



UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



**A democracia nas federações do desporto em Portugal: Estudo de  
dirigentes, atletas, árbitros e treinadores**

Luiz Gustavo Nascimento Haas

Orientadores: Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia  
Professor Doutor Gonzalo Alfredo Bravo

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Motricidade Humana  
na especialidade Sociologia e Gestão do Desporto

Setembro - 2024





UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



## **A democracia nas federações do desporto em Portugal: Estudo de dirigentes, atletas, árbitros e treinadores**

Luiz Gustavo Nascimento Haas

Orientadores: Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia  
Professor Doutor Gonzalo Alfredo Bravo

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Motricidade Humana  
na especialidade Sociologia e Gestão do Desporto

Júri:

Presidente:

Professor Doutor António Prieto Veloso

Vogais:

Professor Doutor António Fernando Boleto Rosado

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Professora Doutora Celina Raquel Nunes Gonçalves

Professora Doutora Mari José Carvalho de Almeida

Professor Doutor Jorge Alexandre Pereira Soares

Professor Doutor Alfredo José Henriques Carvalho da Silva

Setembro - 2024



## DECLARAÇÃO DE REPRODUÇÃO DA TESE

Nome: Luiz Gustavo Nascimento Haas

Endereço eletrónico: luizhaas@yahoo.com.br Telefone: +351 910507490

Cartão do cidadão: 18029595

Título: **A democracia nas federações do desporto em Portugal: Estudo de dirigentes, atletas, árbitros e treinadores.**

Orientador: Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Coorientador: Professor Doutor Gonzalo Alfredo Bravo

Ano de conclusão: 2024

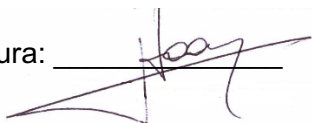
Doutoramento: Motricidade Humana na especialidade de Sociologia e Gestão do Desporto

É autorizada a reprodução integral desta tese/trabalho apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Faculdade de Motricidade Humana – Universidade de Lisboa.

Cruz Quebrada, 29/09/2024

Assinatura: \_\_\_\_\_



*“I have missed more than 9000 shots in my career. I have lost almost 300 games. 26 times I have been trusted to take the game winning shot and missed. I have failed over and over and over again in my life. And that is why I succeed.” (Michael Jordan, Nike Commercial)*

À minha família: Maria Eduarda, Augusta, Sheila, José Guilherme e Paulo Roberto (*in  
memorian*). Sem vocês nada seria possível.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha sincera gratidão a todas as pessoas que contribuíram de maneira significativa para a conclusão desta tese de doutorado. Este trabalho não teria sido possível sem o apoio e a colaboração de muitos indivíduos notáveis.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Abel Correia, cuja orientação e amizade moldaram não apenas este trabalho, mas também meu crescimento acadêmico e profissional. Muito obrigado pelo vosso acolhimento desde o primeiro momento que entrei no vosso gabinete, desde o primeiro dia ainda no mestrado até os dias atuais, seus conselhos e apoio foram essenciais para superar os desafios encontrados ao longo do caminho.

Um agradecimento especial também para o coorientado desta tese, Professor Doutor Gonzalo Bravo, que demonstrou sempre interesse pelo tema e motivação para que eu pudesse desenvolver minhas competências no meio acadêmico. É sem dúvida uma grande inspiração.

À Augusta, minha esposa e companheira, por todo apoio, compreensão e amor constante. Muito obrigado por ter cruzado o oceano ao meu lado. Por ter enfrentado todos os desafios e dificuldades neste processo. Eu serei eternamente grato. Ganhamos, no decorrer do desenvolvimento desta tese, nosso maior presente, a Maria Eduarda, que é nossa fonte de amor e que faz tudo valer a pena.

À minha família, minha que mesmo com a distância sempre estive por perto. Minha mãe Sheila, que sempre acreditou que eu seria capaz e que contribuiu de diversas formas para a execução deste trabalho, ao meu irmão José Guilherme, que é um companheiro e um amigo eterno, e ao meu pai Paulo Roberto (*in memoriam*) que nos deixou no decorrer do desenvolvimento desta tese, mas que é uma presença constante nos meus pensamentos e no meu coração.

Minha gratidão se estende aos amigos Thiago Santos e Tiago Ribeiro. As discussões enriquecedoras, os insights compartilhados e o espírito colaborativo foram essenciais para o

desenvolvimento das ideias apresentadas neste trabalho. Foram também grandes conselheiros nos momentos mais complicados e que serviram de inspiração pelas vossas carreiras.

Aos muitos amigos que fiz no decorrer do meu percurso pessoal e desta tese, o apoio e contribuição que todos vocês transmitiram presencialmente, ou não, foram sentidos e deram forças para passar pelos momentos mais difíceis e encerrar esta etapa. Uma menção especial aos colegas de trabalho da Universidade Europeia deram muito apoio para o término da tese, especialmente na fase final.

Aos representantes das federações participantes deste estudo, por aceitar compartilhar as experiências e opiniões sobre o funcionamento das federações do desporto que estão envolvidos. Muito obrigado pela partilha de cada um.

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que acreditaram em mim e me apoiaram ao longo desta jornada acadêmica. Obrigado por fazerem parte deste importante capítulo da minha vida.

## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS .....	xi
ÍNDICE GERAL .....	xiii
ÍNDICE DE TABELAS .....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xix
ÍNDICE DE ABREVIATURAS .....	xx
RESUMO .....	xxii
ABSTRACT .....	xiii
<i>Introdução</i> .....	1
<b>1. Apresentação</b> .....	3
<b>2. Âmbito e pertinência do estudo</b> .....	3
<b>3. Objetivos</b> .....	8
<b>4. Estrutura</b> .....	10
<b><i>Capítulo 1 – Federações do desporto em Portugal</i></b> .....	12
<b><i>Capítulo 2 – Governança e governança no desporto</i></b> .....	20
<b>2.1 Tipos de governança no desporto</b> .....	27
2.1.1 <i>Governança sistémica</i> .....	28
2.1.2 <i>Governança política</i> .....	31
2.1.3 <i>Governança organizacional</i> .....	36
<b><i>Capítulo 3 – Democracia e democracia nas federações do desporto</i></b> .....	42
<b>3. Democracia</b> .....	43
<b>3.1 Conceitos de democracia</b> .....	45
<b>3.2 Dimensões da democracia</b> .....	46
<b>3.3 Democracia nas organizações do desporto</b> .....	49
<b><i>Capítulo 4 – Método</i></b> .....	54
<b>1. Fase qualitativa</b> .....	56

<b>1.1 Análise documental</b> .....	56
<b>1.2 Entrevista</b> .....	57
1.2.1 <i>Instrumento</i> .....	57
1.2.2 <i>Participantes</i> .....	60
1.2.3 <i>Procedimentos</i> .....	62
1.2.4 <i>Análise dos dados</i> .....	63
<b>2 Fase quantitativa</b> .....	64
<b>2.1 Participantes e procedimentos</b> .....	65
<b>2.2 Instrumento</b> .....	66
<b>2.3 Análise dos dados</b> .....	70
<b>Capítulo 5. Resultados e discussão</b> .....	72
<b>1. Fase qualitativa</b> .....	73
<b>1.1 Legislação</b> .....	74
<b>1.2 Documentos internos</b> .....	86
<b>1.3 Entrevistas</b> .....	103
1.3.1 <i>Dimensão Eleitoral</i> .....	103
1.3.2 <i>Dimensão Liberal</i> .....	113
1.3.3 <i>Dimensão Participativa</i> .....	120
1.3.4 <i>Dimensão Maioritária</i> .....	126
1.3.5 <i>Dimensão Deliberativa</i> .....	128
1.3.6 <i>Dimensão Iguatária</i> .....	133
1.1 <i>Síntese da discussão da fase qualitativa</i> .....	142
<b>2. Fase quantitativa</b> .....	148
<b>Capítulo 6. Conclusões</b> .....	160
<b>Conclusões</b> .....	161
<b>Modelo conceptual</b> .....	161

<b>Sugestões para a gestão de Federações do desporto</b> .....	168
<b>Limitações e sugestões de pesquisa</b> .....	170
<b>Referências</b> .....	172
<b>Anexos</b> .....	188

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Princípios de governança para organizações do desporto publicados. ...	38
Tabela 2 - Alterações realizadas no guião de entrevistas após avaliação dos especialistas. ....	58
Tabela 3 - Alterações realizadas no guião de entrevistas após avaliação dos especialistas. ....	59
Tabela 4 - Alterações nos vocábulos para elaboração do questionário. ....	66
Tabela 5 - Escala final utilizada no estudo da democracia. ....	67
Tabela 6 - Número de menções às dimensões da democracia na Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (Lei n.º 5-2007 de 16 de Janeiro) .....	74
Tabela 7 - Análise de conteúdo – Legislação – Lei n.º 5-2007 de 16 de Janeiro Regime Jurídica das Federações Desportivas .....	75
Tabela 8 - Número de menções aos princípios da democracia no Regime Jurídico das Federações Desportivas.....	76
Tabela 9 - Análise de conteúdo dimensão eleitoral – Legislação – Decreto-Lei nº 93/2014 de 23 de junho Regime Jurídico das Federações Desportivas. ....	77
Tabela 10 - Análise de conteúdo dimensão liberal – Legislação – Decreto-Lei nº 93/2014 de 23 de junho Regime Jurídica das Federações Desportivas. ....	80
Tabela 11 - Análise de conteúdo dimensão deliberativa – Legislação – Decreto-Lei nº 93/2014 de 23 de junho Regime Jurídica das Federações Desportivas. ....	81
Tabela 12 - Análise de conteúdo dimensão Igualitária – Legislação – Decreto-Lei nº 93/2014 de 23 de junho Regime Jurídica das Federações Desportivas. ....	83
Tabela 13 - Análise de conteúdo dimensão Maioritária – Legislação – Decreto-Lei nº 93/2014 de 23 de junho Regime Jurídica das Federações Desportivas. ....	84
Tabela 14 - Número de menções às dimensões da democracia no Estatutos Federação A .....	86
Tabela 15 - Número de menções às dimensões da democracia no Estatutos Federação B .....	86
Tabela 16 - Análise de conteúdo dimensão Deliberativa – Estatutos Federação A. ....	87
Tabela 17 - Análise de conteúdo dimensão Eleitoral – Estatutos Federação A.....	92
Tabela 18 - Análise de conteúdo dimensão Eleitoral – Estatutos Federação B.....	95
Tabela 19 - Análise de conteúdo dimensão Deliberativa – Estatutos Federação B. ....	97
Tabela 20 - Número de menções às dimensões da democracia no Regulamento Eleitoral Federação A .....	99
Tabela 21 - Número de menções às dimensões da democracia no Regulamento Eleitoral Federação B .....	99
Tabela 22 - Número de menções aos princípios da democracia Eleitoral no Regulamento Eleitoral Federação A.....	100

Tabela 23 - Número de menções aos princípios da democracia Eleitoral no Regulamento Eleitoral Federação B.....	100
Tabela 24 - Número de menções às dimensões da democracia nas entrevistas Federação A.....	103
Tabela 25 - Número de menções às dimensões da democracia nas entrevistas Federação B.....	103
Tabela 26 - Número de menções aos princípios da democracia Eleitoral nas entrevistas Federação A.....	104
Tabela 27 - Número de menções aos princípios da democracia Eleitoral nas entrevistas Federação B.....	104
Tabela 28 - Número de menções aos princípios da democracia Liberal nas entrevistas Federação A.....	114
Tabela 29 - Número de menções aos princípios da democracia Liberal nas entrevistas Federação B.....	114
Tabela 30 - Número de menções aos princípios da democracia participativa nas entrevistas Federação A.....	120
Tabela 31 - Número de menções aos princípios da democracia participativa nas entrevistas Federação B.....	120
Tabela 32 - Número de menções aos princípios da democracia Maioritária nas entrevistas Federação A.....	126
Tabela 33 - Número de menções aos princípios da democracia Maioritária nas entrevistas Federação B.....	126
Tabela 34 - Número de menções aos princípios da democracia Deliberativa nas entrevistas Federação A.....	129
Tabela 35 - Número de menções aos princípios da democracia Deliberativa nas entrevistas Federação B.....	129
Tabela 36 - Número de menções aos princípios da democracia igualitária nas entrevistas Federação A.....	134
Tabela 37 - Número de menções aos princípios da democracia igualitária nas entrevistas Federação B.....	134
Tabela 38 - Pesos (Weights), TValue e VIF dos indicadores na formação dos constructos de primeira ordem na Democracia Eleitoral.....	149
Tabela 39 - Pesos (Weights), TValue e VIF dos indicadores na formação do constructo de segunda ordem na Democracia Eleitoral.....	150
Tabela 40 - Pesos (Weights), TValue e VIF dos indicadores na formação dos constructos de primeira ordem na Democracia Liberal.....	151
Tabela 41 - Pesos (Weights), TValue e VIF dos indicadores na formação do constructo de segunda ordem na Democracia Liberal.....	152
Tabela 42 - Pesos (Weights), TValue e VIF dos indicadores na formação do constructo de segunda ordem na Democracia Participativa.....	153

Tabela 43 - Pesos (Weights), TValue e VIF dos indicadores na formação do constructo de segunda ordem na Democracia Participativa .....	154
Tabela 44 - Pesos (Weights), TValue e VIF dos indicadores na formação do constructo de primeira ordem na Democracia Deliberativa .....	155
Tabela 45 - Pesos (Weights), TValue e VIF dos indicadores na formação do constructo de segunda ordem na Democracia deliberativa .....	156
Tabela 46 - Pesos (Weights), TValue e VIF dos indicadores na formação do constructo de primeira ordem na Democracia Igualitária.....	156
Tabela 47 - Pesos (Weights), TValue e VIF dos indicadores na formação do constructo de segunda ordem na Democracia Igualitária .....	158
Tabela 48 - Princípios da dimensão eleitoral e suas definições.....	163
Tabela 49 - Princípios da dimensão liberal e suas definições.....	164
Tabela 50 - Princípios da dimensão participativa e suas definições.....	166
Tabela 51 - Princípios da dimensão deliberativa e suas definições.....	166
Tabela 52 - Princípios da dimensão igualitária e suas definições.....	167

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - O sistema desportivo internacional .....	16
Figura 2 – A influência da governança do setor público e privado na governança no desporto.....	27
Figura 3 – As diferentes abordagens para a governança do desporto.....	28
Figura 4 - Governança organizacional e sistémica no desporto.....	37
Figura 5 - O modelo conceptual para democracia nas federações do desporto ....	162

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

- COE** - Comité Olímpico Europeu
- COI** – Comité Olímpico Internacional
- COP** – Comité Olímpico de Portugal
- CPP** – Comité Paralímpicos de Portugal
- CRP** – Constituição da República Portuguesa
- FIA** – Federação Internacional de Automobilismo
- FIFA** - *Fédération Internationale de Football Association*
- FIVB** - *Fédération Internationale de Volleyball*
- FPF** – Federação Portuguesa de Futebol
- IAAF** - *International Amateur Athletics Federation*
- IPDJ** – Instituto Português do Desporto e Juventude
- LBAFD** - Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (Lei nº 5/2007, de 16 de janeiro)
- LBD** - Lei de Bases do Desporto (Lei nº 30/2004, de 21 de julho)
- LBDAF** - Lei de Bases do Desporto e Actividade Física
- LBSD** - Lei de Bases do Sistema Desporto (Lei nº 1/90 de 13 de janeiro)
- NSGO** – *National Sport Governance Observer*
- RJFD** - Regime Jurídico das Federações Desportivas
- RJFD** – Regime Jurídico das Federações Desportivas
- SEJD** - Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto
- UE** – União Europeia
- UEFA** - *Union of European Football Associations*
- WADA** - *World Anti-Doping Agency*



## RESUMO

Esta tese teve como objetivo compreender como se desenvolve a democracia no ambiente interno das federações de desporto por meio de um modelo conceptual mais amplo sobre o fenómeno utilizado nas ciências políticas. O trabalho utilizou método misto, sendo em um primeiro momento um estudo qualitativo e, no momento seguinte, um estudo quantitativo. O primeiro estudo teve como objetivo caracterizar a democracia nas federações de desporto. Para isto, realizou-se uma análise documental iniciando por uma exploração das duas principais leis que regulam o desporto em Portugal, nomeadamente, a Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (Lei n.º 5-2007 de 16 de Janeiro) e o Regime Jurídico das Federações Desportivas (Decreto-Lei n.º 93/2014 de 23 de junho). Depois analisou-se os estatutos, regulamentos, editais e atas de assembleias gerais de duas federações de desporto em Portugal. A fase qualitativa da tese encerrou-se com a realização de entrevistas semiestruturadas em representantes das duas federações, sendo eles: o presidente da federação, dois delegados representantes das associações regionais e dos clubes desportivos, dois delegados representantes dos treinadores, dois delegados representantes dos atletas e dois delegados representantes dos árbitros. Os dados da análise documental e entrevistas foram organizados e analisados. Os resultados permitiram a realização do segundo estudo que teve como objetivo usar o modelo conceptual proveniente da primeira parte e testar nos diferentes agentes desportivos envolvidos nas atividades das federações de desporto, nomeadamente, atletas, treinadores, árbitros e dirigentes. Foi elaborado um questionário que foi disponibilizado em uma plataforma *online* e os resultados foram analisados dentro de uma abordagem formativa e por meio do *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Os resultados demonstraram como cada item e cada constructo desenvolvidos com base nos resultados do primeiro estudo pesam para a formação de cada dimensão da democracia. Por fim, é sugerido um modelo conceptual para a democracia nas federações de desporto e a contribuição prática para gestão destas organizações. Também são apresentadas as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** democracia, governança no desporto, federações do desporto, democracia eleitoral, democracia liberal, democracia participativa, democracia deliberativa, democracia igualitária.



## ABSTRACT

The purpose of this thesis was to explore the development of democracy within sports federations, using a broader conceptual model from political science. The research involved a mixed method approach, beginning with a qualitative study followed by a quantitative study. The first phase aimed to define democracy in sports federations, using a documentary analysis that began with an examination of the two primary laws that govern sport in Portugal – the Basic Law on Physical Activity and Sport (Law n°. 5-2007 of 16 January) and the Legal Framework for Sports Federations (Decree-Law n°. 93/2014 of 23 June). The study then analyzed the statutes, regulations, notices, and minutes from general meetings of two sports federations in Portugal. The qualitative phase concluded with semi-structured interviews with representatives of the two federations. This included the president of the federation, two delegates representing regional associations and sports clubs, two delegates representing coaches, two delegates representing athletes, and two delegates representing referees. The results of the documentary analysis and interviews were analyzed and organized. This led to the second phase of the research, which aimed to utilize the conceptual model from the first phase and test it on different sports agents involved in the activities of sports federations. These agents included athletes, coaches, referees, and managers. A questionnaire was created and made available on an online platform. The results were analyzed using a formative approach and Partial Least Square Structural Equation Modelling (PLS-SEM). The results showed how each item and construct developed based on the findings of the first phase. This helped to create a model for democracy in sports federations and its practical contribution to the management of these organizations. The study also presented limitations and suggestions for future research.

**Keywords:** democracy, sports governance, sports federations, electoral democracy, liberal democracy, participatory democracy, deliberative democracy, egalitarian democracy.



## ***Introdução***

---

## **1. Apresentação**

O presente documento foi elaborado de acordo com as exigências do Despacho n.º 7280/2012 do Diário da República, 2.ª série, n.º 102, de 25 de maio, que estabelece o Regulamento de Doutoramentos da Universidade de Lisboa e enquadrado pelo Regulamento n.º 182/2013, 2.ª série, n.º 97, de 21 de maio de 2013. A tese segue o disposto no artigo 31.º do Decreto-lei n.º 74/2006, de 24 de março, alterado pelos Decretos-Lei n.º 107/2008, de 25 de junho e n.º 230/2009, de 14 de setembro. O formato de elaboração da tese resulta da opção indicada na alínea b) do n.º 2, no artigo 31.º do Decreto-Lei n.º 74/2006. Esta tese foi elaborada com vista à obtenção do grau de Doutor em Motricidade Humana, na especialidade de Sociologia e Gestão do Desporto. O projeto de investigação foi submetido ao Conselho de Ética e Investigação da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa em setembro de 2018, tendo sido aprovado por este conselho (Anexo A – Parecer 19/2019).

## **2. Âmbito e pertinência do estudo**

O desporto, apesar de ter sido institucionalizado somente no final do século XIX, é uma manifestação sociocultural presente nas atividades humanas desde a origem das primeiras comunidades. Naquela altura as pessoas já se reuniam em festas e jogos competitivos que movimentavam praticantes e espectadores (Bravo, 2019). Por esta razão, as organizações do desporto fundamentam as suas atividades em valores e em princípios consagrados pela sociedade, entre eles o associativismo, o jogo limpo e o espírito desportivo.

O desporto desenvolveu-se institucionalmente em um modelo conhecido por Modelo Europeu do Desporto. Este modelo é caracterizado pela sua estrutura piramidal em que as federações internacionais encontram-se no topo, seguido pelas federações continentais, as federações nacionais, as federações ou associações regionais, e por fim, sustentada na sua base pelos clubes. Trata-se, portanto, de um sistema autónomo com características democráticas (processos eleitorais) que tem como objetivo garantir que o desporto permaneça aberto à sociedade (Arnout, 2006). Isto significa que, de uma forma concreta, qualquer pessoa que esteja devidamente registada numa organização deste sistema pode, para além de praticar desporto, participar dos processos políticos internos, candidatando-se

às posições de liderança nos órgãos sociais e também, se assim entender, discutir posições de liderança nas organizações que se encontram acima na estrutura organizacional.

A expansão económica que aconteceu no desporto em meados dos anos 80 trouxe novos desafios para o Modelo Europeu do Desporto. O desporto, que até então era uma atividade caracterizada por uma forte componente social, tornou-se uma atividade económica com impacto global e com potenciais aumento de riscos (Arnout, 2006). Como resultado deste crescimento algumas organizações do desporto passaram a controlar verdadeiros conglomerados económicos. Um dos maiores é a Federação Internacional de Futebol (FIFA) que obteve uma receita de 7,6 mil milhões de dólares entre 2019-2022 (FIFA, 2023). Outro exemplo, é o valor total das receitas geradas pelos 20 maiores clubes de futebol que rondaram os 9 mil milhões de Euros em 2021-2022 (Deloitte, 2023).

O aumento da movimentação de recursos financeiros no Modelo Europeu do Desporto não trouxe somente resultados positivos para as organizações do desporto. Com a entrada de investimentos, o desporto passou a ser palco de diversos tipos de interesses e aumentou a pressão por resultados. Consequentemente os agentes desportivos passaram a confrontar-se com temas que até então não faziam parte do seu quotidiano, como a corrupção, o branqueamento de capitais, o doping e a manipulação de resultados (Henry & Lee, 2004; Chappelet & Mrkonjic, 2013). Alguns exemplos destes resultados negativos são: a compra de votos em candidaturas olímpicas, como o caso de Salt Lake City 2002 e os casos de corrupção em importantes federações internacionais, como futebol (FIFA), atletismo (IAAF) e voleibol (FIVB) (Chappelet, 2018).

O aumento destas condutas antiéticas passou a ameaçar a credibilidade das organizações do desporto e a legitimidade do Modelo Europeu do Desporto, colocando em causa a autonomia e independência desta estrutura (Henry & Lee, 2004; Chappelet & Mrkonjic, 2013; Parent & Hoye, 2018). Este fato é corroborado por recentes pesquisas de mercado que demonstram a existência desta falta de confiança nas organizações do desporto, sendo considerada uma das maiores ameaças para esta indústria segundo a opinião de agentes que atuam na área (PWC, 2017; 2018; 2019).

Como forma de reagir à perda da confiança e na tentativa de manter as sinergias entre os valores existentes nas sociedades democráticas e os existentes nas organizações do desporto, iniciou-se um amplo debate sobre a adoção dos princípios de boa governança pelas organizações do desporto (Alm, 2013). A União Europeia passou a estar atenta a este assunto a partir da publicação do Livro Branco do Desporto em 2004. Desde então o Conselho de Europa tem aumentado significativamente as resoluções com iniciativas direcionadas a adoção de boas práticas de governança nas organizações do desporto (García, 2009; Geeraert, 2014).

Hoye e Cuskelly (2007) definem a governança no desporto como a capacidade de governar, dirigir e monitorar os resultados das organizações do desporto. Para os autores os indivíduos responsáveis por liderar estas organizações devem agir de forma a garantir que os interesses coletivos sejam priorizados e defendidos. Para que isto seja possível é preciso manter a transparência das operações internas, ter comunicação pública e aberta com os seus membros, conduzir eleições democráticas, adotar medidas de controlo interno e aplicar procedimentos de justiça na distribuição de recursos (Geeraert, 2013).

As primeiras publicações sobre governança na área da gestão do desporto surgem no final do século XX e início do século XXI (Inglis, 1997; Sugden & Tomlinson, 1998; Katwala, 2000; Milton-Smith, 2002), no entanto, dada a importância do tema houve um crescimento no número de investigações, especialmente entre 2001 e 2012 (Pitts et al., 2014). A governança no desporto passou a ser área de estudo na política no desporto (Geeraert et al., 2013), eventos (Parent, & Hoye, 2018), estrutura organizacional (Parent et al., 2018), igualdade de género (Adriaanse, 2019), responsabilidade social (Breitbarth et al., 2015) e na adoção de boas práticas (Geeraert, 2013). Houve também um aumento na publicação de livros específicos sobre o tema (Hoye & Cuskelly, 2007; O'Boyle & Bradbury, 2013; King 2017; Hums & Maclean, 2017; Winand & Anagnostopoulos, 2019; Shilbury & Ferkins, 2019).

Henry e Lee (2004) estabeleceram sete princípios para adoção de boas práticas de governança nas organizações do desporto: transparência, prestação de contas, democracia, responsabilidade social, equidade, eficiência e eficácia. Em 2013 já existiam mais de 35

publicações com propostas de princípios de boa governança no desporto (Chappelet & Mrkonjic, 2013), sendo que muitos deles já eram anteriormente utilizados nos debates sobre a adoção de boas práticas em organizações do setor público e corporativo (Chappelet, 2018; Chappelet & Mrkonjic, 2019).

A democracia é um princípio presente nas diversas publicações sobre governança nas organizações do desporto (Katwala, 2000; Henry & Lee, 2004; Chappelet & Kubler-Mabbott, 2008; King, 2017, Geeraert, 2015; 2018; Kihl & Schull, 2020; Molloy et al., 2022 Stenling et al., 2023). Como mencionado anteriormente, este princípio tem um papel fundamental na estrutura do Modelo Europeu do Desporto já que a existência de processos democráticos garante a legitimidade e o controlo social de todo o sistema internacional do desporto. No entanto, alguns números demonstram que a existência de ambiente completamente democráticos ainda está longe de existir. O Comité Olímpico Internacional (COI) e a FIFA, por exemplo, tiveram apenas 9 presidentes eleitos, respetivamente, nos seus 126 e 116 anos de existência. Além disto, não é difícil encontrar exemplos de dirigentes que se perpetuam no controlo de algumas federações nacionais e clubes por décadas.

Para além desta questão da escolha dos líderes e representantes das organizações, o desenvolvimento de processos democráticos também permite que as políticas e as estratégias adotadas pelas organizações sejam mais bem aceites pelos membros e, conseqüentemente, mais eficazes. O debate público abre espaço para o desenvolvimento de novas ideias e soluções para os problemas existentes e a realização de processos eleitorais livres, justos e competitivos garantem a legitimidade da organização perante o ambiente externo (Geeraert, 2018).

No âmbito das ciências políticas existem diversas abordagens usadas para medir a qualidade das democracias consolidadas nos diferentes países, alguns exemplos são o *Economist Intelligence Unit* (UEI, 2012), o *Democracy Barometer* (Buhlmann et al., 2013) e o *Varieties of Democracy Project* (Coppedge et al., 2011). Estes estudos buscam por uma conceção mais ampla e abrangente da democracia (Geissel et al., 2016), já que a conceitualização deste termo parece ser algo complexo e ambíguo. Desta forma, a

democracia é vista como uma construção social positiva, mas por detrás desse conceito simples e amplamente aceite, existem vários elementos que adicionam complexidade aos debates sobre o que realmente é este fenómeno. Consequentemente, surgem conflitos entre os modelos propostos e torna-se impossível chegar a um conceito universalmente aceite (Held, 2006; Coppedge et al., 2011).

No contexto das organizações do desporto alguns estudos sobre a democracia nos últimos anos focaram-se no aumento da participação política e democrática dos atletas nas organizações do desporto. Thibault e Babiak (2005) estudaram uma mudança no sistema desportivo do Canadá que colocou os interesses dos atletas no centro das decisões nas políticas do desporto de alto rendimento. Esta alteração gerou novas pressões internas e externas nas organizações do desporto que aumentaram a representação dos atletas nos comités internos e criaram fóruns para resolver disputas entre os atletas e outros agentes, como os treinadores e dirigentes. Kihl et al. (2007) estudaram este mesmo fenómeno na perspetiva da democracia deliberativa. Neste sentido, o estudo conduzido pelas pesquisadoras buscou compreender se os atletas são realmente ouvidos e até que ponto as suas deliberações são debatidas, implementadas e avaliadas dentro do que pressupõe os princípios da democracia deliberativa.

Ainda no contexto do aumento da participação dos atletas nos processos democráticos, Thibault et al. (2010) estudaram o aumento da participação dos atletas no desenvolvimento de políticas nas organizações internacionais do desporto (federações internacionais, Comité Olímpico Internacional, Comité Paralímpico Internacional, WADA). Nesta investigação constatou que as organizações desenvolveram processos diferentes para acomodar a participação dos atletas nos processos políticos e decisórios. As autoras sugerem que nos estudos futuros utilizem diferentes perspetivas teóricas para aprofundar a compreensão do impacto do envolvimento dos atletas nos processos democráticos.

Recentemente, Kihl e Schull (2020) investigaram o significado e as características da representação dos atletas no contexto do desporto universitário americano. Sob o olhar da democracia deliberativa, os autores apresentam as motivações que fazem os atletas optarem

se tornar representantes neste ambiente democrático e como avaliam a participação neste ato, especialmente nas questões da prestação de contas e da legitimidade. O estudo reforça a importância da educação dos agentes que executam a função de representação para que possam cumprir com esta atividade de forma eficaz.

Enjoras e Waldash (2010) estudaram as organizações do desporto da Noruega sob as lentes das dimensões da democracia institucional, sendo elas, a representação, a competição, a participação e a deliberação. O objetivo da investigação era avaliar como a concentração do poder na mão de poucos (oligarquia) afetavam a democracia nas organizações. Apesar de não encontrarem evidências concretas da existência de oligarquias nas organizações do desporto, os autores destacam que existe uma falta de participação ativa nos processos democráticos. Muitas vezes é difícil encontrar pessoas interessadas em ocupar posições de liderança, especialmente nas organizações do desporto da base da pirâmide.

Minikin (2015) investigou como processos democráticos existentes nas organizações do desporto podem ser manipulados por indivíduos colocando em causa a legitimidade destas instituições. Por meio de 3 estudos de caso o autor defende que o processo eleitoral ainda é o método mais eficaz para estabelecer a democracia representativa nas organizações do desporto, entretanto, é um processo que pode ser facilmente corrompido caso não exista mecanismos de controlo e transparência.

Tendo em vista a importância da adoção de boas praticas de governança pelas organizações do desporto, em especial do princípio da democracia, torna-se importante compreender como este fenómeno desenvolve-se no ambiente interno das organizações. Perceber o que se entende por democracia, especialmente na visão dos agentes envolvidos diretamente nas atividades duma federação, e explorar como este princípio desenvolve-se no contexto do desporto português constituem o ponto de partida desta tese.

### **3. Objetivos**

Esta tese foi desenvolvida com o intuito de compreender o que se entende por democracia no ambiente interno das federações de desporto por meio da utilização de uma

abordagem mais ampla sobre a compreensão deste fenómeno. A investigação apresenta dois objetivos que foram operacionalizados por meio de dois estudos.

O primeiro objetivo foi caracterizar a democracia no ambiente interno das federações por meio de um estudo qualitativo. Para isso realizou-se inicialmente a análise documental de estatutos, regulamentos, editais e atas de reuniões e assembleias gerais das federações, bem como de legislação que regula o desporto em Portugal, mais especificamente a Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (Lei n.º 5-2007 de 16 de Janeiro) e o Regime Jurídico das Federações Desportivas (Decreto-Lei n.º 93/2014 de 23 de junho). Em um segundo momento realizou-se entrevistas semiestruturadas a delegados de assembleias gerais em duas federações do desporto em Portugal, sendo uma responsável pela gestão de uma modalidade individual e a outra uma modalidade coletiva. Os delegados entrevistados em cada federação foram os seguintes: o presidente da federação, dois delegados representantes das associações regionais e dos clubes desportivos, dois delegados representantes dos treinadores, dois delegados representantes dos atletas e dois delegados representantes dos árbitros.

O segundo objetivo foi desenvolver um modelo conceptual para a democracia nas federações do desporto usando uma abordagem mais ampla dos conceitos da democracia. Em seguida este modelo é testado nos diferentes agentes envolvidos diretamente nas atividades de uma federação do desporto, nomeadamente atletas, treinadores, árbitros e dirigentes. A operacionalização deste estudo será feita por meio de um questionário.

A realização destes estudos buscou aprofundar o conhecimento sobre como se desenvolve a democracia no ambiente interno das federações do desporto e como os principais agentes envolvidos nas atividades destas organizações percebem este fenómeno. Desta forma, esta tese pretende colaborar para a gestão e a governança das organizações do desporto trazendo informações sobre um princípio fundamental para o funcionamento destas organizações. Espera-se que estes estudos forneçam um contributo para que os dirigentes e os demais membros das federações do desporto aumentem o entendimento

sobre as diferentes concepções da democracia e, conseqüente, saibam como elevar o ambiente democrático destas entidades.

#### **4. Estrutura**

Esta tese estrutura-se em sete partes distintas: introdução, revisão da literatura, método, resultados e discussão, conclusões, implicações e limitações. Na introdução, aborda-se o formato adotado na elaboração do presente documento, o âmbito e a pertinência do estudo. Em seguida, apresentam-se os objetivos e explica-se a estrutura da tese.

No primeiro capítulo é feita a revisão da literatura, por intermédio de cinco subcapítulos sobre as federações do desporto em Portugal, governança, a governança no desporto, a democracia e a democracia no desporto. O primeiro subcapítulo inicia-se com uma abordagem contextual do desporto em Portugal e do papel das federações do desporto. Em seguida, é apresentado o conceito da governança e, posteriormente, descrito a governança no desporto com as suas 3 dimensões: política, sistémica e organizacional. Para finalizar, são abordados os conceitos da democracia e o estado da arte da democracia no desporto.

O segundo capítulo descreve o método adotado nesta tese. Posteriormente, no terceiro capítulo, são apresentados os resultados e a discussão. De referir que este capítulo inclui os resultados dos dois estudos propostos para a concretização dos objetivos desta tese. Inclui também a discussão dos resultados de cada um dos estudos e uma discussão geral para permitir uma melhor compreensão do modelo conceptual apresentado.

Por último são apresentadas as conclusões desta tese, bem como, um modelo conceptual para democracia nas federações do desporto, as implicações práticas no campo do desporto, além das limitações e sugestões de pesquisa.



## ***Capítulo I – Federações do desporto em Portugal***

---

## 1. O desporto em Portugal

O desporto em Portugal é um direito do cidadão reconhecido pela Constituição da República Portuguesa (CRP) de 1976, sendo consagrado no artigo 79º, que trata dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, mais especificamente no Capítulo III, que trata dos direitos e deveres culturais. O texto vigente no respetivo artigo é o seguinte:

1. Todos têm direito à cultura física e ao desporto.
2. Incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e seletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.

Este artigo coloca o Estado como principal responsável pela garantia deste direito constitucional do cidadão português, ainda em colaboração com outras organizações que cooperam em diversos contextos. A necessidade de cooperação, descrita no item 2 do artigo 79º, que foi inserida na revisão constitucional de 1989, retira do Estado o monopólio e prega uma intervenção estatal mais colaborativa e descentralizada, buscando-se parcerias com outras organizações públicas (e.g. autarquias e escolas) ou organizações privadas do desporto (e.g. clubes, associações e federações) (Mestre, 2010).

O desporto não se apresenta somente como um direito fundamental na CRP, mas ganha também projeções no contexto de outros direitos fundamentais, como, por exemplo, no direito à proteção da saúde nos termos do artigo 64º, nº 2, alínea b e na disposição constitucional dedicada à juventude, nos termos do artigo 70º, nº 1, alínea d. Desta forma, entende-se que o desporto é visto constitucionalmente de uma forma plural e democrática, abrangendo as vertentes recreativas, de rendimento e de alta competição dirigidas à busca por um melhor quadro de saúde e qualidade de vida do cidadão, além de abarcar ainda o desporto profissional (Meirin, 2004; Carvalho e Mazzei, 2019).

A Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto (SEJD) é o órgão responsável pelas políticas de desporto e encontra-se alocada na estrutura do Ministério Adjunto e dos Assuntos Parlamentares. A SEJD tem no Instituto Português do Desporto e Juventude, I. P.

(IPDJ) o órgão responsável pela execução de políticas integradas e descentralizadas, sendo informado na sua missão “o apoio à prática desportiva regular e de alto rendimento, através da disponibilização de meios técnicos, humanos e financeiros” (IPDJ, 2020). Este trabalho necessita de uma estreita colaboração com entes públicos e privados, entre eles as organizações do desporto e autarquias locais.

## **2. A legislação desportiva em Portugal**

O sistema em que se organiza o desporto em Portugal é caracterizado como burocrático (VOCASPORT, 2004) com um grande intervencionismo do poder público, especialmente por meio de instrumentos legislativos e financiamento público (Carvalho e Mazzei, 2019). Este intervencionismo resulta em impactos significativos na governança do desporto (King, 2017). Neste sentido, Hoye e Cuskelly (2007) afirmam que as relações entre o governo e as organizações do desporto sem fins lucrativos diferem-se de acordo com o tipo de organizações envolvidas (e.g. federações nacionais ou clubes locais) e o nível do governo envolvido (e.g., local, regional ou nacional). Desta forma, existem diversas formas e contextos para a intervenção do Estado nas organizações do desporto, sendo a criação de ordenamentos jurídicos uma das mais usadas no contexto português (Carvalho & Mazzei, 2019).

A primeira legislação específica para o desporto em Portugal foi publicada em 1990. A Lei de Bases do Sistema Desporto - LBSD (Lei nº 1/90 de 13 de janeiro) foi revogada em 2004 pela Lei de Bases do Desporto - LBD (Lei nº 30/2004, de 21 de julho), e que também foi revogada em 2007 pela vigente Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto – LBAFD (Lei nº 5/2007, de 16 de janeiro). Estas constantes mudanças na legislação demonstram que o Estado tem vindo a procurar adequar a regulamentação específica do desporto, de forma a criar melhores ligações com o sistema do desporto que é, pela própria natureza do Modelo Europeu do Desporto, autónomo e independente. A criação de relações harmoniosas entre os governos e o sistema do desporto não é um desafio somente no contexto português. O próprio COI estabeleceu dentro das 40 recomendações da Agenda 2020 que era importante

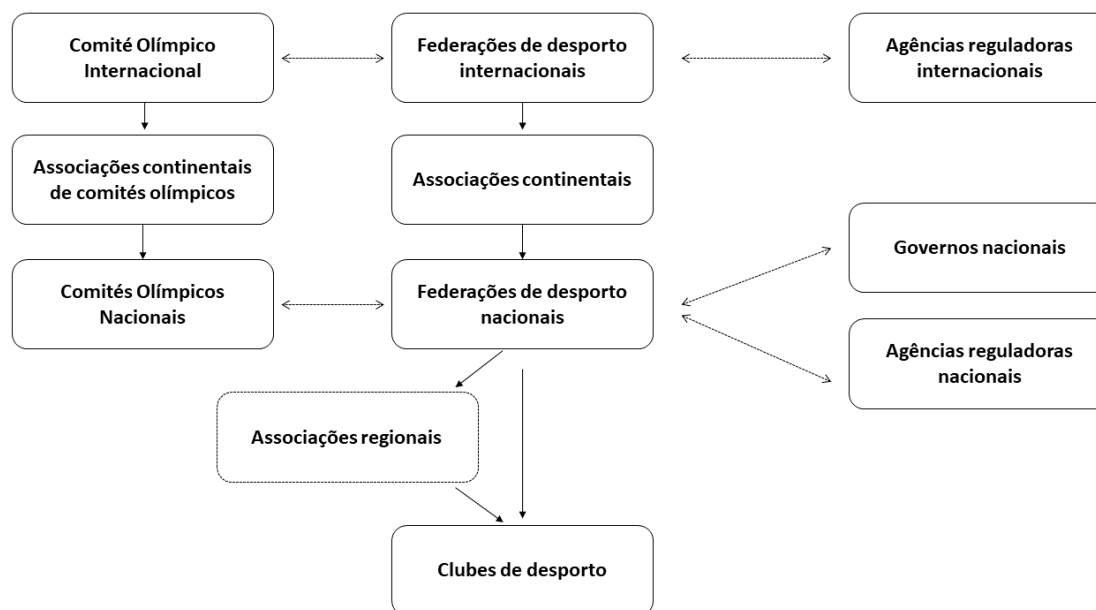
fortalecer essas parcerias estratégicas entre os dois grupos, sempre respeitando o princípio da autonomia (COI, 2014).

A LBAFD tem como objetivo definir de forma ampla os campos de interseção existentes entre o Estado e o desporto, como por exemplo, as políticas públicas (Capítulo II), o associativismo desportivo (Capítulo III), a actividade física e prática desportiva (Capítulo IV) e os apoios financeiros e fiscalidade (Capítulo V). Tendo em vista o tema desta tese, a seguir daremos atenção e passaremos a debater sobre o Capítulo III, que trata da estrutura associativa, sendo que para este trabalho o foco será nas federações do desporto.

## **2.1 As federações do desporto**

Antes de especificar como a legislação regulamenta a relação entre o Estado e as federações do desporto em Portugal, cabe inicialmente debater sobre o que é uma federação do desporto. Para isto, apresenta-se uma breve descrição sobre a estrutura do sistema do desporto no âmbito internacional e, desta forma, estabelecer qual a função das federações nacionais neste modelo.

A figura 1 descreve as organizações que compõem o sistema internacional responsável pela gestão de diferentes desportos. Nota-se que as federações nacionais são organizações intermediárias neste sistema, e possuem como principal objetivo o desenvolvimento de um ou mais desportos dentro dos respetivos países. As federações nacionais respondem à respetiva federação internacional, tendo entre estas duas organizações a presença de associações continentais. Por exemplo, no contexto do futebol temos a FIFA no topo desta cadeia, tendo abaixo dela a União das Federações Europeias de Futebol (UEFA), e no contexto nacional a Federação Portuguesa de Futebol (FPF).

**Figura 1***O sistema desportivo internacional*

Nota: Fonte Própria.

Por estarem localizadas no nível intermédio deste sistema, e por existir uma proximidade entre as federações nacionais e os governos, é normal encontrar um impacto significativo das políticas públicas existentes em cada país na governança destas entidades (King, 2017). Além disso, uma outra consequência deste posicionamento central das federações nacionais neste sistema é a necessidade de realizar atividades desportivas em diferentes níveis competitivos, desde a formação até o alto rendimento. Esta particular característica faz com que estas organizações tenham de lidar com grupos de interesses que possuem diferentes objetivos, como, por exemplo, atletas de alto rendimento ou em formação, treinadores de seleções nacionais ou em início de carreira, e árbitros com experiência internacional ou outros que atuam somente em nível local. Esta diversidade de grupos de interesses torna ainda mais complexa a gestão destas organizações, sendo um grande desafio para os gestores encontrar um equilíbrio entre as demandas das diferentes vertentes do desporto.

Tendo em conta as características existentes nas federações nacionais, a legislação do desporto em Portugal é minuciosa para normatizar as relações entre o Estado português

e o ambiente federado. O Capítulo III da LBAFD trata do associativismo desportivo e a Secção I estabelece a Organização Olímpica, tratando nomeadamente do Comité Olímpico de Portugal (COP) e do Comité Paralímpico de Portugal (CPP). É a partir da Secção II do Capítulo III que são tratados os temas ligados às federações do desporto. Inicialmente o Artigo 14 estabelece a seguinte definição deste tipo de organização:

“As federações desportivas são, para efeitos da presente lei, pessoas colectivas constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos que, englobando clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, ligas profissionais, se as houver, praticantes, técnicos, juízes e árbitros, e demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respectiva modalidade (...)” (p.4).

Como referido anteriormente, nota-se nesta definição a presença de uma pluralidade de grupos de interesses nas federações do desporto. Por um lado, existem pessoas jurídicas como clubes, sociedades desportivas, associações territoriais e até mesmo ligas profissionais. Por outro juntam-se as pessoas físicas, nomeadamente, atletas, treinadores e juízes que atuam no contexto de cada modalidade. Soma-se a este contexto a questão que o desporto é um fenómeno amplo com diferentes abordagens e classificações, podendo ir do desporto mais formal e elevadamente competitivo que almeja o rendimento até um desporto mais informal e onde prevalece o elemento lúdico. Deste modo, nota-se que as federações de desporto são entidades complexas, dinâmicas e políticas, sendo responsáveis pela promoção, regulamentação e direcção de uma ou um conjunto de modalidades dentro do território português.

Para além da promoção e regulamentação da(s) modalidade(s) a nível nacional, a LBAFD designa outros requisitos para definir uma federação do desporto. Dentre eles, a organização fica responsável por representar os seus filiados perante a Administração Pública, bem como perante as organizações do desporto a nível internacional (e.g. federações internacionais) e, desta forma, assegurar a participação das seleções nacionais nas competições internacionais. O Artigo 16º também estabelece que somente as federações

do desporto podem organizar as seleções nacionais, tal como é também responsável pela concessão dos títulos em competições nacionais e regionais.

Por fim, a LBAFD define que a federação do desporto deve obter o Estatuto de Pessoa Colectiva de Utilidade Pública Desportiva, e para isto consagra na Subsecção II, Artigos 19º, 20º e 21º, regulamentação própria para este assunto. O Estatuto de Utilidade Pública merece atenção especial, pois é investido nas federações que obtém esta condição poderes de natureza pública garantindo assim a possibilidade de receber financiamento público. Obviamente que a concessão de Estatuto de Utilidade Pública às Federações do desporto também representa um maior controlo sobre estas organizações sendo elas sujeitas à fiscalização de tribunais administrativos.

A LBAFD determina, no Artigo 19º inciso 3, que para receber o estatuto de utilidade pública as federações do desporto devem cumprir alguns requisitos, sendo eles, “atender aos objetivos de desenvolvimento e generalização da prática desportiva, a garantir a representatividade e o funcionamento democrático interno, em especial através da limitação de mandatos, bem como a transparência e regularização da sua gestão.” (p.05). Desta forma, ainda que de uma forma generalista, a legislação portuguesa impõe às federações do desporto a necessidade da adoção de boas práticas de governança como forma de receber este poder delegado pelo Estado. Destaca-se a importância do princípio da democracia que é tema desta tese.

A atribuição, suspensão e cancelamento do estatuto de utilidade pública desportiva são definidos por lei específica conforme determinado no Artigo 20º da LBAFD. O Decreto-Lei nº 144/93, de 26 de Abril, estabeleceu inicialmente o Regime Jurídico das Federações Desportivas (RJFD) e as condições para atribuição do estatuto de utilidade pública desportiva. Após a entrada em vigor da LBAFD, em 2007, foi necessária uma reformulação no RJFD. O Decreto-Lei nº 248-B/2008 de 31 de Dezembro estabeleceu um conjunto de orientações para garantir um funcionamento ético e eficaz destas organizações. A nova regulamentação buscava garantir a independências das federações do desporto, evitar a

ingerência externa e promover os processos democráticos internos especialmente em matérias de arbitragem e jurídicas. Este Decreto-Lei estabeleceu diversas regulamentações relacionadas com os processos democráticos das federações do desporto, por exemplo, a representação na Assembleia Geral por meio de delegados eleitos pelos próprios agentes, a proporção do número de delegados nas assembleias gerais para assegurar que nenhum grupo tenha maioria absoluta, eleição por meio de listas próprias (independente da Direção) nos conselhos de disciplina, de justiça e de arbitragem. E, por fim, a limitação de 3 mandatos consecutivos para os dirigentes eleitos para órgãos federativos.

Em 2014 novas alterações no RJFD foram estabelecidas com a aprovação do Decreto-Lei nº 93/2014, de 23 de junho. Esta reforma não trouxe mudanças significativas no diploma que estabelece o regime de funcionamento das federações de desporto e as condições para a atribuição do Estatuto de Utilidade Pública Desportiva. Dentre as alterações propostas por esta nova legislação destaca-se o reforço nos mecanismos de transparência das federações dando prazo de 15 dias para que os documentos e informações sejam disponibilizados na respetiva página da Internet, a obrigatoriedade que o candidato à presidência apresente listas completa para os demais órgãos, sendo ainda permitida a possibilidade de apresentação de listas independentes para um ou mais conselhos. Permitiu-se também o exercício do direito do voto por correspondência nas assembleias gerais eletivas e a possibilidade da realização de assembleias gerais por meio de videoconferência. Por fim, impediu-se a possibilidade da nomeação de membros da direção pelo presidente, sendo obrigatório que os membros deste órgão sejam eleitos pela assembleia geral.

Jonson e Thorpe (2020) reforçam que a influência da legislação na governança das organizações do desporto pode ocorrer em diferentes níveis. No entanto, a maioria dos direcionamentos ocorrem a nível nacional. Este é o cenário presente em Portugal, onde a legislação estabelece alguns parâmetros que condicionam o funcionamento e, conseqüentemente, a adoção de boas práticas de governança nas federações de desporto.

## ***Capítulo 2 – Governança e governança no desporto***

---

## 1. Governança

As últimas décadas foram de grandes transformações no modo como são dirigidas e governadas as organizações públicas, privadas com ou sem fins lucrativos, independente do nível de atuação (e.g. local, regional, nacional, transnacional ou global). Estas mudanças ocorreram nos mecanismos, formas e capacidades de governança nestas organizações. Consequentemente, o termo governança tornou-se um assunto em evidência e uma importante área de estudo e reflexões para os pesquisadores e profissionais ligados às ciências sociais (Kersbergen & Waarden, 2009).

Apesar de ser um termo constantemente utilizado na literatura, definir governança não é uma tarefa fácil. O termo é ambíguo e utilizado em diferentes contextos e disciplinas, entre elas, ciências políticas, sociologia, economia, gestão pública e gestão empresarial. Por esta razão, a interpretação do conceito torna-se confusa e as diferentes interpretações existentes podem gerar uma certa confusão quando utilizado nos diversos ambientes (Pierre, 2000; Bevir, 2010).

