

Maio 2022

Sumário Executivo

# Áreas prioritárias e recomendações gerais para o setor do desporto em Portugal

Strategy Advisory

[pwc.pt/strategy](https://pwc.pt/strategy)





# Análise do panorama desportivo europeu

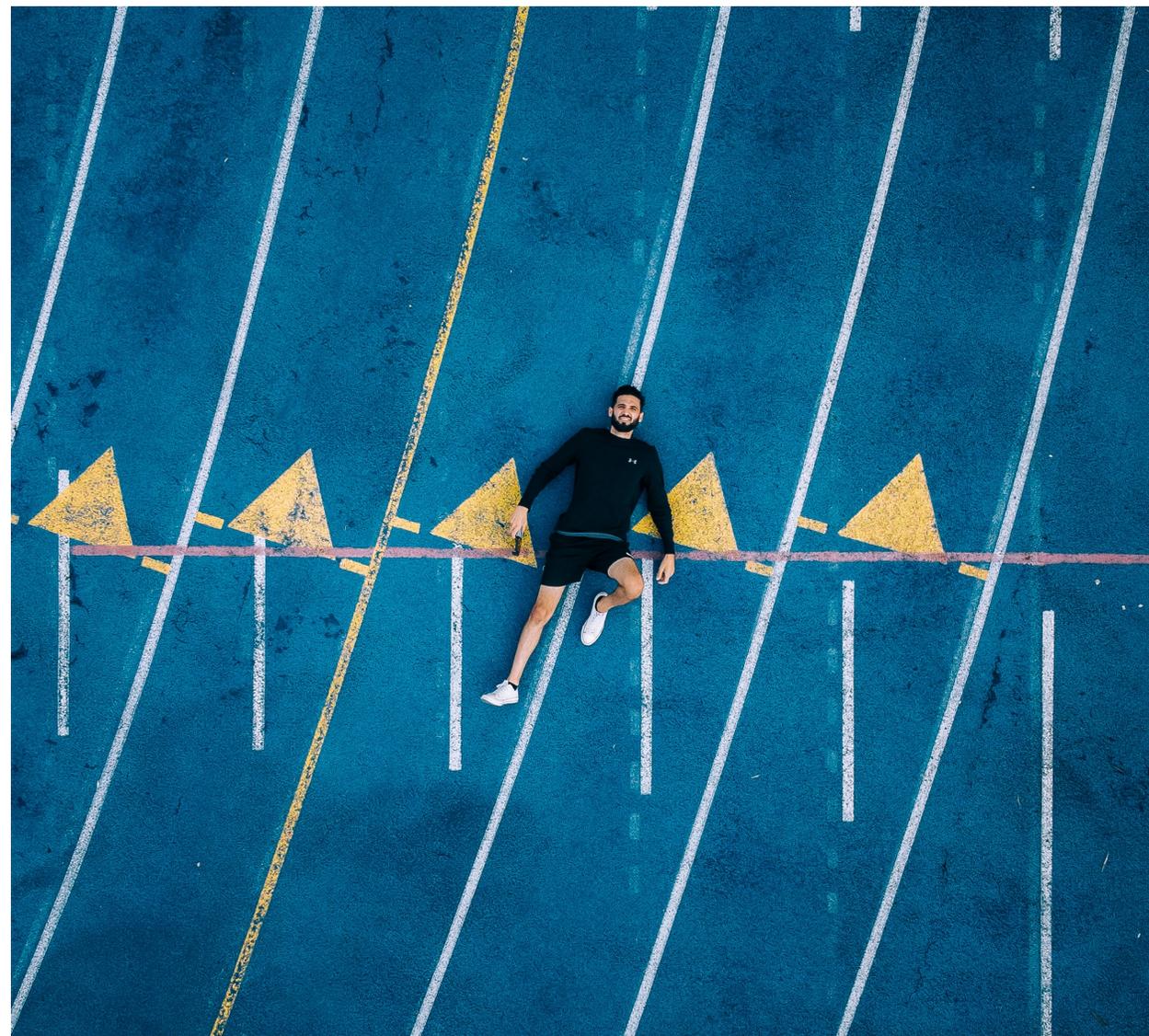
## Principais questões e iniciativas estratégicas a nível europeu

O modelo de desporto europeu baseia-se em valores, voluntariado e solidariedade. No entanto, face a novas tendências, o modelo tem evoluído e muitos questionam a sua sustentabilidade, apelando à necessidade de reforçar e melhorar os princípios de um modelo de desporto europeu.

