma das oportunidades de melhoria encontrada passa pela promoção de meios alternativos de transporte, nomeadamente a utilização da bicicleta.

Esta iniciativa, além de assumir um importante potencial na redução da pegada carbónica associada ao evento e na melhoria da satisfação e bem-estar dos moradores próximos do estádio, deixa um legado positivo no que toca ao desenvolvimento local.

A Lei nº 5/2007, Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, no Capítulo II, artigo 6º, expressa o papel ativo do Estado na promoção da atividade física. O Estado, deve assim fomentar a prática de atividade física em parceria com entidades públicas ou privadas. O artigo 8º do mesmo capítulo expressa a obrigação de garantir a disponibilidade de meios e infraestruturas para o efeito.

Nesse sentido, a organização pretende colaborar com a CMP na consecução deste projeto, sendo aliado na redução do tráfico automóvel na cidade.

Propomos assim a construção de dois troços, que correspondem a aproximadamente 12,6Km de ciclovia. Foram identificados alguns pontos estratégicos e vias que possam ter condições técnicas para suportar a implementação de ciclovia.

Foram propostos os seguintes troços:

- Campo 24 agosto – Areosa: 3,6 Km
- Praça Velasques – Av. França – Rotunda Boavista – Castelo do Queijo: 9,0 km

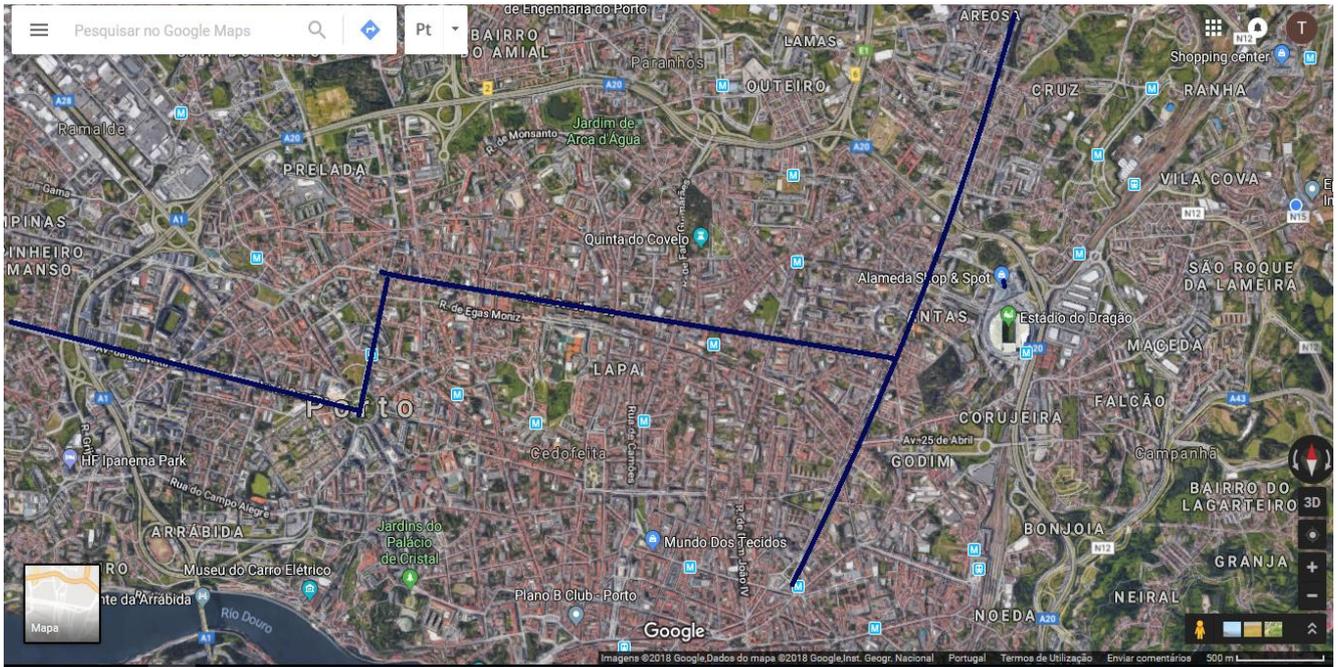


Figura 25 - Trajeto ciclovia proposto

Anexo III – Projeto de avaliação do serviço de catering e bares



2017

Tiago Pinto

Proposta

Catering

I. RESUMO	XXVII
II. INTRODUÇÃO.....	XXVIII
III. NECESSIDADES/PROBLEMAS.....	XXX
IV. OBJETIVOS.....	XXXI
V. PROCEDIMENTOS	XXXII
VI. RECURSOS HUMANOS	XXXIII
VII. ESTRATÉGIAS POR ÁREA DE INTERVENÇÃO	XXXIV
VIII. MONITORIZAÇÃO E CONTROLO	XXXVIII
IX. CRONOLOGIA DAS ATIVIDADES.....	XXXVIII
X. ANEXOS	XXXIX

Resumo

A PortoEstádio SA., em alinhamento com os princípios de desenvolvimento sustentável que pretende adotar no seu modelo de gestão, assume a responsabilidade de desenvolver ações que tenham em vista a potenciação dos impactos positivos e minimização dos impactos negativos dos eventos sobre os quais detém responsabilidades organizativas.

Para a âmbito do presente projeto iremos centrar a nossa atenção numa das cadeias de valor para um evento sustentável - o catering no Evento jogo de futebol equipa A do FC Porto a realizar no estádio do Dragão.

A alimentação proporcionada aos adeptos e simpatizantes no Evento jogo de futebol equipa A do FC Porto a realizar no estádio do Dragão pode ter impacto em vários aspetos determinantes para a organização de um evento sustentável.

O bem-estar de todos os intervenientes do evento deve ser alvo da preocupação dos seus organizadores. Proporcionar um serviço de catering diversificado e ajustado em qualidade e quantidade deve ser uma meta para todos os eventos.

A alimentação nos eventos é também responsável pela produção de resíduos. Quer os alimentos sejam transformados em cozinhas inseridas no recinto para o efeito ou sejam pré-confecionadas, existe a produção de resíduos. Partindo desta premissa é importante desenvolver ações no sentido da diminuição dos resíduos produzidos e posterior tratamento adequado dos mesmos.

Inserido nesta cadeia de valor para um evento sustentável, devemos ainda ter em conta o desenvolvimento local, promovendo ações que sirvam também os melhores interesses económicos.

Desse modo, o presente projeto tem como objetivo uma intervenção nesta cadeia de valor de forma a minimizar os impactos negativos e potenciar os impactos positivos.

Iremos procurar delinear ações concertadas, em diversos níveis, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços disponíveis para os nossos stakeholders inseridas nas questões de sustentabilidade.

Introdução

A PortoEstádio SA., sendo detentora da responsabilidade de gestão e exploração do património imobiliário do Futebol Clube do Porto, está ainda responsável pela organização de eventos desportivos, entre eles os jogos da equipa principal do Futebol Clube do Porto, a realizar no Estádio do Dragão nas diferentes competições em que a mesma se insere.

Balizando todo este processo está o compromisso com o desenvolvimento de projetos que busquem a melhoria contínua das suas práticas operacionais, mantendo uma elevada qualidade e o compromisso com os princípios da sustentabilidade.

Uma das áreas de intervenção consiste em desenvolver estratégias que visem a minimização dos impactos negativos gerados pela sua atividade, criando condições necessárias à manutenção da sua atividade futura num contexto empresarial e social.

O âmbito deste projeto visa uma intervenção num dos vários elementos da cadeia de valor para um evento sustentável – O Catering.

A alimentação fornecida durante o evento deve ser planeada tendo em conta vários pressupostos. Esta pode dar um forte contributo para o bem-estar dos participantes do evento, sendo este um potencial indicador de sustentabilidade. Desse modo, a alimentação disponibilizada durante o evento deve ser de qualidade e ajustada às necessidades de todos.

Nos dias de hoje, motivado pelas melhorias das condições de conforto e segurança dos estádios de Futebol, o seu publico tem-se tornado cada vez mais diversificado acolhendo diferentes géneros e escalões etários.

