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 Sarmento	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

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

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA