

Universidade da Maia

Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto



**Um estudo exploratório sobre a influência dos
processos de governação no combate à corrupção
no futebol português**

Alexandre Oliveira Gomes

Mestrado em Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Gastão Fernando Silva Sousa

outubro, 2022 

Alexandre Oliveira Gomes

39583

Um estudo exploratório sobre a influência dos processos de governação no combate à corrupção no futebol português

Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Gastão Fernando Silva Sousa
Universidade da Maia

outubro, 2022

Agradecimentos

À Universidade da Maia por, mesmo em tempos de pandemia, facultar um ensino à distância e presencial de excelência com docentes com um *know-how* fenomenal. Um grupo ao qual desejo todo o sucesso do mundo. Que o nosso caminho se cruze novamente, pois assim saberei que trilhei um bom caminho para a minha carreira profissional.

Ao Professor Doutor Gastão Fernando Silva Sousa, por todo o conhecimento partilhado e, acima de tudo e mais importante, pela orientação clara, pela sua valorização da honestidade e pelo sentido orientado para o trabalho. A sua perçetibilidade em identificar soluções é deveras impressionante.

À minha família e amigos, por todo o apoio emocional que me fizeram sentir. É por vós que procuro ser o melhor Homem e o melhor no que faço. Recompensar-vos-ei por tudo o que me deram até hoje.

“There’s no talent here, this is hard work.

This is an obsession.

Talent does not exist, we are all human beings.

You could be anyone if you put in the time.

You will reach the top, and that’s that.

I am not talented, I am obsessed.”

(Conor McGregor)

Resumo

Este estudo procura identificar fatores que potenciam a corrupção de organizações desportivas e esclarecer como é possível prevenir a corrupção com recurso a uma governação de excelência. A importância deste estudo remete para o desenvolvimento positivo das organizações desportivas de forma a contrariar esta tendência crescente no futebol português. Estudos atuais pontam debilidades na gestão das organizações desportivas, porém limitam-se à identificação da origem dos problemas, não explicando como os solucionar. Depois de uma extensa revisão de literatura e validação de conteúdo, foi criado e entregue um questionário a 15 (quinze) participantes (n=15). Os resultados da análise de conteúdos, com recurso a um método de categorização e subcategorização de informação, apontam os árbitros como principal alvo de corrupção e para a necessidade em governar as sociedades desportivas com recurso a princípios e indicadores, estando neles incluídos a opinião do adepto e a disciplina, através do controlo das atividades financeira. Foram também identificados alguns fatores que potenciam a corrupção dos agentes desportivos, como o suborno, a falta de transparência e responsabilização, a falta de disciplina financeira políticos e o fanatismo. Este estudo pode ser, posteriormente, entregue à Federação Portuguesa do Futebol e/ou à Liga Portugal para que estes explorem melhor a implementação de medidas de combate à corrupção e demonstrando que a formação académica contribui, também, para o desenvolvimento de uma governação de excelência.

Palavras-chave: Gestão do Desporto; Organizações desportivas; Princípios e indicadores; Fiscalização de atividades financeiras.

Abstract

This study seeks to identify factors that potentiate the corruption of sports organizations and clarify how it is possible to prevent corruption through governance of excellence. The importance of this study refers to the positive development of sports organizations to counter this growing trend in Portuguese football. Current studies point weaknesses in the management of sports organizations but are limited to identifying the origin of problems and not explaining how to solve them. After an extensive literature review and content validation, a questionnaire was created and delivered to 15 (fifteen) participants (n=15). The results of content analysis, using a method of categorization and subcategorization of information, point to the referees as the main target of corruption and to the need to manage sports societies using principles and indicators, including the fans opinions and discipline, through the control of financial activities. Some factors that enhance the corruption of sports agents have also been identified, such as bribery, lack of transparency and accountability, lack of political financial discipline and fanaticism. This study can later be handed over to the Portuguese Football Federation and/or the Portugal League to better explore the implementation of anti-corruption measures and demonstrating that academic education also factors to the development of a governance of excellence.

Keywords: Sports Management; Sports organizations; Principles and indicators; supervision of financial activities.

Índice geral

Agradecimentos	V
Resumo	VII
Abstract	IX
Índice de tabelas.....	XIII
Índice de figuras.....	XIV
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.....	XV
Parte I – Enquadramento da Investigação.....	11
Capítulo 1 – Introdução	11
Parte II – Revisão da Literatura	13
Capítulo 2 – Definição de conceitos	13
2.1. Corrupção no Desporto	13
2.1.1. Categorização.....	14
2.2. Governação no Desporto	15
2.2.1. Princípios da Governação Desportiva.....	15
Capítulo 3 – Presença da corrupção no Futebol	17
3.1. FIFA.....	17
3.2. Apostas desportivas e match-fixing	19
Capítulo 4 – Processos de governação no Futebol	20
4.1. Futebol e política	20
4.2. Adepto como fator fundamental	21
Capítulo 5 – Má governação e corrupção	23
Capítulo 6 - Formulação de hipóteses.....	24
Parte III – Metodologia da Investigação.....	25
Capítulo 7 – Método	25
7.1. Tipo de estudo, população e amostra.....	25
7.2. Instrumento	27

7.3. Procedimentos.....	28
Capítulo 8 – Análises e discussão de resultados.....	29
Parte IV – Considerações finais, limitações do estudo e perspectivas de investigação futura	37
Referências bibliográficas.....	38
Anexos	43

Índice de tabelas

Tabela 1- Hipóteses baseadas na literatura.	24
Tabela 2- Dados sociodemográficos da amostra	27
Tabela 3- Categorização e subcategorização dos questionários e associação às hipóteses	31

Índice de figuras

Figura 1- Uma visão geral do processo de análise de conteúdo do planejamento à apresentação, baseado em Bengtsson (2016).	29
Figura 2- Sequência da análise de conteúdo, baseado em Bengtsson (2016).....	30

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

FIFA – Federação Internacional do Futebol.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

UNODC – Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime.

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

AFC – Confederação Asiática de Futebol.

Parte I – Enquadramento da Investigação

Capítulo 1 – Introdução

O futebol é dos desportos mais populares do mundo, sendo também um negócio multimilionário global. De acordo com a Federação Internacional de Futebol (FIFA), o orçamento total de receitas para 2022 chega a 4666 milhões de dólares, dos quais 3807 milhões de dólares (82%) tinham sido contraídos a partir do balanço de 31 de dezembro de 2020 (FIFA, 2020). Este volume de negócios oferece uma base sólida para a corrupção e para todo o tipo de atividade ilegal. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD), em conjunto com o Grupo de Ação Financeira Internacional, afirma que “existe um maior risco de fraude e corrupção quanto maior for o dinheiro envolvido na gestão desportiva” (OECD, 2009, pág. 36). A corrupção está bem presente no futebol internacional. Num estudo realizado pela Interpol, em parceria com a Universidade de Abertay, mais de 60 países foram alvos de investigações nos últimos dois anos relativas a incidentes de correspondência e alegações de corrupção (Interpol, 2020). Em adição, em maio de 2015, os principais dirigentes da FIFA foram detidos depois de terem sido feitas acusações de suborno, fraude e branqueamento de capitais (Boudreaux et al., 2016).

A vasta parte da literatura sobre corrupção desportiva está focada no contexto internacional com a implementação de medidas de prevenção à corrupção que não são possíveis espelhar numa modalidade desportiva em específico, ou até mesmo numa organização nacional em concreto. Estes estudos esclarecem os tipos de corrupção que existem no Desporto em geral e quais os mais presentes na modalidade do Futebol, identificam quais os intervenientes e o estilo de ação danosa, mas nunca a uma extensão capaz de elucidar o leitor do impacto que estas ações podem ter no *stakeholder* e como grande parte das soluções recaem sobre o tópico da governação. Quando explorados no contexto do Futebol, as amostras dos estudos consistem em casos práticos, resultando em análises limitadas e soluções condicionadas à própria amostra. Além disso, essas análises dão mais ênfase em identificar a origem dos problemas, mas não como os mesmos influenciam a modalidade de forma negativa, muito menos explicando como é que se podem combater estas ações danosas, recorrendo só à resposta de que uma governação de qualidade é suficiente para prevenir estas situações. Ainda assim, são poucos os estudos que conseguem cruzar com algum sucesso questões de corrupção no Futebol com matérias ligada à governação desportiva, que por si só não apresenta literatura com grande profundidade no Futebol.

A ‘boa governação’ assume atualmente um papel fundamental na gestão de todas as organizações desportivas, quer nacionais quer internacionais, servindo como catalisador para a paz e para a promoção do *fairplay*, devendo cumprir os mais elevados padrões de transparência, democracia, inclusão e responsabilização (Parent et al., 2021). Quando aplicado no sistema desportivo português põe em evidência a in experiência no combate à falta de transparência e à manipulação de resultados, principalmente no Futebol, pois grande parte do sistema está enraizado no amadorismo e na autonomia, contribuindo para um défice na qualidade da gestão das suas modalidades, o que nos leva a pensar: De que forma a implementação de processos de boa governação auxiliam o combate à corrupção no futebol português? Chappellet (2019) argumenta que as estruturas de governação das organizações desportivas têm grandes défices, o que impede que estes organismos lidem eficazmente com questões públicas como a corrupção, a sustentabilidade, os resultados existentes e o *doping*. No cerne deste problema estão lacunas relacionadas com a imprecisão conceptual sobre o que é a governação e como esta deve ser implementada, a falha na identificação de fatores de risco que conduzem à corrupção – as motivações dos intervenientes e o que ganham com a ação danosa - e o baixo impacto que as atuais estratégias de governação têm no combate à corrupção, bem como a sua prevenção. Este artigo pretende dar uma resposta a estas lacunas ao estudar a influência dos processos de governação no combate à corrupção no futebol, identificando os fatores que potenciam a corrupção, bem como elucidando o *stakeholder* sobre como uma governação de excelência previne a corrupção e facilita o desenvolvimento das organizações desportivas.