Importa assim adequar os menus à disposição durante o evento, tornando-os mais variados de forma a abranger gostos de um publico cada vez mais heterogéneo.

Pretendemos ainda balizar os menus disponíveis pelos parâmetros de uma alimentação saudável, contribuindo para a promoção e implementação de melhores hábitos alimentares na sociedade.

Dentro desta categoria, iremos ainda orientar o nosso planeamento referente ao catering no evento jogo de futebol equipa A do FC Porto a realizar no estádio do Dragão, atentando no desenvolvimento da economia local.

Por último, sabemos que o catering no evento jogo de futebol equipa A do FC Porto a realizar no estádio do Dragão acarreta consigo a produção de resíduos, sejam estes resultantes da transformação dos alimentos nas cozinhas residentes, ou das embalagens dos produtos pré-transformados.

A nossa intervenção neste âmbito irá ser orientada em dois sentidos:

- Diminuição dos resíduos gerados pelo catering;
- Correto tratamento dos resíduos gerados pelo catering.

Posto isto, este projeto visa definir e implementar ações que tenham como meta a consecução dos objetivos apresentados e uma consequente melhoria do nosso serviço de catering no evento jogo de futebol equipa A do FC Porto a realizar no estádio do Dragão.

Necessidades/Problemas

Enquadrado numa política de Sustentabilidade, a organização assume a responsabilidade de se alinhar com as boas práticas ambientais sociais e económicas.

O catering no evento jogo de futebol equipa A do FC Porto a realizar no estádio do Dragão toca em todos os pilares da sustentabilidade (ambiental, social e económico) sendo importante um bom planeamento do mesmo.

O presente projeto visa definir estratégias e ações que visem a melhoria do serviço de catering prestado.

Temos verificado que o nosso público em dias de jogo é cada vez mais diversificado. A melhoria das condições de conforto e segurança dos estádios tem trazido cada vez mais público feminino e infantil.

Perante esta nova realidade importa adequar os serviços proporcionados aos nossos adeptos e simpatizantes de forma a ir de encontro as suas expectativas e necessidades.

Sendo um público cada vez mais heterogéneo, devemos promover menus variados (opção vegan vegetariano, sem glúten ou outros) de forma a abranger diferentes opções alimentares.

Por outro lado, devemos proporcionar menus mais saudáveis, buscando um carácter didático (especialmente junto dos mais jovens) no que toca a um estilo de vida saudável.

Tendo em conta um alinhamento com os pilares da sustentabilidade, podemos ainda expressar nesta cadeia de valor o desejo de promover a economia local, canalizando estratégias nesse sentido.

Por último, conscientes da quantidade resultante de resíduos que este serviço acarreta, iremos procurar desenvolver estratégias que visem a redução dos resíduos gerados bem como o tratamento dos mesmos.

Objetivos

O presente projeto visa os seguintes objetivos:

1. Planear um serviço de catering adequado às necessidades dos nossos adeptos e simpatizantes;
2. Incluir nesse planeamento estratégias que visem o desenvolvimento económico local;
3. Introduzir novas práticas para a redução de resíduos de forma a aprimorar processos já existentes;
4. Introduzir novas praticas de tratamento de resíduos de forma a melhorar processos já existentes;
5. Seleção de fornecedores tendo em conta critérios de sustentabilidade (contratação de fornecedores locais).

Procedimentos

Para a definição de novas propostas iremos recorrer a uma equipa multidisciplinar, onde será debatida a viabilidade de novas soluções propostas para a melhoria dos processos nesta cadeia de valor.

Iremos apresentar proposta para um questionário aos nossos adeptos no sentido de perceber hábitos alimentares, e nesse sentido planear o catering em consonância com as necessidades e expectativas dos nossos adeptos.

Pretendemos melhorar os nossos serviços de catering, definindo estratégias concretas para as diferentes orientações (bem-estar, desenvolvimento local e resíduos) que esta cadeia de valor comporta, de forma exercer influência positiva em todos os pilares da sustentabilidade.

Recursos Humanos

A execução desta proposta irá envolver os departamentos esquematizados da seguinte forma:



A responsabilidade pela organização, operacionalização e controlo desta proposta está ao encargo do departamento de Sustentabilidade da Porto Estádio. No entanto, irá ser necessário o recurso a uma equipa multidisciplinar para consecução da mesma.

Iremos recorrer ao departamento de informática no sentido de verificar o meio mais adequado de fazer chegar o questionário aos nossos sócios.

O departamento de marketing irá desenvolver toda uma campanha de sensibilização para as questões de saúde alimentar, procurando envolver sócios e simpatizantes neste projeto, e ainda promover bons hábitos alimentares na população.

Por fim, o gabinete jurídico deverá intervir na verificação de todos os requisitos legais inerentes a este projeto.

Estratégias por área de intervenção

Procurando uma melhor sistematização de uma problemática complexa como é o fornecimento de um serviço de catering baseado nos princípios da Sustentabilidade, iremos categorizar o tipo de impacto que esta cadeia de valor pode ter no nosso evento, e definir estratégias de atuação para cada uma delas. Desse modo, no evento jogo de futebol equipa A do FC Porto a realizar no estádio do Dragão, o catering pode exercer impactos sobre diversas áreas:

- Água;
- Bem-estar;
- Desenvolvimento local;
- Energia
- Resíduos
- Ética

Identificadas as diferentes áreas onde o catering poderá ter impacto, iremos então, para cada uma delas, definir ações no sentido de minimizar impactos negativos e maximizar impactos positivos.

Água

O elemento água está presente em todos os eventos e pode sofrer impactos direta ou indiretamente, tanto a nível dos resíduos que pode gerar como do volume em que é consumida.

No catering, especialmente quando os alimentos são transformados nas cozinhas residentes, existe o consumo deste bem essencial.

Ainda que a poluição e consumos deste bem para o serviço de catering não seja excessivo, devemos sempre procurar minimizar o impacto gerado.

Dessa forma sugerimos as seguintes ações para o efeito:

- Formação dos trabalhadores para as boas práticas ambientais promovendo uma utilização adequada;

- Investir em projetos de conservação de água;
- Recirculação da água nos autoclismos;
- Sistemas de descarga nos autoclismos mais eficiente.

Bem-estar

O conforto e bem-estar de todos os intervenientes no evento devem ser assegurados pelos parâmetros do evento sustentável.

É importante que cada um possa ver satisfeitas as suas necessidades de expectativas durante o evento.

O crescente sentimento de conforto e segurança trazidos pelos grandes estádios, como é exemplo o estádio do Dragão, tem resultado num público cada vez mais heterógeno, onde destacamos o crescente número de espectadores femininos e público infantil.

Face a esta nova realidade, é importante adaptar os serviços disponíveis de forma a ir de encontro às necessidades deste novo público, sendo o catering uma área a melhorar.

Dessa forma, sugerimos as seguintes ações:

- Elaboração e aplicação de um questionário de hábitos alimentares;
- Promover menus variados com opção vegan, vegetariano, sem glúten ou outros;
- Garantir a qualidade dos produtos comercializados;
- Fornecer toda a informação acerca dos menus e sua composição bem como respetivo preço.

Desenvolvimento local

O nosso serviço de catering pode e deve ser estruturado de forma a beneficiar o desenvolvimento local, trazendo benefícios tanto para a empresa e Clube como para a sociedade em que o mesmo se insere.

Para esse fim sugerimos as seguintes orientações:

- Selecionar fornecedores locais para o serviço de catering;
- Empregar recursos humanos da comunidade local;
- Privilegiar ementas compostas por produtos típicos da região.

Energia

A questão energética está também sobre a alçada de influência nesta cadeia de valor.

Energia é requerida tanto no processo de transformação dos alimentos, onde se utiliza essencialmente o gás como fonte de energia, quer na conservação dos produtos em arcas frigoríficas.

A nossa intervenção neste ponto deve ser pautada pela busca de uma diminuição dos gastos energéticos.

Desse modo, apresentamos as seguintes medidas:

- Aquisição de equipamentos mais eficientes em termos energéticos;
- Procurar o recurso a energias renováveis;

Resíduos

Um ponto fulcral para a questão do catering inserido num processo de evento sustentável é a questão dos resíduos.