O termo governança foi utilizado em um primeiro momento no contexto da gestão pública, estando diretamente ligado às mudanças de padrões nos estilos de governar, especialmente com a entrada e a participação ativa de organizações não-governamentais nas atribuições que anteriormente eram exclusivas do poder público. De uma forma mais específica, esta reflexão inicial foca-se no desenvolvimento por parte dos Estados de novas formas de governar e na criação de novos mecanismos para elaboração de políticas públicas dentro de ambientes sociais mais democráticos, participativos e complexos. (Pierre, 2000)

Nesta fase inicial, e ainda numa vertente mais política do termo governança, Pierre (2000) dividiu este conceito em duas partes. A primeira, mais centrada no Estado, busca compreender como o poder público desenvolve a sua capacidade política e institucional para governar e como o Estado cumpre seu papel e relaciona-se com os diversos grupos e os diferentes interesses presentes no ambiente público. A segunda, mais centrada para a sociedade, tem o foco na coordenação e autogovernança manifestada em diferentes tipos de

redes e parcerias interorganizacionais. Ou seja, reflete como as sociedades desenvolvem sistemas para regular atividades, muitas delas de alto nível de complexidade, sem a influência direta do governo como poder central e regulatório. Assim, apesar dos termos governo e governança serem inicialmente debatidos de forma conjunta, o segundo tem um significado mais amplo que o primeiro, na medida em que abrange também organizações de fora do contexto público (Jung, 2013).

O aumento no número de trabalhos sobre governança gerou também um crescimento no número de conceitos e abordagens utilizadas nas pesquisas sobre o assunto. Hirst (2000) lista cinco diferentes abordagens para o tema. A primeira delas, no campo do desenvolvimento económico onde as agências internacionais e os governos ocidentais defendem que a boa governança é um componente fundamental para a modernização da economia. Neste cenário, é importante a existência de algumas condições para o desenvolvimento de uma economia efetiva como regimes estáveis, o estado democrático de direito, e a existência de organizações civis independentes do Estado.

Segundo o autor, uma segunda utilização para o termo governança está relacionada com o reconhecimento que alguns problemas sociais não podem ser controlados ou contidos a nível nacional (por exemplo, as alterações climáticas), e por esta razão, torna-se necessária a criação de organizações supranacionais e o desenvolvimento de uma governança sem um governo central atribuído. Esta situação é também presente no desporto quando tratamos de organizações como a Agência Internacional Antidopagem (WADA) ou o Tribunal Arbitral do Desporto (CAS).

O terceiro conceito usado por Hirst (2000) para o termo governança está inserido no ambiente corporativo, ou seja, nas empresas. Esta vertente surgiu na cultura anglo-saxã, especialmente nas organizações norte-americanas e inglesas, que possuem características semelhantes, como a pulverização da participação dos acionistas e a existência de um grupo permanente de gestores profissionais. Neste âmbito, a governança corporativa surge como

meio para garantir que exista transparência e prestação de contas dos gestores e tem como consequência a segurança dos acionistas.

A quarta abordagem refere-se à utilização da palavra governança para expressar mudanças estratégicas que ocorreram na gestão pública no início da década de 80. Estas novas perspectivas surgiram por duas razões. Primeiro devido à decisão das organizações públicas em privatizar empresas que prestavam serviços de natureza pública, e a consequente necessidade de garantir que as empresas continuassem a oferecer um serviço essencial com qualidade para a população. A segunda razão foi a necessidade de criação de práticas mais comerciais nas organizações públicas que resultou em novos modelos de gestão dos serviços.

Por fim, a quinta forma de usar governança também se relaciona com novas práticas na gestão pública que se tornou menos centralizada e fundamentada em atividades colaborativas e em parceria com organizações da sociedade civil. Desta forma, a boa governança é fruto da criação de estruturas políticas capazes de conduzir a gestão de forma eficaz e permitir o crescimento da economia, normalmente fundamentada nas organizações privadas (Jung, 2013).

A literatura demonstra existir diferentes abordagens para a utilização do termo governança. Por essa razão, a definição de governança dependerá do fenómeno que está a ser estudado e do enquadramento que o pesquisador está a utilizar (Geraert & Bruyninckx, 2014). O desporto e as organizações que fazem parte do sistema desportivo possuem características peculiares e, por esta razão, os estudos relacionados a sua governança serão apresentados a seguir.

## **2. Governança no desporto**

Estudos sobre a temática da governança no contexto das organizações do desporto são recentes e cada vez mais frequentes. As primeiras publicações de artigos, livros e outros documentos relacionados ao tema ocorrem no final do século XX e início do século XXI (Dowling et al., 2018; Shilbury & Ferkins, 2019; Winand & Anagnostopoulos, 2019). Pitts et

al. (2014) encontraram um crescimento no número de publicações de artigos sobre governança no desporto na revista *European Sport Management Quarterly*. O periódico publicou 1 artigo no período entre 1994 e 2001 e viu este número subir para 20 publicações no período entre 2001 e 2012. O crescimento no número de publicações também é confirmado por Dowling et al. (2018) que encontraram 243 artigos publicados sobre o assunto nas principais bases de dados, 18 destes foram publicados entre 1982 e 2003 e 225 entre 2004 e 2016.

Dentre as causas para o aumento do interesse nesta área estão os diversos casos de corrupção nas principais organizações internacionais do desporto que tornaram-se públicos, como por exemplo, na FIFA e no COI (Henry & Lee, 2004; Chappellet, 2018; Dowling et al., 2018); a falta de eficácia das direções e corpos sociais das organizações do desporto que frequentemente recebem recursos financeiros de origem pública (Hoye & Cuskelly, 2007); ou mesmo as pressões institucionais para que as organizações do desporto desenvolvam internamente boas práticas de governança como equidade, diversidade de género, raça e religião, e outros assuntos ligados à responsabilidade social (Winand & Anagnostopoulos, 2019).

Foi também no início do século XXI que as organizações do desporto passaram a organizar eventos para debater assuntos relacionados com a governança no desporto. Em 2001, o Comité Olímpico Europeu (COE), juntamente com a Federação Internacional de Automobilismo (FIA), organizou um evento pioneiro denominado "*The rules of the game*". Neste encontro debateu-se sobre os desafios que enfrentaria o desporto neste novo milénio, em especial sobre as dificuldades que as tradicionais organizações do desporto, estabelecidas em uma estrutura organizacional amadora e dependentes da atuação dos dirigentes voluntários, enfrentariam neste novo cenário económico altamente competitivo e globalizado. No prefácio do relatório final do evento o então presidente do COI, Jacques Rogge, menciona que o desporto depende dos princípios éticos e da competição justa e, por

isto, a governança no desporto deve cumprir os mais altos níveis de transparência, democracia e prestação de contas (COE, 2001).

No contexto da União Europeia (UE) o debate sobre a importância da adoção de boas práticas de governança nas organizações do desporto é também uma realidade desde a publicação da Declaração de Nice (Comissão Europeia, 2000). O Livro Branco sobre o Desporto (Comissão Europeia, 2007) apresenta algumas considerações importantes sobre como a UE defende o papel social e económico do desporto, bem como sobre a sua organização dentro do Modelo Europeu do Desporto, classificado como um sistema hierarquizado e autónomo. Neste documento destaca-se que “O surgimento de novas partes interessadas (participantes fora das disciplinas organizadas, clubes desportivos profissionais, etc.) está a levantar novos desafios à governança, à democracia e à representação de interesses no movimento desportivo.” (Comissão Europeia, 2007, p. 24).

García (2009) reflete acerca do posicionamento da UE sobre a importância da governança no desporto após a publicação do Livro Branco do Desporto. Segundo o autor, o documento aponta à boa governança e à autorregulação como formas de construção de um desporto mais bem organizado. Para além disto, o artigo debate sobre a complexa relação entre as instituições presentes na UE e as federações que formam o Modelo Europeu do Desporto. Neste modelo, as federações possuem legitimidade e autonomia para governar as modalidades tanto em nível internacional quanto nacional, e por esta razão, “blindam” o poder e a autoridade existentes em cada entidade de forma a evitar a interferência externa dos governos. Para o autor, a Comissão Europeia, apesar de reconhecer o papel das federações no sistema desportivo, deve assegurar que estas respeitem as legislações impostas pela UE, ou seja, apesar de existir autonomia no sistema desportivo é preciso haver uma supervisão externa.

O ponto central desta questão sobre a adoção de boas práticas de governança nas organizações do desporto está no facto do desporto ser uma atividade conhecida pela autonomia na sua regulação. As federações internacionais, juntamente com as federações

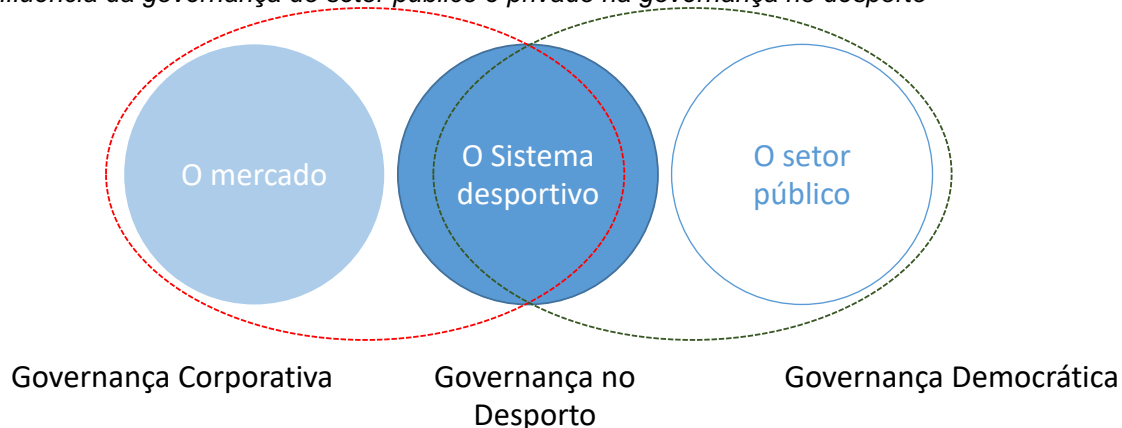
nacionais, controlam as regras e regulamentos e, por vezes, recebem tratamentos diferenciados na legislação de certos países, um dos exemplos mais comuns são os casos de isenções fiscais. Sendo assim, as organizações do desporto relutam em abrir mão desta condição e utilizam especificidades do setor desportivo como forma de justificar a manutenção deste status quo (Geeraert et al., 2013). Em Portugal, conforme previsto no RJFD, as federações do desporto que recebem o Estatuto de Utilidade Pública Desportiva gozam das isenções fiscais que forem previstas na lei.

Como descrito anteriormente, a governança é um conceito amplo sem uma definição clara para a utilização deste termo (Geeraert, 2019). Estas diferentes abordagens também impactam na literatura acerca da governança no desporto. De uma forma geral, governança no desporto consiste na forma que o sistema desportivo e as organizações do desporto são dirigidas e controladas. Ou seja, busca-se compreender onde o poder está estabelecido nos sistemas e nas organizações que fazem parte desta rede e como este poder é distribuído entre os grupos de interesse no contexto desportivo (Dowling et al., 2018).

Shilbury et al. (2013) destacam que o desporto engloba os setores comercial, público e sem fins lucrativos com as organizações a atuar em redes para garantir o seu desenvolvimento. Para Chappelet (2018), uma das consequências de ter organizações de diferentes tipos na indústria é que a governança no desporto mistura aspetos aplicados na governança corporativa e outros no setor público, também conhecido como governança democrática. Se por um lado as organizações são cobradas para adotarem práticas provenientes da governança corporativa, como atividades, estruturas, processos e equipas mais profissionais (Nagel et al., 2015), por outro, também precisam manter aspetos de organizações que oferecem serviços de utilidade pública e que garantam a participação de diversos grupos sociais nas suas estruturas e processos.

**Figura 2**

*A influência da governança do setor público e privado na governança no desporto*



Nota: Fonte – Chappelet (2018, p. 726).

Hoye e Cuskelly (2007) destacam que a governança abrange questões relacionadas ao direcionamento, controlo e regulação, que asseguram que os dirigentes busquem e entreguem resultados visando benefícios para a organização e os seus membros. Esta perspetiva, destaca o importante papel que os corpos diretivos possuem nas questões da governança no desporto. Este grupo formado na maioria das vezes por pessoas eleitas é responsável por liderar e orientar as organizações do desporto de forma a garantir que a gestão seja realizada de forma responsável e, conseqüentemente, mantenha a sua legitimidade perante o sistema desportivo. Ou seja, resumidamente significa que é preciso fazer as coisas certas, de forma responsável, com objetivo de chegar a resultados eficazes. Ainda nesta lógica, Hums e MacLean (2017) definem a governança no desporto como o exercício do poder e autoridade dentro das organizações de desporto independente da abrangência de atuação desta entidade (regional, nacional ou internacional). Incluem questões políticas como, por exemplo, determinar a missão organizacional, critérios e regras para associação de seus membros e a regulação interna do poder.

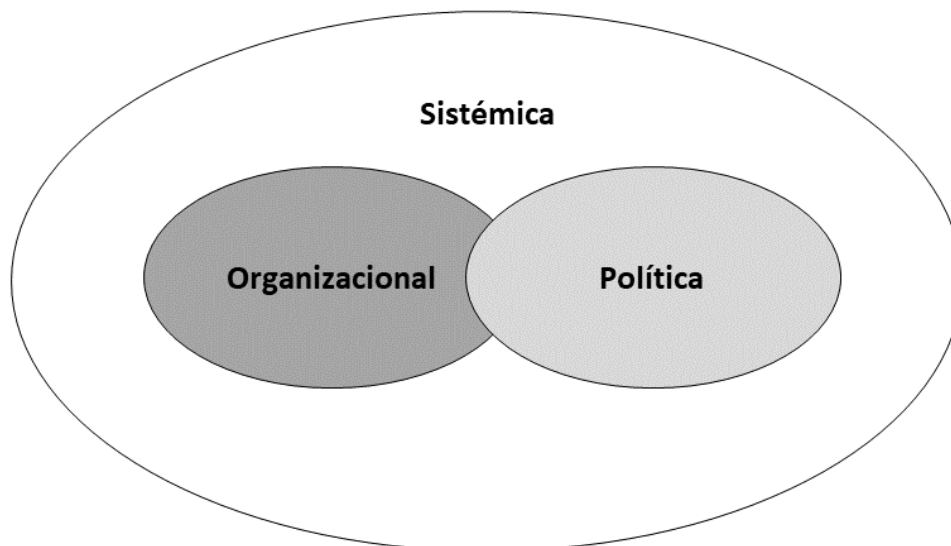
### **2.1 Tipos de governança no desporto**

Os conceitos de governança do desporto mencionam a necessidade de controlo e regulação tanto no contexto interno das organizações, quanto no contexto externo, ou seja, nos sistemas em que elas atuam. Henry e Lee (2004) apresentam uma versão inicial e

holística de como classificar a governança no desporto. Com base em estudos anteriores de Leftwich (1994), os autores apresentaram 3 abordagens que estão inter-relacionadas e que complementarmente ajudam a clarificar as diferentes aplicações do termo governança no desporto.

### Figura 3

*As diferentes abordagens para a governança do desporto*



Fonte – Henry e Lee (2004, p.27).

Este modelo, apresentado na figura 3, tem sido usado por diversos autores para estruturar os trabalhos sobre a governança no desporto (Dowling et al., 2018; Winand & Anagnostopoulos, 2019; Shilbury & Ferkins, 2019).

#### *2.1.1 Governança sistémica*

A governança sistémica refere-se às relações entre as organizações no sistema desportivo, sendo que estas relações podem ser caracterizadas por competição, cooperação ou ajustamento mútuo (Henry & Lee, 2004). Tendo em vista a pluralidade do sistema desportivo, com a participação de organizações do setor público, privado com e sem fins lucrativos e as inúmeras partes interessadas, esta dimensão tende a dominar os estudos ligados à governança no desporto (Dowling et al., 2018). Por esta razão a figura 3 coloca a governança sistémica como área macro, onde as outras duas abordagens influenciam e são

influenciadas pelas dinâmicas existentes nestas relações entre as diferentes organizações do desporto.

Geeraert e Bruyninckx (2014) utilizam o termo governança em rede para tratar deste tema. Para os autores a mudança no setor público, de um modelo governativo *top-down* para um modelo mais moderno, permite que a sociedade seja cada vez mais governada em uma interação constante entre o Estado, o mercado e a sociedade civil organizada. Neste novo modelo não existem condições para decisões autoritárias, e as decisões são resultados das negociações entre os diferentes grupos.

No âmbito da governança sistémica, ou por rede, é possível refletir sobre o Modelo Europeu do Desporto, que é caracterizado pela presença de diferentes organizações em uma estrutura piramidal (e.g. federações internacionais federações nacionais, federações ou associações regionais e clubes). A globalização e a comercialização pressionam por mudanças, especialmente com a entrada de novas organizações que modificam as relações de poder no sistema desportivo. Alguns exemplos destas organizações são os media, os patrocinadores, órgãos públicos e agências controladoras como a WADA.

A entrada de novas organizações no sistema desportivo é tema de reflexões e estudos. Destaque para as organizações que surgiram com o objetivo de defender os direitos de *stakeholders* do desporto, como os atletas (Thibault et al., 2010). A defesa dos interesses dos atletas resultou no surgimento de organizações como a *Global Athletes* e a *EU Athletes*, que hoje atuam no sistema desportiva como organizações de advocacia e defendem os interesses dos atletas em uma perspetiva supranacional.

Geeraert et al. (2013) estudaram as estruturas de governança do futebol europeu e como a autorregulação desta rede foi impactada pela entrada de diversas organizações sofreu transformações com o crescimento da comercialização do futebol e após a decisão do Tribunal de Justiça da União Europeia no “Caso Bosman”. Este famoso caso é considerado um marco no envolvimento da UE no desporto pois obrigou a FIFA e a UEFA a debater novas políticas de transferência dos atletas junto com a Comissão Europeia. Os autores destacam

que a governança sistêmica do futebol precisa de maior abertura, de maior participação dos *stakeholders* e de uma supervisão da UE para ajudar o sistema formado pelas principais organizações a lidar com o crescimento do futebol internacional causado especialmente por pressões comerciais.

Shilbury et al. (2016) introduziram uma agenda de estudos utilizando a governança colaborativa como base teórica para investigações sobre a governança em sistemas formados dentro do modelo federal, ou seja, aqueles formados por uma rede de organizações sem fins lucrativos com entidades nacionais e regionais/estaduais que coordenam cada desporto. A governança colaborativa depende de 3 fatores para funcionar. O primeiro fator relaciona-se com a forma que o sistema organiza a sua estrutura e a divisão do poder. Neste aspeto avalia-se se as organizações do sistema possuem histórico de cooperação ou competição, sendo que este cenário impactará o segundo fator que são os condutores/operadores. Neste ponto de vista, a governança colaborativa depende da liderança entre os participantes da rede, a presença de incentivos internos ou externos para a colaboração, a dependência entre as organizações para a execução das tarefas. Por fim, o terceiro fator foca-se nas dinâmicas de colaboração e representa o modo utilizado para as tomadas de decisões na colaboração. Este fator pode ser dividido em três perspetivas: (i) o compromisso no envolvimento entre as organizações; (ii) a motivação compartilhada; e (iii) a capacidade de realização ações conjuntas.

O'Boyle e Shilbury (2016) utilizaram a governança colaborativa para realizar um estudo de casos em organizações do desporto australianas que possuem o modelo federativo sustentado por organizações nacionais e estaduais. Neste estudo encontrou-se que a governança colaborativa deve ser precedida de altos níveis de confiança, transparência e liderança entre as direções das organizações pertencentes ao sistema desportivo. Este resultado traz mais informação sobre as dificuldades existentes para gerir os interesses das diferentes organizações que fazem parte do desporto. Este tipo de conhecimento é

fundamental para o gestor do desporto conduzir efetivamente as atividades da organização ao qual está inserido profissionalmente.

Parent (2016) utilizou os princípios da governança democrática para estudar os sistemas de governança e as relações entre os *stakeholders* de grandes eventos. Segundo a autora, além de entender o funcionamento dos comités organizadores, é muito importante também conhecer a rede de *stakeholders* que envolve um evento e como o comité organizador influencia e é influenciado por essa rede de interessados.

Para além da perspetiva internacional, existem também estudos que analisam a governança sistémica do desporto nos contextos nacionais. Estes trabalhos focam-se na compreensão das especificidades dos sistemas desportivos existentes em cada país. Em muitos países o desporto desenvolve-se por meio de relações entre organizações do desporto sem fins lucrativos, que funcionam regulamentadas por políticas nacionais e financiadas por meio de recursos públicos.

O sistema desportivo em Portugal é dividido em três níveis: o nacional, o regional e o local. A descentralização que aconteceu nos últimos 50 anos tornou o sistema desportivo mais próximo dos governos regionais e das autoridades locais (Lopes, 2017). Consequentemente muitas organizações desportivas passaram a estruturar e organizar atividades mais próximos dos interesses e necessidades das câmaras municipais e juntas de freguesias (Sousa, 2013). As federações do desporto, de um modo geral, ainda dependem de subsídios públicos e manter uma boa relação com o IPDJ é fundamental para a sua sobrevivência (Correia, 2017).

### 2.1.2 Governança política

As questões ligadas à forma como os governos orientam, influenciam e regulam as organizações e todo o sistema desportivo são assuntos ligados a outro tipo de governança no desporto: a governança política (Henry & Lee, 2004). Neste grupo encontram-se pesquisas que examinam as relações nacionais e supranacionais dentro do desporto, como por exemplo, os recentes casos que envolvem a UE e sua influência no desporto. Encontra-se

também estudos que abordam influências governamentais e políticas dentro dos países e, por fim, existem também pesquisas que examinam a influência de organizações internacionais do desporto na orientação de outras organizações do desporto, e consequentemente, os sistemas desportivos (Dowling et al., 2018).

Os estudos dentro da governança política tendem a ser amplos, já que existem diferenças significativas na forma que governos conduzem as políticas desportivas em cada país. Ou seja, é no nível nacional onde existe maior influência política dos governos na governança das organizações do desporto. Neste contexto existem casos onde o governo pouco influência a governança política no desporto, como por exemplo nos Estados Unidos da América, e casos onde o governo possui muito poder e influência na governança das organizações do desporto, como no caso da China (Jonson & Thorpe, 2019).

Um ponto importante na reflexão sobre a governança política, e que pode estar relacionado com a existência de diversos níveis de influência governamental no desporto, é o princípio da autonomia das organizações do desporto. Isto quer dizer que, diferente de outras atividades, o desporto estruturou-se em um sistema independente, autorregulado e sustentado pela lógica da liberdade de associação amplamente defendida nos ambientes democráticos (Geeraert et al., 2013; Geeraert & Bruyninckx, 2014). Nestas condições as federações nacionais e internacionais atuam como únicas entidades regulatórias no desporto, afastando assim o risco que o poder político exercer influências nas questões desportivas.

Esta autonomia, por vezes, é colocada em questão, especialmente pelas pressões exercidas sobre as tradicionais organizações do desporto (por exemplo, federações nacionais e internacionais) que não podem mais ser consideradas as únicas definidoras das políticas desportivas. O sistema hierárquico *top-down* tem se tornado cada vez mais um sistema em rede, onde com a participação de diferentes grupos de interesses que geram, por exemplo, intervenções de tribunais, governos, organizações comerciais e, no caso do desporto no continente europeu, da UE (Geeraert et al, 2015). Estas intervenções normalmente almejam um mesmo objetivo que é fortalecer a governança organizacional das organizações do

desporto por meio da adoção dos princípios de boa governança e garantir que os recursos que são investidos nestas entidades (na sua maioria recursos públicos) sejam utilizados dentro de processos e procedimentos éticos e transparentes (Anagnostopoulos et al., 2019).

No contexto supranacional os estudos sobre a governança política focam-se no papel formal e na atuação da UE no desporto. Desde a ratificação do Tratado de Lisboa, em 2007, a UE passou a ter formalmente competência para conduzir ações de suporte, ou suplementares, no ambiente desportivo. O lançamento do Livro Branco do Desporto, também em 2007, sinalizou que a UE passaria a ser mais ativa no processo de incentivo à adoção de boas práticas de governança. O documento reforça que o modelo autónomo e de autorregulação existente no sistema desportivo era capaz de lidar com os novos desafios que afetam o desporto desde que as organizações aplicassem boas práticas de governança nas suas rotinas. Desta forma, por mais que os países membros tenham autorizado este papel complementar, mesmo sendo o mais fraco dentre os três tipos de competências que a UE pode exercer politicamente, esta formalização permitiu legitimar, de um ponto de vista jurídico, as ações que o bloco já desenvolvia no domínio do desporto (Geeraert, 2014; Jonson & Thorpe, 2019).

Dentre as ações realizadas pela UE no contexto da governança política no desporto pode-se destacar o lançamento do documento "*Principles of good governance in sport*" em 2013. (Comissão Europeia, 2013) O material foi elaborado por um grupo de especialistas sobre boa governança e levou em consideração os resultados de projetos financiados dentro das ações preparatórias para o desporto iniciadas em 2011. Este guião que define os princípios de boa governança no desporto europeu também estabelece que estes princípios não estão intrinsecamente ligados a nenhum território em particular e, portanto, cabe a UE, pelo seu papel e missão específicos, fornecer orientações para a boa governança do desporto a nível nacional, europeu e internacional. A UE coloca-se então em uma posição de facilitadora de intercâmbio de boas práticas, de transferência de conhecimento e de conexão

entre as partes interessadas par garantir que os princípios estabelecidos estejam a ser aplicados em todos os Estados-Membros.

Em Setembro de 2016 um evento realizado durante a Semana Europeia do Desporto lançou um compromisso coletivo para fortalecer a mensagem sobre a importância que a UE dá a boa governança no desporto. O texto assinado por diversas organizações do desporto do bloco, dentre elas o Comité Olímpico de Portugal e a Confederação do Desporto de Portugal, diz o seguinte:

*To preserve the reputation of sport, whilst maintaining its autonomy, sport governing bodies must ensure good governance is firmly embedded within the culture of the organisation. The governance of the structures and operations of sport must be aligned to deal with the current and future threats and challenges, as well as able to exploit the possibilities arising from the continued growth of the sport sector. We voluntarily commit to implement the basic principles of Good Governance in Sport - Integrity, Accountability, Transparency, Democracy, Participation, and Inclusivity - into our sport organisation. We recognise that improving governance is an on-going and necessary process to undertake in order to be better protected from risks such as corruption and able to maintain, protect and promote the integrity of sport.*

Com este ato, as organizações do desporto signatárias sinalizaram que acreditam na necessidade da adoção de princípios de boa governança como forma de enfrentar os desafios do século XXI, reconhecem que a autonomia e a boa governança estão intimamente relacionadas e que irão esforçar-se para promover e garantir uma cultura de boa governança nas organizações do desporto tanto a nível europeu, quanto a nível nacional.

Em um contexto nacional, Anagnostopoulos et al. (2019) compararam os sistemas políticos do desporto com o nível de adoção de práticas de boa governança em federações nacionais de 3 países (Chipre, Noruega e Países Baixos). A análise concluiu que as configurações específicas do sistema desportivo em um país parecem confirmar a influência na forma como a boa governação é abordada e incorporada às políticas nacionais de

desporto. Para os autores os países como o Chipre que possuem um sistema desportivo de configuração burocrática, ou seja, com estruturas legais mais específicas para o desporto, tendem a usar a legislação como instrumento para promoção de boa governança nas organizações do desporto. Já no caso de países que possuem um sistema desportivo de configuração social, como os Países Baixos, os diversos grupos de interesses trabalham em conjunto para elaborar códigos e programas para adoção destas práticas. E por fim, nos países com uma configuração missionária, como a Noruega, o governo estrutura o sistema desportivo de forma a adotar as práticas de boa governança de uma forma autónoma.

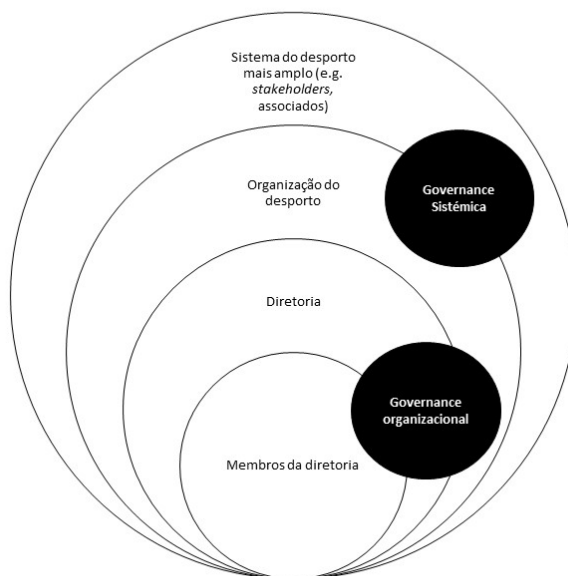
Uma das formas existentes para o poder público condicionar as organizações do desporto a adotarem boas práticas de governança é por meio da publicação de códigos, ou guiões. Esta é uma forma de criar legitimação dentro de um ambiente institucional. Por um lado, a organização que publica o código busca criar um padrão de comportamento dentro do sistema à que está inserido. Por outro, as organizações que adotam os códigos internamente buscam enquadrar os seus processos ao que é esperado pelo ambiente externo (Walters & Tacon, 2018). Nos últimos 20 anos o Reino Unido tem publicado códigos de boas práticas de governança para organizações do desporto sem fins lucrativos. Em 2004 a *UK Sport* publicou um guia, em 2011 a *Sport and Recreation Alliance* também publicou, e em 2012 a *Sport England* publicou o seu documento. Por fim, em 2016 a *UK Sport* e a *Sport England* publicaram um código em parceria que é obrigatório ser cumprido para receber recursos públicos.

Em Portugal não há publicações de códigos ou guiões de boa governança no desporto por parte de organizações públicas. No entanto, desde 1990 o governo tem utilizado a legislação para o desporto como ferramenta de controlo da governança, principalmente das federações. Como descrito no capítulo 1 desta tese é no Regime Jurídico das Federações Desportivas que se encontra o conjunto de regras que regula o funcionamento das federações portuguesas e que conseqüentemente impactam na adoção de boas práticas de governança organizacional.

### *2.1.3 Governança organizacional*

Ao longo dos anos, a governança organizacional, terceira abordagem proposta por Henry e Lee (2004), tem ganho cada vez mais atenção de estudiosos, profissionais e formuladores de políticas, pois desempenha um papel crucial na formação da integridade, credibilidade e sustentabilidade das organizações dentro da indústria do desporto (Breitbarth et al., 2018). A governança organizacional é um aspeto crítico das organizações de desporto, abrangendo as estruturas, os processos e os comportamentos que orientam a tomada de decisões, a responsabilidade, a transparência e o envolvimento das partes interessadas (Henry & Lee, 2004).

Inicialmente os primeiros estudos sobre a governança organizacional no desporto buscaram perceber o ambiente interno, tendo foco em temas como a estrutura organizacional; dimensão, funções e motivação da direção; liderança compartilhada entre dirigentes voluntários e staffs; e o envolvimento da direção no aumento das capacidades estratégicas das organizações (Ferkins et al., 2005 e 2009; Yeh & Taylor, 2008). A figura 4 ajuda a identificar esta diferenciação entre os estudos da governança organizacional, que partem de uma lógica direcionada ao indivíduo, neste caso os membros da direção, e seguem para uma perspetiva mais direcionada à organização, e posteriormente a relação existente entre as organizações dentro do sistema (como descrito na governança sistémica).

**Figura 4***Governança organizacional e sistêmica no desporto*

Fonte: Ferkins e Shilbury (2019, p.19)

As atividades das organizações de desporto são condicionadas por diversos agentes e organizações tanto do ambiente interno quanto externo, por exemplo, atletas, clientes, adeptos, staffs, fornecedores, e agências reguladoras (Slack & Parent, 2006; King 2017). Desta forma, as falhas na adoção dos princípios de governança existentes nas organizações do desporto impactam de uma forma ampla e substancial em toda sociedade, já que são responsáveis pela gestão de uma atividade que pode ser considerada parte de toda sociedade, ou seja, algo público (Katwala, 2000; Henry & Lee, 2004; Geeraert, 2014).

É importante destacar que as organizações de desporto, na sua grande maioria, são entidades privadas sem fins lucrativos suportadas no trabalho voluntário. No entanto, essas mesmas organizações possuem um importante papel na organização do desporto e recebem altos financiamentos proveniente de fontes públicas (Geeraert, 2014). Neste sentido, é fundamental que as entidades de gestão do desporto desenvolvam suas atividades de forma profissional, estratégica e persigam atingir altos níveis de performance.

A governança organizacional nas organizações de desporto é orientada por princípios que garantem uma gestão eficaz, responsabilidade, transparência e envolvimento das partes

interessadas. Chappelet e Mrkonjic (2019) mencionam a existência de mais de 50 proposta para estruturas de governança para organizações do desporto em documentos publicados por pesquisadores ou por órgãos públicos e privados que atuam no contexto desportivo. Segundo os autores ainda não há, no entanto, um código ou padrão universal e aceite por um grupo amplo de organizações do desporto no sistema desportivo internacional. A Tabela 1 traz alguns exemplos de princípios de governança apresentados por autores ou documentos publicados por organizações do desporto.

**Tabela 1**

*Princípios de governança para organizações do desporto publicados.*

<b>Contexto</b>	<b>Autor(es) / Ano</b>	<b>Princípios</b>
Acadêmico	Henry e Lee / 2004	Transparência Prestação de contas Democracia Responsabilidade Equidade Eficácia Eficiência
Privado	COI / 2008	Visão, missão e estratégia Estruturas, regulamentos e processo democrático Nível mais elevado de competência, integridade e padrões éticos Responsabilidade, transparência e controlo Solidariedade e desenvolvimento Envolvimento, participação e assistência dos atletas Relações harmoniosas com o governo, preservando a autonomia
Público	CE / 2013	Clareza de propósitos/objetivos Código de ética Identificação e papéis das partes interessadas Democracia e padrões mínimos Delegação e comitês Gestão Procedimentos judiciais/disciplinares Inclusão e engajamento juvenil Estatutos, regras e regulamentos Responsabilidade Transparência
Acadêmico	Chappelet e Mrkonjic / 2013	Transparência organizacional Transparência nos relatórios Representação das partes interessadas Processos democráticos Mecanismos de controle Integridade desportiva Solidariedade
Privado	ASOIF / 2016	Códigos orientadores Transparência Integridade Democracia Desenvolvimento desportivo e solidariedade Controlo e balanços/mecanismos de controlo
Acadêmico	Geeraert / 2018	Transparência Processos democráticos Responsabilidade interna Responsabilidade social

Fonte - Chappelet e Mrkonjic (2019)

O princípio da autonomia é uma importante particularidade do sistema desportivo e está muito ligada aos estudos da governança no desporto (Chappelet, 2018). Sabe-se que muitos dirigentes se aproveitam deste princípio para evitar pressões da sociedade e a influência dos órgãos governamentais no ambiente interno das organizações do desporto (Geeraert et al., 2014). Em 2008 o COI publica o documento *Basic Universal Principles of Good Governance* como forma de ajudar as organizações do sistema olímpico à adotarem boas práticas de governança e evitarem o aumento das interferências governamentais (Chapellelet, 2016). Desta forma, o COI uniu os ideais da autonomia e da boa governança nos princípios fundamentais do Olimpismo dentro da Carta Olímpica da seguinte forma (COI, 2023):

*Recognising that sport occurs within the framework of society, sports organisations within the Olympic Movement shall apply political neutrality. They have the rights and obligations of autonomy, which include freely establishing and controlling the rules of sport, determining the structure and governance of their organisations, enjoying the right of elections free from any outside influence and the responsibility for ensuring that principles of good governance be applied (p.8).*

O projeto *National Sport Governance Observer* (NSGO), liderado pela organização dinamarquesa *Play the Game*, publicou em 2018 um instrumento para avaliar a adoção de boas práticas de governança em federações nacionais (Geeraert, 2018). O NSGO apresenta 274 indicadores que estão distribuídos em 4 princípios de governança (Transparência; Processos democráticos; Responsabilidade interna; Responsabilidade social). O primeiro relatório publicado pelo NSGO trouxe resultados de 9 países do continente Europeu (Alemanha, Bélgica, Chipre, Dinamarca, Noruega, Montenegro, Países Baixos, Polónia, Roménia) e do Brasil. Os dados apresentados demonstraram inicialmente que as federações nacionais de países do norte da Europa obtiveram melhores resultados gerais, sendo a Noruega (78%), a Dinamarca (65%) e os Países Baixos (60%). Em 2021 foi publicado o segundo relatório do NSGO com resultados de outros 15 países representado uma maior

diversidade cultural (Adam, 2021), foram eles: Bósnia e Herzegovina, Bulgária, Canadá, Colômbia, Eslovênia, Espanha, Estados Unidos, Geórgia, Islândia, Índia, Indonésia, Lituânia, Portugal, Sérvia e Ucrânia. Neste novo relatório os resultados não foram tão altos quanto no primeiro, sendo a Sérvia (59%), os Estados Unidos (53%) e a Bósnia e Herzegovina (51%) os países com os melhores resultados gerais.

No contexto do projeto NSGO, Portugal recebeu um resultado geral de 39%, sendo a transparência o princípio com melhor resultado geral (52%), seguido da responsabilidade e controlos internos (41%), processos democráticos (36%) e, por fim, a responsabilidade social (26%). Os dados foram coletados dentro do método proposto pelo NSGO, sendo avaliadas oito federações nacionais. Cinco das federações eram obrigatórias: Federação Portuguesa de Atletismo, Federação Portuguesa de Futebol, Federação Portuguesa de Natação, Federação Portuguesa de Ténis e Federação de Andebol de Portugal. Outras três eram de desportos recomendados: Federação Portuguesa de Ginástica, Federação de Triatlo de Portugal e Federação de Desportos de Inverno de Portugal. Apesar do resultado geral receber rótulo “Fraco”, os dados demonstraram que existem pontos positivos e negativos para refletir. Se por um lado a legislação portuguesa estabelece algumas obrigatoriedades que garantem que alguns princípios de governança sejam cumpridos, por outro, esta mesma legislação parece condicionar os dirigentes a não “irem além” daquilo que é definido na lei.

Parent e Hoye (2018) publicaram uma revisão sistemática cujo objetivo foi determinar o impacto que os princípios de governança tiveram nas práticas e no desempenho das organizações do desporto. Os estudos encontrados utilizam, frequentemente, o estudo de caso como método e são, especialmente, de países desenvolvidos. Na revisão não foram encontradas ligações entre os princípios de governança e o desempenho organizacional, com exceção da estrutura da direção que houve evidências empíricas de ajudar no melhor resultado das organizações do desporto. Para agravar este problema os autores mencionam uma falta de abordagem teórica consistente ou de uma conceptualização dos princípios utilizados pelos investigadores nos últimos anos. Esta situação é reforçada por Chappelet e

Mrkonjic (2019) que mencionam que um dos principais desafios para melhorar a governança das organizações do desporto é encontrar uma linguagem conceitual e empírica comum para discutir os diferentes aspetos da governança.

A democracia, juntamente com a transparência, é um princípio presente em todas as publicações que sugerem boa governança nas organizações do desporto. Estas aparições surgem com diferentes nomes, como por exemplo: “processos democrático”, “envolvimento, participação e assistência dos atletas”, “identificação e papéis das partes interessadas”. Por esta razão este trabalho foca-se neste princípio e tem como objetivo alargar o conhecimento e propor um modelo conceptual para a democracia nas organizações no desporto.

### ***Capítulo 3 – Democracia e democracia nas federações do desporto***

---

### 3. Democracia

Democracia é um termo universal e o seu significado é normalmente entendido como “governado pelo povo”. A Grécia Antiga é considerada por muitos como o berço da democracia sendo que a própria palavra, de origem grega, é derivada do termo *demokratia*, ou seja, a união de *demos* (pessoas) e *kratos* (governo ou poder). São desta época os primeiros relatos da existência de eleições com a participação limitada da população, sorteios para a definição das pessoas que iriam exercer cargos públicos e da realização de assembleias populares para debater propostas e votar os assuntos que impactavam toda a comunidade (Dahl, 1999).

Roma, quase ao mesmo tempo dos gregos, também estabeleceu um governo popular denominado por república, que no latim é formado pela união das palavras *res* (coisa ou negócio) e *publicus* (público). Este sistema contava com a participação dos seus cidadãos nas assembleias realizadas nos fóruns, localizados no centro das cidades. É importante salientar que naquela época o conceito de cidadão era restrito a uma pequena parte da população, excluía-se, por exemplo, as mulheres, os estrangeiros e os escravos. A república romana tornou possível o desenvolvimento de um sistema de governo fundamentado na representatividade, onde os cidadãos escolhiam seus representantes por meio de eleições livres para participar dos debates e das tomadas de decisões nas assembleias. (Dahl, 1999).

Apesar de Atenas e Roma serem considerados os casos mais famosos sobre os primórdios da democracia como forma de governo, existem outras sociedades que também contribuíram para que este conceito fosse construído. A democracia muitas vezes surgia de forma natural em tribos e grupos sociais que existiram ao redor do mundo em diversos períodos da existência humana, e mesmo sem a existência do termo democracia, muitas destas tribos adotavam princípios democráticos como forma de governo por se tratar de uma forma “mais natural” (Dahl 1999, p.13).

Os sistemas desenvolvidos na Grécia e em Roma eram baseados em modelos de governos locais (cidades-estados), sem a existência de órgãos que representassem um grupo maior (parlamento nacional). Este modelo representativo dentro de um contexto territorial mais amplo surgiu nos países do norte da Europa e tinha como proposta combinar os governos locais a um parlamento, onde representantes destas localidades, muitas vezes com opiniões e culturas divergentes, poderiam chegar a um consenso sobre assuntos que iam além daquilo que era discutido nas localidades. Este modelo era usado, por exemplo, pelos vikings na Escandinávia por volta do século X, sem qualquer influência das práticas democráticas desenvolvidas nas civilizações gregas e romanas, o que reforça a ideia de que a democracia é um princípio que surgiu por meio de diversas iniciativas, em diferentes contextos, mas com o mesmo propósito: governar seguindo a vontade do povo (Dahl, 1999).

A história da democracia é, portanto, complexa. Primeiro, porque é uma história ativa, ou seja, em constante construção, e embora quase todos os regimes atuais auto intitulam-se democráticos, é clara a existência de fragilidades nos arranjos democráticos de suas instituições políticas. Segundo, pois é um conceito complexo e contestado, sendo necessária uma variedade de abordagens conceptuais para decifrá-lo. Desta forma, torna-se um conceito em constante debate onde, por exemplo, discute-se sobre a necessidade de condições gerais ou de pré-requisitos para funcionar adequadamente (Dahl, 1999; Cunningham, 2002; Held, 2006). Apesar disto, sabe-se que a democracia é uma forma de governo contrária ao autoritarismo (*e.g* monarquia absoluta, aristocracia hereditária e oligarquia sustentada por eleições limitadas), pois o poder é exercido pelo povo e onde existe, de certa forma, uma igualdade política entre as pessoas (Held, 2006).

Antes de avançar sobre o conceito de democracia é importante perceber a diferença entre o ideal democrático e a realidade de algumas democracias. Apesar do significado de “governado pelo povo” parecer ser muito claro, as aparências podem enganar (Held, 2006). Desta forma, podemos dizer que a democracia é a forma mais aceita pelas pessoas para serem governadas, no entanto, também podemos afirmar que alguns regimes democráticos

seguem práticas que não seguem à fundo os princípios básicos desta forma de governar. Portanto, ao estudarmos democracia dentro de alguns contextos, e esta tese propõe o estudo no ambiente das organizações do desporto, é fundamental distinguir entre ideais e realidades de forma a compreender como os dois estão conectados (Dahl, 1999). Segundo o autor, os ideais democráticos descritos por ele como critérios para um processo democrático (participação efetiva, igualdade de votos, informação esclarecida, controlo de agenda e inclusão de adultos), provavelmente não seriam implementados integralmente por uma associação, no entanto, forneceriam padrões para medir o desempenho do quanto pretendem ser democráticas.

### **3.1 Conceitos de democracia**

Por trás deste conceito simples e amplamente aceite existem diversos elementos que aumentam a complexidade nos debates acerca do que é realmente democracia. Consequentemente, surgem conflitos entre os modelos propostos onde se torna impossível chegar a um conceito universalmente reconhecido (Held, 2006; Coppedge et al., 2011).

Held (1995) comenta que no contexto histórico das teorias democráticas existe um conflito. A democracia pode significar um tipo de poder popular, onde os cidadãos estão envolvidos no seu próprio governo e controlo, ou uma ferramenta para a tomada de decisão por meio de eleições periódicas de autoridades garantindo a estas a possibilidade de governar. Ainda segundo o autor, esta dualidade gerou três diferentes modelos de democracia: democracia direta ou participativa; democracia liberal ou representativa; e por fim, um modelo democrático baseado num sistema unipartidário.

Dahl (1999) define alguns princípios que definem um modelo ideal de democracia, dentre eles, a existência de membros eleitos que constitucionalmente definem as decisões do governo no que refere-se às políticas públicas, à realização de processos eleitorais livres e justos, à garantia de sufrágio universal e inclusivo, à ampla possibilidade de candidatura para cargos eletivos, à garantia de liberdade que permite aos cidadãos expressarem-se sem punições ou represálias, à possibilidade das pessoas buscarem por informações em diversas

fontes, sendo elas protegidas dentro da lei, e por fim, à permissão aos cidadãos de associarem-se de forma autónoma e lutarem por seus direitos. Para Coppedge et al. (2011) este conceito multifacetado é considerado o mínimo aceitável para definir democracia.

No campo das ciências políticas os estudos das democracias têm sido divididos em duas correntes. De um lado estudiosos deparam-se com a existência de regimes híbridos, ou autoritarismo competitivo (Levitsky & Way, 2010), e buscam estudar como essas ditaduras agem. Por outro lado, fazem uma reflexão sobre a consolidação da democracia em países, especialmente após a expansão da democracia liberal pelo mundo após o término da guerra fria (Przeworski, 2010). Este segundo ramo busca perceber como as democracias tornam-se “melhores” ou “piores”, no que é definido como a mensuração da qualidade das democracias (Pinto, Sousa & Magalhães, 2013).

### **3.2 Dimensões da democracia**

Dentro desta perspetiva de mensuração da qualidade da democracia existem diversos grupos que desenvolveram índices com o objetivo de capturar pequenas variações ou mudanças radicais na forma que os países são governados. Alguns exemplos são: *Economist Intelligence Unit* (EIU, 2012), *Democracy Barometer* (Bühlmann et al., 2013), e *Varieties of Democracy Project* (Coppedge et al., 2011). Existem outros modelos que também buscam medir a democracia, porém, ainda sem consenso sobre modelos de democracia, os conceitos, as variáveis, os critérios e os métodos subjacentes (Geissel et al., 2016).

A dimensão eleitoral da democracia remete à ideia que em um ambiente democrático deve existir competição entre grupos que almejam a liderança do governo. Esta competição deve ser realizada perante um eleitorado amplo, e é uma forma de validação de uma população para com o desempenho do seu governo. Para existência de um bom ambiente para o desenvolvimento da dimensão eleitoral é necessário que se cumpram alguns princípios. O primeiro deles é a garantia que os processos eleitorais sejam limpos, justos e frequentes. Esta salvaguarda pode vir, por exemplo, por meio de documentos escritos que regulem o processo (Constituição). Para além de existir regras escritas é importante que

também exista um sistema judiciário independente. Outros princípios importantes para esta dimensão são a garantia da liberdade de expressão e a existência de fontes alternativas dos media. Estas medidas evitam que o grupo que se encontra no poder controle as informações e os cidadãos tenham garantias que recebem todas as informações e com diferentes pontos de vistas. Outro princípio é a liberdade de associação que permite que qualquer cidadão crie ou junte-se em grupos (normalmente denominados partidos políticos) para participar dos processos eleitorais. A existência de associações também permite que a população seja livre para organizar grupos para defender direitos e atuar de forma organizada em ações em prol do coletivo. Por fim, para que a dimensão eleitoral seja bem desenvolvida é necessário que sejam eleitos no processo eleitoral o maior número de funcionários (Coppedge et al., 2011).

A dimensão liberal da democracia propõe que cada cidadão deve ter as suas liberdades individuais protegidas, especialmente da pressão do Estado e de grupos maioritários. A existência desta liberdade individual é condicionada à existência de proteção constitucional e um forte estado de direito. Estas duas condições somadas permitem que o poder executivo seja controlado pelos poderes legislativos e judiciários, também chamado de controlo horizontal. Na dimensão liberal da democracia existe uma visão negativa do poder político, e os países mais bem avaliados nesta proposta são aqueles que o governo garante direitos individuais para os cidadãos (Coppedge et al., 2011).

A dimensão maioritária da democracia segue uma proposta contrária à democracia liberal, já que defende que a vontade da maioria deve ser soberana. Este modelo acredita que a centralização e concentração de poder político garante ao governo segurança para governar. Mesmo dentro de um ambiente de poder centralizado, a dimensão maioritária permite que alguns princípios básicos da democracia sejam mantidos, como as liberdades civis, os processos equitativos, os direitos humanos e a transparência (Coppedge et al., 2011 p. 253).

A quarta dimensão da democracia proposto por Coppedge et al. (2011) é conhecida como democracia participativa e é vista como um ramo da democracia criada em Atenas,

também chamada de democracia direta. Nesta dimensão valoriza-se o envolvimento dos cidadãos diretamente nas decisões coletivas, e por esta razão, coloca em causa a delegação do poder completo aos representantes eleitos. Existem diversas formas de permitir a participação direta das pessoas, por exemplo, referendos, assembleias de cidadãos, reuniões municipais, primárias partidárias, audições públicas, e participação de movimentos sociais. Vale lembrar que a democracia participativa não substitui dimensão eleitoral, ou seja, nem todas as decisões podem ser tomadas seguindo o processo de ouvir todos os cidadãos. No entanto, esta forma direta é sempre preferida quando houver condição para tal (Coppedge et al., 2011).

A dimensão deliberativa da democracia tem como valor central a garantia que as decisões políticas passam por deliberação pública antes de serem adotadas. É preciso respeitar todas as fases do processo e garantir que as propostas e ideias sejam debatidas em todos os níveis (do mais baixo ao mais alto) com a possibilidade de convencimento de diferentes grupos. Esta dimensão de democracia evita que decisões sejam tomadas com apelos emocionais, apegos individuais, interesses paroquiais ou até mesmo por meio de coerção das elites políticas. O diálogo respeitoso e a defesa do bem comum permitem que as decisões resistam ao escrutínio público. Para garantir o processo deliberativo é fundamental que existam órgãos responsáveis, como conselhos consultivos formados por membros de diferentes grupos, abertura para os media organizarem debates com diferentes perspectivas (Coppedge et al., 2011).

