

CRÓNICAS

COVID-19

GESTÃO DO DESPORTO EM TEMPOS DE CRISE

COORDENADORES

ABEL CORREIA

Faculdade de Motricidade Humana,
Universidade de Lisboa

RUI BISCAIA

School of Marketing and Management,
Coventry University

VERA PEDRAGOSA

Universidade Autónoma de Lisboa



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

Crónicas COVID-19

Gestão do Desporto em Tempos de Crise

Coordenadores

Abel Correia

Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa

Rui Biscaia

School of Marketing and Management, Coventry University

Vera Pedragosa

Universidade Autónoma de Lisboa

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



2021

Ficha técnica

TÍTULO

Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise

COORDENAÇÃO

Abel Correia, Rui Biscaia e Vera Pedragosa

AUTORES ©

Abel Correia | Ana Naia | António Rosado | Bruno Yamamoto | Carla Rocha Araújo | Davi Rodrigues Poit | Evy Tesch | Fabiana Ribeiro | Felipe Bertazzo Tobar | Giovani Marcon | Guilherme Campos de Moraes | Jorge Soares | Leonardo Mataruna-Dos-Santos | Luís Drumond | Luiz Haas | Marco Siqueira | Maria José Carvalho | Martim Lomelino | Mohammed Sayeed Khan | Paulo Ventura | Pedro Sarmento | Rui Biscaia | Rui Gomes | Thiago Santos | Tiago Ribeiro | Vera Pedragosa | Vilde Gomes de Menezes

CAPA E PAGINAÇÃO

Europress, Lda.

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Madalena Romão Mira

EDIÇÃO

Universidade Autónoma de Lisboa

REVISÃO

Valter Batista

e-ISBN 978-989-9002-16-6

DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6>

Registo CIP

Correia, A.; Biscaia, R. & Pedragosa, V. (coords.) (2021). *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise*. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI: <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6>

1. Desporto. 2. Gestão do Desporto. 3. Pandemia. 4. COVID-19

I. Correia, A. II. Naia, A. III. Rosado, A. IV. Yamamoto, B. V. Araújo, C. R. VI. Poit, D. R. VII. Tesch, E. VIII. Ribeiro, F. IX. Tobar, F. B. X. Marcon, G. XI. Moraes, G. C. XII. Soares, J. XIII. Mataruna-Dos-Santos, L. XIV. Drumond, L. XV. Haas, L. XVI. Siqueira, M. XVII. Carvalho, M. J. XVIII. Lomelino, M. XIX. Khan, M. S. XX. Ventura, P. XXI. Sarmento, P. XXII. Biscaia, R. XXIII. Gomes, R. XXIV. Santos, T. XXV. Ribeiro, T. XXVI. Pedragosa, V. XXVII. Menezes, V. G.

CDU 796

658

A Cooperativa de Ensino Universitário, entidade instituidora da Universidade Autónoma de Lisboa, promove a produção científica em vários segmentos culturais, valorizando a relação entre a comunidade académica e a sociedade. Desta forma, apoia a edição desta publicação, contribuindo para a divulgação do conhecimento.

Esta publicação obedece aos critérios de *open access*, estando cada capítulo assinalado com a licença Creative Commons, sem prejuízo do copyright pertencer aos autores. Todas as ligações eletrónicas foram revistas à data de 21 de janeiro de 2021.

Os autores escrevem com diferentes acordos ortográficos.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO

Abel Correia, Rui Biscaia e Vera Pedragosa 8

Um outro dia

António Rosado 10

A PANDEMIA

Tempos do impensável: da emergência à calamidade

Maria José Carvalho 15

Estado de Emergência: paralisação do desporto

Maria José Carvalho 19

Aliviar do garrote no desporto durante o Estado de Calamidade

Maria José Carvalho 22

Gestão da fragilidade e do desporto em tempos distópicos

Maria José Carvalho 25

O DESPORTO

A lição, um apelo à gestão do desporto

Jorge Soares 29

Desporto parado

Martim Lomelino 32

Pandemia, crises e sobrevivência das organizações do desporto

Bruno Yamamoto 34

Mudanças à vista no esporte?

Vilde Gomes de Menezes 37

Adeptos invisíveis

Marco Siqueira 40

Football and E-learning: inside the mind of Ultra Achraf Hakimi

Mohammed Sayeed Khan 43

Liga da Galáxia	
Marco Siqueira	46
O(s) valor(es) do atleta	
Rui Biscaia	48
Esporte sustentável – Concretização de uma utopia	
Carla Rocha Araújo	50
Esporte antes e depois	
Giovani Marcon & Leonardo Mataruna-Dos-Santos	52
O GESTOR DE DESPORTO	
Crises... e a sua gestão	
Pedro Sarmiento	56
Pandemia e gestores do desporto: reflexões	
Ana Naia	59
Formação e adaptação dos gestores do desporto	
Thiago Santos	62
Gestão das emoções no desporto e no entretenimento	
Evy Tesch	64
Crise coloca virtual no Olimpo	
Davi Rodrigues Poit	67
Nestes tempos, inovar é uma saída	
Tiago Ribeiro	70
AS ORGANIZAÇÕES	
Organizações do desporto e responsabilidade social	
Luiz Haas	74
Corporate social responsibility: Manchester United FC and Liverpool FC	
Felipe Bertazzo Tobar & Guilherme Campos de Moraes	77
Resistir, reinventar e preservar a identidade	
Luís Drumond	80

AS INSTALAÇÕES

Repensar os espaços e os equipamentos de desporto

Paulo Ventura 84

Virtual stadium tours and museums in football clubs?

Felipe Bertazzo Tobar & Guilherme Campos de Moraes 86

OS GINÁSIOS

Impacto e alternativas para a prática de atividade física

Vera Pedragosa 90

Cenários e oportunidades nos ginásios

Fabiana Ribeiro 93

PARA ONDE VAMOS?

Velocidade confinada

Rui Gomes 97

Uma nova cooperação no desporto

Abel Correia 100

Será o vírus a resolver?

Abel Correia 103

INTRODUÇÃO

Correia, A.; Biscaia, R. & Pedragosa, V. (2021). Introdução. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 8-9). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.

Perante as dificuldades e os novos desafios que a COVID-19 trouxe para o desporto mundial, é de extrema importância, para o futuro da gestão do desporto, analisar e refletir sobre esta crise. A ideia central destas crónicas é problematizar os vários aspetos da situação complexa que, do nosso ponto de vista, têm diretamente a ver com a natureza do desporto, com a gestão nas organizações de desporto, e com o papel do profissional gestor de desporto na construção da nossa sociedade em 2020. Isto num período em que se vive uma pandemia e se têm de encontrar respostas para esta crise, perspetivando-se, em simultâneo, outros desafios, como as alterações climáticas e as restrições no acesso ao desporto por parte de muitas pessoas.

Não se pretende fazer futurologia. O amanhã é demasiado intrincado para se adivinhar. O objetivo é apenas a partilha da visão de cada professor e/ou gestor de desporto sobre um aspeto particular (político, cultural, económico, social, ambiental, etc.) deste sistema complexo que é o desporto, quando se vivem novos tempos. Pretende-se um olhar pessoal focado em tendências atuais no desporto, em caminhos que foram percorridos ou num acontecimento particular, que permita a discussão, a compreensão e a crítica e, acima de tudo, um apontar de possibilidades.

Assim, Abel Correia (Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa), Rui Biscaia (School of Marketing and Management, Coventry University) e Vera Pedragosa (Universidade Autónoma de Lisboa), decidiram avançar com este Projeto, como coordenadores e também como autores. O formato utilizado foi a crónica. Pretendeu-se que cada autor deixasse um testemunho pessoal através de uma narração curta, fundamentada e robusta, sobre o que mais o preocupa na gestão do desporto em tempos de crise. E obtivemos a prestimosa colaboração de um conjunto alargado de professores e de gestores de desporto, aos quais, desde já, agradecemos: Maria José Carvalho, António Rosado, Jorge Soares, Martim Lomelino, Bruno Yamamoto, Vilde Gomes de Menezes, Marco Siqueira, Mohammed Sayeed Khan, Carla Rocha Araújo, Giovani Marcon & Leonardo Mataruna-Dos-Santos, Pedro Sarmento, Ana Naia, Thiago Santos, Evy Tesch, Davi Rodrigues Poit, Tiago Ribeiro, Luiz Haas, Felipe Bertazzo Tobar & Guilherme Campos de Moraes, Luís Drumond, Paulo Ventura, Vera Pedragosa, Fabiana Ribeiro e Rui Gomes.

As trinta e uma crónicas recebidas foram escritas durante os meses de maio e junho de 2020, sendo que a crise se iniciou na Europa durante o mês de março. Para facilitar a reflexão e a discussão, as crónicas incluídas na presente obra, de acordo com a sua natureza, foram coligidas do seguinte modo: “A Pandemia”, onde se aborda a transversalidade legislativa e o seu impacto na

vida desportiva; “O Desporto”, com reflexões sobre a sua essência benéfica; “O Gestor de Desporto”, onde aponta o papel fundamental deste agente, principalmente num momento tão difícil; “As Organizações”, com abordagens sobre responsabilidade social e identidade; “As Instalações”, com considerações sobre espaços e equipamentos da prática desportiva, mas também com uma visão de aproximação proporcionada pela tecnologia; “Os Ginásios” com apontamentos sobre estes populares espaços; e “Para Onde Vamos”, que aborda os desafios, humanos, físicos e tecnológicos, da pós-pandemia.

Com a participação de todos, partilhando visões, inquietações e explicações, temos um documento histórico que contribuiu para o retrato dos tempos vividos e os desafios que se colocam à gestão do desporto nos próximos anos. Este documento será, por certo, útil para todos os gestores de desporto, para os académicos e, essencialmente, para todos os estudantes de gestão de desporto... por isso vamos à leitura.

Lisboa, 13 de outubro de 2020

Professores Abel Correia, Rui Biscaia e Vera Pedragosa

Rosado, A. (2021). Um outro dia. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 10-13). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.1>

Um outro dia

Olhos débeis e incertos perscrutam o futuro
Míopes, mal enxergam sombras distantes
Nas encarnações presentes
Os corpos do futuro
Esta audácia só o sangue quente autoriza
Porque amamos o que não existe
Alma de desportista
Altius
Esforço que fatiga, mas não cansa
Identidade inconsciente, corporal
O desporto será tragédia
Glorificação do corpo oco
Venda de coisas inúteis
No marketing das emoções
Comercialização da perfeição
Dos ideais de supermercado
E o desporto vai escurecendo
No crepúsculo dos novos dias
Travos azedos atuais
Resignações
E o futuro?
Nem o termo se definiu
Será esperança negra?
Ou liberdade
Animatógrafo de certeza
O desporto morrerá nos braços dos seus adeptos
Fénix, a morte como condição de futuro

O desporto será

Projeto de sonhadores

O que nunca pôde ser

Poesia

Tudo o que ainda não foi

Projeto de Homem, talvez digital

Em paisagens estranhas, também virtuais

As que habitam o futuro

e-indefinição

O desporto será (repito)

Semente do humano

O silêncio de caminhos impossíveis

Na direção de ideais de EU

Utopias, acelerar no vazio

O desporto será

Realização de homens imperfeitos cultivando a imperfeição

De abraços emotivos, celebrando a vida

Brilham-me os olhos

Sonhando o que nunca foi

O que nunca serei

Nas irreais distâncias da imaginação

Perdendo-se no caminho pelos vales

Mas beijando a paisagem

Errar com alma

Migalhas de glória

No alto de um pódio

Que hierarquiza e define

O impreciso sopro do vento

Nos caminhos do Olimpo

O desporto será

Jogo que esquece a vida

E assim a acrescenta

Prazer efémero, mas sábio

Catarse que enobrece o trivial
Solenes, as espontaneidades
Que oprimem e libertam
Liberdade momentânea e prisão psíquica
Espaço para chorar
Cárcere de derrotas e vilezas
Almas fora de si
Momentos impróprios
Ética inútil dos bons rapazes
Inscrevendo sobressaltos nos quotidianos

O desporto será

Um EU variável
Mais sentimento que inteligência
Lar da alegria e da imaginação
Abdicação, sacrifício, dor
Mágoa
Locus de chamadas humanas
Sem forma conhecida
E, também, repugnância,
Estranha forma de medo
A violência dos outros
As vidas falhadas
E os recordes, falsas majestades
O ouro mínimo
Os espíritos ausentes que nos ferem
Longe da bondade

O desporto será

Ciência
Verdade que sabemos mentira
Arte
Feita em laboratórios
Terra de ilusões
Formas éticas em convulsão
Enganos

Os companheiros do Homem
Fogo, água, terra, ar
A chama, apelo à transcendência
Porta para o Além
O atleta ético
E uma estética da alma
E água, inundante
Mandante do mundo
Mas, também terra, farrapos e sombras
Fugindo dos absolutos
Os dogmas dos outros que nos habitam

O desporto será

Fidalgo intelectual
Inteligência motora vestindo o somático
Domínio de emoções turvas que se esclarecem
Na bússola do corpo em competição
Estranhas intuições
Sem modéstia, só humilde
O desporto será
Poesia, lírica e dramática
Um outro dia

Lisboa, 15 de maio de 2020

A PANDEMIA

Carvalho, M. J. (2021). Tempos do impensável: da emergência à calamidade. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 15-18). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.2>

Tempos do impensável: da emergência à calamidade

Até aos inícios de 2020 as expressões “Wuhan” e “Novo Coronavírus” eram certamente desconhecidas de grande parte da população portuguesa e até mundial. A primeira, porque nos conduz a uma cidade chinesa relativamente pouco conhecida até então, da Província de Hubei, com cerca de 11 milhões de pessoas numa área de cerca de 8,494 Km². A segunda, porque, de facto, é nova e resulta do nome de um novo agente de uma família de vírus conhecida. Certo é que, doravante, tais expressões farão parte, inexoravelmente, das reminiscências mundiais alusivas ao séc. XXI e das emoções excruciantes de milhões de pessoas.

Efetivamente, tudo começou com os funestos casos de pneumonia em Wuhan, onde, em finais de 2019, foi detetado um vírus, até então desconhecido, e que tem sido altamente patogénico para tanta população no mundo. Trata-se do vírus designado “novo coronavírus” SARS-COV-2 (síndrome respiratória aguda grave – coronavírus 2), cuja doença foi denominada, pela Organização Mundial da Saúde (OMS) de COVID-19 que resulta das palavras “Corona”, “Vírus” e “Doença” com indicação do ano em que surgiu (2019).

A propagação do vírus ocorreu muito rapidamente em todo o mundo e em particular na União Europeia nos meses de janeiro e fevereiro de 2020. Desta forma, a 11 de março de 2020, a OMS qualificou a emergência de saúde pública ocasionada pela doença COVID-19 como uma pandemia, constituindo uma calamidade pública. Deixou, pois, de ser considerada uma epidemia, doença que ocorre com frequência invulgar numa determinada região e por um período limitado, e passou a ser uma pandemia, por se ter alastrado ao mesmo tempo em vários países do globo.

Inevitavelmente, e a par de muitos países europeus, a doença começou a ter expressão em Portugal. Por conseguinte, no dia 13 de março de 2020, uma das primeiras medidas significativas de distanciamento social foi determinada pela publicação do Decreto-Lei n.º 10-A/2020. Foram suspensas todas as atividades letivas, não letivas e formativas com presença de estudantes em estabelecimentos de ensino públicos, particulares e cooperativos e do setor social e solidário de educação pré-escolar, básica, secundária e superior e em equipamentos sociais de apoio à primeira infância ou deficiência, com efeitos a partir do dia 16 de março de 2020.

Cinco dias depois, as medidas do poder público tomaram proporções inéditas no regime democrático, com o decretar do Estado de Emergência em Portugal, renovado sucessivamente por duas vezes, tendo transitado em maio para o estado de calamidade, prorrogado por três vezes, e, em julho, para o estado em situações de alerta, contingência e calamidade, conforme a localização geográfica.

Por ser uma realidade impar do ponto de vista da organização social, com reflexos para todos os setores de atividade humana, afigura-se de grande utilidade registar a principal produção legislativa concernente ao decretar de tais estados e as respetivas consequências políticas. Principais diplomas do decretar do Estado de Emergência e do Estado de Calamidade em Portugal:

Estado de Emergência (18 de março a 2 de abril)	
Presidente da República	Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março Decretado o estado de emergência em Portugal por 15 dias.
Assembleia da República	Resolução da Assembleia da República n.º 15-A/2020, de 18 de março Autorização da declaração do estado de emergência.
Governo	Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março Regulamenta a aplicação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República.
1.ª Renovação do Estado de Emergência (03 de abril a 17 de abril)	
Presidente da República	Decreto do Presidente da República n.º 17-A/2020, de 2 de abril Renova a declaração de estado de emergência por 15 dias.
Assembleia da República	Resolução da Assembleia da República n.º 22-A/2020, de 2 de abril Autorização da renovação do estado de emergência.
Governo	Decreto n.º 2-B/2020, de 2 de abril Regulamenta a prorrogação do estado de emergência.
2.ª Renovação do Estado de Emergência (18 de abril a 2 de maio)	
Presidente da República	Decreto do Presidente da República n.º 20-A/2020, de 17 de abril Procede à segunda renovação da declaração de estado de emergência.
Assembleia da República	Resolução da Assembleia da República n.º 23-A/2020, de 17 de abril Autorização da renovação do estado de emergência.
Governo	Decreto n.º 2-C/2020, de 17 de abril ¹ Regulamenta a prorrogação do estado de emergência.

¹ Retificado pela Declaração de Retificação n.º 18-A/2020, de 30 de abril. Encontra-se revogado pelo Decreto-Lei n.º 20/2020, de 1 de maio.

Estado de Calamidade (desde 3 de maio a 17 de maio)	
Governo	Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-A/2020, de 30 de abril Declara a situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença COVID-19. Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-C/2020, de 30 de abril Estabelece uma estratégia de levantamento de medidas de confinamento no âmbito do combate à pandemia da doença COVID-19 ² . Decreto-Lei n.º 20/2020, de 1 de maio ³ Este decreto-lei procede à sétima alteração ao Decreto-Lei n.º 10-A/2020, de 13 de março. De acordo com este diploma, a partir das 00 horas de dia 2 de maio, o Decreto n.º 2-C/2020, de 17 de abril, deixa de vigorar, uma vez que o Decreto do Presidente da República n.º 20-A/2020, de 17 de abril, que este vem regulamentar, também deixa de estar em vigor.
1.ª Prorrogação do Estado de Calamidade (18 de maio até 31 de maio)	
Governo	Resolução do Conselho de Ministros n.º 38/2020, de 17 de maio ⁴ Prorroga a declaração da situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença COVID-19 (revoga a RCM n.º 33-A/2020, de 30 de abril).
2.ª Prorrogação do Estado de Calamidade (1 de junho até 14 de junho)	
Governo	Resolução do Conselho de Ministros n.º 40-A/2020, de 29 de maio Prorroga, pela segunda vez, a declaração da situação de calamidade (revoga a RCM n.º 38/2020, de 17 de maio).
3.ª Prorrogação do Estado de Calamidade (15 de junho até 28 de junho)	
Governo	Resolução do Conselho de Ministros n.º 43-B/2020, de 12 de junho Prorroga, pela terceira vez, a declaração da situação de calamidade (altera a RCM n.º 40-A/2020, de 29 de maio).
Situação de alerta, contingência e calamidade (1 de julho até 14 de julho)	
Governo	Resolução do Conselho de Ministros n.º 51-A/2020, de 26 de junho O Governo declara a situação de alerta ⁵ , contingência ⁶ e calamidade ⁷ , tendo em consideração o território.

² Foram estabelecidas três fases de desconfinamento: uma fase que se iniciou a 30 de abril de 2020, uma fase subsequente, a iniciar-se após 18 de maio de 2020, e outra prevista para o final do mês de maio de 2020.

³ Declaração de Retificação n.º 18-C/2020, de 5 de maio. Retifica o Decreto-Lei n.º 20/2020, de 1 de maio, da Presidência do Conselho de Ministros, que altera as medidas excecionais e temporárias relativas à pandemia da doença COVID-19.

⁴ O Governo dá continuidade ao processo de desconfinamento iniciado em 30 de abril de 2020, no quadro de uma evolução controlada da situação epidemiológica em Portugal, que justifica a renovação da situação de calamidade, declarada com efeitos a 3 de maio de 2020, nos termos da Lei de Bases da Proteção Civil, aprovada pela Lei n.º 27/2006, de 3 de julho, na sua redação atual.

⁵ A situação de alerta em todo o território nacional continental, com exceção da Área Metropolitana de Lisboa.

⁶ A situação de contingência na Área Metropolitana de Lisboa, com exceção dos municípios e freguesias abrangidos na nota seguinte.

⁷ A situação de calamidade:

- i) Nas freguesias de Alfragide, Águas Livres, Falagueira-Venda Nova, Encosta do Sol, Venteira, Mina de Água, do concelho da Amadora;
- ii) Na União das Freguesias de Pontinha e Famões, União das Freguesias de Póvoa de Santo Adrião e Olival de Basto, União das Freguesias de Ramada e Caneças e Odivelas, do concelho de Odivelas;
- iii) Na Freguesia de Santa Clara, no concelho de Lisboa;
- iv) Na União das Freguesias de Camarate, Unhos e Apelação, União das Freguesias de Sacavém e Prior Velho, do concelho de Loures;
- v) Na União das Freguesias de Aqualva e Mira-Sintra, Algueirão-Mem Martins, União de Freguesias do Cacém e São Marcos, União das Freguesias de Massamá e Monte Abraão, União das Freguesias de Queluz e Belas e Rio de Mouro, do concelho de Sintra.

Foi com base nestes diplomas centrais que as principais decisões foram tomadas e que inúmera legislação foi produzida, com projeções em diversos domínios sociais. Claro está que a COVID-19 implicou uma drástica reorganização do viver comunitário, seja no concernente à interação entre os cidadãos, seja no que respeita ao funcionamento e à gestão das organizações sociais ou na relação do Estado com a população e as múltiplas entidades nacionais. Obviamente, afetou todos os contextos e atividades sociais, dos quais destacamos o desporto e a atividade física. Na verdade, a realidade desportiva não ficou imune ao impacto da crise sanitária COVID-19 e às deliberações que as múltiplas instituições desportivas tiveram de tomar de forma cautelara, preventiva e funcional.

Por exemplo, no futebol, por todo o mundo, as primeiras medidas cautelares determinaram a realização de jogos à porta fechada, sem público, depois o cancelamento de jornadas, e, por fim, a medida mais drástica, a suspensão por tempo indeterminado de quase todas as ligas. Entre nós, em 12.03.2020, o grupo de emergência criado pelo Presidente da Federação Portuguesa de Futebol (FPF) para monitorizar o impacto da COVID-19, decidiu suspender as competições nacionais de futebol e futsal organizadas pela FPF, com efeitos a partir de 13 de março e a vigorar por tempo indeterminado. Igualmente em 12.03.2020, a Liga Portuguesa de Futebol Profissional deliberou pela suspensão imediata das competições profissionais de futebol da Liga NOS e da LigaPro por tempo indeterminado, bem como recomendou a suspensão imediata dos treinos.

O mesmo se foi passando em todas as atividades desportivas e, indubitavelmente, todo o desporto paralisou em meados de março. Nos clubes, nas empresas, nos ginásios, nas piscinas, nos campos de ténis, nos velódromos, nas pistas de atletismo, entre tantos espaços de vida desportiva, passou a reinar o silêncio e a inação.

Consequentemente, surgiram as decisões nunca antes vividas, como, por exemplo, a decisão veiculada em maio de 2020 e publicitada através de [comunicado conjunto](#) elaborado pelas Federações de Andebol, Basquetebol, Patinagem e Voleibol, na medida em que consideraram existir similaridade entre elas quanto à resolução de um conjunto de situações no que concerne às competições nacionais. Deram por terminadas todas as competições nacionais de seniores da época 2019/2020, não sendo atribuído qualquer título de campeão nacional e não havendo descidas de divisão. Instituíram que existiriam competições de apuramento para as subidas de divisão em todos os níveis competitivos e para as competições europeias 2020/2021, e que a ordem de prioridade a comunicar às Federações Internacionais, assentaria no critério desportivo da classificação no momento da suspensão das respetivas competições.

Em suma, a COVID-19, no primeiro trimestre de 2020, virou o mundo do avesso. Nas crónicas seguintes abordaremos a evolução do Estado de Emergência para o Estado da Calamidade, no sentido de caracterizarmos estes tempos e de retratarmos e refletirmos acerca dos seus reflexos quanto ao isolamento total, bem como ao desconfinamento progressivo e ao exercício muito mitigado de determinadas atividades desportivas.

Porto, 27 de maio de 2020

Carvalho, M. J. (2021). Estado de Emergência: paralisação do desporto. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 19-21). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.3>

Estado de Emergência: paralisação do desporto

Como demos conta na crónica anterior, a disseminação veloz de um [organismo medido em nanómetros](#) implantou a tragédia e o pânico no planeta Terra no primeiro quadrimestre de 2020, ao ponto de 2,5 mil milhões de pessoas, ou seja cerca de um terço da população mundial, ter ficado em casa e apavorada. De modo a travar esta pandemia internacional da COVID-19, a generalidade dos países implementou medidas governamentais a determinar tal confinamento domiciliário e a encerrar inúmeras atividades comerciais e sociais. Esta situação teve especial expressão entre nós quando, em 18 de março, o Presidente da República decretou o Estado de Emergência e depois em 2 de abril e em 17 de abril, decretou as suas novas renovações. Consequentemente, entre 18 de março e 2 de maio de 2020, viveram-se 46 dias de características absolutamente excecionais, cujos pressupostos para a predita intervenção legislativa assentaram numa estratégia de combate à disseminação do vírus através do recolhimento geral da população e da prática do distanciamento social, como expresso no Decreto do Presidente da República n.º 20-A/2020, de 17 de abril.