Em 2021, o Conselho da União Europeia (UE) adotou o 3.º Plano de Trabalho da UE para o Desporto 2021-2024. Este documento estabelece ações-chave e funciona como um instrumento orientador para o desenvolvimento do desporto, delineando três áreas de ação prioritárias: "Defender a integridade e os valores no desporto"; "As dimensões socioeconómicas e ambientais do desporto"; e "Promoção da participação no desporto e em atividades físicas benéficas para a saúde".

No entanto, apesar dos esforços despendidos para incrementar o papel da UE no desporto, os parceiros do sistema desportivo têm vindo a exigir uma abordagem mais holística e coordenada. O sistema desportivo cresceu em dimensão e complexidade e os seus intervenientes salientam a falta de coordenação, a necessidade de estabelecer prioridades nos setores da política desportiva e de um papel mais ativo do Parlamento Europeu, bem como a falta de dados disponíveis para suportar a tomada de decisões.

Por essa razão, o Parlamento Europeu adotou uma resolução sobre a política desportiva da UE, apelando a uma avaliação global e possíveis vias a seguir, instando a Comissão Europeia a desenvolver e apresentar uma nova comunicação sobre o futuro do desporto, delineando objetivos estratégicos e fornecendo orientações – um documento que funcionaria como uma luz orientadora para o desenvolvimento do desporto, replicando o efeito do Livro Branco de 2007.



## Impacto da COVID-19 no contexto europeu

Em 2020, a pandemia causada pela COVID-19 teve um forte impacto no setor do desporto em todo o mundo. As medidas de confinamento impuseram fortes restrições à prática desportiva, deixando os atletas, clubes e organizações desportivas vulneráveis.

Ao longo da crise pandémica, as instituições europeias reforçaram os seus apelos a um auxílio financeiro adicional, instrumentos de apoio mais flexíveis, bem como a uma maior cooperação intersectorial. No entanto, a UE agiu principalmente através de mecanismos de resposta de controlo de danos a curto prazo, tais como os pacotes de medidas CRII e CRII+, que não são específicos para o setor. A falta de respostas imediatas e ajustadas à realidade do desporto deixou-o amplamente exposto, tornando clara a necessidade de maior reconhecimento político da importância do desporto.

Apesar da gravidade dos impactos da pandemia, os atores desportivos viram esta situação como uma oportunidade para repensar a direção do setor e inovar.

Além disso, a pandemia reforçou a urgência em agir no âmbito da saúde preventiva, sendo o desporto uma peça central para uma sociedade saudável, reduzindo as despesas de saúde e, em última análise, melhorando a qualidade de vida.

## Principais indicadores disponíveis no contexto europeu

Tanto a nível nacional como europeu, a disponibilidade de dados organizados e atualizados sobre o desporto é escassa, o que dificulta uma análise comparativa adequada. No entanto, foi possível posicionar Portugal no contexto europeu e recolher as seguintes conclusões principais:

- a) Em termos de prática desportiva regular, Portugal está entre os países com níveis de atividade mais baixos, refletindo uma falta de cultura desportiva no seio da sociedade portuguesa;
- b) Relativamente ao desporto de elite, embora Portugal seja capaz de qualificar atletas para os Jogos Olímpicos em linha com a média europeia, é o país da UE com menos medalhas por habitante, apresentando debilidades para alavancar o potencial de ganhar medalhas;
- c) Quanto ao nível da despesa pública no desporto, embora a percentagem da despesa pública em atividades recreativas e desportivas esteja de acordo com a média da UE, a despesa pública per capita é 42% mais baixa, apresentando evidências de um setor sub-investido.

# Panorama dos desafios do setor do desporto português

Nas últimas décadas, o sistema desportivo português tem mostrado uma evolução positiva, com uma maior implantação da prática desportiva a nível nacional, devido a fatores como reformas regulamentares e investimento em infraestruturas. Ademais, em comparação com a média europeia, o desporto português apresenta ainda muitos aspetos de melhoria, desde a prática regular de exercício físico até ao nível de sucesso no desporto de alto rendimento.

