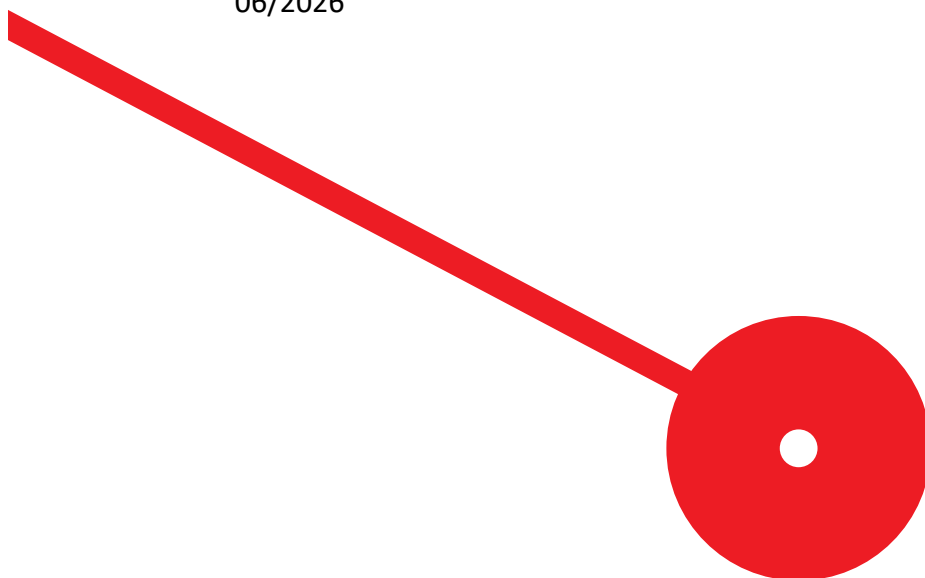




Integração da sustentabilidade na gestão de clubes europeus: uma análise comparativa entre clubes da Liga Portugal, La Liga e Premier League

Verónica Gomes Mendes

06/2026

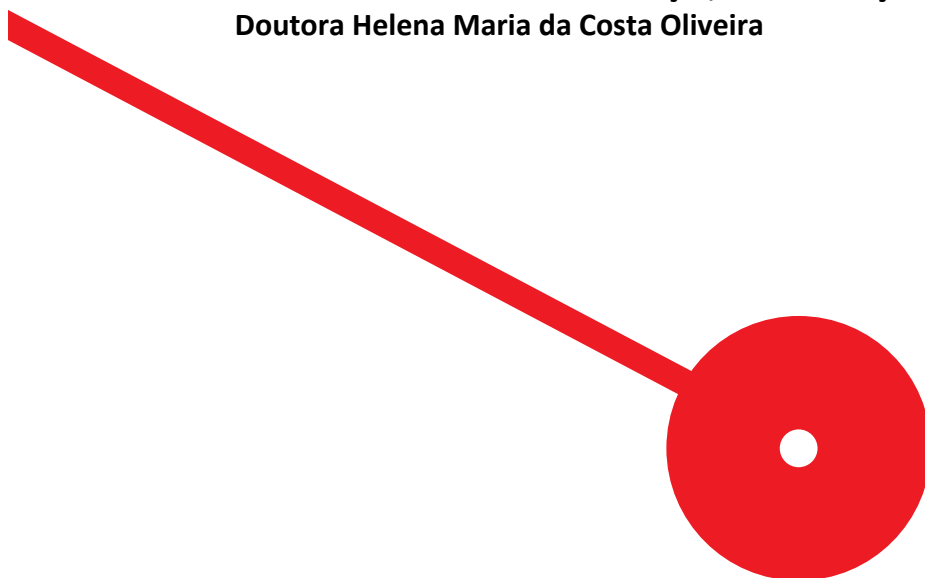




Integração da sustentabilidade na gestão de clubes europeus: uma análise comparativa entre clubes da Liga Portugal, La Liga e Premier League

Verónica Gomes Mendes

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em contabilidade e finanças, sob orientação de Professora Doutora Helena Maria da Costa Oliveira



06/2026

Dedicatória

À minha amiga Rita, porque, mesmo na sua ausência, o seu apoio e lealdade continuam presentes em cada etapa deste percurso.