Espoletou-se, como era expectável, uma crise social e económica⁸ à escala mundial, de características poliédricas e de amplo espectro, atingindo todos os domínios da vida social, não ao longo de alguns anos (como a última que vivemos), mas em escassas semanas, com repercussões e dimensões ainda a mensurar com a objetividade necessária⁹.

Ainda que as medidas restritivas das nossas liberdades de circulação e comerciais tenham sido algo controversas, com as populações a aceitarem e compreenderem, mas também com grupos a

⁸ Entre inúmeras notícias a este propósito veja-se, por exemplo, “Covid-19. Banco Mundial estima recessão de 5,2% na economia mundial em 2020”. Expresso (8 Junho), disponível em <https://expresso.pt/economia/2020-06-08-Covid-19.-Banco-Mundial-estima-recessao-de-52-na-economia-mundial-em-2020>, que propala que O Banco Mundial (BM) prevê uma recessão mundial de 5,2% em 2020, a mais profunda em oito décadas, “apesar das políticas sem precedentes” de mitigação do impacto da covid-19, segundo as Perspetivas Económicas Mundiais divulgadas hoje. Esta seria a recessão mundial mais profunda desde a II Guerra Mundial, e quase três vezes tão acentuada como a recessão global de 2009”, caso as projeções se confirmem, pode ler-se no documento hoje conhecido, que aponta para uma queda de quase 8% num cenário mais adverso, e superior a 3% num mais otimista.

⁹ Veja-se, a título exemplificativo, a obra de José Luis Pérez Triviño publicada em Espanha que retrata a vários níveis e sob diferentes perspetivas as repercussões da COVID-19 no desporto, intitulada *El deporte tras el Coronavirus*, editada pela Fundación Barcelona Olímpica.

manifestarem-se contra, estudos recentes estimam que devido às medidas de confinamento implantadas em 11 países europeus, até 4 de abril, [foram evitadas cerca de três milhões de mortes](#); e que fruto das medidas implementadas até 6 de abril, numa amostra que envolveu a China, Coreia do Sul, EUA, França, Irão e Itália, [foram evitadas 530 milhões de infeções pelo novo coronavírus](#).

Volvendo ao quotidiano, entre nós, a atividade desportiva, naturalmente, não escapou à paralisação acima referida e às consequências desportivas e económicas devastadoras para o setor. Efetivamente, após ter sido decretado o Estado de Emergência, o Governo, em 20 de março¹⁰, estabeleceu um conjunto de medidas excecionais e temporárias de resposta à epidemia, que determinaram o encerramento das instalações desportivas e uma forte restrição à circulação das pessoas na via pública e um dever geral de recolhimento domiciliário, permitindo algumas exceções como as “deslocações de curta duração¹¹ para efeitos de atividade física, sendo proibido o exercício de atividade física coletiva”. Tal foi justificado com a necessidade de “mitigar os impactos que a permanência constante no domicílio pode ter no ser humano”. Na primeira e na segunda renovações do Estado de Emergência em 2 de abril¹² e 17 de abril¹³, a única medida de realce destinada ao desporto reportou-se à atividade dos atletas de alto rendimento e seus treinadores, bem como acompanhantes desportivos do desporto adaptado, pois foi equiparada a atividade profissional e, por conseguinte, permitida a deslocação para esses efeitos. Daí que as instalações desportivas se tenham mantido encerradas, salvo as destinadas à atividade daqueles praticantes desportivos, em contexto de treino. Porém, nesta fase de enorme apreensão e medo coletivo, a prática desportiva institucionalizada, bem como as práticas em ginásios ou dinamizadas por empresas destinadas a múltiplas atividades, como as de aventura ou turístico-desportivas, estiveram praticamente paralisadas. O inesperado, o impensável, o aterrador, avassalaram os diversos agentes desportivos e, conseqüentemente, as suas organizações, e o desporto recolheu ao interior das habitações ou refugiou-se nas corridas e exercícios nas ruas e em espaços públicos próximos. A gestão desta realidade passou, inexoravelmente, dos palcos desportivos tradicionais para as plataformas e meios tecnológicos que permitissem a comunicação e inter-relação, entre outros, de atletas, treinadores, médicos, nutricionistas, psicólogos e gestores. Distanciamento físico sim, mas interação social e desportiva a manter, alimentar e incrementar, terá sido o lema de muitas instituições, daí que se tenham multiplicado os *Webinars* e os *Lives* através das múltiplas plataformas digitais, com ações de treino e ações de reflexão e discussão de temas, sem fim.

Por conseguinte, foi deste cenário de grande confinamento que se evoluiu para um desconfinamento progressivo em três fases essenciais e, deste modo, assistiu-se à possibilidade para uns e à

¹⁰ Ver o Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, em especial os artigos 4.º e 5.º, e o Anexo I, que entrou em vigor no dia 22 de março.

¹¹ A curta duração não foi delimitada temporalmente, ficando tal omissão, naturalmente, a reclamar o bom senso das pessoas e a inviabilizar, à luz do princípio penal da tipicidade, a imputação do crime de desobediência a quem quer que violasse o disposto na norma.

¹² Consultar o Decreto n.º 2-B/2020, de 2 de abril de 2020, em especial o artigo 5.º, n.º 3 e o anexo I.

¹³ Consultar o Decreto n.º 2-C/2020, de 17 de abril de 2020, em especial o artigo 5.º, n.º 3 e o anexo I.

interdição para outros de reiniciarem as suas atividades desportivas e a gestão das mesmas, num faseamento que importa registar para memória futura, como faremos na crónica seguinte.

Antes da descrição dessas três fases de desconfinamento progressivo no que ao desporto diz respeito, não podemos deixar de assinalar, em pleno Estado de Emergência, a publicação do Decreto-Lei n.º 18-A/2020, de 23 de abril, pela especificidade do mesmo, pois foi o único em que o Governo apenas aprovou medidas excecionais e temporárias no âmbito do desporto. Tais medidas, de carácter essencialmente administrativo, com reflexos sobretudo no âmbito do desporto federado, recaíram nos seguintes aspetos:

- a) Prorrogar o estatuto de utilidade pública das federações até 31 de dezembro de 2021;*
- b) A aprovação de alterações a qualquer regulamento de federações desportivas pode, excecionalmente, produzir efeitos durante as épocas desportivas em curso;*
- c) As eleições dos titulares dos órgãos federativos, das ligas e associações regionais podem realizar-se no ano de 2021;*
- d) Durante o ano de 2020, não vigoram as limitações de aplicação do regime duodecimal;*
- e) Equiparação da formação contínua à distância a formação presencial, para efeitos de obtenção de unidades de crédito, com vista à manutenção do título profissional de diretor técnico e de técnico de exercício físico, bem como do título profissional de treinador de desporto.*
- f) Prorrogar a inscrição dos praticantes desportivos, treinadores e árbitros no registo dos agentes desportivos de alto rendimento, suspendendo-se a renovação dos exames médico-desportivos.*

O período do Estado de Emergência, com cenários indubitavelmente inimagináveis, de ínfimo tráfego automóvel e com as ruas das cidades praticamente vazias, com as pessoas confinadas em suas casas, muitas das quais em teletrabalho e duplicação de afazeres profissionais, pessoais e familiares, apresentou respostas relativas à prática de atividade física, como revelado por [recente estudo](#), que apontam para um quadro em que 60,9% da população reporta níveis baixos, 22,6% são moderadamente ativos e 16,5% reporta níveis de atividade física elevados. Quando comparados estes resultados com estudos populacionais anteriores, verifica-se, em tempos de confinamento, um aumento considerável da prevalência de pessoas com níveis baixos de atividade física (quase duplicou), bem como uma diminuição da prevalência de pessoas com níveis elevados de atividade física. Reorganizar o viver comunitário com estes e tantos outros problemas, desportivos, sociais e económicos, será um trabalho árduo e que também reclamará, necessariamente, a intervenção e competência dos gestores do desporto.

Senhora da Hora, 15 de junho de 2020

Carvalho, M. J. (2021). Aliviar do garrote no desporto durante o Estado de Calamidade. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 22-24). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.4>

Aliviar do garrote no desporto durante o Estado de Calamidade

Após os meses em Estado de Emergência, com os condicionalismos já abordados nas crónicas anteriores, seguiram-se os meses de maio e junho em Estado de Calamidade, prorrogado por três vezes, e a obedecer a uma estratégia de levantamento progressivo das medidas de confinamento em três fases. Tendo sido possível mitigar a transmissão da doença, reduzindo a percentagem diária de crescimento de novos casos de infeção e, conseqüentemente, de internamentos e de óbitos. Continuava-se a viver uma situação de crise sanitária preocupante, a justificar-se a fixação de limites e condicionamento à circulação e aglomeração de pessoas, e a racionalização da utilização de serviços públicos.

No que ao desporto diz respeito, como já vimos, durante o Estado de Emergência esteve aprisionado por determinações governamentais, restando as alternativas de corridas/caminhadas no exterior de curta duração e, fundamentalmente, nas habitações, respeitando os programas de treino que os treinadores enviavam ou fazendo as atividades de treino em simultâneo com as respetivas equipas através de sessões dinamizadas nas plataformas digitais. Ou ainda no âmbito não institucionalizado, o explorar de *apps* que possibilitavam exercitações individuais ou treinos personalizados com técnicos *online*. Com a transição para o Estado de Calamidade, muitas das realidades desportivas que estavam em agonia, com um garrote bem apertado, começaram a oxigenar, ainda que sujeitas a regras muito estritas e diferenciadas, consoante a natureza das atividades e o local da sua prática.

Não obstante a valia das atividades físico-desportivas efetuadas durante o Estado de Emergência, pelos seus voluntariosos e apaixonados, e até por pessoas que eram inativas e que devido ao isolamento sentiram necessidade de se exercitar, o desporto, no seu sentido amplo, requer uma componente social, comunitária, de grupo, que lhe é intrínseca e absolutamente equilibradora e saudável, e, por conseguinte, não é compatível com o condicionamento da sua liberdade. Esta realidade desportiva idiossincrática, em que não é apenas o individuo, mas também o grupo que tem de estar bem, para as relações interpessoais e desportivas catalisarem bons desempenhos, nos seus espaços desportivos apropriados, tem necessariamente de constituir preocupação central dos gestores do desporto. E veja-se como nesta crise sanitária e na transição para um

desporto menos confinado, os conhecimentos e as competências dos gestores a este nível estiveram à prova. Em prol do bem comum, o gestor teve de se inteirar de todas as recomendações das autoridades de saúde pública, ser proactivo na adaptação e na sugestão de condições específicas de segurança e higiene para a atividade desportiva em questão a submeter à apreciação das entidades políticas e sanitárias e a ulterior operacionalização de todos os requisitos gestionários para a realização condicionada da prática desportiva. Vejamos pois, quais foram os ditames impostos para as três fases de desconfinamento¹⁴ na fase do Estado de Calamidade que condicionaram, naturalmente, a prática desportiva nacional e o trabalho dos gestores do desporto. As fases de desconfinamento relativas ao desporto durante o Estado de Calamidade:

<p>I FASE 3 a 17 de maio¹⁵</p>
<p>Apesar do dever cívico de recolhimento domiciliário foi permitido aos cidadãos deslocações, entre outras, para efeitos de atividade física e a prática desportiva ao ar livre que não envolvesse contacto físico, incluindo náutica ou fluvial, desde que no respeito de regras de higiene e sanitárias¹⁶.</p> <p>Assim, a atividade física e desportiva, em contexto não competitivo e ao ar livre, foi permitida¹⁷ desde que (i) se respeitasse um distanciamento mínimo entre cidadãos de dois metros (atividades lado a lado) ou de quatro metros (atividades em fila); (ii) não houvesse partilha de materiais e equipamentos; (iii) não se acedesse à utilização de balneários; e se cumprisse o manual de procedimentos de proteção de praticantes e funcionários. Foi igualmente permitido o exercício de atividade física e desportiva até cinco praticantes com enquadramento de um técnico, ou a prática de atividade física e desportiva recreacional até dois praticantes, excetuando-se destes limites os atletas profissionais ou de alto rendimento¹⁸.</p> <p>No que respeita às instalações e estabelecimentos encerrados, a lista foi vasta e compreendeu quaisquer locais cobertos destinados a práticas desportivas de lazer, pavilhões multíusos, campos de futebol, rugby e similares; pavilhões ou recintos fechados; pavilhões de futsal, basquetebol, andebol, voleibol, hóquei em patins e similares; campos de tiro cobertos; campos de ténis, padel e similares cobertos; pistas cobertas de patinagem, hóquei no gelo e similares; piscinas cobertas ou descobertas; ringues de boxe, artes marciais e similares; circuitos permanentes cobertos de motas, automóveis e similares; velódromos cobertos; hipódromos e pistas similares cobertas; pavilhões polidesportivos; ginásios e academias; pistas de atletismo cobertas; estádios; pistas de ciclismo, motociclismo, automobilismo e rotas similares cobertas; provas e exibições náuticas.</p>
<p>II FASE 18 a 31 de maio¹⁹</p>
<p>Nesta segunda fase de desconfinamento o Governo prorrogou o Estado de Calamidade, e, apesar de ter optado globalmente um elenco menos intenso de restrições, suspensões e encerramentos do que aquele que se encontrava vigente, como por exemplo, terem sido reabertos os estabelecimentos de restauração e similares ou lojas com</p>

¹⁴ Ver a Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-C/2020, de 30 de abril, que estabelece uma estratégia de levantamento de medidas de confinamento no âmbito do combate à pandemia da doença COVID-19, em três fases (4, 18 de maio e 1 de junho).

¹⁵ Consultar a Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-A/2020, de 30 de abril, que declarou, na sequência da situação epidemiológica da COVID-19, a situação de calamidade em todo o território nacional até às 23:59 h do dia 17 de maio de 2020, sem prejuízo de prorrogação ou modificação na medida em que a evolução da situação epidemiológica o justificasse, tendo começado a produzir efeitos a partir das 00:00 h do dia 3 de maio de 2020.

¹⁶ Cfr. artigo 3.º, n.º 2, al. i) do diploma referido na nota anterior. Contudo não era permitida a utilização de balneários nem piscinas.

¹⁷ Cfr. consignado no artigo 16.º (Atividade física e desportiva) do Anexo da Resolução citada na nota 2.

¹⁸ De acordo com o estabelecido no n.º 4, do artigo 3.º a atividade dos atletas de alto rendimento e seus treinadores, bem como acompanhantes desportivos do desporto adaptado, é equiparada a atividade profissional (número 4 do artigo 3.º).

¹⁹ Consultar a Resolução do Conselho de Ministros n.º 38/2020, de 17 de maio, que prorrogou, na sequência da situação epidemiológica da COVID-19, a situação de calamidade em todo o território nacional até às 23:59 h do dia 31 de maio de 2020, sem prejuízo de prorrogação ou modificação na medida em que a evolução da situação epidemiológica o justificasse, tendo começado a produzir efeitos a partir das 00:00 h do dia 18 de maio de 2020. Revogou a Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-A/2020, de 30 de abril.

<p>porta aberta para a rua até 400 m², no que à matéria da atividade física e do desporto diz respeito não se verificaram alterações significativas relativamente ao determinado na fase anterior, quer em relação às atividades propriamente ditas, quer às instalações desportivas²⁰.</p>
<p>III FASE</p> <p>1 a 14 de junho²¹ e de 15 a 28 de junho²²</p>
<p>Nesta terceira fase de desconfinamento o Governo prorrogou pela segunda e terceira vez o Estado de Calamidade e optou por um elenco menos intenso de restrições e encerramentos do que aquele que se encontrava vigente. A população deixou de ter de cumprir um dever cívico de recolhimento domiciliário e o exercício profissional em regime de teletrabalho deixou de ser obrigatório.</p> <p>Em termos desportivos há a assinalar a retoma das competições da 1.ª Liga de Futebol profissional²³, bem como das competições de modalidades desportivas individuais e sem contacto físico, contudo só podem ser realizadas ao ar livre e sem público, e desde que respeitem as orientações especificamente definidas pela DGS²⁴.</p>
<p>De registar igualmente a reabertura da prática de atividade física e desportiva em ginásios²⁵ e academias, e piscinas desde que fossem respeitadas as orientações definidas pela DGS, bem como a prática de atividade física e desportiva em contexto não competitivo de modalidades desportivas individuais, ou de modalidades coletivas por atletas federados, também desde que no cumprimento das orientações definidas pela DGS.</p> <p>Relativamente às instalações e estabelecimentos encerrados, permaneceram os pavilhões ou recintos fechados, exceto os destinados à prática de desportos individuais sem contacto; os pavilhões fechados de futsal, basquetebol, andebol, voleibol, hóquei em patins e similares; pistas fechadas de patinagem, hóquei no gelo e similares; ringues de boxe, artes marciais e similares; e pistas de atletismo fechadas.</p>

Em suma, em maio, junho e julho²⁶, algum desporto voltou a invadir o espaço ao ar livre. Mais mediatizado, e sobretudo por razões económicas relacionadas com os direitos televisivos, assistiu-se à retoma das competições profissionais de futebol, da atividade dos ginásios e piscinas. Também decorreram algumas competições de modalidades desportivas individuais em recintos abertos e sem público, e algumas modalidades coletivas começaram, muito timidamente, os treinos ao ar livre, mas muito condicionadas na sua ação. Foi o início do aliviar da asfixia desportiva, mas muito timidamente, envolto em inúmeros cuidados sanitários e enquadrado num cenário de enormes dificuldades económicas.

Senhora da Hora, 30 de junho de 2020

²⁰ Ver o diploma referido na nota anterior, em concreto, os artigos 3.º (Dever cívico de recolhimento obrigatório), n.º 2, al. k); 5.º (Instalações e estabelecimentos encerrados); 8.º (Regras de higiene); 22.º (Atividade física e desportiva) e anexo I.

²¹ Através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 40-A/2020, de 29 de maio, que pela segunda vez prorrogou, na sequência da situação epidemiológica da COVID-19, a situação de calamidade em todo o território nacional até às 23:59 h do dia 14 de junho de 2020, sem prejuízo de prorrogação ou modificação na medida em que a evolução da situação epidemiológica o justificar, tendo começado a produzir efeitos a partir das 00:00 h do dia 1 de junho de 2020. Revogou a Resolução do Conselho de Ministros n.º 38/2020, de 17 de maio.

²² Ver a Resolução do Conselho de Ministros n.º 43-B/2020, de 12 de junho, a qual prorroga pela terceira vez o Estado de Calamidade.

²³ A retoma das competições oficiais da 1.ª Liga e a Taça de Portugal de futebol já tinham sido determinadas na Resolução aposta na nota 1.

²⁴ De assinalar a importância da Orientação da DGS n.º 30/2020, de 29 de maio de 2020, relativa aos Procedimentos de Prevenção e Controlo para Espaços de Lazer, Atividade Física e Desporto e Outras Instalações Desportivas, designadamente espaços ao ar livre ou em espaço fechado, pistas, ginásios, piscinas, academias desportivas (dança, artes marciais, e atividades similares), salas de massagem e clubes de saúde. Neste documento encontram-se diretrizes relativas a medidas gerais e de preparação prévia, medidas de redução do risco de transmissão da COVID-19, de organização do espaço, de uso de máscara, de espaços e equipamentos para a prática de exercício físico e massagens, de espaços para treino individualizado, de sessões de treino em grupo, de piscinas e similares, de espaços para treino em outros espaços de ar livre (p.e. parques, via pública, jardins e natureza), de arejamento e renovação do ar dos espaços fechados, de balneários, chuveiros, sanitários e bebedouros, de higienização de superfícies, equipamentos e roupa. De realçar que, em 12 de junho de 2020, a orientação em causa teve uma atualização onde se destaca a permissão da utilização dos balneários, chuveiros e cabines de duche, sanitários e bebedouros.

²⁵ Note-se que após 15 de junho os ginásios passaram a poder abrir antes das 10h de acordo com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 43-B/2020, de 12 de junho.

²⁶ Em julho o país já se encontrava na situação de alerta, contingência, e calamidade, de acordo com o plasmado na Resolução do Conselho de Ministros n.º 51-A/2020, de 26 de junho, sem que no desporto se verificassem alterações assinaláveis.

Carvalho, M. J. (2021). Gestão da fragilidade e do desporto em tempos distópicos. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 25-27). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.5>

Gestão da fragilidade e do desporto em tempos distópicos

Os seres humanos sentem-se confiantes em ecossistemas estáveis, assentes em pressupostos confiáveis e conhecidos. O ano de 2020 está a ser tudo menos isso. As certezas dos nossos dias transformaram-se num rol de circunstâncias diferentes de dia para dia, incertas e frágeis. Tudo devido à existência de algo previsível, mas para o qual os países, a ciência e a medicina não tinham as respostas imediatas para a sua resolução: a situação epidemiológica pandémica da COVID-19. A resposta global das autoridades de saúde pública e de inúmeros governos foi igual à de sempre utilizada em situações semelhantes: o confinamento das populações nas suas habitações, de forma a evitar o contágio viral entre os humanos. Se por um lado, tais medidas abrandaram os contágios e, conseqüentemente, os serviços hospitalares puderam ir correspondendo às necessidades de tratamento sem o exaurir dos seus recursos, por outro lado, provocaram a paralisação de muitas atividades sociais e económicas e o conseqüente descalabro financeiro de muitas organizações e pessoas, para uns só comparável com a [“grande depressão” de 1929](#). Entre nós, cenários mais benignos estimam um [recoo do PIB português de 9,4%](#), atirando o país para a pobreza do início do século.

Inevitavelmente, vivemos tempos distópicos e aziagos para muitos setores sociais, incluindo o desporto que nos interessa particularmente, e para o qual existem estimativas que apontam um decréscimo mundial para 2020 de [56 mil milhões de receitas](#). Daí que tenham surgido posições de organizações mundiais e europeias a demonstrarem muita preocupação com as conseqüências devastadoras desta pandemia para a atividade desportiva. Veja-se, por exemplo, o Departamento de Economia e Assuntos Sociais (DEAS) das Nações Unidas (NU), que [exortou](#)²⁷ as autoridades governamentais a adotarem políticas que possam proteger o desporto desse forte impacto, bem como ao próprio sistema corporizado pelas Nações Unidas, para apoiar o reinício seguro de eventos desportivos e da atividade física em geral.

²⁷ Neste interessante documento menciona-se que o valor global da indústria do desporto está estimado, anualmente em 756 biliões de dólares.

Sendo um setor que, na Europa, tem um peso nas economias nacionais comparável aos sectores combinados da agricultura, exploração florestal e pesca, o PIB relacionado com o desporto é de €279,7 biliões na União Europeia, o que equivale a [2,12 % do seu PIB total](#), e o emprego global integra 1 765 728 pessoas²⁸, o que representa 0,79% do mercado de trabalho na Europa. É, assim, compreensível a [preocupação evidenciada pelos responsáveis políticos europeus](#) que se reuniram por videoconferência em 21 de abril de 2020, onde surgiu a promessa da nova Comissária europeia para o Desporto, Mariya Gabriel, na prontidão em ajudar o setor do desporto a recuperar da crise. Aguardam-se medidas concretas e fiáveis.

Assim, por todo o globo, foram surgindo respostas de apoios públicos ao desporto, como do [Canadá](#), que anunciou \$72 milhões, do [Reino Unido](#) que publicitou um fundo de £210 milhões, ou ainda, a par de tantos outros, da [Suíça](#) que comunicou um fundo financeiro de CHF100 milhões para o desporto profissional e não profissional.

Por parte das instâncias políticas portuguesas, a intervenção nesta fase pandémica foi completamente omissa, escandalosamente silenciosa mesmo quando o movimento associativo e empresarial reclamava a intervenção pública para as orientações e o apoio financeiro que necessitava. Registam-se as exceções da publicação do Decreto-Lei n.º 18-A/2020, de 23 de abril, a consignar algumas medidas administrativas, como demos nota na primeira crónica, e a especial atenção consagrada ao futebol profissional. De facto, o sistema desportivo viveu meses a navegar em águas de grande inquietude e turbulência, sem que o Governo, designadamente através dos responsáveis pelo desporto, o Ministro da Educação e o Secretário de Estado do Desporto e da Juventude, bem como o órgão consultivo que está na sua dependência, o Conselho Nacional de Desporto, tivessem sido tutelares, proactivos ou conciliadores. Teriam sido ações orientadoras, de antecipação da crise, instituindo programas e fundos próprios ou promovendo as reuniões e debates necessários com os vastos participantes do desporto, que teriam sido determinantes nesta fase pandémica. Nada, mesmo nada, há a registar quanto a tais posicionamentos políticos. Da parte das organizações desportivas associativas²⁹ e empresarias³⁰, apesar de se terem ouvido

²⁸ Tais informações resultam de estudos relativos ao mercado de trabalho no desporto na realidade europeia, bem como a análises atinentes a cada país europeu e estão disponíveis em <https://www.essa-sport.eu>. Sublinhe-se que o mercado laboral do desporto em Portugal integra 37.680 pessoas, o que representa 0,82% do mercado global de trabalho.

²⁹ Inevitavelmente, para nós, são as entidades privadas de natureza associativa, designadamente os clubes, os que sairão mais depauperados desta crise. A notícia do jornal Público de 15 de maio de 2020, salienta que as coletividades, associações e clubes terão sofrido um impacto negativo de 350/400 milhões de euros durante o período de confinamento. Cf. Talixa, J. (2020). “As 30 mil coletividades do país precisam de um apoio de 123 milhões para recuperarem actividades”, disponível em <https://www.publico.pt/2020/05/15/local/noticia/30-mil-colectividades-pais-precisam-apoio-123-milhoes-recuperarem-actividades-1916559>, Ainda que as associações regionais e as federações desportivas também tenham os seus problemas financeiros (veja-se, a título de exemplo o pertinente artigo de 19.06.2020, do Presidente da Federação Portuguesa de Natação acerca das Iniquidades do financiamento público), cremos que os contratos-programa de desenvolvimento desportivo que celebram com o Estado anualmente lhe compensará em parte tais necessidades. Porém, os clubes não dispõem dessa possibilidade contratual com o Estado, apenas podem contratualizar com as autarquias locais que atribuem montantes baixos para tais acordos, e são eles que têm de assegurar todas as despesas de inscrições de atletas e equipas, de inscrições nas provas competitivas, de seguros desportivos junto das respetivas associações regionais e federações, para além de todos os gastos com as atividades quotidianas.

³⁰ A análise publicada na *All United Sports* em Março referente ao impacto da COVID-19 na indústria do fitness portuguesa, da autoria de Mário Santos. intitulada “Como preparar os ginásios para reabrir em maio” (disponível em <http://www.allunitedsports.com/news/como-preparar-os-ginasios-para-reabrir-em-maio/>), revela que **a quebra no volume de negócios anual no sector será superior a 40%, correspondente a mais de 100 milhões de euros.**

vozes a solicitarem regulamentação para os vários setores desportivos, de terem entregue propostas à Secretaria de Estado e à DGS, com vista ao desconfinamento progressivo e medidas a adotar para as diferentes atividades desportivas, ou de fundos especiais de apoio ao desporto³¹, não se sentiu um movimento forte, unido, concertado e suficientemente reivindicativo, que demonstrasse e fizesse vingar a valia social e económica do desporto na sociedade portuguesa.

Os meses de agosto e setembro estão aí, e com eles as esperanças de se reiniciar os treinos e competições de muitas atividades desportivas, mas certamente perdeu-se mais um momento para a revitalização necessária do desporto pátrio. Necessitamos de um desporto mais robusto, justo, solidário, equitativo, em contraposição com um desporto que privilegia uns em detrimento de outros, que discrimina e que não assegura a harmonia entre as entidades que promovem, no dia a dia, a prática desportiva e as respetivas cúpulas organizacionais. Tudo isto só se faz com muita competência e sentido estratégico, planeamento e recursos. Os tempos desta crise sanitária teriam sido propícios para refletir e alavancar o sistema desportivo nacional para outros patamares, contudo, parece-nos que, lamentavelmente, os agentes públicos e privados do desporto ficaram aprisionados pelo coronavírus, pelo medo e pelo atavismo.

Hoje e no futuro próximo são os gestores do desporto, nas suas linhas operacionais, intermédias e de topo organizacional, que estão na linha da frente. São os que, para além de muitas outras atividades, têm de elaborar os planos de contingência das organizações e instalações desportivas, os que devem acautelar todos os procedimentos de segurança e salubridade das diferentes atividades, os que precisam de ajustar o tipo e formatos competitivos, os que após o período do *layoff* tendem a renegociar os contratos laborais de forma a não deixarem ninguém para trás. Enfim, são aqueles que devem gerir os contextos de grande incerteza e debilidade com que nos continuaremos a deparar todos os dias. Uma das conclusões óbvias desta crise pandémica é, inexoravelmente, a constatação real e inquestionável de que somos “muito pequenos” nesta curta passagem por este maravilhoso Planeta. É grande a fragilidade humana e todos precisamos de todos para sermos mais fortes, axioma que o desporto já nos tinha ensinado de forma inelutável e que adquire nos tempos atuais um valor incomensurável. Por isso, todos devemos preservar e melhorar o desporto nacional, enquanto âmbito de realização e de desenvolvimento social e humano, pois nele cultivamos e aprendemos todas as lições da vida.

Senhora da Hora, 30 de junho de 2020

³¹ Veja-se a proposta formulada pelo Comité Olímpico de Portugal *O financiamento ao desporto: jogos sociais e apostas desportivas* disponível em <https://comiteolimpicoportugal.pt/financiamento-ao-desporto-e-jogos-sociais/>.

O DESPORTO

Soares, J. (2021). A lição, um apelo à gestão do desporto. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 29-31). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.6>

A lição, um apelo à gestão do desporto

A atividade desportiva, naturalmente competitiva, é uma escola de virtudes humanas onde aprendemos a ultrapassar as dificuldades, a transformar as nossas competências e a melhorar progressivamente a nossa performance. Impulsionados por fatores extrínsecos (ganhar, reconhecimento social, prémio, progressão na carreira, etc.), os atletas procuram alcançar o sucesso e êxito desportivo e, alguns, até a sua realização pessoal. No entanto, o desporto é como uma faca de dois gumes, pode ser um excelente instrumento de valorização da atividade humana e social, mas também pode ser utilizado como um meio ruinoso e leviano que serve para alcançar determinados fins sem olhar a princípios. No desporto não vale tudo, e, quando gerido e organizado sem ética e respeito social, deixa de ser desporto.

Na situação que atravessamos, caracterizada por uma grave crise epidémica, aproveitam-se alguns agentes desportivos para retomar a atividade a todo o custo, erguem-se os valores mais mesquinhos da liberdade individual e de poder circular e escolher o que fazer. Ora, a liberdade implica responsabilidade social e universalidade. E a situação de pandemia veio aliviar a importância de sabermos aprender a viver em comunidade, o que implica respeito e segurança das pessoas. Curiosamente, valores que também se aprendem no desporto, ou pelo menos dever-se-iam aprender. A verdadeira comunidade só alcança a sua função plena de humanidade, quando respeita o bem-estar e a segurança de todos os membros, especialmente dos mais fracos e de maior risco. Na verdade, o desporto também nos ensina a competir e evoluir em pleno esforço cooperativo e no respeito pela integridade física. A título de exemplo, saliento que qualquer performance ao mais alto nível só proporcionará ao atleta ser campeão, quando ele tiver adversários equivalentes ou superiores que lhe façam frente e o desafiem a superar as suas qualidades. Por isso, a competição desportiva também envolve as funções sociais de cooperação e de equilíbrio de forças. O ser humano pode, sem recusar o perigo correspondente da atividade desportiva, enfrentar o desafio do seu aperfeiçoamento e das difíceis escolhas que faz. Mas o esforço para treinar e competir é um ato livre e intrínseco, que não deve ser movido por fatores externos. Coubertin (1908), durante os Jogos Olímpicos de Londres, quando pretendia valorizar o esforço e a dedicação na competição desportiva, defendia que “O mais

importante na vida não é o triunfo, mas a luta; o essencial não é ter ganho, mas ter lutado bem” (Credo Olímpico). Logo, lutar bem significa, na interpretação ampla e humana do desporto, não apenas esforçar-se com determinação e competência, mas jogar dentro das regras e dos princípios do espírito desportivo.

Curiosamente, em situação de pandemia, não se deve olhar apenas para a motivação intrínseca, existindo, pois, fatores extrínsecos da atividade social que condicionam a liberdade e o bem-estar das pessoas, colocando em risco a segurança dos que apresentam maiores fragilidades. Ortega e Gasset, filósofo espanhol, há cerca de um século atrás, defendia o resultado positivo do exercício disciplinado e alegava que o desporto era a forma superior da existência humana. Para o filósofo crítico da concepção utilitarista da vida, “a competição e a seleção dos melhores pressupõe, não a mera adaptabilidade das formas e funções biológicas que o darwinismo postulou, mas sim o enriquecimento de potencialidades, que no ser humano corresponde a uma educação integral, em que é decisiva a formação do caráter.” O caráter e a ética devem ensinar-nos a tornar o desporto uma das atividades sociais mais humanas e nobres. No desporto, tal como na vida, a liberdade implica consciência social e respeito pelos valores e direitos dos outros. Cabe ao gestor do desporto assumir a relevância dos atributos sociais e humanos do desporto, no sentido de se afirmar como um serviço de educação para os valores do respeito, solidariedade, responsabilidade social e igualdade de oportunidade.

A situação de pandemia, pelo menos, veio advertir a humanidade para valores mais importantes do que os valores materiais, tangíveis e o querer competir e ganhar a todo o custo. Por exemplo, o risco de contágio alerta-nos para que os processos de ensino e de organização da atividade desportiva sejam feitos com segurança, critério e responsabilidade social. Neste âmbito, o papel do gestor do desporto é essencial na otimização dos tempos, dos espaços e dos recursos humanos, segundo princípios e regras de funcionamento e da salvaguarda da segurança dos praticantes e demais agentes desportivos.

Uma sociedade só é verdadeiramente humana e desenvolvida quando é equilibrada e respeitadora, quando trata os mais idosos e os mais frágeis com respeito e dignidade. Paraphraseando Miguel Torga (1985), não podemos ser um somatório de cidadãos sem laços de cidadania e de humanismo.

O desporto ensina-nos a tratar diferente o que é diferente, ensina-nos que seremos melhores na prestação desportiva se nos esforçarmos, se formos disciplinados e se formos capazes de influenciar a formação pessoal e social dos que nos são próximos. O desporto social e humano é o denominador comum que nos impulsiona para a convivência harmoniosa entre as pessoas. Por isso, também é um ato social e cultural. Quando se gerem clubes cuja missão é ensinar o desporto aos jovens e às crianças, os atributos intangíveis do serviço desportivo, nomeadamente os que estão associados à formação do caráter e da pessoa humana, devem prevalecer e serem assumidos como dimensões relevantes do serviço educativo. Este é o maior desafio para o gestor do desporto,

ser capaz de otimizar a formação da pessoa na sua vertente humanitária e pessoal, capaz de influenciar os valores mais importantes da vida: respeito, liberdade, dignidade e igualdade de oportunidade. E o serviço desportivo é uma excelente ferramenta para se alcançar estes valores. Saibamos aproveitá-lo.

Funchal, 30 de junho de 2020

Social Innovation Sports

Lomelino, M. (2021). Desporto parado. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 32-33). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.7>

Desporto parado

O Desporto, pelo olhar de muitos, deverá concretizar-se apenas pelo movimento de pessoas, pela partilha de uma bola, de um espaço, e para os mais atentos, de regras e valores. Perante esta dedução e face às circunstâncias singulares que temos vindo a viver nas últimas semanas, seria lógico afirmar que o Desporto, tal como as nossas vidas, foi abruptamente interrompido.

Provavelmente, seria mais um a concordar com esta visão sobre o fenómeno, bem como da sua inevitável condição letárgica. Contudo, foi o Desporto que escolhi estudar e dedicar os meus últimos anos de “adolescência académica”.

Foi na Universidade da Madeira e na Faculdade de Motricidade Humana (FMH) que descobri um Desporto que deixa de ser pensado com as mãos e com os pés e é remetido na sua totalidade à cabeça. Um Desporto parado, mas não lento, que é científico, mas também humanista. Um Desporto que teoriza, orienta, regula e que sustenta a prática. E é a este Desporto que dou o meu modesto tributo nas próximas linhas.

Esta ideia de que é preciso pensar o Desporto, intensificou-se nos meus anos de mestrado na FMH, querendo talvez revelar que ao fenómeno desportivo é reconhecida uma multidisciplinaridade e polissemia tal, que a produção de conhecimento sobre o mesmo requer tempo e espaço. Podemos dividi-lo por sectores, seguir a sua institucionalização, recorrer aos filósofos, passar pelos sociólogos, visitar os juristas, e parece que, em sentido contrário o nosso conhecimento, vai estreitando e as dúvidas abundam. O caminho para a sua compreensão é longo, mas, para quem um dia pensa em tomar parte da sua gestão, torna-se essencial.

Infelizmente, também sei por quem já anda nestas lides, que o acumular de uma série de funções profissionais, por amor à camisola ou por necessidade, impossibilita muitas vezes de praticar o tal Desporto parado. Na ânsia do imediatismo, fazer uma pausa para analisar, estudar e reposicionar, é visto como falta de proatividade.

O mais curioso é que aos praticantes desta modalidade, do Desporto que pensa, resta-lhes muitas vezes lutar contra aqueles que os acusam de ser “um teórico” ou um “intelectual” que não está no terreno e por isso não conhece a “realidade”. Diria que há espaço para todos. No entanto, gostaria que se prestasse um pouco mais de atenção aos últimos.

Manuel Sérgio, no seu livro “Algumas Teses Sobre o Desporto”, lucidamente afirma que *“Dentro de uma ontologia do Desporto, difícil se torna entender um mundo de seres humanos, constituídos por indivíduos radicalmente isolados. Sem intersubjetividade, sem intercorporeidade, não há Desporto”* (pág. 11). Parece até algo insensato socorrer-me desta citação depois do preâmbulo escrito — mas julgando eu entender o que autor pensou e escreveu durante a sua vida toda — quero que fique claro que não defendo uma teorização sem prática e que o “Desporto parado” que apregoo é apenas um complemento necessário ao Desporto em movimento que todos conhecemos.

Acredito que, num futuro próximo, o Desporto deixará de ser um saber de segundo plano, as perceções sociais não se mudam de um dia para outro, mas cabe a quem a ele se dedica não cair na simplificação generalizada dos “comentadores multifacetados”. Normalmente, a reboque da modalidade rainha no nosso País, aparecem por todo o lado, e suspeito que, do estúdio de televisão para a redação do jornal, e da redação do jornal para o estúdio de rádio, lhes reste muito pouco tempo para estudar o fenómeno. Mas hoje, parados por imposição, gostaria muito que este silêncio fosse apreciado e aproveitado.

Agora é o momento, por isso faço um apelo a quem de direito, que reflitam sobre a importância do Desporto na nossa sociedade, que soterrados com pastas e relatórios sobre a saúde, economia e cultura, espreitem a omnipresença do fenómeno, bem como a sua omnipotência. Se são os números e os gráficos que movem pastas, basta dois ou três estudos para ver o que sempre esteve à vista. O interesse público do Desporto é por mais evidente. Ao seu intervencionismo é exigido uma resposta de igual grandeza, apoiada por quem parado fez do Desporto o seu movimento.

Repito, é tempo e altura para o Desporto parado, aquele que não é imediato, que não enche cofres, mas cria valor. Advinha-se uma tragédia económica que deixará o sector privado ligado ao Desporto de rastos. Mas, que a sua reconstrução seja sustentada e desenhada com transparência, integridade e responsabilidade. Que o sacrifício dos atores atuais seja recompensado e catalisado para o desenvolvimento das gerações vindouras.

Além da repetição exaustiva da palavra “Desporto” ou da utilização de um “D” maiúsculo, poderei ser acusado de, na presente crónica, cair na vulgarização que anteriormente apontei, como um dos males maiores daqueles que acham que parado é sinónimo de lento, ou que o silêncio é demonstração de ignorância. Porém, é precisamente a essa crítica frívola, pouco consciente e nada científica, que eu quero resistir. Não duvido que muitos não queiram prosseguir com um Desporto permanentemente à margem, só que como Séneca concluiu, a verdade é que eles não sabem estar parados. E é agora parados, com o distanciamento devido, perante esta tragédia, que deveremos todos refletir sobre que sociedade queremos no futuro, e nesta discussão estarei sempre do lado do nosso Desporto.

Lisboa, 11 de maio de 2020

Yamamoto, B. (2021). Pandemia, crises e sobrevivência das organizações do desporto. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 34-36). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.8>

Pandemia, crises e sobrevivência das organizações do desporto

A pandemia COVID-19, decretada a 11 de março de 2020 pela Organização Mundial de Saúde, tem imposto grandes desafios para o ambiente do desporto, uma vez que a prática da atividade física e do desporto foi reduzida significativamente, ou suspensa, na maior parte dos países. Se por um lado, as orientações das autoridades de saúde estão corretas, no sentido de proibir as atividades que favoreçam aglomerações e, conseqüentemente, a propagação do vírus, por outro, as organizações do desporto precisam de encontrar formas de continuar a funcionar, de modo a poder honrar os compromissos assumidos com os seus diversos *stakeholders*, incluindo colaboradores, espectadores, fornecedores e a própria comunidade no sentido mais amplo.

Coincidentemente, durante os primeiros episódios da crise da COVID-19, em janeiro e fevereiro, quando muitos dos problemas ainda estavam restritos à China e a países do leste asiático, estava a concluir a dissertação do mestrado em gestão do desporto. Uma vez que a dissertação discutia a problemática da gestão de crises para reparação da reputação nas organizações do desporto, comecei a observar a ausência de discussões de relevo acerca dos impactos no desporto de uma, naquela altura, possível crise de saúde pública nos países da Europa e no Brasil, locais para onde naturalmente dirijo mais atenção, dada a minha origem e atual morada.

A afetação do Ocidente pelo vírus, em maior ou menor grau, parecia uma questão de tempo, mas, mesmo assim, muitos governantes e a maioria dos gestores do desporto, não pareciam dar a importância necessária ao tema. Entende-se dessa forma pois, a 20 de março de 2020, quando diversos países já sofriam com o elevado número de mortos pelo vírus, e adotavam medidas severas de restrição de circulação para desacelerar a sua propagação, o Comité Olímpico Internacional (COI) ainda não considerava o adiamento dos Jogos Olímpicos em Tóquio como uma hipótese. A competição teria início em cerca de quatro meses, e era muitíssimo improvável a realização em segurança de um evento cujo conceito passa por reunir pessoas de todas as partes do mundo. Se a principal organização do desporto mundial não foi capaz de dar uma resposta adequada ao avizinhamento do pior, o que esperar de outras organizações com

menos recursos e menor capacidade de planeamento? Aqui fica a questão: o COI foi irresponsável ou mentiu descaradamente ao público, enquanto procurava costurar soluções nos bastidores?

Aqui permito-me uma breve explicação: a gestão de crises não compreende apenas a reação a eventos inesperados, mas também envolve a prevenção e o planeamento. Mesmo que a crise seja inevitável, um planeamento adequado permite identificar os potenciais riscos e reagir de uma forma mais rápida, coordenada e eficiente, com o objetivo de reduzir os potenciais prejuízos. Nesse aspeto, a atuação do COI e de diversas outras organizações do desporto foram decepcionantes, pois não houve qualquer sinal de planeamento para uma crise que, a partir de certo momento, era inevitável. Algumas vezes, o óbvio precisa de ser dito: ignorar o problema não o resolverá, podendo, muitas vezes, agravá-lo.

Pergunta-se: como é que organizações tão competentes, em termos de expansão de receitas e exploração das propriedades de marketing, foram tão cegas e passivas a enfrentar proativamente os efeitos da pandemia? Destaca-se que a pandemia tem impacto direto e significativo nas receitas das organizações, aspeto fundamental para o seu funcionamento. As organizações do desporto, obviamente, não foram as únicas responsáveis pela situação atingida, e nem sequer conseguiriam conduzir o processo de combate aos efeitos da pandemia no desporto sem a liderança das autoridades públicas. Porém, admito que possuía uma expectativa maior em cima das organizações que apresentavam maior capacidade de organização.

Até aqui, falou-se principalmente das grandes organizações, mas a situação é mais crítica quando se olha para organizações menores de âmbito local. Muitas empresas, clubes e federações já apresentavam uma situação claudicante antes da pandemia, e agora estão diante um cenário desolador, pois, para além dos problemas até então existentes, somam-se os novos desafios potencializados pelo encerramento temporário de atividades durante a pandemia, e pela retração económica de extensão desconhecida. Se, por um lado, os grandes atores – grandes organizações, atletas reconhecidos mundialmente, federações de modalidades de grande impacto mediático, empresas multinacionais, etc. – devem escapar da pandemia como doentes melhoram de uma gripe pesada, muitas organizações do desporto, que já estavam sufocadas, precisarão, em breve, de ventiladores. E provavelmente muitas não sobreviverão.

Como é que as organizações de menor porte sobreviverão à tempestade que estamos a viver? Assim como é desolador ver a avalanche de mortes causadas pela COVID-19, guardadas as devidas proporções, também o será ver o provável desaparecimento ou redução à insignificância de diversas entidades do desporto.

Por fim, reconhece-se que neste ponto de situação há mais diagnósticos e perguntas do que respostas. Todavia, conforme anteriormente referido, ignorar a crise e os problemas decorrentes não os resolverão. Dessa forma, é imperativo que as lideranças das organizações do desporto de âmbito regional, nacional e mundial discutam os problemas, para que possam produzir soluções

que atendam principalmente aquelas organizações e indivíduos em situação de maior vulnerabilidade. Para além disso, já que muita coisa deve mudar, por que não pensar em algo que permita evoluir o desporto para algo mais sustentável e equilibrado?

Honestamente falando, mesmo que eu assim deseje, admito que há muito de utopia nesse pedido. Porém, qual é o problema? Como diria Eduardo Galeano: *“A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos, e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar.”*

São Paulo, 29 de junho de 2020

Menezes, V. G. (2021). Mudanças à vista no esporte? In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crônicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 37-39). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.9>

Mudanças à vista no esporte?

Inegavelmente, a COVID-19 alterou, de forma significativa, os processos de relacionamento social na sociedade contemporânea. Por um lado, luto e dor, como efeito mais perverso da presença desse parasita intracelular nas pessoas, e, por outro, a intensificação de pobreza aguda especialmente de países em desenvolvimento, que tiveram as suas economias, já precárias, afetadas fortemente pelo referido vírus.

Pari passu, observa-se que as tecnologias da informação e comunicação no esporte têm gerado, e não poderia ser diferente, importantes transformações, que vêm ocorrendo na sociedade desde a última década do século XX, decorrentes da globalização da economia, e das novas formas de organização do trabalho.

Sendo assim, e mediante uma conjuntura híbrida relacionada com a pandemia e os avanços tecnológicos, a situação do esporte altera-se de forma significativa pelo seu efeito dominó, e consagradas competições são profundamente afetadas com a suspensão, gerando impactos financeiros importantes em toda a cadeia produtiva da chamada indústria do esporte. Este verdadeiro colapso, não identificado pelos gestores de esporte no sentido amplo, deverá impactar de forma significativa a forma como lidamos com o espetáculo desportivo, uma vez que a emergência de novas tecnologias, sobretudo, de comunicação, vem sendo inserida e consumida a uma velocidade inimaginável. Aposta-se que os monopólios de comunicação em modos tradicionais serão quebrados.

Outro importante impacto gerado pela COVID-19 é em educação física, que, no caso brasileiro, é matéria obrigatória no seu sistema educacional. O momento impõe como reflexão a própria necessidade de existência de educação física em ambiente escolar. O “antigo” modelo, em que alguns profissionais da área “jogam a bola” para os alunos jogarem, parece-me que “abriu” as portas para impulsionar a emergência dos *e-games*; sendo estes dos mais variados tipos e modelos, inclusive alguns com inteligência artificial.

Como referido, as alterações societárias, decorrentes principalmente do surgimento das novidades tecnológicas e impulsionadas pela COVID-19, pressionam a escola no sentido de repensar a sua

organização, ao exigir docentes cada vez mais qualificados, flexíveis e, sobretudo, polivalentes, para lidar com a nova forma de produção e socialização do conhecimento.

Nesse sentido, os profissionais da área de esporte (educação física e demais), devem trabalhar procurando promover transformações que contribuam para a formação do cidadão no atual contexto em que nos encontramos. Hoje, uma das exigências feitas a essa classe, é dar conta de inserir o educando no exercício da cidadania, para que ele tenha acesso a diferentes linguagens de aprendizagem.

Similarmente, as universidades e suas políticas de esporte e lazer, tiveram o padecimento da lógica centrado no alto desenvolvimento, muito influenciado pelo modelo norte-americano de organização do esporte. Lá, ao que parece, o esporte cumpre várias funções e todas muito próximas e alinhadas com a lógica de mercado. Nesse sentido, fica claro que no mercado não cabem todos, dessa maneira a exclusão é até um fundamento.

Outrossim, o uso de tecnologias remotas foi amplamente desenvolvido por diversas universidades, que visavam práticas e vivências de exercícios físicos orientados. Entre esses, ressalta-se a experiência da Universidade do Porto e da Universidade Federal de Pernambuco. No caso da Universidade do Porto, com um milhão de acessos. O interessante dessa experiência é que o acesso à tecnologia constituiu-se como um fator mediador bastante relevante. Nesse sentido, o domínio de tecnologias de comunicação, marketing e, conseqüentemente, a adesão a esse modelo, devem constituir uma grande preocupação para os profissionais da área.

Outra importante experiência refere-se ao comportamento de prefeituras da região Nordeste do Brasil, que desenvolveram diversos tipos de projetos com uso de linguagens e tecnologias remotas, para atender os usuários de esporte e atividades físicas oferecidas por essas prefeituras. Sejam esses estudantes dos respectivos sistemas educacionais, sejam os cidadãos de maneira geral, todos a tentar converter as ações outrora praticadas presencialmente em ações remotas.

Até porque a “uberização” da área, denominação dada às empresas que estão a invadir o mercado do *fitness*, onde o *personal trainer* e as academias entram num forte processo de precarização. Dessa forma, estão sendo forçados, por uma questão de sobrevivência, a reinventar as suas abordagens em diversos aspetos.