Por fim, a dimensão igualitária da democracia defende a existência de igualdade política dentro de uma democracia. Isto é, para que exista participação, representação e proteção individual é fundamental que o poder esteja distribuído igualmente entre os cidadãos, independente da classe social, etnia, orientação sexual ou outros grupos sociais (Coppedge et al., 2016). Sabe-se que nem sempre é possível garantir a igualdade perfeita, mas esta dimensão assume que é necessário garantir acesso a recursos financeiro, proteção e acesso ao poder para vários grupos dentro de uma sociedade. Desta forma, todos podem

se organizar e participar dos processos eleitorais, participativos e deliberativos que foram apresentados nas dimensões anteriores (Coppedge et al., 2011).

### **3.3 Democracia nas organizações do desporto**

As Federações do desporto são definidas como organizações privadas com legitimidade para controlar o desporto tanto a nível internacional quanto nacional. Sabendo que o desporto tem uma importante função social é fundamental que estas organizações mantenham estruturas e processos democráticos internos de forma a garantir a manutenção desta legitimidade. Por isso a democracia, juntamente com a transparência, é dos princípios que constam em diversas publicações dentro da governança no desporto (Chaker, 2004; Henry & Lee, 2004; Chappellet & Kubler-Mabbott, 2008; De Zwart & Gilligan, 2009).

A maior participação dos atletas no ambiente democrático das federações é um assunto que ganhou espaço nos debates e estudos acerca da governança no desporto desde o início do século XXI (Geeraert et al., 2013). Este grupo é considerado a parte central do desporto e esteve ausente do ambiente democrático das federações por muitos anos. Por meio de uma abordagem da governança política e sistémica Thibault e Babiack (2005) estudaram as mudanças que ocorreram nas políticas desportivas no Canadá dentro de um sistema denominado "*athlete-centred system*". Esta investigação avaliou como essa mudança política trouxe mudanças na democracia das federações canadenses, como por exemplo, o aumento do número de atletas nos comités onde são tomadas decisões e a criação de fóruns para que os atletas possam resolver disputas com treinadores ou com a própria federação.

Seguindo a mesma temática, Kihl et al. (2007) mantiveram a investigação sobre as mudanças no sistema desportivo canadense. Usando a teoria da democracia deliberativa de Habermas (1996) as autoras examinaram e discutiram sobre a capacidade dos atletas e seus representantes para participar do processo político. As autoras concluem que mesmo existindo deliberações que envolvem os atletas nos processos de decisão, as mudanças só ocorrem quando os dirigentes possuem "boa vontade" para pautar os temas nas

deliberações. É também mencionado que para ter sucesso a democracia deliberativa deve oferecer educação e informação suficiente para que as pessoas participem adequadamente dos processos políticos.

Nesta mesma corrente, Thibault et al. (2010) observaram participação dos atletas no desenvolvimento de políticas nas federações internacionais. As autoras investigaram a representatividade dos atletas em diversas organizações do sistema desportivo (e.g. federações internacionais, COI, Comité Paralímpico Internacional e WADA) e encontraram diferenças na forma como os atletas são representados e participam da democracia deliberativa. As autoras reforçam a ideia que existe um aumento da participação dos atletas, mas ainda existe dificuldade de perceber o impacto e a eficácia desta participação nas tomadas de decisões. Também recomendam a criação de espaços públicos de debate que permitam que os agentes mais impactados pelas decisões, neste caso os atletas, participem ativamente. Este espaço também pode servir para que os dirigentes justifiquem publicamente as decisões tomadas. O artigo recomenda que as investigações futuras utilizem diferentes perspetivas teóricas e que incluam outras partes interessadas, como treinadores e árbitros.

Recentemente, Kihl e Schull (2020) foram além e buscaram perceber o significado e a natureza da representação dos atletas na governança organizacional usando a democracia deliberativa como teoria de suporte. Desta vez, ao invés de focar-se no sistema desportivo canadense, as autoras estudaram o sistema desportivo universitário americano. O estudo ampliou a reflexão sobre a participação dos atletas na democracia deliberativa e importância da legitimidade interna e externa dos representantes nos processos decisórios. Por vezes, mesmo sem direito a voto efetivo nas decisões, os representantes dos atletas podem usar a comunicação para moldar as decisões. Há também a necessidade de os representantes se responsabilizarem pelas suas funções, ou seja, um processo de autorresponsabilização para garantir que os atletas confiem no trabalho de seus representantes. Por fim, as autoras mencionam a necessidade de existir representantes de atletas de diferentes condições e não

somente de atletas profissionais. Desta forma, é possível garantir que diferentes pontos de vistas sejam colocados em questão.

No ambiente do desporto, Enjolras e Waldahl (2010) estudaram questões ligadas à governança democrática em organizações do desporto na Noruega. Os autores utilizaram as quatro dimensões da democracia institucional: representação, competição, participação e deliberação para investigar como as tendências oligárquicas afetam a estrutura democrática do sistema desportivo norueguês. Uma importante indicação desta investigação diz respeito à falta de evidências reais da existência de oligarquias, ou seja, de grupos que se mantêm no poder durante longos períodos. Ainda assim, os resultados da investigação sugerem que existe uma baixa participação democrática nas organizações. Tais resultados também sugerem que muitas entidades possuem dificuldades em encontrar pessoas dispostas a assumir cargos de liderança e que esta falta de interesse acaba diminuindo a legitimidade e a representatividade, e, conseqüentemente, a credibilidade de todo sistema.

Minikin (2015) demonstrou que os mecanismos democráticos usados nas organizações do desporto podem ser manipulados para serem utilizados para garantir interesses individuais daqueles que estão na liderança destas organizações. O autor usou os conceitos de democracia de Allern e Pedersen (2007) (competitiva, participativa e deliberativa) em três estudos de caso selecionados, nomeadamente um comité olímpico e duas federações nacionais. Os casos selecionados demonstram que quando interesses individuais se sobrepõem aos interesses coletivos pode levar a não participação dos membros nos processos democráticos (reuniões, assembleias gerais e processos eleitorais), falta de critérios para seleção dos dirigentes e ausência de diretrizes claras das funções e responsabilidades dos dirigentes. Como consequência aumenta a possibilidade de centralização do poder em poucas pessoas onde os processos eletivos funcionam como uma ferramenta para legitimar um ambiente interno não democrático.

Um ponto interessante do estudo de Minikin (2015) é a indicação que existe um fator cultural na percepção destas situações antidemocráticas nas organizações do desporto serem

consideradas anormais ou corruptas. Geeraert (2018) e Girginov (2019) sugere que a cultura pode ser um fator que dificulte a adoção de boas práticas de governança. Vale reforçar que muitos princípios que norteiam a governança organizacional no desporto tem origem nos valores ocidentais, mais especificamente os europeus (Henry, 2021).

Estudos mais recentes dedicados à democracia nas organizações do desporto apontaram para as questões da escolha dos membros da direção nestas entidades. O trabalho de Stenling et al. (2023) buscou compreender as questões da representação nas direções de federações nacionais desportivas usando o ponto de vista das organizações na Suécia. Segundos os autores há atualmente um conflito entre o ideal democrático de seleção dos dirigentes com as pressões pela profissionalização destas funções. As pressões por resultados forçam as organizações a escolherem os membros da direção baseados nas suas capacidades e acabam por ir contra a questão da representatividade. Os autores concluem (p.121) que as organizações do desporto devem continuar a ser governadas por uma direção que é eleita pelos membros, é constituída por eles, trabalha para eles e responde perante eles. No entanto, os membros são entendidos em termos de "quem gostaríamos de ser" em vez de "quem somos", invocando assim ideias sobre como os interesses defendidos nas direções devem refletir os interesses da sociedade e não os da organização do desporto. Molloy et al. (2022) examinaram, pelas lentes das teorias da democracia, como a existência e o funcionamento de comités de nomeação nas federações da Nova Zelândia impactam na legitimidade democrática. O estudo traz uma forma de classificar os comités de nomeação por meio de duas componentes: a composição interna ou externa dos membros e a seleção dos membros por meio democrático ou por apontamento direto do comité. Esta estrutura pode ajudar em estudos futuros sobre a utilização destes comités para a escolha dos representantes nas direções das federações do desporto.





.....**Capítulo 4 – Método**.....



Esta investigação desenvolveu-se numa estrutura de método misto. Neste método, o pesquisador opta por usar diferentes estilos de coletas de dados combinando meios qualitativos e quantitativos em um único estudo (Skinner et al., 2015). A utilização desta combinação de métodos qualitativo e quantitativo justifica-se por ser uma forma que permite ampliar a compreensão de temas emergentes e também por ser um método usado frequentemente por investigadores nas ciências sociais para responder de forma mais eficaz à pergunta de partida (Rudd & Johnson, 2013).

A opção pelo método misto também se justifica por este ser um método normalmente utilizado em situações onde o investigador pretende explorar o fenómeno na tentativa de explicar tendências com uma mente aberta, ou seja, por meio da obtenção de informações provenientes de diferentes níveis de descrição sociológicos. Em síntese, a análise quantitativa permite compreender e combinar diferentes níveis do fenómeno estudado, enquanto as informações obtidas na fase qualitativa permitem observar micro processos sociais e tornar visíveis fenómenos específicos que passam despercebidos nas análises quantitativas (Skinner et al., 2015).

Johnson e Onwuegbuzie (2004) propõem 9 diferentes configurações para os métodos mistos, sendo eles classificados conforme a ordem de tempo que os métodos são usados e a ênfase das abordagens utilizadas. Nesta investigação optou-se pelo método sequencial de estatuto igual, onde realiza-se a fase qualitativa inicialmente e em seguida a fase quantitativa sendo que ambas possuem a mesma importância (QUAL → QUAN).

Importante ressaltar que a utilização do método misto não se caracteriza exclusivamente pela utilização de dois métodos distintos, é esperado que o pesquisador combine as informações obtidas nas duas fases em um processo de fusão, integração e ligação entre os métodos. Esta combinação pode acontecer por meio de 3 estratégias: a triangulação, a facilitação e a complementaridade (Skinner et al., 2015). Neste trabalho a utilização dos diferentes métodos justifica-se pela complementaridade, ou seja, o estudo qualitativo propõe um modelo conceptual para estudar democracia nas federações do

desporto, e o estudo quantitativo busca testar este modelo junto aos diferentes agentes que fazem parte do ambiente interno destas organizações.

## **1. Fase qualitativa**

Na primeira fase deste estudo utilizou-se a análise documental e a entrevista semiestruturada como forma de recolha de dados. Ambos processos são amplamente utilizados nas investigações em ciências sociais, e dentre os tipos de entrevistas existentes o modelo semiestruturado é o mais utilizado nos estudos na gestão do desporto (Skinner et al., 2015, Quivy & Campenhoudt, 2017).

Inicialmente foram escolhidas, por conveniência, duas federações de desporto em Portugal para colaborar neste estudo, sendo uma responsável por um desporto individual e outra por um desporto coletivo. Esta diferenciação entre modalidades é importante visto que a própria legislação portuguesa que rege o desporto, mais especificamente o RJFD, propõe diferenças na representatividade na Assembleia Geral nestes dois tipos de federações. Ambas as federações escolhidas se encontram entre as 10 maiores federações de desporto em Portugal com base no número de praticantes federados (Pordata, 2018).

Nesta etapa os objetivos propostos foram:

- a) Explorar como a legislação portuguesa, nomeadamente a Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto e o Regime Jurídico das Federações Desportivas, trata do tema da democracia nas federações de desporto;
- b) Explorar como as federações realizam os processos democráticos, como os processos eleitorais, as assembleias gerais e outras iniciativas.
- c) Identificar a perceção dos delegados que representam os diferentes agentes desportivos sobre a democracia nas federações de desporto.

### **1.1 Análise documental**

A análise documental foi desenvolvida a partir de documentos internos de ambas federações que se encontram publicados nos respetivos sítios eletrónicos. Foram obtidos os seguintes documentos:

1. Estatutos.
2. Regulamentos eleitorais.
3. Atas das assembleias gerais.

A obtenção destes documentos foi importante para o desenvolvimento de duas partes neste estudo. Inicialmente para o investigador compreender detalhadamente como funcionam os processos democráticos das federações antes da realização das entrevistas. Em um segundo momento utilizou-se algumas informações encontradas nestes documentos para a discussão dos resultados.

## **1.2 Entrevista**

A utilização da entrevista como parte do processo de coleta de dados na fase qualitativa deste estudo justifica-se pela necessidade de compreender de uma forma mais alargada as percepções dos agentes desportivos sobre a democracia nas federações de desporto. Para Skinner et al. (2015) um modelo de métodos mistos típico começa com uma entrevista que permite alertar o pesquisador sobre questões que podem ser exploradas em uma pesquisa realizada em uma fase seguinte.

A opção pela entrevista semiestruturada é justificada por este método permitir ao entrevistado a oportunidade para expor a visão que possui das próprias experiências, refletir sobre os acontecimentos que são confrontados diariamente e interpretações do funcionamento de uma organização (Quivy & Campenhoudt, 2017). Além disto, a entrevista semiestruturada segue um guião pré-estabelecido de perguntas elaboradas dentro do escopo da pesquisa, mas permite que tanto o entrevistador quanto o entrevistado tenham oportunidades de discutir alguns assuntos com maior profundidade (Skinner et al., 2015).

### *1.2.1 Instrumento*

As entrevistas foram realizadas utilizando um guião desenvolvido com base nas dimensões da democracia propostas por Coppedge et al. (2011). Para a formulação das perguntas tomou-se o cuidado de utilizar uma linguagem compreensível para os entrevistados. A adaptação de termos específicos do contexto das federações de desporto

foi feita utilizando-se os vocábulos encontrados na legislação portuguesa e nos documentos analisados na fase de análise documental (estatutos e regulamentos eleitorais).

Após a elaboração das perguntas do guião de entrevistas o documento passou por um processo de validação no seu conteúdo, clareza e relevância. Para a realização desse procedimento convidou-se sete docentes pesquisadores na área da gestão do desporto para contribuir na validação do instrumento. Todos foram convidados por correio eletrónico e ao aceitarem contribuir no estudo receberam um documento (Anexo B) com informações sobre o objetivo da investigação, sobre o quadro conceptual e com as perguntas para cada dimensão da democracia propostas por Coppedge et al. (2011). Neste documento cada pesquisador convidado respondeu se concordava, discordava ou não tinha opinião em cada pergunta. Havia também um campo onde poderia propor alterações às perguntas e, por fim, um espaço para qualquer comentário adicional que considerasse importante.

Após receber as respostas e comentários dos pesquisadores convidados, o guião de entrevistas passou por alterações. Algumas perguntas foram desmembradas para facilitar o entendimento e garantir que os participantes respondessem de forma clara às necessidades do estudo. Desta forma, o guião de entrevistas que inicialmente continha sete perguntas sofreu adaptações e contou com quinze perguntas na sua versão final. A Tabela 2 apresenta o número de perguntas por dimensão na versão inicial e na versão final do guião de entrevistas.

**Tabela 2**

*Alterações realizadas no guião de entrevistas após avaliação dos especialistas.*

<b>Dimensão</b>	<b>Número de perguntas inicial</b>	<b>Número de perguntas após avaliação dos especialistas</b>
Eleitoral	2	3
Liberal	2	3
Maioritário	2	3
Participativa	1	1
Deliberativa	1	2
Igualitária	1	3

Nota: Fonte própria.

A Tabela 3 apresenta os objetivos de cada pergunta do guião de entrevistas.

**Tabela 3**

*Alterações realizadas no guião de entrevistas após avaliação dos especialistas.*

Dimensão	Pergunta	Objetivo(s)
Eleitoral	1. Descreva, segundo a vossa experiência, como se desenvolvem os processos eleitorais na Federação.	- Perceber como se estabelecem os processos eleitorais, especialmente, no que se refere à competição entre grupos.
	2. Dê a sua opinião sobre o processo eleitoral na Federação no que se refere à liberdade de expressão e associação dos agentes desportivos.	- Verificar se os agentes desportivos possuem liberdade para estabelecer relações durante os processos eleitorais.
	3. Caracterize os processos eleitorais na Federação na perspetiva das regras e controlo dos órgãos sociais de forma a garantir a realização de procedimentos livres e justos.	- Conhecer as regras estabelecidas para o processo eleitoral e confirmar se são cumpridas na visão dos agentes desportivos.  - Verificar se existe controlo por parte dos corpos sociais, especialmente, o Conselho de Justiça, nos processos eleitorais.
Liberal	5. Qual é a sua opinião sobre uma possível existência de assuntos onde poderá haver pressão por parte do poder federativo e, conseqüente perda de liberdade dos agentes desportivos?	- Perceber até que ponto os agentes desportivos possuem liberdade nas suas ações. Encontrar quais os limites para a sua atuação livre do controlo da Federação e dos seus dirigentes.  - Verificar se existe opressão por parte das pessoas que estão nos cargos de liderança da Federação.
	6. Considerando o seu entendimento, como se desenrolam as atividades do presidente e da direção na Federação, de acordo com os limites e sistemas de controlo de órgãos internos como, por exemplo, da assembleia geral, conselho fiscal e conselho de justiça.	- Verificar quais os mecanismos que limitam o poder dos dirigentes e de outros agentes desportivos (p. ex. diretor técnico nacional) e que evitam a perda da liberdade individual no seio da Federação (dirigentes, árbitros, atletas e treinadores).
Maioritário	7. Gostaria, agora, que refletisse sobre os processos de decisão na Federação, nomeadamente, no que se refere à efetivação da vontade da maioria e possíveis interesses de pequenos grupos.	- Encontrar casos onde as decisões foram tomadas com base nos interesses de grupos minoritários, ou seja, onde a maioria não foi respeitada.
	8. Conseguir lembrar e relatar episódios ilustrativos do confronto entre a vontade da maioria e os interesses de minorias?	- Verificar se existem grupos (internos e/ou externos) que controlam a Federação independentemente dos interesses expressos pela

	9. Na sua opinião, a tomada de decisão na Federação é pautada pela vontade expressa no ato eleitoral ou existem grupos de interesses organizados que controlam e mandam na modalidade?	maioria dos membros da organização.
Participativa	10. Em função da sua experiência na Federação, caracterize a participação democrática dos agentes desportivos no dia a dia da modalidade, para além dos atos eleitorais.	- Perceber se os agentes desportivos possuem espaço para participar nas decisões da Federação.  - Encontrar casos onde a participação direta dos agentes foi usada para encontrar soluções para o desenvolvimento da modalidade.
Deliberativa	11. Em relação ao processo de tomada de decisão na Federação, reflita e caracterize o que tem observado nos processos deliberativos no que diz respeito da defesa do bem comum da «NOME DA MODALIDADE»  12. Ainda em relação à tomada decisão, considera que na Federação existem decisões emocionais, pressões exteriores e coerção que jogam contra o desenvolvimento da modalidade? Em caso afirmativo, gostaria que referisse episódios concretos.	- Perceber qual o nível das discussões e diálogos internos nos processos de tomada de decisão.  - Verificar se existem processos deliberativos respeitosos nos processos de tomada de decisão.
Igualitária	13. Falamos agora sobre igualdade política. Descreva o que acontece normalmente na «MODALIDADE» no que se refere à proteção igualitária dos agentes desportivos.  14. E, o que tem a dizer sobre o acesso ao poder, existem condições igualitárias?  15. Por fim, reflita sobre o acesso e a distribuição de recursos. Como caracteriza as condições existentes em função dos diferentes agentes desportivos?	- Encontrar diferenças no tratamento entre os agentes desportivos.  - Perceber como os agentes se sentem parte do processo democrático interno.  - Buscar informações sobre o sentimento de tratamento igualitário entre os agentes.

Nota: Fonte própria.

### 1.2.2 Participantes

A escolha dos participantes das entrevistas foi por meio de uma abordagem não probabilística e por conveniência (Skinner et al., 2015). A abordagem não probabilística é frequentemente usada nas pesquisas qualitativas quando a compreensão aprofundada da experiência de indivíduos é mais importante que a representatividade, enquanto a abordagem por conveniência (Skinner & Edwards, 2010).

Os participantes desta fase do estudo foram:

- O presidente de cada federação;

- Dois delegados da Assembleia Geral representantes de clubes e associações territoriais de clubes de cada federação;
- Dois delegados da Assembleia Geral representantes dos praticantes (atletas) de cada federação;
- Dois delegados da Assembleia Geral representantes dos treinadores de cada federação;
- Dois delegados da Assembleia Geral representantes dos árbitros e juizes de cada federação.

Desta forma, realizaram-se ao todo 18 entrevistas, sendo 9 em cada federação participantes desta fase qualitativa. A razão pela escolha destes participantes está no fato dos delegados terem experiências concretas no contexto político das federações, sendo os representantes eleitos pelos seus pares conforme disposto no Artigo 35º do RJFD e, conseqüentemente, com participação ativa nas assembleias gerais ordinárias e eletivas. Durante a escolha dos delegados que fariam parte das entrevistas solicitou-se que, preferencialmente, um dos representantes de cada grupo fosse o presidente da respectiva organização de classe representativa. Esta decisão baseou-se também no RJFD que garante ao presidente das associações representativas dos agentes desportivos posição por inerência nas assembleias gerais das federações. Para além disso, estes agentes são democraticamente eleitos por seus pares e tornam-se representantes legais de cada grupo. Nos casos onde as organizações representativas de classe não estavam em funcionamento convidou-se dois delegados eleitos.

A justificativa para entrevistar o presidente de cada federação está no fato de serem os responsáveis pela condução dos processos internos e pelo bom funcionamento das federações conforme disposto no artigo 40º do RJFD (Decreto-Lei nº 93/2014, de 23 de junho).

Dentre os 18 entrevistados, 16 eram do sexo masculino e 2 do sexo feminino com idade entre 30 e 70 anos. O baixo número de delegados do sexo feminino entrevistado é

condizente com o reduzido número de mulheres nos cargos de liderança das federações do desporto em Portugal (República Portuguesa, 2023). Todos tinham mais de 10 anos de experiência no desporto, seja como atleta, treinador, árbitro ou dirigente. Alguns tinham experiência em mais de uma atividade dentro da modalidade, como por exemplo, jogador e treinador, jogador e árbitro, ou treinador e dirigente.

### *1.2.3 Procedimentos*

Após a definição das federações do desporto participantes, bem como dos entrevistados, procedeu-se o contato com os representantes legais das duas federações por meio de um correio eletrónico, onde foram explicados os objetivos da investigação e solicitado uma reunião. Após receber a resposta positiva de ambas federações, realizaram-se as reuniões iniciais onde o investigador apresentou detalhadamente os objetivos e as contribuições do estudo e, posteriormente, abriu-se a oportunidade para que fosse tirada todas as dúvidas sobre o estudo e os procedimentos. Durante esta reunião foram definidos quais seriam os delegados participantes das entrevistas e obtidas informações necessárias para realizar o primeiro contato para efetuar o convite formal para participação no estudo. Para a escolha levou-se em consideração o local de residência do delegado entrevistado já que as entrevistas seriam realizadas no formato presencial e era inviável para o pesquisador fazer grandes deslocações entre a sua residência no conselho de Lisboa e o local da entrevista.

Com o recebimento da aprovação do projeto por parte do Conselho de Ética (Anexo A) iniciou-se o agendamento das entrevistas com os participantes. Os delegados foram contactados por e-mail onde era explicado o objetivo da investigação e em que consistia a participação de cada um. Assim que demonstraram interesse em participar voluntariamente do estudo procurou-se encontrar uma data e local adequados para a realização da entrevista. Respetivamente para a escolha do local buscou-se seguir as orientações propostas por Skinner et al. (2015, p.56) que sugerem a escolha de um local com pouca distração e onde

fosse garantida a comunicação entre os participantes, em uma localização confortável e não ameaçadora e por fim em um local facilmente acessível para os entrevistados.

Em todas as entrevistas realizadas o termo de consentimento livre e esclarecido foi apresentado para os participantes antes do início dos procedimentos. Este documento apresentava o estudo e o responsável pela condução da entrevista. Também foi solicitado a autorização para a gravação da entrevista e informou-se aos entrevistados sobre a sua participação voluntária e a possibilidade de desistir a qualquer momento. Por fim, o documento foi assinado em duas vias e cada parte ficou com uma cópia.

Após a assinatura do termo, o entrevistador apresentou ao entrevistado o guião da entrevista. Neste momento, o entrevistado teve a oportunidade de analisar as perguntas e tirar qualquer dúvida. Ao confirmar que estava pronto o entrevistador iniciou a gravação que foi realizada por meio de um aparelho específico para este fim. Durante todo o tempo o aparelho foi deixado a frente do entrevistado e evitou-se tocar ou mover o equipamento no decorrer da entrevista. Este procedimento foi adotado para tranquilizar o entrevistado e permitir que as respostas e informações obtidas fosse as mais espontâneas possíveis.

As entrevistas aconteceram entre Maio e Dezembro de 2019 e a duração variou entre 30 e 80 minutos. Depois da realização das entrevistas procedeu-se para a transcrição das gravações.

#### *1.2.4 Análise dos dados*

Encerrada a fase de recolha iniciou-se o processo de tratamento dos dados com o objetivo de identificar e interpretar padrões identificados nas entrevistas e nos documentos analisados. Tendo como base o método proposto nesta investigação, onde a primeira fase tem o objetivo de compreender de uma forma aprofundada o que é a democracia nas federações do desporto, decidiu-se por utilizar a análise temática como estratégia para a análise dos dados.

Este estudo utilizou a análise temática conforme proposto por Braun e Clarke (2006). Segundo as autoras, este é um método cujo objetivo é identificar, analisar e interpretar

padrões de significados, também chamados de temas, dentro de dados qualitativos verbais ou não verbais. A análise temática é, portanto, um procedimento acessível e flexível que permite ao investigador gerar códigos, ou seja, pequenas unidades dentro dos dados que capturam uma característica relevante para a pergunta de partida. Ao agruparem os códigos formam-se os temas e são estes temas que juntos sustentam uma ideia central e garantem ao pesquisador uma estrutura para organizar e relatar suas observações (Terry et al., 2017).

A decisão de utilizar a análise temática envolve um número de decisões que o investigador deverá tomar e que posteriormente devem estar explícitas no trabalho para que sejam discutidas. Uma destas decisões é a realização de uma análise indutiva, onde os temas são identificados sem a necessidade de encaixar em uma estrutura pré-existente, ou dedutiva em que a análise é conduzida por uma ordenação teórica e pelo interesse do analista (Braun & Clarke, 2006). Neste estudo decidiu-se por utilizar a segunda estratégia, já que o estudo pretende aplicar conceitos e princípios gerais utilizados em contextos diferente do desporto e direcionar para o caso específico das federações de desporto. Para isto criou-se uma grelha de análise que foi fundamentada na proposta de dimensões da democracia de Coppedge et al. (2011), sendo que este modelo foi adaptado do contexto de análise das nações para a análise de federações do desporto.

## **2 Fase quantitativa**

Na segunda fase, caracterizada por uma pesquisa quantitativa, decidiu-se pela utilização do questionário. Neste tipo de estudo o pesquisador opta por fazer perguntas específicas para coletar dados quantificáveis de forma objetiva e imparcial e, em seguida, analisa os resultados por meio de métodos estatísticos. O método quantitativo, diferente do qualitativo, permite que o pesquisador permaneça distante e independente do fenómeno que está a ser analisado diminuindo, desta forma, a possibilidade de interferir nos resultados (Skinner et al., 2015).

## 2.1 Participantes e procedimentos

Participaram deste estudo 379 pessoas, sendo 100 atletas (26%), 107 treinadores (28%), 79 árbitros (21%) e 93 dirigentes (25%). O grupo era maioritariamente do sexo masculino (84,4%) e com idade média de 41 anos. 88,7% dos participantes declararam nunca ter sido membro de um órgão social de uma federação e 84,4% declarou nunca ter sido delegado de uma assembleia geral de uma federação de desporto. Todos declararam ter idade igual ou superior a 18 anos e ser filiados a uma federação do desporto em Portugal que era o critério de escolha dos participantes. A amostra foi composta por pessoas filiadas em 29 federações de desportos olímpicos em Portugal, sendo a maioria pertencente a Federação Portuguesa de Basquetebol (37%), seguida da Federação Portuguesa de Futebol (10%), da Federação de Patinagem de Portugal (8%), da Federação Portuguesa de Voleibol (6%) e da Federação Portuguesa de Atletismo (4%).

Os participantes foram recrutados por meio da divulgação por correio eletrónico do questionário para as Federações do desporto de Portugal. Houve também a contribuição do Comité Olímpico de Portugal na divulgação do estudo. A organização enviou para todas as federações filiadas um correio eletrónico com informações sobre o estudo e o endereço para aceder o questionário. O endereço também foi divulgado por meio de redes sociais (Facebook e WhatsApp). Todos os participantes subscreveram o termo de consentimento informado, livre e esclarecido e preencheram ao questionário de forma voluntária, sendo garantido o anonimato e a confidencialidade das respostas.

Para a realização da coleta de dados o questionário foi inserido numa plataforma de inquéritos *online* e ficou disponível entre os dias 16 de Junho e 07 de Novembro de 2020. Todas as respostas foram registadas em uma base de dados com o IP do participante como forma de evitar que uma pessoa respondesse mais de uma vez. Como estratégia para evitar respostas tendenciosas foram excluídos todos os registos que continham 8 ou mais respostas iguais e consecutivas (Biscaia et al., 2012). Na página inicial do questionário os participantes encontraram a descrição do estudo com informações sobre os seus objetivos e responsáveis.

Somente os questionários totalmente completos e que seguiram os critérios previamente definidos foram considerados para a análise dos dados. No total participaram do estudo 498 pessoas. Após a limpeza dentro dos critérios pré-estabelecidos foram eliminadas 119 respostas, sendo então validas 379 respostas.

## 2.2 Instrumento

O desenvolvimento dos itens do questionário baseou-se na literatura existente e nas informações obtidas na fase qualitativa por meio da análise documental e das entrevistas realizadas. Depois de elaborado os itens, realizou-se uma revisão inicial junto a dois especialistas na área da gestão do desporto. Importante destacar que algumas alterações foram necessárias para adaptar a nomenclatura de alguns termos usados por Coppedge et al. (2011) para o contexto das federações do desporto. A Tabela 4 apresenta as alterações que foram realizadas:

**Tabela 4**

*Alterações nos vocábulos para elaboração do questionário.*

<b>Contexto Original</b>	<b>Contexto Desporto</b>
Cidadãos	Agentes desportivos (atletas, árbitros e treinadores)
Políticos	Dirigentes
Órgão legislativo (eleito pelo cidadão)	Assembleia geral
Presidente	Presidente
Poder executivo	Direção
Tribunal de contas	Conselho fiscal
Unidade de administração local	Associações regionais
Organizações da sociedade civil	Associações representativas dos agentes desportivos
Constituição	Estatutos
Leis	Regulamentos internos (Regulamento geral, Regulamento eleitoral, Regulamento de competições)

Nota: Fonte própria.

Na fase seguinte utilizou-se o método de Lawshe (1975) para realizar o processo de validade de conteúdo do instrumento elaborado. Desta forma, foram convidados seis professores com doutoramento na área da gestão do desporto, que após serem contactados e aceitarem participar deste processo, receberam o arquivo com as perguntas elaboradas e o referencial teórico utilizado. Neste documento cada professor foi convidado a classificar os itens dentro dos seguintes termos: “essencial”, “útil, mas não essencial e “não necessário”.

Antes do início da fase de coleta de dados realizou-se um estudo piloto para avaliar a sensibilidade dos itens e a fiabilidade dos constructos. O instrumento foi enviado para 20 agentes desportivos, sendo 5 pessoas de cada grupo (atletas, árbitros, dirigentes e treinadores), todos eles registados numa mesma federação. Foi solicitado que os convidados respondessem o questionário completamente e informassem qualquer dificuldade nas respostas aos itens. Não houve qualquer indicação de problemas por parte dos respondentes.

O questionário final (Anexo C) foi aplicado à agentes desportivos (atletas, treinadores, juízes e dirigentes) que sejam membros de federações do desporto em Portugal com o intuito de medir a perceção sobre a democracia nas federações do desporto. O instrumento foi dividido em duas partes. A primeira parte foi composta por 59 itens divididas em 5 dimensões da democracia estabelecidas após a fase qualitativa, sendo elas: Eleitoral, Liberal, Participativa, Deliberativa e Igualitário. A dimensão Maioritária foi descartada da fase quantitativa por não ter sido encontrado conteúdos suficiente na discussão da fase qualitativa para justificar a sua utilização neste questionário. A divisão das perguntas por dimensão e princípio está apresentada na Tabela 5. A segunda parte foi composta por questões de caracterização dos agentes desportivos, como a idade, sexo, habilitações, qual federação do desporto é filiado, experiências anteriores no contexto democrático interno das federações.

**Tabela 5**

*Escala final utilizada no estudo da democracia.*

<b>Dimensão</b>	<b>Princípio</b>	<b>Pergunta</b>
Eleitoral	Liberdade de expressão	E1 - Os media têm acesso às informações sobre o funcionamento da Federação.
		E2 - Os media não sofrem qualquer tipo de pressão para publicar ou evitar publicar qualquer tipo de informação sobre a Federação.
		E3 - Os agentes desportivos podem expressar-se com liberdade sobre os processos políticos na Federação.
	Liberdade de associação	E4 - Os agentes desportivos não sofrem nenhum tipo de perseguição ao tratarem de assuntos políticos na Federação.
		E5 - É possível formar listas livremente para participar sem constrangimentos nos processos eleitorais na Federação.
		E6 - As associações regionais funcionam de forma livre e autónoma da Federação.
		E7 - As associações representativas dos agentes desportivos funcionam de forma livre e autónoma da Federação.

	<p>E8 - A percentagem de agentes desportivos que participam nos processos eleitorais da Federação é representativa dessa população.</p> <p>E9 - O Presidente e os órgãos sociais são eleitos em processos eleitorais com alta participação dos agentes desportivos.</p> <p>E10 - Os processos eleitorais presenciais na Federação facilitam a participação de um elevado número de agentes desportivos.</p> <p>E11 - A Federação facilita a participação de todos os agentes desportivos disponibilizando sistemas eleitorais remotos (por exemplo, aplicações).</p>
População com sufrágio	<p>E12 - Os processos eleitorais na Federação são justos e corretos.</p> <p>E13 - A Mesa da Assembleia Geral da Federação garante com sucesso que o processo eleitoral aconteça dentro de processos corretos.</p> <p>E14 - Existem regras claras nos estatutos e regulamentos internos capazes de garantir que os processos eleitorais da Federação aconteçam sem irregularidades.</p>
Eleições limpas	<p>E15 - Concordo que o presidente da Federação tenha sido eleito pelos delegados da Assembleia Geral.</p> <p>E16 - Concordo com o processo de eleição para os delegados da Assembleia Geral.</p> <p>E17 - Concordo que os presidentes das Associações Regionais tenham posição por inerência na Assembleia Geral da Federação.</p> <p>E18 - Concordo que os presidentes das associações representativas dos agentes desportivos tenham posição por inerência na Assembleia Geral.</p> <p>E19 - Concordo que os órgãos sociais da Federação são eleitos por meio de listas.</p> <p>E20 - Concordo que exista membros da Assembleia Geral eleitos de forma direta e outros por inerência.</p>
Dirigentes eleitos	<p>L1 - O poder dos órgãos sociais é limitado adequadamente pelas regras estabelecidas nos estatutos e regulamentos internos da Federação.</p> <p>L2 - As regras estabelecidas nos estatutos e regulamentos internos da Federação garantem que todos os órgãos sociais atuam de forma imparcial.</p> <p>L3 - Os órgãos sociais da Federação atuam de forma imparcial considerando os direitos individuais de todos os agentes.</p> <p>L4 - Os atletas, treinadores, árbitros e dirigentes desfrutam realmente de acesso à justiça na Federação.</p> <p>L5 - Os atletas, treinadores, árbitros e dirigentes na Federação sentem segurança institucional no caso de processos de defesa de garantia de direitos.</p> <p>L6 - Os atletas, treinadores, árbitros e dirigentes podem atuar politicamente devido às garantias de direitos oferecidas pelo Conselho de Disciplina e de Justiça da Federação.</p> <p>L7 - Os Conselhos de Justiça e de Disciplina da Federação atuam de forma independente.</p> <p>L8 - O Presidente e a Direção da Federação cumprem bem as decisões dos órgãos judiciais (Conselho de Disciplina e Conselho de Justiça).</p> <p>L9 - O Presidente e a Direção da Federação respeitam os estatutos e os regulamentos internos.</p> <p>L10 - A Assembleia Geral da Federação supervisiona as ações e as decisões tomadas pelo Presidente e pela Direção.</p> <p>L11 - O Conselho Fiscal supervisiona sempre as contas da Federação de forma independente.</p>
Igualdade perante as regras	
Acesso à justiça	
Restrições judiciais ao Presidente e à Direção	
Restrições da Assembleia Geral ao Presidente e à Direção	

		L12 - Na Federação existe supervisão adequada por parte dos membros da Assembleia Geral às atividades do Presidente e da Direção.	
Participativa	Participação dos agentes desportivos	P1 - As associações representativas dos agentes desportivos representam os atletas, treinadores, árbitros e dirigentes e organizam-se para perseguir os respetivos interesses. P2 - As associações representativas dos agentes desportivos garantem a participação democrática dos atletas, treinadores, árbitros e dirigentes na Federação. P3 - As associações representativas dos agentes desportivos atuam de forma a defenderem os objetivos coletivos dos respetivos grupos.	
	Voto direto	P4 - No apoio à tomada de decisão a Federação adota regularmente iniciativas diretas, referendos e plebiscitos junto dos agentes desportivos. P5 - O Presidente e a Direção da Federação escutam regularmente a opinião dos agentes desportivos por meio de iniciativas diretas, referendos e plebiscitos. P6 - A Federação aceita regularmente propostas dos agentes desportivos por meio das suas iniciativas diretas, referendos e plebiscitos.	
	Deliberativa	Deliberação pública	D1 - Os processos políticos de tomada de decisão na Federação são fruto de deliberações públicas abertas em todos os níveis federativos (clubes, associações regionais e associações representativas). D2 - Existe diálogo constante entre todos os níveis federativos (clubes, associações regionais e associações representativas) nos processos políticos de tomada de decisão na Federação. D3 - Todos os níveis federativos (clubes, associações regionais e associações representativas) são devidamente ouvidos nos processos políticos de tomada de decisão na Federação.
		Defesa do bem comum	D4 - A tomada de decisão na Federação é realizada de forma a garantir o bem comum da modalidade. D5 - Os agentes desportivos na Federação levam em consideração o bem comum da modalidade nas diferentes tomadas de decisão. D6 - As decisões tomadas pelo Presidente e pela Direção da Federação visam o bem comum da modalidade.
		Proteção igual	I1 - Os diferentes agentes desportivos são protegidos de forma igualitária na Federação. I2 - A Federação assegura direitos igualitários a todos os agentes desportivos. I3 - Os diferentes agentes desportivos sentem que a Federação protege os seus direitos de forma igualitária.
	Igualitária	Acesso igualitário ao poder	I4 - Os diferentes agentes desportivos possuem efetivamente as mesmas condições para participar nos processos políticos na Federação. I5 - Existem na prática condições iguais para o acesso dos diferentes agentes desportivos aos processos políticos na Federação.
Distribuição igualitária de recursos		I6 - Todos os agentes desportivos têm condições iguais para sugerirem assuntos para serem debatidos na Federação. I7 - Os recursos financeiros da Federação são distribuídos equitativamente entre as Associações Regionais. I8 - Os recursos financeiros da Federação chegam de forma equitativa aos clubes.	

	I9 - Os recursos financeiros da Federação chegam de forma equitativa aos diferentes atletas.
	I10 - Os recursos financeiros da Federação chegam de forma equitativa às associações representativas dos diferentes agentes desportivos.
	I11 - Mulheres e homens usufruem das mesmas condições para participar dos processos políticos na Federação.
	I12 - As pessoas com deficiência possuem as mesmas condições para participar dos processos políticos na Federação.
Acesso sem discriminação	I13 - Existem condições iguais para participar dos processos políticos da Federação independentemente da sua origem étnica.
	I14 - Existem condições iguais para participar dos processos políticos da Federação independentemente da sua orientação sexual.
	I15 - Existem condições iguais para participar dos processos políticos da Federação independentemente da sua opção religiosa.

Nota: Fonte própria.

Todos os itens do questionário foram avaliados por meio de escalas do tipo *Likert* de 7 pontos, com os pontos extremos de 1= “Discordo Totalmente” e 7= “Concordo Totalmente”.

### 2.3 Análise dos dados

A análise dos dados da fase quantitativa foi realizada por meio das aplicações *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 26.0) e *SmartPLS 3*. Para a caracterização da amostra utilizou-se a estatística descritiva. Para avaliar a distribuição dos dados foram analisados os valores de assimetria e achatamento. Consideraram-se valores absolutos de assimetria e achatamento inferiores a 3.0 e 7.0, respetivamente (Kline, 1998).

Este estudo optou pela utilização do *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) que tem sido amplamente utilizada em muitas disciplinas das ciências sociais, especialmente para estimar modelos complexos com vários construtos e indicadores. (Hair et al., 2012; Hair et al., 2019). O PLS-SEM também é sugerido quando o modelo é composto por variáveis formativas e nos casos em que a teoria que sustenta as relações causais ainda precisa ser mais bem estabelecida (Hair et al., 2019).

Este estudo seguiu uma abordagem formativa onde os itens formam o construto, ou seja, com as setas a apontar do item para o construto. Para avaliar os resultados do modelo de medida seguiu-se as diretrizes recomendadas por Sarstedt et al. (2021) e Hair et al. (2019). O primeiro passo para avaliação dos construtos consistiu em testar a multicolinearidade

sendo necessário que os valores de *Variance Inflation Factor* (VIF) esteja idealmente abaixo de 3, sendo também aceite quando estejam abaixo de 5. Em seguida, realizou-se um procedimento de *bootstrapping* de 5000 reamostragens para determinar a significância por meio do *p-value*, onde foram considerados relevantes os valores menores que 0.05. Após avaliado a significância de cada indicador encerra-se a fase de análise do modelo de medida ao examinar a relevância de cada item para moldar o construto por meio dos pesos estatísticos (*weights*).

Após analisar o modelo de medida, seguiu-se para a especificação e avaliação do modelo estrutural. Para estimar os construtos de segunda ordem optou-se também pela abordagem formativa. Existem diversas abordagens para especificar e estimar construtos de segunda ordem no PLS-SEM. As duas abordagens mais utilizadas são a de repetição de indicadores e de dois estágios, sendo que neste estudo optou-se pela primeira. Na abordagem de repetição de indicadores, todos os indicadores dos construtos de primeira ordem são atribuídos ao constructo de segunda ordem (Sarstedt et al., 2019).

A avaliação dos resultados também seguiu as diretrizes propostas por Sarstedt *et al.* (2019) e Hair et al. (2019). Inicialmente testou-se a multicolinearidade dos construtos sendo os valores menores que 3 considerados ideais. O segundo passo é avaliar a significância e a força dos coeficientes estruturais (*path coefficients*) que representam as relações entre os constructos no modelo estrutural. Da mesma forma que anteriormente, a avaliação da significância baseia-se nos *p-values* sendo relevantes os valores menores que 0.05. A relevância é medida pelos valores do *path coefficients* que estão entre -1 e +1. Por fim, o próximo passo é avaliar o coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) que é a medida do poder explicativo do modelo. Este valor varia entre 0 e 1, sendo os valores mais altos a indicar maior grau de poder explicativo.

## ***Capítulo 5. Resultados e discussão***

---

Como a democracia é percebida no ambiente interno das federações do desporto? Esta é a pergunta de partida desta tese que tem como objetivos avaliar como os agentes desportivos, nomeadamente dirigentes, atletas, treinadores e árbitros, compreendem as diferentes dimensões da democracia no contexto interno das federações. Para isso, testou-se o modelo multidimensional proposto por Coppedge et al. (2011) que é utilizado para avaliar a democracia de países, e adaptou-se os princípios para o contexto específico das federações do desporto em Portugal.

O material recolhido nas análises documentais (legislação, estatutos, regulamentos eleitorais, atas e resultados eleitorais) e nas entrevistas realizadas com o presidente e delegados da AG de duas federações portuguesas passou por uma pré-análise, com diversas leituras de forma a organizar o material dentro das dimensões iniciais propostas no modelo de Coppedge et al. (2011). Após estas leituras iniciais, realizou-se a fase de exploração e sistematização do conteúdo dentro das temáticas pré-estabelecidas e seguindo os procedimentos propostos por Braun e Clarke (2006). Os resultados obtidos em cada etapa da fase qualitativa, bem como a discussão com base na literatura encontrada sobre o assunto são apresentadas adiante.

### **1. Fase qualitativa**

A primeira fase da análise qualitativa teve como objetivo caracterizar a democracia no ambiente interno das federações de desporto em Portugal. Para isso, analisou-se inicialmente a Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (Lei n.º 5-2007 de 16 de Janeiro) e o Regime Jurídico das Federações Desportivas (Decreto-Lei n.º 93/2014 de 23 de junho). No segundo passo analisou-se os documentos que sustentam o funcionamento dos processos internos das duas federações estudadas na fase qualitativa. Para tal, procurou-se nas páginas oficiais das organizações os seus estatutos, regulamentos gerais e eleitorais, bem como as atas das assembleias eleitorais e os resultados das duas últimas eleições de cada entidade. Estas duas fases contribuíram para a compreensão das diretrizes legais que condicionam a democracia interna das federações.

Na terceira fase, realizaram-se 18 entrevistas, com os presidentes e delegados da assembleia geral das duas federações, com o objetivo de identificar como os agentes envolvidos das federações percebem e interpretam a democracia no contexto destas organizações, tendo como base as dimensões da democracia propostas por Coppedge et al. (2011).

### 1.1 Legislação

O intervencionismo estatal é uma condicionante ao funcionamento das organizações do desporto, e conseqüentemente a sua governança organizacional (Hoye & Cuskelly, 2011). Por isso, o primeiro passo deste estudo consiste em encontrar as orientações existentes na legislação portuguesa direcionadas ao desporto e que tratem dos conceitos da democracia, de forma a perceber as indicações iniciais provenientes do Estado português.

A Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto é a lei que estrutura a relação entre o Estado e o desporto. Por ser uma lei mais ampla, sem dispor de questões particulares sobre o funcionamento das organizações do desporto presentes no sistema desportivo português, foram encontradas somente duas menções que se enquadram nos princípios da democracia propostos por Coppedge et al. (2011). A Tabela 6 apresenta o número de menções em cada um dos princípios na lei e a Tabela 7 descreve cada uma das menções.

**Tabela 6**

*Número de menções às dimensões da democracia na Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (Lei n.º 5-2007 de 16 de Janeiro)*

<b>Eleitoral</b>	<b>Liberal</b>	<b>Participativo</b>	<b>Maioritário</b>	<b>Deliberativo</b>	<b>Igualitário</b>
2	-	-	-	1	-

Nota: Fonte própria.

A primeira menção, ligada à dimensão Deliberativa, encontra-se no artigo 17º que trata das deliberações sociais nas federações do desporto. O artigo proíbe o voto por representação nas assembleias gerais das federações. No inciso 2 do mesmo artigo há uma menção dentro da dimensão eleitoral e obriga que as votações sejam realizadas por escrutínio secreto nas assembleias gerais que designem titulares de órgãos, ou seja, assembleias eleitorais, bem como aquelas que envolvam apreciação de comportamento ou

qualidades de pessoas. Este texto pretende promover a participação individual e presencial dos integrantes deste órgão, de forma a permitir debates e construção de entendimentos coletivos nas deliberações internas.

A segunda menção à dimensão Eleitoral encontra-se no artigo 19º que trata do Estatuto de Utilidade Pública Desportiva. O inciso 3 menciona a obrigatoriedade da garantia da representatividade e do funcionamento democrático interno como condicionantes para a obtenção do respetivo estatuto. O trecho encontrado na lei não define objetivamente as condições para a garantia da representatividade e do funcionamento democrático, a não ser pela alusão da necessidade da limitação de mandatos, novamente sem qualquer especificação de tempo ou de quais cargos devem cumprir a limitação. A preocupação com o limite de mandatos tem sido recorrente no contexto da democracia nas organizações do desporto e pode ser um fator que contribui para aumentar o controlo do poder e permitir uma renovação contínua dos integrantes da cúpula da organização (Geeraert et al., 2013).

**Tabela 7**

*Análise de conteúdo – Legislação – Lei n.º 5-2007 de 16 de Janeiro Regime Jurídica das Federações Desportivas*

Dimensão	Trecho
	Artigo 17º Estatuto de utilidade pública desportiva 2 – No âmbito das entidades referidas no número anterior, as deliberações para a designação dos titulares de órgãos, ou que envolvam a apreciação de comportamentos ou das qualidades de qualquer pessoa, são tomadas por escrutínio secreto.
Eleitoral	Artigo 19º Estatuto de utilidade pública desportiva 3 – A federação desportiva à qual é conferido o estatuto mencionado no n.º 1 fica obrigada, nomeadamente, a cumprir os objectivos de desenvolvimento e generalização da prática desportiva, a garantir a representatividade e o funcionamento democrático internos, em especial através da limitação de mandatos, bem como a transparência e regularidade da sua gestão, nos termos da lei.
Deliberativa	Artigo 17º Estatuto de utilidade pública desportiva 1 – Nas assembleias gerais das federações desportivas, ligas profissionais e associações de âmbito territorial não são permitidos votos por representação.

Nota: Fonte própria.

O Regime Jurídico das Federações Desportivas é o diploma responsável por orientar de uma forma mais específica o funcionamento destas organizações. A última versão publicada desta regulamentação em 2014 propôs diversas alterações no texto que se

encontrava em vigor no Decreto-Lei n.º 248-B/2008, de 31 de Dezembro. Das doze alterações propostas no novo Decreto-Lei, três estavam diretamente ligadas ao funcionamento democrático das federações, como por exemplo, os processos eleitorais.

**Tabela 8**

*Número de menções aos princípios da democracia no Regime Jurídico das Federações Desportivas*

<b>Eleitoral</b>	<b>Liberal</b>	<b>Participativo</b>	<b>Maioritário</b>	<b>Deliberativo</b>	<b>Igualitário</b>
8	2	-	1	3	3

Nota: Fonte própria.

A Tabela 8 apresenta os resultados encontrados na análise do Regime Jurídico das Federações Desportivas. Foram encontradas menções mais específicas sobre o funcionamento interno das federações desportivas, mais especificamente sobre cinco das seis dimensões da democracia. Das dezassete menções encontradas oito especificam o funcionamento dos processos eleitorais das federações, demonstrando uma preocupação dos legisladores em garantir que as eleições das federações sigam processos rígidos e controlados. A realização de eleições livres, justas, transparentes e regulares é considerado a etapa inicial para alcançar a democracia interna nas organizações do desporto (Di Marco, 2019).