Ao fazê-lo, este artigo servirá como um primeiro passo no sentido de colmatar lacunas importantes na literatura de governação e corrupção desportiva. Para tal, este estudo encontra-se separado em quatro partes. Após esta primeira parte e capítulo, no qual se faz um enquadramento na investigação já existente e respetiva delimitação de objetivos, segue-se uma revisão de literatura separada em mais quatro capítulos. Primeiramente, no segundo capítulo, são revistos conceitos relacionados com corrupção no Desporto e governação desportiva, ambos abordando vários tópicos relacionados com categorizações, fatores e princípios que enriquecem o estudo e servem como ponte para os capítulos seguintes, aplicando-se da mesma forma para o desenvolvimento dos anexos. O terceiro capítulo aborda a presença da corrupção no futebol, o quarto capítulo foca-se na governação no futebol e, por fim, o quinto e último capítulo faz uma associação entre a má governação e a presença de corrupção dentro das instituições desportivas. Seguidamente, na terceira parte, apresenta-se a metodologia da investigação do estudo. Por fim, na quarta parte, este estudo encerra-se com a apresentação de

considerações finais, limitações do estudo e perspectivas de investigação futura de forma a consolidar o que se abordou no decorrer dos capítulos, a proporcionar mais rigor e validade e a facilitar a determinação de futuras linhas de investigação.

Parte II – Revisão da Literatura

Capítulo 2 – Definição de conceitos

2.1. Corrupção no Desporto

O principal problema no combate contra a corrupção e, especificamente, a corrupção desportiva recai sobre a própria definição. Organizações como a OCDE, Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC) e o Conselho da Europa não definiram categoricamente "corrupção", mas delinearão certos conjuntos de comportamentos que se enquadram no âmbito da corrupção, sendo que as práticas mais corruptas no setor desportivo são tratadas ao abrigo das disposições legais regulares de um determinado país e, como consequência, a corrupção deve ser definida especificamente no contexto do Desporto. Kihl (2019) explica que a maioria das definições como a da *Transparency Internacional*, o Banco Mundial, a UNESCO, a OCDE, etc., definem a corrupção como uso indevido e/ou abuso de cargos públicos/privados para ganhos privados ou pessoais. Para Ahmed & Khan (2017), a corrupção pode ser "de acordo com a regra" - implica a obtenção do que era previamente nosso através de meios corruptos - ou corrupção "contra a regra" - obter serviços que um recetor de suborno está legalmente proibido de prestar, podendo o ganho ser direto ou indireto, económico ou talvez sob qualquer outra vantagem indevida. Estas definições são suficientemente amplas para cobrir o uso indevido ou abuso de poder por parte de funcionários desportivos e da administração, tais como ofertas de subornos ou quando clubes estão envolvidos em fundos desviados ou na manipulação de resultados.

Maennig (2005) afirma que a corrupção no Desporto pode assumir a forma de comportamentos por parte de atletas que se abstêm de atingir os níveis de desempenho normalmente exigidos na modalidade para ganhar a competição e, em vez disso, permitir intencionalmente que outros ganhem, ou comportamentos de funcionários desportivos ou outros intervenientes externos que conscientemente desempenham ações que procuram se opor aos objetivos e valores morais do clube, sistemas desportivos, competições nacionais e internacionais em geral ou sociedade de forma a obterem vantagens. Por outro lado, Gorse & Chadwick (2011), como citado em Maennig (2005), definem corrupção desportiva como “toda

a atividade ilegal, imoral e antiética que tenta, deliberadamente, distorcer o resultado de uma competição para ganho pessoal de uma ou mais entidades envolvidas”. No entanto, reconhecem que esta definição não abrange as atividades dos órgãos sociais do Desporto.

Proponho uma definição mais simples: a corrupção no Desporto equivale à procura em querer gerir o Desporto de forma danosa e desonesta para ganho pessoal ou para terceiros. Nesta definição, o Desporto engloba a preparação do atleta e a verdadeira competição. O termo "gerido" inclui vários níveis de administração desportiva – atletas, equipas, clubes, ligas, competições, associações nacionais, funcionários públicos e organizações internacionais, tanto a nível público e privado. Inclui também a elaboração e aplicação de regras desportivas. Além disso, a gestão incorpora todos os níveis de arbitragem ou adjudicação associados ao Desporto, como tribunais e afins. A honestidade inclui o tratamento discreto da informação relacionada com um atleta ou equipa e não tirar partido desse conhecimento (isto é, utilizar indevidamente informação privilegiada para possíveis apostas).

2.1.1. Categorização

A corrupção no Desporto pode ser categorizada de acordo com as ações, os intervenientes, a dimensão e o impacto (Ahmed & Khan, 2017). De acordo com as ações, a corrupção desportiva pode ser categorizada sob diversas formas, tais como suborno, batota, apostas ilegais, *doping*, *doping* tecnológico, correspondência, espionagem, desvio de fundos ou ativos da organização desportiva, branqueamento de capitais, uso indevido de posição e uso indevido de influência para a transferência, compra e venda de jogadores. De acordo com os intervenientes, a corrupção pode ser caracterizada como cometida pelos próprios jogadores, como em casos de batota em jogos devido a lesões falsas ou *doping* para melhorar o desempenho, ou pode ser cometida por entidades não-jogadoras, como a máfia das apostas, gestores, árbitros ou outros funcionários desportivos para ganhos pessoais. Estes atores não-jogadores podem impactar diretamente os resultados do Desporto ou corrigir jogos, aliciando os jogadores para um mau desempenho ou pode manipular resultados, estando envolvido em subornos para acolher megaeventos desportivos. Relativamente à dimensão, a corrupção no desporto pode ser classificada como estando confinada à organização desportiva internamente, ou seja, pode envolver atores internos, como jogadores, equipas, funcionários desportivos, dirigentes ou funcionários desportivos, ou pode ser operada a partir do ambiente externo, por exemplo, no início da máfia das apostas ilegais, ou através do envolvimento/interferência de

patrocinadores e dos meios de comunicação social. Em alguns casos, verificou-se também que o governo está envolvido na manipulação dos resultados desportivos ou em subornar propostas vencedoras (Kim, Hak-Kyong, 2012). Por último, de acordo com o seu impacto, a corrupção desportiva pode ser classificada como aquelas que resultam em distorções concorrenciais - quando os resultados são distorcidos através da manipulação de jogos ou dos que resultam em distorções não competitivas, ou seja, ganhos puramente económicos, como o desvio de fundos desportivos ou imobiliários ou em caso de suborno para ganhar concursos.

Ainda a respeito da categorização da corrupção desportiva, Maennig (2005) revela duas tendências. Em primeiro lugar, no caso da corrupção das competições, os árbitros estão a envolver-se mais frequentemente em casos de corrupção, enquanto, ao contrário da tendência passada, os atletas e os treinadores estão menos diretamente envolvidos. Em segundo lugar, existe, também, uma tendência para um aumento do número de casos de corrupção diretamente associada à gestão do Futebol. Parece que todas as áreas de atividade relacionadas com o Desporto estejam a ser atualmente, e venham a ser no futuro, afetadas pela corrupção.

2.2. Governação no Desporto

Atualmente, a governação refere-se a: um novo processo de gestão; uma alteração da condição da regra ordenada; o novo método pelo qual a sociedade é gerida (Rhodes, 2007). Aplicada num ambiente de constante mudança, a governação continua a ser fulcral para uma gestão eficaz e eficiente das organizações desportivas. A responsabilidade pelo funcionamento e direção geral da organização, encapsulada pelo termo "governação", é uma componente necessária e institucionalizada, desde o clube a organismos nacionais, organismos governamentais, organizações de serviços desportivos e equipas profissionais de todo o mundo (Ferkins et al., 2009).

2.2.1. Princípios da Governação Desportiva

Inúmeros casos de *stakeholders* e gestores que não se comportam corretamente, a utilização contínua de estruturas de governação desatualizadas ou desleais, falhas no controlo nas decisões da direção e casos de total incapacidade em governar levaram a apelos para uma melhor governação das organizações desportivas, tanto dos governos como das agências independentes (Parent et al., 2021). A contradição entre o apelo para uma melhor governação

do Desporto por parte dos governos, abordado por Parent et al. (2021), e o envolvimento dos governos na manipulação de resultados desportivos, abordado por Hak-Kyong (2012), convergem no sentido em que a política tem influência no futebol.

O aumento do número de princípios de governação desportiva desenvolvidos nos últimos anos tem sido destacado por Chappelet que afirmou que "desde o início do século XXI, os órgãos governamentais, os órgãos nacionais e internacionais de gestão desportiva e os académicos apresentaram listas com mais de 30 (trinta) princípios de governação das organizações desportivas" (Chappelet, 2018, pág. 724). Destinados a combater falhas de governação, Chappelet (2019) destaca princípios como: estruturas democráticas, responsabilização, transparência, profissionalização, mecanismos de controlo e supervisão, equidade, responsabilidade solidária/social, igualdade, presidentes eleitos, conselho de administração e limites de mandatos, separação do presidente do conselho de administração, códigos de ética e conflitos de interesses, representação do atleta, participação/representação de partes interessadas, códigos anti suborno/corrupção, respeito, autonomia/independência, avaliação, eficácia, eficiência, normas de planeamento, normas estruturais e acesso e divulgação de informação em tempo oportuno.

O desenvolvimento destas orientações ao longo dos últimos 15 anos e, em alguns casos, da sua obrigatoriedade de adoção por parte de organizações desportivas nacionais e internacionais, têm um impacto positivo nas práticas e no desempenho das mesmas (Parent et al., 2021). Apesar disso, parece, ainda, que existe uma série de pressupostos feitos por *policymakers* e organismos de financiamento, através dos quais se relacionam com os aderentes aos princípios de governação à melhoria do desempenho das organizações desportivas, com “desempenho” a referir-se a um leque potencialmente alargado de indicadores de desempenho relacionados com a governação (com base num ou mais dos princípios de governação anteriormente anotados) e/ou medidas de gestão (Parent et al., 2021).

A avaliação dos princípios e indicadores da governação do Desporto é essencial para combater a corrupção e/ou salvaguardar a autonomia do Desporto, devendo nós, gestores desportivos e *stakeholders*, utilizar este argumento para recomendar ou pressionar as organizações desportivas a tomar medidas e aplicar as recomendações propostas.

Capítulo 3 – Presença da corrupção no Futebol

3.1. FIFA

A FIFA, é uma organização não-governamental localizada na Suíça responsável por supervisionar a competição quadrienal Campeonato do Mundo de Futebol, para além da sua jurisdição sobre várias outras competições internacionais e aspetos do futebol internacional. A organização, há muito acusada de corrupção, tem sido cada vez mais criticada por observadores e *stakeholders* pela sua falta de transparência e responsabilidade (Jennings, 2011).

A responsabilização da FIFA é importante para a governação do Desporto, para o negócio do futebol e para a questão maior da responsabilidade das organizações internacionais. O Desporto em geral, e o futebol especificamente, reúne pessoas e nações de uma forma que não é vista em nenhuma outra área da sociedade global. O futebol tem cada vez mais implicações para as grandes empresas, nomeadamente nas consequências das decisões periódicas associadas ao Campeonato do Mundo, que muitas vezes está ligada a grandes programas de investimento público em infraestruturas, direitos televisivos e acordos de patrocínio. A governação da FIFA é também um caso de estudo na governação das organizações internacionais, que inclui uma grande classe de organizações governamentais e não governamentais que justificam a sua legitimidade em termos de servir interesses amplamente partilhados (Pielke, 2013).

Pielke (2013) fornece um excelente resumo dos diferentes mecanismos (hierárquicos, fiscais, legais, mercado, mercado e reputação) de responsabilidade a que a FIFA pode estar sujeita. No entanto, a sua conclusão é que não parece haver um processo institucional ao abrigo do qual o seu presidente e a sua comissão executiva possam ser responsabilizados. Existem algumas razões importantes para o baixo grau de responsabilidade. Em primeiro lugar, a FIFA é uma organização internacional que não responde diretamente a nenhum país. Embora esteja incorporada ao abrigo da legislação suíça, muito pouca, se é que existe, foi a supervisão das autoridades suíças, pelo menos até 2015. As últimas tentativas do governo suíço para governar as atividades corruptas da FIFA devem-se muito provavelmente ao envolvimento/pressão exercida pelo Departamento de Justiça dos EUA (Pielke, 2013).

A FIFA tem a capacidade de punir os governos nacionais que tentam supervisionar as suas próprias federações de futebol. Pode conseguir isso banindo os países da qualificação para o Campeonato do Mundo (Boudreaux et al., 2016). Por um lado, a FIFA proporciona um desincentivo para que os países atuem como supervisores, exigindo que as federações de futebol

sejam independentes da vontade política. Por outro lado, a mesma FIFA poderia atuar como um estado soberano exigindo certas garantias monetárias das nações (Boudreaux et al., 2016).

Baseado na literatura atual, o estudo da economia em ambientes não-mercado argumenta que a teoria da captura pode explicar a relação FIFA-Suíça (Tomlinson, 2014). A teoria da captura argumenta que os reguladores não vão regular a organização porque não é do seu interesse (Tomlinson, 2014). Em vez de regular a organização, os reguladores usam a sua autoridade para proporcionar benefícios à empresa ou indústria regulamentada. Existem teorias como a política de “portas giratórias” (Tomlinson, 2014), que explica quantos reguladores deixam a indústria sem fins lucrativos para se juntar às empresas que anteriormente regulavam. Trata-se de uma analogia adequada para a Suíça, uma vez que a FIFA está incorporada na legislação suíça. A FIFA é obrigada a divulgar um relatório financeiro anual e está sujeita a auditorias de acordo com a legislação suíça. Apesar destes requisitos, muitas das decisões fiscais não são reveladas (Boudreaux et al., 2016). A teoria da captura descreve esta situação. A Suíça é responsável pela monitorização da FIFA, mas tem mais a perder do que ganha se a supervisionar. Por exemplo, se a Suíça tentar monitorizar a FIFA, a sua equipa de futebol poderá ser penalizada no futuro. Os economistas também podem argumentar que a regulamentação da FIFA é um problema de bens públicos (Boudreaux et al., 2016). Há dois componentes para os bens públicos. Primeiro, o bem não deve ser rival no consumo. Isto significa que o gozo de um país de uma FIFA regulamentada não tira o gozo de outro país. Em segundo lugar, o bem deve ser não exclusivo no consumo. Esta segunda característica exige que a fruição de um país não seja bloqueada ou degradada, mesmo que o país não contribua para o financiamento do bem público. Estes fatores contribuem para um sistema de livre circulação em que os países membros esperam que outro país tome a iniciativa de apresentar acusações contra a FIFA, embora, na realidade, não haja incentivos para ser o país que denuncia. Mais uma vez, isto sugere que a Suíça não enfrenta incentivos para monitorizar a FIFA (Boudreaux et al., 2016). Pode ser preciso uma coligação conjunta entre muitos países para punir eficazmente a FIFA. Esta falta de poder por parte dos governos abordada por Boudreaux et al. (2016) e a necessidade dos governos em julgar as atividades corruptas por parte da FIFA, analisado por Pielke (2013), levam à hipótese de que quanto maior o poder de uma organização, maior a probabilidade desta praticar ações corruptas.

A corrupção da FIFA é importante porque não é apenas um comportamento inapropriado ou ilegal a nível da organização. Mais importante, é a cultura da corrupção que parece se estar a passar para as organizações mais pequenas. A corrupção da maior organização de futebol

internacional, a corrupção nas suas partes inferiores, as federações nacionais, no terreno e muitas mais estão bem documentadas na literatura, mas nada parece ser feito em prol da prevenção.

3.2. Apostas desportivas e match-fixing

As provas de fixação de resultados podem muitas vezes ser encontradas através de padrões incomuns no volume de apostas num determinado mercado, isto porque muitos *matchfixers* procuram beneficiar das apostas ilegais ao apostarem em jogos com resultados pré-determinados (Deutscher et al., 2017). As apostas desportivas são uma indústria em crescimento e tornaram-se numa ferramenta para lucrar com jogos fixos. Os jogos podem ser manipulados de várias maneiras e podem eventualmente envolver muitos indivíduos, incluindo gestores de equipas, funcionários, jogadores e funcionários.

Alguns modelos de resultados económicos preveem que os árbitros são os principais candidatos à corrupção, uma vez que exercem uma forte influência nos resultados dos jogos e recebem níveis relativamente baixos de compensação (Forrest et al., 2008). A manipulação dos jogos por parte dos árbitros é uma forma intencional de preconceito os jogos podem ser fixados de inúmeras formas, incluindo resultados (vitória em casa, empate, vitória fora), golos marcados e outros resultados referidos nos mercados de apostas. Os mercados de apostas proporcionam mercados convenientes onde os *matchfixers* podem lucrar com a influência nos resultados desportivos. Escândalos de fixação de resultados contêm provas de que os árbitros estão, grande parte das vezes, envolvidos nestas ações corruptas (McLaren, 2008). Em conjunto com a tendência de que os árbitros têm vindo a se envolver mais em ações corruptas, segundo Maennig (2005), estas afirmações por parte de McLaren e Forrest podem levar à hipótese de que os árbitros são, no momento, o agente desportivo mais sujeito à corrupção.

A integridade no desporto é crucial para o seu sucesso. O Desporto é uma atividade que proporciona entretenimento e fruição a um público internacional. Há ocasiões isoladas em que os jogadores envolvidos foram tentados a fazer batota para ganhar vantagem sobre os adversários. A fixação de resultados permite que se tenha proveito próprio do mercado das apostas desportivas. Nenhum outro tipo de corrupção desportiva trabalha tão rapidamente para destruir a integridade de um desporto que muitas vezes demorou décadas a construir. Apostar no Desporto, particularmente no futebol, é hoje uma atividade de lazer estabelecida em muitas partes do mundo e as práticas de apostas corruptas podem levar à batota por parte de atletas, árbitros e outros para fixar jogos e alterar os resultados das competições.