As situações acima relatadas foram potencializadas com emergência face à presença da COVID-19; ou seja, passamos por um claro momento de “reversão” societária, em que não é possível dizer, por questões óbvias, se retrocederemos a março de 2020 em termos de organização societária e tecnológica, em que a variável presença física do ser humano nas ações relacionadas com o esporte constituía-se quase como um imperativo, e hoje essa presença é relativizada.

Conseqüentemente, a aceleração de tecnologias de comunicação surge como mediador de relações societárias, mas, dessa forma, remotamente. Como dito, o esporte e a atividade física

têm como características bem específicas, entre outras, o contacto físico e a interação dinâmico-social. Nesse sentido, as atuais mudanças estruturais e paradigmáticas descritas até o presente, influenciam, também, na maneira de organização e materialização de conteúdos pedagógicos do ensino do esporte, o jogo.

Contudo, é essencial identificar os limites e as possibilidades do esporte no atual contexto de mudanças impulsionadas por ciberculturas, bem como por aquilo que Castells (1999) denominou como “*sociedade em redes*”. Assim, identificar como o esporte no ambiente escolar se adapta (ou não) ao construir (ou não) outras possibilidades, é de grande importância, inclusive para a própria formação profissional. Dito de outra maneira, pergunta-se: como sobreviver no ambiente do esporte com demandas pontiagudas por tecnologias informacionais, comunicativas, síncronas/assíncronas para a materialização de conteúdos típicos desta área, num contexto de pandemia e pós-pandemia?

Recife, 30 de junho de 2020

Siqueira, M. (2021). Adeptos invisíveis. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 40-42). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.10>

Adeptos invisíveis

Se há algo que não se discute no desporto é a importância dos adeptos, principalmente quando falamos de desporto na perspectiva de entretenimento e de negócios. Muito antes das novas tecnologias. Desde suas origens, os adeptos são parte integral das experiências dos eventos de desporto de massa e elementos centrais da criação de valor para as organizações.

Mesmo no mundo durante e pós-pandemia, ainda não é possível imaginar um desporto sem adeptos, o que realmente não está a ocorrer. O que provavelmente se altera, mesmo que provisoriamente, são os papéis desempenhados pelos seguidores e, principalmente, as plataformas onde esse papel é desempenhado, o que tende a modificar a seu comportamento e efeitos. Não se sabe se os adeptos, ou parte deles, poderão tão brevemente frequentar as arenas. Não se sabe quantos vão querer. Para aqueles privilegiados num determinado ponto futuro, como se irão comportar e que eventuais restrições lhes serão impostas? É muito difícil de antecipar. O que talvez se possa prever é que a atmosfera das arenas será afetada, seja pela falta de público, seja pela restrição de comportamento dos adeptos, o que pode afetar a autenticidade da experiência com o evento. Mas outras plataformas físicas ficarão comprometidas, tais como as áreas circundantes das arenas, os transportes públicos em dias de jogos, bem como possivelmente os bares frequentados pelos adeptos.

Por sorte ou destino, a tecnologia pode ser um substituto eficiente para o mundo analógico, mas sem se eximir de consequências nos comportamentos esperados pelos adeptos. Pelo que agora parece mera coincidência – mas não é – os principais clubes, ligas e federações do planeta estão na vanguarda do uso dos media digitais. Outros nem tanto. Porém, o que conhecemos é a tecnologia como um complemento à experiência real do desporto, não como um substituto. Curiosamente, se a tecnologia for capaz de substituir as emoções ao vivo, não como é hoje, mas a partir das muitas inovações que vêm surgindo e ainda surgirão, para tentar verdadeiramente aproximar-se da experiência real, pode ser capaz de gerar uma mudança de comportamento que colocaria em cheque a importância das arenas num futuro, digamos, normal.

Mas como será que os adeptos das bancadas se vão comportar no mundo digital?

Outra dúvida, não menos importante, recai sobre a capacidade da tecnologia em substituir as experiências mais viscerais e intensas, que só o espetáculo ao vivo *e in loco* costuma trazer. E quais serão os impactos, a médio e longo prazo, no envolvimento dos adeptos com suas equipas preferidas? Seria a tecnologia capaz de transmitir a paixão pelo desporto para as próximas gerações? Na verdade, a pergunta não é nova, mas a resposta nunca foi tão urgente, e, ao mesmo tempo, nunca esteve tão próxima. Mas é algo que as organizações do desporto terão que monitorizar em tempo real, para perceber como as mudanças ocorrerão ao longo do tempo.

Com a inevitável perda de receita das bilheterias, pode-se vislumbrar uma importância relativa maior dos media para os clubes, no que se refere às suas receitas comerciais. Mas outra dúvida é quanto será impactada a experiência através dos ecrãs sem o mesmo componente visual da atmosfera nas arenas. A forma, rapidez e direção com que os adeptos se vão adaptar à nova realidade são tão imprevisíveis como o resultado desportivo de qualquer competição. Mesmo o desempenho dos atletas, a *home advantage* dos clubes mandantes, quem pode dizer como serão redefinidas diante de adeptos quase imaginários? Na verdade, nem sabemos exactamente de que forma o desporto fará parte da rotina quotidiana dos seres humanos na geração 20-20. O cenário é tão novo e inesperado que o *benchmarking* deixará de ser a principal ferramenta de trabalho dos gestores.

Contraditoriamente, excluir os rituais dos adeptos nas arenas da equação pode ter sido a melhor forma, definitivamente cruel e indesejada, de compreender a plenitude da sua relevância. Ao mesmo tempo, o envolvimento dos adeptos nunca foi tão importante. Para compensar a falta das arenas enquanto plataforma fundamental de criação de valor para os eventos e marcas envolvidas, caberá aos gestores envolver os adeptos com mais intensidade nas demais plataformas, nomeadamente nas digitais. Um dos principais desafios é fazer com que os adeptos mais rentáveis, possivelmente aqueles que frequentam assiduamente as arenas, com um comportamento de consumo mais ativo dos serviços oferecidos pelas organizações do desporto, continuem a ser os mais rentáveis, e não sejam simplesmente diluídos numa massa de adeptos mediáticos esporádicos, os quais, sem dúvida, merecem mais atenção do que nunca.

Neste momento de mudanças inevitáveis, as organizações precisam de adquirir novas competências, que passam inevitavelmente pela forma como se relacionam com os seus adeptos. Não significa que os adeptos invisíveis nas arenas tenham deixado de ser o foco principal destas mudanças. Pelo contrário, nos adeptos residem a maior parte das perguntas e talvez das respostas. Cabe às organizações, portanto, adquirir ou aprimorar as suas competências de interação com esses adeptos e, sempre que possível, utilizá-los, não apenas como inspiração, mas também como recursos para uma fonte inesgotável de novas ideias e modelos de negócio. O envolvimento dos adeptos nos processos de inovação tem o potencial de melhorar a qualidade percebida dos produtos e serviços, além de reduzir os custos do processo, ou seja, um método possivelmente mais eficiente do que a mera tentativa e erro. Para copiar ou adaptar, antes é necessário inovar. É inútil resistir, pois não há alternativa viável.

Diante de um sem-número de perguntas e pouquíssimas respostas, o cenário aparentemente desolador pode tornar-se um ambiente fértil para uma mudança de paradigma, através do conhecimento, da inovação e da criatividade. Tudo que sabemos sobre gestão do desporto servirá de base para o novo mundo com o qual nos encontraremos em breve, mas surgirão oportunidades únicas para investigar, planejar e testar. Mais do que isso, a partir das novas descobertas poderemos conhecer, melhor do que nunca, o passado e o futuro do Desporto. E quando tudo voltar ao normal – ou tornar-se normal – as aprendizagens de hoje poder-se-ão somar às experiências consagradas no passado recente. Quando isso ocorrer, saberemos que o futuro do desporto, enfim, chegou.

Lisboa, 29 de junho de 2020

Khan, M. S. (2021). Football and E-learning: inside the mind of ultra Achraf Hakimi. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 43-45). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.11>

Football and E-learning: inside the mind of Ultra Achraf Hakimi

September 7, 2020 – Pin drop silence is observed in the corridors of a public university in Casablanca as undergraduate students attempt their end semester examinations. “GOOAAALLL!” reverberates in the young mind of Achraf Hakimi. The replay of the bicycle kick goal scorer last night in the fiery derby between cross-town rivals Raja Club Athletic and Wydad Athletic Club flashes as the sophomore makes an effort to concentrate on the calculus challenge placed in front of him.

Did the 2019-2020 Botola Pro League season finally resume?

March 14, 2020 – The Royal Moroccan Football Federation (FRMF) has announced the suspension of all football activities in the state until further notice.

March 20, 2020 – The government of Morocco has imposed a nationwide lockdown to curb the spread of COVID-19.

Achraf was devastated after receiving the news. This meant he could no longer watch his beloved football club Wydad dominate the pitch and to add further distress, the imposed lockdown meant no football kickabout with his mates.

How was a football fanatic like Achraf supposed to survive the lockdown with no live football action? What will he watch now? Daily soap operas?

Achraf discovered a silver lining; he no longer had to wake up early in the morning to attend boring university lectures.

March 25, 2020 – The Ministry of National Education, Vocational Training, Higher Education and Scientific Research has partnered with National Broadcasting Corporation (SNRT) to broadcast lectures for students enrolled in various courses at Moroccan universities through the medium of sports television channel Arryadia.

The Moroccan authorities decided to impart education through effective utilisation of traditional media. According to UNESCO, the literacy rate in Morocco is 73.75%. The general population

also has access to the university lectures, which can aid the efforts of the authorities to create awareness and develop interest in the offered courses.

“First, they take away football and now expect me to study calculus on a sports channel all in the midst of a pandemic!”, lamented Achraf.

The professional football leagues of the countries in the Middle East and North African (MENA) region broadcasted on respective state-owned channels. The Botola Pro League broadcasted on Arryadia, a free-to-air sports channel operated by SNRT. A sports channel based out of Qatar dominates the sports broadcasting landscape in the MENA region with exclusive rights to broadcast mega sporting events including but not limited to FIFA World Cup, AFC Asian Cup, UEFA Champions League, CAF Champions League and English Premier League. The prevailing monopoly has a profound impact on the broadcast programming of the sports channels in the MENA region with limited access to international sporting spectacles and related archive content. SNRT acquired the exclusive rights to broadcast the Botola Pro in a deal worth 105 million Moroccan Dirhams per year. The pandemic has resulted in losses for the broadcaster and football clubs with little or no revenue from sponsorship. The indefinite suspension of the national football league meant that Arryadia were deprived of their showpiece event and had to go back to the drawing board to plan their broadcast programming during the lockdown period.

Arryadia could now fill the void by broadcasting university lectures in Arabic, English and French to ensure that undergraduate students complete their respective semester on time. The lectures run for a duration of 12 hours from 8 AM in the morning to 8 PM in the evening covering algebra to commercial law. Sports content broadcasted before and after the lectures.

The voice of Achraf’s favourite football commentators, Issam Chaouali and Fahad Al Otaibi, is now a distant memory. eFootball video game helps to nullify his loss with the presence of fluid Arabic commentary in-game for players.

May 6, 2020 – The German Football League (DFL) announces that the 2019-2020 Bundesliga season will continue on May 16.

The Bundesliga becomes the first major European football league to resume the current season. Achraf is excited to watch his namesake, Achraf Hakimi, using the famous yellow jersey of Borussia Dortmund again. He wonders, “Is staging soccer matches behind closed doors the only feasible solution available to the authorities? Is it worth risking the lives of key stakeholders to offset the losses suffered by the organisations?” He keeps pondering over the future of the beautiful game post COVID-19 but the Bundesliga restart sparks a glimmer of hope inside him that the football federation of his country will take inspiration and make the right decision regarding the resumption of Botola Pro.

The impact of the COVID-19 pandemic is not limited to the health and economic sectors. Eternal rivals Raja and Wydad, kept aside their rivalry during these tough times and organised a virtual

game to raise funds for the Moroccan government's Special Fund for the Management and Response to COVID-19. In the past, the Casablanca derby has been marred with violence between the two sets of fans. Post COVID-19, Arryadia would favour the broadcast of live football action instead of university lectures to recoup the incurred losses and generate revenue. The government must ensure to strike a balance between sports and education. Based on the reception of the audience, the authorities can increase the number of course offerings, mitigate the shortcomings and roll-out distance learning programs related to sports and physical education in the near future. One strategy that can be adopted to promote the telecast of the lectures is the appointment of football players as education ambassadors. They can utilise their respective digital social media outlets to promote this excellent initiative.

Dubai, June 20, 2020

Siqueira, M. (2021). Liga da galáxia. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 46-47). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.12>

Liga da Galáxia

Estamos no ano 2070, o futebol chegou a Marte. Todas as barreiras logísticas foram vencidas nas últimas décadas, permitindo que o homem viaje a Marte como quem viaja de comboio pela Transiberiana. No meio de tantas descobertas, a maior surpresa talvez seja a paixão dos marcianos pelo futebol. Sim, pasmem! Pelo futebol!

Uma missão internacional está a enviar gestores do desporto para uma viagem sem volta aos confins do sistema solar, com a missão de desenvolver o desporto mais popular da Terra no planeta vermelho. Mas engana-se quem pensa que se tratam de voluntários aventureiros. A viagem não é opcional.

Mas, afinal, o que mais se sabe sobre eles? Será que preferem a experiência dos estádios ou ver os jogos pela TV? Que tipo de obstáculos estão dispostos a enfrentar para acompanhar sua equipa preferida? Quanto estão dispostos a pagar, por quais serviços? Com quem vão aos jogos e como se reúnem em comunidade antes ou depois dos eventos? E as redes sociais? Quais preferem e de que forma? Enfim, o que será que o futebol de Marte tem em comum com aquilo conhecemos por desporto?

O cenário é fantástico e fantasioso como nas melhores – e piores – películas de ficção científica. Criaturas verdes e exageros a parte, não é muito diferente dos desafios que o desporto criou na nova sociedade há poucos meses, em poucas semanas, aqui mesmo na Terra, em 2020.

Tudo aquilo que levámos um século para aprender, parece escapar entre os dedos. O fenómeno da *desportificação*, vivido intensamente nas últimas duas ou três décadas, talvez tenha chegado muito próximo do limite. Ou seja, o exigente padrão internacional de organização de eventos de desporto das nações mais desenvolvidas e as maiores competições desportivas, que impactou grande parte dos eventos de todos os portes, em todos os continentes, talvez já se tenha tornado obsoleto nesse novo mundo. Havíamos chegado a um ponto de excelência, é bem verdade, mas onde a mudança real encontrava pouco espaço e muita resistência. Limitados ao nosso próprio paradigma. Não se trata de planos de contingência, mas de mudanças duradouras, que, muitas vezes, só precisam de uma pequena brecha. Não que muitos daqueles padrões não sejam mais

seguidos daqui adiante, mas, até por se terem tornado *commodities*, possivelmente perderão o *status* de fatores-chave para o sucesso dos eventos. Ser eficiente e eficaz ainda é importante, mas talvez o significado destes termos também se tenha modificado. Não significa que o conhecimento anterior seja descartável, muito pelo contrário, servirá de bússola para orientar e medir cada passo de nós desbravadores. Mas tudo deve ser adaptado ao novo mundo com o máximo de desprendimento e habilidade. Uma das pouquíssimas coisas que se pode dizer sem medo de errar é que os mesmos *inputs* dificilmente vão gerar os mesmos *outputs*.

Assim como tem ocorrido na política internacional, onde o futuro das nações, seja um futuro real ou projetado, parece estar fortemente associado aos meios e resultados no combate à pandemia, saber lidar com as restrições e prosperar no meio do caos é já o que hoje define a qualidade da gestão de ligas, eventos e clubes, na visão dos principais *stakeholders*. Reconhecer e enfrentar as mudanças são habilidades essenciais.

Não é difícil imaginar a chegada de uma nova ordem no futebol mundial. Ao mesmo tempo, uma péssima e ótima notícia. A outra face dos riscos iminentes traz oportunidades inequívocas. Se olharmos para as últimas décadas, veremos que a indústria do futebol é muito mais dinâmica do que muitas vezes se imagina. Mesmo as marcas mais tradicionais e poderosas tiveram seus momentos de dúvida, ascensão e queda. Mas vivemos um momento único, em que tudo se transforma sob os nossos olhos, onde a probabilidade de ocorrerem grandes mudanças num curtíssimo período de tempo é tão evidente, que a maior surpresa seria se não ocorressem.

Um bom exemplo disso é a mudança do consagrado formato na fase final da *UEFA Champions League*. Seria difícil questionar o modelo de sucesso, que talvez nem fosse mesmo o melhor de todos, e arriscar-se num novo formato caso não ocorresse um evento excepcional. Porém, o modelo de sede única a partir dos quartos-de-final tem a chance de demonstrar os seus benefícios, e, quem sabe, tornar-se o novo padrão, modificando sensivelmente a estrutura de um dos eventos mais requisitados e copiados do planeta. Uma mudança dessa importância e visibilidade poderia ecoar por toda a indústria.

O que se espera dos gestores do desporto, viajando pelo espaço, rumo ao desconhecido? Antes de tudo, trata-se de uma grande aventura. Para os astronautas do futebol, não basta serem excelentes cientistas, é preciso que tenham, acima de tudo, alma de exploradores. Das organizações, espera-se que os elencos dos seus gabinetes possuam um bocado destes tipos. Não é possível enfrentar a nova situação com comodidade, pois não existe lugar garantido. Que levem na bagagem todo o conhecimento profissional e científico adquirido, principalmente, desde o final do século XX. Mas não se esqueçam das ferramentas desenvolvidas nos últimos anos, para compreender este mundo novo. O terreno e o clima são inóspitos, mas contraditoriamente propícios a uma das maiores aventuras do universo. Do nosso universo.

Lisboa, 30 de junho de 2020

Biscaia, R. (2021). O(s) valor(es) do atleta. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 48-49). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.13>

O(s) valor(es) do atleta

A COVID-19 afetou profundamente o desporto a nível global, e as dificuldades de adaptação a esta nova realidade merecem uma reflexão sobre o papel presente e futuro dos diversos atores do ecossistema desportivo. Muitos temas têm sido discutidos sobre o desporto profissional neste momento de crise de saúde pública, desde a forma de gerar valor social e financeiro, até à criação de condições de segurança dos adeptos e novas formas de os envolver com os clubes. Adicionalmente, apesar da persistente resistência de alguns, esta crise realçou, uma vez mais que, em complemento da competição em campo, os clubes e outras entidades necessitam de cooperar fora do campo para gerar benefícios a todos os que estão envolvidos no ecossistema desportivo. Será sustentável e desejável um desporto sem cooperação dos vários atores do ecossistema desportivo? E se houver, até quando se pode/deve manter este “novo normal”? Será que as organizações de desporto vão retirar as devidas lições desta pandemia e ficar mais preparadas para lidar com potenciais crises no futuro? Estas questões e muitas outras, merecem, a meu ver, uma reflexão, a bem do desporto atual e futuro.

Por ora, no entanto, gostaria de centrar a atenção nos atletas, pois são o motor do ecossistema desportivo e nem sempre recebem o devido protagonismo. Os atletas profissionais estão cada vez mais a envolver-se em causas sociais, como é simbolizado pelo movimento [More than an Athlete](#). Em resposta à pandemia, muitos atletas por todo o mundo estão a usar o seu capital social e/ou financeiro para ajudar pessoas e instituições, doando dinheiro e bens, apoiando na captação de recursos para a comunidade médica, entre outras ações. Por exemplo, Anthony Davis, basquetebolista dos Los Angeles Lakers, anunciou uma parceria com a *Lineage Logistics* para ajudar os funcionários do *Staples Center* (pavilhão onde joga a sua equipa) a encontrar trabalho enquanto a NBA está suspensa. Através desta parceria, foram também doados US\$250.000 para uma organização que angaria dinheiro para comprar comida em restaurantes locais e posteriormente entregar a trabalhadores de [hospitais da região](#). Noutro exemplo, Yaya Touré, futebolista costa-marfinense com passagens por alguns dos clubes mais mediáticos, contribuiu para a campanha [Pass the Message to Kick Out Coronavirus](#), promovida pela OMS e a FIFA, que visa consciencializar as pessoas de todo o mundo a seguir cinco etapas para evitar a propagação da COVID-19: (1) lavagem das mãos; (2) conduta apropriada ao tossir; (3) evitar tocar no rosto; (4) distanciamento físico; e (5) isolamento em caso de sintomas.

Muito comentado recentemente foi também o caso de Marcus Rashford, futebolista do Manchester United, que usou a sua página do Twitter para escrever uma [carta aberta](#) que foi partilhada por mais de 160.000 pessoas, e que influenciou o governo britânico a manter a distribuição de *vouchers* nas escolas para alimentar gratuitamente crianças de famílias desfavorecidas. No contexto português existem também vários exemplos de atletas com um papel importante no combate à pandemia. Talvez o mais conhecido seja o caso dos atletas da seleção nacional de futebol, que [doaram 50% do prémio](#) de qualificação para o campeonato da Europa aos clubes de futebol não profissional.

Naturalmente que uma grande percentagem dos atletas não tem a capacidade de influenciar decisores políticos ou de doar dinheiro, mas muitos têm usado outras formas para ajudar no combate à pandemia. Por exemplo, uma doação de dinheiro para [compra de material médico](#) tem um impacto diferente de um post nas redes sociais a pedir aos cidadãos para seguirem as recomendações das entidades médicas. No entanto, todos os atletas estão em situações diferentes, e os vários contributos têm sido importantes nestes tempos de crise e ajudam a estabelecer exemplos positivos para o futuro. Por exemplo, na capa do jornal [A Bola](#) de 10 de abril de 2020, foi atribuído um merecido destaque aos atletas Marta Onofre (salto à vara), Francisca Laia (canoagem), João Diogo (râguebi), Diogo Lima (Judo), Francisco Belo (lançamento do peso), Leila Marques (natação adaptada), Ana Francisco (natação), Ana Rente (trampolins) e Mário Soares (andebol), que combateram a COVID-19 na linha da frente em diferentes papéis.

Estes são apenas alguns exemplos de atletas que mostraram que o seu papel social pode ir além da performance desportiva, sendo que muitas outras iniciativas foram reportadas na comunicação social (ver mais exemplos [aqui](#)) e outras tantas terão passado despercebidas do grande público. Os atletas são hoje figuras com melhor compreensão do potencial que lhes confere a sua notoriedade local, nacional ou internacional. Este protagonismo, em parte potenciado pelas redes sociais, permite-lhes dar um contributo à sociedade que extravasa as barreiras das suas modalidades desportivas, inspirando milhares de pessoas. Como acontece com um qualquer cidadão, é uma escolha voluntária, porquanto permaneça alguma controvérsia sobre se têm ou não a responsabilidade de agir. O que é consensual é que frequentemente beneficiam duma plataforma que permite agir com impacto, influenciando o comportamento de seguidores e até de governos. É um contributo habitualmente visto como uma forma de retribuir à sociedade pelo estatuto social que auferem, se bem que os atletas têm geralmente carreiras curtas, e uma elevada percentagem enfrenta, infelizmente, dificuldades na transição para o pós-carreira desportiva.

O que creio confirmar-se pelos vários exemplos mencionados e mais os que o(a) desafio a pesquisar, é que, ainda que distintos no seu valor financeiro e impacto, estes atletas partilham valores que enriquecem o seu papel social, muito para além do ecossistema desportivo.

Coventry, 28 de junho de 2020

Araújo, C. R. (2021). Esporte sustentável: concretização de uma utopia. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crônicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 50-51). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.14>

Esporte sustentável – Concretização de uma utopia

Como forma de motivação, costuma dizer-se que nos momentos difíceis da vida não devem ser colocados pontos finais, mas apenas vírgulas. Esperemos que a quarentena seja uma *vírgula*, uma que nos faça refletir, repensar e traçar novos rumos.

Falar de esporte e de gestão do esporte em tempos COVID-19 passa, infelizmente, por equacionar todos os momentos difíceis pelos quais estamos a passar, porém com um olhar esperançoso. O mundo não voltará a ser o mesmo, muito menos o esporte. Afinal, estamos numa situação sem precedentes e as regras “normais” não se aplicam mais.

Espero que estes tempos sejam uma oportunidade para começarmos a implementar ações sustentáveis na comunidade e na Terra, porquanto “o que está na berlinda não é a salvação do Planeta, ou da biosfera, mas o encurtamento do prazo de validade da espécie humana”.

Se por dois séculos o Homem foi o centro das atenções, a verdade é que a acuidade com o nosso Planeta precisa de ser valorizada, de forma a permear o pensamento dos agentes esportivos e, desta forma, novas condutas sejam apropriadas. Afinal, o esporte desempenha um papel social de extrema relevância e, por consequência, as organizações e os gestores de esporte deverão contribuir, de forma ativa, na construção desta nova sociedade mais equitativa e respeitosa para com o ambiente.

A noção eco-sócio-económica nasceu com William Kapp, mas tomou novos rumos durante a Conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) Eco Rio 92. Foi durante esta Conferência que o conceito do desenvolvimento sustentável (ou ecodesenvolvimento) deixou de ser uma utopia e passou a ser um caminho viável. Este modelo de desenvolvimento visa conciliar o desenvolvimento económico e o bem-estar social, com a conservação da natureza, ou seja, crescer preservando o Planeta, crescer sem danos ambientais, sociais e económicos, o que por vezes parece ser conflituante. No entanto, acreditamos que esta seja a direção que os agentes desportivos precisam seguir com urgência e seriedade.