Quer os alimentos sejam transformados nas cozinhas residentes, quer sejam pré-fabricados e comercializados nos diversos bares do estádio, existe a produção de resíduos que carecem do melhor tratamento possível.

A nossa intervenção neste âmbito caminha em duas direções: 1) na redução de resíduos produzidos; 2) no correto tratamento dos resíduos resultantes.

Desse modo, para a redução de resíduos propomos as seguintes ações:

- Evitar desperdícios através de um planeamento consciente do evento tendo em conta o nº de participantes e hora em que se realiza o evento;
- Optar por água não engarrafada;
- Utilizar materiais reutilizáveis ou descartáveis que possam ser reciclados;

Para o tratamento de resíduos sugerimos as seguintes ações:

- Separação de todos os resíduos passíveis de tratamento;
- Correto acondicionamento dos mesmos nos respetivos recipientes;
- Fornecimento de recipientes para a separação de resíduos em quantidade suficiente;
- Colocação de ecopontos em pontos estratégicos do estádio;
- Elaboração de cartazes informativos a colocar em locais estratégicos do estádio;
- Criação de um vídeo didático a passar antes e no intervalo do jogo bem como no site oficial do clube

Monitorização e controlo

A monitorização e controlo do projeto será executada pelos elementos do departamento de sustentabilidade, devidamente apoiados pelos departamentos intervenientes em todo do projeto.

Cronologia das atividades

Informações do projeto		
Nome	Início	Término
	A definir	

Tarefas			
Descrição	Início	Término	Andamento (%)
Aprovação da direção			
Programação da Aplicação FC Porto			
Formação dos colaboradores			
Aplicação do questionário			
Análise dos dados			
Elaboração do video			
Elaboração de cartazes informativos			

Anexos

Questionário sobre Alimentação

Tendo em vista a melhoria continua dos nossos serviços, solicitamos a Vossa melhor colaboração no preenchimento do questionário de Avaliação de Satisfação no sentido do procedermos à sua análise e, conseqüentemente, tomar as necessárias medidas corretivas.

Serviço de bares					
	NS	S	B	MB	NA
Qualidade de atendimento	<input type="radio"/>				
Qualidade dos alimentos	<input type="radio"/>				
Variedade da ementa	<input type="radio"/>				
Higiene e limpeza do espaço	<input type="radio"/>				
Tempo de espera	<input type="radio"/>				
Sugestões e propostas:					
Serviço de catering					
	NS	S	B	MB	NA
Qualidade do atendimento	<input type="radio"/>				
Apresentação dos pratos	<input type="radio"/>				
Qualidade dos alimentos	<input type="radio"/>				
Variedade da ementa	<input type="radio"/>				
Quantidade dos produtos	<input type="radio"/>				
Sabor e tempero dos alimentos	<input type="radio"/>				
Temperatura dos alimentos	<input type="radio"/>				
Higiene e limpeza dos espaços	<input type="radio"/>				
Sugestões e propostas:					

Considere a seguinte legenda: NS – Não suficiente; S – Suficiente; B – Bom; MB- Muito Bom

Anexo IV – Estudo Satisfação do cliente no Evento jogo de futebol equipa A do FC Porto a realizar no estádio do Dragão



2017

Tiago Pinto

Projeto para

Estudo Satisfação do cliente no Evento jogo de futebol equipa A do FC Porto a realizar no estádio do Dragão

I. RESUMO	XLIII
II. INTRODUÇÃO.....	XLIV
III. NECESSIDADES/PROBLEMAS.....	XLV
IV. OBJETIVOS.....	XLVI
V. PROCEDIMENTOS	XLVI
VI. ORÇAMENTO.....	XLVII
VII. RECURSOS HUMANOS.....	XLVII
VIII. ÁREAS DE INTERVENÇÃO	XLVIII
IX.PARCEIROS	XLVIII
X. MONITORIZAÇÃO E CONTROLO.....	XLVIII
XI.ANEXOS	XLIX

Resumo

No âmbito da promoção da sustentabilidade dos eventos organizados pela PortoEstádio SA, a organização assume responsabilidade pela promoção do bem-estar de todas as partes interessadas.

O presente estudo tem como objetivo averiguar o nível de satisfação dos nossos clientes (adeptos e simpatizantes) no evento jogo de futebol da equipa principal do FC Porto a realizar no estádio do Dragão.

Pretendemos ainda, com a recolha de dados, identificar oportunidades de melhoria dos nossos serviços.

Introdução

A PortoEstádio SA., sendo detentora da responsabilidade de gestão e exploração do património imobiliário do Futebol Clube do Porto, está ainda responsável pela organização de eventos desportivos, entre eles os jogos da equipa principal do Futebol Clube do Porto, a realizar no Estádio do Dragão nas diferentes competições em que a mesma se insere.

Balizando todo este processo está o compromisso com o desenvolvimento de projetos que busquem a melhoria continuada das suas práticas operacionais, mantendo uma elevada qualidade e o compromisso com os princípios da sustentabilidade.

A promoção do conforto e bem-estar de todos os intervenientes do evento desportivo é um dos pilares para a concretização de um evento sustentável.

Nesse sentido, é importante uma constante procura de otimização dos serviços prestados durante o evento no sentido de uma melhor satisfação de todos os intervenientes.

A incorporação da felicidade e bem-estar pode ser um forte indicador para a qualidade dos serviços prestados, concedendo informações relevantes para a estruturação dos nossos serviços.

Desse modo, pretendemos com o presente projeto, a elaboração de um questionário de satisfação do cliente com vista à melhoria continua dos nossos serviços.

Necessidades/Problemas

Enquadrado numa política de Sustentabilidade, a organização assume a responsabilidade de se alinhar com as boas práticas que balizam um evento sustentável.

O conforto, bem-estar e felicidade dos intervenientes do evento desportivo face aos serviços que lhes são proporcionados assume-se como um forte indicador para o evento sustentável.

Cabe à organização do evento a promoção do bem-estar e a satisfação das necessidades e expectativas de todos os stakeholders. Nesse sentido, é importante um trabalho continuado no sentido da melhoria dos serviços prestados durante o evento desportivo.

Partindo desse pressuposto, é importante avaliar o grau de satisfação dos intervenientes do evento desportivo face aos serviços que lhes são disponibilizados.

O objetivo é identificar oportunidades de otimização dos serviços prestados de forma a obter um melhor enquadramento com as necessidades e expectativas dos nossos stakeholders.

Para essa avaliação, iremos utilizar um questionário de satisfação de cliente (elaboração própria), onde vamos incidir sobre parâmetros essenciais que traduzem a qualidade do serviço.

A análise do mesmo irá permitir identificar oportunidades de melhoria que irão posteriormente ser alvo de análise.

Objetivos

O presente estudo visa os seguintes objetivos:

1. Identificar o grau de satisfação dos clientes com os nossos serviços;
2. Identificar oportunidades de melhoria dos serviços prestados.

Procedimentos

Este será um projeto que irá implicar a atuação de vários departamentos dentro do grupo FC Porto.

Para a recolha de dados proponho a aplicação de um questionário, de elaboração própria, aos adeptos e simpatizantes do FC Porto, consumidores assíduos ou esporádicos do evento jogo no Estádio do Dragão.

Sugiro três formas de aplicação desse questionário.

5. Através da aplicação FC Porto;
6. Através do site Oficial do Clube.
7. Recurso a plataformas de questionário on-line;

O questionário deverá ser simples e de resposta rápida de forma a não perturbar os utilizadores da aplicação ou site do clube.

Neste ponto iremos desafiar o departamento de informática de forma a tornar a aplicação deste questionário possível informaticamente, tanto na aplicação FC Porto como no site oficial do clube e plataformas de questionários on-line.

Iremos ainda propor ao departamento de marketing a publicitação deste estudo, informando quais os objetivos e finalidade do questionário de forma a criar aceitação e disponibilidade nos consumidores dos jogos no Estádio do Dragão para responder ao questionário, destacando que estamos a trabalhar para melhorar as condições dos serviços em dias de jogo, e as vantagens que daí podem decorrer.

Iremos ainda solicitar ao departamento jurídico aconselhamento e esclarecimento legal acerca das ações e estratégias que possamos vir a desenvolver.