A Tabela 9 apresenta cada um dos recortes encontrados no Regime Jurídico das Federações Desportivas que tratam da dimensão Eleitoral. Duas menções estão relacionadas com a Liberdade de associação, sendo ambas no Artigo 33º que trata das eleições. A primeira delas obriga que a lista apresentada pelos candidatos ao cargo de Presidente seja acompanhada pela candidatura dos demais órgãos (Direção; Conselho Fiscal, Conselho de Disciplina, Conselho de Justiça e Conselho de Arbitragem). É importante reforçar que, no caso das federações do desporto portuguesas, o Presidente é um órgão unipessoal dentro da organização, sendo ele o responsável máximo pelo poder executivo da entidade e também o responsável por presidir a Direção que é o colegiado eleito juntamente com o presidente pela Assembleia Geral.

Na tentativa de criar um ambiente com mais competitividade no processo eleitoral, a legislação permite que possam existir listas independente da lista do Presidente para o Conselho Fiscal, Conselho de Disciplina, Conselho de Justiça e Conselho de Arbitragem. Sendo que nos dois últimos conselhos, em caso de mais de uma lista participante do processo eleitoral, os membros serão eleitos de acordo com o princípio de Hondt<sup>1</sup> que permite que a conversão de votos em número de mandatos. Este procedimento permite que o Conselho de Justiça e de Arbitragem possa ter na sua composição membros integrantes de listas distintas.

Ainda no princípio da Liberdade de associação, o inciso 5 do Artigo 33º existe uma menção que não permite que as federações exijam a necessidade de subscrição por mais de 10% dos delegados da Assembleia Geral nas listas de candidaturas dos diversos órgãos. Esta regra encaixa-se no princípio da Barreira para listas, já que evita que as federações criem dificuldades para a inscrição de listas nos processos eleitorais e garantam que as eleições tenham competição entre grupos distintos. Uma das formas de criar grupos dominantes nas federações do desporto é por meio da criação de controlo no acesso ao poder. Enjolras e Waldahl (2010) reforçam que a baixa participação nos processos democráticos pode levar a manutenção de oligarquias no poder, desta forma, o RJFD determina uma regra específica para evitar este tipo de barreira.

### Tabela 9

*Análise de conteúdo dimensão eleitoral – Legislação – Decreto-Lei nº 93/2014 de 23 de junho Regime Jurídico das Federações Desportivas.*

Princípio	Indicador	Trecho
Liberdade de associação	Eleições multilistas	<p>Artigo 33º Eleições</p> <p>1 – Os delegados à assembleia geral da federação desportiva são eleitos ou designados nos termos estabelecidos pelo regulamento eleitoral, o qual igualmente estabelece a duração dos seus mandatos e o procedimento para os substituir em caso de vacatura ou impedimento.</p> <p>2 – A candidatura a presidente só é admitida se acompanhada de candidatura aos órgãos a que se refere o artigo anterior.</p> <p>3 – Os órgãos referidos nas alíneas d) a g) do n.º 1 do artigo anterior são eleitos em listas próprias e devem possuir um número ímpar de membros.</p>

<sup>1</sup> O método Hondt é um modelo matemático utilizado para converter votos em mandatos com vista à composição de órgãos de natureza colegial. Vide - <https://www.cne.pt/content/metodo-de-hondt>

	<p>4 – Os órgãos referidos nas alíneas e) e f) do n.º 1 do artigo anterior são eleitos de acordo com o princípio da representação proporcional e o método da média mais alta de Hondt na conversão dos votos em número de mandatos.</p>
Barreira para listas	<p>Artigo 33º Eleições</p> <p>5 – Os estatutos ou regulamentos das federações desportivas não podem exigir que as listas de candidatura para os diversos órgãos sejam subscritas por mais do que 10 % dos delegados à assembleia geral.</p>
Percentagem dos dirigentes eleitos indiretamente	<p>Artigo 37º Representação por inerência</p> <p>1 — Os estatutos ou regulamentos federativos podem conferir às associações territoriais de clubes ou às ligas profissionais o direito de designar um delegado, por cada entidade, para integrar, por inerência, a representação dos clubes das respetivas competições na assembleia geral.</p> <p>2 — O disposto no número anterior é igualmente aplicável às associações de clubes não referidas no número anterior, bem como às organizações de classe representativas dos praticantes desportivos, treinadores e árbitros ou juizes, cujos delegados integram a representação dos agentes desportivos das respetivas categorias.</p> <p>3 — Os delegados designados nos termos dos números anteriores são descontados nas quotas atribuídas a cada um dos respetivos setores e categorias.</p>
Dirigentes eleitos	<p>Artigo 41º</p> <p>3 — O presidente da liga profissional, quando houver, é, por inerência, vice-presidente da federação e integra a direção.</p> <p>5 — Em caso de vacatura do cargo de um dos membros da direção e inexistindo suplentes na lista eleita, a direção deve propor à Assembleia Geral um substituto, que é por esta eleito.</p>
Registo de eleitores / candidatos	<p>Artigo 48º Requisitos de elegibilidade</p> <p>São elegíveis para os órgãos das federações desportivas os maiores não afetados por qualquer incapacidade de exercício, que não sejam devedores da federação respetiva, nem hajam sido punidos por infrações de natureza criminal, contraordenacional ou disciplinar em matéria de violência, dopagem, corrupção, racismo e xenofobia, até cinco anos após o cumprimento da pena, que não tenham sido punidos por crimes praticados no exercício de cargos dirigentes em federações desportivas ou por crimes contra o património destas, até cinco anos após o cumprimento da pena, salvo se sanção diversa lhe tiver sido aplicada por decisão judicial.</p>
Limites de mandatos	<p>Artigo 50º Duração do mandato e limites à renovação</p> <p>1 — O mandato dos titulares dos órgãos das federações desportivas, bem como das ligas profissionais ou associações territoriais de clubes nelas filiadas é de quatro anos, em regra coincidente com o ciclo olímpico.</p> <p>2 — Ninguém pode exercer mais do que três mandatos seguidos num mesmo órgão de uma federação desportiva, salvo se, na data da entrada em vigor do presente decreto-lei, tiverem cumprido ou estiverem a cumprir, pelo menos, o terceiro mandato consecutivo, circunstância em que podem ser eleitos para mais um mandato consecutivo.</p> <p>3 — Depois de concluídos os mandatos referidos no número anterior, os titulares dos órgãos não podem assumir aquelas funções durante o quadriénio imediatamente subsequente ao último mandato consecutivo permitido.</p>

---

4 — No caso de renúncia ao mandato, os titulares dos órgãos referidos nos números anteriores não podem candidatar-se para o mesmo órgão nas eleições imediatas nem nas que se realizem no quadriênio imediatamente subsequente à renúncia.

---

Nota: Fonte própria.

Dentro do princípio dos Dirigentes eleitos há no Artigo 37º considerações sobre a representação por inerência na assembleia geral. A legislação faculta às federações do desporto a possibilidade de oferecer vagas na assembleia geral para representantes das associações territoriais de clubes e das associações representativas dos atletas, treinadores e árbitros. As vagas oferecidas são descontadas do número total de cadeiras distribuídas entre cada um dos grupos. Este tipo de prática é comum dentro do sistema desportivo, onde uma pessoa que tem uma posição de liderança em uma organização garante o direito a uma participação em um órgão colegiado de outra entidade que normalmente encontra-se hierarquicamente superior. Este tipo de condição é mais distante da democracia direta, onde os delegados são todos eleitos e escolhidos pela maioria, ficando mais próximo da democracia representativa onde os delegados são eleitos em representação de um grupo (Minikin, 2015). Vale destacar que o RJFD prevê que no caso da existência de uma liga profissional de clubes o presidente desta organização tem por inerência o cargo de vice-presidente da federação, e por consequência um membro da Direção.

Ainda no princípio Dirigentes eleitos, o Artigo 58º apresenta os requisitos para a elegibilidade de um candidato. Dentro das regras para um candidato ser eleito existe a obrigatoriedade de serem maiores de 18 anos, não devedores da federação e nem punidos por infrações criminais e desportivas. Por fim, o Artigo 50º aborda o Limite de mandatos que é um tópico recomendado por alguns guiões de boas práticas de governança nas principais organizações do desporto internacional, como por exemplo o COI (2022) que sugere não mais que três ou quatro mandatos consecutivos de quatro anos. Para Katwala (2000) é importante que o Presidente, bem como todos os dirigentes que estão em posições executivas (Direção), que não ocupem o cargo por mais de dois mandatos de quatro anos, sob pena de ocorrer uma concentração de poder que será prejudicial para a organização. No

que se refere às limitações dos candidatos não foram encontradas menções na legislação analisadas sobre o limite de idade dos dirigentes. Esta é uma indicação dentro da Agenda Olímpica (COI, 2014) que recomenda um limite de idade de setenta anos para ocupantes de cargos diretivos nas organizações do desporto.

Conforme apresentado na Tabela 10, foram encontradas na dimensão Liberal duas menções no princípio da Igualdade perante as regras. A primeira, enquadrada no indicador Regras transparentes com aplicação plausível, encontra-se no Artigo 51º e trata da perda de mandatos de todos os titulares de órgãos federativos quando houver conflito de interesses entre as atividades profissionais dos dirigentes e o funcionamento da federação, nomeadamente na gestão de negócios. Já a segunda menção, encontrada no Artigo 58º Competições, foi aditada ao indicador Liberdades individuais e garante liberdade de acesso a todos os agentes desportivos e clubes com sede em território português nas competições que atribuem títulos nacionais. A inscrição fica condicionada ao preenchimento dos requisitos de participação e de estar regularmente inscrito na federação do desporto.

**Tabela 10**

*Análise de conteúdo dimensão liberal – Legislação – Decreto-Lei nº 93/2014 de 23 de junho Regime Jurídica das Federações Desportivas.*

Igualdade perante as regras	Regras transparentes com aplicação plausível	<p>Artigo 51º Perda de mandato</p> <p>1 — Sem prejuízo de outros factos previstos nos estatutos, perdem o mandato os titulares de órgãos federativos que, após a eleição, sejam colocados em situação que os torne inelegíveis ou relativamente aos quais se apure uma das incompatibilidades previstas na lei ou nos estatutos.</p> <p>2 — Perdem, ainda, o mandato os titulares dos órgãos federativos que, no exercício das suas funções ou por causa delas, intervenham em contrato no qual tenham interesse, por si, como gestor de negócios ou representante de outra pessoa, e, bem assim, quando nele tenha interesse o seu cônjuge, algum parente ou afim na linha reta ou até ao 2.º grau da linha colateral ou qualquer pessoa com quem viva em economia comum.</p> <p>3 — Os contratos em que tiverem intervindo titulares de órgãos federativos que impliquem a perda do seu mandato são nulos nos termos gerais.</p>
	Liberdade individual	<p>Artigo 58º Competições</p> <p>1 — As competições organizadas com vista à atribuição de títulos nacionais ou outros de carácter oficial, bem como as destinadas a apurar os praticantes ou clubes desportivos que hão de representar o País em competições internacionais, devem obedecer aos seguintes princípios:</p>

---

a) Liberdade de acesso de todos os agentes desportivos e clubes com sede em território nacional que se encontrem regularmente inscritos na respetiva federação desportiva e preencham os requisitos de participação por ela definidos;

---

Nota: Fonte própria.

Foram encontradas no RJFD três menções ligadas à dimensão Deliberativa sendo que todas elas tratam da AG. A Tabela 11 apresenta detalhadamente cada trecho recortado nesta dimensão. Inicialmente, o Artigo 34º especifica quais as funções do órgão, sendo elas a eleição e destituição de todos os órgãos federativos, aprovação de relatórios de atividades e documentos financeiros, aprovação e alteração nos estatutos, aprovação de proposta de extinção da federação, e, por fim, definir sobre quaisquer outras competências que não se enquadrem nas definidas para os demais órgãos federativos. No Artigo 35º define-se a composição da AG com o mínimo de trinta e no máximo cento e vinte delegados que representam clubes, praticantes, treinadores, juizes ou qualquer outro agente desportivo que faça parte da federação. O artigo define que cada delegado representa um único grupo e que cada delegado tem direito a um voto. Para completar a definição da composição da AG das federações desportivas o Artigo 36º dispõe sobre a representatividade deste órgão e define que minimamente 70% dos delegados devem representar os clubes e sociedades desportivas. Os restantes 30% dos delegados devem ser distribuídos entre os praticantes (15%), árbitros (7,5%) e treinadores (7,5%). Tanto o Artigo 35º quanto o 36º foram enquadrados no princípio Sociedade envolvida já que descrevem quem são os agentes que podem participar das deliberações das federações.

### **Tabela 11**

*Análise de conteúdo dimensão deliberativa – Legislação – Decreto-Lei nº 93/2014 de 23 de junho Regime Jurídica das Federações Desportivas.*

---

Artigo 34º Assembleia geral

1 – A assembleia geral é o órgão deliberativo da federação desportiva, cabendo-lhe, designadamente:

- a) A eleição ou destituição da mesa da assembleia geral;
  - b) A eleição e a destituição dos titulares dos órgãos federativos referidos nas alíneas b) e d) a g) do artigo 32.º;
  - c) A aprovação do relatório, do balanço, do orçamento e dos documentos de prestação de contas;
  - d) A aprovação e alteração dos estatutos;
  - e) A ratificação dos regulamentos referidos no n.º 2 do artigo 29.º;
  - f) A aprovação da proposta de extinção da federação;
-

g) Quaisquer outras que não caibam na competência específica dos demais órgãos federativos.

---

Artigo 35.º Composição da assembleia geral

1 — A assembleia geral é composta por um mínimo de 30 e um máximo de 120 delegados, nos termos estabelecidos nos estatutos da respetiva federação desportiva de acordo com os princípios constantes do presente decreto-lei.

2 — A assembleia geral é composta por delegados, representantes de clubes, praticantes, treinadores, árbitros e juizes, ou de outros agentes desportivos que sejam membros da federação desportiva.

3 — Nenhum delegado pode representar mais do que uma entidade.

4 — Cada delegado tem direito a um voto.

Artigo 36.º Representatividade na assembleia geral

1 — Nas federações desportivas de modalidades coletivas o número de delegados representantes de clubes e sociedades desportivas não pode ser inferior a 70 %, distribuídos da seguinte forma:

a) 35 % dos delegados representam os clubes e sociedades desportivas que participam nos quadros competitivos de âmbito nacional;

b) 35 % dos delegados representam os clubes que participam nos quadros competitivos de âmbito regional ou distrital.

2 — Nos casos em que na federação em causa existam competições de natureza profissional, a percentagem referida na alínea a) do número anterior é de 25 % para os clubes participantes nas competições profissionais e de 10 % para os restantes clubes participantes nos quadros competitivos nacionais de natureza não profissional.

3 — Os restantes 30 % dos delegados não referidos no n.º 1 são distribuídos da seguinte forma:

a) 15 % dos delegados representam os praticantes desportivos;

b) 7,5 % dos delegados representam os árbitros;

c) 7,5 % dos delegados representam os treinadores.

4 — No caso de federação desportiva em que não existam árbitros e ou treinadores, a respetiva percentagem é repartida proporcionalmente pelos demais representantes referidos no número anterior.

5 — Nas federações desportivas de modalidades individuais o número de delegados representantes de clubes ou das respetivas associações distritais e regionais não pode ser superior a 70%, cabendo a cada uma dessas entidades idêntico número de delegados, devendo os restantes 30% ser distribuídos de entre praticantes, treinadores e árbitros ou juizes nos termos do número anterior.

6 — Salvo o disposto no artigo seguinte, os delegados referidos nos números anteriores são eleitos por e de entre os clubes ou os agentes desportivos das respetivas categorias.

7 — As percentagens referidas no presente artigo reportam-se sempre em relação à totalidade dos membros da assembleia geral, devendo, no respetivo cômputo, se o número de delegados exceder o número exato de unidades, ser arredondado para a unidade imediatamente superior ou inferior consoante atingir ou não as cinco décimas, sem prejuízo do disposto no n.º 1 do artigo anterior.

Sociedade  
envolvida

---

Nota: Fonte própria.

A composição da AG das federações do desporto tem no RJFD uma garantia formal que todos os agentes estão representados no processo deliberativo. Por esta razão o Artigo 36º também foi registado na dimensão Iguitária conforme apresentado na Tabela 12. No entanto, o peso que os clubes desportivos e as associações regionais, que possuem vaga por inerência, acaba por não garantir uma distribuição igualitária do poder, ou seja, já existe uma maioria garantida aos clubes na composição da AG, e por essa razão, o artigo também foi alistado na dimensão Maioritária apresentado na Tabela 13.

### Tabela 12

*Análise de conteúdo dimensão Iguitária – Legislação – Decreto-Lei nº 93/2014 de 23 de junho Regime Jurídica das Federações Desportivas.*

Acesso igualitário	Poder distribuído por agentes desportivos	<p>Artigo 36.º Representatividade na assembleia geral</p> <p>1 – Nas federações desportivas de modalidades coletivas o número de delegados representantes de clubes e sociedades desportivas não pode ser inferior a 70 %, distribuídos da seguinte forma:</p> <p>a) 35 % dos delegados representam os clubes e sociedades desportivas que participam nos quadros competitivos de âmbito nacional;</p> <p>b) 35 % dos delegados representam os clubes que participam nos quadros competitivos de âmbito regional ou distrital.</p> <p>2 — Nos casos em que na federação em causa existam competições de natureza profissional, a percentagem referida na alínea a) do número anterior é de 25 % para os clubes participantes nas competições profissionais e de 10 % para os restantes clubes participantes nos quadros competitivos nacionais de natureza não profissional.</p> <p>3 — Os restantes 30 % dos delegados não referidos no n.º 1 são distribuídos da seguinte forma:</p> <p>a) 15 % dos delegados representam os praticantes desportivos;</p> <p>b) 7,5 % dos delegados representam os árbitros;</p> <p>c) 7,5 % dos delegados representam os treinadores.</p> <p>4 — No caso de federação desportiva em que não existam árbitros e ou treinadores, a respetiva percentagem é repartida proporcionalmente pelos demais representantes referidos no número anterior.</p> <p>5 — Nas federações desportivas de modalidades individuais o número de delegados representantes de clubes ou das respetivas associações distritais e regionais não pode ser superior a 70%, cabendo a cada uma dessas entidades idêntico número de delegados, devendo os restantes 30% ser distribuídos de entre praticantes, treinadores e árbitros ou juizes nos termos do número anterior.</p> <p>6 — Salvo o disposto no artigo seguinte, os delegados referidos nos números anteriores são eleitos por e de entre os clubes ou os agentes desportivos das respetivas categorias.</p> <p>7 — As percentagens referidas no presente artigo reportam-se sempre em relação à totalidade dos membros da assembleia geral, devendo, no respetivo cômputo, se o número de delegados exceder o número exato de unidades, ser arredondado para a unidade</p>
--------------------	-------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>imediatamente superior ou inferior consoante atingir ou não as cinco décimas, sem prejuízo do disposto no n.º 1 do artigo anterior.</p> <p><b>Artigo 38º Representação dos agentes desportivos</b>          1 — Os delegados que representam as diversas categorias de agentes desportivos são adequadamente distribuídos entre a área profissional e não profissional, entre a área das competições de âmbito nacional e das competições de âmbito regional ou distrital ou entre os de alto rendimento e os restantes, nos termos estabelecidos para cada federação desportiva no respetivo regulamento eleitoral.          2 — Caso os estatutos das federações desportivas pretendam conferir representatividade a outros agentes que intervenham na respetiva modalidade desportiva, o respetivo número de delegados não pode ser superior a 3%, a descontar proporcionalmente nas diversas categorias de entidades mencionadas no artigo 36.º</p>
Proteção igual	Igualdade dos agentes desportivos	<p><b>Artigo 58º Competições</b>          1 — As competições organizadas com vista à atribuição de títulos nacionais ou outros de carácter oficial, bem como as destinadas a apurar os praticantes ou clubes desportivos que hão de representar o País em competições internacionais, devem obedecer aos seguintes princípios:          b) Igualdade de todos os praticantes no desenvolvimento da competição, sem prejuízo dos escalonamentos estabelecidos com base em critérios exclusivamente desportivos;</p>

Nota: Fonte própria.

**Tabela 13**

*Análise de conteúdo dimensão Maioritária – Legislação – Decreto-Lei nº 93/2014 de 23 de junho Regime Jurídica das Federações Desportivas.*

Maioritário		<p><b>Artigo 36.º Representatividade na assembleia geral</b>          1 – Nas federações desportivas de modalidades coletivas o número de delegados representantes de clubes e sociedades desportivas não pode ser inferior a 70 %, distribuídos da seguinte forma:          a) 35 % dos delegados representam os clubes e sociedades desportivas que participam nos quadros competitivos de âmbito nacional;          b) 35 % dos delegados representam os clubes que participam nos quadros competitivos de âmbito regional ou distrital.          2 — Nos casos em que na federação em causa existam competições de natureza profissional, a percentagem referida na alínea a) do número anterior é de 25 % para os clubes participantes nas competições profissionais e de 10 % para os restantes clubes participantes nos quadros competitivos nacionais de natureza não profissional.          3 — Os restantes 30 % dos delegados não referidos no n.º 1 são distribuídos da seguinte forma:          a) 15 % dos delegados representam os praticantes desportivos;          b) 7,5 % dos delegados representam os árbitros;          c) 7,5 % dos delegados representam os treinadores.          4 — No caso de federação desportiva em que não existam árbitros e ou treinadores, a respetiva percentagem é repartida proporcionalmente pelos demais representantes referidos no número anterior.</p>
-------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5 — Nas federações desportivas de modalidades individuais o número de delegados representantes de clubes ou das respetivas associações distritais e regionais não pode ser superior a 70%, cabendo a cada uma dessas entidades idêntico número de delegados, devendo os restantes 30% ser distribuídos de entre praticantes, treinadores e árbitros ou juizes nos termos do número anterior.

6 — Salvo o disposto no artigo seguinte, os delegados referidos nos números anteriores são eleitos por e de entre os clubes ou os agentes desportivos das respetivas categorias.

7 — As percentagens referidas no presente artigo reportam-se sempre em relação à totalidade dos membros da assembleia geral, devendo, no respetivo cômputo, se o número de delegados exceder o número exato de unidades, ser arredondado para a unidade imediatamente superior ou inferior consoante atingir ou não as cinco décimas, sem prejuízo do disposto no n.º 1 do artigo anterior.

---

Nota: Fonte própria.

Este tipo de regulamentação que estabelece formalmente a seleção de representantes nas organizações é definido por Guo e Musso (2007) como representação substantiva formal. Este tipo de representação centra-se nas eleições e nas regras que são estabelecidas para a escolha dos líderes. Segundo os autores há uma controvérsia importante neste tipo de representação denominada mandato-independência. A questão por detrás desta controvérsia encontra-se na independência do representante legal em tomar as decisões com base naquilo que os seus constituintes desejam, ou com base naquilo que acha que é melhor para si e para os demais. No caso específico dos delegados por inerência, pode haver um conflito de interesses por parte de delegados que dependem do apoio financeiro da federação para manter o funcionamento da associação regional ou dependem do apoio político de membros da Direção da federação para garantir a realização de eventos naquela região ou para manter o poder político na associação.

## 1.2 Documentos internos

As organizações do desporto possuem, na sua grande maioria, documentos que fundamentam a estrutura organizacional e o funcionamento dos processos internos. No caso das federações do desporto, os Estatutos funcionam como carta magna e especificam a natureza jurídica da organização; os objetivos organizacionais; a composição, competência e funcionamento dos órgãos sociais; admissão, deveres, direitos e sanções dos membros; informações sobre o regime eleitoral; e por fim informações sobre o receitas, despesas e dissolução da organização. Para além dos Estatutos, as federações também contam com os Regulamentos Gerais que tratam do funcionamento geral da organização, como por exemplo, as regras das competições que a federação organiza, normas de conduta e também regras específicas dos processos eleitorais para os delegados e representantes dos demais órgãos sociais.

Para analisar a democracia nas duas federações estudadas foram avaliados inicialmente os Estatutos e os Regulamentos Eleitorais. As Tabelas 14 e 15 descrevem o número de recortes encontrados nos Estatutos em cada uma das dimensões da democracia propostas por Coppedge et al. (2011). Ambos os Estatutos receberam marcações em quatro dimensões, sendo elas a Eleitoral, Liberal, Deliberativa e Igualitária. Destacar que novamente as dimensões Eleitoral e Deliberativa receberam a maior parte dos recortes.

**Tabela 14**

*Número de menções às dimensões da democracia no Estatutos Federação A*

<b>Eleitoral</b>	<b>Liberal</b>	<b>Participativo</b>	<b>Maioritário</b>	<b>Deliberativo</b>	<b>Igualitário</b>
11	3	-	-	14	5

Nota. Fonte própria.

**Tabela 15**

*Número de menções às dimensões da democracia no Estatutos Federação B*

<b>Eleitoral</b>	<b>Liberal</b>	<b>Participativo</b>	<b>Maioritário</b>	<b>Deliberativo</b>	<b>Igualitário</b>
11	4	-	-	8	3

Nota. Fonte própria.

Na Federação A dos trinta e três registros, catorze (42%) estão na dimensão Deliberativa sendo que seis deles tratam do princípio Sociedade envolvida e tratam especificamente da composição da AG. Os recortes encontrados na dimensão Deliberativa nos Estatutos da Federação A estão descritos na Tabela 16.

**Tabela 16**

*Análise de conteúdo dimensão Deliberativa – Estatutos Federação A.*

<b>Princípio</b>	<b>Indicador</b>	<b>Trecho</b>
Defesa do bem comum		<p>Artigo 26º - (ASSEMBLEIA GERAL: definição e competências)</p> <p>1- A Assembleia Geral é o órgão deliberativo máximo da XXX, cujas deliberações vinculam todos os sócios, competindo-lhe, designadamente:</p> <p>a) A eleição ou destituição da Mesa da Assembleia Geral;</p> <p>b) A eleição e destituição do Presidente e dos titulares dos órgãos federativos referidos nas alíneas d) a h) do n.º 1 do artigo 15.º dos Estatutos da XXX;</p> <p>c) A aprovação do relatório, do balanço, do plano de atividades, do orçamento e dos documentos de prestação de contas;</p> <p>d) A aprovação e alteração dos estatutos;</p> <p>e) A aprovação da proposta de extinção da federação;</p> <p>f) A admissão, sob proposta da Direção, de sócios de mérito e honorários;</p> <p>g) Autorizar a aquisição, alienação ou oneração de bens imóveis;</p> <p>h) A concessão de medalhas, galardões e louvores a pessoas singulares ou coletivas, que tenham prestado relevantes serviços à XXX ou à (MODALIDADE) nacional, nos termos estatutários e regulamentares;</p> <p>i) A deliberação e aprovação, sob proposta da Direção, sobre a possibilidade dos titulares de órgãos sociais assumirem funções de carácter profissional, remuneradas, a tempo total ou parcial, e o respetivo valor da remuneração;</p> <p>j) A deliberação sobre qualquer outra matéria que não caiba na competência específica dos demais órgãos federativos.</p> <p>Artigo 37º (Quórum)</p> <p>1- A Assembleia Geral é convocada pelo Presidente da Mesa, ou por quem o substitua, mediante comunicação escrita dirigida a cada um dos delegados, com a antecedência mínima de 15 dias, devidamente acompanhada da ordem de trabalhos.</p> <p>2- A Assembleia Geral só pode reunir, e constituir-se legalmente, em primeira convocatória, desde que estejam presentes, à hora designada, pelo menos, metade dos delegados que compõem a Assembleia Geral.</p> <p>3- Se à hora designada para a primeira convocatória, os delegados presentes não atingirem o número mínimo fixado no número anterior, poderá a Assembleia Geral reunir, após 30</p>

---

	<p>minutos, em segunda convocatória, com qualquer número de delegados presentes.</p> <p>Artigo 38º (Deliberações)</p> <p>2- As deliberações que envolvam alterações estatutárias, destituição de qualquer órgão da XXX ou a denominação e símbolos da XXX, só podem ser aprovadas desde que estejam presentes, pelo menos, 75% (setenta e cinco por cento) dos delegados que compõem a Assembleia Geral, e sejam aprovadas por 75% (setenta e cinco por cento) dos delegados presentes.</p> <p>3- A extinção da XXX só pode ser discutida e votada desde que estejam presentes, pelo menos, 85% (oitenta e cinco por cento) dos delegados que compõem a Assembleia Geral, e exige uma votação por unanimidade dos delegados presentes.</p> <p>4- As restantes deliberações são tomadas por maioria simples dos votos dos delegados presentes.</p>
	<p>Artigo 26º - (ASSEMBLEIA GERAL: definição e competências)</p> <p>2- Por requerimento subscrito por um mínimo de 20% (vinte por cento) dos delegados à Assembleia Geral pode ser solicitada a apreciação, para efeitos de deliberar a cessação da sua vigência ou a aprovação de alterações, de todos os regulamentos federativos.</p> <p>Artigo 36º (Reuniões)</p> <p>1- As reuniões da Assembleia Geral são ordinárias ou extraordinárias.</p> <p>2- A Assembleia Geral Ordinária reúne:</p> <p>a) Até 15 de dezembro de cada ano para discutir e votar o orçamento e o plano de atividades para o ano seguinte;</p> <p>b) Até 31 de março de cada ano para discutir e votar os Relatórios de Contas e de Atividades do ano anterior.</p> <p>c) À Assembleia Geral Ordinária caberá, ainda, pronunciar-se sobre quaisquer outros assuntos constantes da ordem de trabalhos.</p> <p>3- A Assembleia Geral Extraordinária reúne quando convocada pelo Presidente da Mesa, por sua iniciativa, a pedido do Presidente da XXX, do Conselho Fiscal ou de qualquer dos órgãos sociais, ou a requerimento de, pelo menos, 25% (vinte e cinco por cento) dos delegados que compõem a Assembleia Geral.</p>
Deliberação pública	<p>Intervalo de consulta</p>
	<p>Artigo 27º (Composição da Assembleia Geral)</p> <p>1- A Assembleia Geral é composta por 40 (quarenta) delegados.</p> <p>2- Cada delegado, cuja idade não pode ser inferior a 18 (dezoito) anos, pode representar apenas uma única entidade, e cada entidade não pode ter mais do que um membro dos seus órgãos sociais como delegado, ainda que eleito ou designado por outra.</p>
Sociedade envolvida	

---

3- Cada delegado é eleito ou designado para um mandato de quatro anos, coincidente com o ciclo olímpico.

4- Cada delegado tem direito a um voto, pessoal, que tem que ser exercido presencialmente, não se admitindo votos por procuração em nenhuma circunstância.

5- Os lugares de delegados à Assembleia Geral são distribuídos pela forma seguinte:

- a) Associações Territoriais e Clubes filiados – 28 delegados;
- b) Praticantes – 6 delegados;
- c) Treinadores – 3 delegados;
- d) Árbitros ou juizes – 3 delegados.

#### Artigo 29º (Representação de clubes)

1- Os clubes filiados através de cada associação territorial têm direito a eleger, de entre si, um delegado à Assembleia Geral.

2- A nível nacional, têm ainda direito a eleger, de entre si, delegados à Assembleia Geral:

- a) Os clubes que tenham em atividade, ou tenham tido ao longo da sua história, atletas olímpicos em qualquer das disciplinas tuteladas pela XXX – 1 (um) delegado;
- b) Os clubes, sem historial olímpico, em que existam escolas e escalões de formação, filiados na XXX, em qualquer das disciplinas – 1 (um) delegado.

#### Artigo 30º (Representação de praticantes)

1- Os praticantes têm direito a eleger, de entre si, e de acordo com os critérios enunciados, os seguintes delegados:

- a) Atletas que tenham estado presentes em qualquer edição dos jogos olímpicos, em qualquer disciplina, e se encontrem ou não em atividade – 1 (um) delegado;
- b) Praticantes da disciplina de masters que se encontrem em atividade e filiados há pelo menos cinco anos – 1 (um) delegado;
- c) Praticantes da disciplina de (MODALIDADE) e (MODALIDADE), não olímpicos, que se encontrem em atividade e filiados há pelo menos cinco anos – 1 (um) delegado;
- d) Praticantes da disciplina de (MODALIDADE), não olímpicos, que se encontrem em atividade e filiados há pelo menos cinco anos, ou menos, se a filiação não era exigível – 1 (um) delegado;
- e) Praticantes da disciplina de (MODALIDADE) e (MODALIDADE) que se encontrem em atividade e filiados há pelo menos cinco anos não afetados por qualquer incapacidade de exercício – 1 (um) delegado.

#### Artigo 31º (Representação de treinadores)

1- Os treinadores têm direito a eleger, de entre si, e de acordo com os critérios enunciados, os seguintes delegados:

- a) Treinadores que tenham tido praticantes em jogos olímpicos, seja em que disciplina for, quer se encontrem em atividade ou não – 1 (um) delegado;
-

b) Treinadores que se encontrem em atividade em qualquer disciplina – 1 (um) delegado;

Artigo 32º (Representação de árbitros e juízes)

1- Os árbitros e juízes terão direito a eleger, de entre si, e de acordo com os critérios enunciados, os seguintes delegados:

- a) Árbitros ou juízes internacionais, em qualquer disciplina, quer se encontrem em atividade ou não – 1 (um) delegado;
- b) Árbitros ou juízes, em qualquer disciplina, que se encontrem em atividade e filiados há pelo menos cinco anos – 1 (um) delegado.

Artigo 33º (Participação)

1- Podem participar na Assembleia Geral sem direito a voto:

- a) O Presidente da XXX;
- b) Os membros da Direção;
- c) Os titulares dos órgãos federativos;
- d) Os sócios de mérito e honorários; e) Quaisquer outros especialistas indicados pela Direção para, em representação desta, apresentar propostas ou esclarecer aspetos de carácter técnico relativos às mesmas.

---

Nota: Fonte própria.

A composição da AG da Federação A está dividida da seguinte forma: dezoito delegados representante das associações regionais e clubes; seis dos praticantes; três dos treinadores; e três dos árbitros ou juízes. O Estatutos ainda especifica que cada associação territorial tem o direito de eleger um delegado representante dos clubes daquela região, e ainda existe duas vagas de delegados eleitos pelos clubes de forma geral, sendo uma para clubes que tenham pelo menos um atleta olímpico ao longo da história e outro delegado de clubes que não tenham este historial olímpico. Os praticantes também são divididos para garantir a representatividade de diferentes grupos. A federação garante uma vaga para um delegado que represente os atletas olímpicos, uma vaga para atleta master, outras três vagas para atletas que represente as diferentes modalidades que integram o quadro competitivo desta federação. Aqui vale destacar que a federação inclui o desporto adaptado no seu grupo de delegados, no entanto, este segmento não tem o seu representante garantido já que divide esta vaga com um representante de uma das modalidades, ou seja, dentre os candidatos dos dois grupos somente o mais votado terá posição na AG deixando um dos grupos sem representante eleito.

Thibault et al. (2010) afirmam que, por vezes, as organizações do desporto gastam muitos recursos para acomodar dirigentes e voluntários e deixam de dar tratamento preferencial para grupos que atuam diretamente na atividade desportiva, como os atletas, os treinadores e os árbitros. No estudo, focado na democracia Deliberativa no ponto de vista da representação dos atletas, as autoras concluem que é quase impossível esperar que todos os atletas, bem como as demais partes envolvidas nas federações (treinadores, dirigentes, árbitros, patrocinadores e assim por diante) se reúnam como um corpo deliberativo único para discutir seus pensamentos e pontos de vista sobre todas as questões. Este estudo coloca em questão a efetividade de um órgão deliberativo com múltiplos interesses, como a AG, de conseguir atender as demandas específicas de cada grupo. As autoras descrevem duas abordagens usadas em organizações internacionais do sistema desportivo, a primeira consiste na criação de sistemas descentralizados de órgãos representativos, como por exemplo comissões e/ou comitês. A segunda abordagem consiste em um modelo representativo mais descritivo, em uma espécie de espelho com os diferentes tipos de perfis existentes dentro do grupo como um todo, por exemplo, no grupo dos atletas contar com representantes de diferentes géneros, faixas etárias, e nível competitivo. No caso das federações analisadas, não foram encontradas menções para a formação de comissões representativas dos agentes desportivos.

O Estatutos da Federação A também apresentou onze itens anotados como pertencentes à dimensão Eleitoral (33%) que são apresentados na Tabela 17. Cinco destas marcações estão também ligadas ao princípio Funcionários eleitos, onde estão informados os delegados eleitos no processo eleitoral este grupo foi inserido no princípio Funcionários eleitos dentro do item Percentagem de legisladores eleitos diretamente e os delegados que fazem parte da AG por inerência. Cabe informar que dos quarenta delegados que compõe a AG da Federação A dezasseis (40%) são definidos por inerência, sendo um escolhido por cada associação regional (13 no total), e um por cada associação representativa dos agentes desportivos: praticantes, treinadores e árbitros (3 no total). Este grupo foi inserido no princípio Funcionários eleitos, no item Percentagem de legisladores eleitos indiretamente. Também foi

encontrado a indicação da limitação de mandatos nesta federação seguindo aquilo que está previsto no RJFD que é o período de quatro anos com no máximo três reconduções para qualquer representante eleito para os órgãos sociais.

Tabela 17

*Análise de conteúdo dimensão Eleitoral – Estatutos Federação A*

Princípio	Indicador	Trecho
Liberdade de associação	Eleições Multilistas	Artigo 24º (Eleições) 1- As listas de candidaturas para os diversos órgãos eleitos não têm que compreender candidaturas para mais do que um órgão, à exceção da candidatura ao cargo de Presidente, que tem necessariamente de ser acompanhada de candidatura aos restantes órgãos.
	Barreira para listas	Artigo 24º (Eleições) 2- As listas de candidatura têm que ser subscritas por um máximo de 10% (dez por cento) dos delegados à Assembleia Geral e nenhum delegado pode subscrever mais do que uma lista, para o mesmo órgão.
Dirigentes eleitos	Percentagem dos dirigentes eleitos diretamente	Artigo 27º (Composição da Assembleia Geral) 1- A Assembleia Geral é composta por 40 (quarenta) delegados. 2- Cada delegado, cuja idade não pode ser inferior a 18 (dezoito) anos, pode representar apenas uma única entidade, e cada entidade não pode ter mais do que um membro dos seus órgãos sociais como delegado, ainda que eleito ou designado por outra. 3- Cada delegado é eleito ou designado para um mandato de quatro anos, coincidente com o ciclo olímpico. 4- Cada delegado tem direito a um voto, pessoal, que tem que ser exercido presencialmente, não se admitindo votos por procuração em nenhuma circunstância. 5- Os lugares de delegados à Assembleia Geral são distribuídos pela forma seguinte: a) Associações Territoriais e Clubes filiados – 28 delegados; b) Praticantes – 6 delegados; c) Treinadores – 3 delegados; d) Árbitros ou juizes – 3 delegados.
		Artigo 29º (Representação de clubes) 1- Os clubes filiados através de cada associação territorial têm direito a eleger, de entre si, um delegado à Assembleia Geral. 2- A nível nacional, têm ainda direito a eleger, de entre si, delegados à Assembleia Geral: a) Os clubes que tenham em atividade, ou tenham tido ao longo da sua história, atletas olímpicos em qualquer das disciplinas tuteladas pela XXX – 1 (um) delegado;

b) Os clubes, sem historial olímpico, em que existam escolas e escalões de formação, filiados na XXX, em qualquer das disciplinas – 1 (um) delegado.

Artigo 30º (Representação de praticantes)

1- Os praticantes têm direito a eleger, de entre si, e de acordo com os critérios enunciados, os seguintes delegados:

a) Atletas que tenham estado presentes em qualquer edição dos jogos olímpicos, em qualquer disciplina, e se encontrem ou não em atividade – 1 (um) delegado;

b) Praticantes da disciplina de masters que se encontrem em atividade e filiados há pelo menos cinco anos – 1 (um) delegado;

c) Praticantes da disciplina de (MODALIDADE) e (MODALIDADE), não olímpicos, que se encontrem em atividade e filiados há pelo menos cinco anos – 1 (um) delegado;

d) Praticantes da disciplina de (MODALIDADE), não olímpicos, que se encontrem em atividade e filiados há pelo menos cinco anos, ou menos, se a filiação não era exigível – 1 (um) delegado;

e) Praticantes da disciplina de (MODALIDADE) e (MODALIDADE) que se encontrem em atividade e filiados há pelo menos cinco anos não afetados por qualquer incapacidade de exercício – 1 (um) delegado.

Artigo 31º (Representação de treinadores)

1- Os treinadores têm direito a eleger, de entre si, e de acordo com os critérios enunciados, os seguintes delegados:

a) Treinadores que tenham tido praticantes em jogos olímpicos, seja em que disciplina for, quer se encontrem em atividade ou não – 1 (um) delegado;

b) Treinadores que se encontrem em atividade em qualquer disciplina – 1 (um) delegado;

Artigo 32º (Representação de árbitros e juizes)

1- Os árbitros e juizes terão direito a eleger, de entre si, e de acordo com os critérios enunciados, os seguintes delegados:

a) Árbitros ou juizes internacionais, em qualquer disciplina, quer se encontrem em atividade ou não – 1 (um) delegado;

b) Árbitros ou juizes, em qualquer disciplina, que se encontrem em atividade e filiados há pelo menos cinco anos – 1 (um) delegado.

---

Percentagem dos dirigentes eleitos indiretamente

Artigo 28º (Representação por inerência)

1- Cada associação territorial de clubes que, como tal, esteja em cada momento reconhecida, tem o direito de designar um delegado para integrar, por inerência, a representação dos clubes seus filiados na Assembleia Geral.

2- Cada associação de classe representativa dos praticantes desportivos, treinadores e árbitros ou juizes, que, como tal, esteja em cada momento reconhecida, tem o direito de

---

		<p>designar um delegado para integrar por inerência a Assembleia Geral.</p> <p>3- Os delegados designados nos termos dos números anteriores são descontados do número de delegados atribuídos nos termos do artigo anterior.</p> <p>4- Se o número de associações territoriais ou de classe existentes determinar a possibilidade de existência de mais delegados eleitos pelos clubes ou pelos praticantes, treinadores ou árbitros do que os previstos nos artigos seguintes, a Assembleia Geral deliberará a alteração estatutária necessária e o critério para essa eleição.</p>
		<p>Artigo 16º (Posse)</p> <p>1- Os membros eleitos para os órgãos federativos tomam posse no prazo máximo de 20 (vinte) dias após a sua eleição.</p> <p>2- O Presidente da Mesa da Assembleia Geral cessante confere posse ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral eleito e este confere posse aos demais titulares eleitos dos órgãos federativos.</p>
		<p>Artigo 24º (Eleições)</p> <p>3- O mesmo candidato não pode participar em mais de uma lista.</p> <p>4- O Presidente, a Mesa da Assembleia Geral, a Direção, o Conselho Fiscal, o Conselho de Disciplina, o Conselho de Justiça e o Conselho de Arbitragem são eleitos em Assembleia Geral expressamente convocada para o efeito, por sufrágio secreto e direto, a realizar no último trimestre do ano em que encerra o ciclo olímpico.</p> <p>5- Os membros do Conselho de Disciplina e do Conselho de Justiça, são eleitos de acordo com o princípio da representação proporcional e o método da média mais alta de Hondt na conversão dos votos em número de mandatos.</p> <p>6- O processo eleitoral rege-se pelas normas constantes do Regulamento Eleitoral da XXX.</p> <p>7- Os delegados à Assembleia Geral são eleitos ou designados nos termos estabelecidos no Regulamento Eleitoral da XXX, o qual, igualmente, estabelece o procedimento para os substituir em caso de vacatura ou impedimento.</p>
Eleições limpas	Eleições livres e justas	<p>Artigo 25º (Requisitos de elegibilidade)</p> <p>Sem prejuízo de outros requisitos específicos previstos nos estatutos ou na lei, são elegíveis para os órgãos federativos, os cidadãos nacionais, maiores de idade, não afetados por qualquer incapacidade de exercício, que não sejam devedores ou credores da federação, nem hajam sido punidos por infração de natureza criminal, contraordenacional ou disciplinar em matéria de violência, dopagem, corrupção, racismo e xenofobia associadas ao desporto, até cinco anos após o cumprimento da sanção, nem tenham sido punidos por crimes praticados no exercício</p>

	de cargos dirigentes em federações desportivas, bem como por crimes contra o património destas, até cinco anos após o cumprimento da pena, salvo se sanção diversa lhe tiver sido aplicada por decisão judicial.
Limite de mandatos	<p>Artigo 18º (Duração do mandato e limites à renovação)</p> <p>1- O mandato dos titulares dos órgãos da XXX é de quatro anos, coincidente com o ciclo olímpico.</p> <p>2- Ninguém pode exercer mais do que três mandatos seguidos num mesmo órgão da XXX.</p> <p>3- Depois de concluídos os mandatos referidos no número anterior, os titulares dos órgãos não podem assumir aquelas funções durante o quadriénio imediatamente subsequente ao último mandato consecutivo permitido.</p>

Nota: Fonte própria.

No caso da Federação B a dimensão Eleitoral recebeu onze itens anotados (42%) conforme apresentado na Tabela 18. Destes cinco itens foram classificados no princípio Eleição livre e justa, onde trazem regras claras para a condução do processo eleitoral, por exemplo, os prazos para registo de uma lista e o número de cada órgão. Três itens foram classificados no princípio Funcionários eleitos, sendo dois no Percentagem de legisladores eleitos diretamente e um no Percentagem de legisladores eleitos indiretamente. Nesta federação dos sessenta e um delegados da AG vinte e quatro (39%) são escolhidos por inerência, sendo vinte e um pelas associações distritais e os outros três pelas associações representativas dos agentes (praticantes, treinadores e árbitros). Os demais trinta e sete delegados (61%) são eleitos pelo processo democrático, sendo vinte e um pelos clubes (um de cada associação regional), oito pelos jogadores, quatro pelos treinadores e quatro pelos juizes.

**Tabela 18**

*Análise de conteúdo dimensão Eleitoral – Estatutos Federação B*

Princípio	Indicador	Trecho
Liberdade de associação	Barreira para listas	Artigo 30º Eleições. 4. As listas de candidaturas para os diversos órgãos devem ser subscritas por 10% dos delegados à Assembleia Geral.
		Artigo 31º Listas eleitorais 3. As listas de candidaturas terão de ser subscritas por um número mínimo de assinaturas correspondente a 10% dos delegados à Assembleia Geral, não podendo cada delegado subscrever mais do que uma lista.

		<p>Artigo 13.º Designação dos Titulares dos Órgãos Os titulares dos órgãos da XXX são eleitos pelos delegados à Assembleia Geral.</p>
Dirigentes eleitos	Percentagem dos dirigentes eleitos diretamente	<p>Artigo 25.º Delegados à Assembleia Geral 3. São delegados por eleição: a) 21 (vinte e um) delegados representantes dos clubes e sociedades desportivas participantes nas competições nacionais. b) 8 (oito) delegados representantes dos jogadores. c) 4 (quatro) delegados representantes dos juizes. d) 4 (quatro) delegados representantes dos treinadores.</p>
	Percentagem dos dirigentes eleitos indiretamente	<p>Artigo 25.º Delegados à Assembleia Geral 2. São delegados por inerência: a) Vinte e um delegados, membros da Direcção das Associações Distritais e Regionais de (MODALIDADE), designados um por cada uma destas Associações. b) O Presidente da Associação de Jogadores de (MODALIDADE). c) O Presidente da Associação Nacional de Juizes de (MODALIDADE). d) O Presidente da Associação de Treinadores de (MODALIDADE)</p>
	Autonomia dos órgãos de gestão	<p>Artigo 31.º Listas Eleitorais 4. A direcção e fiscalização do processo eleitoral compete ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral.</p>
Eleições limpas		<p>Artigo 16º Requisito de elegibilidade Podem ser eleitos para os órgãos da XXX todos os indivíduos que preencham os seguintes requisitos: a) Sejam maiores e não se encontrem impedidos por qualquer incapacidade de exercício. b) Não sejam devedores da XXX. c) Não tenham sido punidos pela prática de qualquer infracção de natureza criminal, contra-ordenacional ou disciplinar em matéria de violência, dopagem, corrupção, racismo e xenofobia, até cinco anos após o cumprimento da pena. d) Não tenham sido punidos por crimes praticados no exercício de cargos dirigentes em federações desportivas, ou por crimes contra o património destas, até cinco anos após o cumprimento da pena, salvo se lhe for aplicada sanção diversa pela sentença judicial.</p>
	Eleição livre e justa	<p>Artigo 26º Votos 3. Os delegados por eleição são eleitos de acordo com as normas do Regulamento Eleitoral.</p> <p>Artigo 30º Eleições 1. A candidatura a Presidente só é admitida se acompanhada da candidatura a todos os restantes órgãos da XXX.</p>

	<p>2. O Conselho Fiscal, o Conselho de Disciplina, o Conselho de Justiça e o Conselho de Arbitragem são eleitos em listas próprias e devem possuir um número ímpar de membros.</p> <p>3. O Conselho de Disciplina e o Conselho de Justiça são eleitos, pelo sistema de representação proporcional e o método da média mais alta de Hondt na conversão dos votos em número de mandatos.</p> <p>Artigo 31º - Listas eleitorais</p> <p>1. As listas de candidaturas para as eleições dos órgãos da XXX são dirigidas ao Presidente da Mesa da Assembleia Geral e terão de dar entrada na XXX, até 20 dias antes da data de realização da Assembleia eleitoral.</p>
Limite de mandatos	<p>Artigo 15º Duração dos mandatos</p> <p>1. O mandato dos titulares dos órgãos da XXX tem a duração de quatro anos.</p> <p>2. Os titulares dos órgãos da XXX não podem exercer mais do que três mandatos consecutivos no mesmo órgão, salvo se, à data da entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 248-B/2008, de 31 de Dezembro, tiverem cumprido ou estiverem a cumprir, pelo menos, o terceiro mandato consecutivo, circunstância em que podem ser eleitos para mais um mandato consecutivo.</p>

Nota: Fonte própria.

A Tabela 19 apresenta os recortes da dimensão Deliberativa na Federação B que recebeu oito registos (31%) sendo três que representam os grupos envolvidos nos processos deliberativos da AG, e outros três que demonstram a defesa pelo bem comum, principalmente nas sessões da AG. Um exemplo encontra-se no Artigo 23º onde se define as competências da AG, sendo elas, a aprovação dos relatórios de contas e dos orçamentos anuais, aprovação e alteração nos Estatutos, eleição dos órgãos sociais, e a aprovação da extinção da federação.