Não há tempo para adiarmos o inevitável. A paragem provocada pela COVID-19 permitiu que o planeta Terra respirasse aliviado, que o céu ficasse mais limpo, que os animais andassem à solta e

que o consumo do petróleo caísse, graças ao enclausuramento humano. Mas, também, impediu os atletas de treinarem, os Jogos Olímpicos de Tóquio 2020 de ocorrerem, os jogos da UEFA e da FIFA de continuarem, que ficássemos sem esporte na TV, rádios ou jornais e sem torcida para acompanhar (nos momentos de retoma).

Se o desenvolvimento sustentável já vem sendo discutido desde o século passado, a verdade é que, em 1992, o Comitê Olímpico Internacional (COI) assinou a Agenda 21 da ONU e em 1994 criou a sua própria Agenda 21 para o Esporte. Já em 2014, o COI lançou a Agenda Olímpica 20+20 que visa, fundamentalmente, Jogos Olímpicos mais solidários e sustentáveis.

Chegámos a 2020 e muitas federações internacionais e nacionais, clubes e entidades esportivas, ainda não absorveram as propostas da Agenda Olímpica 20+20. Inclusive, muitos nem se deram conta da sua importância... quiçá este tempo de quarentena possa ajudar. Afinal, como afirmou o Secretário-Geral da ONU, [António Guterres](#): “This is a moment that demands coordinated, decisive, and innovative policy action from the world’s leading economies”.

A expectativa é que os agentes esportivos também promovam políticas inovadoras, coordenadas e decisivas. Neste sentido, é desejável que alguns dos princípios-mor que norteiam a Agenda 20+20 possam ser colocados em prática por toda e qualquer entidade esportiva de pequeno e grande porte. As recomendações da Agenda Olímpica têm, como base, três temas principais: a sustentabilidade, a credibilidade e a juventude.

Como referiu, e muito bem, [Ban Ki-Moon](#): “*That team – the United Nations and the IOC –... we are joining forces for our shared ideals. Sustainability. Universality. Solidarity. Non-discrimination. The fundamental equality for all people*”. Efetivamente, o COI (através da Agenda Olímpica 20+20), une voz à ONU, de forma a colaborar na promoção dos valores inclusos na *Tripple Bottom Line* (um Planeta socialmente justo, ambientalmente correto e economicamente viável).

A sociedade (e o Planeta!) urge por ações desportivas que sejam sustentáveis e menos penosas para o ambiente. Por conseguinte, chegou a hora de discutirmos como podemos ter/transformar ou promover instalações e eventos de esporte que não agridam o ambiente, e que não visem unicamente a faturação ou a sobrevivência económica, mas que não se esqueçam do seu papel social (frequentemente relegado para último plano).

A construção de um esporte rumo à sustentabilidade deve ser feita através do diálogo entre várias instituições e *expertises*. Não são os gestores de esporte (sozinhos) que vão mudar o rumo do esporte, mas estes poderão “aliciar” todos os outros agentes (desde atletas, técnicos, *promoter*, etc.) para esta causa.

Cabe-nos, pesquisadores na área da gestão do esporte, discutir e incentivar pesquisas e debates na área das inovações de esporte sustentável. Sem estas, não há como conceber um NOVO desporto (pós COVID-19), que seja transformador, agregador e inovador... ou seja SUSTENTÁVEL.

Brasil, 24 de junho de 2020

Giovani Marcon | giovanimarcon@yahoo.com.br

Faculty of Management, Canadian University of Dubai

Leonardo Mataruna-Dos-Santos | mataruna@gmail.com

Faculty of Management, Canadian University of Dubai

Marcon, G. & Mataruna-dos-Santos, L. (2021). Esporte antes e depois. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crônicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 52-54). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.15>

Esporte antes e depois

Por ser o espelho da sociedade, estamos próximos de uma grande mudança no mundo esportivo. A oportunidade de refletir e dar um grande salto para uma evolução extraordinária será inevitável por todos nós. É evidente que este momento de crise é uma consequência de anomalias do ecossistema muito antes de janeiro de 2020. O fato é que a história se dividirá entre a era antes da COVID-19 (AC2020) e a era depois da COVID-19 (DC2020).

Nos últimos anos, com o fim da terceira revolução industrial, a sociedade brasileira aguardava com entusiasmo a tão chegada era do Conhecimento. Enquanto grandes autoridades e corporações promoviam a disrupção digital, com a promoção da democratização da tecnologia, erramos todos, impactados com as respostas dos nossos atos.

O mundo caminhava a passos largos nos avanços tecnológicos. Ficava cada vez mais claro a distância que a revolução da era do Conhecimento estava a provocar entre o digital e o indivíduo. No esporte a exagerada espetacularização de atletas com hábitos desproporcionais dentro e fora das suas atividades esportivas, enquanto empresas e gestores beneficiavam de maus hábitos e exemplos, demonstra como a nossa sociedade estava cada vez menos humana.

Revoluções destas magnitudes provocam mudanças de cenários em grandes proporções, mas, sendo uma das premissas da indústria 4.0 conforme os Objetivos de Responsabilidade Social e Sustentabilidade (ODS) #3, #4, #8 e #9 da Organização das Nações Unidas (ONU), porque chegamos então a esta crise?

Convivemos com doenças infecciosas há muito tempo, por exemplo o ébola, gripe aviária, tuberculose, doença de Marburg, malária, HIV, nas fases com ou sem tratamento e muitas outras. Portanto, não é a primeira vez que passamos por uma crise de saúde pública e a probabilidade de haver outras não é baixa. Mesmo diante de tantos recursos, a nossa geração, inevitavelmente, recorreu ao isolamento social para tentar diminuir os impactos devastadores da COVID-19. Estratégia adotada também diante da gripe espanhola.

Se fizermos um exercício de tramitar entre alguns modelos de compreensão da evolução humana, podemos começar a entender em que momento estamos. Começando pelo modelo de necessidades humanas de Maslow, em que na base da pirâmide existem as necessidades fisiológicas e na sequência temos a fase de necessidades de segurança, seguindo as necessidades de autoestima e finalizando no topo, com a fase de necessidades de auto realização. As nossas vidas começam na infância, uma fase nivelada com a base da pirâmide de Maslow, fase de necessidades fisiológicas, fase de anomia, momento de total dependência, no qual nossa consciência é física. Depois passamos para a juventude, um momento de constantes conflitos existenciais, alinhados com as necessidades de segurança e necessidades sociais. Essa fase juvenil é envolvida por sentimentos de conflito de autoestima, uma fase de heteronomia, na qual a nossa consciência é emocional e desejamos viver o estado de independência. Ao atingirmos a vida adulta, desejamos a auto realização porque vivemos com autonomia e a nossa consciência trafega pelos aspetos filosóficos, muitas vezes recheados de nostalgia, potencializando a interdependência, um momento extraordinário da vida.

A infância da humanidade foi de extrema dependência, o homem era subordinado às ofertas da natureza. Quando iniciámos as revoluções e intensificámos os conflitos, passámos a viver o estágio de independência. Neste momento, usufruímos de uma eufórica liberdade, que gera uma hemeralopia dos relacionamentos com o outro e com o Planeta. A falta de autonomia, pertencimento e solidariedade, aliados a outros fatores do homem, geram uma insegurança do coletivo.

Com uma sociedade de comportamento jovem, onde a palavra sustentabilidade é sinónimo de limites e perda de liberdade, e que impacta o conforto individual, a evolução para um estágio adulto fica distante e cunctatório, até que apareça um trauma e provoque o amadurecimento na força.

A estratégia de isolamento social impactou exatamente na liberdade e na segurança das pessoas. Esta ação provoca uma reflexão do comportamento individual e coletivo, de como a humanidade pode ser mais integra e com um adequado senso comum, até mesmo aos empedernidos. O que antes estava em recôndito, não deve ser levado como uma quimera. Sem tergiversar, o *modus operandi* de vida contemporâneo passa a ser a informalidade e a vicissitude do ser aqui e agora, mesmo sob *lockdown*. Mesmo que limitado a um espaço físico, o ser humano reinventa-se a respeito das suas práticas quotidianas. Isto implica quebrar a inércia de corpos trancados que duelam entre a letargia conhecida também como preguiça e os desafios de se conectar a novas linguagens. Esta integração permite uma nova conceção do furdunço coletivo, passa a uma ressignificação individual, e as novidades da atividade física, por meio da integração do virtual e real, que nos levam a uma reinvenção do espaço e do tempo numa tradução de momento da gestão do conhecimento e do esporte.

Após a indústria 4.0, entendendo que o mundo com tecnologia não tem mais volta, e principalmente a COVID-19, como será a era DC2020 da humanidade e da gestão do esporte? A única certeza é de que temos um novo “normal” para a era DC2020.

Os Jogos Olímpicos representam a maior visibilidade do contexto esportivo e que não estão fundamentados apenas em regras de cada modalidade, mas principalmente nos valores humanos, combinando esporte, educação e cultura. O esporte como espelho da nossa sociedade deve passar por uma ressignificação. Neste sentido, o foco não deve ser nos conceitos de valores humanos, mas sim na valoração da prática de valores humanos. Práticas com espetacularizações de ações humanas no esporte já faziam parte das preocupações do Comitê Olímpico Internacional, que diante da Agenda 2020, já apontava para efetivas mudanças. Sem sombra de dúvidas, DC2020 apresentará circunstâncias em que os valores olímpicos estarão diante de uma nova discussão. Diante desses impactos, o ser humano e o ser atleta passarão a ter maior expressão do que os resultados esportivos isolados.

Dubai, 7 de maio de 2020

O GESTOR DE DESPORTO

Sarmiento, P. (2021). Crises... e a sua gestão. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 56-58). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.16>

Crises... e a sua gestão

Tradicionalmente, o processo de ensino-aprendizagem ou de treino baseia-se muito mais na preparação para a obtenção do sucesso, do que na perspetiva de um eventual desaire ou derrota. Quando, ciclicamente, a sociedade é fustigada por um desastre ou calamidade, somos confrontados com dificuldades inesperadas ou insuperáveis no nosso quotidiano, e temos rapidamente de lançar mão a todos os conhecimentos e talento, para encontrar as melhores soluções. E aí, normalmente compreendemos que a preparação para lidarmos com a dificuldade não foi suficiente.

Em todo o tipo de organizações e, obviamente, também no desporto, há lugar para a catástrofe, o inesperado e a derrota.

Um verdadeiro gestor de desporto sofrerá, inevitavelmente, na sua ligação a este fantástico fenómeno social, muitos desaires e derrotas, que o obrigarão a alterar percursos previamente escolhidos, apanhar atalhos, inverter marchas, circundar áreas, utilizar pontes e túneis. Não poderá é desistir facilmente de alguma coisa em que tenha acreditado, aceitando eventualmente que, em muitas situações, não foi capaz de escolher a melhor solução ou que, pura e simplesmente, errou.

Claro que um adequado nível de autoconfiança permitirá enfrentar o insucesso de forma mais construtiva e menos destrutivamente. Quando erramos, enfrentamos o incerto ou o novo e, por vezes, é aceitável uma certa revolta, mas nunca procurar nos outros os motivos do nosso falhanço. Ainda mais quando, como neste momento, também escapa a todos os outros.

No treino desportivo, quando perdemos, rapidamente percebemos que devemos procurar assumir as nossas incapacidades para vencer os argumentos dos outros, não procurando outras desculpas, e, de imediato, estabelecer um plano para desenvolver as capacidades que se mostraram insuficientes.

Pode parecer inusitado, mas a derrota é muito mais persistente que a vitória. A derrota mantém-se muito tempo no consciente, perturba, cria amargura, dói, exige reflexão e pede força, por vezes

muita força e persistência para continuar a lutar pela vitória. A vitória é habitualmente muito menos perene. Parece ser a nossa obrigação e esvai-se passado os efémeros momentos dos festejos conjuntos ou solitários.

Na derrota, devemos recorrer muitas vezes à teimosia para aumentar o empenho e a afetação de cargas mais estimulantes e, obviamente, à reflexão e ao estudo. Talvez por isso hoje se fale tanto no “saber ganhar e saber perder”, e na preparação atempada que os gestores e os líderes devem promover para, no momento final, todos saberem de antemão o comportamento adequado à situação.

“Como atleta pertenci quase sempre a equipas perdedoras. Como treinador tive fases. Por vezes, fui o grande triunfador e noutras não consegui atingir os níveis que pensava seriam fáceis para um treinador com a minha experiência. Então percebi a complexidade da formação de uma equipa campeã, neste particular cometi vários erros de perceção ao pensar que seria capaz de acelerar processos de desenvolvimento para ritmos mais fortes.

Como professor sinto um prazer imenso, porque só quase recordo lutas, que mais tarde ou mais cedo foram ganhas, principalmente aquelas infernais disputas entre mim e o sono de alguns estudantes, em que tudo fazia para não os deixar partir para o mundo dos sonhos durante as minhas aulas.

Na minha vida académica os esforços para alcançar pequenas vitórias foram gigantescos e foi claramente neste âmbito da minha vida que despendi mais energia e onde ganhei por menos pontos de diferença, onde só por muito ranger de dentes, *suor e teimosia quase obsessiva, fui conseguindo atingir os diversos patamares*³²

Na gestão, as vitórias são ainda mais voláteis que no treino, principalmente para quem não está ligado ao sector empresarial privado. Na intervenção em instituições públicas ou associativas, o lucro pessoal não conta nem vale da mesma forma. Neste contexto, são muito mais os resultados para a instituição, ou reflexo social, que estão em causa, numa procura constante de sustentabilidade e de desenvolvimento dos programas.

Na atividade de um gestor, muitos projetos ficam pelo caminho, e, nesse sentido, são desaires. Mas é importante que não percamos a dimensão que também terá de ser de muitos outros, porque nunca se ganha ou se perde sozinho. Aliás, cada vez mais as presumíveis vitórias só podem acontecer num registo de grande coletivismo, porque o trabalho já não existe de forma isolada.

A correta predisposição para encarar a adversidade e a derrota com naturalidade e capacidade de aceitação, advém, logo à partida, do sentimento de dever cumprido. A quem tudo dá, nada

³² Lopes, J. P. S. (2004). *Uma visão “muito particular” da Gestão Desportiva*. Porto: FCDEP, p. 99.

mais se lhe pode pedir, o que não podemos aceitar é o desistir. A única alternativa dos líderes fortes é o reajustamento dos recursos e a elaboração de novas estratégias, a curto, médio ou longo prazo, que então possibilitem continuar a procura pelos objetivos, por mais difíceis que possam parecer.

Temos de ser sempre parte de uma grande equipa que devemos admirar e incentivar, para que, em conjunto, possamos continuar a desfrutar do prazer da incerteza do confronto e a certeza de que podemos aceitar e viver o resultado, seja ele qual for.

Porto, 5 de maio de 2020

Naia, A. (2021). Pandemia e gestores do desporto: reflexões. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 59-61). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.17>

Pandemia e gestores do desporto: reflexões

A oportunidade.

Março de 2020. Tudo mudou em Portugal. E no mundo.

Tudo parou, confinou, para mais tarde desconfinar e ponderar sobre o futuro que virá e a influência mais ou menos direta que cada um de nós terá nesse futuro. Uma epidemia que se iniciou no Oriente e que progressivamente atingiu a escala mundial, passando a designar-se de pandemia.

De repente, todos nós vimos o nosso quotidiano, o “normal” quotidiano de outrora – na maior parte das vezes caracterizado por uma correria sem fim, por uma lista interminável de tarefas envolvendo a gestão de diferentes pessoas e em diferentes espaços – alterado.

Parado.

Confinado.

Nalguns casos estagnado, noutros não. Noutros ainda, aproveitou-se para criar, recriar ou reinventar o ato de criação em si e os seus impactos. Estado de emergência após estado de emergência, ruas praticamente desertas, uma cidade cosmopolita, outrora movimentada e agora parada.

Um tempo que serviu (ou devia ter servido) para nos questionarmos acerca da estabilidade/permanência temporal e razoabilidade do adquirido ao longo dos anos. Por nós e para nós. Para os que nos rodeiam e dependem de nós. Em última instância, para aquele que nos ampara e protege diariamente: o planeta Terra.

Um tempo de reflexão, de confinamento e de afastamento do que mais gostamos de fazer e dos que mais gostamos. Uma panóplia de novas questões existenciais que emergiram:

- O que damos como garantido?
- O que realmente importa? A nível individual e a nível global?
- Qual o futuro da formação?
- O que se espera do gestor do desporto?

Este tempo que nos foi dado devia ser visto como uma oportunidade de mudança. Mudança para um mundo (que se espera) melhor, onde os paradigmas se modificarão (ou não?). Longe da retórica e querendo responder a algumas questões, continuo.

– O que damos como garantido?

Única e exclusivamente o nosso conhecimento – permanente atualização e transversalidade – bem como a capacidade de gerirmos o nosso tempo. A gestão do espaço e dos contextos, como se viu nesta pandemia, é algo que nos ultrapassa.

De repente, temos tudo e podemos estar em vários locais, países, organizações. De repente, estamos sozinhos com o que trazemos (conhecimento, sentimentos, memórias) e permanentemente vamos construindo (ou desconstruindo ou mesmo reajustando). A fragilidade daquilo que damos como garantido no nosso quotidiano é algo que em momentos como estes nos apercebemos.

– O que realmente importa? A nível individual e a nível global?

Deixo a primeira questão para cada pessoa refletir consigo própria, no momento em que considerar mais adequado.

A nível global, importa repensarmos as nossas práticas no quotidiano e o seu impacto, tendo em conta a sustentabilidade deste planeta.

Evoluir, refletindo.

Evoluir, protegendo.

Evoluir, nutrindo.

É fundamental alinhar as prioridades individuais com as prioridades globais da sociedade em que vivemos.

Qual o futuro da formação?

Esta pandemia sujeitou-nos a uma nova realidade à qual tivemos de nos adaptar, onde a tecnologia emergiu como sendo a melhor resposta. E estamos de parabéns. Muitos conciliaram a vida profissional, a gestão dos filhos e respetivas tarefas académicas, durante várias semanas. Gestores de vidas, de quotidianos a diferentes ritmos, em tempo de pandemia.

Manteve-se a atividade letiva, à distância.

Manteve-se o apoio e contacto com os alunos, à distância.

Manteve-se a nossa interação com os que amamos, apenas à distância.

Refletiu-se, riu-se, chorou-se. Partilharam-se angústias e alegrias.

O toque, o contacto presencial é (ainda) algo insubstituível que todos sentimos falta durante esse período, mas a vida continuou e todos se adaptaram (ou tiveram forçosamente de o fazer).

O futuro da formação passará claramente pela indissociável relação entre dois conceitos: a tecnologia e a sustentabilidade. Esta será a nova tendência.

A tecnologia como instrumento privilegiado para a transmissão de conhecimento, mais ou menos personalizado, a todos os que o procuram. Permite aproximar, formar, questionar, evoluir. Fala-se de educação digital e das suas potencialidades.

A sustentabilidade para preservarmos o meio ambiente, de forma a manter/melhorar a qualidade de vida da população. Ou seja, planejar e usufruir dos recursos naturais que muitas vezes ignoramos, desperdiçamos e não cuidamos. Torna-se urgente cuidar do Planeta e gerir da melhor forma as alterações climáticas e os seus impactos.

– O que se espera da função do gestor do desporto?

Teremos de utilizar o binómio tecnologia / sustentabilidade para maximizar o papel do gestor do desporto. As novas tendências estarão associadas a modelos híbridos de gestão.

As organizações terão de se preparar para trabalhar em regime misto, conjugando o trabalho presencial com o trabalho à distância, antecipando situações de crise como esta, criando modelos de negócio alternativos, preparados para funcionar à distância, sem ser necessária a presença física do gestor na organização.

Inclusivamente, o gestor do desporto, pode e deve ter um contributo fundamental nesta mudança de paradigma, ajudando as próprias organizações a repensar o seu funcionamento presencial, antecipando, assim, cenários de pandemia ou outros aspetos que nos obriguem a trabalhar à distância (de um clique ou de uma visualização). A consciência coletiva de um desenvolvimento sustentável não deverá ser esquecida no planeamento e antecipação de novos modelos de negócio.

Esta crise, como qualquer outra, pelas mudanças que origina e novos desafios que faz emergir, constitui uma oportunidade para o gestor do desporto repensar práticas e formas de pensar e de estar, bem como o respetivo impacto no Planeta.

Surgem outras necessidades, que não as de outrora, para serem exploradas e permitir ao gestor do desporto que se transcenda na sua forma de estar, de agir e de influenciar a realidade, antecipando novos modelos de gestão adequados ao futuro incerto. Uma nova realidade e um futuro que necessita da inovação como forma de revitalização e conseqüente evolução, onde os gestores do desporto desempenham um papel fundamental.

Lisboa, 1 de junho de 2020

Santos, T. (2021). Formação e adaptação dos gestores do desporto. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 62-63). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.18>

Formação e adaptação dos gestores do desporto

Não há dúvidas do impacto desta pandemia para o contexto do desporto. Soma-se a isto a necessidade de mudanças e adaptações profundas e significativas na gestão das organizações. Foram inúmeros os desafios impostos para o desporto nos últimos meses, desde o desenvolvimento de protocolos de contingência e convivência, restrições de práticas de atividade física em diversos níveis, até o cancelamento e adiamento de competições como os Jogos Olímpicos e Paralímpicos em Tóquio para 2021.

Como visto, muitas são e serão as discussões sobre o futuro do desporto num cenário que alguns chamam de “novo normal”. Ainda assim, pouca ênfase tem sido dada aos desafios que se impõem à formação dos seus futuros gestores. Por exemplo, todas as medidas de isolamento e consequente fecho das instalações educacionais e desportivas adotadas no mundo inteiro, a migração do ensino para o contexto online, síncrono ou assíncrono, trouxe-nos enormes desafios.

Mais do que isto, este modelo de ensino fez-nos refletir sobre algumas lacunas do ensino presencial, comumente associado à transmissão dos conteúdos, à passividade do aluno e à consequente exposição pelo professor, às vezes pouco conectada com a realidade das organizações de desporto. Numa perspetiva mais otimista, o atual cenário impôs-nos uma evolução forçadamente necessária para pensar em práticas mais contextuais num ambiente com recursos muito interessantes, mas poucas vezes utilizados.

Certamente que esta minha reflexão poderia levar-nos para o mundo das possibilidades do ensino no contexto online, tendo como *background* a gestão do desporto. Pois bem, não é este o nosso objetivo, não o foco. Pelo contrário, não é meu objetivo refletir sobre os desafios dos professores no processo de ensino-aprendizagem, mas sim, ainda no campo do que é suposto acontecer, perceber qual a importância deste momento para a formação do gestor do desporto. Não que já não seja o desporto um ambiente competitivo e mutável. Mas, no momento atual, as consequências ainda são pouco previstas.

Em 2019, no “mundo como conhecíamos”, um consórcio de nove universidades europeias publicou o estudo chamado de *New Age of Sport Management Education in Europe (NASME Project)*. Esta

investigação, realizada em organizações de desporto dos países consorciados, elencou as competências dos gestores do desporto no futuro, tais como: trabalho em equipa, capacidade de tomada de decisão, boa habilidade em comunicar oralmente, saber planear e ter boa capacidade de adaptação.

Todas as competências referidas nesta investigação, realizada num período em que não se vislumbrava o atual cenário em que vivemos mundialmente, já nos convidavam à reflexão sobre o processo de formação dos gestores do desporto. Os autores do mesmo estudo concluem que pouco se tem avançado em termos de adequação dos currículos de formação em gestão na Europa. Obviamente que em 2019, alguns dos desafios das organizações de desporto eram outros, comparativamente ao que vivemos agora. Embora seja prematuro considerar o que se espera do desporto pós-pandemia, e deixo claro que, na minha perspetiva, algumas questões podem ser antecipadas para o “novo normal” na formação dos seus gestores.

Do ponto de vista prático, o entendimento da aprendizagem como um cenário de interações e dinâmicas inseparáveis do quotidiano, já não permite uma segmentação das competências e das suas experiências sem a verdadeira complexidade que confere a dinâmica das organizações. Pelo contrário, dada a sua característica prática, os cursos em gestão do desporto devem considerar que a aprendizagem experiencial é um cenário pedagógico que oferece a oportunidade de aplicar o conhecimento conceitual às situações práticas. Posto isto, a incorporação de um processo de ensino-aprendizagem desafiador e multidisciplinar tende a potenciar a capacidade do aluno de refletir sobre o seu papel nas organizações.

Entendo que emerge numa reflexão mais imediata a imprevisibilidade somada à capacidade dos gestores e das organizações de se adaptarem às mudanças. Primeiramente, não gostaria de deixar transparecer que esta capacidade de adaptação é, ou deverá ser, o lugar comum para as organizações. Deve passar longe a ideia de partilhar com os futuros gestores que eles se devem adaptar às contingências ou emergências, como se fosse a capacidade mais simples para resolver os problemas mais profundos que se aproximam das organizações do desporto, como por exemplo, a perda de receitas devido à pandemia, a falta de estrutura para lidar com o cenário pandémico, ou, no pior dos cenários, a impossibilidade das organizações de prestarem o seu serviço.