Apesar do reconhecimento generalizado da importância do desporto para a sociedade, principalmente pelos seus benefícios para a saúde individual, o setor não tem recebido o devido e merecido destaque a nível político. Como tal, os governos portugueses não conseguiram incluir o desporto na agenda política e potenciar o seu impacto socioeconómico, que vai muito para além dos benefícios para a saúde.

Em 2020, a pandemia da COVID-19 impôs fortes restrições ao setor, afetando fortemente clubes, organizações desportivas e atletas, e expondo vulnerabilidades estruturais há muito enraizadas, tais como:

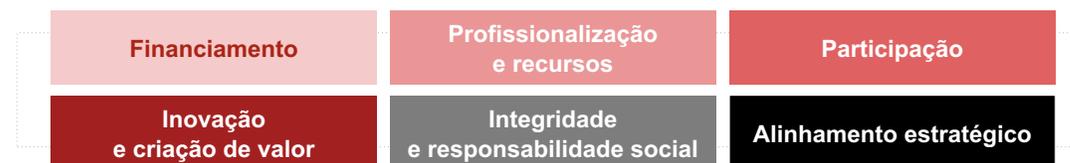
- **Pobre estrutura de financiamento:** Existe um sub-financiamento do setor do desporto em Portugal e este caracteriza-se por estar sob uma forte dependência do financiamento público por parte das autoridades locais, juntamente com o curto financiamento proveniente do Governo Central, da Lotaria Nacional, dos operadores licenciados de apostas desportivas e acordos de radiodifusão, bem como por ter um nível de investimento pouco significativo vindo do setor privado;
- **Baixo nível de profissionalização:** As organizações desportivas dependem frequentemente de trabalhadores voluntários, o que normalmente resulta em limitações na gestão interna devido à falta de competências adequadas;
- **Níveis alarmantes de participação desportiva:** Nas últimas décadas, os níveis de atividade física atingiram níveis mínimos e os sucessivos governos não conseguiram abordar esta questão, particularmente entre as mulheres, minorias étnicas, pessoas com deficiência e seniores. Além disso, níveis inquietantes de analfabetismo físico-motor entre as crianças foram atingidos e constituem uma ameaça, não só para a sustentabilidade do desporto, mas também para a saúde da sociedade;

- **Fraca consciencialização para a inovação no desporto:** Agravada pela reduzida articulação entre o setor do desporto e o sistema científico e tecnológico nacional, as organizações desportivas têm baixos níveis de consciência quanto à necessidade de inovar para atrair novos praticantes e novos públicos;
- **Questões de integridade e responsabilidade social:** Ainda que os princípios de governação e integridade tenham melhorado, vários escândalos relacionados com corrupção, manipulação de resultados, violência organizada e branqueamento de capitais ocorreram no setor do desporto, prejudicando a sua reputação.

Em suma, as fraquezas estruturais do desporto português refletem uma generalizada falta de cultura desportiva na sociedade. O desporto português apresenta problemas estruturais profundos, que, em última análise, se espelham na perceção que a sociedade tem do desporto. Ao longo do tempo, os governos não conseguiram reconhecer toda a extensão do impacto socioeconómico do desporto, enquanto, por outro lado, as organizações desportivas demonstraram uma capacidade limitada de responder a desafios, devido ao seu baixo nível de profissionalização. Como consequência, assistimos a parcerias de colaboração frágeis para a concretização de iniciativas abrangentes focadas na ação, baseadas em evidências e orientadas para a reforma entre atores políticos, organizações desportivas e outros intervenientes-chave, o que limitou o desenvolvimento do setor.

Portanto, a fim de liderar uma mudança cultural e envolver toda a sociedade no reconhecimento da importância do desporto a todos os níveis, os parceiros do sistema desportivo precisam de melhorar o seu alinhamento estratégico e tomar medidas concertadas.