Posteriormente, a análise do questionário ira permitir auferir sobre o grau de satisfação dos nossos adeptos e simpatizantes relativamente aos serviços prestados durante o jogo.

Orçamento

Para a concretização deste projeto iremos recorrer aos serviços partilhados do grupo FC Porto.

Iremos solicitar ao departamento de informática todos os serviços relacionados com a programação e publicação on-line do questionário.

O departamento de marketing irá publicitar o estudo junto dos nossos stakeholders, procurando cativar para uma participação séria e responsável.

Contamos também com o departamento jurídico que irá atestar toda a componente legal do projeto.

Recursos Humanos

A execução do estudo irá envolver os departamentos esquematizados da seguinte forma:



Áreas de intervenção

Com o presente estudo pretendemos qualificar e atestar o grau de satisfação e bem-estar que os nossos serviços proporcionam aos nossos adeptos e simpatizantes.

Com as informações recolhidas pelo estudo procuramos identificar oportunidades de melhoria dos nossos serviços, no sentido de uma cada vez maior adequação dos mesmos às necessidades e expectativas no nosso público alvo.

A nossa abordagem irá ser centrada nas questões que identificamos como pertinentes para a satisfação e bem-estar dos nossos adeptos e simpatizantes. Nesse sentido iremos concentrar atenção na área do Corporate, Particulares, Recursos humanos grupo FC Porto e Recursos humanos em subcontratação.

Parceiros

Para a implementação deste projeto iremos necessitar de apoio de um parceiro externo, sendo que iremos recorrer maioritariamente aos serviços partilhados do Grupo FC Porto.

Para a colocação on-line do questionário iremos recorrer à plataforma Survey Monkey



Monitorização e controlo

A monitorização e controlo do projeto será executada pelos elementos do departamento de sustentabilidade, devidamente apoiados pelos departamentos intervenientes em todo do projeto.

Anexos

Questionário de satisfação cliente

Corporate					
	NS	S	B	MB	NA
Higiene e Limpeza	<input type="radio"/>				
Estado de conservação	<input type="radio"/>				
Mobiliário	<input type="radio"/>				
Hospitalidade	<input type="radio"/>				
Animação	<input type="radio"/>				
Ações promocionais	<input type="radio"/>				
Acesso ao Estádio	<input type="radio"/>				
Acesso ao parque de estacionamento	<input type="radio"/>				
Sugestões e propostas:					
Particulares					
	NS	S	B	MB	NA
Higiene e limpeza	<input type="radio"/>				
Estado de conservação	<input type="radio"/>				
ARD's	<input type="radio"/>				
Acesso ao lugar	<input type="radio"/>				
Acesso ao estádio	<input type="radio"/>				
Sugestões e propostas:					
Recursos Humanos - Porto Estádio					
	NS	S	B	MB	NA
Aprumo	<input type="radio"/>				
Postura	<input type="radio"/>				
Disponibilidade	<input type="radio"/>				
Resolução de problemas	<input type="radio"/>				
	<input type="radio"/>				
Sugestões e propostas:					
Recursos Humanos - sub- contratação					
	NS	S	B	MB	NA
Vigilância	<input type="radio"/>				
Limpeza	<input type="radio"/>				
Manutenção	<input type="radio"/>				
Sugestões e propostas:					

Considere a seguinte legenda: NS – Não suficiente; S – Suficiente; B – Bom; MB- Muito Bom

Anexo V – Inquérito de satisfação de colaboradores

Questionário de satisfação para colaboradores

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador perceciona a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

NOTA: AS QUESTÕES DEVEM SER ADAPTADAS AO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO.

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Imagem da organização						
Desempenho global da organização						
Papel da organização na sociedade						
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade						
Forma como a organização gere os conflitos de interesses						
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão.						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão							
Satisfação com...		Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
		1	2	3	4	5	
Aptidão da liderança para conduzir a organização <i>(estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos...)</i>	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Aptidão da gestão para comunicar	Gestão de topo						
	Gestão de nível intermédio						
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado							
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados							
Forma como a organização recompensa os esforços individuais							
Forma como a organização recompensa os esforços de grupo							
Postura da organização face à mudança e à modernização							

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

3. Satisfação com as condições de trabalho						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho						
Modo como a organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais						
Horário de trabalho						
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde						
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais						
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção						
Igualdade de tratamento na organização						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Política de gestão de recursos humanos existente na organização						
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências						
Ações de formação que realizou até ao presente						
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização						
Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização						

1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

5. Níveis de motivação						
Motivação para...	Grau de Motivação					O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipa						
Participar em ações de formação						
Participar em projetos de mudança na organização						
Sugerir melhorias						

C= Concordo; D= Discordo
1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

6. Satisfação com o estilo de liderança*								
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	
O gestor de topo...								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove ações de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								
Satisfação com...	Concordo	Discordo	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
			1	2	3	4	5	
O gestor de nível intermédio...								
Lidera através do exemplo								
Demonstra empenho no processo de mudança								
Aceita críticas construtivas								
Aceita sugestões de melhoria								
Delega competências e responsabilidades								
Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Promove ações de formação								
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas								
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa								

* Este quadro tem dois objetivos: serve para complementar o diagnóstico do subcritério 1.3 (Fase Executar), uma vez que questiona os colaboradores sobre a existência de um conjunto de práticas de liderança (coluna Concordo e Discordo). Por outro lado, em relação ao mesmo subcritério, avalia o grau de satisfação dos colaboradores com o estilo de liderança (Fase Rever). O resultado do tratamento dos dados relativamente a este quadro deve ser integrado no diagnóstico do subcritério 1.3.

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços**						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Equipamentos informáticos disponíveis						
Software disponível						
Equipamentos de comunicação disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Serviços de refeitório e bar						
Serviços sociais						

** Este quadro serve para avaliar o resultado de algumas práticas de gestão de recursos existentes na organização, as quais são avaliadas no contexto do critério 3 e 4. A avaliação da satisfação dos colaboradores relativamente a estas questões deve ajudar as organizações a melhorar as práticas de gestão existentes. Devem ser acrescentadas aqui outras questões que a organização considerar pertinente avaliar.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Anexo VI – Projeto contra o desperdício alimentar



2018

Tiago Pinto

Projeto contra o desperdício alimentar

I. RESUMO	LIX
II. INTRODUÇÃO.....	LX
III. NECESSIDADES/PROBLEMAS.....	LX
IV. OBJETIVOS.....	LXI
V. ORIENTAÇÕES.....	LXI
VI. PROCEDIMENTOS	LXII
VII. RECURSOS HUMANOS.....	LXIII
VIII. MONITORIZAÇÃO E CONTROLO	LXIII

Resumo

A PortoEstádio SA., em alinhamento com os princípios do desenvolvimento sustentável que pretende adotar no seu modelo de gestão, assume a responsabilidade de desenvolver ações que tenham em vista a potenciação dos impactos positivos e minimização dos impactos negativos dos eventos sobre os quais detém responsabilidades organizativas.

Não se cingindo ao seu plano operacional, a organização assume a responsabilidade pela transmissão e divulgação das suas boas práticas, assumindo-se como exemplo tanto para outras organizações como para a comunidade.

Assim, conscientes da carga emocional e afetiva que o evento despoleta no seu público, a organização pretende colocar esse efeito ao serviço de um mundo melhor, utilizando o evento como um meio para a transmissão de mensagens congruentes com os princípios da sustentabilidade.

O âmbito do presente projeto será o desperdício alimentar.

A organização pretende utilizar o evento como um meio educativo e formativo para as boas práticas no que toca à diminuição do desperdício alimentar.

Essas boas práticas serão transmitidas durante o evento e visam a sensibilização do público para a causa, procurando uma mudança nos comportamentos e hábitos de consumo.

Introdução

O desperdício alimentar apresenta um conjunto de consequências que afetam as nossas vidas pelo que é urgente uma intervenção no sentido da sua redução.

O desperdício alimentar apresenta impactos ao nível ético, económico, social, sanitário e ambiental, e a sua redução constitui, também, um passo preliminar importante para combater a subnutrição a nível global.