**Tabela 19**

*Análise de conteúdo dimensão Deliberativa – Estatutos Federação B.*

Princípio	Indicador	Trecho
Defesa do bem comum		<p>Artigo 23.º Competências da Assembleia Geral</p> <p>A Assembleia Geral é o órgão deliberativo da XXX, tendo as seguintes competências:</p> <p>a) A eleição ou a destituição da Mesa da Assembleia Geral;</p> <p>b) A eleição e a destituição do Presidente e dos titulares do Conselho Fiscal, do Conselho de Disciplina, do Conselho de Justiça e do Conselho de Arbitragem;</p> <p>c) A aprovação do relatório, do balanço, do orçamento e dos documentos de prestação de contas;</p> <p>d) A aprovação e a alteração dos estatutos;</p>

	<p>e) A aprovação da proposta de extinção da XXX;</p> <p>f) Quaisquer outras que não caibam na competência específica dos demais órgãos da XXX.</p>
	<p>Artigo 28.º Deliberações</p> <p>1. A Assembleia Geral delibera por maioria simples dos delegados presentes, com excepção das matérias em que a lei ou os estatutos exijam uma maioria qualificada.</p> <p>4. A Assembleia Geral apenas pode deliberar, em primeira ou segunda convocatória, sobre a destituição de titulares de órgãos sociais, a suspensão ou a expulsão de sócios ordinários, ou a dissolução da XXX, desde que se encontram presentes três quartos dos delegados da Federação.</p>
Deliberação pública	<p>Artigo 29.º Convocatória da Assembleia Geral</p> <p>A Assembleia Geral da XXX reúne em sessão ordinária no primeiro e no último trimestre de cada ano civil, para aprovação do Relatório e Contas e do Plano de Actividades e Orçamento, respectivamente.</p> <p>2. A Assembleia Geral reúne extraordinariamente, a requerimento de vinte por cento dos delegados ou do Presidente da Federação.</p> <p>3. As Assembleias Gerais são convocadas pelo Presidente da Mesa da Assembleia Geral, através da publicitação da convocatória no site da XXX e do seu envio, por correio electrónico, para o endereço electrónico de cada um dos delegados.</p> <p>4. As Assembleias Gerais são convocadas com uma antecedência mínima de trinta dias, devendo os documentos relativos à ordem de trabalhos estarem disponíveis para consulta dos delegados, com a antecedência mínima de quinze dias.</p> <p>5. A convocatória deverá incluir os seguintes elementos:</p> <p>a) Data, hora e local de realização;</p> <p>b) Identificação do tipo de Assembleia Geral;</p> <p>c) Ordem de Trabalhos.</p> <p>6. Salvo no caso de assembleia geral eletiva, é admitida a utilização de sistemas de videoconferência na assembleia, desde que existam meios técnicos para o efeito.</p>
Intervalo de consulta	
Justificativa fundamentada	<p>Artigo 28.º Deliberações</p> <p>5. As votações são realizadas por braço no ar, salvo nos casos em que a lei ou os estatutos imponham a votação por voto secreto, ou ainda se o Presidente da Mesa da Assembleia Geral decidir a sua realização por voto secreto, por sua iniciativa ou a requerimento do Presidente da XXX, ou de um mínimo de 25% dos delegados presentes.</p>
Sociedade envolvida	<p>Artigo 25.º Delegados à Assembleia Geral</p> <p>1. A Assembleia Geral é composta por 61 delegados, representantes de clubes, praticantes, treinadores e juizes.</p> <p>2. Os titulares dos órgãos da XXX podem participar na Assembleia Geral, sem direito de voto.</p>

- a) Vinte e um delegados, membros da Direcção das Associações Distritais e Regionais de (MODALIDADE), designados um por cada uma destas Associações.
  - b) O Presidente da Associação de Jogadores de (MODALIDADE).
  - c) O Presidente da Associação Nacional de Juizes de (MODALIDADE).
  - d) O Presidente da Associação de Treinadores de (MODALIDADE).
3. São delegados por eleição:
- a) 21 (vinte e um) delegados representantes dos clubes e sociedades desportivas participantes nas competições nacionais.
  - b) 8 (oito) delegados representantes dos jogadores.
  - c) 4 (quatro) delegados representantes dos juizes.
  - d) 4 (quatro) delegados representantes dos treinadores.

Nota: Fonte própria.

Após a análise dos respetivos Estatutos, passou-se a leitura e recortes das menções às dimensões da democracia nos Regulamentos Eleitorais. As Tabelas 20 e 21 apresentam o número de menções encontradas na Federação A e B, respetivamente.

**Tabela 20**

*Número de menções às dimensões da democracia no Regulamento Eleitoral Federação A*

<b>Eleitoral</b>	<b>Liberal</b>	<b>Participativo</b>	<b>Maioritário</b>	<b>Deliberativo</b>	<b>Igualitário</b>
54	-	-	1	-	-

Nota: Fonte própria.

**Tabela 21**

*Número de menções às dimensões da democracia no Regulamento Eleitoral Federação B*

<b>Eleitoral</b>	<b>Liberal</b>	<b>Participativo</b>	<b>Maioritário</b>	<b>Deliberativo</b>	<b>Igualitário</b>
27	-	-	1	-	3

Nota: Fonte própria.

Por se tratar de um documento específico para regulamentação dos processos eleitorais em ambos os casos os recortes estavam todos ligados à dimensão Eleitoral (98% na Federação A e 87% na Federação B). Por isso, decidiu-se elaborar as Tabelas 22 e 23 com a distribuição das menções dentro dos princípios estabelecidos somente na dimensão Eleitoral.

Ainda no Regulamento Eleitoral de ambas federações foram encontrados uma menção à dimensão Maioritária. Em ambos os casos o documento menciona que o Presidente, a Direção, o Conselho Fiscal e de Arbitragem são eleitos de acordo com o sistema maioritário a uma volta, ou seja, vence a eleição a lista destes dos órgãos que obtiver mais votos em turno único. Logo, não há possibilidade de uma composição conjunta pelo sistema de representação proporcional no principal órgão executivo da federação. No caso dos Conselhos de Disciplina e de Justiça da Federação A os membros são eleitos pelo sistema proporcional (método da média mais alta de Hondt).

**Tabela 22**

*Número de menções aos princípios da democracia Eleitoral no Regulamento Eleitoral Federação A*

<b>Limite de mandatos</b>	<b>Dirigentes eleitos</b>	<b>Liberdade de expressão</b>	<b>Liberdade de associação</b>	<b>População e sufrágio</b>	<b>Eleições limpas</b>
1	2	-	5	3	43

Nota: Fonte própria.

**Tabela 23**

*Número de menções aos princípios da democracia Eleitoral no Regulamento Eleitoral Federação B*

<b>Limite de mandatos</b>	<b>Dirigentes eleitos</b>	<b>Liberdade de expressão</b>	<b>Liberdade de associação</b>	<b>População e sufrágio</b>	<b>Eleições limpas</b>
-	1	-	2	-	24

Nota: Fonte própria.

No que se refere aos recortes específicos da dimensão Eleitoral verifica-se que na sua grande maioria estão relacionados ao princípio Eleições limpas. No Regulamento Eleitoral da Federação A vinte e dois itens foram registados no item Eleições limpas e justas que tratam das regras do processo eleitoral, dentro destes itens encontram-se, por exemplo, assuntos relacionados com o período eleitoral, publicidade dos editais, atas e resultados, tipos de cédulas, e as incompatibilidades dos candidatos. Catorze itens foram registados no item Autonomia dos órgãos de gestão e estão relacionados com os mecanismos de controlo das eleições. Neste ponto cabe ressaltar que nas duas federações compete à Presidência (Federação A) e a mesa (Federação B) da AG a organização, direção e fiscalização das eleições. No caso da Federação A é imputado ao presidente da AG a nomeação de no máximo três elementos para auxiliar neste processo. Dentre os atos previstos para este

controle estão a designação da data, a elaboração dos cadernos eleitorais, análise e validação das candidaturas, elaboração das atas e publicitação dos resultados. Apesar do controle exercido pela presidência da AG dentro das eleições, é importante lembrar que quando um Presidente elabora uma lista para participar do processo eleitoral, é obrigatório que esta lista seja composta por elementos em todos os órgãos sociais da federação. Desta forma, é possível, e comum, que as pessoas responsáveis pelo controle eleitoral tenham sido eleitas anteriormente em listas conjuntas com possíveis candidatos.

Para retratar detalhadamente sobre o funcionamento do processo eleitoral foram analisados também alguns documentos das eleições realizadas em 2020 nas duas federações. O processo eleitoral para delegados da AG da Federação A teve vinte e seis candidatos e foram contabilizados duzentos e setenta e nove votos dentre todos os agentes com direito a voto. Em somente duas posições houve mais de um candidato concorrente, e em duas situações havia um candidato para a vaga que não recebeu nenhum voto. Também chama a atenção o fato de cinco delegados eleitos com um voto, quatro delegados eleitos com dois votos e dois delegados eleitos com três votos. Ou seja, das vinte e quatro vagas em disputa para delegado da AG, onze (46%) foram eleitas por candidatos com três ou menos votos.

No caso da Federação B, o processo eleitoral para delegados da AG teve vinte e três candidatos e foram contabilizados trezentos e vinte e nove votos dentre todos os agentes com direito a voto. Não houve casos de candidatos sem receber votos. No entanto, somente no caso dos delegados representantes dos árbitros houve mais candidatos (5) que vagas (4). Dos treze candidatos representante dos clubes, dois foram eleitos com um voto, seis foram eleitos com dois votos e um eleito com três votos. Ou seja, dos treze candidatos, nove tiveram três ou menos votos para serem eleitos. Vale reforçar que no caso foram eleitos dois delegados para os atletas apesar de haver oito vagas na AG para este grupo, e foram eleitos dois delegados representante dos treinadores apesar de haver quatro vagas destinada para estes agentes.

No caso dos processos eleitorais para os órgãos sociais das duas federações também foram analisadas as respetivas atas com os resultados. Nos dois processos eleitoral somente uma lista participou do sufrágio em todos os órgãos (Presidente, Direção, Conselho Fiscal, Mesa da Assembleia Geral, Conselho de Disciplina, Conselho de Justiça e Conselho de Arbitragem). Quanto aos resultados, no caso da Federação A, dos trinta e oito delegados participaram vinte e oito (74%). Foram eleitos de forma unânime (28 votos) a Mesa da AG, o Presidente, o Conselho Fiscal e o Conselho de Disciplina. No que se refere aos resultados da Federação B dos sessenta e um delegados participaram da AG eleitoral trinta e quatro (56%). Nenhum órgão foi eleito de forma unânime.

### 1.3 Entrevistas

A terceira parte da fase qualitativa consistiu na realização de dezoito entrevistas com os presidentes e delegados da AG das duas federações. O objetivo destas entrevistas foi identificar como os agentes envolvidos das federações percebem e interpretam o contexto democrático das organizações, tendo como base as dimensões da democracia propostas por Coppedge *et al.* (2011).

A Tabela 24 apresenta o número de menções em cada dimensão da democracia dentre os entrevistados na Federação A e a Tabela 25 dentre os entrevistados na Federação B. Novamente encontra-se uma superioridade no número de menções na dimensão Eleitoral. As duas outras dimensões mais referidas nas entrevistas foram as dimensões Liberal (Federação A) e a Igualitária (Federação B). Pela primeira vez aparecem menções na dimensão Participativa, já que não encontramos menções desta dimensão nas análises anteriores. A dimensão Maioritária apresentou o menor número de menções tanto na Federação A, quanto na Federação B.

**Tabela 24**

*Número de menções às dimensões da democracia nas entrevistas Federação A*

Eleitoral	Liberal	Participativo	Maioritário	Deliberativo	Igualitário
25	19	8	4	7	15

Nota: Fonte própria.

**Tabela 25**

*Número de menções às dimensões da democracia nas entrevistas Federação B*

Eleitoral	Liberal	Participativo	Maioritário	Deliberativo	Igualitário
48	21	17	8	12	32

Nota: Fonte própria.

Para facilitar a apresentação dos resultados da análise de cada dimensão será descrita separadamente.

#### 1.3.1 Dimensão Eleitoral

A dimensão Eleitoral da democracia é fundamentada na competição entre grupos pela liderança e tem o seu ponto auge nos processos eleitorais que ocorrem periodicamente. Para

além da eleição, para um bom funcionamento desta dimensão é necessário também a existência de partidos bem estruturados, que definem os candidatos e defendem seus pontos de vistas de forma organizada. No caso das federações do desporto não há formalmente a composição de coligações (como as existentes nos partidos), mas os delegados representam grupos específicos de agentes e, conseqüentemente, as suas demandas. Há ainda a importância de documentos que regulem os processos eleitorais, como os estatutos e regulamentos eleitorais já analisado nas fases anteriores, e um sistema judiciário independente, para controlar as eleições (Coppedge et al., 2011).

Assim como ocorreu nas análises anteriores a dimensão eleitoral evidenciou um alto número de menções estando divididas nos princípios conforme apresentado nas Tabelas 26 (Federação A) e 27 (Federação B). A garantia de um sistema eleitoral efetivo é uma preocupação presente na LBDAF com a obrigação de cumprir o funcionamento democrático interno. O mesmo ocorre no RJFD com algumas indicações sobre a condução dos processos eleitorais.

**Tabela 26**

*Número de menções aos princípios da democracia Eleitoral nas entrevistas Federação A*

<b>Limite de mandatos</b>	<b>Dirigentes eleitos</b>	<b>Liberdade de expressão</b>	<b>Liberdade de associação</b>	<b>População e sufrágio</b>	<b>Eleições limpas</b>
-	1	3	7	2	12

Nota: Fonte própria.

**Tabela 27**

*Número de menções aos princípios da democracia Eleitoral nas entrevistas Federação B*

<b>Limite de mandatos</b>	<b>Dirigentes eleitos</b>	<b>Liberdade de expressão</b>	<b>Liberdade de associação</b>	<b>População e sufrágio</b>	<b>Eleições limpas</b>
-	4	8	15	7	14

Nota: Fonte própria.

No princípio Dirigentes eleitos há uma distinção entre os dirigentes que são eleitos diretamente, ou seja, pelos processos eleitorais e o que são definidos por inerência dado o cargo do dirigente. É possível encontrar essa diferenciação nas seguintes partes das entrevistas:

“Digamos que não somos propriamente eleitos para a Assembleia Geral, como somos parte integrante da estrutura federativa. O presidente da associação tem assento por inerência na Assembleia Geral. (...) o processo aqui não é propriamente o processo eletivo, digamos assim, é mais um processo quase de representatividade direta da própria da própria federação.” (Delegado representante das associações regionais, Federação B)

O fato de existir delegados que não são eleitos diretamente pelos respectivos agentes, por vezes, gera uma contestação por alguns entrevistados:

“Dos 40, se calhar ali nem metade. Nem um quarto. Se for um quarto já era bom. E sei que não faz sentido. Eu acho que devia ou de haver um determinado número de votos há alguns cargos da Assembleia terem mais votos que outros. Ou então porque presidente da associação, que há casos na modalidade de presidentes de associação que mudaram as regras todas na associação e estão lá há 40 anos, aquilo está completamente ... E qual é o interesse que essa pessoa tem no bem da (MODALIDADE)?” (Delegado representante dos Atletas, Federação A)

É ainda colocada a questão da dependência funcional das associações regionais junto as federações.

“Nós entramos neste processo a partir da representatividade que a federação coloca ao ter diversas associações distribuídas por país, no nosso caso são 21. Essas 21 associações digamos que dependem, do ponto de vista funcional, da própria federação.” (Delegado representante das associações regionais, Federação B).

Existe uma forte dependência financeira das associações regionais nas federações. Esta situação pode levar a um condicionamento dos delegados nos processos eleitorais. Ou seja, um delegado representante de uma associação regional não consegue ter liberdade para, por exemplo, votar contra uma lista que poderá vencer a eleição e trazer consequências negativas para o funcionamento da associação (por exemplo, com a redução de repasses financeiros).

Um dos presidentes mencionou sobre a relação entre as federações e as associações regionais da seguinte forma:

“(...) as associações têm completa autonomia administrativa, financeira, fiscal, disciplinar da federação porque as associações são entidades autónomas. A federação relaciona-se com ela através de contratos-programa de desenvolvimento desportivo, da verba que é recebida do Estado. Nós financiamos as associações com o compromisso de cumprir um caderno de encargos que tem a ver com as atividades para cada uma das associações.” (Presidente, Federação A)

Por outro lado, verificou-se algumas limitações nos processos eleitorais dos delegados já que, como demonstrado na análise documental, há uma baixa participação de pessoas nos sufrágios e alguns casos onde os delegados foram eleitos com apenas 1 voto. Encontrou-se também situações onde o número de candidatos era menor ou igual ao número de vagas em disputa. Isto significa que se os vagas por inerência tornassem vagas ocupadas pelos processos eleitorais corria-se o risco de mais posições ficarem sem preenchimento.

Vale reforçar que existem nas federações dois processos eleitorais, sendo um deles para os delegados (legisladores) e outro para os membros dos órgãos sociais (executivos). No primeiro caso, participam das eleições todos os agentes desportivos que estejam registados na federação, ou seja, uma grande percentagem dos membros da federação pode participar do pleito. Já no segundo caso, votam os delegados que são eleitos pelos próprios agentes.

A baixa participação nos processos eleitorais para escolha dos delegados foi retratado na análise documental e também é reforçada por alguns delegados entrevistados:

“Eu deveria ser o representante das preocupações e de ir aprovar propostas à federação. Infelizmente, portanto, dos quarenta e dois clubes de Lisboa quando foi minha eleição, só foram nove votar.” (Delegado representante dos clubes, Federação B)

“Esse ato eleitoral é feito, os treinadores são obrigados a dirigir-se às sedes das associações para eleger o treinador, todos têm conhecimento de todos os treinadores que se candidatam a nível nacional. Eu aí apercebi-me que pelo menos no que respeita aos treinadores e, nesse dia também foram votados os representantes dos árbitros e dos jogadores, se calhar acho que a situação poderia melhorar um pouco porque, os diversos envolvidos, o votar para esta situação, a maior parte das pessoas não está informada e não dá para se dirigir a associação de propósito para votar em uma coisa que desconhece. Com os meios tecnológicos que existem atualmente, julgo podia ser uma votação *online*, havia uma maior participação e julgo que era mais justo.” (Delegado representante dos treinadores, Federação B)

Neste último trecho o delegado sugere o uso de “meios tecnológicos” para uma votação *online* e, conseqüentemente, um aumento na participação dos agentes na eleição dos delegados. Uma das dificuldades mencionadas relaciona-se com a necessidade de as pessoas terem de se deslocar para a associação da sua região para votar. Neste sentido, ao

observar a participação da população portuguesa nas duas últimas eleições da Assembleia da República, realizada em janeiro de 2022 e outubro de 2019, também se verifica a existência de altas taxas de abstenção, 48,54 (Diário da República, 26 de Março de 2022) e 51,04% (Diário da República, 22 de Outubro de 2019). Rios Insua et al. (2008) relaciona a baixa participação nas eleições com o modelo representativo da democracia onde os políticos procuram os cidadãos somente nos períodos eleitorais gerando uma decepção e desconfiança por parte dos eleitores. Para os autores a realização de mais iniciativas ligadas a democracia participativa pode ser uma solução para esta condição. Entretanto, como será apresentado a seguir (vide 1.3.4 Dimensão participativa) esta não é uma condição existente nas federações estudadas.

Também foram encontradas menções no princípio da Liberdade de expressão, e na sua maioria, com opiniões positivas pelos entrevistados. Há, desta forma, um sentimento favorável dos delegados e dirigentes sobre a possibilidade de os agentes expressarem as opiniões, mesmo quando não estão em sinergia com as decisões tomadas pelos dirigentes. Todas os recortes foram enquadrados no item Liberdade de discussão.

“Penso que são eleições bastante claras e cada candidato consegue expor bastante bem as suas ideias.” (Delegado representante dos juizes, Federação A)

“Eu acho que neste aspeto tanto nas assembleias gerais da federação, em que a Associação de Treinadores participa, e participa também os outros agentes, tenho sentido que todas as pessoas que querem expressar a sua opinião e ter alguma opinião que possivelmente é mais crítica ao trabalho da federação em um ou outro aspeto, não tem havido nenhum constrangimento. As pessoas são livres para opinar e no passado, mesmo naquela em que nós participamos.” (Delegado representante dos treinadores, Federação B).

“Nas assembleias gerais tu podes colocar as questões. Ninguém te impede. Tu inscreves para falar e falas. Seja contra quem lá está. Que também acontecia muitas vezes. Ou só para indicar coisas que achas que está mal. E nunca ficamos sem resposta. Ou seja, isto era algo que eu acho que existe essa democracia já há muito tempo.” (Delegado representante dos juizes, Federação B)

No entanto, novamente verifica-se no discurso uma certa dependência das associações regionais das federações e a influência na forma com que alguns delegados se

expressam nas assembleias gerais. Vale destacar que o delegado responsabiliza o RJFD por esta situação.

“Nós temos alguma liberdade para, ou quase total liberdade para ditar as nossas opiniões nas assembleias gerais, digamos assim. Agora há sempre uma orientação que é muito genérica e que ao mesmo tempo é muito exigível às federações que deem continuidade aos seus projetos, não é? Isto em si determina logo também alguma dependência da associação em relação à federação. (...) Nós quando discordamos dizemos que discordamos. Agora existe também, porque esta estrutura vigente em função do regime jurídico, existe aqui um dever de lealdade e um dever institucional de respeito pela política que está definida pela própria federação.” (Delegado representante das Associações, Federação B)

No princípio Liberdade de associação houve trinta e duas menções dentre as duas federações, sendo sete na Federação A e quinze na Federação B. Estas menções foram divididas em três itens: Autonomia dos grupos, Eleições multilistas e Barreiras para listas.

No que tange à Autonomia dos grupos nos processos eleitorais há, novamente, um sentimento de liberdade para criar grupos e participar das eleições.

“Porque quando é aberto o processo eleitoral para federação é evidente que qualquer pessoa que acha que reúne condições objetivas para se candidatar, pode se candidatar, não é? Pode apresentar e constituir a sua lista.” (Delegado representante das Associações, Federação B).

“Eu nunca senti nenhuma, digamos que nenhum desconforto por estar a votar na lista A ou na lista B.” (Delegado representante dos treinadores, Federação A).

No entanto, enquanto existe oportunidade para qualquer um montar grupos de oposição, existe também uma sensação de condicionamento por parte das pessoas que já ocupam a direção da federação.

“Uma vez que as federações tem as associações das quais há uma ligação estreita e, digamos que é uma dependência da própria política desportiva da federação, as associações são executoras de algum modo também, embora tenham a sua autonomia, só em casos muito raros em que pode haver, entre aspas, aquilo que nós podemos chamar alguma rebelião das associações, é que as associações, e tem havido casos em algumas modalidades que eu conheço, têm uma posição de entendimento contra aquilo que é a orientação da própria direção. E, às vezes, a partir de um candidato que apoiam, constituem uma posição da oposição à direção vigente.” (Delegado representante das Associações, Federação B).

“(...) o atual presidente já anunciou a candidatura, não sei se vai haver mais alguém a candidatar-se, não foi apresentada mais nenhuma candidatura, mas toda gente tem a

liberdade de se candidatar ao cargo.” (Delegado representante dos clubes, Federação A).

Houve também diversas menções no item Eleições multilistas. O sentimento dos entrevistados é que há dificuldades para as listas dos grupos que se encontram na liderança da federação de encontrar oposição.

“Não pode ser depois vir e dizer, não vale a pena porque são sempre os mesmos que estão à frente da federação nos vários órgãos. Claro que eles estão porque não há uma, entre aspas, oposição salutar. Porque se houver uma oposição salutar, obriga os que lá estão, a terem mais atenção e a serem muito mais pró-ativos do que estar sempre reativos. E é isso que eu acho que falta que é cultura do dirigente.” (Delegado representante dos clubes, Federação B).

“Eu acho que, é a minha opinião, as coisas já estavam um bocadinho definidas. Já se sabia à partida quem é que iria ganhar. Infelizmente, é um comentário... infelizmente acho que não existe uma competição quando deveria existir. Mais opções é sempre bom, não é? Por todos os motivos, portanto, mais opção para as pessoas escolherem, mais programas, mais soluções aos problemas que existem e não existe grande interesse porque não existe grande benefício em assumir a direção de uma federação, ou a presidência de uma federação.” (Delegado representante dos atletas, Federação B)

“Efetivamente nesta última eleição, já não houve competição porque foi lista única. O atual presidente da Direção, vai no seu segundo mandato, em princípio segundo os estatutos ele ainda terá a oportunidade de ter mais um mandato. O presidente manifestou a intenção, na última assembleia ordinária, de se recandidatar, e então foi um processo relativamente simples que foi basicamente um mero formalismo, o formalismo, portanto havendo uma apenas uma lista única, claro que naturalmente teve de ser feita a eleição para os delegados, como habitualmente e depois é feita a eleição para os órgãos sociais. É claro que naturalmente havendo uma lista só o grande número de votação de delegados também naturalmente se dá, um voto bastaria, mas naturalmente quanto mais delegados votassem daria uma força.” (Delegado representante dos juizes, Federação A)

Esta condição de eleições com uma lista acaba por ir contra a premissa da dimensão Eleitoral proposta por Coppedge et al. (2011) que prevê que a democracia é alcançada através da competição entre grupos dirigentes, que disputam a aprovação do eleitorado em eleições periódicas.

Houve também comentário que relaciona a presença de uma lista na quantidade de candidatos as vagas de delegados, já que muitos destes candidatos são contactados por listas para se candidatarem e, ao serem eleitos, garantirem votos em prol daquele grupo.

“O que acontece em algumas situações, é muito importante o estão a levar de uma determinada lista. Olha, tens de ir para delegado de representante não sei de quê. É muito importante. Pronto, ok. Depois és, votas e em quatro anos nunca põe os pés nas reuniões da Assembleia-Geral. Isso também acontece muito, principalmente nestes cargos.” (Delegado representante dos atletas, Federação A)

Ainda no princípio Liberdade de associação, houve um comentário sobre a barreira para as listas, já que a própria condição de existir uma lista favorita já impede que outras listas tenham interesse em participar do pleito.

“Não há assim uma grande confusão nas eleições. Novamente porque existem algumas listas que têm algum ascendente. O que é que quer dizer com isto? Quem vai fazer uma lista será aquele presidente que já sabe que a probabilidade de ganhar é enorme.” (Delegado representante dos juízes, Federação A)

Vale reforçar que a legislação portuguesa impõe que uma lista deve ter assinatura de no máximo 10% dos delegados da AG. Ou seja, apesar da lei ter por objetivo a facilitação de eleições com competição entre listas, esta situação não ocorre na prática o que torna o sistema eleitoral de algumas federações enviesado.

Por fim, o princípio das Eleições limpas que apresentou o maior número de menções nas entrevistas e que conta com cinco itens, sendo eles: Compra de votos, Irregularidades nas eleições, Registo de eleitores, Autonomia dos órgãos de gestão da eleição, Eleições livres e justas; e Intimidação.

No que concerne os itens Irregularidades nas eleições e Registo de eleitores houve menções que registaram o sentimento positivo sobre o controlo das sessões e dos processos eleitorais.

“No caderno eleitoral estão naturalmente todos os agentes, portanto, desde árbitros até treinadores e dirigentes, (...) e o processo de votação tem de ser presencial e com a apresentação do cartão de identificação, passaporte, cartão do cidadão, ou carta de condução. Senão não é aceite. Tem de existir um local reservado para a votação, o voto é secreto, a urna é uma caixa fechada e lacrada, sendo aberta no final para a contagem, onde tem que estar pelo menos duas pessoas presentes na assembleia eleitoral.” (Delegado representante dos juízes, Federação A)

“O processo eleitoral se bem me lembro foi... daquilo que me parece o controlo era bem feito. Fomos para uma sala onde estavam presentes todas as pessoas que iam votar. Depois os órgãos da mesa foram para dentro e contaram os votos. Bem, eu suponho que num ambiente de grande controlo, de grande seriedade, não tenho

motivos para duvidar disso, mas foi isso que assisti, foi essa a única experiência que tenho e a única que eu posso comentar.” (Delegado representante dos atletas, Federação B)

Os procedimentos eleitorais estão bem descritos nos documentos analisados anteriormente e, pelo comentário do delegado, são rigorosamente seguidos pelos responsáveis pelos processos eleitorais para garantir que não aconteçam irregularidades nos sufrágios.

Há também menções positivas no item Autonomia dos órgãos de gestão da eleição. Apesar de ter sido mencionado na análise documental que a mesa da AG é o órgão responsável pela condução das eleições, e que este mesmo órgão é muitas vezes eleito numa mesma lista que o Presidente e Direção, não existiu nenhum delegado que tenha questionado este possível conflito de interesses.

“Nessa assembleia geral as coisas estão muito bem divididas, estão muito bem coordenadas, por parte de quem tem essa obrigatoriedade de coordenar as eleições e de garantir que tudo corre em devidas condições. O Presidente da Mesa da Assembleia Geral que é que preside a essas assembleias e isso aconteceu, sempre bastante interventivo e rígido naquilo que tem de ser o procedimento. Olha o Sr. é a seguir, o Sr. é primeiro. E a explicar bastante bem todos os procedimentos e a eleição decorreu sem anormalidade, com as urnas, com os sítios para votar, sem ser à frente de ninguém e tudo bem feito a meu ver.” (Delegado representante dos juizes, Federação B).

“Há regras normais de funcionamento democrático das assembleias.” (Delegado representante das Associações, Federação B).

O item Eleições livres e justas confirma o sentimento dos delegados e dirigentes de que os processos eleitorais são controlados e garantem resultados justos para os participantes do pleito.

“A eleição é limpa. Não há de saber o voto daquele ali ou não. É feito em urnas, secreto. Agora, pode haver aquela conversa, eu fui naquele, eu fui neste, e pronto. Mas eu acredito que o processo não tem amarras.” (Delegado representante dos juizes, Federação B)

“O ato eleitoral para a federação já nessa assembleia, pronto, isso é perfeitamente controlado, estão lá os eleitos, estão os boletins de votos, todos à mostra, e os próprios votos embora como disse na eleição em que participei só houvesse uma lista, foram todos os votos abertos à frente de toda a gente e pronto é completamente livre e justo. (Delegado representante dos treinadores, Federação B)

“Está perfeitamente definido na lei e é bastante claro para todos quais são os procedimentos a serem cumpridos.” (Delegado representante dos clubes, Federação A)

“Muito controlo, todos os órgãos são bastante rígidos, trabalham autonomamente, mas são bastante rígidos, nós temos de obedecer às regras todas que estão estipuladas. A assembleia geral é um órgão bastante organizado, conselho jurisdicional é a mesma coisa, são muito corretos.” (Delegado representante dos juizes, Federação A).

Entretanto, há dois comentários neste item que colocam algumas questões sobre o processo eleitoral para a escolha dos delegados. Este processo é mais complexo que a AG eletiva para os órgãos diretivos já que envolve agentes distribuídos por todo território português e, conseqüentemente, exige mais recursos para executar.

“A questão da eleição para os delegados é como disse já me deixa mais algumas dúvidas porque os locais onde se vota é nas sedes das associações, uma minoria, direi eu, dos diversos agentes que participa nessas eleições e o controle da contagem dos votos em cada uma das associações, pronto, isso aí é da responsabilidade das próprias associações, que eu não conheço a realidade algumas associações aí pelo país a fora.” (Delegado representante dos clubes, Federação B)

Não foram somente aspetos positivos encontrados no princípio Eleições limpas. Alguns entrevistados mencionaram certos comportamentos durante os processos eleitorais que estão relacionados com o item Intimidações. Ou seja, de certa forma há no decorrer do processo contactos entre candidatos e eleitores, ou até mesmo um sentimento de medo por parte de certos agentes de serem prejudicados conforme a posição que tomarem nas eleições.

“Eu acho, lá está, a experiência que eu tive também não é mais certa porque não houve dois candidatos. Mas então no caso dos atletas, eu acho que nunca é bom e eu iria ouvir sempre as duas listas, obviamente, mas nunca iria tomar partido por uma ou por outra. Porque estou a tomar de uma, depois essa perde. Pode haver alguns comportamentos depois, eu vou ser prejudicado, não é? E isso acontece muito no mundo do desporto. Infelizmente. Ou estás comigo, ou estás contra mim.” (Delegado representante dos atletas, Federação A).

“Normalmente na arbitragem optávamos por não votar. Deixávamos o voto em branco. Para não ter o peso de vamos com este, mas depois era aquele que ganhava e estávamos a trabalhar com ele. Não quisemos ter este, digamos, peso na consciência.

Nem essa mancha. Com qualquer dos candidatos que ganhassem.” (Delegado representante dos juizes, Federação B).

“Sim, foi voto secreto, apesar de ter sido contactado pelo presidente. Como delegado representante dos clubes da associação (nome da região) a partir daí já sabia que ia ter meu apoio, mas pronto...não houve mais nada extraordinário.” (Delegado representante dos clubes, Federação A).

Apesar de não encontrarmos casos graves de intimidação, os exemplos que surgiram nas entrevistas representam alguns comportamentos que acontecem naturalmente nas federações do desporto e acabam por gerar sentimento de medo nos que possuem o direito de escolher as pessoas que irão dirigir a modalidade. Obviamente que este sentimento de medo, geralmente, é mais presente nos agentes mais fracos das relações institucionais, sendo eles os atletas e os juizes.

A dimensão Eleitoral foi a que apresentou mais menções e que de certa forma os delegados conseguiram trazer exemplos mais concretos sobre o funcionamento dos processos eleitorais da federação que estão inseridos. É também importante salientar que esta dimensão é a que mais apresenta princípios (seis no total) e, também por esta razão, teve maior número de marcações.

### *1.3.2 Dimensão Liberal*

A dimensão Liberal da democracia reforça a importância da transparência, das liberdades dos cidadãos e do efetivo controlo no trabalho dos dirigentes. Desta forma, esta dimensão defende as liberdades individuais e proteção de minorias sob a força e poder das maiorias (Coppedge et al., 2011). A dimensão foi dividida em três princípios, sendo eles:

- Igualdade perante as regras / Acesso à justiça.
- Restrições à Direção.
- Restrições da AG à Direção.

As Tabelas 28 e 29 apresentam o número de menções que foram encontradas nas entrevistas realizadas aos delegados da Federação A e B, respetivamente.

**Tabela 28***Número de menções aos princípios da democracia Liberal nas entrevistas Federação A*

<b>Igualdade perante as regras / Acesso à justiça</b>	<b>Restrições à Direção</b>	<b>Restrições da AG à Direção</b>
<b>3</b>	<b>2</b>	<b>14</b>

Nota: Fonte própria.

**Tabela 29***Número de menções aos princípios da democracia Liberal nas entrevistas Federação B*

<b>Igualdade perante as regras / Acesso à justiça</b>	<b>Restrições à Direção</b>	<b>Restrições da AG à Direção</b>
<b>8</b>	<b>1</b>	<b>12</b>

Nota: Fonte própria.

O primeiro princípio trata das liberdades individuais e do acesso à justiça de forma ampla. Este princípio foi formado pelos itens Liberdade individual, Acesso à justiça para agentes desportivos, Regras transparentes de aplicação plausível.

As entrevistas realizadas com os delegados e presidentes trouxeram algumas perceções sobre como a liberdade dos indivíduos estão condicionados às regras e orientações das federações.

“O conceito de liberdade de atuação fica sempre sujeita àquelas que são as orientações da Federação.” (Delegado representante dos juízes, Federação A)

“Portanto completa liberdade, dentro daquilo que são as regras e regulamentos previstos na federação. Fora isso, completa liberdade.” (Presidente, Federação A)

Vale reforçar que as regras da federação são, por vezes, elaboradas pelos dirigentes que estão nos cargos de liderança e não levam em consideração opiniões de grupos minoritários. Um exemplo recente aconteceu no Campeonato do Mundo FIFA 2022 realizado no Catar. Algumas federações nacionais, nomeadamente, da Bélgica, Dinamarca, Inglaterra, Alemanha, Holanda, Suíça e País de Gales, planeavam usar braçadeiras “*One love*” em defesa de um programa antidiscriminação, antirracismo e favorável aos direitos LGBTQ+ e dos direitos humanos. Para evitar problemas políticos com o país sede, a FIFA ameaçou punições aos capitães de equipas que usassem as braçadeiras. Como justificativa a organização

mencionou que havia regras específicas sobre o tipo de braçadeiras que os jogadores poderiam usar (FIFAPro, 2022)

No que tange as restrições à direção dois entrevistados comentaram sobre a independência de poderes e a não existência de influência do presidente e/ou direção no funcionamento dos órgãos legislativos e judiciários. Um dos entrevistados era o Presidente da federação e outro o delegado que representava as associações regionais.

“E no que diz respeito ao funcionamento dos outros órgãos, eu julgo que há uma liberdade deles tomarem decisões específicas. Até porque não vejo que o presidente ficasse bem na fotografia como costuma dizer, por exemplo, a dizer ao Conselho de Disciplina “tens de julgar isto nesta direção”. Ou que fosse dizer ao Conselho de Justiça, “não há aqui um recurso e agora o recurso tem de ser a favor deste ou daquele”. O presidente não pode e nem deve fazer isto. Nem mesmo na própria Assembleia Geral.” (Delegado representante das associações, Federação B)

“Completa independência e autonomia dos órgãos, que é o que está previsto no regime jurídico da federação.” (Presidente, Federação A).

Apesar disto um dos delegados comentou sobre uma dúvida sobre possíveis influências no Conselho de Justiça.

“Mas sentimos, por exemplo, em alguns órgãos, nomeadamente no Conselho de Justiça, já tivemos alguns casos de treinadores despedidos por um clube. Que apresentou um requerimento, uma queixa disciplinar à Federação e o Conselho de Disciplina demorou muito tempo a dar o parecer. Na minha opinião, demasiado. E creio que obviamente aí há alguma influência, um controlo. Penso, não tenho a certeza, é uma suposição apenas. Mas creio que haja aí alguma intervenção.” (Delegado representante dos treinadores, Federação B)

Neste sentido, é sempre importante reforçar que o RJFD garante que os Conselhos de Disciplina e Justiça tenham composições com representantes de diferentes listas, com o número de vagas sendo distribuída conforme o número de votos obtidos. É uma possibilidade que garante que estes órgãos, considerados judiciários, possam controlar os demais dirigentes de forma independente. No entanto, a participação de uma lista única nas eleições impede que este sistema funcione da forma apropriada.

O último princípio da dimensão Liberal está ligado às restrições imposta pela AG para questionar o Presidente. Este princípio está dividido nos seguintes itens: Oposição na AG,

AG investiga na prática o presidente, Supervisão ao Presidente e à Direção, e AG questiona o Presidente e a Direção.

O primeiro item desta dimensão trata da existência de oposição organizada na AG de forma a controlar o poder do Presidente e investigar quando necessário. De uma forma geral a percepção dos delegados é de que não existe uma oposição efetiva nas AGs, sendo muitas vezes espaços para somente reuniões protocolares.

“(…) nas assembleias em que eu participei era fundamentalmente para a aprovação de situações em que toda a gente quase que estava de acordo.” (Delegado representante dos clubes, Federação B)

“Não tenho opinião formada, concreta, sobre neste caso a Mesa da Assembleia Geral que a capacidade de tomar, deliberar, de fazer queixa à direção. Não sei se iriam tomar essa posição também. Creio que não.” (Delegado representante dos treinadores, Federação B)

No entanto, a falta de oposição é vista como resultado de uma falta de interesse dos delegados em criarem rutura com o Presidente e a Direção.

“Ou seja, no fundo de reivindicar um bocadinho as nossas posições. O que poderia causar algum desconforto da parte dos agentes, nomeadamente, dos agentes diretivos da Direção da Federação. Suponho que se tomarmos algumas medidas de defender um pouco as nossas posições do ponto de vista público poderá causar algum desconforto.” (Delegado representante dos treinadores, Federação B)

Outro ponto que foi levantado por um delegado foi o impacto que o sistema de votação pode gerar na liberdade de expressar a opinião contrária à Direção e tornar-se alvo de possíveis retaliações.

“O voto, por exemplo, o orçamento, em vez de ser secreto. Não. Pões vermelho à frente de toda gente e estás a mostrar que estás contra. Isso também vai um bocado modificar a tua, se calhar vais pensar duas vezes. Vou por verde e pronto. Se calhar há umas quantas pessoas que mudam de opinião e que não estão de acordo.” (Delegado representante dos atletas, Federação A)

Vale ressaltar que na LBAFD, mais especificamente no Artigo 17º, a única obrigatoriedade para escrutínios secretos acontece em deliberações para definições de titulares de órgãos (eleições) ou na apreciação de comportamentos ou qualidades de

qualquer pessoa. Ou seja, nas deliberações sobre orçamento ou prestação de contas, por exemplo, a definição da forma da votação recai sobre a própria federação. Existe um sentimento geral que o sistema de votos secretos oferece maior segurança no sistema eleitoral e permite que as pessoas possam expressar a sua opinião sem sofrer pressões não democráticas, como por exemplo, suborno ou intimidação (Engelen & Nys, 2013). No entanto, quando se trata dos delegados que estão na AG, e representam um grupo específico de eleitores, o sistema de votos abertos acaba por ser a única forma de controlar o voto do mandatário. Obviamente, neste caso, o voto aberto acaba por também expor o delegado conforme mencionado pelo entrevistado. Por isso, é preciso encontrar um sistema onde o poder das pessoas que ocupam os cargos executivos (Presidente e Direção) seja controlado. Como avaliado na dimensão Eleitoral, a existência de listas únicas nos processos eleitorais para os órgãos sociais e para os delegados da AG acaba por gerar este impacto em alguns princípios da dimensão Liberal.

Outro princípio da dimensão Liberal trata da existência de questionamentos na prática por parte da AG sobre o Presidente e/ou Direção. Ou seja, não basta que exista condições estatutárias e regulamentares permitindo este tipo de controlo, é importante que os delegados exerçam efetivamente estes direitos. Importante salientar neste caso que as federações do desporto organizam, normalmente, duas reuniões anuais, sendo uma para votação do orçamento anual e outra para votação do relatório anual de atividades. Evidentemente que são nestas duas reuniões que são inseridos os demais assuntos pertinentes às deliberações da AG. Consoante o tamanho de uma federação do desporto, a realização de duas reuniões anuais pode ser insuficiente para garantir que todas as deliberações sejam realizadas com tempo e preparo suficiente por parte dos delegados e dirigentes. É o que explica o delegado representante dos atletas no trecho a seguir.

“Mas nas que fui, depois às vezes é um bocado difícil porque na primeira parte vai-se falar não sei o quê. Depois vai-se falar não sei do quê. E depois aquilo começa a alongar, alongar, alongar. E se tu queres falar, o presidente vai sempre responder e depois tu já não podes responder. O que acontece muito. Ou seja, não sinto que haja ali uma plataforma completamente livre que podes dar a tua opinião sobre uma coisa. Depois o presidente, e bem, tem o direito de responder, não é? E tu depois não tens

o direito de voltar a responder. Mas depois era e depois eu também estava a dizer... estava aqui um debate sob um aspeto em que temos dez pontos para falar numa reunião que as vezes iam para, sei lá, 4 horas. É um bocado lixado. Tens de escolher bem os aspetos mais importantes para ti, para falares e tens que estar bem preparado, porque os presidentes, normalmente quando és presidente de uma federação e o presidente da mesa da Assembleia Geral, toda a gente está bem preparada. E se vais lá com ideias. Tens de ir com factos.” (Delegado representante dos atletas, Federação A)

Um segundo fator que contribui para uma dificuldade no controlo dos órgãos executivos por parte da AG é a baixa participação dos delegados nas reuniões.

“O que eu sinto infelizmente, e nós temos discutido isso em vários contextos, é que muitos dos delegados, isto é um problema que nós temos em Portugal, muitos dos delegados que votam, nomeadamente para eleger uma determinada Direção, fazem-se representar quase exclusivamente nos momentos dessa mesma eleição. Ou seja, são delegados que são usados, e são votos que são usados, para eleição. Mas que depois ao longo de 4 anos tem uma participação muito baixa.” (Delegado representante dos clubes, Federação A)

“Apesar da participação das assembleias gerais rodarem entre os 50, 60%, não passa disso, portanto os 40 delegados normalmente entre 20, 24 estão presentes na assembleia geral com exceção da assembleia geral eleitoral que normalmente estão a quase totalidade dos delegados presentes.” (Presidente, Federação A)

Como a participação dos delegados é uma atividade voluntária há uma tendência de existir um baixo comprometimento por parte deste grupo com as atividades da AG. Especialmente nos grupos que estão mais ativos dentro da modalidade, como por exemplo, nos atletas que muitas vezes não podem participar das reuniões quando são agendadas nas datas que há conflito com as competições.

“Porque as reuniões das assembleias gerais que existem não são assim tantas, até porque não podem ser. E há muita coisa para tratar e muito pouco tempo. Normalmente até põem em provas. Eu também tive de faltar não sei quantas, porque no meio da competição eu estava a tentar mínimos não sei para onde, não vou estar a ir a uma assembleia geral de 4 horas a noite. Não dá. É incompatível.” (Delegado representante dos praticantes, Federação A).

“Mas depois há mais e é difícil porque obviamente para a maior parte da malta que está lá. É um trabalho, não é pago, não é? Já é uma coisa extra que tu estás a fazer. Ir a uma assembleia geral e é sempre um trabalho chato, não é? Se houvesse mais, ia haver mais faltas.” (Delegado representante dos praticantes, Federação A).

A dimensão Liberal foi a terceira dimensão em número de menções dos entrevistados. A maioria dos entrevistados tem a percepção que existem liberdades individuais e que os órgãos de controlo do poder executivo, principalmente do Presidente, são independentes e funcionam adequadamente. No entanto, há pontos que foram pouco mencionados pelos delegados e dirigentes eleitos e que podem impactar no funcionamento deste controlo, como por exemplo, a pouca presença de oposição na AG e a baixa distribuição de cargos em órgãos colegiados que poderiam gerar um contexto de maior tensão entre os membros. Por exemplo, a distribuição de vagas na Direção entre membros de listas diferentes. A participação de listas únicas nos processos eleitorais também é um fator de preocupação para o funcionamento adequado de alguns princípios da dimensão Liberal.

Um caso recente na Federação Portuguesa de Judo (FPJ) colocou em prova alguns aspetos da dimensão Liberal, nomeadamente o controlo do poder executivo (Presidente) pelos órgãos de controlo interno. Em Dezembro de 2022 o então presidente da FPJ foi destituído pela AG após o Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ) instaurar um inquérito para avaliar denúncias de incompatibilidade do Presidente para o cargo. Segundo consta a decisão dos delegados foi de quase unanimidade, mas muitos dos votos tinha como motivação o risco de perderem o Estatuto de Utilidade Pública Desportiva. Ou seja, nem todos votam favoravelmente em virtude de discordarem das ações do Presidente (Diário de notícias, 2022, 18 de Dezembro). Após ser destituído o ex-presidente decidiu participar do processo eleitoral que iria ocupar a vaga deixada, dizendo estar confiante para a nova eleição (Diário de Notícias, 2023, 04 de Janeiro). Após o ex-presidente desistir de participar do pleito e apoiar o nome do seu vice-presidente (Diário de notícias, 2023, 23 de Março), a AG realizou a assembleia eletiva extraordinária com duas listas inscritas, sendo a lista do então vice-presidente eleita com 35 votos contra 21 da oposição (Diário de Notícias, 2023, 29 de Abril). Desta forma, temos uma situação onde a AG destitui o Presidente do seu cargo por descumprimento da legislação e, alguns meses depois, decide por eleger o mesmo grupo para dar continuidade ao restante do mandato. Este caso, coloca em questão os processos de controlo interno do poder e da efetiva independência entre os poderes da federação.

### 1.3.3 Dimensão Participativa

A dimensão Participativa da democracia é motivada pelo desconforto quanto a delegação de autoridade para representantes, no caso das federações do desporto em Portugal, aos delegados da AG. Por isso, esta dimensão também é considerada mais próxima do modelo de democracia direta. Defende-se neste caso que, sempre que possível, é importante ouvir diretamente as pessoas. Não é necessário esperar somente o período eleitoral que é tradicionalmente considerado o momento em que a totalidade da população é ouvida. Para isso existem alternativas como reuniões abertas a todos, referendos, audiências públicas, fóruns e reuniões locais (Coppedge et al., 2011). A dimensão foi dividida em dois princípios, sendo eles:

- Participação dos agentes desportivos.
- Voto direto.

Ao analisar inicialmente os números apresentados nas Tabelas 30 e 31 nota-se um desequilíbrio entre o número de menções sobre o primeiro princípio (vinte e dois no total) e do segundo princípio (três no total). A justificativa para este desequilíbrio fundamenta-se pela dificuldade dos agentes em encontrar iniciativas de participação democrática direta nas federações.

**Tabela 30**

*Número de menções aos princípios da democracia participativa nas entrevistas Federação A*

<b>Participação dos agentes desportivos</b>	<b>Voto direto</b>
<b>6</b>	<b>2</b>

Nota: Fonte própria.

**Tabela 31**

*Número de menções aos princípios da democracia participativa nas entrevistas Federação B*

<b>Participação dos agentes desportivos</b>	<b>Voto direto</b>
<b>16</b>	<b>1</b>

Nota: Fonte própria.

A participação das associações representativas dos agentes desportivos é um fator importante para uma avaliação inicial deste desequilíbrio. Recordar-se que o Artigo 37º do

RJFD faculta às federações do desporto a oferta de representação por inerência a delegados que representem as organizações de classe representativa dos praticantes desportivos, treinadores e juízes. Neste ponto, as associações de classes funcionam praticamente como partidos políticos, tendo o seu funcionamento interno associativo e independente, apesar de depender financeiramente das federações, e com objetivo de defender as causas de cada grupo nas assembleias gerais. As partes apresentadas a seguir demonstram a percepção dos entrevistados sobre o papel destas associações na democracia das federações do desporto.

“Aí talvez é que se insira aqui a crítica, ou autocrítica. Porque não existe um sindicato dos jogadores onde os jogadores possam se reunir, onde possam definir qual é a vontade da maioria dos jogadores. Que eu não faço a mínima ideia. Nós somos 8 a representar os jogadores todos, e eu não faço a mínima ideia sequer qual é a vontade da maioria sobre a grande maioria dos assuntos.” (Delegado representante dos atletas, Federação B)

“E genericamente nos últimos anos tem havido uma muito fraca participação dos jogadores, que eu diria que pode ter aqui uma pequena, ou uma grande, quando quisermos justificação é que o normalmente as assembleias são realizadas ao fim de semana e normalmente eles não estão em competição ao fim de semana, porque a não ser que fosse uma representação por jogadores que já não estão na prática, não estão no terreno, mas não é o caso (...). Ou por outro talvez haja uma maior participação, hoje, mesmo na estrutura federativa e também na estrutura associativa do setor da arbitragem. Talvez porque se constituíram, eles próprios se estruturaram de uma forma mais associativa.” (Delegado representante das associações regionais, Federação B).

“Não na sua totalidade, acho que não. Acho que não porque também a nossa participação associativa não é ideal. Não é ideal em termos numéricos. Nós na associação, os treinadores estão pouco vinculados ao trabalho da associação.” (Delegado representante dos treinadores, Federação B).

Nota-se nos discursos dos delegados da Federação B a importância do funcionamento das associações representativas. Por um lado, há um sentimento negativo pela fraca participação dos atletas nos processos democráticos que é justificada pela inexistência do “sindicato”, que pode ser entendido como da associação. Por outro, os árbitros são elogiados pela estruturação da própria organização e pelo consequente resultado positivo na participação nas estruturas da federação. Por fim, há um sentimento de baixa participação dos treinadores na associação, o que se reflete na participação no contexto federativo.