Capítulo 4 – Processos de governação no Futebol

4.1. Futebol e política

A corrupção, a má gestão e a falta de responsabilização tiveram um impacto negativo no desenvolvimento do futebol (Chiweshe, 2014) (Dorsey, 2015). Ambos Chiweshe (2014) e Dorsey (2015) defendem que a má governação dentro do futebol é um problema universal que começa no topo da FIFA. Escândalos, casos de ganância e corrupção por todo o mundo nos últimos anos apontam para um sistema de futebol mundial condicionado pela controvérsia.

O futebol africano vê-se muito condicionado pela governação precária e pela FIFA (Chiweshe, 2014). O desenvolvimento do futebol como uma entidade empresarial nunca será realizado se a atual má conduta organizacional continuar. O desenvolvimento de infraestruturas não melhorará num futuro previsível devido à corrupção institucionalizada. O futebol local necessita de uma boa gestão, de um desenvolvimento juvenil sério para rapazes e raparigas, de melhores treinadores, de formação e de academias. Isto requer dinheiro para as instituições e não para os bolsos dos empregados. “Não é adequado pedir continuamente aos governos que apoiem e patrocinem o Desporto, mas não têm competência para controlar a forma como são utilizados os fundos que pedem” (Chiweshe, 2014, pág. 32). A FIFA tem uma política de não interferência por parte do governo. Os estatutos da FIFA estabelecem que cada membro deve gerir os seus assuntos de forma independente e sem a influência de um terceiro. Esta regra foi implementada para combater a interferência política e governamental em matéria futebolística, especialmente em regimes autoritários. Em África, onde o futebol é seguido apaixonadamente, a interferência política faz parte do jogo, mas de forma secreta, pois os estatutos da FIFA forçam o governo a não assumir o controlo das questões do futebol (Chiweshe, 2014).

Como referido anteriormente por Boudreaux et al. (2016), que remete para a falta de incentivos em os governos não monitorizarem a FIFA, Chiweshe (2014) aborda que ligação dos governos com a FIFA condiciona a integridade da modalidade, pois haverá sempre equipas favorecidas pelo governo africano, não existindo verdade desportiva. Isto leva a que continue a ser implementada uma gestão amadora, incapaz de potenciar os seus jovens talentos, limitando a capacidade das suas instituições e abrindo caminho para a corrupção. Forma-se, então, juntamente com a noção de que os governos se envolvem na manipulação de resultados desportivos, por parte de Parent et al. (2021) e Hak-Kyong (2012), a hipótese de que a ligação da política e o futebol abre caminho para a corrupção das organizações desportivas que regem o futebol.

Num estudo conduzido por Andreff (2007) mostrou-se, também, as debilidades do sistema desportivo francês, apontando para uma série de falhas no controlo da gestão financeira das suas ligas e clubes, levando a um défice financeiro da *Ligue 1* e *Ligue 2* de cerca de 400 milhões de euros. Após analisados esses défices e as razões que levaram a que tal se sucedesse, Andreff (2007) conclui que se deviam fortalecer as estruturas governativas e criando mais auditorias internas que facilitassem a responsabilização e transparência dos processos de governação, isto exigindo a total independência da auditoria por parte das autoridades francesas do futebol, em conformidade com as boas práticas de auditoria reconhecidas internacionalmente. Em adição, foi proposto, também, restaurar a disciplina financeira através da introdução de um limite salarial para todos os *stakeholders*.

Tal como os problemas estruturais da governação do futebol europeu e africano, os da Ásia também continuam por resolver (Dorsey, 2015) (Kim, Hak-Kyong, 2012). Dorsey (2015) fala na necessidade em se reformar o governo da Confederação Asiática de Futebol (AFC) e que tal ação requer uma mudança de mentalidade em vez de refinar o *status quo*. Já Hak-Kyong (2012, pág. 86), ao apontar deficiências na gestão na liga sul-coreana, afirma que “Qualquer organização que leve a fraude a sério e tenha estado em processo de desenvolvimento de uma estratégia de combate à fraude deve ser louvada”. Para Dorsey (2015), esta alteração teria de implicar a expansão da gestão a nível dos clubes, a nível regional e nacional, envolvendo todas as partes interessadas, incluindo jogadores e adeptos, uma proposta idealmente partilhada por Hak-Kyong (2012). Para tal, Dorsey (2015) aponta para o desenvolvimento de princípios expressos num código de conduta que rege a relação entre o desporto e a política, [muito semelhante aos princípios apresentados por Chapellet (2019)], uma reformulação dos critérios de atribuição de mega eventos para assegurar a inclusão das normas internacionais humanas, laborais e de género, uma maior participação do adepto na tomada de decisão, bem como uma maior transparência dos requisitos de infraestrutura que um anfitrião tem de cumprir e dos termos do acordo entre a associação desportiva e o anfitrião. De um modo geral, como proposto por variadíssimos autores ao longo desta literatura, chega-se à hipótese de que quanto maior a disciplina das organizações desportivas, desde a implantação de princípios à gestão financeira, menor a corrupção.

4.2. Adepto como fator fundamental

O desenvolvimento comercial e político do futebol na Europa transformou a relação entre o Desporto e os seus adeptos. Um discurso político crescente tem argumentado que o futebol

perdeu a sua ligação com os seus adeptos, um vínculo que deve ser recuperado, permitindo-lhes ter uma maior palavra na governação do jogo como *stakeholders* (García & Welford, 2015).

A mudança para aumentar a representação dos adeptos em posições de decisão no futebol faz parte da tentativa de abordar afirmações de que o futebol é mal governado e que precisa de uma reforma urgente. Hamil, Holt, Michie, Oughton & Hailer (2004) afirmam, como citado em García & Welford, (2015), que "os adeptos podem desempenhar um papel positivo na governação dos clubes de futebol, garantindo maiores níveis de transparência e responsabilidade, promovendo ligações com a comunidade local, incentivando novos apoios (especialmente de adeptos mais jovens), trazendo competências empresariais, legais e profissionais para a sala de reuniões e através do fornecimento de financiamento". Tem havido um interesse crescente na boa governação do Desporto nos últimos dez anos, em particular a necessidade de uma democracia reforçada e de mais responsabilização (García & Welford, 2015). São estes dois princípios de boa governação que mais aparece na literatura em torno do movimento de confiança nos adeptos.

Hamil et al. (2000) argumentam que os processos democráticos nos clubes de futebol serão reforçados pela inclusão de representantes da confiança dos adeptos no conselho de administração do clube. Isto baseia-se na noção de que acesso à representação na tomada de decisões deve estar à disposição daqueles que compõem o "corpo" da organização, como jogadores, adeptos e gestores, bem como proprietários. A responsabilização é um princípio fundamental de boa governação em qualquer organização desportiva (Chappelet, 2019).

García & Llopis-Goig (2021) conduziram um estudo de forma a partilhar a opinião dos adeptos europeus sobre a governação no futebol. Os resultados apresentam contraste diferenciado entre os adeptos, mas o sentimento geral é de insatisfação com as estruturas governativas do futebol. Isto é relevante porque o futebol europeu está num momento crítico, com debates sobre novas estruturas competitivas e até alguns sinais de desinteresse por parte dos adeptos. Os adeptos declaram que o futebol precisa de regulação dado os seus problemas de governação, porém têm pouca confiança de que os órgãos sociais, as ligas e os clubes possam corrigir o estado atual do futebol na Europa. A este respeito, García & Llopis-Goig (2021) defendem que regulamentos mais rigorosos das autoridades públicas devem ser a solução para melhorar a governação do futebol, mas a realidade é que tanto as instituições da União Europeia como os governos nacionais estão hesitantes em tomar uma abordagem prática, especialmente devido à insistência dos órgãos sociais em preservar a chamada "autonomia do Desporto.

A crítica social e a responsabilização imposta pelo adepto abordada por Garcia & Llopis-Goig (2021) e, também, por Dorsey (2015) estão presentes nos princípios de governação defendidos por Chappelet (2019). Hamil et al. (2000) afirma, ainda, que democratizar os clubes tem o potencial de aumentar a satisfação dos fãs, bem como melhorar a responsabilização. Com isto, retiramos a hipótese de que um maior envolvimento do adepto na organização desportiva pode prevenir ações corruptas e abuso de poder.

Capítulo 5 – Má governação e corrupção

A ideia generalizada de que uma organização mal governada fica suscetível a corrupção só começou a ser comprovada com o acesso gratuito a indicadores e bases de dados, como os indicadores do Banco Mundial, introduzidos em 1996 (UNODC, 2019), sendo que estes indicadores demonstram que as organizações que estão razoavelmente livres da corrupção e práticas danosas têm um forte impacto positivo num grande conjunto de resultados relacionados com o bem-estar humano e com o desenvolvimento económico. No centro desta afirmação está a ligação entre a qualidade das instituições governamentais que implementam políticas (princípios de transparência e controlo das atividades financeiras) e o desenvolvimento económico (Holmberg et al., 2009).