Neste sentido é importante uma consciencialização da sociedade para esta causa e para a necessidade de alteração de hábitos de consumo.

É objetivo para a organização utilizar o evento para influenciar e sensibilizar o público para a causa, alertar para a necessidade de, em todas as fases da cadeia alimentar, aplicar o princípio dos "3 Rs": Reduzir; Reutilizar; Reciclar.

Necessidades/Problemas

Enquadrado numa política de Sustentabilidade, a organização assume a responsabilidade de se alinhar com as boas práticas ambientais sociais e económicas.

O evento jogo de futebol da equipa A do FC Porto, realizado no estádio do Dragão, por toda a carga emotiva que representa, assume-se com um meio ótimo para a transmissão de ideias e valores do desenvolvimento sustentável.

A organização pretende utilizar esse recurso para a sensibilização, com carácter didático face aos valores da sustentabilidade e potenciar mudanças comportamentais positivas.

Reconhecendo os impactos negativos resultantes do desperdício alimentar, a organização pretende sensibilizar o público para a necessidade de diminuição do desperdício alimentar e necessidade de alteração dos hábitos de consumo.

Objetivos

O presente projeto visa os seguintes objetivos:

- Contribuir para a redução do desperdício alimentar em Portugal.
- Sensibilizar a população para uma consciência e atitude alimentar responsável e sustentável.
- Promover um consumo alimentar energético e nutricionalmente adequado.
- Promover o consumo de alimentos e produtos alimentares de produção local.
- Mobilizar o setor da restauração e a indústria para a redução do desperdício alimentar em Portugal.

Orientações

Cidadão

- Planear as refeições e as compras de alimentos/produtos alimentares, de acordo com o consumo do agregado familiar e de acordo com o stock existente.
- Verificar os prazos de validade dos produtos alimentares no ato da compra.
- Reutilizar as sobras das refeições na elaboração de outros pratos ou sopas.
- Escolher os alimentos respeitando a sazonalidade e a produção local, sempre que possível.
- Nas promoções que ofereçam grandes quantidades de alimentos, prever se serão consumidos antes do término do prazo de validade.
- Preparar e confeccionar os alimentos/refeições de acordo com as necessidades, evitando preparação/confeções em quantidades excessivas.

- Conservar os alimentos da forma adequada, consultando a informação das embalagens.
- Consumir de fontes alimentares menos consumidoras de recursos ambientais.

Indústria e Retalho

- Desenvolver produtos alimentares nutricionalmente equilibrados e seguros.
- Promover a aquisição económica, minimizando os custos associados ao embalamento.
- Respeitar a biodiversidade e a segurança alimentar.
- Respeitar a utilização sustentada dos recursos ambientais (solos, água, ar, energia).
- Contribuir para uma gestão consciente dos recursos alimentares e ambientais, preservando o equilíbrio nutricional.
- Promover o consumo de alimentos frescos ou minimamente processados.
- Promover o acesso à aquisição e ao consumo de produtos locais.

Procedimentos

Para desenvolver este projeto iremos desenvolver as seguintes ações:

- Edição de um vídeo didático a passar nos ecrãs em dias de jogo;
- Divulgação do vídeo no site do clube e na app;
- Divulgação do vídeo na PortoCanal.

Recursos Humanos

A execução desta proposta irá envolver os departamentos esquematizados da seguinte forma:



A responsabilidade pela organização, operacionalização e controlo deste projeto está ao encargo do departamento de Sustentabilidade da Porto Estádio.

No entanto, irá ser necessário o recurso a uma equipa multidisciplinar para concretização do mesmo.

Iremos recorrer ao departamento de informática para a colocação do vídeo no site do clube e na app.

O departamento de marketing irá desenvolver toda uma campanha de sensibilização para a causa do desperdício alimentar, bem como a edição do vídeo.

Por fim, o gabinete jurídico deverá intervir na verificação de todos os requisitos legais inerentes a este projeto.

Monitorização e controlo

A monitorização e controlo do projeto será executada pelos elementos do departamento de sustentabilidade, devidamente apoiados pelos departamentos intervenientes em todo do projeto.

Anexo VII – Legislação para evento sustentável

Data	Origem	Referência	Sumário	Obrigações	Situação/Ações a tomar	Registos associados	Periodicidade da avaliação	Observações	Aplicação
Recintos desportivos									
21/set/82	Nacional	DL 396/82, de 21 de setembro	Estabelece normas quanto à definição legal sobre classificação de espetáculos	Proibida a entrada a menores de 3 anos	Solicitar um documento identificativo em caso de dúvida Afixação da informação nos regulamentos de acesso ao Estádio do Dragão	Sem registos associados	Sem periodicidade	Última análise: 02-09-2013	Revogado
16/abr/85	Nacional	Portaria n.º 210/85 de 16 de abril	Regulamenta os dispositivos de segurança dos recintos desportivos	Cumprimento integral da portaria	Cumprimento integral da portaria	Evidência do cumprimento pelas vistorias realizadas pela LPF - instalação aprovada	Anual	Última análise: 03-09-12 02-09-13 06-10-14 14-09-15	Aplicável
23/jun/95	Nacional	Decreto-Regulamentar n.º 34/95 de 23 de Julho	Aprova o regulamento das condições técnicas e de segurança dos recintos desportivos e divertimentos públicos	Cumprimento integral da portaria	Cumprimento integral da portaria	Evidência do cumprimento pelas vistorias realizadas pela LPF - instalação aprovada	Anual	Atualizado pelo DL 23/2014	Aplicável
25/nov/97	Nacional	Decreto-Lei n.º 317/97 de 25 de Novembro	Estabelece o regime de instalação e funcionamento das instalações desportivas de uso público, independentemente de a sua titularidade ser pública ou privada e visar ou não fins lucrativos	Autoriza atividades como competições e treinos de futebol, rúgubi e hóquei em campo, em todos os escalões e níveis, com assistência de público espectador.	Licença n.º 001/2007/EST-REN	Licença emitida em 30/01/2007 Válida até 30/01/2010	-	Revogado pelo DLI41/2008	Revogado

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Data	Origem	Referência	Sumário	Obrigações	Situação/Ações a tomar	Registos associados	Periodicidade da avaliação	Observações	Aplicação
07/jun/01	Nacional		Determina a lotação dos estádios; define a classificação dos estádios; define percursos de evacuação e vãos de saída, sistema de controlo e vigilância, instalações de apoio médico e primeiros socorros; instalações e serviços de controlo antidopagem, sala de aquecimento, treinadores; locais para a comunicação social; instalação para administração e serviços auxiliares; iluminação do terreno desportivo concebida segundo as normas de qualidade nacionais e internacionais; instalação de difusão sonora central de comando das instalações e de segurança	-	Estádio classe A; cumpre os percursos de evacuação de vãos de saída; possui sistema de controlo e vigilância, constituído por equipamento de recolha e gravação de imagens em suporte vídeo, em circuito fechado; existência de instalações de apoio médico e primeiros socorros, serviços de controlo antidopagem, sala de aquecimento, treinadores; locais para a comunicação social; instalação para administração e serviços auxiliares; testes anuais à iluminação do relvado; existência de instalação de difusão sonora e central de comando das instalações e de segurança (GTE e GVS)	Evidência do cumprimento pelas vistorias realizadas pela LPF - instalações aprovadas	Anual	Última análise: 03-09-13 02.09.13 06-10-14 28.09.15 05.09.16	Aplicável
23/mai/03	Nacional	Decreto-Lei nº 100/2003 de 23 de Maio	Regulamento das condições técnicas e de segurança a observar na conceção das instalações e manutenção das balizas de futebol, de andebol, de hóquei e de Pólo aquático e dos equipamentos de basquetebol existentes nas instalações desportivas de uso público	Verificação das balizas - Dossier técnico do equipamento - Livro de manutenção - Seguro de responsabilidade civil	Ensaio de verificação de estabilidade e solidez realizados pelo ISQ; Existência do dossier técnico e livro de manutenção do equipamento; seguro de responsabilidade civil	Relatório de inspeção	Anual	Última análise: 03-09-12 02.09.13 06-10-14 28.09.15 05.09.16	Aplicável

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Data	Origem	Referência	Sumário	Obrigações	Situação/Ações a tomar	Registos associados	Periodicidade da avaliação	Observações	Aplicação
06/abr/04	Nacional	Decreto-Lei n° 79/2004 de 6 de Abril	Estabelece as categorias de agentes públicos a quem, para o cabal exercício das suas funções, é reconhecido o direito de livre entrada em recintos desportivos	Define os titulares de livre entrada nos recintos desportivos	Facilita entrada a quem for titular de livre trânsito emitido de acordo com a lei ou às entidades de investigação criminal que demonstrem de forma cabal estarem em serviço	Sem registos associados; evidência do cumprimento pelas reclamações (0)	Anual	Última análise: 04-09-12 06-10-14 28.09.15 05.09.16	Aplicável
12/abr/04	Nacional	Portaria n° 369/2004	Estabelece o regime de intervenção das entidades acreditadas em ações ligadas ao processo de verificação das condições técnicas e de segurança a observar na instalação e manutenção das balizas de futebol, de andebol, de hóquei e de pólo aquático e dos equipamentos de basquetebol existentes nas instalações desportivas de uso público, define os requisitos de atribuição dessa acreditação e estabelece as linhas gerais do respetivo processo	Realização do ensaio por entidades acreditadas	Ensaio realizado pelo ISQ	Verificação no site do IPAC	Anual	Última análise: 04-09-12 02-09-13 06-10-14 28.09.15 05.09.16	Aplicável
14/abr/04	Nacional	Decreto-Lei n° 82/2004 de 14 de Abril	Altera o artigo 11.º do Decreto-Lei n° 100/2003 de 23 de Maio	Seguro de responsabilidade civil	-	Seguro de responsabilidade civil	Anual	Última análise: 04-09-12 02-09-13 06-10-14 28.09.15 05.09.16	Aplicável
11/mai/04	Nacional	Lei n° 16/2004 de 11 de Maio	Aprova medidas preventivas e punitivas a adotar em caso de violência associadas ao desporto	Lugares sentados individuais equipados com assentos - Instalação de sistema de videovigilância com gravação desde a abertura até ao encerramento do recinto. - Dispor de parque de estacionamento devidamente dimensionado - Dispor de acesso para pessoas com deficiência	○ Estádio possui lugares sentados, individuais, equipados com assentos e numerados - Possui sistema de videovigilância com gravação desde a abertura até ao encerramento do recinto	-		Revogado	

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Data	Origem	Referência	Sumário	Obrigações	Situação/Ações a tomar	Registos associados	Periodicidade da avaliação	Observações	Aplicação
				<ul style="list-style-type: none"> - Define as condições de acesso e permanência - Adotar um regulamento desportivo de prevenção e controlo da violência - Utilizar um sistema uniforme de emissão e venda de títulos de ingresso controlados por meios informáticos - Adotar um regulamento de Segurança onde consta: separação física dos adeptos, controlo da venda de títulos de ingresso, vigilância, sistemas de controlo de acesso, especificação das proibições, acesso para a comunicação social, elaboração do PEI, reação perante situações de violência - Assumir a responsabilidade pela segurança do recinto <ul style="list-style-type: none"> - Designar o diretor de segurança - Registo dos filiados 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispõe de parque de estacionamento dimensionado - Regulamento de acesso e permanência do Estádio do Dragão - Regulamento de segurança e utilização dos espaços públicos do Estádio do Dragão - Nomeado o diretor de segurança e diretor de segurança substituto. 				
11/mai/04	Nacional	Lei n° 18/2004 de 11 de Maio	Aplica o princípio da igualdade de tratamento entre as pessoas, sem distinção de origem racial ou étnica, e tem por objetivo estabelecer um quadro jurídico para o combate à discriminação baseada em motivos de origem racial ou étnica.	Princípio da igualdade de tratamento entre as pessoas	-	Sem registos associados; evidência do cumprimento pelas reclamações (0)	Anual	Última análise: 04-09-12 02-09-13 06-10-14 28.09.15 05.09.16	Aplicável
19/ago/04	Nacional	Portaria n° 1049/2004 de 19 de Agosto	Fixa normas relativamente às condições técnicas de segurança a observar na conceção, instalação e manutenção das balizas de futebol, de andebol, de hóquei e de pólo aquático e dos equipamentos de basquetebol existentes nas	Seguro de responsabilidade civil, capital mínimo de €200 000	-	Seguro de responsabilidade civil, existente em todas as instalações	Anual	Última análise: 04-09-12 02-09-13 06-10-14 28.09.15 05.09.16	Aplicável

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Data	Origem	Referência	Sumário	Obrigações	Situação/Ações a tomar	Registos associados	Periodicidade da avaliação	Observações	Aplicação
			instalações desportivas de uso público						
08/ago/06	Nacional	Decreto-Lei n.º 163/2006 de 8 de Agosto	Normas técnicas sobre acessibilidades em edifícios públicos, equipamentos coletivos e via pública para melhoria da acessibilidade das pessoas com mobilidade condicionada.	Acesso a pessoas com mobilidade condicionada	ED/DC/CTFD: lugares específicos para pessoas com mobilidade reduzida; VP: acesso por elevador aos pisos superiores e inferiores	Criação de mais locais para mobilidade reduzida no ED (tribuna VIP e tribuna de sócios)	Anual	Última análise: 04-09-12 02-09-13 06-10-14 28.09.15 03.02.16	Aplicável
16/jan/07	Nacional	Lei n.º 5/2007 de 16 de Janeiro	Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto- Define as bases das políticas de desenvolvimento da atividade física e do desporto	-	-	-			Aplicável
23/mar/07	Nacional	Decreto-Lei n.º 74/2007 de 23 de Março	Consagra o direito de acesso das pessoas com deficiência acompanhadas de cães de assistência a locais, transportes e estabelecimentos de acesso público	Permitir a entrada de cães de assistência acompanhando pessoas com deficiência	Permitir a entrada de cães de assistência acompanhando pessoas com deficiência	N.º de reclamações (0)	Anual	Última análise: 04-09-12 02-09-13 06-10-14 28.09.15 03.02.16	Aplicável
16/jun/09	Nacional	Decreto-Lei n.º 141/2009, de 16 de Junho	Estabelece o regime jurídico das instalações desportivas de uso público	Substitui-se a licença de funcionamento, pela autorização de utilização para atividades desportivas, titulada por alvará.	Na ausência do formulário da declaração prévia foi enviado um requerimento à CM Porto a 11/08/2011 com toda a documentação necessária de forma a cumprir o regulamento.	Aprovação da declaração prévia	Anual	Última análise: 04-09-12 02-09-13 06-10-14 28.09.15	Aplicável

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Data	Origem	Referência	Sumário	Obrigações	Situação/Ações a tomar	Registos associados	Periodicidade da avaliação	Observações	Aplicação
					Processo deferido pela CM Porto				
19/jun/09	Nacional	Lei n.º 27/2009, de 19 de Junho	Estabelece o regime jurídico da luta contra a dopagem no desporto	-	-	-			Revogado
27/jul/09	Nacional	Declaração de retificação n.º 57/2009	Retifica a Lei n.º 27/2009, que estabelece o regime jurídico da luta contra a dopagem no desporto	-	-	-			Revogado
01/out/09	Nacional	Decreto-Lei n.º 271/2009, de 1 de Outubro	Estabelece a responsabilidade técnica pela direção das atividades físicas e desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área de manutenção da condição física, independentemente da designação adotada e forma de exploração, bem como determinadas regras sobre o seu funcionamento	Responsável técnico pela direção das atividades físicas e desportivas desenvolvidas na instalação	Comunicar ao explorador da instalação	Enviado e-mail ao Prof. José Maria a 15-10-2009			Vigência condicionada
14/08/13	Nacional	Portaria n.º 261/2013	Estabelece os termos e as condições de utilização de assistentes de recinto desportivo em espetáculos desportivos realizados em recintos desportivos em que seja obrigatório disporem sistemas de segurança, nos termos do respetivo regime legal						aplicável