Na Federação A houve poucos comentários acerca do funcionamento das associações representativas dos agentes. Os dois únicos recortes que tratam deste assunto foram os seguintes:

“O presidente da federação esteve presente nesta assembleia geral nossa, sobre a necessidade de trabalharmos junto da federação para salvaguardarmos aquilo que são os interesses dos técnicos, nomeadamente aqueles que estão dentro deste programa.” (Delegado representante dos treinadores, Federação A),

“Nós, o ano passado, fomos ao Funchal e o presidente veio participar connosco em uma reunião da arbitragem e até nos disse que tinha feito um voluntariado sobre a arbitragem e veio partilhar connosco a experiência e acabamos por ficar ali na conversa com ele.” (Delegado representante dos árbitros, Federação A)

Enquanto nos trechos apresentados anteriormente havia preocupação com o funcionamento interno das associações representativas, agora nota-se uma importância da participação do Presidente da federação nas reuniões e uma sinergia nas atuações. Apesar da sinergia entre o Presidente da federação e da associação ser importante, vale destacar que a manutenção da independência entre as organizações é importante para o funcionamento democrático das relações interorganizacionais.

O trabalho de Parent (2016) reforça a importância da participação democrática para a garantia de uma boa governança no desporto. No estudo realizado pela autora no contexto dos eventos de desporto, a participação dos *stakeholders* gerou um sentimento emocional, ligado ao sentimento de orgulho, entusiasmo e interesse. Ou seja, não foi um sentimento somente ligado ao fazer (planear) ou de ser responsável (prestar contas). A autora propõe um modelo para a boa governança dos eventos de desporto que diferencia a participação interna e externa, e ao adaptar este modelo para o caso das federações do desporto podemos entender a importância da participação dos agentes na democracia da federação da mesma forma. Se por um lado a participação dos agentes dentro das próprias associações gera um sentimento emocional de pertença e de responsabilidade para com o grupo, por outro lado a participação externa das associações no contexto democrático das federações gera uma relação mais próxima e de maior confiança. A importância da relação entre as organizações é descrita pelo Presidente da Federação A.

“(...) constantemente reunimos com as associações de classe representativas dos treinadores, atletas, e árbitros, quer para retirar informações que possam ser úteis para normal desenvolvimento do programa e para alguns acertos da trajetória que devam ser feitas.” (Presidente, Federação A)

Ainda sobre a participação dos agentes, notou-se especificamente no caso da Federação B, uma dificuldade dos atletas em organizar a própria associação e garantir que a participação deste grupo seja efetiva na democracia da federação. Esta dificuldade é relatada nos trechos destacados do delegado representante das associações e do delegado representante dos atletas. Thibault et al. (2010) relatam que esta situação é comum entre os atletas já que é o grupo que, em geral, possui dificuldades com a gestão do tempo para lidar com as atividades democráticas.

Para além das associações de classes, é fundamental também destacar a participação das associações regionais na democracia Participativa. Estas associações, um pouco diferente das associações representativas dos agentes, funcionam como canais eficientes para a participação dos clubes em uma perspectiva local. No mais, as associações regionais também colaboram diretamente para o desenvolvimento das modalidades em Portugal, já que são responsáveis pela gestão das competições regionais e, para isso, recebem recursos financeiros e operacionais das federações. Trata-se neste caso como a relação existente entre as autarquias municipais e o governo, que dependem entre si para entregar aos cidadãos um bom serviço público, mesmo quando são governados por partidos de oposição. A importância desta relação entre a federação e as associações regionais é novamente descrita pelo número de vezes que se reúnem anualmente, conforme descrito pelos dois Presidentes entrevistados.

“Nós temos periodicamente reuniões com todas as associações territoriais, posso contar, normalmente são 3 a 4 vezes por ano, o dobro ou triplo das reuniões da assembleia geral.” (Presidente, Federação A)

“A federação reúne com todos os órgãos. E vou-lhe dizer que isso é uma tarefa estonteante. Uma tarefa que é difícil porque nós reunimos com todas as associações do país nos seus próprios locais. Por isso é que eu dizia que temos um processo democrático.” (Presidente, Federação B)

Certamente que muitas das propostas da democracia Participativa obrigam o investimento de recursos financeiros e físicos por parte da federação e de maior tempo por parte dos agentes e dirigentes envolvidos. A realização de reuniões abertas, referendos ou outros tipos de atividades deste tipo podem gerar situações onde os dirigentes perdem o controlo das decisões. Thibault et al. (2010) corroboram com afirmação que o aumento da participação democrática dos agentes envolve aumento dos custos e os novos processos necessitam de cuidados operacionais que muitas vezes as organizações não estão preparadas para atender. Os autores também destacam a importância de preparar devidamente os agentes para participar destas iniciativas com informação, conhecimento e habilidades necessárias. Em outros termos, não basta que as federações organizem momentos de participação direta dos membros nas decisões sem que tenham cuidado em garantir que as informações sejam devidamente públicas e que as pessoas tenham capacidade de perceber o tema que está a ser debatido.

Alguns entrevistados da Federação B relataram positivamente uma iniciativa realizada (fórum) que abriu a oportunidade para os agentes participarem ativamente da democracia.

“Fez um Fórum. Se não me engano foi em Coimbra e convidou quem quisesse para dar os seus contributos para depois se discutirem. Ele fez de forma grande e houve algumas situações, ou seja, algumas medidas que eles tomaram que teve haver um bocadinho com isto que foi falado lá.” (Delegado representante dos árbitros, Federação B)

“Eu recordo-me, foi a primeira vez que, no final da época destes 10 anos que sou árbitro, uma reunião com treinadores, dirigentes e jogadores, enfim, dos jogadores não teve a presença de ninguém, mas tivemos dirigentes e tivemos treinadores. A afluência não foi aquela que se esperava, o convite foi estendido a toda a gente e acho que se as coisas são para mudar tem de se implementar o diálogo e as pessoas têm que participar e têm que comparecer. Eu enquanto delegado dos juizes e juiz compareci na reunião E acho que foi muito importante o diálogo que se desenrolou. Da parte da associação explicaram tudo aquilo que fizeram ao longo da época, explicaram os resultados que obtiveram, a nível de arbitragem também, do outro lado, dos dirigentes e treinadores tivemos participações de pessoas ligadas aos clubes e treinadores que deram as suas ideias para as coisas melhorarem e deram as suas ideias para falar sobre aquilo que não correu tão bem durante a época. E nesse sentido foi com muito proveitoso E também houve tempo e espaço para os juizes darem a sua opinião e falarem.” (Delegado representante dos árbitros, Federação B)

Nesta mesma federação os delegados representantes dos atletas informaram nunca ter participado de iniciativas ligadas a democracia Participativa. Um delegado informou que não conhecia ações formais, mas que poderia haver canais informais para este tipo de participação direta, como por exemplo, conhecer alguém e realizar um contato direto, mas destaca a AG como única plataforma para este tipo de processo.

Eu não conheço. Pode ser que haja. E não conheço outra via para chegar à federação e reclamar, ou falar, ou discutir, ou o que quer que seja. Ou seja, poderá haver informalmente, conhecendo o presidente ou conhecendo um dirigente ou outro, eu posso ligar e diz qualquer coisa, não é? Mas isso é quando as coisas são pequeninas e dá para resolver os problemas e de certa forma falar assim. Mas a não ser as assembleias gerais, não conheço outra plataforma para poder participar neste processo. (Delegado representante dos atletas, Federação B)

(...) reunir mesmo a nível nacional para apresentar alguma coisa à federação... nunca aconteceu, não me lembro nada, nunca me chegou nada aos ouvidos, nunca tomei conhecimento de nada. (Delegado representante dos atletas, Federação B)

Existem diferentes fatores que podem justificar a dificuldade dos atletas em participar mais ativamente dos processos democráticos. Um deles pode ser o facto destes indivíduos serem mais novos e com menores formações educacionais que os demais delegados. Ibsen et al. (2019) encontraram relações entre a idade e a formação nos níveis de participação democrática de clubes desportivos. Ou seja, quanto mais velho e com níveis educacionais mais altos maior é participação na democracia interna das organizações.

Um dos Presidentes entrevistados reforçou que as federações funcionavam em sistema deliberativo, e que os agentes se sentiam representados pelos delegados eleitos. Além disso, comentou que achava ser impossível realizar uma iniciativa para ouvir a totalidade dos membros da federação.

“O sistema do nosso regime jurídico é uma democracia representativa, ou seja, os atletas todos sentem-se representados nos delegados dos atletas, os árbitros sentem-se representados nos árbitros, os clubes e associações sentem-se representados nas associações que estão na assembleia geral, isto faz parte da assembleia geral. É impossível numa federação com cerca de 100 mil filiados eu escutar na totalidade daqueles que são os agentes desportivos que fazem parte da modalidade.” (Presidente, Federação A)

Apesar da democracia Participativa ser considerada mais exigente do que a Deliberativa, tanto nos recursos financeiros quanto no tempo necessário para colocar as iniciativas em prática, a opção de utilizar recursos *online* é atualmente uma opção válida para todas as organizações. Existem diferentes ferramentas disponíveis, sendo que algumas delas são de utilização gratuita. Estas ferramentas permitem a realização de deliberação e votação *online*, a realização de fóruns de debates em que os participantes são livres para expor suas opiniões e tentar convencer os outros a segui-las, a submissão de petições eletrônicas onde as pessoas podem solicitar informações sobre temas que sejam pertinentes, ou mesmo sistemas de votação eletrônico que garantem segurança em todo o processo (Rios Insua et al, 2008).

#### 1.3.4 Dimensão Maioritária

A dimensão Maioritária da democracia é caracterizada pela ideia que a vontade da maioria deve prevalecer, ou seja, o poder político para ser estável deve ser centralizado e concentrado. Esta dimensão defende a composição dos governos de forma unitária ao invés de proporcionais (Coppedge et al., 2011). Esta dimensão, diferente das demais apresentadas, não apresenta na teoria princípios específicos, por essa razão é analisada de forma geral. As Tabelas 32 e 33 demonstram o número de recortes nas entrevistas realizadas nas Federações A e B, respectivamente.

#### Tabela 32

*Número de menções aos princípios da democracia Maioritária nas entrevistas Federação A*

---

**Maioritária**

---

4

---

Nota. Fonte própria.

#### Tabela 33

*Número de menções aos princípios da democracia Maioritária nas entrevistas Federação B*

---

**Maioritária**

---

8

---

Nota. Fonte própria.

Conforme analisado nas fases anteriores, a composição dos poderes nas federações do desporto em Portugal é condicionada pelo RJFD e apresenta características centralizadoras, especialmente na figura do Presidente e da Direção. Não havendo espaço para composições com representantes de diferentes grupos. Esta condição é refletida nos comentários dos dois presidentes entrevistados.

“O funcionamento normal das federações, julgo eu, são reuniões e reuniões onde nem se pensam nas questões dos votos. As pessoas dão as suas opiniões, concluímos que... e o presidente se tiver bom senso, tem de saber ouvir, e depois eu próprio propor que perante aquilo que ouvimos, e dentro disto, acho que devemos seguir para este caminho.” (Presidente, Federação B)

“A questão é: a federação é o órgão de gestão e o órgão de gestão não tem elementos de outras listas que façam parte da direção. Numa assembleia isso acontece, mas na tomada de direção, na direção não. Portanto, a direção toma as decisões, podem é depois ser condicionadas pela assembleia geral.” (Presidente, Federação A)

Não há dúvidas que as tomadas de decisão são mais fáceis em ambiente que existe consenso, do que colocar em votação dentro de contextos divididos. No entanto, é também claro que nos ambientes onde a maioria prevalece há pouco espaço para que as minorias tenham voz e participação ativa. Há ainda um aspeto negativo nas democracias lideradas por consenso pela existência de individualismos e egoísmos que direcionam as decisões que impactam o coletivo (Ani, 2021). Neste sentido, há depoimentos de delegados que parecem estar confortáveis com os poderes que são ofertados, por meio do sistema eleitoral, para o Presidente e à Direção.

“O presidente toma decisões, aliás não é o presidente é a direção. Normalmente eles fazem em conjunto e ele é que dá a cara. Mas acho que sempre de uma forma democrática. Ou seja, é um caminho que querem seguir, tem um projeto, e o projeto foi identificado quando foram às eleições, e é por aí que eles vão caminhar.” (Delegado representante dos árbitros, Federação B).

“Em todas as democracias isso acontece. Ou seja, a maioria governa acho que é um chavão. Se há um responsável, isso tem de haver um responsável também é para este responsável a quem tem que pedir responsabilidades. E quando há maiorias, pelo menos é o meu entendimento, do que é a democracia.” (Delegado representante dos clubes, Federação B).

Existe um entendimento de que a maioria representa a abordagem "natural" ou "convencional" para alcançar decisões de grupo resultantes de uma deliberação coletiva. Este princípio é quase sempre utilizado em conselhos ou assembleias que tem por objetivo tomar decisões. No entanto, este sistema pode esconder as vontades de grupos minoritários, já que, em alguns casos, as decisões podem ser vistas como unânimes, por não garantir espaço para representação de pequenos grupos (Ani, 2021). No caso das federações do desporto, as decisões são muitas vezes tomadas na Direção, que podem decididas por votos, mas dentro de um grupo que não existe vozes dissidentes já que são formadas por integrantes de uma mesma lista. Apesar disto, os delegados entrevistados não demonstram preocupações com a falta de participação de grupos minoritários nas federações.

“Acho que não existem grupos minoritários, ou que perderam, suficientemente fortes para poder causar algum atrito ou alguma dificuldade a quem lidera e a quem ganhou.” (Delegado representante dos atletas, Federação B).

“Nem sempre as aspirações das minorias têm sido atendidas, mas isto também tem a ver com a própria questão da gestão. Não tenho assim nenhum caso concreto que assim, por exemplo, que haja alguma, algum caso de uma dificuldade de uma minoria que não tenha sido atendida por uma questão de intransigência apenas.” (Delegado representante dos árbitros, Federação A).

Cabe ressaltar que, mesmo com o RJFD dispondo de regras que não permitem que alguns grupos tenham mais que dez por cento dos delegados das assembleias gerais das federações do desporto, ainda há dificuldade destes grupos perceberem que esta condição os coloca em grupos considerados minorias.

### *1.3.5 Dimensão Deliberativa*

A dimensão Deliberativa está relacionada com os processos de tomada de decisão no ambiente político. Este processo fundamenta-se na ideia de um raciocínio público que defende o bem comum, e é sustentado por um diálogo respeitoso em todas as fases e níveis. Para isso, alguns órgãos podem assumir funções consultivas para garantir que as decisões não sejam tomadas com base em apelos emocionais, interesses pessoais ou coerção (Coppedge et al., 2011). A dimensão foi dividida em dois princípios, sendo eles:

- Deliberação pública.

- Defesa do bem comum.

As Tabelas 34 e 35 demonstram o número de recortes encontrados nas entrevistas que remetem aos dois princípios da dimensão deliberativa.

**Tabela 34**

*Número de menções aos princípios da democracia Deliberativa nas entrevistas Federação A*

<b>Deliberação pública</b>	<b>Defesa do bem comum</b>
<b>5</b>	<b>2</b>

Nota. Fonte própria.

**Tabela 35**

*Número de menções aos princípios da democracia Deliberativa nas entrevistas Federação B*

<b>Deliberação pública</b>	<b>Defesa do bem comum</b>
<b>7</b>	<b>5</b>

Nota. Fonte própria.

A democracia Deliberativa foi estudada no contexto das federações do desporto do Canadá quando o governo canadense lançou um programa que colocava os atletas como parte central da construção de políticas de desenvolvimento do desporto. Nestes trabalhos as pesquisadoras usaram a Teoria Deliberativa de Habermas (1996) para explicar o funcionamento destas práticas democráticas, por meio do poder de comunicação e o poder administrativo (Kihl et al., 2007; Thibault et al., 2010). Segundo Habermas (1996), a democracia não deve se limitar à mera escolha periódica de representantes, mas sim incentivar a participação ativa dos indivíduos em um espaço público aberto, onde possam apresentar argumentos racionais e buscar o entendimento mútuo. Nessa perspetiva, o poder de comunicação dos cidadãos é fundamental, pois permite que eles expressem suas preocupações, interesses e opiniões, contribuindo para a formação de políticas e decisões coletivas fundamentadas em razões sólidas e princípios compartilhados. Um dos entrevistados expressou a dificuldade que existe em uma associação representante dos agentes neste interesse de participar de expressão opiniões críticas para a formulação de propostas.

“Os associados vivem a vida associativa de uma maneira muito pouco crítica. E muito pouco construtiva, no sentido de apresentar sugestões e propostas. Vivem sobretudo a questão da associação como modo de tentar alguns benefícios, relativamente a questões de clínicas, formações, etc. etc. Mas não numa perspectiva de sentido crítico. Nem crítico ao nosso trabalho, nem crítico com a apresentação de propostas e sugestões que possam mudar um bocadinho o panorama.” (Delegado representante dos treinadores, Federação B)

Para o bom funcionamento da democracia deliberativa é necessário que os cidadãos, no caso das federações dos agentes desportivos, sejam educados e preparados com informações sobre as questões em pauta para se envolverem efetivamente nas construções políticas (Kihl et al., 2007). Não foram mencionadas, no decorrer das entrevistas, qualquer iniciativa que tenham como objetivo a formação dos agentes desportivos para a participação nos processos deliberativos. Pelo contrário, houve um entrevistado que colocou em dúvida a capacidade das pessoas que possuem direito a voto, neste caso nas AGs, de expressão a sua opinião e participar de processos de decisão.

“As pessoas confundem a sua oportunidade em votar considerando que a sua opinião votando como todos. E às vezes, não muitas vezes, conhece aquela expressão “10 cabeças a pensar são melhores do que 1”. Depende das cabeças. Porque se for 1 especialista e 10 não especialistas, eu prefiro 1 especialista a pensar do que 10 não especialistas. Eu às vezes sinto um bocadinho esta dificuldade em as pessoas entenderem até onde deve ir a sua opinião e a sua capacidade de opinião, digamos assim. No contexto especificamente das assembleias gerais não tenho sentido isto. Porque de facto os assuntos são muito globalizados. Eu dizia há pouco. Não tenho mais a dizer.” (Delegado representante dos treinadores, Federação A).

Desta forma, ficam algumas questões sobre a importância da formação dos membros que são escolhidos pelos próprios pares para compor órgãos deliberativos nas federações do desporto. Para além da formação dos representantes é necessário também avaliar o quanto os representantes que são eleitos para a AG estão cientes das demandas do grupo que representam. Um delegado dos atletas mencionou a dificuldade de saber quais as vontades do grupo sobre os assuntos que são debatidos na AG.

“Nós somos 8 a representar os jogadores todos, e eu não faço a mínima ideia sequer qual é a vontade da maioria sobre a grande maioria dos assuntos.” (Delegado representante dos atletas, Federação B).

O comentário deste delegado leva a reflexão sobre o papel dos representantes dos agentes no sistema da democracia deliberativa. Kihl e Schull (2020) encontraram no estudo realizado no sistema desportivo universitário americano as funções esperadas pelos representantes dos atletas. As autoras encontraram que para aqueles representantes a noção da sua função era de agir pelo poder da voz e ter a capacidade de gerar a voz dos atletas nas tomadas de decisão. Para isso, os representantes realizavam fóruns de discussão, tanto em contexto presencial quanto *online*, para deliberarem sobre as perspetivas dos atletas sobre os temas importantes. No trabalho é também mencionado a importância da prestação de contas por parte do representante junto ao grupo ao qual representa. Para conseguir representar com qualidade e legitimidade junto aos demais agentes desportivos é importante que o representante seja auto responsável no cumprimento das funções no decorrer das tomadas de decisões.

Do ponto de vista do poder administrativo, como já tratado na análise documental, a eleição para delegados da AG das federações funciona como instrumento chave para o funcionamento da democracia deliberativa nas federações de desporto. Sabendo que a composição das AGs das federações portuguesas é condicionada ao RJFD, e que existe um desequilíbrio na representatividade que favorece as associações regionais. No entanto, para um dos presidentes entrevistados as associações regionais funcionam também como um canal de comunicação entre a federação e os agentes que se encontram na base do sistema desportivo.

“Porque os nossos órgãos são as associações. As entidades parceiras da federação no terreno para aplicar as diretrizes da política desportiva são as associações. (...) . É normal que as associações trabalhem em diferentes velocidades umas trabalham muito bem, outras trabalham medianamente bem e outras trabalham menos bem. E quando eu digo isto, trabalhar muito bem, medianamente bem e menos bem é, como é que eles envolvem os clubes, os atletas na tomada de decisão da política da federação. Há associações que imediatamente convocam os clubes, explicam a situação e ouvem e depois transmitem a federação e outros não fazem.” (Presidente, Federação A)

As associações regionais são organizações intermediárias no sistema desportivo português e cumprem a função de organizar competições e atividades regionais de cada

modalidade no decorrer da época desportiva. Desta forma, acabam por cumprir uma função de sustentação do topo da pirâmide, especialmente com atividades nos níveis mais básicos da formação desportiva. O presidente de uma das associações regionais comentou que a proximidade operacional e a dependência das associações, para com a federação, torna difícil a ocorrência de divergências entre estes dois grupos.

“Uma vez que as federações têm as associações das quais há uma ligação estreita e, digamos que é uma dependência da própria política desportiva da federação, as associações são executoras de algum modo também embora tenham a sua autonomia, só em casos muito raros em que pode haver, entre aspas, aquilo que nós podemos chamar alguma rebelião das associações, é que as associações, e tem havido casos em algumas modalidades que eu conheço, tem uma posição de entendimento contra aquilo que é a orientação da própria direção e às vezes associam por elas próprias constituírem, a partir de um candidato que apoiam, constituírem uma posição da oposição a direção vigente naquela altura.” (Delegado representante das associações regionais, Federação B)

Um dos atletas entrevistados colocou em dúvida a capacidade dos representantes das associações de deliberarem pelo bem comum da modalidade.

“Ou então porque o presidente da associação, que há casos de presidentes da associação que mudaram as regras todas na associação e estão lá há 40 anos, aquilo está completamente ... E qual é o interesse que essa pessoa tem no bem da (MODALIDADE)?” (Delegado representante dos atletas, Federação A).

As associações regionais também possuem os próprios processos democráticos e políticos para definir os corpos sociais, e conseqüentemente acabam por se tornar ambientes que podem existir discordâncias entre grupos. Por esta razão, as associações regionais podem ter dificuldades de cumprir o papel de agentes para deliberação pública. Para além disto, há também dificuldades a nível operacional nas associações, já que, conforme mencionado pelo entrevistado, algumas organizações possuem dificuldade na realização de atividades. Esta situação pode ocorrer por não existirem recursos humanos e financeiros suficiente para manter atividades de forma eficiente.

Em suma, as organizações do desporto que buscam estabelecer e fortalecer a voz dos diferentes agentes desportivos nos seus processos de tomada de decisão devem considerar ir além do sistema democrático eleitoral, onde os grupos elegem os próprios

representantes, neste caso na AG, e focar-se na construção de um sistema democrático deliberativo (Kihl e Schull, 2020). Apesar do RJFD legitimar a AG como órgão deliberativo das federações do desporto, e dos delegados saberem das próprias responsabilidades, o sistema deliberativo pode ser ineficiente para determinados grupos já que não há uma relação estabelecida entre o representante e o grupo ao qual representa. Uma solução pode passar pela criação de comitês/comissão de atletas, treinadores, árbitros, dirigentes, entre outros, para que estes grupos possam trabalhar de forma mais próxima com os demais agentes na formulação de propostas para os desafios específicos de cada área. As associações representativas dos agentes podem funcionar organização responsável pela otimização desta aproximação entre a federação e os agentes.

#### *1.3.6 Dimensão Igualitária*

A dimensão Igualitária da democracia sustenta-se na busca pela igualdade política que é alcançada quando existe igualdade na participação, na representação e na proteção política, bem como, quando há distribuição igual dos recursos. Considera-se que para haver igualdade política é fundamental que os recursos (financeiros, conhecimento, tempo) sejam compartilhados igualmente. Obviamente que é muito difícil chegar à uma igualdade perfeita, pode-se haver pequenas diferenças, mas é crucial garantir que as diferenças não causem grandes consequências no empoderamento políticos dos grupos (Coppedge et al., 2011). A dimensão foi dividida em três princípios, sendo eles:

- Proteção igualitária.
- Acesso igualitário ao poder.
- Distribuição igualitária dos recursos.

As Tabelas 36 e 37 apresentam a distribuição das menções sobre democracia igualitária nas entrevistas realizadas junto aos delegados das duas federações. Nas duas organizações houve maior número de menções no princípio ligado ao acesso ao poder, seguido do princípio que trata da proteção, e por fim, da distribuição dos recursos.

**Tabela 36***Número de menções aos princípios da democracia igualitária nas entrevistas Federação A*

<b>Proteção igualitária</b>	<b>Acesso igualitário ao poder</b>	<b>Distribuição igualitária de recursos</b>
<b>3</b>	<b>9</b>	<b>3</b>

Nota. Fonte própria.

**Tabela 37***Número de menções aos princípios da democracia igualitária nas entrevistas Federação B*

<b>Proteção igualitária</b>	<b>Acesso igualitário ao poder</b>	<b>Distribuição igualitária de recursos</b>
<b>12</b>	<b>15</b>	<b>5</b>

Nota. Fonte própria.

Um dos assuntos abordados no princípio do Acesso igualitário ao poder é a distribuição das vagas na AG das federações e qual a consequência desta determinação que é prevista na legislação portuguesa. Os comentários sugerem que alguns delegados consideram que o desequilíbrio entre os grupos na AG gera impossibilidade de obter decisões que defendem.

“E todos estes têm de ter ação participativa na assembleia geral da federação. Aquilo que tu estás a dizer é ok, nós como associação tínhamos assento na assembleia geral e tínhamos 1 voto. Depois os delegados eleitos pelos juizes, são mais 3 ou 4, têm também votos. E são vamos somar 4 votos. Mas depois as associações são 20 e tal. Depois os delegados por inerência dos clubes, também tem X votos. Os jogadores, também são X votos. E os treinadores, a mesma coisa. O que nós estamos a dizer é, se nós juntarmos os treinadores, os juizes e os jogadores, eu não consigo ter a decisão da federação, ou seja, os votos não servem para superar as associações.” (Delegado representante dos árbitros, Federação B)

“Portanto aqueles que eu julgo neste aspeto que podem ser mais iguais no poder de decisão, são exatamente os dirigentes associativos e dirigentes de clubes. Quem está talvez numa situação mais difícil serão os treinadores, talvez os próprios árbitros e jogadores, naqueles em que os dois estão em situação mais difíceis e que não são tão iguais para com os outros em termos da sua intervenção.” (Delegado representante das associações, Federação B)

Apesar do desequilíbrio de forças citado acima, houve casos de delegados que mencionaram não existir a impossibilidade de representantes de determinados grupos de assumirem, por exemplo, a presidência da federação. O discurso destes delegados fundamenta-se na existência de condições para qualquer agente pertencente ao quadro da

federação de apresentar uma lista, no entanto, em seguida comentam que é fundamental que o candidato tenha capacidade política para conquistar os apoios necessários para ser eleito.

“Pelo menos nas assembleias acho que não. Toda gente está equiparada. (...) Desde que tenha os apoios necessários acho que tem condições para ser.” (Delegado representante dos clubes, Federação A)

“Sim, no fundo tem de saber o que é o regulamento eleitoral. Tem de preencher aqueles requisitos todos para se auto propor, tem de fazer as listas e tem que submeter a proposta. Uma coisa é condições para, outra coisa é (pausa) no fundo são várias fases. Tem condições, tem. Regulamentar está tudo perfeitamente definido. Agora, se tem capacidade não sei porque isso é sempre uma percepção muito pessoal, e depois se tem apoio é outra questão. Mas condições tem.” (Delegado representante dos treinadores, Federação A)

“Claro, qualquer pessoa pode se candidatar desde que preencha requisitos todos referidos na lei, ou seja, a lista tem que, se for se candidatar à presidência da federação, tem de apresentar a lista para todos os órgãos sociais e tem de ter pelo menos, tem de estar subscrita pelo menos por 15% dos delegados da assembleia geral. (...) Eu tenho vontade de ser milionário não tenho é dinheiro para ser milionário mesma coisa, há muita gente que tem vontade de ser presidente, tem é que ter condições para ser presidente, pessoais, e quando digo pessoais, estrutura mental, cognitiva, intelectual, emocional, estabilidade para ser, depois políticas, ou seja, gerar um determinado consenso é para poder ser. As pessoas têm de construir esse *background* que é para poder aspirar o poder.” (Presidente, Federação A)

“Ter condições têm, porque podem fazer as listas. Agora se não têm apoios nunca lá chegam. Tu tens de ser uma pessoa com muito consenso. E também te digo que a história da federação nos diz isto que normalmente um presidente que é bem-sucedido é muito difícil sair de lá.” (Delegado representante dos árbitros, Federação B)

A relação colaborativa entre as associações regionais e as federações nacionais e uma abordagem de compartilhamento de poder entre estes dois grupos são vistos como aspetos centrais para o bom andamento das questões de governança e das decisões estratégicas nas federações nacionais (Ferkins & Shilbury, 2010). Os autores realizaram um estudo junto da Federação de Ténis da Nova Zelândia e uma das propostas encontradas para facilitar esta relação foi a diminuição do número de associações regionais de vinte e uma para seis. A situação no contexto português pode passar por uma reflexão similar, especialmente na avaliação do número de associações existentes em cada federação. No caso das federações participantes deste estudo, há treze associações regionais filiadas à

Federação A e vinte e uma associadas à Federação B. Uma das consequências da existência de muitas associações regionais é a alta dependência que estas organizações possuem do financiamento recebido por meio da entidade nacional.

Um segundo assunto que surge no princípio do Acesso igualitário ao poder está relacionado ao peso dos votos das associações. Ou seja, mesmo considerando que há um desequilíbrio natural de forças dentro das AGs que pende para o lado das associações regionais e clubes, ainda é levantada a questão de existir associações que possuem menor tamanho e representatividade e, mesmo assim, dispõem de voto com mesmo peso do que associações que são consideradas maiores e mais representativas.

“Depois tem a ver com o peso e com o número porque isto tem a ver com os pesos das associações. Agora é assim, tem muito mais força, infelizmente, o litoral do que o interior.” (Delegado representante dos clubes, Federação B)

“E eu acho que não há algumas alterações políticas que deviam ser feitas do ponto de vista político, nomeadamente uma reorganização territorial das associações.” (Delegado representante dos treinadores, Federação B)

No sistema internacional em que o desporto é organizado existe uma premissa que as decisões democráticas são baseadas no princípio “uma federação, um voto”, ou seja, independente do tamanho e da importância de uma federação nacional, ela sempre terá o mesmo número de votos (1) nas AGs da respetiva federação internacional. Desta forma, um país que tenha dezenas de milhares de membros inscritos na federação nacional e que participe das principais competições da modalidade, tem o mesmo poder de decisão de um país com centenas de membros inscritos e que não participe de competições a nível internacional. Apesar ter um apelo forte de igualdade entre todos os membros, este sistema tem como ponto fraco a brecha deixada para existir casos de corrupção junto aos membros mais vulneráveis. Por isso, normalmente verifica-se uma pressão por parte das federações mais ricas exigindo mais poder, e a argumentação das federações menores em defesa do sistema mais igualitário (Mittag & Putzmann, 2013).

Sabendo que, no contexto português, as associações regionais possuem garantias legais de ter maioria dos votos das AGs das federações de desporto, essa questão sobre a

manutenção do sistema de um voto por membro é posta em questão. Em Portugal aproximadamente oitenta por cento da população residente em regiões do litoral (PORDATA, 2021) e, conseqüentemente, impacta no número de clubes e agentes inscritos nas federações de desporto. No caso da Federação B, o relatório anual de atividades de 2022 menciona que sessenta por cento dos atletas inscritos estão nas cinco maiores federações, enquanto apenas quatro por cento estão nas cinco menores.

O Código de boas práticas em questões eleitorais (European Commission for democracy through law, 2003) menciona a importância da manutenção do princípio de um voto por eleitor, se não for possível, este princípio deve ser mantido ao menos na eleição da câmara baixa ou nas eleições locais. O documento também menciona a importância de uma distribuição clara e equilibrada nos assentos entre os círculos eleitorais, e que tenham como base a população total, o número de eleitores e o número de pessoas que realmente participam dos processos eleitorais. Podem ser levados em consideração, quando for o caso, critérios geográficos e históricos, no entanto, o desvio no número de vagas não deve ser superior a dez por cento. Desta forma, no caso das federações de desporto em Portugal há o cumprimento do princípio do um voto por eleitor tanto nas eleições para os delegados da AG (câmara baixa), quanto nas eleições para os órgãos sociais realizadas de forma indireta. A questão da distribuição das vagas nas AGs é um assunto que pode ser mais bem debatido, pois não se encontra no que é definido pelo Acesso Igualitário ao Poder. Segundo o Código acima descrito, a distribuição dos assentos deve ser revista a cada dez anos, preferencialmente fora do período eleitoral. Como o RJFD que estabeleceu as normas para a distribuição das vagas na AG foi alterado pela última vez em 2014, este pode ser um debate para a sua atualização nos próximos anos.

Por fim, também há menções sobre a baixa representação de mulheres na AG e nos corpos sociais das federações de desporto. Este fenómeno é debatido com certa preocupação no contexto do desporto em Portugal (República Portuguesa, 2023).

“A assembleia geral é maioritariamente constituída do sexo masculino assim como a maioria dos agentes desportivos.” (Delegado representante dos treinadores, Federação A)

“Há duas que faltam para preencher, na minha opinião, uma questão que está muito em voga é a questão das cotas, deste processo igualitário. Cotas, participação das mulheres por gênero.” (Presidente, Federação A)

Em uma pesquisa publicada em 2015 pelo Instituto Europeu para a Igualdade de Género (IEIG, 2015) dentre as 10 maiores federações de desporto em Portugal (por número de praticantes) não existe nenhuma mulher no cargo de presidente, apenas dezasseis por cento das vagas de vice-presidente e catorze por cento das vagas de delegados nas AGs são do sexo feminino. Os números das confederações continentais não são diferentes dos encontrados em Portugal, sendo quatro por cento de mulheres que ocupam cargos de presidente, nove por cento nas vagas de vice-presidentes e quinze por cento ocupando assentos nas AGs destas organizações (IEIG, 2015). Cabe aqui uma referência que ao analisar as leis e os documentos internos das federações não foram encontradas menções sobre a promoção da igualdade de género nos processos eleitorais das organizações, seja nas candidaturas para vagas nas AGs, ou nas listas para os corpos sociais.

O debate sobre a igualdade de género e a sub-representação das mulheres em cargos de liderança tem cada vez mais incluído a questão da diversidade. A diversidade na composição dos corpos sociais nas federações de desporto possibilita uma potencial contribuição para questões como maior capacidade de resolução de problemas, criatividade, geração de ideias e aprendizado com os outros nas organizações (Mikkonen et al., 2021).

No que se refere ao princípio da Proteção igual houve comentários sobre como os diferentes agentes são protegidos dentro do ambiente federado. Uma primeira impressão sobre este assunto está relacionada com a existência e o bom funcionamento das associações representativas dos agentes. Os entrevistados consideram que estas organizações são importantes para que cada grupo consiga garantir a proteção por meio de uma relação positiva entre a federação e as associações representativas.

“Eu vou lhe dizer que um problema com os árbitros, é como os árbitros são defendidos. Eu diria que eles são defendidos pela federação, mas estão defendidos pela sua associação de juizes. E, portanto, tem aí mecanismos que os podem também ajudar a defender. E eu diria que o elo mais fraco acaba por ser acabam por ser os jogadores. São aqueles que, na minha opinião, são os que estão menos defendidos por que não têm, vamos lá ser, não têm uma estrutura vocacionada para os defender exclusivamente.” (Presidente, Federação B)

“Não. Não porque lá está, dirigentes não existem. Treinadores tem uma classe. Que é a associação. Eu acho que neste momento os mais protegidos, que se auto protegem, e bem, e em que os outros agentes sempre tem uma coisa a dizer são os árbitros. Os árbitros é uma associação que eles auto defendem e auto protegem, porque é também aquela classe mais considerada e que é mais atacada dentro da modalidade. Porque são aqueles que têm de ajuizar e uma pessoa quando tem de ajuizar é sempre apontada, porque para uns ajuíza bem para outras ajuíza mal. É a classe que está mais bem organizada, a seguir é a classe dos treinadores. Por exemplo, a classe dos jogadores não existe, ou praticamente não existe. Há delegados de jogadores, mas eu nunca vi nenhum em nenhuma assembleia. Minto, na última reunião penso que estava um jogador.” (Delegado representante dos clubes, Federação B)

“Mas é um facto que, eu também tenho de frisar aqui que os representantes dos jogadores, os jogadores não têm nenhuma associação. Eu arrisco a dizer que não existe. A Associação Nacional de Jogadores de (MODALIDADE) está desativada, os jogadores não têm quem os defenda.” (Delegado representante dos árbitros, Federação B)

As associações representativas dos agentes cumprem um importante papel na democracia das federações de desporto em Portugal. Estas organizações têm como funções a representação e defesa dos diferentes agentes desportivos, que também é conhecido pelo termo “*advocacy*”, que são atividades realizadas para influenciar decisões políticas e políticas públicas em nome de um interesse coletivo (Jenkins, 2006). O sistema desportivo é composto por organizações que são distribuídas verticalmente e horizontalmente. Existem organizações com múltiplos grupos de interesses, como é o caso das federações do desporto, e para que todas as partes sejam ouvidas e façam parte das tomadas de decisões precisam contar com organizações capazes de representar e unir todo grupo e mostrar força coletiva nos processos deliberativos.

Um dos entrevistados comentou sobre a pouca representatividade e, conseqüentemente, pouca proteção que o desporto adaptado no ambiente interno da federação.

“Eu não sei dizer a certeza, mas eu penso que a questão que a área do desporto adaptado não estava bem representada nos atuais estatutos, dado que o desporto adaptado só há poucos anos é que está sobre a égide da federação”. (Delegado representante dos treinadores, Federação A)

A situação do desporto adaptado é realmente um ponto a ser pensado na questão da democracia nas federações do desporto em Portugal. Entretanto, a questão da diversidade no desporto não está ligada somente ao género. Há também a questão do desporto adaptado que é uma questão que toca na democracia igualitária em algumas federações de desporto, em especial, naquelas que são responsáveis pela gestão das modalidades olímpicas e paralímpicas.

As duas federações estudadas são também responsáveis pela gestão do respetivo desporto adaptado e há pouca atenção para este grupo. No caso da Federação A há somente a possibilidade de representação por um delegado na AG que é dividido com outra modalidade não adaptada. Na Federação B não há qualquer garantia que o desporto adaptado possa ser representado por delegados na AG. O tema da representatividade e proteção do desporto paralímpico no contexto interno das federações nacionais que também são responsáveis pela gestão do desporto olímpico é um assunto pouco debatido e, pode ser, um assunto a ser pesquisado em futuros trabalhos.

“Aí creio que não. Muito sinceramente creio que não. Eventualmente quem aqui tem mais liberdade, neste sentido de ter uma posição de maior igualdade uns com os outros, são exatamente as associações. Em relação aquilo que é a própria federação, respeitando, como eu dizia, o ponto de vista institucional. Não temos problemas nenhum em assumir divergências, não é. Agora a forma como as coisas estão organizadas, julgo que tem muito mais dificuldade em assumir divergências de uma forma frontal, os jogadores, os próprios árbitros que no fundo tem independência, faz-se a expressão, do que propriamente os dirigentes.” (Delegado representante das associações, Federação B)

“Acho que no geral são todos protegidos de forma igual a questão é por exemplo no caso dos árbitros. Os árbitros são sempre os que são capazes de ser aqueles que

mesmo tendo uma proteção igual acabam por ter menos proteção.” (Delegado representante dos atletas, Federação B).

“Mas a ideia que, isto tudo para dizer que os dirigentes quando têm alguma coisa para dizer dizem em assembleia geral e dizem à federação e não deixam de o fazer. Muitas vezes o que acontece, os delegados dos treinadores e os delegados dos dirigentes comunicam durante a época sem ser em assembleias gerais comunicam com a Direção da federação, mandam e-mail, telefonam, conversam, dos juizes já não é assim. Porque os juizes aproveitam as assembleias gerais para fazer isso.” (Delegado representante dos árbitros, Federação B).

“Todos estão de acordo com a lei. De acordo com o regime jurídico 70% associações de clubes, 15% participação dos delegados de atletas, 7,5% treinadores, 7,5% árbitros. Isso tudo somado dá 100%. Portanto a única proteção que nós temos é aplicar irrestritamente aquilo que diz a lei.” (Presidente, Federação A).

“Mas relativamente a questão dos treinadores, sentimos que as nossas dificuldades e que as nossas preocupações ainda não foram completamente atendidas.” (Delegado representante dos treinadores, Federação B)

O último princípio analisado na dimensão Iguaitária foi o da Distribuição igualitária de recursos. Este princípio sustenta a importância da distribuição de recursos, como financeiros e educação, para garantir uma participação política ampla e igual (Coppedge et al., 2011).

As respostas dos entrevistados focaram-se na questão da distribuição dos recursos financeiros. De certa forma os treinadores e árbitros tiveram impressões negativas sobre o dinheiro que é transferido para estes grupos.

“Eu acho que não. Eu acho que o dinheiro, ou as verbas, que a federação disponibiliza para a associação neste momento para a nossa atividade é insuficiente.” (Delegado representante dos treinadores, Federação B)

“Claramente que a parte de arbitragem é uma luta maior, a fatia para arbitragem é maior luta de todas porque nós temos que temos de ter consciência que há vários anos as tabelas de arbitragem já não são o que eram antigamente.” (Delegado representante dos árbitros, Federação B)

“Eu acho que a única limitação que há no nosso aspeto é a limitação orçamental muitas vezes os objetivos, as vontades dos técnicos não são totalmente aceites nem correspondidas por motivos de restrições orçamentais, não por vontade política ou desportiva ou não ver a pertinência da sugestão da proposta, não por aí, mais por limitações orçamentais.” (Delegado representante dos treinadores, Federação A)

“Os árbitros não estão satisfeitos, os treinadores não estão satisfeitos, os atletas gostariam de ter outros apoios, ou seja, se o orçamento da Federação, vamos supor

um orçamento já generoso na casa dos 4 milhões de Euros, triplicasse continuariam a existir, nos agentes da modalidade, continuariam a existir insatisfação. Os presidentes das associações são os maiores insatisfeitos, mas as regras estão definidas.” (Delegado representante dos árbitros, Federação A)

“Acho que do prisma do atleta também está gravemente mau. Mesmo para treinadores também.” (Delegado representante dos atletas, Federação A)

Por outro lado, a impressão da distribuição dos recursos financeiros para as associações regionais não apresentou impressões negativas como as anteriores.

“Os agentes estão em posições diferentes na minha opinião, mas houve melhorias nos últimos anos na distribuição dos recursos da federação para suas associações.” (Delegado representante das associações, Federação B)

“Eu tenho alguma informação porque nas várias assembleias gerais que estive, ou das reuniões que estivemos, a federação está cada vez mais a distribuir dividendos para as associações.” (Delegado representante dos árbitros, Federação B)

Uma razão que pode estar associada a maior distribuição de recursos para as associações regionais deve-se ao fato destas organizações realizarem atividades que impactam diretamente no funcionamento e nos resultados operacionais das federações do desporto, nomeadamente na organização de competições na formação. Há também a importância dos delegados representantes das associações regionais, que possuem vaga por inerência nas AGs, e impactam nos resultados dos processos eleitorais e nas decisões tomadas por este corpo social.

### *1.1 Síntese da discussão da fase qualitativa*

Esta tese teve como finalidade estudar a democracia que é um dos princípios de boa governança nas federações do desporto. O bom funcionamento dos processos democráticos internos permite que as partes interessadas participem efetivamente das decisões tomadas nas esferas políticas e aceitem melhor as soluções apresentadas para os problemas existentes, para além disto, também garante a alternância de poder por meio de sistemas eleitorais realizados livremente, e de forma justa e competitiva (Geearert, 2018).

De forma a ter uma visão mais ampla sobre o fenómeno estudado este estudo optou pela utilização da proposta de Coppedge et al. (2011). Estes autores propuseram uma

abordagem multidimensional medir a qualidade de democracia em diferentes nações. A proposta divide-se em 6 dimensões que apesar de serem distintas são complementares, e em alguns casos conflituosas, sendo elas: Eleitoral, Liberal, Maioritário, Participativo, Deliberativo e Igualitário. Dentro de cada dimensão existem princípios e indicadores utilizados no projeto *Varieties of Democracy*. A investigação focou-se no contexto português e analisou as leis relacionadas com o desporto e os documentos internos de duas federações do desporto, sendo um ligada à um desporto individual e outra à um desporto coletivo. Foram também realizadas entrevistas aos presidentes das duas federações e aos delegados representantes dos agentes desportivos nas respetivas assembleias gerais.

A dimensão Eleitoral da democracia foi a que recebeu maior número de recortes nas três fases do estudo qualitativo. A LBAFD obriga o voto secreto nos processos eleitorais e a manutenção do funcionamento democrático internos, mas sem especificar detalhes deste funcionamento. A única obrigação que a lei remete é a limitação de mandatos, mesmo sem ainda especificar o máximo de tempo permitido. O RJFD é a regulamentação que apresenta detalhadamente os pontos do funcionamento dos processos eleitorais das federações do desporto. Nesta legislação encontra-se as regras que direcionam a participação de diferentes listas para os diversos órgãos sociais das federações do desporto, permitindo, por exemplo, que exista listas para determinados conselhos sem que estejam ligadas à candidatura do presidente. Por outro lado, o RJFD acaba por centralizar a posição do presidente, dando a este cargo destaque e, na maioria dos casos, garantindo que este consiga eleger os representantes dos demais órgãos sem que exista participação de membros com opiniões diferentes nas tomas de decisões. O regime também deixa claro as regras para evitar que existam barreiras para a inscrição de listas condicionando esta situação à necessidade de ter assinatura de no máximo dez por cento dos membros da AG. Por fim, são apresentadas regras para o registo de candidaturas e informações mais claras sobre o limite de mandatos, que permite que os dirigentes ocupem por no máximo doze anos (três períodos de quarto anos) a mesma posição nos corpos diretivos de uma federação do desporto.

As entrevistas aos delegados trouxeram evidências que existe um clima de segurança nas eleições realizadas dentro do colégio eleitoral formado pela AG das federações estudadas. Esse sentimento pode ser resultado de toda regulamentação existente para estes momentos, tanto nas leis, quanto nos estatutos e regulamentos eleitorais. Ainda assim, os entrevistados descreveram os processos eleitorais como momentos de baixa competitividade, e apesar de existir liberdade para associação e para candidatura, as eleições nas duas federações têm sido caracterizadas pela baixa competitividade. Os entrevistados comentam que uma das causas está na distribuição desproporcional das vagas (também comentado na democracia igualitária) que determina o RJFD e que permitem que as associações regionais tenham por inerência muitas vagas na AG. Importante reforçar que quando se trata dos processos eleitorais para a eleição dos delegados das AG não houve tanta segurança no processo que é caracterizado pela baixa participação dos agentes. Há casos de delegados eleitos com apenas um voto, e que deixa a impressão de que os agentes desportivos não estão interessados em participar deste importante momento democrático. Uma das soluções para este tipo de situação consiste na criação de comitês de nomeação cuja responsabilidade seja encontrar potenciais candidatos para vagas nos corpos sociais da federação. Outra solução para aumentar a participação dos agentes nos processos eleitorais dos delegados é a possibilidade de permitir que os votos sejam realizados, em segurança, por meio remoto.

A dimensão Liberal da democracia não apresentou muitos relatos nas análises realizadas na legislação direcionada ao desporto. A LBAFD não apresentou nenhuma menção sobre esta dimensão e o RJFD apresentou somente duas menções. O mesmo se refletiu quando analisado os documentos internos das duas federações estudadas.

O mesmo não se verificou nas entrevistas onde sugeriram comentários mais numerosos sobre esta dimensão, especialmente sobre o princípio relacionado ao controlo da AG sobre o Presidente e a Direção. Os comentários nas entrevistas remetem a uma certa liberdade individual, no entanto, esta liberdade fica condicionada às regras das federações. Sabendo que o sistema federativo é um sistema internacional, onde as federações internacionais estão

no topo, seguida as confederações continentais e das federações nacionais é provável que muitas regras sejam estabelecidas e, conseqüentemente, possa haver uma limitação desta liberdade individual. Os entrevistados também mencionaram o sentimento de segurança no controlo realizado por certos conselhos, nomeadamente o conselho disciplinar e de justiça. Por outro lado, há comentários que colocam em questão a capacidade da AG de controlar o poder dos órgãos executivos, seja pela falta de oposição efetiva, pelas poucas oportunidades que são organizadas as AGs durante o ano (normalmente duas vezes), ou pela baixa participação dos delegados no decorrer das AGs de um período de mandato (preferem participar das AGs eletivas).

A dimensão Participativa da democracia não registou nenhuma menção nas análises nas duas legislações e também não apresentou registos quando avaliado os documentos internos das federações. Desta forma, nota-se que ainda há limitações nas possibilidades dos agentes desportivos em desenvolver ações de democracia direta. De uma certa forma, não existem garantias legais e nem estatutárias para a promoção de, por exemplo, reuniões abertas ou referendos em decisões que afetem diretamente a atividade dos agentes desportivos. Ao que parece este tipo de decisão está mais direcionada para a dimensão deliberativa da democracia.

Apesar de existir esta lacuna na democracia participativa as entrevistas trouxeram algumas considerações importantes sobre como esta dimensão funciona nas federações do desporto em Portugal. Os entrevistados mencionaram o papel importante das associações representativas dos agentes desportivos e das associações regionais no desenvolvimento de ações da democracia direta. As primeiras funcionam como partidos políticos e possuem a função de mobilizar os agentes para processos de tomadas de decisões coletivas. Nas entrevistas notou-se que nas duas federações os atletas parecem ser o grupo menos organizados e com dificuldades de manter as associações em atividade. Já o papel das associações regionais está direcionado a um contacto mais próximo com os clubes desportivos, especialmente os mais pequenos que normalmente atuam somente no desporto de formação. Por fim, cabe ressaltar que uma das barreiras para o bom funcionamento para

a democracia participativa é o fator financeiro e, tenho em consideração as dificuldades financeiras que passam muitas associações, este pode ser um limitador para as ações desta dimensão.