Os conceitos de corrupção e governação têm uma relação causal entre si e alimentam-se uns dos outros num círculo vicioso. Se os princípios e estruturas de boa governação não estiverem em vigor, isso constitui uma maior oportunidade para a corrupção (Chappelet, 2019). A corrupção pode impedir que os princípios e estruturas de boa governação sejam postos em prática ou implementados. Já as violações dos princípios da transparência e da responsabilização, por sua vez, parecem estar mais intimamente ligadas à corrupção (Holmberg et al., 2009). A corrupção e a má governação são desafios de segurança que minam a democracia e o desenvolvimento das organizações, tanto a nível económico como social. Parent et al. (2021) remete a que o cumprimento destes princípios leva à melhoria do desempenho das organizações desportivas, Esta afirmação, juntamente com as afirmações por parte de Chappelet (2019) e Holmberg et al. (2009) remetem para a hipótese de que uma organização gerida em prol de princípios e indicadores fica menos sujeita a corrupção.

De um modo geral, a boa governação é um ideal que é difícil de alcançar na sua totalidade. Trata-se geralmente de pessoas bem-intencionadas que trazem as suas ideias, experiências e preferências para criarem política e isto requer ética e liderança. Segundo Johnston (2002), uma

melhor governação requer melhorar a participação dos *stakeholders* e das instituições - estratégia integrada e a longo prazo baseada na cooperação entre organização e *stakeholders*. Para Johnston (2002), quando um governo é responsável e transparente, age com integridade e defende a democracia, pode aumentar a confiança, eficácia e legitimidade dos *stakeholders*. Isto pode, por sua vez, fomentar as condições para uma democracia mais participativa, onde os cidadãos estão ativamente empenhados para combater a corrupção.

Capítulo 6 - Formulação de hipóteses

O teste de hipóteses é uma ação importante da investigação empírica baseada em evidências. Uma hipótese bem trabalhada é metade da resposta à questão da investigação. Para tal, o conhecimento do tema derivado da revisão extensiva da literatura é expectável (Banerjee et al., 2009).

Feita uma análise à literatura atual, podemos observar um conjunto de hipóteses e propostas comuns entre os vários autores citados neste estudo (ver tabela 1). Nesse conjunto insere-se a identificação de fatores de risco que facilitam a corrupção e as medidas de combate à corrupção, como, também, a ideia de que uma organização com valores e transparência é mais honesta. Posto isso, são apresentadas 6 (seis) hipóteses:

Tabela 1- Hipóteses baseadas na literatura.

Hipóteses	Baseado em:
Árbitros são o principal alvo de corrupção no futebol.	Maennig (2005) Forrest et al. (2008) McLaren (2008)
A ligação da política e o futebol facilita a corrupção das organizações desportivas que regem o futebol	Hak-Kyong (2012) Parent et al. (2021) Boudreaux et al. (2016) Chiweshe (2014)
Uma organização gerida em prol de princípios e indicadores fica menos sujeita a corrupção.	Parent et al. (2021) Chappelet (2019) Holmberg et al. (2009)

Quanto maior o poder de uma organização, maior a probabilidade em praticar ações corruptas.	Boudreaux et al. (2016) Pielke (2013)
Quanto maior a disciplina, menor a corrupção.	Andreff (2007) Dorsey (2015) Chiweshe (2014) Chappelet (2019) Holmberg et al. (2009) Hak-Kyong (2012)
Um maior envolvimento do adepto na organização desportiva pode prevenir ações corruptas e abuso de poder.	García & Welford (2015) Hamil et al. (2000) García & Llopis-Goig (2021) Dorsey (2015) Chappelet (2019)

Parte III – Metodologia da Investigação

Capítulo 7 – Método

7.1. Tipo de estudo, população e amostra

Para analisar o conhecimento e perceções fornecidas pelos participantes acerca da corrupção no futebol e a influência da governação, optou-se por uma abordagem qualitativa. Bengtsson (2016, pág. 8) afirma que "a investigação qualitativa contribui para a compreensão da condição humana em diferentes contextos", o que permite respostas mais subjetivas e completas, resultando em informação mais detalhada. Esta abordagem permite responder aos objetivos estabelecidos para a concretização deste estudo, coincidindo, também, com a pesquisa exploratória utilizada. A pesquisa exploratória é definida como uma investigação usada para investigar um problema que não está claramente definido, levando a uma melhor compreensão do problema existente, mas não procurando dar resultados conclusivos (Ponelis, 2015).

Segundo Baxter e Jack (2015), um estudo de caso deve ser considerado quando: o foco do estudo é responder a perguntas "como" e "porquê"; não se pode manipular o comportamento dos participantes no estudo; se pretende analisar experiências pessoais por achar que são relevantes para o tema do estudo; as fronteiras não são claras entre dois temas. Em adição, Gerring (2004) remete para a impossibilidade em se realizar um estudo de caso sem que os

participantes estejam envolvidos no contexto do tema estudado. Posto isto, foi realizado um estudo de caso que incluísse participantes que tivessem contacto com o futebol português, sendo capazes de formular opiniões válidas sobre os tópicos da corrupção e da governação. Para tal, estes participantes tiveram de se enquadrar num conjunto de critérios de seleção, como:

- ➔ Apresentarem habilitações académicas em áreas que se liguem diretamente ou indiretamente à gestão desportiva;
- ➔ Estarem diretamente associados a uma instituição desportiva que promove a gestão de assuntos inerentes à organização e prática do futebol;
- ➔ Não terem violado as regras de jogo ou da competição, bem como as restantes regras desportivas, nomeadamente as relativas à ética desportiva, as quais incluem ações de natureza violenta, corrupta, racista, xenófoba ou ligada ao *doping*, bem como quaisquer outras manifestações de perversão do fenómeno desportivo.

Posto isto, estes critérios resultaram na participação de 15 (quinze) estudantes (ver tabela 2) de um curso de formação pós-graduada lecionada com a parceria de um associado da maior entidade governante do futebol português: 12 (doze) do sexo masculino e 3 (três) do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 21 (vinte e um) e os 45 (quarenta e cinco), apresentado, ainda, formação em áreas como:

- ➔ Gestão desportiva;
- ➔ Organização e Gestão do futebol profissional;
- ➔ Direito;
- ➔ Direito do Desporto;
- ➔ Contabilidade.

Devido à natureza do tema em questão e do conteúdo analisado, foi mantido o anonimato dos participantes e consequentemente codificados os nomes dos mesmos.

É de se salientar que a análise da informação recolhida não reflete a realidade nacional, visando apenas uma melhor compreensão do tema em questão através da interpretação da avaliação subjetiva dos participantes, sendo que estes têm as suas competências na área da gestão desportiva e no futebol português.

Tabela 2- Dados sociodemográficos da amostra

Participantes	Idade	Sexo	Habilitações acadêmicas	Atividade desempenhada	Anos de atividade no futebol
A	26	Feminino	Mestrado	Advogada	2
B	42	Masculino	Licenciatura	Dirigente	23
C	34	Masculino	Licenciatura	Dirigente	10
D	35	Masculino	Licenciatura	Dirigente	18
E	23	Masculino	Licenciatura	Ex-jogador	13
F	22	Masculino	Licenciatura	Jogador	10
G	45	Masculino	Licenciatura	Advogado	3
H	32	Masculino	Licenciatura	Dirigente	14
I	36	Feminino	Mestrado	Gestora	8
J	34	Masculino	Licenciatura	Contabilista	9
K	23	Masculino	Licenciatura	Ex-jogador	9
L	38	Masculino	Mestrado	Advogado	15
M	45	Feminino	Licenciatura	Contabilista	24
N	34	Masculino	Licenciatura	Dirigente	10
O	21	Masculino	Licenciatura	Jogador	14

7.2. Instrumento

Numa fase inicial, foi feita uma recolha de informação através de uma revisão bibliográfica de forma que o conteúdo apresentado pudesse auxiliar na resposta à pergunta de partida: “De que forma a implementação de processos de boa governação auxiliam o combate à corrupção no futebol português?”. Foi utilizado o *software Harzing’s Publish or Perish* para facilitar a identificação e seleção de artigos científicos mais atualizados e citados, de modo a garantir que o conteúdo analisado se tornasse mais credível e robusto.

Seguidamente, após terminada a revisão bibliográfica, foram criadas hipóteses com base na literatura, as quais seriam, posteriormente, utilizadas como base no desenvolvimento de um questionário, sendo depois convertido para um formulário *online* criado através da plataforma *Google Forms*.

Um questionário é uma série de perguntas colocadas aos indivíduos para obter informações estatisticamente úteis sobre um determinado tema. Quando devidamente construídos e administrados de forma responsável, os questionários tornam-se uma ferramenta

vital através da qual podem ser feitas declarações sobre grupos específicos ou populações (Roopa & Rani, 2012).

Foi elaborado um questionário que procura obter respostas fundamentadas às questões relacionadas com a corrupção e governação no futebol, de um modo mais pessoal, baseadas nas experiências de cada participante, sendo divulgado através da plataforma *Google Forms* e enviado para o e-mail pessoal ou institucional de elementos que se enquadrassem num conjunto de critérios considerados fundamentais para a sua seleção como participantes. Assim, os participantes têm a possibilidade de responder anonimamente e atempadamente, sem qualquer influência do entrevistador ou de terceiros. Através da recomendação de um investigador, especialista em Gestão do Desporto, foram criadas 6 (seis) perguntas recorrendo ao método utilizado por Baxter e Jack (2015). Este método propõe a criação de perguntas relacionadas a hipóteses previamente estudadas e definidas com base na literatura, elaboradas, também, para facilitar o desenvolvimento de *insights* por parte do participante.

Disponibilizado entre os dias 19 (dezanove) de setembro e 03 (três) de outubro, todos os 15 (quinze) participantes tiveram a oportunidade de expor a sua opinião relativamente a este tema. Posto isto, o questionário encontra-se dividido em 3 (três) secções:

- ➔ Consentimento informado
- ➔ Identificação pessoal
- ➔ Perguntas

7.3. Procedimentos

Identificados os participantes do questionário, foi-lhes enviado o *link* do mesmo no dia 19 (dezanove) de setembro, juntamente com um convite à participação. Passados 4 (quatro) dias, após obtida apenas 1 (uma) resposta, foi reenviado o convite no dia 23 (vinte e três) de setembro. Após mais 4 (quatro) dias, no dia 27 (vinte e sete) de setembro, sendo contadas até ao momento 8 (oito) respostas, foram enviadas mensagens diretamente para o contacto telefónico dos elementos identificados. No último dia dedicado à recolha de dados, dia 03 (três) de outubro, foram totalizadas 18 (dezoito) respostas, 3 (três) delas sendo consideradas inválidas: 1 (uma) devido ao não consentimento do tratamento e divulgação da informação e 2 (dois) por apresentarem perguntas por responder ou por justificar.

Após recolhidos os dados, foram analisados e relacionados com as hipóteses desenvolvidas com recurso à revisão bibliográfica, cruzando a informação e retirando as conclusões do estudo.

Capítulo 8 – Análises e discussão de resultados

Foi realizada uma análise qualitativa com recurso ao método de análise de conteúdo abordado por Bengtsson (2016). O objetivo da análise de conteúdos é organizar e extrair significado dos dados recolhidos e tirar conclusões realistas dos mesmos através de 4 (quatro) etapas principais distintas (Bengtsson, 2016):

- Descontextualização
- Recontextualização
- Categorização
- Compilação.

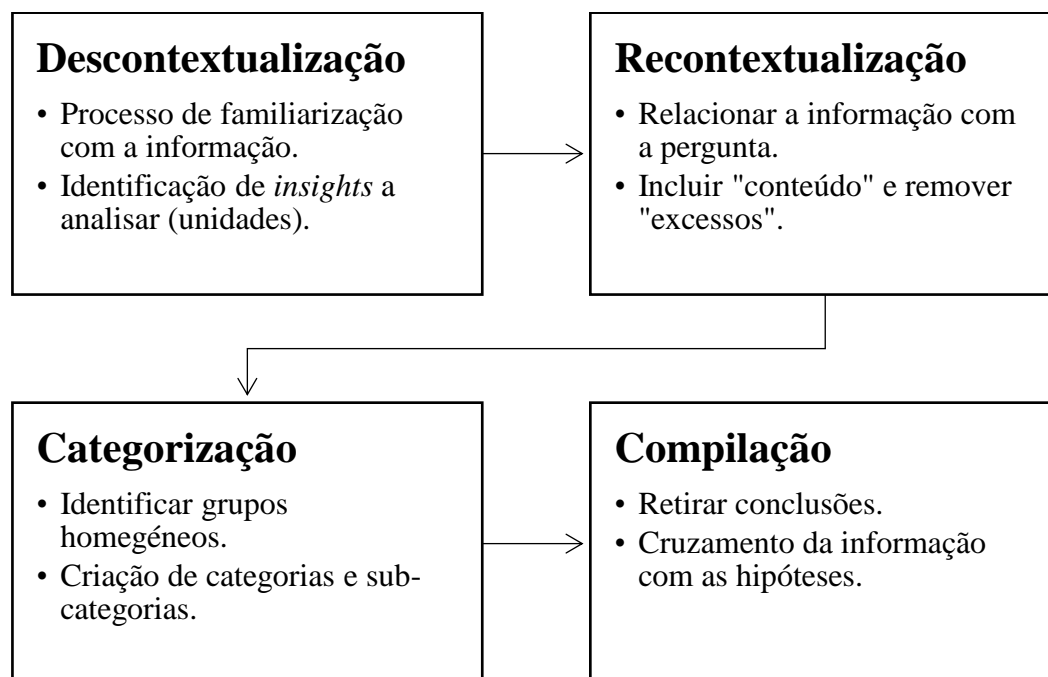


Figura 1- Uma visão geral do processo de análise de conteúdo do planeamento à apresentação, baseado em Bengtsson (2016).

Cada etapa deve ser repetida para garantir a qualidade e robustez da análise e, posto isto, foi criada uma figura onde se torna transparente o processo, desde dados brutos até resultados (ver figura 2).

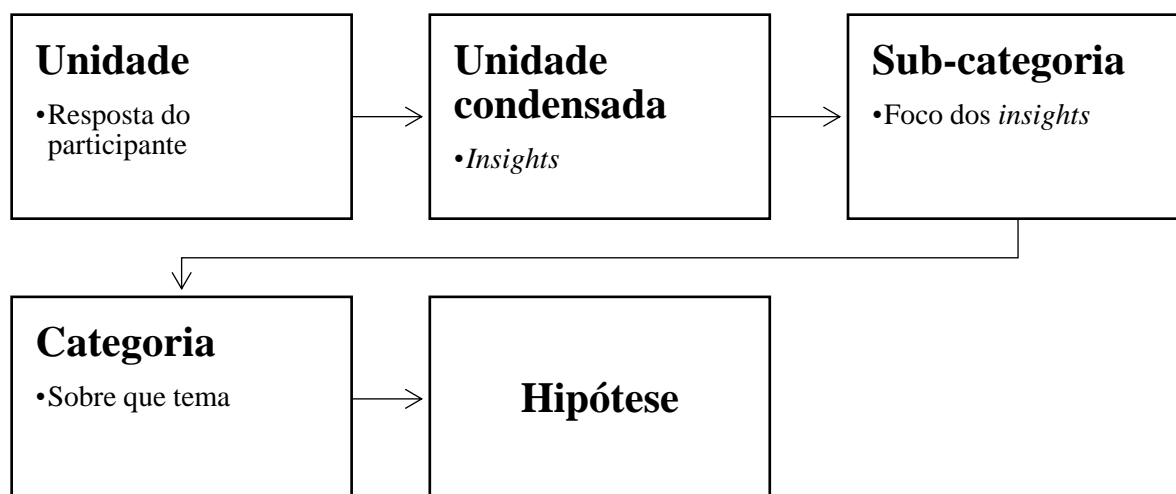


Figura 2- Sequência da análise de conteúdo, baseado em Bengtsson (2016).

Esta sequência foi criada de modo a reduzir o erro humano causado por fadiga ou erros de interpretação, pois facilita a orientação da análise (Bengtsson, 2016).

Com recurso a esta análise, é possível identificar os fatores que potenciam a corrupção e observar contextos em que processo de boa governação previnem ações de corrupção, sendo esses objetivos do estudo. Feita a análise (ver tabela 3), a conclusão das etapas e do processamento da informação recolhida, através da categorização e subcategorização da informação recolhida dos participantes do questionário, resultou em:

- ➔ 2 (duas) subcategorias incluídas na categoria “Árbitros”;
- ➔ 2 (duas) subcategorias incluídas na categoria “Política”;
- ➔ 2 (duas) subcategorias incluídas na categoria “Poder”;
- ➔ 1 (uma) subcategorias incluídas na categoria “Princípios e indicadores”;
- ➔ 1 (uma) subcategoria incluídas na categoria “Disciplina”;
- ➔ 2 (duas) subcategorias incluídas na categoria “Adepto”.

Tabela 3- Categorização e subcategorização dos questionários e associação às hipóteses

Subcategorias	Categoria	Hipóteses
Influência no jogo Suborno	Árbitros	Árbitros são o principal alvo de corrupção no futebol.
Proximidade Incentivos	Política	A ligação da política e o futebol facilita a corrupção das organizações desportivas que regem o futebol.
Transparência e responsabilização	Princípios e indicadores	Uma organização gerida em prol de princípios e indicadores fica menos sujeita a corrupção.
Funcionários Dimensão da organização	Poder	Quanto maior o poder de uma organização, maior a probabilidade em praticar ações corruptas.
Controlo de atividades	Disciplina	Quanto maior a disciplina, menor a corrupção.
Aprovação Fanatismo	Adepto	Um maior envolvimento do adepto na organização desportiva pode prevenir ações corruptas e abuso de poder.

Como pretendido por Bengtsson (2016), a criação destas categorias e subcategorias permitem associar com mais facilidade os dados recolhidos às hipóteses formuladas com recurso à literatura.

De modo a validar as hipóteses formuladas, foram discutidas as subcategorias, criadas com base nas unidades condensadas (*insights*) retiradas das respostas ao questionário. Com o mesmo propósito, são apresentados excertos relevantes dessas respostas, expondo a opinião pessoal dos participantes, mantendo, contudo, o anonimato dos mesmos.

A subcategoria “influência no jogo” mostra que uma das razões principais por detrás desta escolha remete à influência direta do árbitro do jogo, o que facilita a manipulação das ações do jogo e do seu resultado, como referido pelo participante E:

“Penso que os árbitros são os maiores alvos de corrupção no futebol, dado que são os agentes desportivos mais capazes de influenciar às ações do jogo. Sendo os árbitros os agentes desportivos que regem o cumprimento das regras dentro de campo, são também aqueles que podem ter mais influência na manipulação do jogo”.

A ação de subornar árbitros em ligas de futebol profissional é uma prática comum e omitida pelas sociedades desportivas. Dito isto, a subcategoria “suborno” levou à identificação dos árbitros como agente desportivo mais sujeito a corrupção devido ao número de erros cometidos e à inconsistência na arbitragem portuguesa, ao qual o participante O aponta:

“O alvo mais sujeito á pratica de corrupção no futebol são os árbitros, como já foi constatado, por exemplo, no caso do apito dourado, onde foram claras as provas em como estes eram subornados, um dos principais motivos também de, na atualidade, ser escassa a utilização de árbitros portugueses nas provas europeias... Não se justificam erros tão grosseiros como os que aconteceram nas passadas épocas, o que faz com que se levantem duvidas relativamente ao seu desempenho...”.

Fazendo a comparação das respostas recolhidas com a hipótese formulada com base na literatura facultada por Maennig (2005), Forrest et al. (2008) e McLaren (2008), verifica-se que os árbitros são, de facto, o principal alvo de corrupção. A influência no jogo e os casos conhecidos de suborno na arbitragem portuguesa servem de justificação para os participantes do estudo, pelo que é expectável que os responsáveis pela fiscalização das suas atividades se comprometam em prevenir a corrupção dos seus agentes desportivos.

As opiniões relativas à proximidade da política com o futebol divergem. No que diz respeito à subcategoria “proximidade”, houve participantes que destacaram a presença excessiva dos membros da política portuguesa. O participante F aponta:

“Ver vários ministros do atual governo português sentados no camarote de um clube que sofre constantes polémicas de corrupção parece-me prejudicial para as respetivas imagens públicas dos envolvidos. Apesar de não ver qualquer

problema em ver membros do governo em serem afetos a qualquer clube, penso que seria de esperar algum distanciamento do mundo do futebol quando cada vez mais surgem provas comprometedoras de corrupção por parte de dirigentes desse clube”.

Em contraste com esta necessidade de distanciamento sentido por alguns, outros participantes defendem a proximidade e envolvimento da política no futebol. O participante M afirma que:

“Deveria haver mais proximidade para discutirem em conjunto os problemas que o futebol tem trazido a nível de corrupção, principalmente em poderes instituídos nos 3 clubes ditos grandes”.

Por outro lado, a opinião da maioria dos participantes converge na questão relacionada com a subcategoria “incentivos”, na qual apontam para a necessidade em garantir apoios por parte do governo e de entidades associadas, comumente referido em respostas como a tecida pela participante D:

“A ligação não é, exageradamente, próxima. Precisamos de incentivos a todos os níveis do nosso estado e dos seus associados. Considero que a relação é hierarquia e não próxima ao ponto de influenciar um e outro”.

A hipótese de que a ligação da política e do futebol facilita a corrupção da modalidade, formulada com base na literatura facultada por Hak-Kyong (2012), Parent et al. (2021), Boudreaux et al. (2016) e Chiweshe (2014), não se pode comprovar através das informações recolhidas. O consenso é de que os incentivos do governo são fundamentais para o desenvolvimento do futebol português, ainda que possam ser utilizados de forma corrupta.

Para mais, na subcategoria “transparência e responsabilização” é possível verificar que todos os participantes concordam que uma governação de excelência, que previna de forma efetiva a corrupção, só se alcança com recurso a alguns mecanismos preventivos. De um modo geral, a resposta dada pelo participante I reflete a opinião dos participantes:

“Uma organização desportiva que seja organizada, tenha em sua base a transparência e a responsabilização dos agentes desportivos em casos de corrupção, a possibilidade de haver corrupção é bem menor...As possibilidades diminuem, mas tudo passa também pela busca de pessoas preparadas e idóneas para assumir tais responsabilidades.”

Alguns participantes ainda referem a importância dos valores e ética para a organização, com comentários como: “...os sujeitos que façam parte dessa instituição/organização serão à partida sujeitos que partilham dos mesmos valores da própria organização” e “dirigentes com valores e ética são muito mais impermeáveis”.

Como demonstrado através do consenso dos participantes, uma governação gerida em prol de princípios e indicadores fica, de facto, menos sujeita a corrupção, como previsto pela literatura facultada pelos autores Parent et al. (2021), Chappelet (2019) e Holmberg et al. (2009).

Em relação à subcategoria “funcionários”, a larga maioria dos participantes é da opinião que não há risco de corrupção considerável se os dirigentes desportivos forem fiáveis e tenham os seus valores bem definidos numa perspetiva de ética comum na organização, como expresso pelo participante O:

“Vai muito da mentalidade de quem rege essas organizações, e nem sempre é só de quem as rege. Em organizações com grande afluência de trabalhadores torna-se difícil controlar toda a gente, no entanto é um ponto que nos faz refletir bastante, mas que na minha opinião é algo difícil de se gerir e controlar. Acho que tem de existir seriedade em quem desempenha esses cargos”.

Em contrapartida, a subcategoria “dimensão da organização” contrasta com a perspetiva individual ao expor uma realidade coletiva em que a dimensão e o poder da organização não facilitam a responsabilização da corrupção. O participante F comenta que:

“O facto de uma organização ter um maior poder acrescenta sempre uma maior dificuldade para poder chegar a formalização de uma acusação”.

Ainda assim, o participante L explica que a contratação de funcionários corruptos poderá ser diretamente proporcional à dimensão da organização, afirmando que:

“Por ser uma organização grande, estará mais visível e escrutinada. Pode querer dizer que estas organizações não sejam as mais apetecíveis e tentadoras para o corruptor”.

A nível do agente desportivo, os participantes consideram que o risco de corrupção diminui com base na identificação dos agentes desportivos com os valores da organização em que se inserem. A nível da organização, a ideia é de que quanto maior a organização, menor a probabilidade de contratar agentes desportivos corruptos, mesmo que a organização esteja

menos sujeita a ser responsabilizada por ações corruptas. Ainda que paradoxal, a hipótese, formulada por Boudreaux et al. (2016) e Pielke (2013), que remete a que quanto maior o poder de uma organização, maior a probabilidade em praticar ações corruptas não se verifica.

Quanto à subcategoria “controle de atividades”, o consenso foi que é necessário implementar medidas rígidas que controlem e fiscalizem todas as atividades financeiras da organização desportiva, bem como todas as atividades sujeitas a ações de corrupção. A assertividade demonstrada pelo participante I representa perfeitamente a opinião consensual dos participantes:

“Para combater a corrupção são necessárias medidas mais rígidas no controlo daquilo que o mundo do futebol gera, e só assim será possível diagnosticar os problemas e corrigi-los para que não voltem a acontecer.”

De forma unânime, as respostas dadas pelos participantes valida a hipótese de que quanto maior a disciplina, menor a corrupção, formulada com base na literatura facultada por Andreff (2007), Dorsey (2015), Chiweshe (2014), Chappellet (2019), Holmberg et al. (2009) e Hak-Kyong (2012). É importante garantir a supervisão de todas as atividades financeiras do clube, recorrendo à fiscalização e transparência dos processos, pois só deste modo é que se pode prevenir a corrupção.

Feita a análise à subcategoria “aprovação”, a aprovação dos relatórios de contas por parte do sócio e a monitorização e reprovação de todas as atividades suspeitas por parte do adepto de futebol são apenas dois dos aspetos considerados fundamentais por parte dos participantes. O participante E responde que:

“Os adeptos podem ter um papel no combate à corrupção, na medida em que não podem ser condescendentes com os dirigentes dos seus clubes, nem tolerar qualquer tipo de corrupção dos dirigentes que os representam. Devem assim mostrar o seu desagrado, dado que são os adeptos que fazem os clubes”.

Em adição, o participante H reitera:

“Não só como dirigente desportivo, mas como cidadão particularmente atento à realidade desportiva e futebolística, o adepto está em posição privilegiada para detetar indícios de corrupção e para os denunciar publicamente”.

A subcategoria “fanatismo” opõe-se à realidade exposta pelo participante H, na qual se observa que a forma como alguns adeptos experienciam o futebol não é benéfico para o combate

à corrupção das organizações, pois desvia a atenção para o adepto e não para as atividades da organização. O praticante K afirma que “o adepto tende muito a deixar se levar pelo fanatismo e o querer ganhar a todo o custo não é benéfico”, opinião partilhada pelo praticante H, que consegue fazer a ponte de ligação entre as duas subcategorias que compõe a categoria “adepto”:

“O adepto tem o direito de expressar a sua opinião, pouco ou nada... Acho que vai ter um papel muito importante na evolução da cultura do futebol do português, depois de todos os esforços acautelados para melhorar o mesmo será necessário mudar o ar que se respira, para isso é fundamental que exista o bom senso por parte dos adeptos de criticarem quando o tem de fazer, mas elogiar quando o momento assim o dita. Saber por de parte o fanatismo e saber aceitar quando alguma decisão é desfavorável ao seu clube, porém acertada. É ponto fulcral para se mudar a mentalidade de corrupção que se vive atualmente”.

A hipótese que afirma que um maior envolvimento do adepto na organização desportiva pode prevenir ações corruptas e abuso de poder, formulada com base na literatura facultada por García & Welford (2015), Hamil et al. (2000), García & Llopis-Goig (2021), Dorsey (2015) e Chappelet (2019), vai ao encontro da opinião dos participantes. Verifica-se, portanto, que o adepto pode desempenhar um papel fundamental no combate à corrupção das organizações desportivas, através da denúncia de ações corruptas, através da exigência de relatórios de contas bem detalhados e desde que pense com a razão e não com a emoção.

Parte IV – Considerações finais, limitações do estudo e perspetivas de investigação futura

Este estudo permitiu verificar que uma governação de excelência é fundamental para o combate à corrupção no futebol português. A validação da maioria das hipóteses formuladas expõe o foco do dirigente desportivo em identificar e resolver os fatores de risco associados à corrupção. De um modo geral, mesmo as divergências de opiniões referentes aos envolvimento da política no futebol convergem no reconhecimento do valor do governo português para o futebol, assim como participantes chegam ao consenso da corrupção estar associada aos valores da organização e não à sua dimensão. O reconhecimento do adepto como meio de combate à corrupção tem-se vindo a mostrar cada vez mais nos campeonatos amadores de futebol, isto porque as entidades que regem o futebol nacional têm procurado a profissionalizar o futebol amador, levando a que as sociedades desportivas procurem criar receitas com recurso ao envolvimento com a comunidade local, que facilita a proximidade do adepto ao clube. Foi possível verificar que a governação tem, de facto, um papel crucial no combate à corrupção no futebol e foram, ainda, identificados fatores que potenciam a corrupção, correspondendo aos objetivos do estudo.

A corrupção no futebol é um tópico sensível. Portugal, no geral, desde a política ao futebol, vê-se muito associado à corrupção. Como tal, o número de participantes que se demonstram disponíveis para fazer parte do estudo torna-se mais reduzido. O recurso ao questionário como instrumento de recolha de dados, apesar de facilitar a abordagem ao participante, limita a profundidade das respostas dos mesmos, no sentido em que estes, face à sensibilidade do tema a ser estudado, desenvolvem menos as respostas, condicionando a análise da informação.

Face às limitações do estudo e numa perspetiva futura de investigação, propõe-se a realização de um estudo com participação da própria Federação Portuguesa do Futebol, pois a sua influência permite a participação de membros dos quadros das maiores organizações do futebol português, levando a respostas com um conteúdo mais sólido e com maior possibilidade de facilitar a criação de projetos de combate à corrupção. Sugere-se, ainda, a possibilidade de aplicar o estudo em dirigentes desportivos sem formação especializada na área. Assim, seria possível comprovar a importância da formação para garantir uma melhor governação das sociedades desportivas.

Referências bibliográficas

- Ahmed, A., & Khan, B. (2017). *Divulging Sports Corruption: Delineating Loop-Holes/Linkages*. 9, 18.
- Andreff, W. (2007). French Football: A Financial Crisis Rooted in Weak Governance. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1527002506297021>
- Banerjee, A., Chitnis, U. B., & Chaudhury, S. (2009). Hypothesis testing, type I and type II errors. *Industrial Psychiatry Journal*, 18(2), 127–131. <https://doi.org/10.4103/0972-6748.62274>
- Baxter, P., & Jack, S. (2015). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Boudreaux, C. J., Karahan, G., & Coats, M. (2016). Bend it like FIFA: Corruption on and off the pitch. *Managerial Finance*, 42(9), 866–878. <https://doi.org/10.1108/MF-01-2016-0012>
- Chappelet, J.-L. (2018). Beyond governance: The need to improve the regulation of international sport. *Sport in Society*, 21(5), 724–734. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1401355>
- Chappelet, J.-L. (2019). Assessing sport governance principles and indicators. Em M. Winand & C. Anagnostopoulos, *Research Handbook on Sport Governance* (pp. 10–28). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00008>
- Chiweshe, M. K. (2014). The Problem with African Football: Corruption and the Underdevelopment of the Game on the Continent. *African Sports Law and Business Bulletin*, 2, 8.

- Deutscher, C., Dimant, E., & Humphreys, B. R. (2017). Match Fixing and Sports Betting in Football: Empirical Evidence from the German Bundesliga. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2910662>
- Dorsey, J. M. (2015). Asian Football: A Cesspool of Government Interference, Struggles for Power, Corruption, and Greed. *The International Journal of the History of Sport*, 32(8), 1001–1015. <https://doi.org/10.1080/09523367.2015.1040222>
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 23(3), 245–277.
<https://doi.org/10.1123/jism.23.3.245>
- FIFA. (2020). *2020 financials and 2022 budget*. <https://publications.fifa.com/en/annual-report-2020/2020-financials-and-2022-budget/2022-budget/>
- Forrest, D., McHale, I., & McAuley, K. (2008). “Say It Ain’t So”: Betting- Related Malpractice in Sport. *International Journal of Sport Finance*, 3, 155–166.
- García, B., & Llopis-Goig, R. (2021). Supporters’ attitudes towards European football governance: Structural dimensions and sociodemographic patterns. *Soccer & Society*, 22(4), 372–387. <https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1790356>
- García, B., & Welford, J. (2015). Supporters and football governance, from customers to stakeholders: A literature review and agenda for research. *Sport Management Review*, 18(4), 517–528. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.08.006>
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, 98(2), 14.
- Hamil, S., Michie, J., Oughton, C., & Warby, S. (2000). Recent developments in football ownership. *Soccer & Society*, 1(3), 1–10. <https://doi.org/10.1080/14660970008721275>

- Holmberg, S., Rothstein, B., & Nasiritousi, N. (2009). Quality of Government: What You Get. *Annual Review of Political Science*, 12(1), 135–161. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-100608-104510>
- Interpol. (2020). *Corruption in sport*. <https://www.interpol.int/Crimes/Corruption/Corruption-in-sport>
- Jennings, A. (2011). Investigating corruption in corporate sport: The IOC and FIFA. *International Review for the Sociology of Sport*, 46(4), 387–398. <https://doi.org/10.1177/1012690211408845>
- Johnston, M. (2002). Good Governance: Rule of Law, Transparency and Accountability. *Department of Political Science, Colgate University*, 34.
- Kihl, L. (2019). Individual-level explanations of corruption within an intercollegiate context. *Journal of Intercollegiate Sport*, 12(1), 43–72. <https://doi.org/10.17161/jis.v12i1.11560>
- Kim, Hak-Kyong. (2012). Match-Fixing in Korean Football: Corruption in the K-League and the Importance of Maintaining Sporting Integrity. *International Journal of Contents*, 8(2), 82–88. <https://doi.org/10.5392/IJOC.2012.8.2.082>
- Maennig, W. (2005). Corruption in International Sports and Sport Management: Forms, Tendencies, Extent and Countermeasures. *European Sport Management Quarterly*, 5(2), 187–225. <https://doi.org/10.1080/16184740500188821>
- McLaren, R. H. (2008). Corruption: Its Impact on Fair Play. *Marquette Sports Law Review*, 19(1), 25.
- OECD. (2009). *Money Laundering through the Football Sector*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264073579-en>
- Parent, M. M., Hoye, R., Taks, M., Naraine, M. L., & Séguin, B. (2021). Good sport governance and design archetype. Em A. Geeraert & F. van Eekeren, *Good Governance in Sport* (1.^a ed., pp. 180–194). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003172833-14>

- Pielke, R. (2013). How can FIFA be held accountable? *Sport Management Review*, 16(3), 255–267. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.007>
- Ponelis, S. (2015). Using Interpretive Qualitative Case Studies for Exploratory Research in Doctoral Studies: A Case of Information Systems Research in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Doctoral Studies*, 10, 535–550. <https://doi.org/10.28945/2339>
- Rhodes, R. A. W. (2007). Understanding Governance: Ten Years On. *Organization Studies*, 28(8), 1243–1264. <https://doi.org/10.1177/0170840607076586>
- Roopa, S., & Rani, M. (2012). Questionnaire Designing for a Survey. *The Journal of Indian Orthodontic Society*, 46, 273–277. <https://doi.org/10.5005/jp-journals-10021-1104>
- Tomlinson, A. (2014). The supreme leader sails on: Leadership, ethics and governance in FIFA. *Sport in Society*, 17(9), 1155–1169. <https://doi.org/10.1080/17430437.2013.856590>

Anexos

QUESTIONÁRIO

Influência dos processos de governação no combate à corrupção em Portugal

Será garantido o anonimato, a confidencialidade e uso exclusivo dos dados para o presente estudo. Os dados recolhidos serão apenas usados para tratamento estatístico e para fins académicos. As questões apresentadas não têm associadas respostas corretas ou incorretas, pretendem apenas recolher opiniões pessoais relativamente à corrupção no futebol.

Perguntas:

- A. Dos seguintes agentes desportivos – jogadores, treinadores, árbitros e dirigentes – e na sua opinião, qual é o maior alvo (mais sujeito) de corrupção no futebol? Explique a sua resposta.
- B. Considera que existe uma relação demasiado próxima entre política e futebol em Portugal? Explique a sua resposta.
- C. Uma organização desportiva governada com recurso a princípios e indicadores como transparência e responsabilização, torna-se menos sujeita a ações corruptas? Explique a sua resposta.
- D. Quanto maior o poder de uma organização, maior a probabilidade em praticar ações corruptas. Qual a sua opinião em relação a esta afirmação?
- E. Quanto maior a disciplina (melhor controlo de todas as atividades financeiras da organização, desde transferências a comissões, ordenados, entre outros), menor a corrupção. Qual a sua opinião em relação a esta afirmação?
- F. O adepto tem algum papel no combate à corrupção no futebol português? Explique a sua resposta.

Identificação pessoal:

1. Nome Completo
2. Idade
3. Sexo
4. Habilitações académicas e/ou formação especializada
5. Experiência na área