Assim, a ideia de adaptação passa de uma resposta às contingências para um cenário em que a necessidade do planeamento, da antecipação dos riscos, do domínio de ferramentas analíticas e operacionais eficazes, são elementos-chave para a tomada de decisão das organizações. Parece-me claro que estas competências precisam efetivamente de acontecer ao longo da formação do gestor do desporto. Mais do que nunca, muitos destes profissionais serão absorvidos por um mercado com imensas restrições. Como já havia dito, não que o desporto já não seja por si só um ambiente suficientemente desafiador, mas as consequências desta pandemia são cada vez menos possíveis de se prever, assim como a vida nas organizações de desporto.

Lisboa, 30 de junho de 2020

Tesch, E. (2021). Gestão das emoções no desporto e no entretenimento. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 64-66). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.19>

Gestão das emoções no desporto e no entretenimento

“Quando vai voltar?” Esta é uma das perguntas que mais tenho ouvido como psicóloga clínica e gestora do desporto. O que mais me chama a atenção é que a resposta que se impõe é que “não vai voltar”. Não pelo menos ao lugar de onde viemos antes desta pandemia. Cientistas, críticos e estudiosos têm avaliado isso: o mundo já não será o mesmo depois da COVID-19. O que virá e como será, não podemos saber ainda. É justamente essa incerteza que provoca um enorme conjunto de emoções, individuais e coletivas, que são experimentadas no dia a dia desta catástrofe, de maneira nunca vivida. Assim tem acontecido em todos os âmbitos, inclusive no desporto e no entretenimento.

“This storm will pass. But the choices we make now could change our lives for years to come” diz [Yuval Harari](#). Isso traz-nos esperança, mas também responsabilidade. Penso no fator humano e na forma como as pessoas estão a lidar com as suas emoções, nesta situação que se impõe a cada um e a todos. É característica das pandemias, ou qualquer calamidade que chegue de forma abrupta e sem precedentes, fazer-nos viver sem escolha nos seus impactos, confrontando-nos com esse estímulo real de grandes proporções, ao qual não se pode escapar.

Preocupada com o fato de que o desporto e o entretenimento perderam os seus protagonistas para o confinamento, tiveram os seus palcos e campos esvaziados, mergulhando num cenário de incerteza e de comoção emocional, junto com a empresa da qual faço parte, decidimos oferecer um espaço de partilha, fala, escuta e elaboração do que está sendo vivido. Um espaço de troca e construção conjunta, a partir do trabalho que se dá no encontro (ainda que online). Para isso, fizemos um convite:

“Caros atletas e artistas, conscientes dos impactos do coronavírus em toda a sociedade e com a inédita suspensão das competições desportivas e temporadas de espetáculos, nós, da IBN Sports & Entertainment, decidimos criar um espaço de conversa com especialistas da área de saúde (mental, física e gestão de carreira), chamado “DIÁLOGOS”. O nosso objetivo é contribuir com a comunidade de atletas e artistas que se vejam afetados de alguma forma por este momento, para juntos encontrarmos a força necessária para sair dessa crise mais fortalecidos”.

Assim, formou-se um grupo de apoio, com profissionais da saúde e da gestão para atletas e artistas de alta performance, residentes em diferentes países. Os encontros são semanais, com duração de uma hora e meia.

Nele temos feito a conexão em dias de confinamento. A palavra circula, tira do isolamento, e permite a troca acontecer para trilhar caminhos na construção de alternativas. No grupo, a dificuldade que impossibilita visualizar perspectivas sem provocar ansiedade, incerteza, angústia e medo, tem sido colocada em campo e elaborada nos exercícios de troca. As emoções que adoecem e desestabilizam, por falta de fluxo ou lugar, parecem encontrar algum movimento. A limitação de treinar em casa foi a protagonista do confinamento no início do trabalho, o medo de sair à rua e o pensamento de como vão ficar as relações (os abraços e beijos) depois da COVID-19, faz os corpos ficarem tensos e as mentes turbinarem pensamentos negativos.

Vamos assim constatando que a pergunta, “Quando vai voltar?” remete não apenas às rotinas de treino e competição, como também ao que provoca este impacto na vida diária, e como cada um se vai sentir e relacionar agora e daqui para a frente.

Para ilustrar, recordamos os irmãos Lumière, do impacto que provocou a primeira transmissão cinematográfica, em 1895, com o filme “A chegada do trem na estação”. O público, frente ao movimento abrupto e inesperado do trem que chegava, acabou por sair a correr do cinema, com medo de ser atropelado. Naquele momento, o nosso aparelho perceptivo não estava equipado para perceber esse movimento, essa aceleração, que mudou o mundo. E hoje? Parece que estamos a ser “impactados”, ainda que talvez às avessas, por um estímulo similar. Porém, ao contrário da fuga, somos obrigados a ficar em casa, a viver uma certa paralisia, silenciamento e distanciamento, que levam a uma inabitual interiorização. Sem poder sair a correr, estamos, mais uma vez, perplexos diante das inesperadas mudanças planetárias. O movimento do mundo é colocado em questão, e com ele o da própria vida humana, assim como dos atletas e artistas.

Nestas circunstâncias, torna-se ainda mais importante reafirmar esse lugar de fala e escuta, para amortecer, ou melhor, processar, as dores do “atropelamento”: emoções estancadas sem fluxo ou destino que produzem o adoecer. Aqui está a aposta deste grupo. Acreditamos, como diz Sandor Ferenczi, que a dor e o trauma, quando mediados por um trabalho psíquico, podem constituir-se numa experiência estruturante e transformadora de si. Dessa forma, a criação de espaços como este podem vir a abrir caminhos passíveis de movimento e vida.

É justamente este o movimento que temos encontrado expresso no grupo, na sua construção coletiva, do aqui e agora, moldado nas suas expressões e palavras, que transmutam a partir da fala: “a dor, a normalidade estranha, a agitação, a ansiedade, a tensão, a tristeza e a passividade”, em “preenchimento, acolhimento, satisfação, inspiração, leveza e relaxamento”. Essas subtis, mas importantes mudanças, que ainda soam transitórias diante do imprevisível, têm, no entanto, o mérito de permitir identificar vivências, e produzir novas referências.

Referências estas que poderão servir para sustentar essas transformações subjetivas, no agora ou no depois da pandemia; para impedir a instalação do trauma, que pode acometer o sujeito depois, por não ter as emoções acolhidas, cuidadas e processadas.

Por fim, em consonância com Yuval Harari, parece que a questão principal não é “Quando vai voltar?” ou “Como vai ser depois da COVID-19?” mas sim: o que podemos fazer agora? Que mundo queremos construir? Afinal, não são as crises também oportunidades?

São Paulo, 24 de maio de 2020

Poit, D. R. (2021). Crise coloca virtual no Olimpo. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crônicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 67-69). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.20>

Crise coloca virtual no Olimpo

Esta crónica começa com uma reverência aos mortos na primeira grande guerra mundial (1914/1918). Há cem anos, o mundo tentava entender como tal tragédia tinha acontecido e ainda chorava os seus mais de 40 milhões de mortos entre civis e militares.

Como existem muitas pessoas desesperadas vale a introdução para lembrar que nos últimos cem anos tivemos inúmeras tragédias que, gostando ou não, fazem parte da história e não são tão incomuns como poderia supor alguém desavisado.

Hoje, impactados pela pandemia COVID-19, temos que rever inúmeros conceitos e refazer planeamentos. Sentimos profundamente a crise, pelo seu carácter mundial e mais ainda pela forma como atualmente comunicamos. Assim, o excesso de informação acaba por criar condições para, entre uma *fake-news* e outra, muito estresse.

O esporte, como negócio ou entretenimento, sempre gozou de grande audiência e prestígio nas diversas plataformas de comunicação. Com o cancelamento dos eventos presenciais e ainda com o primeiro adiamento da história de uma edição de Jogos Olímpicos, a indústria do esporte sentiu o golpe, assim como vários outros setores.

Na prática, vimos uma grande proliferação de *LIVEs*, palestras, seminários, cursos, encontros, eventos de esporte, eventos pilotos e disputas adaptadas ao mundo virtual, catapultando as promissoras possibilidades virtuais em soluções reais, e, antecipando desta maneira, probabilidades futuras. Outro ponto é o fato das redes sociais passarem a ser aliadas indeléveis dos gestores de esporte. Se antes era possível deixá-las como coadjuvantes, agora é impossível não reconhecer o seu protagonismo.

Este protagonismo do evento virtual e, a reboque, o fortalecimento das plataformas de *Streaming*, que até há pouco tempo eram apenas alternativas do portfólio esportivo, puderam mostrar as suas virtudes e serão um dos legados desta crise. Podemos supor que, com a explosão de eventos online, ainda são poucos os gestores de esporte que se enquadram como especialistas no mundo virtual, por isso, podemos afirmar que há muito espaço para a experimentação, crescimento e consolidação.

Em outras palavras, é um oceano de oportunidades que se abre aos gestores, e isto significa uma enorme chance de destaque perante a concorrência e a possibilidade de se tornar num *benchmark*.

Paradoxalmente, ao lado das virtudes das opções virtuais, existem muitas limitações. Esta dicotomia exigirá muita criatividade ao gestor de esporte para poder dar conta de ações fundamentais na área, tais como ativação de produtos e serviços, interação com a torcida, fomento da prática de determinada modalidade, atividades sociais, atender aos anseios do sócio torcedor, entre outros atributos característicos do esporte.

Como a tecnologia existe para servir a sociedade, tudo indica que muitos *softwares*, aplicativos e plataformas irão surgir ou se adaptar, para suprir parte desta demanda evidenciada de maneira explícita durante a crise.

Enquanto isto não ocorre, vamos assistindo a iniciativas de vários seguimentos, propondo atividades virtuais adaptadas às plataformas existentes, com cobrança de ingressos também via sítios especializados, cursos formatados para determinados seguimentos e até alguns percalços na tentativa de encontrar alternativas para sobreviver neste momento inesperado. Ou seja, a eterna busca da inteligência humana à procura de encontrar soluções criativas para problemas inusitados.

Entender que o esporte faz parte da cadeia produtiva, criando empregos, rendas, receitas, retorno publicitário, prestígio para os participantes e para as marcas, e que de quebra costuma gerar um componente de satisfação e alegria intangível, é, sem dúvidas, uma pavimentação fundamental para este caminho que se descortina.

Identificar as possibilidades das inúmeras ferramentas tecnológicas, propor a realização de eventos híbridos, identificar as faixas etárias e seguidores de cada rede social, criar atrativos para monetizar o seu evento virtual, entre outras, sempre foram desafios permanentes, que, entretanto, a partir da crise, passaram a ser inadiáveis.

Podemos estar a viver uma oportunidade, inclusive, de rever o protagonismo dos meios de comunicação, talvez estejam a nascer novas oportunidades de apresentar as atividades desportivas e a indústria do esporte de uma maneira mais intimista e específica, diferentemente dos meios tradicionais que são massivos e genéricos, mesmo quando são específicos.

Pode ser uma grande oportunidade para, por exemplo, o *Storytelling*, que apesar de existir há milhares de anos, continuará sempre atual, afinal, contar histórias sempre foi uma das características da humanidade. Assim, a crise pode ser uma oportunidade para as inúmeras histórias incríveis que existem no mundo esportivo, com significativas ligações interpessoais, poderem ser exploradas como importante fonte de expressão de vários segmentos, e realçar os atributos do esporte e, desta maneira, contribuir para as marcas que investem no esporte. As marcas, por sua vez, sabem perfeitamente que quando estão vinculadas a um esporte, atleta ou evento de sucesso, ficam atreladas à alma e à mente de milhões de aficionados pelo esporte no mundo inteiro.

Acreditamos que após a crise, os eventos de esporte terão como foco um redobrado cuidado com o público, com a segurança, higiene, saúde e apoio de um modo geral. Sendo que a saúde e a segurança devem liderar a preocupação dos gestores de esporte.

Como todas as crises também geram oportunidades, esta é uma grande chance para os gestores de esporte fazerem uma boa leitura dos fatos e tendências apresentadas, e proporem ações assertivas e inovadoras numa área pródiga em atributos positivos. E, finalizando, vale lembrar que, mesmo com as dificuldades do momento, a gestão de esporte insiste em ser prazerosa e promissora.

Como uma singela deferência, tomamos a liberdade de deixar um último parágrafo em homenagem e respeito aos milhares de mortos no mundo pela COVID-19.

Jundiaí, 22 de maio de 2020

Ribeiro, T. (2021). Nestes tempos inovar é uma saída. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 70-72). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.21>

Nestes tempos, inovar é uma saída

Quando uma sociedade passa por uma grande crise, é comum olhar para os avanços tecnológicos como uma possível ameaça e, para o futuro, com uma lente de pessimismo. Sob o cenário da COVID-19, os mais conservadores em relação à tecnologia passaram, de uma hora para outra, a adaptar serviços e processos ao mundo digital. Para quem não vendia nem trabalhava online, agora é questão de sobrevivência. E no mundo do desporto, será uma situação de vida ou morte? Qual será a vantagem de usar a tecnologia, se depois não sabemos o que podemos fazer com ela? Aquelas organizações já habituadas às tecnologias digitais partiram à frente de certas organizações ou certos negócios mais conservadores, que se viram forçados a inovar para melhor lidar com a crise. Em tempos de mudança, os gestores têm que se reinventar, reagir e, de certa forma, abrir a sua mente para o lado tecnológico da vida.

Estamos mundialmente desafiados a abandonar o nosso mundo presumido, a nossa zona de conforto, o nosso desejo de controlar, porque simplesmente a nossa vida mudou. A comunicação entre pessoas e animais fica mais rápida. Os aparelhos ficam menores, mais potentes e cada vez mais inteligentes (p.e. Hidrate Spark - uma garrafa de água inteligente). A produção global é mais eficiente e sustentável. Todos os dias surgem novas formas de conexão, locomoção e obtenção de mais saúde (p.e. um táxi voador). Cientistas, artistas, engenheiros, milhares de profissionais pensam, a todo o momento, como usar a tecnologia, o digital, a inteligência artificial, para melhorar tudo o que nos rodeia. Nas empresas, nas casas e nos objetos, é uma revolução constante, que não para de mudar e melhorar tudo o que fazemos, vivemos e consumimos. Tudo isto tem um nome: inovação. Muda tudo e mudam todos. Fica então a seguinte pergunta: como é que o comportamento inovador em relação à tecnologia pode ajudar na gestão do desporto?

Primeiro, vale a pena salientar que uma organização é feita de pessoas com diferentes perfis e, portanto, com diferentes comportamentos e formas de lidar com os problemas. Os gestores conservadores, que criticam negativamente o mundo digital, sinalizando apenas os malefícios que a tecnologia traz à nossa saúde mental. Os gestores fanáticos, empolgados e apaixonados pela tecnologia, que exageram em certos aspetos, e acreditam que a tecnologia pode estar presente

em tudo, ausentando-nos das tarefas mais simples e quotidianas, em busca de tornar tudo digital. E os gestores inovadores, aqueles que conseguem gerir os problemas levantados pelos conservadores e os excessos manifestados pelos fanáticos. De certo modo, estes gestores encontram novos caminhos utilizando os benefícios que a tecnologia nos pode fornecer, seja no mundo de trabalho como também nas nossas vidas pessoais, sem anular o nosso valor humano.

Em tempos de isolamento social, a tecnologia pode proporcionar a manutenção das prestações de serviços e a continuação de determinados trabalhos que agora são realizados à distância, graças à inovação digital. Boas práticas como aulas de educação física em realidade aumentada (p.e. *playstation wii*), situações-problemas em ambiente virtual, ou a gamificação de disciplinas com foco no ensino por competências; é a inovação no setor da educação. A análise virtual de adversários, ações ofensivas/defensivas através de big data (p.e. TSG 1899 Hoffenheim, na liga alemã) ou o acompanhamento psicoterapêutico dos atletas através de uma vídeo-chamada; é a inovação na área do treino desportivo. A comunicação mais rápida e direta entre atletas, os seus fãs e patrocinadores (p.e. por meio de “*lives*” e “*stories*” direcionadas), fortalecendo as relações de troca e alimentando as marcas com conteúdo; é a inovação na gestão de redes sociais. Pilotos da Fórmula 1 e os seus seguidores competem em tempo real, através dos *e-sports*, jogando ludicamente de forma limpa e sustentável. A organização de eventos digitais, como *League of Legends* ou *FIFA*, com milhares de pessoas a assistir em canal aberto, geram novas formas de entretenimento; é a inovação na gestão de eventos de desporto. Até uma visita guiada ao museu do desporto na cidade do Rio de Janeiro, pode ser realizada sem sair de casa, basta entrar no site do [E-Museo](#) e desfrutar da sua história; é a inovação na gestão do património no desporto.

Porém, há certos aspetos em nós humanos aos quais a pandemia serviu de impulso e que a tecnologia está longe de reproduzir: a saudade, a necessidade do contacto humano e de socialização. Quanto a esta última, podemos passar alguns meses com videochamadas para os nossos alunos, atletas e todos aqueles com os quais nos acostumamos a conviver durante muitos anos. Mas será que conseguiríamos viver assim por mais quanto tempo? Sem ver nem tocar em ninguém, somente através da inovação? Alguns exagerados diriam que sim, a maioria dos conservadores, com certeza, diria que não. O comportamento inovador na gestão do desporto deve equilibrar o que há de produtivo na tecnologia com o que é insubstituível pela própria, e, desse modo, ter mais autonomia e liberdade criativa para tomar iniciativas que sejam capazes de discutir o valor do desporto para a humanidade. Talvez seja o momento de adiar prazos, mas não de abrir mão dos objetivos; adiar eventos, mas não desistir de os reinventar. É a hora de focar no que temos de elementar para as nossas ações, alterar as estratégias sem tirar o foco nos nossos propósitos; adiar os sonhos sem abrir mão de sonhar.

Em tempos de mudança, a indústria do desporto pode evoluir se agir com responsabilidade e envolver a sua comunidade de forma mais inovadora e sustentável. A importância de pensar no desporto em comunidade abraçando, com rigor, a causa tecnológica e envolvendo as pessoas,

trará frutos duradouros. Isso inclui governos, clubes, comunidades e o ambiente externo, que pode ajudar a construir uma cultura inovadora e socialmente mais responsável. No futuro, mais organizações de desporto precisarão de se tornar agentes de mudança, para discutir o desenvolvimento inovador de viver, comunicar e consumir, respeitando os limites entre a humanidade e a tecnologia. Isso permitirá que a indústria do desporto sobreviva, incorporando a inovação necessária no mercado global, pensando na economia, sociedade e, sobretudo, no meio ambiente.

Rio de Janeiro, 1 de maio de 2020

AS ORGANIZAÇÕES

Universidade Europeia

Haas, L. (2021). Organizações do desporto e responsabilidade social. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 74-76). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.22>

Organizações do desporto e responsabilidade social

O desporto é um fenómeno social que se tornou parte do quotidiano de inúmeras sociedades ao redor do mundo. Inicialmente, a prática desportiva estava focada na sua essência, ou seja, no jogo, criado e desenvolvido dentro das comunidades como forma de manter os grupos sociais conectados à competição e à atividade física. Esta mesma prática evoluiu, saiu do seio das comunidades para viajar pelo mundo e tornar-se numa indústria global, capaz de entreter multidões e, conseqüentemente, de movimentar uma enormidade de recursos financeiros e garantir o funcionamento de inúmeras organizações que usam o desporto para capitalizar, como por exemplo, os media.

Este crescimento exponencial deixou o desporto numa dicotomia entre o seu papel como fenómeno social, capaz de ser propulsor de melhorias na saúde pública, na formação de melhores cidadãos, na inclusão social, na luta contra o racismo e outras formas de discriminação, e como fenómeno económico, que contribui para o desenvolvimento de países por meio do turismo, da regeneração urbana, ou dos inúmeros empregos diretos e indiretos que o desporto desenvolve dentro da sua indústria. A importância do desporto dentro dos contextos social e económico, estão bem descritos no Livro Branco sobre o Desporto lançado pela Comissão Europeia em 2007.

As organizações do desporto criadas na lógica do Modelo Europeu do Desporto, nomeadamente, as federações internacionais, nacionais e os clubes, durante muitos anos desenvolveram as suas atividades focadas na lógica de gerir a competição. São nos eventos que muitas destas organizações encontram sua principal fonte de receitas, seja por meio das inscrições, dos patrocínios, dos direitos de transmissão, ou mesmo por meio de recursos provenientes de órgãos públicos. Esqueceram-se que o desporto é mais do que isto, é também uma atividade, como dito anteriormente, com um importante papel social. Não basta ter as melhores competições, as mais rentáveis, as mais mediáticas, se os gestores não conseguem encontrar um equilíbrio entre a função social do desporto e a vertente económica. Este é, talvez, um dos maiores desafios do gestor do desporto na atualidade.

Mas o que é que o COVID-19 trouxe de novo na relação entre a vertente social e económica do desporto?

Ora, se a maioria das organizações do desporto estiveram, durante anos, dedicadas, quase que exclusivamente, a gerir e a tentar maximizar os recursos financeiros provenientes das competições, de uma hora para outra, ficaram totalmente inativas. Viram-se obrigadas a parar aquilo que era a sua única atividade. Essa paragem repentina, de certa forma, religou os gestores destas organizações ao seu papel social. Claro que, por um momento, em alguns casos, viu-se como algumas entidades estavam completamente desligadas das questões que envolvem o papel social do desporto, mas, com o passar dos dias em confinamento, algumas ações começaram a surgir.

Toda a organização possui uma responsabilidade social, ou seja, é esperado que os gestores de qualquer tipo de organização, seja ela privada, com ou sem fins lucrativos, ou pública, desenvolvam projetos para potencializar os efeitos positivos da respetiva atividade, e, no desporto, não é o contrário. E como existe um crescente número nas receitas apresentadas nos balanços financeiros das principais federações e clubes no mundo, aumenta-se também a pressão para que elas entreguem de volta à sociedade aqueles tópicos apresentados no segundo parágrafo desta crónica.

E o que vimos nas organizações do desporto a realizarem ações de responsabilidade social, neste período em que as competições pararam? Quais foram as organizações do desporto que se destacaram nesta área, quando todo o Planeta precisou de ajuda?

Inicialmente, vimos algumas organizações criarem campanhas de arrecadação e doação de recursos financeiros ou materiais, também encontramos casos onde alguns clubes ofereceram as instalações para construção de hospitais, já outros clubes realizaram campanhas para oferecer apoio aos sócios que pertenciam aos grupos de risco.

Aos poucos, as organizações mais preparadas no campo da responsabilidade social, começaram a desenvolver melhores projetos em áreas fundamentais, como por exemplo, ações específicas para manter a população fisicamente ativa ou ajuda nas questões nutricionais durante o confinamento, propostas para redistribuição de rendas para agentes desportivos, nomeadamente atletas (especialmente aqueles que não estão na elite), árbitros e treinadores, que tiveram as receitas reduzidas a zero com a paragem das competições, e também houve casos de organizações que desenvolveram ações em comunidades extremamente carentes, como os grupos de refugiados no continente europeu.

Cabe-nos agora a nós, gestores do desporto, procurarmos os bons exemplos de projetos e ações de responsabilidade social que surgiram nestes meses de pandemia, e refletir sobre como podemos mantê-los ativos no futuro. Manter e reforçar estas ligações que (re)surgiram entre as organizações do desporto e a comunidade que as rodeia é importantíssimo. Convencer os líderes e dirigentes das organizações do desporto, sejam elas internacionais ou locais, que o equilíbrio entre a vertente social e económica existente no contexto desportivo é fundamental para que o desporto consiga cumprir o seu papel dentro da sociedade.

O desporto ganhou, com o COVID-19, a oportunidade de reequilibrar essa balança. Antes desta pandemia, víamos cada vez mais a vertente económica ganhar espaço nos debates ligados à gestão do desporto, falava-se sobre receitas, patrocínios, comportamento de consumo... Quem sabe agora teremos a oportunidade de propor mais debates sobre a necessidade do desporto chegar a mais pessoas, sobre a importância dos clubes sociais na atividade física local, ou, quem sabe, sobre como o desporto pode ajudar a formar melhores cidadãos. Por fim, como o desporto pode ser uma ferramenta para ajudar na inclusão social e no combate à discriminação na sociedade.

A minha questão final para esta reflexão é a seguinte: estamos nós, gestores do desporto, preparados para este movimento? Ou somos também daqueles que só estão preocupados com os negócios perdidos pela indústria do desporto neste tempo de pandemia?

Oeiras, 30 de junho de 2020

Felipe Bertazzo Tobar | ftobar@g.clemson.edu

PhD student, Clemson University

Guilherme Campos de Moraes | gcmoraes92@gmail.com

Young Leader, International Olympic Committee

Tobar, F. B. & Moraes, G. C. (2021). Corporate social responsibility: Manchester United FC and Liverpool FC. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 77-79). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.23>

Corporate social responsibility: Manchester United FC and Liverpool FC

Football, beyond its intrinsic nature as a sporting activity, is a social and cultural phenomenon that requires interdisciplinary analysis to comprehend its development. If this theoretical exercise is per se a challenge in normal times, it only increases through uncertainty periods as faced during the COVID-19 pandemic. Normally characterized within the category of “events beyond human control,” this pandemic has impacted football clubs from both a financial and social perspective, forcing directors to take unprecedented decisions linked to integrity and accountability, which ultimately revealed whether or not the intrinsic institutional values of their clubs were preserved.

Exploring Corporate Social Responsibility (CSR) defined by the European Commission as “[the concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations, and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis](#)”, this chronicle aims to reflect and discuss how the two most popular English football clubs, Manchester United Football Club (MUFC) and Liverpool Football Club (LFC), both based in historical left-wing and working-class cities, have responded to the crisis, within their respective communities, in what concerns to CSR actions.