Para melhor ilustrar os desafios e analisar em detalhe as iniciativas internacionais selecionadas, os desafios do desporto nacional foram estruturados em seis áreas-chave:



# Principais conclusões das iniciativas internacionais

Tendo-se analisado o panorama nacional, com o objetivo de identificar prioridades estratégicas e boas práticas aplicáveis ao contexto português, foram estudadas diferentes iniciativas de oito países distintos. Após uma análise cuidadosa, foi possível reunir as seguintes perspetivas por áreas críticas:

- **Financiamento:** O objetivo geral das iniciativas de financiamento é investir de forma mais eficiente e transparente, por exemplo, com base no cumprimento de critérios de integridade, conformidade ou desempenho. Do mesmo modo, outras iniciativas salientam a importância de investir com um enfoque tanto a curto como a longo prazo, concedendo apoios baseados na perspetiva de sucesso futuro do atleta, em vez do sucesso passado. Outro aspeto relevante é a necessidade de melhorar o nível de financiamento privado atraído para o setor, para que este se torne menos dependente do financiamento público. Relativamente à COVID-19, agir rapidamente e prestar apoio específico ao desporto provou ser crucial para assegurar uma recuperação eficaz a longo prazo;
- **Profissionalização e recursos:** O objetivo global nas iniciativas de profissionalização em análise é melhorar as condições de trabalho, assegurar mecanismos de proteção laboral e desenvolver competências no seio das organizações desportivas. A prestação de aconselhamento, programas de formação, bem como a existência de um centro de partilha de recursos, são algumas iniciativas chave para profissionalizar o setor. Paralelamente, o setor deve procurar otimizar a rede de instalações, investindo na modernização das infraestruturas, incentivando a partilha de instalações e melhorando acessibilidades em áreas rurais e desfavorecidas;
- **Participação:** O reforço da participação desportiva é uma preocupação comum em todos os casos analisados. No entanto, considerando a amplitude do conceito de participação desportiva, a fim de captar os aspetos críticos das diferentes abordagens para impulsionar a participação, as iniciativas foram enquadradas em quatro componentes diferentes: prática desportiva geral, desporto na educação, desporto inclusivo e desporto de competição. A maioria das iniciativas de promoção do desporto giram em torno de eventos desportivos recreativos e de lazer, campanhas de sensibilização, e monitorização rigorosa dos níveis de atividade. Relativamente ao desporto no plano educacional, vários países exigem que a Educação Física se torne uma disciplina central na escola e requerem também uma maior especialização e valorização dos professores.

Por sua vez, a promoção da dimensão social do desporto favorece o envolvimento de voluntários e a galvanização da participação de populações menos ativas, através de campanhas, adaptação de infraestruturas e formação de profissionais do desporto (por exemplo, especializados em desporto sénior e para pessoas com deficiência). Finalmente, no que respeita ao desporto de alto rendimento, é necessário desenvolver uma abordagem centrada no atleta, prestando-se serviços de apoio de alta qualidade que garantam o seu bem-estar físico e mental:

- **Inovação e criação de valor:** A fim de aumentar a sensibilização para a necessidade de investir eficazmente na investigação e inovação como forma de enfrentar os desafios do desporto e de projetar o alcance das medidas, vários países desenvolveram centros de investigação e inovação. Estes pólos são tipicamente responsáveis por estabelecer prioridades de investigação, lançar debates, promover projetos de investigação em colaboração com os parceiros (do desporto e de outros sectores vizinhos) e também trabalhar com as autoridades competentes para a tomada de decisão baseada em evidências;
- **Integridade e responsabilidade social:** O desporto tem enfrentado dificuldades para aplicar princípios de governação e integridade. Por conseguinte, várias iniciativas sublinham a importância de implementar mecanismos para controlar de perto a governação das organizações desportivas. No entanto, para assegurar a imparcialidade, tais mecanismos devem ser levados a cabo através de avaliações independentes de terceiros;
- **Alinhamento estratégico:** Em geral, as iniciativas analisadas refletem a necessidade global de assegurar a coordenação e colaboração entre os intervenientes, tanto no desporto como em setores conexos. Neste sentido, vários países e instituições desportivas desenvolveram documentos estratégicos para estruturar as suas ações no tempo, para alcançar resultados tangíveis e para gerir recursos de forma eficiente. Do mesmo modo, os dados e a informação são frequentemente descritos como facilitadores de alinhamento estratégico e da tomada de decisão devidamente fundamentada. Por essa razão, os intervenientes apontam iniciativas para melhorar a disponibilidade de dados no setor, tais como o desenvolvimento de sistemas e bases de dados desportivos, a coordenação de sistemas de informação e o fornecimento de dados relativos ao impacto socioeconómico e dos investimentos públicos no desporto.