A dimensão Deliberativa da democracia apresentou menções nas duas legislações analisadas. Inicialmente a LBAFD apresenta uma única indicação para esta dimensão ao indicar que as deliberações sociais nas federações são realizadas nas assembleias gerais sem a possibilidade de realizar votos por representação. Já o RJFD apresentou alguns registos sobre a dimensão deliberativa sendo que eles estão direcionados na regulamentação das funções e a composição da AG das federações. Por se tratar do principal órgão social e um dos únicos espaços para deliberações há uma atenção por parte do poder público de tentar garantir o funcionamento deste órgão e evitar que os dirigentes que ocupam as posições de tomada de decisão façam de forma autocrática. Na análise dos documentos internos a dimensão deliberativa ficou somente atrás da dimensão eleitoral no número de registos. As menções, na sua maioria, seguem o que é determinado pelo RJFD e focam-se nas questões da AG anteriormente descritas. No entanto, como veremos na dimensão igualitária há um desequilíbrio de forças nas AGs e também grupos que não estão organizados

Apesar da legislação definir a AG como órgão importante para o desenvolvimento das deliberações das federações os entrevistados apresentaram algumas preocupações sobre o funcionamento deste órgão, especialmente sobre a participação efetiva dos delegados. Neste sentido, nota-se que há desconforto pela baixa participação crítica de alguns delegados, que normalmente participam nas AG eletivas e depois não frequentam as demais reuniões no decorrer do mandato. Também se verificou que não há formações para os delegados no intuito de reverter esta situação. Por fim, os entrevistados também reforçam o papel das associações regionais para o sistema de deliberação, sendo estas organizações fundamentais para o bom funcionamento da democracia deliberativa. No entanto, o sistema desportivo organiza-se de forma que as associações regionais são independentes e possuem o próprio sistema democrático internos. Esta situação acaba por gerar um conflito de

interesses por parte dos representantes das associações regionais que muitas vezes precisam defender os próprios interesses, ao invés dos interesses coletivos da modalidade, de forma a garantir a perpetuação do seu poder.

A dimensão Iguitária da democracia não apresentou menções na LBAFD e teve três registos no RJFD. O texto proposto pela legislação conduz as federações do desporto em Portugal a distribuir as vagas na AG de forma não equilibrada, sendo setenta por cento das vagas distribuídas entre os clubes e associações regionais e trinta por cento para os agentes desportivos. Na tentativa de abranger representantes das diversas manifestações do desporto a lei também propõe que exista uma distribuição das vagas entre o desporto profissional e não profissional.

Nas entrevistas a dimensão Iguitária foi tratada dentro de diferentes abordagens, a primeira delas seguiu a mesma reflexão da distribuição das vagas entre os diferentes grupos dentro das federações do desporto. Houve delegados que consideram a existência do desequilíbrio, no entanto, há outros que comentaram que qualquer pessoa pode chegar a presidência da federação, mas que para isto depende de obter o apoio político necessário dentro do colegiado. Sabendo que existe uma relação de dependência financeira das associações regionais para a federação, este poder político pode ser condicionado pelo ocupante da posição de Presidente. Outra questão que se coloca esta relacionada com o peso dos votos das associações regionais, sabendo que algumas associações possuem grande dimensão em números de filiados e outras poucos integrantes. A literatura sobre a questão dos pesos dos votos nas federações internacionais expõe que o sistema “uma federação, um voto” apesar de ser considerado o mais justo tem como ponto fraco a possibilidade de casos de corrupção dentro das organizações mais vulneráveis. Foram também colocadas questões sobre o desequilíbrio no acesso ao poder entre o género masculino e feminino, sendo muito baixa a participação de mulheres nos corpos diretivos e também foi colocado a questão da baixa representatividade existente na área do desporto adaptado (paralímpico). Por fim, as associações representativas dos agentes desportivos foram novamente valorizadas no princípio da proteção igual. Os entrevistados comentaram,

por exemplo, da dificuldade dos atletas em manterem as suas associações a funcionar e, por esta razão, terem dificuldades de garantir o trabalho de defesa dos direitos (*advocacy*).

## 2. Fase quantitativa

O constructo central nesta tese é a democracia que tem um modelo conceptual composto por cinco dimensões provenientes da proposta de Coppedge et al. (2011), sendo eles: Eleitoral, Liberal, Participativo, Deliberativo e Igualitário. Cada dimensão foi analisada dentro de um modelo formativo, sendo representadas por cinquenta e oito indicadores no total. Num primeiro momento a assimetria e a curtose foram examinadas para avaliar a distribuição dos dados e apresentaram resultados menores do que 3,0 e 7,0, não indicando problemas quanto a fiabilidade dos dados (Kline, 1998).

Em seguida seguiu-se a proposta de Hair et al. (2019) para avaliação dos constructos de 1ª ordem nos modelos formativos no PLS-SEM, ou seja, a colinearidade do indicador, significância estatística e relevância dos pesos do indicador. Segundo Hair et al., a colinearidade dos indicadores é medida pelo fator de inflação da variância - VIF (*Variance Inflation Fator*) que deve, idealmente ter o valor, abaixo de 3. A significância e relevância dos indicadores é medida pelo peso (*weight*) que é indicada por valores entre -1 e 1. Quando o peso está próximo de 0 indica uma fraca relação, quando está mais próximo de 1 indica relação positiva ou negativa fortes. Os valores encontrados nos itens de cada dimensão são apresentados nas tabelas a seguir.

A dimensão Eleitoral da democracia nas federações do desporto é formada por cinco constructos de primeira ordem que estão formados por vinte indicadores todos eles apresentados na Tabela 38. Todos os itens apresentaram valores de VIF menor que três o que indica não existência de problemas de colinearidade. No que se refere aos pesos dos indicadores para a formação dos constructos nota-se que existe um equilíbrio nos valores dos pesos dos indicadores nos constructos Liberdade de Associação e Eleições Limpas. Os constructos Liberdade de Expressão e População com Sufrágio também apresentam equilíbrio nos pesos, com exceção do indicador E2 (Liberdade de Expressão) e E11 (População com Sufrágio), o que pode representar pouca importância dos respondentes

sobre estes itens na formação dos respetivos constructos. No constructo Dirigentes Eleitos houve dois indicadores com maior peso (E15 e E16), sendo que os outros quatro indicadores (E17, E18, E19 e E20) que formavam o constructo apresentaram valores equilibrados, porém mais baixos que os dois primeiros.

**Tabela 38**

*Pesos (weights), T Value e VIF dos indicadores na formação dos constructos de primeira ordem na Democracia Eleitoral*

<b>Constructo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Weights</b>	<b>T Value</b>	<b>VIF</b>
<b>Liberdade de expressão</b>	E1 - Os media têm acesso às informações sobre o funcionamento da Federação.	0.395	10.722	1.448
	E2 - Os media não sofrem qualquer tipo de pressão para publicar ou evitar publicar qualquer tipo de informação sobre a Federação.	0.173	4.022	1.760
	E3 - Os agentes desportivos podem expressar-se com liberdade sobre os processos políticos na Federação.	0.321	6.968	1.787
	E4 - Os agentes desportivos não sofrem nenhum tipo de perseguição ao tratarem de assuntos políticos na Federação.	0.362	6.890	1.800
<b>Liberdade de associação</b>	E5 - É possível formar listas livremente para participar sem constrangimentos nos processos eleitorais na Federação.	0.473	8.573	1.235
	E6 - As associações regionais funcionam de forma livre e autónoma da Federação.	0.375	6.998	1.607
	E7 - As associações representativas dos agentes desportivos funcionam de forma livre e autónoma da Federação.	0.408	6.893	1.613
<b>População com sufrágio</b>	E8 - A percentagem de agentes desportivos que participam nos processos eleitorais da Federação é representativa dessa população.	0.355	6.846	1.882
	E9 - O Presidente e os órgãos sociais são eleitos em processos eleitorais com alta participação dos agentes desportivos.	0.351	6.723	1.873
	E10 - Os processos eleitorais presenciais na Federação facilitam a participação de um elevado número de agentes desportivos.	0.340	7.069	1.928
	E11 - A Federação facilita a participação de todos os agentes desportivos disponibilizando sistemas eleitorais remotos (por exemplo, aplicações).	0.167	3.616	1.529

<b>Eleições limpas</b>	E12 - Os processos eleitorais na Federação são justos e corretos.	0.426	11.241	1.790
	E13 - A Mesa da Assembleia Geral da Federação garante com sucesso que o processo eleitoral aconteça dentro de processos corretos.	0.370	8.011	2.389
	E14 - Existem regras claras nos estatutos e regulamentos internos capazes de garantir que os processos eleitorais da Federação aconteçam sem irregularidades.	0.351	7.866	2.106
<b>Dirigentes eleitos</b>	E15 - Concordo que o presidente da Federação tenha sido eleito pelos delegados da Assembleia Geral.	0.334	6.947	1.284
	E16 - Concordo com o processo de eleição para os delegados da Assembleia Geral.	0.568	10.815	1.304
	E17 - Concordo que os presidentes das Associações Regionais tenham posição por inerência na Assembleia Geral da Federação.	0.146	2.565	1.572
	E18 - Concordo que os presidentes das associações representativas dos agentes desportivos tenham posição por inerência na Assembleia Geral.	0.144	2.311	1.706
	E19 - Concordo que os órgãos sociais da Federação são eleitos por meio de listas.	0.117	2.363	1.273
	E20 - Concordo que exista membros da Assembleia Geral eleitos de forma direta e outros por inerência.	0.154	3.132	1.349

Nota. Fonte própria.

A Tabela 39 apresenta os valores encontrados para a formação da dimensão Eleitoral (constructo de segunda ordem) pelos cinco constructos de primeira ordem. Ainda dentro da proposta de Hair et al. (2019) os constructos foram analisados por meio da colinearidade (VIF) e dos pesos dos constructos por meio do *Path Coefficients*. Os resultados demonstraram não existir problemas de colinearidade com todos os valores estando inferiores a três. No caso dos pesos notou-se um equilíbrio na formação da democracia eleitoral, sendo o constructo Liberdade de expressão o que demonstrou maior peso e o constructo Liberdade de associação com o menor peso.

**Tabela 39**

*Pesos (Weights), T Value e VIF dos indicadores na formação do constructo de segunda ordem na Democracia Eleitoral*

<b>Dimensão</b>	<b>Constructo</b>	<b>Path Coefficient</b>	<b>T Value</b>	<b>VIF</b>
-----------------	-------------------	-------------------------	----------------	------------

<b>Democracia eleitoral</b>	Liberdade de expressão	0.268	24.259	2.749
	Liberdade de associação	0.193	20.095	2.112
	População com Sufrágio	0.242	21.056	2.247
	Eleições limpas	0.246	25.187	2.997
	Dirigentes eleitos	0.225	16.543	2.129

Nota. Fonte própria.

A dimensão Liberal da democracia das federações do desporto foi formada por quatro constructos de primeira ordem que estão formados por doze indicadores distribuídos conforme apresentado na Tabela 40. Todos os itens apresentaram valores de VIF menor que três o que indica não existência de problemas de colinearidade. Na análise dos pesos para a formação dos constructos verificou-se que dois constructos tiveram equilíbrio de pesos na formação, são eles o Acesso à justiça e Restrições da AG ao Presidente e à Direção. Em outros dois constructos, Igualdade perante as regras e Restrições judiciais ao Presidente e à Direção, houve um indicador com maior peso, L3 e I9 respectivamente.

**Tabela 40**

*Pesos (Weights), T Value e VIF dos indicadores na formação dos constructos de primeira ordem na Democracia Liberal*

<b>Constructo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Weights</b>	<b>T Value</b>	<b>VIF</b>
<b>Igualdade perante as regras</b>	L1 - O poder dos órgãos sociais é limitado adequadamente pelas regras estabelecidas nos estatutos e regulamentos internos da Federação.	0.220	6.586	1.589
	L2 - As regras estabelecidas nos estatutos e regulamentos internos da Federação garantem que todos os órgãos sociais atuam de forma imparcial.	0.383	9.053	2.310
	L3 - Os órgãos sociais da Federação atuam de forma imparcial considerando os direitos individuais de todos os agentes.	0.530	13.181	2.328
<b>Acesso a justiça</b>	L4 - Os atletas, treinadores, árbitros e dirigentes desfrutam realmente de acesso à justiça na Federação.	0.367	9.932	2.089
	L5 - Os atletas, treinadores, árbitros e dirigentes na Federação sentem segurança institucional no caso de processos de defesa de garantia de direitos.	0.418	9.147	2.358

<b>Restrições judiciais ao Presidente e à Direção</b>	L6 - Os atletas, treinadores, árbitros e dirigentes podem atuar politicamente devido às garantias de direitos oferecidas pelo Conselho de Disciplina e de Justiça da Federação.	0.341	8.846	2.311
	L7 - Os Conselhos de Justiça e de Disciplina da Federação atuam de forma independente.	0.317	9.459	1.770
	L8 - O Presidente e a Direção da Federação cumprem bem as decisões dos órgãos judiciais (Conselho de Disciplina e Conselho de Justiça).	0.288	8.168	1.997
	L9 - O Presidente e a Direção da Federação respeitam os estatutos e os regulamentos internos.	0.543	15.329	2.006
<b>Restrições da AG ao Presidente e à Direção</b>	L10 - A Assembleia Geral da Federação supervisiona as ações e as decisões tomadas pelo Presidente e pela Direção.	0.300	6.902	2.138
	L11 - O Conselho Fiscal supervisiona sempre as contas da Federação de forma independente.	0.486	11.669	1.751
	L12 - Na Federação existe supervisão adequada por parte dos membros da Assembleia Geral às atividades do Presidente e da Direção.	0.362	7.105	2.374

Nota. Fonte própria.

A Tabela 41 apresenta os valores encontrados para a formação da dimensão Liberal da democracia (constructo de segunda ordem) pelos quatro constructos de primeira ordem apresentados anteriormente. Seguindo a proposta de Hair et al. (2019) os constructos foram analisados por meio da colinearidade (VIF) e dos pesos dos constructos por meio do *Path Coefficients*. Os resultados demonstraram que os valores dos VIFs são maiores que três, no entanto, não são maiores que cinco, o que é aceitável segundo Hair et al. (2019). Os pesos para a formação da dimensão demonstraram estar equilibrados para a formação do constructo de segunda ordem.

**Tabela 41**

*Pesos (Weights), T Value e VIF dos indicadores na formação do constructo de segunda ordem na Democracia Liberal*

<b>Dimensão</b>	<b>Constructo</b>	<b>Path Coefficient</b>	<b>T Value</b>	<b>VIF</b>
<b>Democracia liberal</b>	Igualdade perante as regras	0.263	33.410	4.761
	Acesso a justiça	0.275	34.619	3.720

Restrições judiciais ao Presidente e à Direção	0.274	35.908	4.513
Restrições da AG ao Presidente e à Direção	0.265	36.047	3.652

Nota. Fonte própria.

A dimensão Participativa da democracia nas federações do desporto é formada por dois constructos de primeira ordem que são formados por seis indicadores, que estão apresentados na Tabela 42. Mais uma vez os indicadores não apresentaram problemas de colinearidade por apresentarem valores abaixo de três, com exceção dos indicadores P5 e P6 que apresentaram valores um pouco acima de três, mas que ainda se encontram distantes do valor cinco que indica um impasse na colinearidade. Os pesos para a formação dos dois constructos de primeira ordem, Participação dos agentes desportivos e Voto direto, demonstraram estar equilibrados e com valores que demonstram um peso adequado para a formação dos dois constructos. Destaque para os indicadores P2 e P6 que apresentam pesos próximos de 0.500.

**Tabela 42**

*Pesos (Weights), T Value e VIF dos indicadores na formação do constructo de segunda ordem na Democracia Participativa*

Constructo	Indicadores	Weights	T Value	VIF
<b>Participação dos agentes desportivos</b>	P1 - As associações representativas dos agentes desportivos representam os atletas, treinadores, árbitros e dirigentes e organizam-se para perseguir os respetivos interesses.	0.312	6.403	1.996
	P2 - As associações representativas dos agentes desportivos garantem a participação democrática dos atletas, treinadores, árbitros e dirigentes na Federação.	0.481	10.869	1.759
	P3 - As associações representativas dos agentes desportivos atuam de forma a defenderem os objetivos coletivos dos respetivos grupos.	0.390	7.547	1.576
<b>Voto direto</b>	P4 - No apoio à tomada de decisão a Federação adota regularmente iniciativas diretas, referendos e plebiscitos junto dos agentes desportivos.	0.348	8.627	2.273
	P5 - O Presidente e a Direção da Federação escutam regularmente a opinião dos agentes desportivos por meio de iniciativas diretas, referendos e plebiscitos.	0.309	7.109	3.226

P6 - A Federação aceita regularmente propostas dos agentes desportivos por meio das suas iniciativas diretas, referendos e plebiscitos.	0.441	9.344	3.043
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	-------	-------

Nota. Fonte própria.

A Tabela 43 apresenta os valores encontrados para a formação da dimensão Participativa da democracia (constructo de segunda ordem) pelos dois constructos de primeira ordem apresentados anteriormente. Os constructos foram analisados por meio da colinearidade (VIF) e dos pesos dos constructos por meio do *Path Coefficients* (Hair et al., 2019). Ambos os VIFs demonstraram não existir problemas na colinearidade dos constructos, valores menores que três. Os valores do *Path Coefficients* destacaram que ambos os constructos de primeira ordem possuem um bom peso na formação da dimensão Participativa da democracia (constructo de segunda ordem).

**Tabela 43**

*Pesos (Weights), T Value e VIF dos indicadores na formação do constructo de segunda ordem na Democracia Participativa*

Dimensão	Constructo	Path Coefficient	T Value	VIF
<b>Democracia participativa</b>	Participação dos agentes desportivos	0.489	40.711	1.745
	Voto direto	0.600	38.814	1.745

Nota. Fonte própria.

A dimensão Deliberativa da democracia nas federações do desporto também é formada por dois constructos de primeira ordem que são formados por seis indicadores, conforme apresentados na Tabela 44. O constructo de primeira ordem, Deliberação pública, não apresentou problemas de colinearidade tendo todos os indicadores com VIF menores que três. No caso do outro constructo, Defesa do bem comum, dois indicadores (D4 e D6) apresentaram VIF maiores que três, mas novamente não passaram de cinco e ainda estão dentro do valor aceitável (Hair et al., 2019). Os pesos para a formação dos dois constructos de primeira ordem estão equilibrados e com valores com bom peso para a formação dos constructos de primeira ordem.

**Tabela 44**

*Pesos (Weights), T Value e VIF dos indicadores na formação do constructo de primeira ordem na Democracia Deliberativa*

<b>Constructo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Weights</b>	<b>T Value</b>	<b>VIF</b>
<b>Deliberação pública</b>	D1 - Os processos políticos de tomada de decisão na Federação são fruto de deliberações públicas abertas em todos os níveis federativos (clubes, associações regionais e associações representativas).	0.384	9.225	2.127
	D2 - Existe diálogo constante entre todos os níveis federativos (clubes, associações regionais e associações representativas) nos processos políticos de tomada de decisão na Federação.	0.359	8.137	2.552
	D3 - Todos os níveis federativos (clubes, associações regionais e associações representativas) são devidamente ouvidos nos processos políticos de tomada de decisão na Federação.	0.376	11.638	2.502
<b>Defesa do bem comum</b>	D4 - A tomada de decisão na Federação é realizada de forma a garantir o bem comum da modalidade.	0.394	11.345	4.184
	D5 - Os agentes desportivos na Federação levam em consideração o bem comum da modalidade nas diferentes tomadas de decisão.	0.344	9.908	3.037
	D6 - As decisões tomadas pelo Presidente e pela Direção da Federação visam o bem comum da modalidade.	0.333	9.422	4.006

Nota. Fonte própria.

A dimensão Deliberativa da democracia é formada pelos dois constructos de segunda ordem que estão apresentados na Tabela 45. Os constructos foram analisados por meio da colinearidade (VIF) e dos pesos dos constructos por meio do *Path Coefficients* (Hair *et al.*, 2019). Ambos os VIFs apresentam valor menor que três e demonstraram não existir problemas na colinearidade. Os pesos, apresentados pelos valores do *Path Coefficients*, possuem valores que demonstram um equilíbrio na formação da democracia deliberativa e ambos com bom peso, acima de 0.500.

**Tabela 45**

*Pesos (Weights), T Value e VIF dos indicadores na formação do constructo de segunda ordem na Democracia deliberativa*

<b>Dimensão</b>	<b>Constructo</b>	<b>Path Coefficient</b>	<b>T Value</b>	<b>VIF</b>
<b>Democracia deliberativa</b>	Deliberação pública	0.505	73.555	2.435
	Defesa do bem comum	0.548	66.435	2.435

Nota. Fonte própria.

Por fim, a Tabela 46 apresenta os valores dos quinze indicadores distribuídos pelos quatro constructos de primeira ordem que formam a dimensão igualitária da democracia nas federações do desporto. Novamente nota-se que não há problemas de colinearidade dos indicadores, onde os valores encontram-se abaixo de três. Somente o indicador I10 apresentou valor um pouco acima de três, mas ainda dentro da margem proposta por Hair *et al.* (2019) de cinco. Os pesos para a formação dos constructos de primeira ordem estão equilibrados nos casos dos constructos Proteção igual e Acesso igualitário. O constructo Distribuição igualitária dos recursos apresentou um indicador (I7) com peso menor na sua formação, sendo os outros três mais equilibrados. O último constructo de primeira ordem da democracia igualitária, Acesso sem discriminação, apresentou três indicadores com peso equilibrado, e um indicador com peso menor na sua formação. Ainda neste constructo houve uma ocorrência única neste estudo, que foi um resultado de peso negativo no indicador I14. Como este estudo tem perfil exploratório optou-se por manter o indicador e registar o ocorrido para avaliar futuramente se é necessário ou não manter o indicador.

**Tabela 46**

*Pesos (Weights), T Value e VIF dos indicadores na formação do constructo de primeira ordem na Democracia Igualitária*

<b>Constructo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Weights</b>	<b>T Value</b>	<b>VIF</b>
<b>Proteção igual</b>	I1 - Os diferentes agentes desportivos são protegidos de forma igualitária na Federação.	0.371	7.386	2.171
	I2 - A Federação assegura direitos igualitários a todos os agentes desportivos.	0.317	7.282	2.269

	I3 - Os diferentes agentes desportivos sentem que a Federação protege os seus direitos de forma igualitária.	0.431	8.430	2.611
	I4 - Os diferentes agentes desportivos possuem efetivamente as mesmas condições para participar nos processos políticos na Federação.	0.359	7.045	2.536
<b>Acesso igualitário</b>	I5 - Existem na prática condições iguais para o acesso dos diferentes agentes desportivos aos processos políticos na Federação.	0.353	6.866	2.777
	I6 - Todos os agentes desportivos têm condições iguais para sugerirem assuntos para serem debatidos na Federação.	0.419	10.212	1.833
	I7 - Os recursos financeiros da Federação são distribuídos equitativamente entre as Associações Regionais.	0.168	2.381	2.388
<b>Distribuição igualitária de recursos</b>	I8 - Os recursos financeiros da Federação chegam de forma equitativa aos clubes.	0.205	2.921	2.063
	I9 - Os recursos financeiros da Federação chegam de forma equitativa aos diferentes atletas.	0.324	4.820	2.643
	I10 - Os recursos financeiros da Federação chegam de forma equitativa às associações representativas dos diferentes agentes desportivos.	0.432	5.842	3.366
	I11 - Mulheres e homens usufruem das mesmas condições para participar dos processos políticos na Federação.	0.425	7.281	1.531
	I12 - As pessoas com deficiência possuem as mesmas condições para participar dos processos políticos na Federação.	0.393	6.138	1.988
<b>Acesso sem discriminação</b>	I13 - Existem condições iguais para participar dos processos políticos da Federação independentemente da sua origem étnica.	0.404	6.159	2.006
	I14 - Existem condições iguais para participar dos processos políticos da Federação independentemente da sua orientação sexual.	-0.137	1.984	2.652
	I15 - Existem condições iguais para participar dos processos políticos da Federação independentemente da sua opção religiosa.	0.131	1.661	2.112

Nota. Fonte própria.

A Tabela 47 apresenta os valores encontrados para a formação do constructo de segunda ordem denominado dimensão Igualitária da democracia nas federações do desporto que é formado pelos quatro constructos de primeira ordem apresentados anteriormente.

Como realizado anteriormente, a análise da colinearidade foi realizada por meio do VIF e dos pesos dos constructos por meio do *Path Coefficients*, conforme proposto por Hair et al. (2019). Os resultados demonstraram que os valores dos VIFs são menores que três em dois constructos, Distribuição igualitária de recursos e Acesso sem discriminação. Nos outros dois constructos os valores são ligeiramente maiores que três, no entanto ainda são menores que cinco, indicando não apresentar problemas. Os pesos para a formação da dimensão demonstraram estar equilibrados nos quatro constructos que formam a dimensão igualitária.

**Tabela 47**

*Pesos (Weights), T Value e VIF dos indicadores na formação do constructo de segunda ordem na Democracia Igualitária*

Dimensão	Constructo	Path Coefficient	T Value	VIF
<b>Democracia igualitária</b>	Proteção igual	0.289	21.003	3.554
	Acesso igualitário	0.284	20.167	3.584
	Distribuição igualitária de recursos	0.324	20.720	1.812
	Acesso sem discriminação	0.302	13.597	1.494

Nota. Fonte própria.

A aplicação do questionário na segunda fase deste estudo teve como objetivo testar a aplicabilidade do modelo conceptual da democracia proposta por Coppedge et al. (2011) no contexto das federações de desporto. Aproveitando-se das informações obtidas na primeira fase, de carater qualitativa, e que trouxe algumas especificidades a serem utilizadas na terminologia e na estrutura das afirmações utilizadas no questionário. Os resultados demonstraram que o modelo conceptual tem aplicabilidade nas federações quando usado no modelo PLS-SEM (*Partial Least Squares*), já que este tipo de modelo permite estimar modelos complexos com muitos construtos, variáveis indicadora altamente correlacionadas e caminhos estruturais sem impor suposições de distribuição aos dados (Hair et al., 2019).

Para além destas justificações o modelo PLS-SEM também se mostrou adequado para um que modelo formativo como a utilizada neste estudo. O modelo formativo demonstrou ser aplicável já que as cinco dimensões da democracia propostas possuem

diversos constructos que não são necessariamente reflexos uns dos outros. Por exemplo, quando estamos a estudar a democracia eleitoral, existem constructos que avaliam como são conduzidos os processos eleitorais e outros para verificar se há eleições para a escolha de todos os dirigentes. Ao mesmo tempo existem questões que avaliam assuntos ligados a liberdades, como a de expressão e de associação, que podem estar interligadas à dimensão liberal da democracia. Esta relação entre alguns conceitos presentes em cada dimensão faz com que a perceção dos agentes desportivos sobre a democracia na sua íntegra seja influenciada pelo conjunto destes indicadores.

---

## ***Capítulo 6. Conclusões***

---

## **Conclusões**

A presente tese foi desenvolvida através de dois estudos e visou contribuir para o desenvolvimento de boas práticas de governança nas federações de desporto, em particular na democracia. Para tal, conceptualiza o que é democracia em diferentes dimensões dentro de uma proposta ampla e muito utilizada para mensurar a qualidade da democracia em países.

Para ir ao encontro dos objetivos propostos, compreensão de como a democracia desenvolve-se no ambiente interno das federações de desporto em Portugal, pela lente dos diferentes agentes desportivos que fazem parte destas organizações, foram feitas análises para adaptar as estruturas e indicadores da democracia usado no modelo de Coppedge et al. (2011) para chegar à conceitos e indicadores específicos para as federações.

Da contextualização da democracia evidenciaram-se, no seu estado da arte, os conceitos e a conceptualização referidos na literatura das ciências políticas. Complementarmente, a indicação da relevância das investigações sobre esta temática, que emerge da literatura do desporto e as evidências encontradas nas análises documentais e nas entrevistas com os agentes desportivos serviram de base para propor, nesta tese, um quadro conceptual da democracia nas federações de desporto, com um olhar mais amplo sobre o fenómeno e com aplicação prática no contexto das organizações em Portugal.

## **Modelo conceptual**

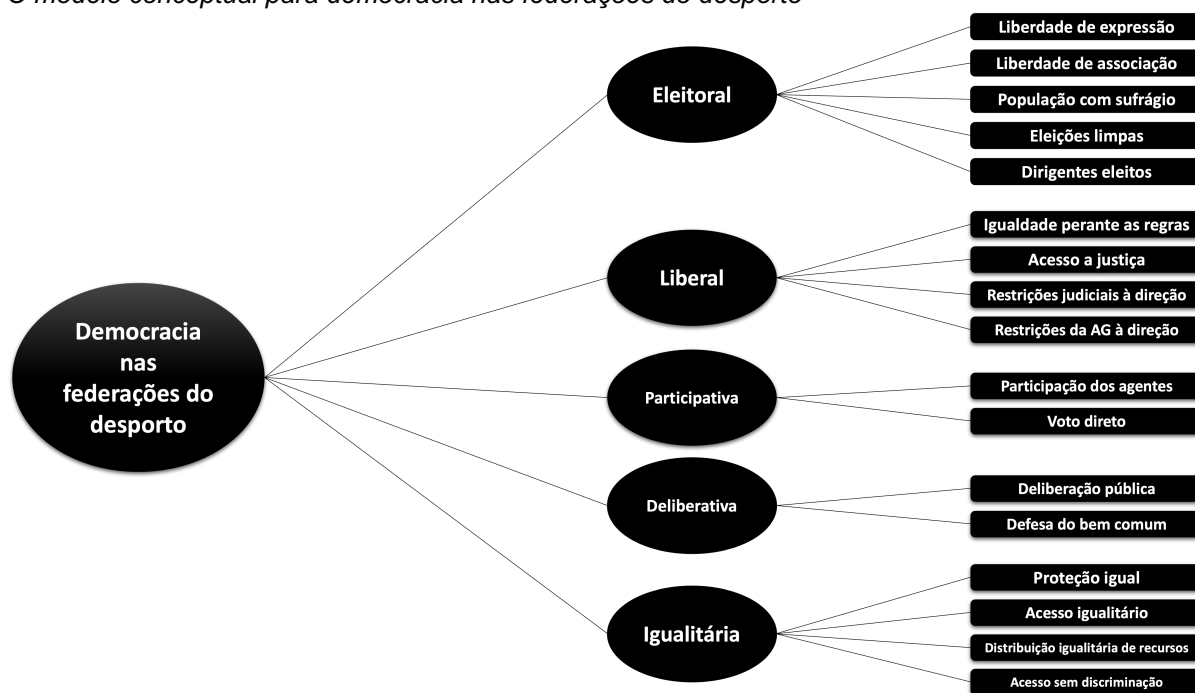
No decorrer das três partes da fase qualitativa e na fase quantitativa desta tese foram apresentados resultados sobre a análise das dimensões da democracia no contexto interno de federações do desporto em Portugal. Ao utilizar o modelo proposto por Coppedge et al. (2011), como ponto de partida para as análises empíricas, verificou-se que é possível analisar o funcionamento da democracia nas federações com cinco das seis dimensões: eleitoral, liberal, participativa, deliberativa e igualitária. A dimensão maioritária não apresentou dados suficientes para ser percebida pelos entrevistados como uma dimensão.

Por sua vez, os resultados mostraram que em cada uma das cinco dimensões há necessidade de reorganizar ou adaptar alguns princípios que estavam propostos no modelo

inicial. Esta alteração faz-se necessária para adaptar termos, mas também para adequar o modelo à estrutura organizacional e os processos existentes nas federações do desporto. A figura 05 apresenta as dimensões com cada um dos seus princípios. A seguir é apresentado a definição de cada dimensão e os princípios que compõem cada uma delas.

**Figura 5**

*O modelo conceptual para democracia nas federações do desporto*



Nota. Fonte própria.

Dimensão eleitoral. A dimensão eleitoral da democracia nas federações de desporto é fundamentada no controlo dos agentes desportivos para com os dirigentes, realizada por meio de uma competição eleitoral em condições que o direito de voto seja exercido amplamente por atletas, treinadores, árbitros e/ou outros grupos que tenham envolvimento na(s) modalidade(s) sob a alçada da federação. Estes grupos de agentes desportivos podem, e devem, se organizar nas respetivas associações que devem funcionar de forma livre e independente. Os processos eleitorais das federações de desporto devem ser organizados de forma limpa e transparente para evitar fraudes que comprometam os resultados. O processo eleitoral pode funcionar presencialmente, ou de forma remota (*online*) como estratégia aumentar a participação dos eleitores. É importante que em ambos casos seja

garantida a integridade do processo, por meio do controlo social. Além disso, as eleições devem ter um impacto significativo na composição dos mais altos órgãos executivos (Presidente e Direção) e do órgão legislativo (Assembleia Geral) da federação. Sugere-se que a composição destes órgãos seja escolhida de forma a garantir representatividade de diferentes grupos, seja com posições específicas (vagas) para cada um dos agentes desportivos, ou seja, por meio da utilização de modelos que convertam o número de votos em mandatos (por exemplo, o método de Hondt). A criação de Comitês de Nomeação independentes é sugerida como forma de manter programas de identificação e formação de potenciais candidatos para participação dos processos eleitorais. Por fim, é crucial que exista liberdade de expressão no período entre eleições para que os agentes eleitos possam atuar livremente na defesa dos interesses coletivos. A definição dos princípios que compõem a dimensão eleitoral está descrita na tabela 48.

**Tabela 48**

*Princípios da dimensão eleitoral e suas definições.*

<b>Dimensão</b>	<b>Princípio</b>	<b>Definição</b>
<b>Democracia eleitoral</b>	Liberdade de expressão	A liberdade de expressão é medida pela garantia dos agentes desportivos de expressarem-se com liberdade no decorrer dos processos eleitorais das federações do desporto, sem sofrer nenhum tipo de perseguição quando tratam de assuntos políticos. Do ponto de vista externo, é também garantido aos medias acesso às informações sobre os processos eleitorais, bem como a garantia da publicação de informações obtidas de forma transparente.
	Liberdade de associação	A liberdade de associação é medida pela possibilidade dos membros de uma federação do desporto de formarem listas para participar dos processos eleitorais. Deve ser mantida condições iguais para todos os participantes e evitar regras que dificultem os membros que não fazem parte de corpos sociais de inscreverem suas listas. Ainda neste princípio, deve ser garantido aos agentes desportivos formarem associações representativas que funcionem de forma livre e autónoma da federação.
	População com sufrágio	Os processos eleitorais das federações do desporto devem garantir a participação de todos os agentes desportivos pertencentes ao respetivo desporto e suas modalidades (atletas, treinadores, árbitros e dirigentes). Isso inclui, por exemplo, a participação de agentes dos desportos olímpicos e paralímpicos em casos de federações que gerem modalidades em ambos contextos. Além de garantir a participação de todos os agentes, as federações do desporto devem criar condições para diminuir a taxa de abstenções nos processos eleitorais, seja criando mais zonas de votação,

	ou aumentando o número de dias das eleições, ou mesmo criando condições para votações remotas ( <i>online</i> ).
Eleições limpas	As federações do desporto devem conduzir os processos eleitorais de forma limpa para isto devem ter regulamentos eleitorais elaborados atempadamente e publicados de forma a garantir que todos tenham acesso às regras eleitorais. Também é fundamental que os processos eleitorais sejam controlados por órgãos independentes, ou seja, sem a participação direta de representantes de listas concorrentes nos processos eleitorais.
Dirigentes eleitos	É importante as federações do desporto permitam que os dirigentes sejam eleitos, de preferência de forma direta, pelos membros. Desta forma, devem ser eleitos o Presidente, os membros da Direção, os membros da Mesa da Assembleia Geral, os membros dos Conselhos estatutários (Fiscal, Disciplina, Justiça e Arbitragem). Deve-se dar prioridade pela escolha dos delegados por meio de eleições direta, evitando a utilização do sistema de representação por inerência.

Nota. Fonte própria.

Dimensão liberal. A dimensão liberal da democracia nas federações do desporto ressalta a importância da defesa das liberdades individuais contra o domínio do sistema federativo (federações nacionais, continentais e internacionais). Desta forma, os Estatutos e documentos internos das federações devem sempre proteger liberdades como, por exemplo, a de expressão, religiosa, sexual, comercial, entre outras. O sistema judiciário das federações, no caso português formado pelos conselhos disciplinar e de justiça, deve ser independente. Por isso, sugere-se que a formação destes órgãos seja feita democraticamente, e de forma individual, ou seja, sem estar dentro de listas ligadas a outros órgãos. A independência dos órgãos do sistema judiciário dos demais órgãos que fazem parte da estrutura da federação deve assegurar um controlo rígido, e em alguns casos limitador, do exercício do poder executivo, especialmente da direção e do presidente. A definição dos princípios que compõem a dimensão liberal está descrita na Tabela 49.

**Tabela 49**

*Princípios da dimensão liberal e suas definições.*

Dimensão	Princípio	Definição
<b>Democracia liberal</b>	Igualdade perante as regras	As federações do desporto devem estabelecer nos seus Estatutos e regulamentos internos regras que garantam os direitos individuais de todos os agentes. Para isto, os órgãos sociais devem ter o seu poder limitado pelas regras estipuladas nos documentos internos e atuar de forma imparcial, sem distinção das pessoas.

Acesso à justiça	Todos os agentes desportivos que sejam membros de uma federação do desporto devem desfrutar de acesso à justiça sempre que necessário, tendo garantia institucional de um processo independente de defesa dos direitos. Deve haver diferentes instâncias para garantir o direito de recorrer das decisões. Por fim, o acesso à justiça deve ser fácil e transparente seja por meio do Conselho de Disciplina ou Conselho de Justiça.
Restrições judiciais ao Presidente e à Direção	O poder executivo, no caso das federações do desporto representado pelo Presidente e a Direção, deve ser controlado pelo poder jurídico, neste caso pelos Conselhos de Disciplina e Justiça. Desta forma, estes dois órgãos devem ser eleitos de forma independente da lista do Presidente e Direção, e, conseqüentemente, atuar de forma independente. As regras para este controlo devem ser estabelecidas nos Estatutos e Regulamentos.
Restrições da Assembleia Geral ao Presidente e à Direção	O poder executivo, no caso das federações do desporto representado pelo Presidente e a Direção, deve ser controlado pelo poder legislativo, neste caso pela Assembleia Geral. Neste sentido, é fundamental que os delegados da Assembleia Geral sejam todos eleitos dentro de regras que garantam independência na atuação. São eles os responsáveis pela supervisão das ações do poder executivo, de forma a controlar se os planos e orçamentos previamente aprovados estão a ser executados. São também responsáveis por decisões do poder executivo que sejam necessárias aprovação prévia, como a compra e venda de imóveis, ou assinatura de contratos de valores elevados, ou até mesmo a fusão ou encerramento das atividades.

Nota. Fonte própria.

Dimensão participativa. A dimensão participativa da democracia nas federações do desporto defende que as decisões, sempre que possível, devem ser feitas com a participação direta dos agentes desportivos envolvidos. Mesmo que seja importante a eleição de representantes para que todos os agentes estejam representados nas assembleias gerais e órgãos sociais das federações, conforme previsto na dimensão eleitoral, esta delegação de poder pode ser compartilhada com todos em determinados momentos. Sendo assim, é importante que os agentes desportivos estejam organizados em associações e que estas organizações sejam capazes de organizar, em parceria com as federações, reuniões e debates públicos, ou referendos com votos abertos a todos. A definição dos princípios que compõem a dimensão participativa está descrita na Tabela 50.

**Tabela 50***Princípios da dimensão participativa e suas definições.*

<b>Dimensão</b>	<b>Princípio</b>	<b>Definição</b>
<b>Democracia participativa</b>	Participação dos agentes desportivos	As federações do desporto devem criar condições para que todos os membros participem democraticamente nos processos onde estejam envolvidos os direitos de cada agente. Para além das federações, é importante que as associações regionais e as representativas dos agentes também envolvam o maior número possível de pessoas de forma a defender os objetivos coletivos de cada grupo.
	Voto direto	A adoção de processos democráticos diretos é sempre recomendada e deve ser uma ferramenta utilizada pelos dirigentes responsáveis pelas decisões de uma federação do desporto, sempre que possível. As iniciativas de voto direto podem ser executadas por meio de referendos, reuniões e votações abertas ou plebiscitos. Neste princípio vale reforçar que é importante que as eleições que definem os corpos sociais das federações do desporto sejam realizadas, preferencialmente, dentro do sistema de voto direto. Evitando processos de eleições indiretas por meio de representantes que nem sempre são eleitos de forma democrática.

Nota. Fonte própria.

Dimensão deliberativa. A dimensão deliberativa da democracia nas federações do desporto sustenta-se nos mecanismos internos de tomada de decisão, onde prevaleça o respeito ao ideal de bem comum para a(s) modalidade(s) geridas pela organização. Para que a dimensão deliberativa prevaleça é necessário que exista diálogo aberto com todos os níveis, partindo do contexto local para o contexto nacional, e no caso específico do desporto, da iniciação ao mais alto rendimento. Por fim, há necessidade de que os participantes dos processos decisórios tenham informação e competências para os assuntos debatidos, e que estejam abertos ao convencimento e construções de deliberações coletivas. A definição dos princípios que compõem a dimensão deliberativa está descrita na tabela 51.

**Tabela 51***Princípios da dimensão deliberativa e suas definições.*

<b>Dimensão</b>	<b>Princípio</b>	<b>Definição</b>
<b>Democracia deliberativa</b>	Deliberação pública	Os processos políticos de tomada de decisão devem ser fruto de deliberações públicas realizadas em todos os níveis federativos (local, regional e nacional) com o envolvimento de todas organizações do desporto e de todos os agentes desportivos. Deve ser um espaço que garanta que exista argumentos e contra-argumentos nos debates e que as

	deliberações sejam assumidas em cada um dos níveis até a tomada de decisão final.
Defesa do bem comum	A ideia de que a federação é uma organização responsável pela gestão de um ou mais desportos e, conseqüentemente, um bem comum à toda sociedade deve ser assegurado em todos os momentos. Por isso, as decisões devem visar o desenvolvimento coletivo e o acesso e a possibilidade de prática do desporto a todos.

Nota. Fonte própria.

Dimensão igualitária. A dimensão igualitária da democracia nas federações do desporto reconhece a importância garantir a todos os agentes desportivos um ambiente igual para o exercício dos direitos e liberdades de cada um, e conseqüentemente, aumentar a participação de todos os grupos nas demais dimensões da democracia. A igualdade é atingida quando os direitos são protegidos, os recursos distribuídos equitativamente e o acesso ao poder garantido a todos os grupos. No contexto desportivo em Portugal é importante ressaltar algumas especificidades que deve-se ter atenção. A primeira é a questão do género no sentido de aumentar não somente a participação no desporto, mas também a participação política das mulheres. A segunda especificidade está relacionada aos casos onde a federação é responsável pela condução de modalidades do desporto adaptado e não adaptado. É fundamental encontrar mais espaço para os representantes de todas as vertentes desportivas. Por fim, a terceira especificidade está relacionada com a distribuição populacional e económica do país que condiciona o tamanho das associações regionais, e conseqüentemente, a capacidade dos agentes desportivos em participar da democracia na respetiva federação do desporto. A definição dos princípios que compõem a dimensão igualitária está descrita na Tabela 52.

**Tabela 52**

*Princípios da dimensão igualitária e suas definições.*

Dimensão	Princípio	Definição
<b>Democracia igualitária</b>	Proteção igual	A proteção igualitária é atingida quando a federação do desporto assegura a todos os agentes desportivos proteção e direitos. Desta forma, todos os agentes devem sentir-se protegido independente da sua função ou de ser ou não parte do grupo político que governa a federação.
	Acesso igualitário	As federações do desporto devem assegurar as mesmas condições para todos os seus membros participarem nos processos políticos e de outros processos democráticos. Este

	<p>acesso aos espaços democráticos deve ser igual independente do tempo que o membro esteja filiado, do nível técnico ou da modalidade ao qual está envolvido (no caso das federações que governam diferentes modalidades).</p>
Distribuição igualitária de recursos	<p>A distribuição de recursos financeiros igualitária garante que todos os grupos tenham as mesmas condições para atingirem os objetivos e garantirem o crescimento de uma federação do desporto. Por isso, é fundamental que existe distribuição justa e equilibrada entre as diferentes regiões de um país, entre as diferentes modalidades e entre as associações representativas dos agentes desportivos. O equilíbrio na distribuição dos recursos deve levar em consideração a equidade em cada uma das situações, ou seja, o fomento de oportunidades iguais, levando em consideração as diferenças entre os indivíduos e os grupos.</p>
Acesso sem discriminação	<p>As federações do desporto são espaços democráticos que devem garantir a participação de todos nos processos políticos, independente do género, da origem étnica, da orientação sexual, de ter ou não deficiência, e da opção religiosa. Estes direitos devem estar garantidos por meio de regulamentações e ações planeadas e executadas constantemente de forma a criar um ambiente que todos as pessoas se sintam parte independente das suas características individuais.</p>

Nota. Fonte própria.

### **Sugestões para a gestão de Federações do desporto**

Esta tese permitiu uma análise mais ampla das componentes da democracia nas federações de desporto levando a identificação da complexidade para gerir este fenómeno no contexto destas organizações. A existência de diversos agentes desportivos, nomeadamente, atletas, treinadores, árbitros e dirigentes, traz outras variáveis que remetem à importância de identificar os interesses de cada grupo e avaliar como eles podem ser encaixados nos processos democráticos internos.

A primeira implicação está relacionada com a dimensão eleitoral, mais especificamente nos processos eleitorais. Aparecente os processos para escolha dos órgãos sociais, leia-se presidente, direção, conselhos fiscais, disciplinar e de justiça, são controlados e com ampla participação dos delegados representantes das associações territoriais e representantes dos agentes desportivos. No entanto, o mesmo não aconteceu com os processos eleitorais para a escolha dos delegados, que possuem baixa participação e com maior dificuldade para controlo dos processos. Esta situação acaba por tornar todo o processo eleitoral comprometido, já que os delegados são eleitos com base no resultado dos

poucos votos recebidos e, conseqüentemente, a representação na Assembleia Geral torna-se de baixo reconhecimento. Neste sentido, as federações precisam agir para aumentar a participação dos agentes nas eleições locais e garantir que os agentes se encontram realmente representados nas Assembleias Gerais. Uma possibilidade é a utilização de mecanismos de votos remotos (*online*) para evitar grandes deslocamentos para os locais de voto. Uma segunda opção é realizar processo eleitorais diretos, onde o presidente e os demais órgãos sociais são eleitos diretamente pelos agentes, quebrando a ideia de democracia representativa existente atualmente nas federações em Portugal.

A segunda implicação relaciona-se com a importância das associações representativas dos agentes desportivos no funcionamento da democracia das federações de desporto. Notou-se no decorrer das entrevistas que as associações cumprem um papel importante na organização dos agentes e quando não funcionam adequadamente, como no caso dos atletas, deixam lacunas que dificultam a participação democrática dos grupos. As associações podem realizar o papel que é atribuído aos partidos políticos na democracia, ou seja, são responsáveis por selecionar e preparar listas de candidatos que sejam capazes de representar os diferentes perfis existentes no desporto. Por exemplo, há árbitros internacionais, nacionais e regionais e estes podem ter candidatos que representem cada grupo. No caso dos atletas podem existir candidatos que representem atletas profissionais e amadores, ou representantes de diferentes modalidades gerida pela mesma federação. Há neste sentido um pormenor que é a garantia da independência do funcionamento da associação representativa da própria federação. Isto quer dizer, para que a associação consiga cumprir a sua função na democracia não pode estar totalmente dependente da federação, assim como as associações regionais são principalmente nas questões financeiras.

A terceira implicação está relacionada com a democracia participativa. Notou-se que o atual modelo proposto pela legislação portuguesa está fundamentado na democracia representativa, ou seja, o poder político está nas mãos dos dirigentes eleitos pelos delegados. Este processo de decisão indireto diminuiu o interesse dos agentes de participar dos

processos eleitorais, como vistos pelos números de participantes nas últimas eleições das federações estudadas. Mantendo-se este sistema cabe as federações encontrar formas para aumentar a participação direta dos agentes em alguns processos decisórios que impactem a atuação de cada grupo.

Por fim, uma quarta implicação para a gestão das federações de desporto está ligada a dimensão da democracia igualitária. Neste âmbito verificou-se que as federações em Portugal não estão equilibradas no ponto de vista da representatividade dos agentes desportivos, e a razão para isto encontra-se na legislação. A distribuição de vagas proposta pelo Regime Jurídico das Federações Desportivas condiciona os estatutos e dá aval para que o desequilíbrio seja mantido. Ainda no campo da democracia igualitária outros dois temas surgiram e podem ser revistos, o primeiro está relacionado ao número de mulheres com participação direta nos processos democráticos, seja como candidatas às vagas de delegadas ou como membros dos corpos sociais. O segundo tema está direcionado para uma reavaliação do espaço destinado para modalidades paralímpicas que são geridas por federações dos desportos olímpicos, seja por meio da destinação de vagas para delegados deste grupo, ou mesmo, pela formação de corpos sociais específicos para a gestão destas modalidades.

### **Limitações e sugestões de pesquisa**

Os trabalhos de investigação possuem limitações que devem ser identificadas e consideradas em estudos futuros. A primeira limitação a ser levantada nesta tese é a escolha da amostra, especialmente na fase qualitativa, que foi feita por conveniência. A seleção das federações participantes, bem como dos delegados entrevistados na fase qualitativa, aconteceu de forma a garantir que as organizações e os agentes estavam interessados em cooperar com o estudo.

Em segundo lugar, a análise qualitativa só levou em consideração as informações obtidas nas entrevistas com delegados das federações. Estes agentes, por serem agentes políticos das federações, podem ter opiniões enviesadas para defender o poder que está instaurado em cada organização. Para estudos futuros, sugere-se que as opiniões dos

delegados sobre o funcionamento da democracia sejam confrontadas com membros filiados que não tenham sido eleitos para nenhum cargo (legislativo ou executivo).

Em terceiro lugar, a amostra da fase quantitativa teve mais de um terço dos participantes de uma mesma federação. Este desequilíbrio pode influenciar os resultados para um determinado contexto, sem conseguir avaliar de uma forma geral como os pesos formam os constructos dentro das demais federações. Em um estudo futuro, sugere-se que opte por aplicar o questionário em uma única federação para avaliar este modelo em um caso específico.

Por último, é importante salientar que os resultados em cada fase, juntamente com o modelo conceitual resultante desta investigação, disponibilizam informações valiosas que podem auxiliar as federações de desporto a desenvolver seus processos democráticos no contexto interno. Além disso, esses resultados contribuem para o aprofundamento de conhecimento sobre como cada agente desportivo pode atuar no desenvolvimento da democracia das federações que são membros com o intuito de gerar comportamentos mais ativos dentro deste assunto.

De forma geral, o modelo proposto, juntamente com as limitações e sugestões mencionadas, fornece diretrizes relevantes para pesquisas futuras e pode enriquecer o entendimento sobre a importância da democracia para garantir boas práticas de governança e, conseqüentemente, um bom funcionamento dos órgãos sociais das federações de desporto.