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Data	Origem	Referência	Sumário	Obrigações	Situação/Ações a tomar	Registos associados	Periodicidade da avaliação	Observações	Aplicação
25/07/13	Nacional	Lei n.º 52/2013	Procede à segunda alteração à Lei n.º 39/2009, que estabelece o regime jurídico do combate à violência, ao racismo, à xenofobia e à intolerância nos espetáculos desportivos de forma a possibilitar a realização dos mesmos com segurança	Efetuar requisição de policiamento; designar coordenador de segurança; elaborar regulamento de segurança e acessos e submeter ao IPDJ (após validação das entidades competentes); obrigação de manter ativo o CCTV e manter os registos durante 90 dias; obrigatório a colocação de sinalética; criação de ponto de contacto para a segurança	Reunião com o MAI expondo as situações que consideramos inviáveis; estamos neste momento a aguardar indicações sobre a obrigatoriedade da implementação da Lei				aplicável
14/08/13	Nacional	Portaria n.º 261/2013	Estabelece os termos e as condições de utilização de assistentes de recinto desportivo em espetáculos desportivos realizados em recintos desportivos em que seja obrigatório disporem sistemas de segurança, nos termos do respetivo regime legal					Revoga: A Portaria n.º 972/98, de 16 de novembro; b) A Portaria n.º 135/99, de 26 de fevereiro; c) O n.º 8.º da Portaria n.º 1522-B/2002, de 20 de dezembro; d) Os n.os 5.º e 6.º da Portaria n.º 734/2004, de 28 de junho; e) A Portaria n.º 247/2008, de 27 de março, alterada pela Portaria n.º 840/2009, de 3 de agosto; f) A Portaria n.º 1084/2009, de 21 de setembro; g) A Portaria n.º 1085/2009, de 21 de setembro.	Aplicável

Data	Origem	Referência	Sumário	Obrigações	Situação/Ações a tomar	Registos associados	Periodicidade da avaliação	Observações	Aplicação
14/02/14	Nacional	Decreto-Lei n.º 23/2014	Aprova o regime de funcionamento dos espetáculos de natureza artística e de instalação e fiscalização dos recintos fixos destinados à sua realização bem como o regime de classificação de espetáculos de natureza artística e de divertimentos públicos, conformando-o com a disciplina do Decreto-Lei n.º 92/2010, de 26 de julho, que transpõe a Diretiva n.º 2006/123/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de dezembro de 2006, relativa aos serviços no mercado interno	registo promotor no IGAC, comunicação ao IGAC do espetáculo; definição da idade mínima de entrada em jogos 3 anos	registo do FC Porto no IGAC, comunicação ao IGAC do espetáculo enviado pedido de parecer ao IGAC para alteração da idade dos 6 para os 3 anos	registo, comunicações efetuadas Dragões de Ouro Parecer do IGAC	Anual	Última análise: 06-10-14 28.09.15 05.09.16	Aplicável
Cantinas e bares									
28/jan/02	Internacional	Regulamento (CE) N° 178/2002	Determina os princípios e normas gerais da legislação alimentar, cria a Autoridade Europeia para a Segurança dos Alimentos e estabelece procedimentos em matéria de segurança dos géneros	Cumprimento integral do regulamento	Cumprimento integral do regulamento			Alterado por: Reg. (CE) 1642/2003; Reg. (CE) 575/2006 e Reg. (CE) 202/2008	Aplicável
29/abr/04	Internacional	Regulamento (CE) N° 852/2004	Regula a higiene dos géneros alimentícios	Cumprimento integral do regulamento	Cumprimento integral do regulamento			Alterado por: Reg. (CE)n° 2074/2005 e Reg. (CE) n° 1019/2008	Aplicável

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Data	Origem	Referência	Sumário	Obrigações	Situação/Ações a tomar	Registos associados	Periodicidade da avaliação	Observações	Aplicação
14/fev/11	Nacional	Decreto-lei n.º 25/2011	Fixa o regime jurídico para utilização de aparelhos a gás		Cumprimento integral do regulamento				
31/mai/11	Nacional	Portaria n.º 215/2011	Estabelece os requisitos específicos relativos a instalações, funcionamento e regime de classificação aplicáveis aos estabelecimentos de restauração ou bebidas, incluindo aos integrados em empreendimentos turísticos e às secções acessórias de restauração ou de bebidas instaladas em estabelecimentos comerciais com outra atividade	Cumprimento integral da portaria	cumprimento integral do regulamento		sem periodicidade		Aplicável
01/abr/11	Nacional	Decreto-Lei n.º 48/2011	Simplifica o regime de acesso e de exercício de diversas atividades económicas no âmbito da iniciativa «Licenciamento zero», no uso da autorização legislativa concedida pela Lei n.º 49/2010, de 12 de novembro, e pelo artigo 147.º da Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro	Cumprimento integral do regulamento	I - Regime de instalação e de modificação de estabelecimentos de restauração ou de bebidas baseado numa mera comunicação prévia efetuada num balcão único eletrónico; 2- o responsável do estabelecimento é obrigado a manter atualizados todos os dados comunicados, devendo proceder a essa atualização no prazo máximo de 60 dias após a ocorrência de qualquer alteração				Aplicável

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Data	Origem	Referência	Sumário	Obrigações	Situação/Ações a tomar	Registos associados	Periodicidade da avaliação	Observações	Aplicação
01/abril/03	Europeu	CODEX Guia para controlo da segurança alimentar em restaurantes europeus	Código de práticas internacionais recomendadas – Princípios gerais de higiene alimentar						Informativo
IGAC									
28/nov/95	Nacional	Decreto-Lei n.º 315/95	Regula a instalação e o funcionamento dos recintos de espetáculos e divertimentos públicos e estabelece o regime jurídico dos espetáculos de natureza artística	Os promotores de espetáculos de natureza artística devem registar-se na DGESP. Os espetáculos de natureza artística só podem ser anunciados ou realizados após a emissão pela DGESP de licença de representação. No decurso dos espetáculos de natureza artística é obrigatório a afixação, em local bem visível, dos originais ou fotocópias do alvará da licença de recinto, da cópia da licença de representação e ainda da lotação do recinto. Junto das bilheteiras deverá ser afixado de forma bem visível: o preço dos bilhetes; a planta do recinto e, quando houver lugares numerados, a indicação das diversas categorias e números. Piquete bombeiros: deverá ser comunicado ao IGAC com uma antecedência mínima de 24h a realização do espetáculos de natureza artística, para efeitos de verificação da necessidade da presença de piquete de bombeiros Força policial: sempre que julgar necessário para a		Pedido da licença para eventos (Último evento verificado: Dragões de Ouro)	Anual	Última análise: 03-09-12 02-09-13	Revogado

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Data	Origem	Referência	Sumário	Obrigações	Situação/Ações a tomar	Registos associados	Periodicidade da avaliação	Observações	Aplicação
				manutenção da ordem pública, o promotor poderá requisitar força policial, caso não o faça , é da sua responsabilidade a manutenção da ordem no respetivo recinto.					
2011-06-16	Nacional	Portaria n.º 238/2011 de 16 de Junho	Aprova as tabelas de taxas relativas aos atos e serviços prestados pela Inspeção-geral das Atividades Culturais (IGAC) em resultado do exercício da sua atividade.	O valor da renovação do registo de promotor de espetáculos de natureza artística passa de 149,64€ para 200€	Pagamento da taxa aquando da renovação do registo	Licença em vigor	Anual	Última atualização: 04-09-12 28.09.15 05.09.16	Aplicável
Descriminação									
12/mar/08	Nacional	Lei n.º 14/2008, de 12 de março	Proíbe e sanciona a discriminação em função do sexo no acesso a bens e serviços e seu fornecimento, transpondo para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 2004/113/CE	Eliminar discriminação	Igualdade e proibição da discriminação em função do sexo				Aplicável
Policimento									