# Áreas prioritárias e recomendações gerais

O setor do desporto português ambiciona impulsionar uma mudança cultural estrutural, visando uma sociedade que reconheça a importância social e económica do desporto e se envolva numa prática regular de atividade física e desportiva, potenciando todos os benefícios de um estilo de vida ativo;

Para conduzir esta mudança cultural e enfrentar os desafios reportados, foram assinaladas seis áreas prioritárias. O alinhamento estratégico impulsiona um catalisador transversal abrangente, lançando as bases para as outras cinco dimensões. Para cada dimensão, apresentamos recomendações gerais:

## Alinhamento estratégico

### Reforçar o alinhamento e promover uma visão integrada e a longo prazo entre as partes interessadas

1. Conceber uma Estratégia Nacional para o Desporto, conectando todas as suas dimensões, melhorando a coordenação entre os intervenientes e, conseqüentemente, reforçando a sua relevância na agenda política;
2. Estabelecer um setor sustentável que tome decisões baseadas em evidências para otimizar o valor acrescentado por unidade de investimento e a gestão eficiente dos recursos;

## Financiamento

### Gerir recursos de forma eficiente

3. Aumentar o nível de financiamento canalizado para o setor;
4. Estabelecer uma ligação entre o financiamento público e o sucesso desportivo;
5. Reduzir a burocracia num sistema de financiamento centrado em objetivos de desempenho e dirigido por projetos;

## Profissionalização e recursos

### Contribuir para um setor mais profissionalizado

6. Reforçar as competências das organizações desportivas;
7. Reduzir o fosso entre as organizações profissionais e as organizações de voluntariado;
8. Incorporar a sustentabilidade em todas as decisões e ações, incluindo a otimização de recursos;

# Áreas prioritárias e recomendações gerais

O setor do desporto português ambiciona impulsionar uma mudança cultural estrutural, visando uma sociedade que reconheça a importância social e económica do desporto e se envolva numa prática regular de atividade física e desportiva, potenciando todos os benefícios de um estilo de vida ativo;

Para conduzir esta mudança cultural e enfrentar os desafios reportados, foram assinaladas seis áreas prioritárias. O alinhamento estratégico impulsiona um catalisador transversal abrangente, lançando as bases para as outras cinco dimensões. Para cada dimensão, apresentamos recomendações gerais:

## Participação

### **Melhorar as condições para a prática desportiva numa abordagem centrada no atleta**

9. Aumentar o nível de atividade física;
10. Impulsionar o desporto no sistema educativo;
11. Alavancar o desporto como ferramenta de inclusão social;
12. Aumentar a participação desportiva a partir das bases;

## Inovação e criação de valor

### **Aumentar o nível de inovação e dinamizar a transição digital**

13. Melhorar o nível de incorporação científica no setor;
14. Desenvolver um ambiente favorável à investigação e à inovação;
15. Sensibilizar as organizações desportivas para a necessidade de se adaptarem aos novos desafios/ oportunidades;

## Integridade e responsabilidade social

### **Potenciar os benefícios do desporto para a sociedade, combatendo as ameaças à sua integridade e governação**

16. Cumprir os mais altos padrões de integridade e governação, mantendo o desporto a salvo de práticas ilegais;
17. Aproximar o desporto de alto rendimento das comunidades;
18. Salvaguardar o bem-estar do atleta.







## Contactos



**Cláudia Rocha**  
Partner  
claudia.rocha@pwc.com



**Ana Rita Serras**  
Director  
ana.rita.serras@pwc.com



**Marta Alves Carvalho**  
Senior Manager  
marta.alves.carvalho@pwc.com

### Lisboa

Palácio Sottomayor  
Avenida Fontes Pereira de Melo, nº16  
1050-121 Lisboa

+351 213 599 000  
+351 213 599 999

### Porto

Porto Office Park  
Avenida de Sidónio Pais, 153  
4100-467 Porto

+351 225 433 000  
+351 225 433 499

### Cidade da Praia

Edifício BAI Center, Piso 2 Direito  
Avenida Cidade de Lisboa  
C.P. 303 Cidade da Praia  
República de Cabo Verde

+238 261 5934  
+238 261 6028

### Luanda

Edifício Presidente  
Largo 17 de Setembro n.º 3  
1º andar – Sala 137  
Luanda – República de Angola

+244 227 286 109  
+244 222 311 213



[pwc.pt/strategy](https://pwc.pt/strategy)