Approximately 35 miles apart in the Northwest region of England, both teams nurture a long-term rivalry initiated beyond the pitch boundaries, deriving from the cotton trade in the last 19th century. At that time, the city of Manchester and its fabric textiles was heavily dependent on the Port of Liverpool to import cotton, which supplied a quarter of the world. In 1894, when Manchester decided to build a ship canal to reduce its dependency, the two cities ignited their differences. By its turn, in football, the rivalry between ‘Scousers’ (as citizens from Liverpool are called) and ‘Mancunians’ (Manchester citizens) is inevitably remembered by alternations of dominance starting in the ‘60s with United conquering Europe under Sir Matt Busby management. In the 70s and 80s, LFC lifted eleven League titles and four European Cups through the leadership of two legends, Bill Shankly and Bob Paisley. Such a success was eclipsed by MUFC with the arrival in 1986

of Sir Alex Ferguson who accumulated 38 trophies in 26 years, including 13 English Premier Leagues. More recently, LFC returned to glories after becoming Champions of Europe in the 2018/19 season and English Premier League champions after 30 years.

As expected, these football achievements have influenced, especially in the past two decades, how these two clubs remained connected with their local fan bases. Boosted by globalization forces, and according to its strategic plan, MUTD's mission is to become the best football club in the world on and off the pitch. As a pioneer in the internationalization of football clubs from a commercial perspective, the club, which has been purchased by the Glazer's family in 2006, operates to expand its brand in a global scale. This yearning for profits has once influenced Ed Woodward, United's Executive Vice-Chairman, to affirm in 2013 that the club would be able to be attractive to sponsors even without winning trophies. On its website, it is mentioned that United is fully aware of the need to contribute to society and, in particular, to comply with relevant legislation, demonstrating a clear market-oriented perspective.

By its turn, LFC is often proud to operate through a socialist culture which has its roots in the solidarity ideas of Bill Shankly who believed that winning was a result of a collective effort as explained by Peter Moore, Liverpool's CEO during an [interview](#) to the Spanish newspaper *El País*. The club anthem, 'You Will Never Walk Alone,' is a powerful remind of the communal mind-set shared by Liverpool fans and that become part of the club ethos. CSR activities are of great importance for LFC to the extent that the club become the first football entity to receive the Community Mark, the national standard of excellence in community investment. In the past few years, LFC has been ensuring the survival of the North Liverpool Foodbank using part of match-day revenues.

In this scenario, with the eruption of the COVID-19, it was expected that LFC increased its assistance to the community while MUTD potentially would target its global fan base. However, at one of the most striking moments of the crisis, on April 4th after the indefinite suspension of the Premier League, LFC, who is owned by the Fenway Sports Group from the US, announced the inclusion of non-playing staff on government furlough despite profits around £42m from the 2018/19 season were announced just six weeks prior. After massively criticism from its fans, especially from 'The Spirit of Shankly supporters' union that emphasize how such decision damaged LFC's reputation and values, the club reversed the decision not without mentioning how 'truly sorry' directors were feeling. Despite of it, the episode reflected how LFC's owners, under a crisis management situation, did not respected the solidarity values expressed in the club charter.

Surprisingly, MUTD which registered a £430 million debt rise in mid-May has never ceased its employee wages, including determining the full payment for match-day stewards. In addition, United donated medical equipment, lend vehicles to the National Health System and offer Old Trafford to become a blood donation center. MUTD also encouraged employees to volunteer for the NHS in their local communities, without affecting their earnings.

The differences that emerged from these two case studies reveal how crises can put into test the core values of any football club, which typically explored in sponsorship agreements. The adverse financial outcomes derived from COVID-19 have exposed how differently LFC and MUTD worked under CSR's principles. Furthermore, it revealed how CSR projects could represent several benefits for clubs, such as reputation improvement, the capacity for risk management control, and enhancement of community relations. However, it also showed how one single mismanagement registered in periods of crisis in the development of a CSR project within local fan bases might reproduce a dramatic and reverse effect. In other words, poor-decision making can damage what should never be in jeopardy: the club's core values.

Clemson, South Carolina e Santa Bárbara do Oeste, São Paulo, 30 de junho de 2020

Associação Desportiva do Campanário

Drumond, L. (2021). Resistir, reinventar e preservar a identidade. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 80-82). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.24>

Resistir, reinventar e preservar a identidade

A Associação Desportiva do Campanário (ADC), fundada a 15 de maio de 1997, é uma instituição sem fins lucrativos, detentora do estatuto de utilidade pública, que desenvolve a sua atividade desportiva e social na freguesia de Campanário, Concelho da Ribeira Brava, Ilha da Madeira. Esta freguesia rural é caracterizada pela sua acidentada orografia e por uma população de cerca de 5000 habitantes, distando 15 quilómetros da capital, Funchal.

A generalização da prática do desporto e da atividade física para todos os residentes da freguesia de Campanário, especialmente para os que não se reviam nos setores desportivos federado e escolar, e a necessidade de afirmar o desporto como um fator de desenvolvimento social e local, estiveram na génese da constituição desta associação.

Porém, num ápice, a 13 de março de 2020, determinada por deliberação das entidades regionais de saúde, face à ameaça pandémica COVID-19, a ADC viu-se obrigada a suspender a sua atividade e a remeter os trabalhadores efetivos para o regime de *lay-off*, deixando os restantes colaboradores também suspensos. Esta interrupção abrupta de toda a atividade fez mergulhar a ADC numa fase desconhecida e ameaçadora, cheia de incertezas e de duração imprevisível. A juntar a este cenário de paralisação, acresce a instalação do medo social, a desconfiança do exterior e do outro, o afastamento físico, o império do isolamento social.

Todos nós sabemos que mais do que as ameaças da COVID-19 sobre a saúde e a vida das pessoas, o importante é encarmos com serenidade e responsabilidade esta nova fase que estamos a atravessar. Se a nossa segurança e previsibilidade diminuíram substancialmente, então precisamos de reconstruir o futuro assente na incerteza controlada, mas também na confiança. Será possível retomar o trajeto que vínhamos a seguir? Teremos capacidade de resistir a este estado de inatividade por quanto mais tempo? Como resistir e superar esta etapa?

Os alicerces da ADC centraram-se numa missão social e no desenvolvimento comunitário através das atividades físicas e desportivas destinadas aos seniores (aos menos jovens, aos idosos). Com a organização das atividades de ginástica, natação, hidroginástica, passeios na natureza, *hip-hop*,

capoeira, etc., conseguiu-se melhorar a qualidade de vida das pessoas e contribuir para uma maior solidariedade e identidade comunitária. Todo este processo de crescimento e de desenvolvimento foi feito numa base de compromisso dos utentes no sentido de assegurar a principal fonte de receita da instituição, apesar da ADC continuar a desempenhar um serviço de interesse público e de ser apoiada pela administração pública local e regional.

As organizações que têm maiores compromissos decorrentes da gestão das despesas dos recursos humanos e das estruturas físicas (sedes, viaturas, equipamentos), e que dependem da capacidade de gerar receitas próprias, são as mais afetadas com este estado de suspensão. O envolvimento de todos os colaboradores e parceiros através de uma informação regular e atempada, que seja clara e de compromisso, e a adoção de uma estratégia de contenção, são essenciais para a nossa subsistência. Por outro lado, manter os canais de comunicação abertos, nomeadamente através das redes sociais e do telefone, foi e é fundamental para a preservação do vínculo e da relação de confiança dos nossos sócios e praticantes.

A ADC, antecipadamente, começou e continua a elaborar uma análise SWOT, identificando forças e fraquezas, ameaças e oportunidades e potenciando os aspetos positivos e mobilizadores, contornando ou minimizando as dificuldades e entraves. Desta análise, é imperativo seguir duas estratégias concertadas. Primeiro, mobilizar e comprometer as pessoas para resistir e não deixar a instituição e o seu corpo de colaboradores cair. Segundo, reinventar, na perspetiva de criar uma dinâmica adaptável às novas exigências. Na primeira, é fundamental alcançar um acordo interno com os nossos colaboradores e um compromisso coerente com a flexibilização e redução dos serviços ao funcionamento básico e essencial, procurando assim reduzir os custos de laboração da organização durante esta etapa de duração ainda desconhecida. Na segunda, a retoma das atividades deve ser adaptada a cada situação de acordo com as condições de segurança, a sustentabilidade financeira de cada serviço e a preservação dos valores intangíveis que a instituição sempre alimentou no seu percurso de vida – a credibilidade e a afetividade. A implementação destas duas estratégias passará, na medida do possível, pelas seguintes dimensões: a) uma adaptação das atividades passando do interior para o exterior (do ginásio para a rua, da piscina para o mar); b) a localização e descentralização das nossas atividades no sentido de as realizar próximo das zonas de residência dos utentes (ginástica para população sénior), minimizando assim a utilização dos transportes com as condicionantes impostas e os custos associados; c) utilização dos recursos humanos ao funcionamento mínimo e aproveitamento da oportunidade de mobilização dos professores destacados. Logo que possível e dependendo das contingências impostas, serão organizados encontros potenciadores das relações interpessoais, nomeadamente, as atividades com convívios, os piqueniques, os passeios pela ilha, a viagem ao Porto Santo, etc.

Em suma, procurar-se-á resistir e reinventar a ação da ADC, assumindo uma gestão de horizonte de curto prazo, baseada numa análise SWOT contínua, mas flexível, focada na utilidade e na sustentabilidade, preservando sempre a identidade dos valores sociais e humanos cultivados pela instituição.

É nossa convicção que este vírus, que causou uma paragem violenta das nossas atividades, um confinamento e privações na vida das pessoas, vai implicar discernir o essencial do acessório e valorizar a importância da atividade física na vida das pessoas. Vai também permitir equacionar o quão necessárias são as relações interpessoais no bem-estar da população. Neste sentido, confiamos que iremos sair mais fortes e saberemos preservar a nossa missão social, baseada na promoção dos estilos de vida ativos das pessoas, nas relações de convívio, amizade, partilha, cooperação e descoberta, onde o papel do desporto e da atividade física é tão essencial para a saúde e melhoria da qualidade de vida dos nossos sócios e utentes.

Campanário, 6 de maio de 2020

AS INSTALAÇÕES

Ventura, P. (2021). Repensar os espaços e os equipamentos de desporto. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 84-85). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.25>

Repensar os espaços e os equipamentos de desporto

Numa era de grande mutação de hábitos de consumo, de informação e consciências, fruto das novas tecnologias e da crise pandémica atual COVID-19, a humanidade reclama por novas e urgentes soluções, quer na componente habitacional, quer nas componentes política, cultural, turística, económica, desportiva, social e ambiental. Face a estas preocupações, respeitando a urgência refletida, cada vez mais surge a necessidade de se repensar os espaços e equipamentos no desporto, com modelos sustentáveis de construção e em simbiose com o meio ambiente.

Assente em princípios de um paradigma de programação sustentável que torne o elemento didático essencial num projeto arquitetónico de novos espaços e equipamentos de desporto, eleva-nos para novos conceitos e formas de vida, devidamente sustentáveis e amigos do ambiente.

De entre os diversos paradigmas de arquitetura que poderão constituir-se como elementos influenciadores do repensar de novos espaços e equipamentos, destacam-se os princípios aliados à sustentabilidade, à inovação e que a solução preconizada procure responder de forma eficaz às necessidades sociais atuais, os interesses e expectativas dos adeptos da modalidade, praticantes e espetadores.

O repensar dos futuros espaços e equipamentos no desporto deverá ser suficientemente camaleónico e adaptável às diferentes exigências e contextos de práticas e consumos, respeitadores das necessidades dos praticantes e potenciais interessados, tendo por base as características atuais dos desportos ao nível da competição e treino, da prática informal, conforto, formação, investigação e inovação, bem como no fabrico de materiais, vestuário e acessórios para a prática das diferentes modalidades.

Inquestionável, que o sentimento de viragem é generalizado pelas comunidades, a necessidade de se repensar o futuro sem esquecer o presente e as experiências adquiridas no passado é evidente. As mudanças nem sempre são sinónimo de algo menos positivo, por vezes torna-se crucial parar, repensar, caracterizar com rigor o que foi feito, para que possamos olhar em frente e, conjuntamente, dar um salto quantitativo e qualitativo no progresso e na valorização do

desporto nacional. Deste modo, entendemos que passa pela adaptação de novos hábitos de consumo, pelo reajustar do dimensionamento de novos espaços e equipamentos, a sua escala, forma, funcionalidade, redução e controlo rigoroso de custos e, acima de tudo, uma maior consciencialização pela utilização racional dos recursos existentes no Planeta, privilegiando a utilização de materiais naturais, vernaculares dos lugares, amigos do ambiente e ecologicamente sustentáveis, bem como um aumento da valorização do desporto em espaços abertos, ao ar livre.

Numa outra linha de reflexão, destaca-se o papel político dos nossos governantes nas tomadas de decisão, que devem ser céleres e eficazes, na medida em que os espaços e equipamentos de desporto sejam corretamente integrados no tecido urbano, numa política de reeducação de utilização de espaços, privilegiando os locais amplos preferenciais para a prática de atividades desportivas em detrimento dos espaços confinados/fechados. Estes caracterizam o tipo de atividade desportiva que se desenvolve num dado território, muito por força da sua função, que se desempenha pela utilidade que as unidades lhe concedem. A função basilar de uma instalação de desporto é de poder oferecer, de uma forma continuada, a possibilidade de realização de uma determinada atividade desportiva, num determinado local. Deste modo, torna-se essencial um repensar, um novo olhar sobre o ordenamento do território e os espaços de desporto, tendo em conta esta nova realidade, pois, sem isso, tornar-se-á difícil progredir de forma responsável e assertiva. Vamos todos acreditar que no futuro, tudo será diferente, para melhor.

Lisboa, 24 de maio de 2020

Felipe Bertazzo Tobar | ftobar@g.clemson.edu

PhD student, Clemson University

Guilherme Campos de Moraes | gcmoraes92@gmail.com

Young Leader, International Olympic Committee

Tobar, F. B. & Moraes, G. C. (2021). Virtual stadium tours and museums in football clubs? In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 86-88). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.26>

Virtual stadium tours and museums in football clubs?

In the last decade, a few football clubs have become truly global tourist attractions after receiving thousands of visitors interested to take behind-the-scenes venue tours and to explore their museums. For instance, while the Barça Stadium Tour and Museum - the most visited museum in Catalunya - registered an average attendance of two million tourists, per year, and a [profit of €58 million in 2019](#) the Tour to Bernabéu attracted 1.3 millions of visitors in 2018, meaning it was the third most popular museum in the city of Madrid³³. In the UK, the dispute for visitors between the two most victorious clubs made both Anfield and Old Trafford top touristic attractions in Liverpool and Manchester, respectively. In 2019, after several years behind its fierce rivals, the Liverpool Stadium Tour and Museum [received around 340,000 visitors](#), a superior number than registered by the historical “The Beatles Story Exhibition”. By its turn, in 2018, when the Manchester United Stadium Tour and Museum became the most popular paid attraction in the city of Manchester, it attracted around 316,000 visitors.

Such positive numbers that even led national and local tourism boards to establish partnerships with those clubs to insert their stadiums in the official tourism itineraries as another [‘iconic and cultural symbols’](#) of the respective destinations, were severely impacted by the COVID-19 pandemic crisis. Since the Spanish and British governments announced lockdown measures in mid-March, their stadium tours and museums closed operations. With the exception of FC Barcelona, which on June 12th reopened both attractions with only 33% of its capacity and with social distancing measures implemented, Real Madrid FC, Manchester United FC, and Liverpool FC remain closed to the public to this date (June 30, 2020).

Beyond provoking disruptive economic impacts on the football business linked to tours and

³³ Tour Bernabéu, personal communication, April 19, 2019

museums, not to mention the lucrative match-days revenues, COVID-19 has particularly exposed a surprisingly unprecedented level of unpreparedness by these billionaire global football clubs to deal with a crisis of such magnitude. Often praised by their use of cutting-edge technologies in the current digital age on marketing, commercial, coaching, and technical departments, as well as in their own museums through electronic interactive displays, the four football clubs still did not make available online their stadium attractions.

As stadiums remained closed down physically, it would be normal to expect that these highly annually visited clubs followed the trend established by world-class museums like the British Museum in London or the Louvre in Paris, that offered virtual tours, online collections, and educational and entertaining content to capture the attention of their audiences during lockdowns. It is worthwhile to mention that this lost opportunity happens in a period in which the Internet, which suddenly became our primary source of entertainment, has been registering the [higher levels of usage in its history](#).

If such unique circumstances were not enough to justify the launching of virtual operations of stadium attractions, take into account that [virtual tours](#) exist since the advent of the CD-ROM, and that those four clubs are in the top four of the largest global fan bases, with estimations of more than 1.1 billion of [Manchester United followers](#), 771 million of [Liverpool F.C. fans](#), and respectively, 400 and 450 million of [culés](#) and [madrilistas](#) around the world.

Although these astonishing numbers should have encouraged clubs to activate emergency plans to tackle the adversities produced by the first COVID-19 wave, and that might return whether a second wave appears, the situation is unlikely to change. By assessing the FC Barcelona Strategic Plan published in 2015, which is designed under the motto “THINK BIG, GLOBALLY, AND DIGITALLY,” there is no indication of strategies or actions to virtually explore Camp Nou’s attractions, not even in periods of normality. Similarly, Real Madrid, Liverpool, and Manchester do not offer plans to commercialize their stadiums backstage and museums to their global fan base, which in its majority will never be able to travel to their headquarters.

Beyond the missed opportunity to activate the ‘living sport heritage concept’ (Ramshaw, 2010), in which former legendary players would act as virtual tour guides providing nostalgic experiences through discussions and anecdotes of special moments, the younger generations could be educated about the history of the clubs. Since schools and universities are operating through online classes and, at least, in the English Premier League (EPL), where only 4.6% of young adult (18-24-year-old) and 12.5% of junior fans (Aged 18 years or under) are season-ticket holders, this moment could represent a valuable channel to reconnect with these types of public, that represents the next generation of long-term fans in the stands. Also, contrary to adults and seniors that currently comprise 80.5% of EPL season-ticket holders, they will certainly suffer fewer constraints linked to COVID-19 to attend match-days shortly.

Furthermore, the exploration of virtual tours could mean a new source of revenue destined to the respective National Health Services in the fight against the COVID-19 crisis and increase the appeal of clubs' Corporate Social Responsibility actions. Since we should expect a new normal, where digital engagement might become the rule, football clubs with tourism appeal should adapt to offer virtual experiences and include it as priorities in their respective strategic plans. There is no reason to postpone it since the technology is available, after all, for more contradictory that it may sound, the first visitor of the Barça Museum in the reopening phase was a fan located at a local hospital, who saw the trophy collection and other precious objects linked to Barça's heritage, through a robot.

Clemson, South Carolina e Santa Bárbara do Oeste, São Paulo, 30 de junho de 2020

OS GINÁSIOS

Pedragosa, V. (2021). Impacto e alternativas para a prática de atividade física. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 90-92). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.27>

Impacto e alternativas para a prática de atividade física

A prática de atividade física nunca foi negligenciada pelo atual Governo entre o estado de emergência (18 de março) e o estado de calamidade (30 de abril). Numa primeira fase, estado de emergência, aconselhou-se manter a atividade física ao ar livre, proibindo as formas coletivas, duas ou mais pessoas juntas. Na segunda fase, estado de calamidade, continuou a ser permitida a atividade física ao ar livre desde que não envolvesse contacto físico, respeitando as regras de higiene e sanitárias: a) distanciamento mínimo de dois metros; b) impedimento de partilha de materiais; c) impedimento de acesso à utilização de balneários. Constata-se a importância de manter as pessoas ativas, física e mentalmente, numa sociedade em que a saúde pública é ameaçada e a crise económica um resultado inevitável, nos próximos tempos.

Perante estes dois estados, emergência e calamidade, os ginásios, serviços de fitness prestados em instalações desenhadas para o efeito, tiveram de encerrar temporariamente até que se voltassem a reunir as condições desejáveis para a sua reabertura. Sendo uma [indústria caracterizada em Portugal](#) por 1100 ginásios, 20 mil trabalhadores, 688 mil sócios membros, um volume de faturação de €289 milhões, uma taxa de penetração de 6,7%, uma taxa de retenção de 40% e com um preço médio de €37,71 impõem-se enormes desafios de gestão operacional e estratégica aos gestores de fitness, profissionais de exercício e saúde e ao Governo no sentido da adoção de medidas que minimizem o impacto da COVID-19 na indústria do fitness.

É inquestionável a medida tomada pelo Governo, perante a atual pandemia COVID-19, de fechar os ginásios. A economia colapsou e, inevitavelmente, a indústria do fitness acompanhou. A questão que se coloca é: como irá a indústria e as pessoas readaptarem-se a esta nova realidade, e qual será o impacto na sobrevivência dos ginásios?

Um facto que se verificou foi que, mesmo com os ginásios fechados, as pessoas não deixaram de procurar fazer atividade física (na rua e em casa). Os ginásios procuraram encontrar formas alternativas de satisfazer as necessidades dos seus sócios membros, desde o aluguer de equipamento, à oferta de aulas virtuais, principalmente para casa.

Outra questão que se coloca: será que sócios membros estarão disponíveis para voltar aos ginásios? O atual Governo permitiu, a partir de 1 de junho, a abertura dos ginásios após o cumprimento das medidas emitidas pela Direção Geral de saúde (DGS). Os ginásios começaram a reabrir durante o mês de junho, condicionados por fortes investimentos e limitações de adaptação das instalações à prática de atividade física. Os resultados dos inquéritos aos associados da AGAP indicam que 62% dos ginásios reduziram a faturação em mais de 75%, 70% dispensou os funcionários, 83% dos ginásios irão manter o serviço on-line e 81% considera que só irá recuperar no primeiro trimestre de 2021. No ano de 2021, o Barómetro do Fitness em Portugal irá responder efetivamente a estas questões, assim como a perda do número de sócios membros que a pandemia COVID-19 irá provocar de 2019 para 2020.

A pandemia COVID-19 obrigou a repensar a inovação da oferta de serviços de fitness, obrigou a um aumento do investimento em tecnologia, que os ginásios têm de incorporar nas instalações para facultarem espaços acolhedores, no sentido de aumentarem a frequência dos sócios membros. A tecnologia vem também possibilitar uma oferta de serviços mais ampla, que poderá passar pelas aplicações e aulas virtuais disponibilizadas pelos ginásios. No entanto, a concorrência, direta e indireta, vai aumentar, provocada pela pandemia COVID-19 e, conseqüentemente, os preços tenderão a baixar se os ginásios não incorporarem valor para os sócios.

No futuro, as pessoas quererão o ginásio em “casa” (ou local onde se encontram), de forma a ir ao encontro da falta de tempo que tanto assombra a sociedade. O ginásio do futuro deixará, para muitas das pessoas, de ser considerado o local para fazer atividade física, passando a “casa” a ser o concorrente direto. Será aqui que os ginásios terão de se diferenciar. Terão de analisar o mercado exterior, as tendências, e investir em tecnologia e formação. Os sócios poderão ser um qualquer cidadão do mundo, através de uma oferta tecnológica e virtual. O serviço principal terá de ser munido de muitos serviços secundários de forma agregar valor ao principal. Apela-se aos gestores uma elevada formação concetual, relacional, com capacidades criativas e empreendedoras. As pessoas estarão cada vez mais sensíveis à excelência de boas práticas no âmbito da responsabilidade social e às questões éticas empresarias.

No seguimento desta oferta tecnológica e virtual de fácil acesso a todos, para a disponibilização de diversos conteúdos para a prática de atividade física, existe uma inquietante necessidade de legalização da prestação dos serviços de fitness através de diferentes plataformas on-line. Quando um sócio membro utiliza um ginásio tem a garantia que os instrutores (técnicos de exercício e saúde) são detentores de uma cédula profissional para o efeito. Quando um sócio membro utiliza uma aula virtual fornecida pelo ginásio também terá de ter a garantia da certificação que os conteúdos são fornecidos por instrutores creditados. No entanto, a pandemia COVID-19 fomentou uma prestação massiva de oferta de atividade física, através de diversas plataformas on-line, por profissionais a título individual, dos quais as pessoas que consomem esse serviço não têm uma informação clara da sua formação académica. Terá de existir, para a indústria do fitness, uma

preocupação de legalização e regulamentação das atividades de fitness on-line, sendo que o Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ) deverá prenunciar-se num futuro muito próximo, no sentido de garantir a qualidade dos conteúdos on-line de atividade física.

Considerando os benefícios da atividade física, o Governo deveria facultar benefícios em sede de IRS e rever o IVA regularizado pelos ginásios, de forma a proporcionar e a fomentar benefícios de saúde pública. Os ginásios deverão continuar a fornecer o seu contributo à sociedade aliando a saúde das pessoas ao meio ambiente.

Lisboa, 1 de julho de 2020

Ribeiro, F. (2021). Cenários e oportunidades nos ginásios. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crônicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 93-95). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.28>

Cenários e oportunidades nos ginásios

O ano de 2020 será lembrado como um período singular que possibilitou (ou impôs) ações e reflexões profundas acerca de um cenário hostil. Em alguns momentos assustador e incerto, mas, aos que assim permitirem, aceitarem ou enxergarem, recheado de possibilidades, especialmente no que diz respeito às formas de gestão, do intenso mundo que envolve o fitness e a oferta de serviços nos ginásios.