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Data	Origem	Referência	Sumário	Obrigações	Situação/Ações a tomar	Registos associados	Periodicidade da avaliação	Observações	Aplicação
09/out/12	Nacional	Decreto-Lei n.º 216/2012, de 9 de Outubro	Define o regime de policiamento de espetáculos desportivos realizados em recintos desportivos e de satisfação dos encargos com o policiamento de espetáculos desportivos em geral	A requisição de policiamento de espetáculos desportivos não é obrigatória, salvo nos seguintes casos: realização de espetáculos desportivos em recintos à porta fechada; realização de espetáculos desportivos na via pública; outros casos expressamente previstos na lei. Nos casos em que não seja legalmente obrigatório, mas seja considerada necessária pelos promotores do espetáculo, a requisição de policiamento é efetuada por este, considerando o risco do espetáculo, bem como as circunstâncias e contexto próprios da realização do mesmo. A relação policial/espectadores deve em jogos de risco elevado, ser na ordem de 1/200 e em jogos de risco normal na ordem de 1/500 ou 1/600, na categoria de juniores entre 3 e 5 agentes e na categoria de juvenis ou inferiores, entre 2 e 3 agentes. Nos espetáculos referentes a competições de escalões juvenis e inferiores, quando realizadas em recinto, em regra, não deve ter lugar o policiamento. A responsabilidade pelos encargos com o policiamento de espetáculos desportivos é suportada pelos respetivos promotores, com exceção das provas de campeonatos nacionais de escalões etários inferiores ao do escalão sénior e dos campeonatos distritais	Requisição de policiamento de acordo com as necessidades do jogo	Requisição policial	Anual	Alterado pelo DL 52/2013 onde determina a obrigatoriedade de policiamento em espetáculos desportivos integrados em competições de natureza profissional	Aplicável

► Sustentabilidade em Eventos Desportivos

Data	Origem	Referência	Sumário	Obrigações	Situação/Ações a tomar	Registos associados	Periodicidade da avaliação	Observações	Aplicação
				que são comparticipados pelo Estado					
30/jul/09	Nacional	Lei 39/2009	Estabelece o regime jurídico do combate à violência, ao racismo, à xenofobia e à intolerância nos espetáculos desportivos, de forma a possibilitar a realização dos mesmos com segurança.	Cumprimento integral do decreto	Cumprimento integral do decreto				Aplicável
Segurança privada									
16/mai/13	Nacional	Lei n.º 34/2013	Estabelece o regime de exercício da atividade de segurança privada e procede à primeira alteração à Lei 49/2008	Cumprimento integral do regulamento					Aplicável
14/ago/13	Nacional	Portaria n.º 261/2013	Estabelece os termos e as condições de utilização de assistentes de recinto desportivo em espetáculos desportivos realizados em recintos desportivos em que seja obrigatório disporem sistemas de segurança, nos termos do respetivo regime legal						Informativo

Anexo VIII – Manual de boas práticas ambientais

POLÍTICA DE QUALIDADE AMBIENTE

A Protecção, na sua função de entidade gestora e executora do protocolo Inalbedo do Grupo Fútbol Club de Porto, tem como objectivo a satisfação das necessidades dos seus clientes e de todos os utilizadores dos diversos serviços desportivos e de apoio associados.

Na sua vertente de prestadora de serviços, pretende garantir alto padrão no desempenho da sua actividade, alcançar a máxima eficiência por si, eficaz, que é a sua própria missão na qual se baseia.

Deixar, limpa, e numa busca contínua da melhoria do desempenho da sua organização, a Administração propõe, servindo pelo Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente, aumentar e reforçar os seus processos. Como base deste projecto, encontram-se os requisitos referenciados nas normas NP EN ISO 9001:2008 e NP EN ISO 14001:2007, assumindo o compromisso de cumprir toda e qualquer exigência nos seus serviços e os aspectos ambientais identificados, bem como outros requisitos que a organização estabelecer. Com estas medidas, é-lhes possível alcançar melhores resultados e novos desafios de uma forma ética, responsável e ambientalmente.

Hoje também a noção de que o sucesso da Protecção passa pela utilização de alguns factores, dos quais destacamos: Fertilização na Gestão, criar serviços que não deixo a melhores expectativas de cliente, apresentando serviços inovadores e sempre de acordo com os mais altos padrões do mercado.

Recursos Humanos: manter equipa motivada e capaz, com objectivos claros e definidos, valorizando a competência e empenho de cada colaborador.

Decisão de Recursos: através da política, organização de recursos, planeamento, promover a utilização eficiente dos recursos disponíveis, visando a redução global dos custos, a prevenção da poluição e a diminuição do impacto ambiental gerado no decorrer da actividade.

Responsabilidade Social: servindo de elevada capacidade de transmissão de informação para os nossos, indutor de melhoramento e melhoria, incidindo na boas práticas ambientais mas suas acções quotidianas.

O seu papel é de extrema importância! Apesar de sabermos que a sua colaboração tem sido até agora exemplar, queremos relembrar-lhe algumas boas práticas ambientais:

ENERGIA

utilize lâmpadas de baixo consumo, preferencialmente tecnologia LED. A substituição das lâmpadas incandescentes por lâmpadas LED, pode atingir uma redução mensal de 7€ por lâmpada.

Desligue as luzes quando não são necessárias e não deixe os equipamentos ligados em stand by durante longos períodos.

Manter os aparelhos de refrigeração próximos de fontes de calor ou encostados à parede.

Regule a temperatura do ar condicionado para valores entre 22°C-24°C de Verão e entre 20°C e 22°C de Inverno

Mantenha os portos dos espaços climatizados fechados.

ÁGUA

Utilize, preferencialmente, equipamentos de baixo consumo de água.

Após o uso das lavadoras e descargas de sanitários, verifique sempre se não ficaram a pingar.

Não utilize a água como calção de lava, utilize descargas despressurizadas.

Não regue durante os períodos de maior calor e exposição solar.

Se fechar a torneira enquanto se ensaboia durante o duche, poderá reduzir na sua factura de água.

Caso detete uma fuga de água, comunique de imediato a manutenção a um responsável de instalação.

Reduza a água da chuveira, de lavar a louça, ligando-a no modo enaguamento e de água quente para regar, lavar o carro ou encher o autocarro.

Opte por usar a máquina de lavar a loiça com a carga máxima em vez de lavar a louça manualmente. Quando lavar a louça manualmente feche a torneira sempre que não estiver a encher o autocarro.

RESÍDUOS
Separe os resíduos de acordo com as indicações dos contentores:



Nas suas compras, dê preferência a produtos a granel, evitando embalagens individuais. Opte por utilizar sacos recicláveis.

Para além dos resíduos já referidos, existem outros que podem ser entregues num destino final adequado: Pilhas, EEC, madeira, resíduos verdes, lâmpadas, óleo, horma-se no Escaninho mais próximo ou na sua Câmara Municipal.

Utilize e reutilize folhas de resumo e o verso das folhas. Imprima só o essencial.

Utilize pilhas recarregáveis, se conveniente. Não um impacto negativo no ambiente.

AR



Evite as viagens de autocarro desnecessárias. Assim está a contribuir para a diminuição de emissão de poluentes atmosféricos.

Dê preferência aos transportes públicos.

Mantenha os pneus com a pressão correcta, minimizando assim o desgaste prematuro e promovendo a segurança de condução.

Efectue regularmente a manutenção dos sistemas de retenção de ar. Não fume nos locais fechados e de pequena dimensão.

A dimensão global dos consumidores energéticos permite reduzir a emissão de poluentes para a atmosfera.

Evite queimadas. Sempre que possível evite que os resíduos em locais onde estes possam ser tratados convenientemente.

Mantenha os seus veículos em boas condições mecânicas para que estes se comportem de um modo mais eficiente, consumindo menos combustível e poluindo menos. Quando tiver de entrar em greve os valores de emissão como factor de decisão.

Ruído

Verifique se os equipamentos e máquinas a utilizar não ultrapassem os níveis de ruído permitidos por lei. Promova a utilização de materiais de revestimento que absorvam os sons, sempre que sejam efectuadas remodelações ou melhorias.

Não deve de realizar a manutenção preventiva dos equipamentos, uma vez que a emissão de ruído pode ser elevada à medida que os peças se vão desgastando.



Associação Desportiva do Estádio Municipal de Porto
19, Rua da Costa do Vau, Estádio do Dragão, 7.º andar
4050 - 071 Vau, Porto
Tel. +351 22 209 60 00 Fax. +351 22 209 91 94
portal@adepo.pt
www.adepo.pt