## ***Referências***

---

- Adam, S. (2021). National Sports Governance Observer 2. Benchmarking governance in national sports organisations. *Policy and Politics*, 5(1), 73-93.
- Adriaanse, J. A. (2019). The influence of gendered emotional relations on gender equality in sport governance. *Journal of sociology*, 55(3), 587-603. <https://doi.org/10.1177/1440783319842665>
- Allern, E. H., & Pedersen, K. (2007). The impact of party organisational changes on democracy. *West European Politics*, 30(1), 68-92. <https://doi.org/10.1080/01402380601019688>
- Alm, J. (2013). *Action for good governance in international sports organisations*. Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.
- Anagnostopoulos, C., van Eekeren, F. & Solenes, O. (2019). Sport policy systems and good governance. In D. Shilbury & L. Ferkins (Orgs), *Routledge handbook of sport governance* (53-64). Routledge.
- Ani, E. (2021). Consensus and majoritarian democracies: Problems with under-informed single-level analyses. *Human Affairs*, 31(1), 109-124. <https://doi.org/10.1515/humaff-2021-0010>
- Arnaut, J. L. (2006). *Independent European sport review*. UEFA.
- ASOIF. (2016). *ASOIF Governance Task Force (GTF) – 1st Report to ASOIF Council*. Lausanne: Association of Summer Olympic International Federations.
- Bevir, M. (2010). *Democratic governance*. Princeton University Press.
- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A., Marôco, J., & Ross, S. (2012). The effects of emotions of football spectators' satisfaction and behavioural intentions. *European Sport Management Quarterly*, 12(3), 227–242 <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.679949>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Bravo, G. (2019). Gestão do desporto: Um campo de intervenção profissional e académico. In A. Correia & R. Biscaia (Orgs), *Gestão do desporto. Compreender para gerir* (37-60). Faculdade de Motricidade Humana.
- Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C. & van Eekeren, F. (2015). "Corporate social responsibility and governance in sport: 'Oh, the things you can find, if you don't stay behind!'" *Corporate Governance*, 15(2), 254–73. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2015-0025>
- Bühlmann, M., Merkel, W., Müller, L., Giebler, H., Wessels, B., Boschler, D., Hänni M. & Bousbah, K. (2013) *Democracy Barometer. Codebook for Blueprint Dataset Version 3*. Aarau, Switzerland: Zentrum für Demokratie.
- Carvalho, M. J. & Mazzei, L. (2019). Estado: intervenção no desporto. In A. Correia & R. Biscaia (Orgs), *Gestão do desporto. Compreender para gerir* (83-99). Faculdade de Motricidade Humana.
- Chaker, A. N. (2004). *Good governance in sport: A European survey*. Council of Europe.
- Chappelet, J. L. (2016). Autonomy and governance: Necessary bedfellows in the fight against corruption in sport. *Global corruption report: Sport*. Transparency International. [https://www.transparency.org/files/content/feature/1.1\\_AutonomyAndGovernance\\_Chappelet\\_GCRSport.pdf](https://www.transparency.org/files/content/feature/1.1_AutonomyAndGovernance_Chappelet_GCRSport.pdf)
- 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. (2018). *The autonomy of sport and the European Union*. Edward Elgar.
- Chappelet, J. L., & Mrkonjic, M. (2013). *Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIGIS): An assessment tool for international sport governing bodies*. IDHEAP.
- Chappelet, J. L., & Mrkonjic, M. (2019). Assessing sport governance principles and indicators. In M. Winand e C. Anagnostopoulos (Orgs), *Research Handbook on Sport Governance* (10-28) Edward Elgar.

- Chappelet, J.-L. & Kubler-Mabbott, B. (2008). *The international Olympic Committee and the Olympic System: The governance of world sport*. Routledge.
- COI. (2008). *Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement*. Lausanne: International Olympic Committee.
- Comissão Europeia. (2000). Declaração de Nice. *Comunidades Europeias Ed.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:12001C/TXT>
- Comissão Europeia. (2007). *Livro branco sobre o desporto*. Comunidades Europeias Ed. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0391&from=pl>
- Comissão Europeia. (2013), *Deliverable 2: Principles of Good Governance in Sport, European Union Work Plan for Sport 2011–2014*. European Commission. [https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy\\_documents/xg-gg-201307-divrbl2-sept2013.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-divrbl2-sept2013.pdf)
- Comité Olímpico Internacional (2014). *Agenda Olímpica 2020*. International Olympic Committee. [https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Olympic-agenda/Olympic-Agenda-2020-Closing-report.pdf#\\_ga=2.22456507.1422693081.1703169514-1296399634.1701382606](https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Olympic-agenda/Olympic-Agenda-2020-Closing-report.pdf#_ga=2.22456507.1422693081.1703169514-1296399634.1701382606)
- Comité Olímpico Internacional (2023). *Carta Olímpica*. International Olympic Committee.
- Comités Olímpicos Europeus. (2001). *Statement of good governance principles. The rules of the game*.
- Coppedge, M., Gerring, J., Altman, D., Bernhard, M., Fish, S., Hicken, A., ... Teorell, J. (2011). Conceptualizing and measuring democracy: A new approach. *Perspectives on Politics*, 9(2), 247–267. <https://doi.org/10.1017/S1537592711000880>
- Coppedge, M., Lindberg, S., Skaaning, S. E., & Teorell, J. (2016). Measuring high level democratic principles using the V-Dem data. *International Political Science Review*, 37(5), 580-593. <https://doi.org/10.1177/0192512115622>

- Correia, J. P. (2017). *Governança do Sistema Desportivo de Elite*. Jornal A Bola. <https://www.abola.pt/nnh/2017-04-19/governacao-do-sistema-desportivo-de-elite-artigo-de-jose-pinto-correia-2/667385>
- Cunningham, F. (2002). *Theories of democracy: A critical introduction*. Psychology Press.
- Dahl, R. A. (1999). *La democracia*. Taurus.
- De Zwart, F., & Gilligan, G. (2009). *Sustainable governance in sporting organisations*. Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Di Marco, A. (2019). The internal governance of sporting organisations: international convergences on an idea of democracy. *The International Sports Law Journal*, 19(3-4), 171-183. <https://doi.org/10.1007/s40318-019-00144-9>
- Diário de notícias (04 de Janeiro de 2023). Jorge Fernandes vai recandidatar-se à federação de Judo após destituição. Quer "repor a verdade". *Diário de notícias*. <https://www.dn.pt/desporto/jorge-fernandes-vai-recandidatar-se-a-federacao-de-judo-apos-destituicao-quer-repor-a-verdade-15604247.html>
- Diário de notícias (18 de Dezembro de 2022). Jorge Fernandes destituído da presidência da Federação de Judo. *Diário de notícias*. <https://www.dn.pt/desporto/jorge-fernandes-destituido-da-presidencia-da-federacao-de-judo--15509476.html>
- Diário de notícias (23 de Março de 2023). Ex-presidente da Federação de Judo sai de cena para "serenar" a modalidade. *Diário de notícias*. <https://www.dn.pt/desporto/ex-presidente-da-federacao-de-judo-sai-de-cena-para-serenar-a-modalidade-16092655.html>
- Diário de notícias (29 de Abril de 2023). Sérgio Pina é o novo presidente da Federação Portuguesa de Judo. *Diário de notícias*. <https://www.dn.pt/desporto/sergio-pina-e-o-novo-presidente-da-federacao-portuguesa-de-judo--16265978.html>
- Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. (2018). Governance in sport: A scoping review. *Journal of Sport Management*, 32(5), 438-451. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0032>

- EIU (2013). Democracy index 2012: democracy is at a standstill. The Economist Intelligence Unit.
- Engelen, B., & Nys, T. R. (2013). Against the secret ballot: Toward a new proposal for open voting. *Acta Politica*, 48, 490-507. <https://doi.org/10.1057/ap.2013.10>
- Enjolras, B., & Waldahl, R. H. (2010). Democratic governance and oligarchy in voluntary sport organizations: The case of the Norwegian Olympic Committee and Confederation of Sports. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 215-239. <https://doi.org/10.1080/16184740903559909>
- European Commission for Democracy through Law. (2003). *Code of Good Practice in Electoral Matters: Guidelines and Explanatory Report* (No. 34). Council of Europe. <https://rm.coe.int/090000168092af01>
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national–regional governing relationship. *Sport management review*, 13(3), 235-254. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.01.009>
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, 8(3), 195-225. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(05\)70039-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(05)70039-5)
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 23, 245–277. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.3.245>
- FIFAPro (21 de Novembro de 2022). *FIFPRO Statement: One Love armbands*. FIFAPro. Football Players Worldwide. <https://www.fifpro.org/en/supporting-players/safe-working-environments/human-rights/fifpro-statement-on-one-love-armbands>
- García, B. (2009). Sport governance after the White Paper: the demise of the European model?. *International journal of sport policy*, 1(3), 267-284. <https://doi.org/10.1080/19406940903265541>
- Geeraert, A. (2013). The governance agenda and its relevance for sport: Introducing the four dimensions of the AGGIS sports governance observer. In J. Alm (Ed.), *Action for good*

*governance in international sports organisations* (pp. 9-21). Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.

Geeraert, A. (2014). New EU Governance Modes in Professional Sport: Enhancing Throughput Legitimacy, *Journal of Contemporary European Research*, 10(3), 302-321. <https://doi.org/10.30950/jcer.v10i3.562>

Geeraert, A. (2015). *Sports governance observer 2015: The legitimacy crisis in international sports governance*. Play the Game. [https://www.playthegame.org/media/jhpcm2ng/sgo\\_report\\_editjune2020.pdf](https://www.playthegame.org/media/jhpcm2ng/sgo_report_editjune2020.pdf)

Geeraert, A. (2018). *National Sports Governance Observer. Final report*. Play the Game/Danish Institute for Sports Studies. <https://www.playthegame.org/media/ie5o0kej/national-sports-governance-observer-final-report-2-edition.pdf>

Geeraert, A. (2019). The limits and opportunities of self-regulation: Achieving international sport federations' compliance with good governance standards. *European Sport Management Quarterly*, 19(4), 520-538. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1549577>

Geeraert, A. & Bruyninckx, H. (2014). You'll never walk alone again: The governance turn in professional sports. In J. Mittag and S. Güldenpfennig (Eds.) *Sportpolitik im Spannungsfeld von Autonomie und Regulierung: Grundlagen, Akteure und Konfliktfelder*. Klartext Verlag.

Geeraert, A., Mrkonjic, M., & Chappelet, J. L. (2015). A rationalist perspective on the autonomy of international sport governing bodies: towards a pragmatic autonomy in the steering of sports. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(4), 473-488. <http://dx.doi.org/10.1080/19406940.2014.925953>

Geeraert, A., Scheerder, J., & Bruyninckx, H. (2013). The governance network of European football: introducing new governance approaches to steer football at the EU level. *International Journal of Sport Policy And Politics*, 5(1), 113-132. <https://doi.org/10.1080/19406940.2012.659750>

- Geissel, B., Kneuer, M., & Lauth, H. J. (2016). Measuring the quality of democracy: Introduction. *International Political Science Review*, 37(5), 571-579. <https://doi.org/10.1177/0192512116669141>
- Girginov, V. (2019). A cultural perspective on good governance in sport. In M. Winand e C. Anagnostopoulos (Orgs), *Research Handbook on Sport Governance* (89-101) Edward Elgar.
- Guo, C.G. & Musso, J.A., (2007). Representation in nonprofit and voluntary organizations: A conceptual framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36 (2), 308–326. <https://doi.org/10.1177/0899764006289764>
- Habermas, J. (1996). *Between facts and norms: contributions to a discourse Theory of law and democracy*. The MIT Press
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31 (1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40, 414-433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Held, D. (1995). *Democracy and the global order: From the modern state to cosmopolitan governance*. Stanford University Press.
- Held, D. (2006). *Models of democracy*. Stanford University Press.
- Henry, I. (2021). The transferability of western principles and values in the governance of sport. In A. Geeraert & F. van Eekeren. *Good Governance in Sport* (195-209). Routledge.
- Henry, I. & Lee, P. C. (2004). Governance and ethics in sport. In J. Beech & S. Chadwick (Orgs), *The business of sport management* (25-42). Prentice Hall.

- Hirst, P. (2000). Democracy and governance. In J. Pierre (Org), *Debating governance* (13-35). Oxford University Press.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Routledge.
- Hums, M. A., & MacLean, J. C. (2017). *Governance and policy in sport organizations*. Taylor & Francis.
- Ibsen, B., Elmoose-Østerlund, K., Feiler, S., Breuer, C., Seippel, Ø., Van der Roest, J. W., & Scheerder, J. (2019). Democratic participation in voluntary associations: A multilevel analysis of sports clubs in Europe. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30, 1148-1163. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00088-y>
- Inglis, S. (1997). Shared leadership in the governance of amateur sport: Perceptions of executive directors and volunteer board members. *Avante-Ontario*, 3, 14-33.
- Instituto Europeu para a Igualdade de Género. (2015). *A igualdade de género no desporto*. <https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/mh0215937ptn.pdf>
- IPDJ (2020) <https://ipdj.gov.pt/missão-e-atribuições>
- Jenkins, J. C. (2006). Nonprofit organizations and political advocacy. In. W. W. P. R. Steinberg (Org), *The nonprofit sector: A research handbook* (307-331). Yale University Press.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Jonson, P. T., & Thorpe, D. (2019). Legal and regulatory aspects of sport governance. In D. Shilbury & L. Ferkins (Orgs), *Routledge Handbook of Sport Governance* (35-52). Routledge.
- Jung, K. S. (2013). *Corporate governance of NOCs: the case of Korean Olympic Committee* (Tese de doutoramento, Loughborough University). [https://repository.lboro.ac.uk/articles/Corporate\\_governance\\_of\\_NOCs\\_the\\_case\\_of\\_Korean\\_Olympic\\_Committee/9609395](https://repository.lboro.ac.uk/articles/Corporate_governance_of_NOCs_the_case_of_Korean_Olympic_Committee/9609395)
- Katwala, S. (2000). *Democratizing global sport*. London: The Foreign Policy Center.

- Kihl, L. A., & Schull, V. (2020). Understanding the meaning of representation in a deliberative democratic governance system. *Journal of Sport Management*, 34(2), 173-184. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0056>
- Kihl, L., Kikulis, L., & Thibault, L. (2007). A deliberative democratic approach to athlete-centred sport: The dynamics of administrative and communicative power. *European Sport Management Quarterly*, 7(1), 1–30. <https://doi.org/10.1080/16184740701270287>
- King, N. (2017). *Sport governance. An introduction*. Routledge.
- Kline, R. B. (1998). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Lawshe, C., H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- Leftwich, A. (1994). Governance, the State, and the Politics of Development. *Development and change*, 25(2), 363-386. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.1994.tb00519.x>
- Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto. Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro (2007). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/5-2007-522787>
- Levitsky, S., & Way, L. A. (2010). *Competitive authoritarianism: Hybrid regimes after the Cold War*. Cambridge University Press.
- Lopes, J. (2017). *Gestão do Desporto. Manual de Curso de Treinadores De Desporto*. IPDJ. [https://ipdj.gov.pt/documents/20123/123573/Graulll\\_07\\_Gestao.pdf/a181d1d8-dad7-e569-bfeb-37897a6caa2a?t=1574941944198](https://ipdj.gov.pt/documents/20123/123573/Graulll_07_Gestao.pdf/a181d1d8-dad7-e569-bfeb-37897a6caa2a?t=1574941944198)
- Mapa Oficial nº1/2022 da Comissão Nacional de Eleições (2022). Diário da República, 1ª série, nº 60-A. <https://files.dre.pt/1s/2022/03/060a00/0000200013.pdf>
- Mapa Oficial nº9 - A/2019 da Comissão Nacional de Eleições (2019). Diário da República, 1ª série, nº 203. [https://www.cne.pt/sites/default/files/dl/2019ar\\_mapa\\_oficial\\_resultados.pdf](https://www.cne.pt/sites/default/files/dl/2019ar_mapa_oficial_resultados.pdf)

- Meirim, J. M. (2004). O desporto no fundamental: um valor lusófono. *Povos e Culturas*, (9), 249-259. <https://doi.org/10.34632/povoseculturas.2004.8831>
- Mestre, A. M. (2010). Sport governance in Portugal. *The International Sports Law Journal*, (1-2), 32-39.
- Mikkonen, M., Stenvall, J., & Lehtonen, K. (2021). The paradox of gender diversity, organizational outcomes, and recruitment in the boards of national governing bodies of sport. *Administrative sciences*, 11(4), 141. <https://doi.org/10.3390/admsci11040141>
- Milton-Smith, J. (2002). Ethics, the olympics and the search for global values. *Journal of Business Ethics*, 35(1), 131-142. <https://doi.org/10.1023/A:1013015331517>
- Minikin, B. (2015). Legitimacy and democracy: implications for governance in sport. *Sport, Business and Management*, 5(5), 435-450. <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2015-0010>
- Mittag, J., & Putzmann, D. S. N. (2013). Reassessing the democracy debate in sport alternatives to the one-association-one-vote-principle?. In J. Alm (Orgs). *Action for good governance in international sports organisations* (83-97). Play the Game.
- Molloy, T., Ferkins, L., & Dickson, G. (2022). Nomination Committees and National Sport Organizations: Designing the Way to Democracy?. *Journal of Global Sport Management*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/24704067.2022.2062029>
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations—a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European sport management quarterly*, 15(4), 407-433. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1062990>
- O'Boyle, I., & Bradbury, T. (2013). *Sport governance: International case studies*. Routledge.
- O'Boyle, I., & Shilbury, D. (2016). Exploring issues of trust in collaborative sport governance. *Journal of Sport Management*, 30(1), 52-69. <https://doi.org/10.1123/JSM.2015-0175>
- Parent, M. M. (2016). Stakeholder perceptions on the democratic governance of major sports events. *Sport Management Review*, 19(4), 402-416. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.11.003>

- Parent, M. M., & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 4(1), <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578>.
- Parent, M. M., Naraine, M. L., & Hoye, R. (2018). A new era for governance structures and processes in Canadian national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 32(6), 555-566. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0037>
- Pierre, J. (2000). *Debating governance: Authority, steering, and democracy*. OUP Oxford.
- Pinto, A. C., Sousa, L. D., & Magalhães, P. (2013). *A qualidade da democracia em Portugal: a visão dos cidadãos*. ICS. Imprensa de Ciências Sociais. [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/22832/1/ICS\\_ACPinto\\_PMagalhaes\\_Qualidad\\_e\\_LEN.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/22832/1/ICS_ACPinto_PMagalhaes_Qualidad_e_LEN.pdf)
- Pitts, B., Danylchuk, K., & Quarterman, J. (2014). A content analysis of the European Sport Management Quarterly and its predecessor the European Journal for Sport Management: 1984-2012. *Sport Management International Journal*, 10(2), 45-72.
- Pordata (04 de setembro de 2018). *Praticantes desportivos federados: total e por todas as federações desportivas*. <https://www.pordata.pt/portugal/praticantes+desportivos+federados+total+e+por+todas+as+federacoes+desportivas-227>
- Pordata (2021). *Censos de Portugal em 2021*. <https://www.pordata.pt/censos/resultados/territorio-portugal-361>
- Presidência do Conselho de Ministros. (2014). *Decreto-Lei n.º 93/2014(93/2014)*, 3324- 3338. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/93/2014/06/23/p/dre/pt/html>
- PricewaterhouseCoopers (2017). *Sports: the most disrupted of all industries*. <http://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/pwc-sports-survey-2017.pdf>
- PricewaterhouseCoopers (2018). *Sport industry: lost in transition?* <https://www.pwc.ch/en/insights/sport/sports-survey-2018.html>

- PricewaterhouseCoopers (2019). *Sports industry – time to refocus?*. <https://www.pwc.ch/en/insights/sport/sports-survey-2019.html>
- Przeworski, A. (2010). *Democracy and the limits of self-government* (No. 9). Cambridge University Press.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva Publicações.
- República Portuguesa. Ministra adjunta e dos assuntos parlamentares. (2023). *Grupo de trabalho para as políticas públicas em matéria de igualdade no desporto. Relatório final*. <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNDa1NAQAn5sHxQUAAAA%3D>
- Rios Insua, D., Kersten, G. E., Rios, J., & Grima, C. (2008). Towards decision support for participatory democracy. *Information systems and e-business management*, 6, 161-191. <https://doi.org/10.1007/s10257-007-0069-6>
- Rudd, A., & Johnson, R. B. (2010). A call for more mixed methods in sport management research. *Sport Management Review*, 13(1), 14-24. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.06.004>
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian marketing journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2019). *Routledge handbook of sport governance*. Routledge.
- Shilbury, D., Ferkins, L., & Smythe, L. (2013). Sport governance encounters: Insights from lived experiences. *Sport Management Review*, 16(3), 349-363. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.001>
- Shilbury, D., O'Boyle, I., & Ferkins, L. (2016). Towards a research agenda in collaborative sport governance. *Sport Management Review*, 19(5), 479-491. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.04.004>

- Skinner, J., & Edwards, A. (2010). *Qualitative research in sport management*. Routledge.
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2015). *Research Methods for Sport Management*. Routledge.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics.
- Sousa, V. (2013). *A gestão do desporto municipal. Análise ao desenvolvimento organizacional: estudo centrado na comunidade intermunicipal do Tâmega e Sousa*. (Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Educação e Ciências). <http://hdl.handle.net/10400.26/8909>
- Stenling, C., Fahlén, J., Strittmatter, A. M., & Skille, E. Å. (2023). The meaning of democracy in an era of good governance: Views of representation and their implications for board composition. *International Review for the Sociology of Sport*, 58(1), 108-125. <https://doi.org/10.1177/10126902221088127>
- Sugden, J., & Tomlinson, A. (1998). *FIFA and the contest for world football: who rules the peoples' game?* Polity Press.
- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. In C. Willig & W. Stainton-Rogers (Orgs), *The SAGE handbook of qualitative research in psychology 2ed* (17-37). Sage.
- Thibault, L. & Babiak, K. (2005). Organizational changes in Canada's sport system: Towards an Athlete-Centred approach. *European Sport Management Quarterly*, 5(2), 105-132. <https://doi.org/10.1080/16184740500188623>
- Thibault, L., Kihl, L., & Babiak, K. (2010). Democratization and governance in international sport: Addressing issues with athlete involvement in organizational policy. *International Journal of Sport Policy*, 2(3), 275–302. <https://doi.org/10.1080/19406940.2010.507211>
- Van Kersbergen, K., & Van Waarden, F. (2009). 'Governance' as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability, and legitimacy. In T. Clarke & J. F. Chanlat (Orgs), *European Corporate Governance* (64-80). Routledge.

VOCASPORT Research Group. (2004). Vocational education and training in the field of sport in the European Union: situation, trends, and outlook. European Observatoire of Sport and Employment.

Walters, G., & Tacon, R. (2018). The 'codification' of governance in the non-profit sport sector in the UK. *European sport management quarterly*, 18(4), 482-500.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1418405>

Winand, M., & Anagnostopoulos, C. (Eds.). (2019). *Research handbook on sport governance*. Edward Elgar Publishing.

Yeh, C., & Taylor, T. (2008). Issues of governance in sport organisations: A question of board size, structure, and roles. *World Leisure Journal*, 50(1), 33–45.  
<https://doi.org/10.1080/04419057.2008.9674525>



## **Anexos**

---

**Anexo A:** Parecer Conselho de Ética para a Investigação - FMH



Conselho de Ética  
para a Investigação

**MEMBROS**  
Paulo Armada - Presidente  
Paula Marta Bruno - Vice-Presidente  
Ana Rodrigues  
Analiza Silva  
António Rodrigues  
Augusto Gil Pascoal  
Conçalo Mendonça  
Luís Xarez  
Pedro Passos  
António Rosado - Suplente  
Celeste Simões - Suplente

**Para:**

Dr. Luiz Haas  
Faculdade de Motricidade Humana

**Data:** 29 de maio de 2019

**Projeto:** "A governança democrática em federações de desporto no Brasil: Estudo de dirigentes, atletas, árbitros e treinadores."

**Estado CEIFMH:** Positivo

**Parecer CEIFMH N.º:** 19/2019

Este Conselho analisou o projeto em epígrafe. Confirma-se que o mesmo está em conformidade com as diretrizes nacionais e internacionais para a investigação científica que envolve seres humanos, incluindo a Declaração de Helsínquia sobre os Princípios Éticos para a Investigação Médica em Seres Humanos (2013) e a Convenção sobre os Direitos do Homem e a Biomedicina ("Convenção de Oviedo", 1997).

*O Presidente do Conselho de Ética para a Investigação da FMH*

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Paulo A. S. Armada da Silva'.

Paulo A. S. Armada da Silva

**Anexo B:** Documento para validação do guião de entrevista.

CARO PROFESSOR,

Vimos por este meio convidá-lo para participar na validação do guião de entrevista que fará parte do doutoramento intitulado “A governance democrática em federações de desporto: Estudo de dirigentes, atletas, árbitros e treinadores”.

A investigação tem como objetivo identificar e comparar as perceções dos dirigentes, atletas, árbitros e treinadores acerca das conceções da democracia nas organizações do desporto.

A investigação está dividida em duas fases. Na primeira fase será realizada um estudo qualitativo, de carácter fenomenológico, onde serão entrevistados representantes dos agentes desportivos (dirigentes, atletas, árbitros e treinadores) de 4 federações. Na segunda fase será realizado um estudo quantitativo, por meio de um questionário a ser desenvolvido e validado após a realização da 1ª fase.

Na 1ª parte deste documento encontrará o conceito de democracia e as dimensões utilizadas na investigação. As dimensões são baseadas no artigo: Coppedge, M., Gerring, J., Altman, D., Bernhard, M., Fish, S., Hicken, A., ... & Semetko, H. A. (2011). Conceptualizing and measuring democracy: A new approach. *Perspectives on Politics*, 9(2), 247-267.

Na 2ª parte deste documento encontrará uma tabela com as perguntas para a validação de clareza e conteúdo. Nesta tabela também se encontram as definições de cada dimensão da democracia, bem como as suas componentes, princípios e uma pergunta estabelecida pelos autores do artigo como norteadora da dimensão.

É importante que considere a clareza da pergunta considerando o português de Portugal e a realidade desportiva portuguesa.

Desde já agradecemos a sua cooperação nesta investigação.  
Muito obrigado.

## 1ª PARTE – CONCEITO E DIMENSÕES DE DEMOCRACIA

1. As dimensões propostas estão baseadas em Coppedge et al (2011).
2. Este instrumento será respondido por dirigentes, atletas, treinadores e árbitros.
3. Deverá indicar na coluna “Feedback” com um “X” se concorda com a pergunta, discorda da pergunta ou não tem opinião.
4. Caso tenha alguma sugestão para alteração da pergunta, por favor, utilize o campo “PROPOSTAS DE ALTERAÇÕES ÀS PERGUNTAS”.
5. Se necessário, poderá deixar comentários adicionais na parte final deste documento.

### Democracia

#### Coppedge et al (2011)

“Não há consenso sobre o que a democracia em geral significa, além da noção prosaica de governado pelo povo. Teóricos políticos têm enfatizado esse ponto há algum tempo e o empirista faria bem em levar essa lição a sério.

Mesmo assim, parece haver algum consenso sobre as várias concepções plausíveis do termo. Ao pesquisar a literatura, seis modelos-chave parecem primordiais. Estes podem ser resumidos como: **eleitoral**, **liberal**, **maioritário**, **participativo**, **deliberativo** e **igualitário**. Cada um deles representa uma maneira diferente de entender o que "governado pelo povo" significa. Assim, embora nenhuma concepção isolada possa razoavelmente incorporar todos os significados da democracia, essas seis concepções, juntas, oferecem uma explicação abrangente do conceito de democracia.”

## 2ª PARTE - VALIDAÇÃO DO GUIÃO DE ENTREVISTA

### “ELEITORAL

É a ideia de que a democracia é alcançada através da competição entre grupos de liderança, que disputam a aprovação do eleitorado durante eleições periódicas perante um eleitorado amplo. Os partidos e as eleições são os instrumentos cruciais neste relato amplamente processual do processo democrático. Naturalmente, muitos fatores adicionais podem ser considerados importantes para assegurar e melhorar a contestação eleitoral, por exemplo, liberdades civis, os media ativos, uma constituição escrita, um judiciário independente (para reforçar as regras do jogo), e assim por diante. No entanto, esses fatores são vistos como secundários comparativamente às instituições eleitorais.”

#### Componentes:

- Liberdade de expressão e fontes alternativas de informação.
- Liberdade de associação.
- Participação da população com sufrágio.
- Índice de eleição limpa.
- Índice de funcionários eleitos.

#### “Princípios:

Contestação e competição.”

#### “Pergunta:

Os cargos públicos são preenchidos por eleições multipartidárias livres e justas?”

OBJETIVOS	PROPOSTA DE PERGUNTAS PARA O GUIÃO DA ENTREVISTA	De acordo com o objetivo da investigação, a minha opinião sobre a pergunta é:			PROPOSTAS DE ALTERAÇÕES ÀS PERGUNTAS
		Concordo	Discordo	Não tenho opinião	
<p>1. Perceber como se estabelecem os processos eleitorais, especialmente, no que se refere à competição entre grupos.</p> <p>2. Verificar se os agentes desportivos possuem liberdade para estabelecer relações durante os processos eleitorais.</p>	<p>1. Descreva, segundo a sua experiência e opinião, como se desenvolvem os processos eleitorais na Federação. Considera que o processo é estabelecido de forma a garantir aos agentes desportivos liberdade de expressão e de associação?</p>				

<p>3. Conhecer as regras estabelecidas para o processo eleitoral e confirmar se são cumpridas na visão dos agentes desportivos.</p> <p>4. Verificar se existe controlo por parte dos corpos sociais, especialmente, o Conselho de Justiça, nos processos eleitorais.</p>	<p>2. Em função da sua vivência, considera que os processos eleitorais são realizados dentro de regras estabelecidas em regulamentos e controlados por órgãos sociais internos, de forma a garantir que corram dentro de procedimentos livres e justos?</p>				
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

**“LIBERAL**

Salienta a importância intrínseca da transparência, da liberdade civil, do Estado de direito, da responsabilidade horizontal (controlo eficaz dos governantes) e dos direitos das minorias. Estes são vistos como características definidoras da democracia, não simplesmente como ajudas à competição política. O modelo liberal adota uma visão “negativa” do poder político na medida em que julga a qualidade da democracia pelos limites impostos ao governo. Princípios e procedimentos devem ser estabelecidos de forma a garantir que a regra da maioria não resulte na opressão das minorias ou na perda de liberdades individuais.”

**Componentes:**

- Igualdade perante a lei e a liberdade individual.
- Restrição judicial ao executivo.
- Restrições legislativas sobre o executivo.

**“Princípios:**

Governo limitado, múltiplos pontos de veto, responsabilidade horizontal, direitos individuais, liberdades civis, transparência.”

**“Pergunta:**

O poder político é descentralizado e limitado?”

OBJETIVOS	PROPOSTA DE PERGUNTAS PARA O GUIÃO DA ENTREVISTA	De acordo com o objetivo da investigação, a minha opinião sobre a pergunta é:			PROPOSTAS DE ALTERAÇÕES ÀS PERGUNTAS
		Concordo	Discordo	Não tenho opinião	
<p>1. Perceber até que ponto os agentes desportivos possuem liberdade nas suas ações. Encontrar quais os limites para a sua atuação livre do controlo da Federação e dos seus dirigentes.</p> <p>2. Verificar se existe opressão por parte das pessoas que estão nos cargos de liderança da Federação.</p>	<p>1. De acordo com a sua visão, considera que na Federação as pessoas possuem liberdade para atuar em diversos assuntos federativos, ou pelo contrário, existem determinados temas onde há opressão por parte das pessoas que estão no poder com consequente perda de liberdade dos agentes desportivos? Se possível, cite exemplos concretos para ilustrar a sua opinião.</p>				
<p>3. Verificar quais os mecanismos que limitam o poder dos dirigentes e de outros agentes desportivos (p. ex. diretor técnico nacional) e que evitam a perda da liberdade individual no seio da Federação (dirigentes, árbitros, atletas e treinadores).</p>	<p>2. Na sua opinião, os dirigentes eleitos que ocupam cargos de liderança nesta Federação possuem limites e sistemas de controlo por parte de órgãos internos como, por exemplo, por parte da assembleia geral e do conselho de justiça?</p>				

**“MAIORITÁRIO**

Reflete o princípio de que a vontade da maioria deve ser soberana. Muitos devem prevalecer sobre os poucos. Para facilitar isso, as instituições políticas devem centralizar e concentrar, em vez de dispersar, o poder (no contexto de eleições competitivas), o que significa que a democracia majoritária está em tensão com a democracia liberal em muitos aspectos (por exemplo, partidos fortes e centralizados) em vez de constituição federal, pluralidade, em vez de leis eleitorais proporcionais (ou PR com altos limites estatutários), e assim por diante. Mesmo assim, muitos aspectos da democracia são compatíveis com as duas concepções, como as liberdades civis, o devido processo legal, os direitos humanos e a transparência.”

**Componentes:**

- Vontade da maioria.

**“Princípio:**

Regra da maioria, centralização, responsabilidade vertical.”

**“Pergunta:**

A maioria (ou pluralidade) governa?”

OBJETIVOS	PROPOSTA DE PERGUNTAS PARA O GUIÃO DA ENTREVISTA	De acordo com o objetivo da investigação, a minha opinião sobre a pergunta é:			PROPOSTAS DE ALTERAÇÕES ÀS PERGUNTAS
		Concordo	Discordo	Não tenho opinião	
1. Encontrar casos onde as decisões foram tomadas com base nos interesses de grupos minoritários, ou seja, onde a maioria não foi respeitada.	1. Gostaria, agora, que refletisse sobre os processos de decisão na Federação, nomeadamente, no que se refere à prevalência da vontade da maioria sobre os interesses de pequenos grupos. Consegue lembrar de casos onde aconteceu a sobreposição da vontade de uma minoria sobre a maioria?				
2. Verificar se existem grupos (internos e/ou externos) que controlam a Federação independentemente dos interesses expressos pela maioria dos membros da organização.	2. Na sua opinião, a tomada de decisão na Federação é pautada pela vontade expressa no ato eleitoral ou existem grupos de interesses organizados que controlam e mandam na modalidade?				

**“PARTICIPATIVO**

É geralmente visto como um descendente linear do modelo “direto” da democracia. A motivação para a democracia participativa é o desconforto em delegar a autoridade completa aos representantes. A regra direta pelos cidadãos é preferida, sempre que praticável. E dentro do contexto do governo representativo, o componente participativo é considerado como o elemento mais democrático da política. Este modelo de democracia, portanto, destaca a importância do voto, mas também das assembleias de cidadãos, primárias partidárias, referendos, movimentos sociais, audiências públicas, reuniões de prefeituras e outros fóruns de engajamento do cidadão.”

**Componentes:**

- Participação da sociedade civil.

- Voto popular direto.

**“Princípio:**

Governo pelo povo.”

**“Pergunta:**

Os cidadãos comuns participam da política?”

OBJETIVOS	PROPOSTA DE PERGUNTAS PARA O GUIÃO DA ENTREVISTA	De acordo com o objetivo da investigação, a minha opinião sobre a pergunta é:			PROPOSTAS DE ALTERAÇÕES ÀS PERGUNTAS
		Concordo	Discordo	Não tenho opinião	
1. Perceber se os agentes desportivos possuem espaço para participar nas decisões da Federação.	1. De acordo com a sua experiência e opinião, como é que os diversos agentes desportivos, nomeadamente atletas, atletas de alto rendimento, treinadores, dirigentes e árbitros, pertencentes				

2. Encontrar casos onde a participação direta dos agentes foi usada para encontrar soluções para o desenvolvimento da modalidade.	às organizações que constituem o (a) «NOME DA MODALIDADE» participam democraticamente, para além dos atos eleitorais, no dia a dia da modalidade?				
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

**“DELIBERATIVO**

Concentra-se no processo pelo qual as decisões são tomadas na política. Um processo deliberativo é aquele no qual o raciocínio público focado no bem comum motiva as decisões políticas - em contraste com apelos emocionais, ligações solidárias, interesses paroquiais ou coerção. Nesta conceção, a democracia requer mais do que uma agregação irracional de preferências existentes; deve haver um diálogo respeitoso em todos os níveis - desde a formação da preferência até à decisão final - entre participantes informados e competentes, abertos à persuasão.

**Componentes:**

- Componente deliberativo.

**“Princípios:**

Governo pela razão.”

**“Pergunta:**

As decisões políticas são o produto da deliberação pública?”

OBJETIVOS	PROPOSTA DE PERGUNTAS PARA O GUIÃO DA ENTREVISTA	De acordo com o objetivo da investigação, a minha opinião sobre a pergunta é:			PROPOSTAS DE ALTERAÇÕES ÀS PERGUNTAS
		Concordo	Discordo	Não tenho opinião	
1. Perceber qual o nível das discussões e diálogos internos nos processos de tomada de decisão.  2. Verificar se existem processos deliberativos respeitosos nos processos de tomada de decisão.	1. Como é que caracteriza os processos de tomada de decisão na federação? Acha que, geralmente, se defende o bem comum da «NOME DA MODALIDADE» por meio de processos deliberativos adequados ou considera que existem demasiadas decisões emocionais, pressões exteriores e coerção que jogam, a médio e longo prazo, contra o desenvolvimento da modalidade?				

**“IGUALITÁRIO**

“Aborda o objetivo da igualdade política. Uma política igualitária é aquela que alcança participação igualitária, representação igualitária, proteção igualitária (liberdades civis estendidas a todos e processos justos para todos) e recursos iguais (como renda, educação e saúde). Presume-se que os recursos sejam uma característica fundamental do empoderamento político; onde os recursos não são igualmente compartilhados, é difícil imaginar uma política na qual os cidadãos desfrutem de igual poder político. Assim, a igualdade política pressupõe a igualdade social - embora talvez não seja a igualdade social perfeita (pequenas diferenças nos recursos podem não ser consequentes).

**Componentes:**

- Proteção igual.  
- Acesso igualitário.  
- Distribuição igual de recursos.

**“Princípios:**

Igualdade política.”

**“Pergunta:**

Todos os cidadãos são igualmente empoderados?”

OBJETIVOS	PROPOSTA DE PERGUNTAS PARA O GUIÃO DA ENTREVISTA	De acordo com o objetivo da investigação, a minha opinião sobre a pergunta é:			PROPOSTA(S) DE ALTERAÇÕES À(S) PERGUNTA(S)
		Concordo	Discordo	Não tenho opinião	

<p>1. Encontrar diferenças no tratamento entre os agentes desportivos.</p> <p>2. Perceber como os agentes se sentem parte do processo democrático interno.</p> <p>3. Buscar informações sobre o sentimento de tratamento igualitário entre os agentes.</p>	<p>1. De acordo com o seu conhecimento da dinâmica da «NOME DA MODALIDADE», no geral, todos os agentes desportivos (atletas, atletas de alto rendimento ou treinadores, dirigentes e árbitros) têm igualdade na proteção, acesso ao poder e no acesso e na distribuição de recursos?</p>				
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

**COMENTÁRIOS ADICIONAIS** (Adicione aqui qualquer comentário que seja importante)

---



---



---



---



---



---



---

**Anexo C: Questionário fase quantitativa****Exmo.(a) Senhor(a)**

O questionário faz parte da investigação a decorrer no âmbito do Doutoramento em Sociologia e Gestão do Desporto na Faculdade de Motricidade Humana / Universidade de Lisboa (FMH/UL) de Luiz Haas, sob a orientação do Professor Abel Correia (FMH/UL) e do Professor Gonzalo Bravo (College of Physical Activity and Sport Sciences, West Virginia University), que tem como objetivo o estudo da democracia nas federações desportivas em Portugal.

Se exerce no momento funções de atleta, treinador, árbitro ou dirigente e está inscrito numa Federação, responda se faz o favor a este questionário. A sua participação nesta investigação permitirá colaborar na construção de um desporto português mais justo e participativo.

Lembramos que as suas respostas são confidenciais e a sua participação voluntária é indispensável para este estudo. Agradecemos a sua colaboração!

Declaro ter mais de 18 anos.

Declaro estar inscrito numa federação desportiva em Portugal.

Declaro que fui informado dos objetivos e dou o meu consentimento informado, livre e esclarecido para participar na presente investigação.

**A) Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações sobre a democracia na sua Federação assinalando uma única opção em cada caso:**

	<i>Discordo totalmente</i>							<i>Concordo totalmente</i>						
	↓							↓						
1. Os processos eleitorais na Federação são justos e corretos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. A Assembleia Geral da Federação supervisiona as ações e as decisões tomadas pelo Presidente e pela Direção.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. No apoio à tomada de decisão a Federação adota regularmente iniciativas diretas, referendos e plebiscitos junto dos agentes desportivos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. As decisões tomadas pelo Presidente e pela Direção da Federação visam o bem comum da modalidade.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5. A Federação assegura direitos igualitários a todos os agentes desportivos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. Os agentes desportivos podem expressar-se com liberdade sobre os processos políticos na Federação.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7. O Presidente e a Direção da Federação cumprem bem as decisões dos órgãos judiciais (Conselho de Disciplina e Conselho de Justiça).	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8. As associações representativas dos agentes desportivos garantem a participação democrática dos atletas, treinadores, árbitros e dirigentes na Federação.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9. Os processos políticos de tomada de decisão na Federação são fruto de deliberações públicas abertas em todos os níveis federativos (clubes, associações regionais e associações representativas).	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10. Mulheres e homens usufruem das mesmas condições para participar dos processos políticos na Federação.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11. As associações representativas dos agentes desportivos funcionam de forma livre e autónoma da Federação.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

12. O poder dos órgãos sociais é limitado adequadamente pelas regras estabelecidas nos estatutos e regulamentos internos da Federação.	1	2	3	4	5	6	7
13. Todos os agentes desportivos têm condições iguais para sugerirem assuntos para serem debatidos na Federação.	1	2	3	4	5	6	7
14. O Presidente e os órgãos sociais são eleitos em processos eleitorais com alta participação dos agentes desportivos.	1	2	3	4	5	6	7
15. A tomada de decisão na Federação é realizada de forma a garantir o bem comum da modalidade.	1	2	3	4	5	6	7
16. Os recursos financeiros da Federação chegam de forma equitativa aos clubes.	1	2	3	4	5	6	7
17. Concordo que os presidentes das Associações Regionais tenham posição por inerência na Assembleia Geral da Federação.	1	2	3	4	5	6	7
18. Os atletas, treinadores, árbitros e dirigentes desfrutam realmente de acesso à justiça na Federação.	1	2	3	4	5	6	7
19. Os diferentes agentes desportivos sentem que a Federação protege os seus direitos de forma igualitária.	1	2	3	4	5	6	7
20. Os media têm acesso às informações sobre o funcionamento da Federação.	1	2	3	4	5	6	7
21. Os Conselhos de Justiça e de Disciplina da Federação atuam de forma independente.	1	2	3	4	5	6	7
22. O Presidente e a Direção da Federação escutam regularmente a opinião dos agentes desportivos por meio de iniciativas diretas, referendos e plebiscitos.	1	2	3	4	5	6	7
23. Existem condições iguais para participar dos processos políticos da Federação independentemente da sua origem étnica.	1	2	3	4	5	6	7
24. A Mesa da Assembleia Geral da Federação garante com sucesso que o processo eleitoral aconteça dentro de processos corretos.	1	2	3	4	5	6	7
25. Os diferentes agentes desportivos possuem efetivamente as mesmas condições para participar nos processos políticos na Federação.	1	2	3	4	5	6	7
26. O Conselho Fiscal supervisiona sempre as contas da Federação de forma independente.	1	2	3	4	5	6	7
27. As associações representativas dos agentes desportivos representam os atletas, treinadores, árbitros e dirigentes e organizam-se para perseguir os respetivos interesses.	1	2	3	4	5	6	7
28. Existe diálogo constante entre todos os níveis federativos (clubes, associações regionais e associações representativas) nos processos políticos de tomada de decisão na Federação.	1	2	3	4	5	6	7
29. Concordo que os órgãos sociais da Federação são eleitos por meio de listas.	1	2	3	4	5	6	7
30. As regras estabelecidas nos estatutos e regulamentos internos da Federação garantem que todos os órgãos sociais atuam de forma imparcial.	1	2	3	4	5	6	7
31. Os recursos financeiros da Federação são distribuídos equitativamente entre as Associações Regionais.	1	2	3	4	5	6	7
32. Os processos eleitorais presenciais na Federação facilitam a participação de um elevado número de agentes desportivos.	1	2	3	4	5	6	7
33. Os atletas, treinadores, árbitros e dirigentes na Federação sentem segurança institucional no caso de processos de defesa de garantia de direitos.	1	2	3	4	5	6	7
34. Existem condições iguais para participar dos processos políticos da Federação independentemente da sua opção religiosa.	1	2	3	4	5	6	7
35. As associações regionais funcionam de forma livre e autónoma da Federação.	1	2	3	4	5	6	7
36. Os agentes desportivos na Federação levam em consideração o bem comum da modalidade nas diferentes tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7
37. Na Federação existe supervisão adequada por parte dos membros da Assembleia Geral às atividades do Presidente e da Direção.	1	2	3	4	5	6	7
38. Concordo com o processo de eleição para os delegados da Assembleia Geral.	1	2	3	4	5	6	7

39. O Presidente e a Direção da Federação respeitam os estatutos e os regulamentos internos.

1	2	3	4	5	6	7

40. Os agentes desportivos não sofrem nenhum tipo de perseguição ao tratarem de assuntos políticos na Federação.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

41. Os recursos financeiros da Federação chegam de forma equitativa aos diferentes atletas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

42. Existem regras claras nos estatutos e regulamentos internos capazes de garantir que os processos eleitorais da Federação aconteçam sem irregularidades.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

43. Os diferentes agentes desportivos são protegidos de forma igualitária na Federação.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

44. A Federação aceita regularmente propostas dos agentes desportivos por meio das suas iniciativas diretas, referendos e plebiscitos.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

45. As pessoas com deficiência possuem as mesmas condições para participar dos processos políticos na Federação.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

46. A percentagem de agentes desportivos que participam nos processos eleitorais da Federação é representativa dessa população.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

47. Concordo que exista membros da Assembleia Geral eleitos de forma direta e outros por inerência.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

48. Os órgãos sociais da Federação atuam de forma imparcial considerando os direitos individuais de todos os agentes.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

49. Existem na prática condições iguais para o acesso dos diferentes agentes desportivos aos processos políticos na Federação.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

50. Os media não sofrem qualquer tipo de pressão para publicar ou evitar publicar qualquer tipo de informação sobre a Federação.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

51. Concordo que o presidente da Federação tenha sido eleito pelos delegados da Assembleia Geral.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

52. Os atletas, treinadores, árbitros e dirigentes podem atuar politicamente devido às garantias de direitos oferecidas pelo Conselho de Disciplina e de Justiça da Federação.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

53. Os recursos financeiros da Federação chegam de forma equitativa às associações representativas dos diferentes agentes desportivos.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

54. É possível formar listas livremente para participar sem constrangimentos nos processos eleitorais na Federação.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

55. As associações representativas dos agentes desportivos atuam de forma a defenderem os objetivos coletivos dos respetivos grupos.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

56. A Federação facilita a participação de todos os agentes desportivos disponibilizando sistemas eleitorais remotos (por exemplo, aplicações).

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

57. Todos os níveis federativos (clubes, associações regionais e associações representativas) são devidamente ouvidos nos processos políticos de tomada de decisão na Federação.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

58. Existem condições iguais para participar dos processos políticos da Federação independentemente da sua orientação sexual.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

59. Concordo que os presidentes das associações representativas dos agentes desportivos tenham posição por inerência na Assembleia Geral.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

## B) Caracterização dos agentes desportivos

Indique a informação solicitada:

1. **Idade:** \_\_\_\_ anos

2. **Sexo:** Masculino ( ) Feminino ( )

3. **Habilitações:** Ensino Básico ( ) Ensino Secundário ( ) Ensino Superior ( )

**4. Agente desportivo na atualidade (assinale uma ou mais opções):**

Atleta ( ) Treinador ( ) Árbitro ( ) Dirigente ( )

**5. A sua Federação desportiva (assinale apenas uma opção):**

- |                                                    |                                                    |                                                           |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Federação de <b>Andebol</b> de Portugal ( )        | Federação Portuguesa de <b>Atletismo</b> ( )       | Federação Portuguesa de <b>Badminton</b> ( )              |
| Federação Portuguesa de <b>Basebol/Softbol</b> ( ) | Federação Portuguesa de <b>Basquetebol</b> ( )     | Federação Portuguesa de <b>Boxe</b> ( )                   |
| Federação Portuguesa de <b>Canoagem</b> ( )        | Federação Portuguesa de <b>Ciclismo</b> ( )        | Federação de <b>Desportos de Inverno</b> de Portugal ( )  |
| Federação <b>Equestre</b> Portuguesa ( )           | Federação Portuguesa de <b>Esgrima</b> ( )         | Federação Portuguesa de <b>Futebol</b> ( )                |
| Federação de <b>Ginástica</b> de Portugal ( )      | Federação Portuguesa de <b>Golfe</b> ( )           | Federação Portuguesa de <b>Hóquei</b> ( )                 |
| Federação Portuguesa de <b>Judo</b> ( )            | Federação Nacional de <b>Karaté</b> – Portugal ( ) | Federação Portuguesa de <b>Lutas Amadoras</b> ( )         |
| Federação Portuguesa de <b>Natação</b> ( )         | Federação de <b>Patinagem</b> de Portugal ( )      | Federação Portuguesa do <b>Pentatlo Moderno</b> ( )       |
| Federação Portuguesa de <b>Remo</b> ( )            | Federação Portuguesa de <b>Rugby</b> ( )           | Federação Portuguesa de <b>Surf</b> ( )                   |
| Federação Portuguesa de <b>Taekwondo</b> ( )       | Federação Portuguesa de <b>Ténis</b> ( )           | Federação Portuguesa de <b>Ténis de Mesa</b> ( )          |
| Federação Portuguesa de <b>Tiro</b> ( )            | Federação Portuguesa de <b>Tiro com Arco</b> ( )   | Federação Portuguesa de <b>Tiro com Armas de Caça</b> ( ) |
| Federação de <b>Triatlo</b> de Portugal ( )        | Federação Portuguesa de <b>Vela</b> ( )            | Federação Portuguesa de <b>Voleibol</b> ( )               |
| Outra ( )                                          | Qual? ( )                                          |                                                           |

**6. Indique há quantos anos está ligado à sua Federação: \_\_\_\_\_ anos****7. É ou já foi delegado da Assembleia Geral da sua federação desportiva?**

Sim ( ) Não ( )

**8. É ou já foi membro de corpos sociais (Presidência, Direção, Conselho Fiscal, Conselho de Disciplina, Conselho de Justiça, Conselho de Arbitragem) da sua federação desportiva?**

Sim ( ) Não ( )