Para sobreviver aos desafios, será necessária uma reestruturação total, talvez até uma readequação de missão, visão e valores, algo que, em geral, norteia e fundamenta a existência do negócio. A mudança exige uma avaliação de aspetos que englobam desde detalhes visíveis, como a limpeza e higienização do local, até questões abstratas, como o desenvolvimento de novas e significativas formas de relacionamento com o cliente, revelando um contexto desafiador e inovador. Resumidamente, pode-se afirmar que em tempos da COVID-19, o mercado fitness sofreu com as incertezas advindas de inúmeras informações e orientações (por vezes contraditórias e confusas, porém necessárias), e continua a sentir o impacto das medidas impostas, numa tentativa efetiva de controlar e conter a propagação de uma circunstância indesejada.

Por um lado, com a ordem de fecho temporário, muitos ginásios reduziram o número de funcionários, tiveram contratos cancelados e/ou crescente inadimplência, alguns encerrando definitivamente suas atividades. Por outro lado, há os que têm tentado aproximar-se dos clientes, através de serviços remotos, e-mails, WhatsApp, entre inúmeras ações, revelando a busca de se reinventar, sobreviver e sair vivo da crise.

Uma das principais características dos ginásios é que são locais democráticos, onde se pode consumir produtos e serviços tangíveis e intangíveis, que vão além do desporto ou da saúde, ou seja, as atividades e as interações no espaço dos ginásios permitem diferentes relações sociais, o que também ajuda a explicar a crescente popularidade desses locais nos tempos pré-pandemia. Nesse contexto, muitos indivíduos, em busca de intervir/agir nos seus corpos e mesmo nos seus relacionamentos, preferem ou preferiam tornar-se membros dos ginásios, o que demonstra o

potencial desse mercado em desempenhar um papel relevante, onde as pessoas têm a oportunidade de realizar atividades físicas para o bem-estar individual e de todo um grupo social. E esse tem sido um dos grandes desafios dos ginásios: como manter a chama dos relacionamentos entre a equipe e os clientes acesa? Como manter algo que já era uma das maiores preocupações dos gestores dos ginásios antes da pandemia: a lealdade dos clientes?

Vale destacar que a indústria do fitness sempre viveu em constante transformação, com contínuas inovações e alta competitividade. Atualmente, se vale um conselho, é no sentido de que a preocupação dos gestores se concentre em conhecer os usuários e as formas de potencializar os serviços prestados, para fortalecer as relações envolvidas. Reforço que, nesse momento de pandemia, é fundamental reorganizar o negócio, fazendo uma gestão inteligente da crise e dos desafios advindos dela.

A International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA), uma associação que atende a indústria do fitness, em junho de 2020, iniciou a campanha: *Ginásios são seguros e exercício é saúde*. Em consequência, ginásios do mundo todo inundaram as mídias sociais com mensagens de apoio, mostrando que o fitness é um segmento unido. A importância de realizar esse movimento está diretamente relacionada com os benefícios que os ginásios trazem ao desenvolvimento das pessoas: aumento da imunidade, da saúde em geral, da resistência física, da motivação individual, alívio do estresse, melhora de doenças crônicas não transmissíveis, liberação de hormonas ligados ao prazer e melhora da vida social. Ou seja, é uma questão de bem-estar, qualidade de vida e também de prevenção. Afinal, como os exercícios auxiliam diretamente o aumento da imunidade, a chance de desenvolver determinadas doenças será menor.

Nesse sentido, visando atrair e manter clientes, muitos ginásios apostam em estratégias tecnológicas/digitais para fortalecer laços através da aproximação, procurando gerar respostas emocionais positivas como fruto do contacto com os funcionários e a marca, trazendo o usuário para uma posição central. Assim, enquanto não podem funcionar, a ideia é produzir conteúdos que sejam do interesse do cliente, gratuitos, on-line, que mobilizem a equipe de funcionários com mensagens motivantes, apostando em entregar sensações como carinho, cuidado e atenção, estimulando a sociabilização, tão característica do ambiente dos ginásios, porém agora de forma adaptada e talvez mais tímida. É preciso encontrar sistemas que possam apoiar e incrementar a profissionalização do negócio, especialmente num contexto em que, mesmo à distância, é primordial manter o cliente por perto: a preocupação gera segurança ao usuário, e assim, compromisso, envolvimento, encantamento e lealdade.

Quando o retorno estiver autorizado, as recomendações de biossegurança deverão ser seguidas. As medidas seguem as orientações da Organização Mundial de Saúde e têm sido adotadas pelos países em que o pico da pandemia já passou, e onde o processo de reabertura está a acontecer. Já existem protocolos de retorno pós crise, com sugestões adicionais para o aumento da prevenção e segurança: venda de máscaras; orientação para trazer garrafa de água; instruções sobre

distanciamento social, que é imperativo, apesar de inicialmente causar estranheza; aulas com número máximo de pessoas, rodízios, hora de treino agendada; medição da temperatura corporal; incentivo à compra de equipamentos individuais (como colchonetes); álcool nos equipamentos e instalações; fornecimento de sapatilhas descartáveis (que constitui uma barreira contra microrganismos carregados nos sapatos); troca da roupa vinda da rua... Tudo é uma tendência para fomentar a consciencialização de que vivemos num mundo que não será mais o mesmo.

Por fim, é possível olhar para a crise num sentido também positivo, vendo que surgiu como uma oportunidade para ensinar que é necessário rever estratégias, protocolos, ofertas, serviços, mas sobretudo posicionamentos, comportamentos e valores. Os clientes certamente voltarão para os ginásios. Primeiro, porque o ser humano é um ser social e sente falta do contacto direto, depois porque bons equipamentos de musculação, por exemplo, dificilmente se têm em casa. Mas é preciso lembrar que esses usuários estarão diferentes, mais cuidadosos, solidários, com outra mentalidade, dando mais valor à saúde. O pânico só não pode congelar os gestores, que devem deixar os negócios em condições de operar de forma viável e segura, considerando que é vital cuidar do usuário, porque os ginásios precisam dele de volta. A boa notícia é que poderá haver uma enxurrada de pessoas que nunca frequentaram ginásios e que, depois da pandemia, vão querer ter mais saúde e melhorar a imunidade!

Florianópolis, 29 de junho de 2020

PARA ONDE VAMOS?

Gomes, R. (2021). Velocidade confinada. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 97-99). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.29>

Velocidade confinada

Todos os que tiveram a experiência do confinamento relatam uma estranha sensação em que o tempo subjectivo ora acelerava ora se tornava lento. Como se estivessem numa cápsula do tempo ficcional, em que as deslocações se fazem a velocidades inimagináveis, sem que os indivíduos se deem conta disso fisicamente. Designo esta desconexão espaço-temporal como a velocidade do confinamento. E esta sensação tem tudo a ver com a actividade física e o desporto, porque nos habituámos a ver neles o arquétipo da velocidade, do movimento e da mobilidade. Neste sentido, a situação de confinamento que vivemos é completamente paradoxal e contraria alguns adquiridos da actividade física e desportiva. Se pensarmos em algumas formas alternativas de actividade física surgidas neste período, sobretudo as que envolveram treino remoto, a utilização de formas simuladas de exercício físico, ou de preenchimento da lentidão do tempo com *e-sports*, verificaremos que em todas elas se dá uma inversão da lógica motora habitual: o movimento tende a ser substituído pela quietude ansiosa.

Por um lado, a velocidade do contacto virtual com os outros, sejam eles pessoas, objectos ou símbolos, transmite-nos intensidade; por outro, a paralisia do confinamento, que nem as sessões de treino virtuais compensam, deixa-nos descontentes. A sensação de velocidade deixou de ser uma característica do corpo em movimento e passou-se para os ecrãs da televisão e dos monitores do *smartphone* e do computador. A velocidade das pernas deslocou-se para a ansiedade óculo-manual dos teclados.

Porém, se procurarmos as tendências que nos últimos anos se consolidaram neste campo, podemos ver o confinamento como uma oportunidade para a sua radicalização, não como uma experiência completamente nova. As tendências novas entraram nos diferentes campos da nossa vida como uma forma alargada do simulacro e da hiperrealidade.

A hiperrealidade define uma condição material e mental de vida, em que a distinção entre a coisa real e a sua imitação, entre signo e significado, é abolida. Umberto Eco argumenta que a hiperrealidade transporta para a experiência quotidiana características alucinatórias e irónicas típicas da sociedade de consumo. O consumidor é imerso em tecnologias de simulação cada vez

mais alargadas: espaços de férias que imitam e ampliam a sensação de exotismo; espaços fechados em regiões frias, que reproduzem espaços luxuriantes de praias tropicais; espaços exóticos que integram referências reconhecíveis pelos turistas de outros continentes; aulas virtuais com monitores não presenciais; aplicações móveis que substituem a relação face-a-face com um PT; *e-sports* que parecem criar maior emoção entre os espectadores; espaços confinados que são ampliados por imagens simuladas que nos permitem jogar golfe no hotel, futebol no quarto ou andar de bicicleta em paisagens selvagens sem sair da comodidade do *resort*.

Neste estado de simulação permanente, aquilo que está geograficamente distante parece-nos muito familiar, e o que está geograficamente próximo cria-nos a ilusão de estranheza. A telepresença, a televiagem, a televisita a museus, o teletreino, exibem-nos, afinal, uma realidade estranhamente próxima e semelhante à que já vivemos, em que toda a experiência se parece equivaler. Embora se tenha consciência da artificialidade da vida que experienciamos enquanto teleconsumidores, isso não se traduz numa procura da verdadeira natureza das coisas. Pelo contrário, a hiperrealidade é saboreada como um fim em si mesmo, e o desfrute é o resultado dessa fusão arbitrária e incomensurável de signos e símbolos.

Mas nem todos escolheram a *via crucis* do simulacro. Foi neste ambiente de hiperrealidade que se deu também um regresso à natureza, visível na procura crescente dos poucos deslumbres de espaços de natureza domesticada que sobram em pleno confinamento: os passeios pedonais ou de bicicleta à beira rio ou à beira mar; o exercício nos grandes pulmões das cidades, como o Monsanto em Lisboa. Foi dessa experiência pessoal quotidiana que fui buscar estas reflexões.

O ecoturismo, os ecolazeres e o ecodesporto já haviam ganho adeptos como reacção ao artificialismo da vida e ao sedentarismo urbanos. Mas a experiência do confinamento deu-lhe um novo significado: a busca de uma experiência que se possa enraizar de novo num território e num lugar. Esta construção imaginária da natureza deve muito à experiência forçada do isolamento físico nos pequenos espaços domésticos, e não são uma completa novidade. A procura da onda ideal do surfista, do sítio mais propício às rasantes ao solo do apaixonado do parapente, ou do trilho desconhecido e exótico por parte dos caminheiros, participa deste simbolismo assente simultaneamente na errância e na quietude contemplativa.

Mas o que ressalta desta busca é a invenção de novos trajectos e de novos significados para os percursos que se desenham nos espaços naturais dedicados ao lazer desportivo. Estas imagens constituem mapas cognitivos alternativos. Os mapas cognitivos são soluções imaginárias para uma realidade quotidiana das cidades sempre mais fragmentada, ou do artificialismo da totalização cognitiva a que a experiência do isolamento forçado conduziu.

A síntese desta experiência mostra-se potencialmente ambivalente. Surfar na onda ou na *net*, modificar as sensações do corpo nuns óculos de realidade virtual, enquanto se navega um *drone* em pleno Monsanto ou num jogo virtual em casa, constituem formas de incorporar o mundo em

cada um. O corpo constitui-se como fluxo de informações e sensações sem contexto e sem unidade identitária. Como nada é fixo ou estável, nada é apreensível pela experiência. A ansiedade da perda que o isolamento produz é compensada pela velocidade da luz do monitor, substituindo este, progressivamente, o movimento do próprio corpo.

Foi neste contexto que novos mapas cognitivos foram procurados e construídos na relação com o espaço natural. Os mapas cognitivos estão dependentes dos deslocamentos. Estas mobilidades nem sempre são racionais, e podem ser determinadas por outros encontros, pela necessidade de partilhar um espaço de lazer comum, ou pelo impulso de deixar o envolvimento urbano imediato e alcançar a natureza. Independentemente de ser uma natureza selvagem ou domesticada, esses contextos favoreceram a renovação de ficções antigas ligadas à errância e ao nomadismo. Foi esse movimento de *via felice* que eu encontrei quando me desloquei diariamente ao Monsanto, um dos poucos espaços naturais domesticados que se mantiveram abertos durante todo o período do grande confinamento em Lisboa.

Lisboa, 1 de maio de 2020

Correia, A. (2021). Uma nova cooperação no desporto. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 100-102). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.30>

Uma nova cooperação no desporto

O desporto tem crescido, nas últimas décadas, focado no lucro através da realização de eventos. Um desporto cujo sucesso reside na expectativa da derrota do adversário e consequente vitória da nossa equipa, dos nossos atletas. E as diversas organizações das modalidades (clubes, federações e ligas) esforçam-se por associar os seus campeões e os seus quadros competitivos a patrocinadores e aos media, para que possam aumentar as receitas através da globalização dos negócios.

Neste contexto hipercompetitivo entre as diversas modalidades, o futebol tem conseguido a dianteira no negócio dos eventos. Havendo, contudo, outras modalidades que têm conseguido um assinalável sucesso mundial, como o golfe, o ténis, o atletismo, o basquetebol e alguns desportos motorizados. O crescimento das audiências mediáticas e a associação a marcas patrocinadoras, têm disparado os lucros de organizações de desporto como a UEFA e a FIFA.

Na sua essência, as multidões correm para os estádios, pistas, pavilhões, campos, etc., ou para dispositivos eletrónicos, para se deleitarem com a vivência da competição. As tribos (clubes, regiões, países) organizam-se para festejar a expectável supremacia sobre os opositores. As multidões, contidas ou ruidosas, e até violentas, torcem e empurram os seus atletas lutadores contra os adversários. A glória no terreno desportivo rapidamente inflama e percorre os adeptos. Uma catarse coletiva no momento do uivo da vitória que percorre as redes sociais, as cidades e os países.

Finalizada a competição, há pessoas esfuziantes com a vitória e pessoas sombrias porque uma derrota demora tempo a digerir. O adepto, sentado na Estádio, no sofá ou no bar, vive, por momentos, a mesma história muitas, muitas, vezes: a possibilidade da sua tribo ser a mais forte. E a história repete-se e repete-se. Na vitória, as mentes sossegam e os corpos avançam. Na derrota, as mentes aguardam sofregamente pelo próximo embate e preparam o corpo. A esperança é algo que o adepto cultiva na intimidade. Ele sabe que a luta continuará, seiva que nasce e energiza os corpos que se habituaram, cultural e socialmente, a este trago da vitória.

Os eventos de desporto têm acontecido neste contexto de mobilização coletiva dos corpos, onde se repete a mesma narrativa: a procura da vitória. O vencedor global terá a atenção das pessoas, das marcas, das organizações, dos políticos, e será coroado com lucros avultados, cuja dimensão está associada à competitividade da própria modalidade.

Organizações, em diferentes partes do mundo, contribuem para a afinação desta máquina em que se tornou o desporto moderno: um desporto de eventos de competição planetária. Os clubes localmente organizam-se para a formação e deteção de talentos, e as escolas funcionam como divulgadoras dos desportos que permitirão ascender à fama. Os governos locais e centrais apoiam as iniciativas de promoção, as empresas querem notoriedade e financiam generosamente os campeões do mundo e os políticos espreitam o sucesso e distribuem benesses.

Na gestão destes eventos de desporto é exigido um elevado nível de cooperação nas organizações e entre as organizações, sejam clubes, federações, empresas, etc. Esta é uma cooperação possível, porque todos os intervenientes acreditam na mesma ficção: a importância do campeão, a importância de nos sentirmos mais fortes que o adversário, seja este o outro clube, o outro atleta, o outro País, a outra cor do emblema.

Na realidade, esta é apenas uma vivência simbólica, alimentada hoje por organizações que usufruem de enormes lucros, pelo capital que utiliza o desporto para aumentar as vendas e fazer mais dinheiro, e por políticos que acreditam que as populações sentadas a viver a ansiedade da vitória e da derrota serão pessoas mais dóceis e focadas no seu papel da produção capitalista de bens e serviços.

O capital lucra, os políticos diminuem o ruído social e as pessoas têm fé nesta vitória encenada que enche mentes treinadas desde tenra idade em derrotar. É assim um jogo em que todos julgam que ganham, havendo uns que, no concreto, ganham mais que os outros.

Na prática podemos especular e dizer que “é só desporto”, que sendo visto como importantíssimo para uns (basta lembrar a quantidade de pessoas que têm o seu emprego no desporto e as emoções vertidas pelos adeptos), será para não levar muito a sério, exceto quando a violência fica fora de controlo das forças policiais, ou quando a corrupção, o doping ou a discriminação não consegue ser contida pelo sistema e surgem notícias. Normalmente, os dirigentes e políticos são céleres e encontram soluções mais ou menos engenhosas para manterem ou até para acrescentarem lucros e distribuírem dividendos materiais, e, acima de tudo, emblemáticos.

Tem sido uma gestão do desporto que suporta a ficção vigente e que sugere soluções financeiras, de mercado e organizacionais, para dar resposta ao anseio dos acionistas, dos sócios, dos políticos, dos atletas e das multidões, ávidas de sucesso quando vivem a finitude da vida, a escassez de momentos significativos e felizes, as dificuldades na aquisição de bens materiais e um pulsar profundo que as impele para o combate. Parece que aquela tensão competitiva, muitas vezes na proximidade do caos, sossega e adia a melancolia.

Nesta realidade da COVID-19 tudo parou. Os eventos de desporto fecharam as portas. Os eventos precisam das multidões esfomeadas pela vitória. Uma procura de glória efémera que nos habituámos a viver. Assim, como um tem de ser. Será que precisamos ainda desta história da derrota do outro? Uma felicidade que brota da vivência de uma superioridade, mesmo que

momentânea e encenada. Será que podemos construir outras ficções baseadas na participação e cooperação? Que sociedade estamos a construir com este desporto?

Os grandes desafios de hoje, quer sejam pandemias (que nos visitam periodicamente) ou as alterações climáticas (com influência direta na qualidade do ar, da água, na produção de comida e o crescimento de refugiados e deserdados), precisam de pessoas que cooperem e muito. Os desafios são gigantescos e colocam questões de sobrevivência do próprio ser humano a uma escala global. Para estes problemas precisamos de soluções que obriguem a relações positivas com os vizinhos próximos e distantes. Não precisamos de derrotados. Temos de estar todos do lado dos vencedores.

A cooperação permitiu ao Homo Sapiens, ao longo dos tempos, um percurso inimaginável, mas só novas cooperações permitirão alguma esperança num futuro próximo. Pode o desporto ser reinventado no global para além do lucro? Com que regras? Com que objetivos? É preciso continuarmos a viver a encenação de “nós” e os “adversários”, num mundo cada vez com mais problemas globais? Talvez, como comunidade, estejamos a perder tempo com este desporto. Qual pode ser o contributo do desporto para os nossos problemas atuais no planeta Terra?

Carcavelos, 2 de maio de 2020

Correia, A. (2021). Será o vírus a resolver?. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 103-105). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. DOI <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-16-6.31>

Será o vírus a resolver?

O desporto cresceu à medida em que as modalidades de desporto se estandardizaram. Hoje, em qualquer modalidade, os atletas para competirem não precisam de falar previamente com os adversários, nem de interrogar os árbitros ou ficar na expectativa face aos procedimentos dos espectadores. Todos os atletas conhecem e dominam os regulamentos que permitem orientar e dar sentido aos seus comportamentos no espaço e no tempo da competição. Foram muitos anos de preparação e de aprendizagem.

O processo de crescimento do desporto precisou de estruturas organizacionais, nacionais e internacionais, que planearam, lideraram, executaram e avaliaram uma ordem global. Aconteceram os contactos, as iniciativas, as viagens, as reuniões, as decisões, por esse mundo fora. Enquanto os atletas e os treinadores estavam nas piscinas, nos campos, nas pistas, um conjunto alargado de dirigentes geriam as modalidades no espaço de cada país e as relações com dirigentes de outros países.

E foi-se criando uma ordem planetária que precisou de territórios para se expandir (países), de dinheiro (construção e manutenção das instalações desportivas, pagamento dos salários, bolsas de preparação, etc.), de atletas e de investidores (públicos e privados) com confiança no amanhã, para terem o retorno dos investimentos. Uma máquina acelerada de acreditar em lucros avultados, no prestígio do campeão e numa sociedade de corpos controlados. Os impérios precisam de fé e de tecnologia e o desporto conseguiu, ao longo de décadas, construir o seu reino.

Para o efeito, a chegada da televisão no século XX acelerou o processo de divulgação das modalidades, com relevo para o futebol, e criou a vontade local para a prática. Os investidores (empresários e patrocinadores) captaram a essência e apostaram num fenómeno emergente com um potencial enorme de crescimento. O capitalismo tinha chegado ao desporto. Mais recentemente, a Internet tem acrescentado canais de acesso aos serviços de desporto, ajudando as organizações a maximizarem os lucros.

As federações internacionais realizaram um trabalho de divulgação e de implementação das modalidades em estreita colaboração com as federações nacionais. Num sistema que tem funcionado porque os agentes desportivos tendem a sentir-se representados e inseridos numa

família que defende valores comuns e incentiva comportamentos partilhados. A identificação com a modalidade é um processo de filiação que aconchega e dá sentido aos atletas, treinadores, dirigentes e aos adeptos. A tribo acolhe e projeta os seus elementos através das vitórias e pela repetição dos mesmos comportamentos e cerimónias.

O desporto tem sido um espaço de cooperação internacional. Cada modalidade tenta expandir a sua influência numa lógica imperial, isto é, na tentativa de crescer o número atletas, os adeptos e o acesso a mercados que poderão gerar novas receitas provenientes do binómio: media e patrocínios. E também não podemos esquecer as relações políticas que acrescentam financiamentos públicos.

Dirigentes, técnicos, atletas, políticos, empresários, cooperam e mantêm uma ordem global que tem o seu apogeu na realização dos campeonatos mundiais das modalidades e na realização dos Jogos Olímpicos. Para que tudo funcione, há, pelo menos, a sensação de reconhecimento do esforço dos atletas e a vivência diária dentro de regras e valores que dão sentido. E que basicamente se centram na ideia de que o esforço compensa; que as regras premeiam os mais competentes; e que o funcionamento democrático permite a participação dos interessados.

Por outro lado, o crescimento das cidades e a sedentarização das sociedades, bem como a melhoria geral das condições de vida das pessoas, após a II Guerra Mundial, foi criando recetividade à prática dos desportos pelas famílias. Fazer desporto passou a fazer parte dos planos dos agregados familiares. Com o crescimento das economias, criaram-se condições para a desportivização. A divulgação dos desportos criou a apetência pela sua prática, essencialmente entre os mais jovens, bem como se criaram condições para que o desporto se desenvolvesse como um espaço de afirmação mundial dos países com a aposta no campeão. Os políticos não perderam a oportunidade e investiram.

Havendo condições materiais implementadas; dirigentes, políticos e empresários interessados; atletas a quererem ganhar (prazer, prestígio, dinheiro, eternidade); e adeptos para vivenciar as emoções da incerteza da competição e dos feitos competitivos, criaram-se as condições ótimas para o fortalecimento deste “império desportivo” baseado em fortes expectativas: “nós ganhamos”, “eu ganho”.

A pandemia COVID-19, quando chegou, encontrou um império florescente a gerar excecionais lucros para alguns (relembre-se, por exemplo, o dinheiro envolvido nas transferências de jogadores de futebol), mas também a possibilitar o acesso ao emprego de inúmeras pessoas que, direta ou indiretamente, trabalham no desporto e a experiência repetida de muita população que se diverte a seguir os seus campeões. Há aqui uma emoção repetida periodicamente que ocupa um espaço importante em muitos adeptos.

Um império com regras claras, perceptíveis por todos, que se foi construindo na medida em que conseguiu gerar valor para diferentes grupos da população, quer seja através do dinheiro ou apenas pela vivência daquela adrenalina emocional da competição, de onde se tenta sair a ganhar.

Um crescimento que fatura valor porque atrai. O desporto que a pandemia COVID-19 encontrou foi um desporto das multidões, do juntar, do gritar e do aproximar de acordo com uma standardização global. Agora, por questões de segurança, ao se vetar os ajuntamentos fica a estranha sensação de que qualquer coisa de irreal está a acontecer na prática do desporto – basta ver aquele futebol a acontecer sem adeptos nos Estádios. É verdade que os compromissos financeiros de clubes e atletas têm obrigado ao reatar das Ligas, das competições, mas a sensação é que a emoção fica difícil, ou mesmo impossível, quando nos afastamos dos nossos guerreiros. A necessidade do coletivo, da identificação, dos gritos, da partilha das alegrias, é que criou este desporto. Esta energia trouxe oportunidades de emprego e o lucro.

Se houver uma solução rápida para o vírus, talvez pouco venha a mudar. Por outro lado, se o vírus resistir, colocando em perigo as pessoas, o desporto das multidões terá todas as condições para implodir, devido à escassez de proveitos emocionais e financeiros.

Será que poderemos ter um desporto à escala local com um nível reduzido de standardização? Poderia haver pequenos negócios locais e muita satisfação de partilha na comunidade, mas será que as nossas cabeças, formatadas no lucro infinito e na vitória imparável, deixarão isso acontecer? Ou será o vírus a resolver?

Carcavelos, 5 de junho de 2020

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA