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado não teria sido possível sem o contributo, apoio e dedicação de várias pessoas e instituições, às quais expresso o meu mais sincero reconhecimento.

Em primeiro lugar, quero expressar a minha profunda gratidão à Professora Doutora Helena Maria da Costa Oliveira, orientadora desta dissertação, pelo acompanhamento rigoroso, pela disponibilidade permanente e pelos contributos científicos que foram determinantes para a qualidade deste trabalho. A sua orientação foi essencial em cada etapa do processo de investigação.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto e ao Politécnico do Porto, agradeço a formação académica e científica proporcionada ao longo deste percurso, bem como os recursos e condições que tornaram possível a realização deste estudo.

À minha família, expresso o meu mais profundo agradecimento pelo apoio incondicional, pela paciência e pela confiança depositada em mim ao longo de todo este percurso académico. A sua presença e encorajamento foram fundamentais para superar os momentos de maior exigência.

Aos meus amigos, agradeço o incentivo constante, a compreensão pelas ausências e as palavras de motivação que me acompanharam durante a elaboração desta dissertação.

Por fim, uma palavra de especial reconhecimento à minha amiga Rita, cuja memória continua a ser uma fonte de força e inspiração.

Resumo

A sustentabilidade tem assumido uma importância crescente na gestão das organizações desportivas, refletindo a necessidade de integrar preocupações económicas, sociais e ambientais nas estratégias organizacionais. Neste contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar de que forma a sustentabilidade é integrada nas práticas de gestão e comunicação institucional de oito clubes de futebol europeus: Futebol Clube do Porto, Sport Lisboa e Benfica, Sporting Clube de Portugal, Real Madrid Club de Fútbol, Futbol Club Barcelona, Manchester City Football Club, Liverpool Football Club e Tottenham Hotspur Football Club, através da análise comparativa dos respetivos relatórios de sustentabilidade. A investigação adotou uma abordagem qualitativa baseada na análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade e documentos institucionais disponibilizados publicamente pelos clubes selecionados. A análise incidiu sobre as dimensões económica, social e ambiental da sustentabilidade, bem como sobre a utilização de indicadores de desempenho, o alinhamento com frameworks internacionais e o grau de integração estratégica da sustentabilidade. Os resultados evidenciaram diferenças significativas entre os clubes analisados relativamente ao grau de maturidade sustentável. De forma geral, verificou-se que a dimensão social apresenta os níveis de desenvolvimento mais elevados, refletindo o forte envolvimento dos clubes com as comunidades e os seus stakeholders. Em contraste, as dimensões económica e ambiental revelaram maior heterogeneidade, sobretudo ao nível da definição de metas, da utilização de indicadores de desempenho e da monitorização dos resultados. A análise permitiu ainda identificar diferentes níveis de maturidade sustentável, verificando-se que os clubes da liga inglesa apresentam abordagens mais estruturadas e integradas da sustentabilidade, enquanto os clubes portugueses evidenciam níveis de desenvolvimento mais moderados. Conclui-se que a sustentabilidade ocupa um papel cada vez mais relevante na gestão das organizações desportivas, embora persistam diferenças significativas na forma como é planeada, implementada e comunicada. Os resultados reforçam a importância dos relatórios de sustentabilidade enquanto instrumentos de transparência, prestação de contas e apoio à gestão sustentável no setor desportivo.

Palavras chave: Sustentabilidade no Desporto; Gestão Sustentável; Triple Bottom Line; Organizações Desportivas; Princípios da Sustentabilidade; Responsabilidade Social no Desporto.

Abstract

Sustainability has become an increasingly important element in the management of sports organizations, reflecting the need to integrate economic, social, and environmental concerns into organizational strategies. In this context, the present study aimed to analyse how sustainability is integrated into the management and institutional communication practices of eight European football clubs: Futebol Clube do Porto, Sport Lisboa e Benfica, Sporting Clube de Portugal, Real Madrid Club de Fútbol, Futbol Club Barcelona, Manchester City Football Club, Liverpool Football Club, and Tottenham Hotspur Football Club, through a comparative analysis of their sustainability reports. The research adopted a qualitative approach based on content analysis of sustainability reports and institutional documents publicly disclosed by the selected clubs. The analysis focused on the economic, social, and environmental dimensions of sustainability, as well as on the use of key performance indicators, alignment with international frameworks, and the degree of strategic integration of sustainability. The results revealed significant differences among the clubs regarding their level of sustainability maturity. Overall, the social dimension showed the highest levels of development, reflecting the strong engagement of clubs with their communities and stakeholders. In contrast, the economic and environmental dimensions displayed greater heterogeneity, particularly in terms of target setting, the use of performance indicators, and the monitoring of outcomes. The analysis also identified different levels of sustainability maturity, with English clubs generally demonstrating more structured and integrated sustainability approaches, while Portuguese clubs exhibited more moderate levels of development. The study concludes that sustainability plays an increasingly important role in the management of sports organizations, although significant differences remain in the way it is planned, implemented, and communicated. The findings highlight the importance of sustainability reports as instruments of transparency, accountability, and support for sustainable management within the sports sector.

Key words: Sustainability in Sport; Sustainable Management; Triple Bottom Line; Sports Organizations; Sustainability Principles; Social Responsibility in Sport.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – [Revisão de literatura]	4
1 Revisão de literatura	5
1.1 Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Organizacional ...	5
1.1.1 Conceito e evolução da Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Organizacional	5
1.1.2 Importância da avaliação de sustentabilidade	7
1.2 Modelos e indicadores de desempenho sustentável	8
1.2.1 Triple Bottom Line	8
1.2.2 Indicadores de desempenho na avaliação da sustentabilidade	12
1.2.3 Divulgação de práticas de sustentabilidade	14
1.3 Sustentabilidade e gestão no setor desportivo	17
1.3.1 Importância da sustentabilidade nas organizações desportivas	17
1.3.2 Sustentabilidade em organizações, eventos e infraestruturas desportivas 19	
Capítulo II – [Metodologia]	22
2 Metodologia.....	23
2.1 Objetivos do estudo	23
2.2 Questões de investigação.....	24
2.3 Descrição da metodologia	24
2.4 Clubes de futebol objeto de estudo.....	25
2.5 Procedimento de análise de resultados	28
2.6 Critérios de análise dos relatórios de sustentabilidade e graus de desenvolvimento.....	30
Capítulo III – [Análise de resultados].....	34
3 Análise de resultados	35
3.1 Liga portuguesa	35

3.1.1	Futebol Clube do Porto.....	35
3.1.2	Sport Lisboa e Benfica	38
3.1.3	Sporting Clube de Portugal.....	41
3.1.4	Análise comparativa de clubes portugueses	44
3.2	Liga espanhola.....	46
3.2.1	Real Madrid Club de Fútbol	46
3.2.2	Futbol Clube Barcelona	49
3.2.3	Análise comparativa de clubes espanhóis	53
3.3	Liga inglesa.....	55
3.3.1	Manchester City Football Club.....	55
3.3.2	Liverpool Football Clube.....	58
3.3.3	Tottenham Hotspur Football Clube	61
3.3.4	Análise comparativa de clubes ingleses	63
Capítulo IV – [Resultados].....		66
4	Discussão de resultados	67
4.1	Níveis de maturidade sustentável entre ligas.....	67
4.2	Interpretação dos resultados	70
Capítulo V – [Conclusão]		73
5	Conclusão	74
Referências bibliográficas.....		77
Apêndices.....		85
Apêndice I – [Análise de estratégias]		86

Índice de Tabelas

Tabela 1: Indicadores de desempenho.....	13
Tabela 2: Amostra de organizações desportivas analisadas	27
Tabela 3: Classificação níveis de maturidade	32
Tabela 4: Análise relatório FC Porto.....	35
Tabela 5: Análise relatório SL Benfica	38
Tabela 6: Análise relatório Sporting CP.....	41
Tabela 7: Análise relatório Real Madrid CF	47
Tabela 8: Análise relatório FC Barcelona	50
Tabela 9: Análise relatório Manchester City FC.....	56
Tabela 10: Análise relatório Liverpool FC.....	58
Tabela 11: Análise relatório Tottenham Hotspur FC	61
Tabela 12: Comparação entre ligas	69

Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura da estratégia de sustentabilidade do FC Porto	35
Figura 2: estratégia de sustentabilidade do SL Benfica	39
Figura 3: Estratégia de sustentabilidade Sporting CP	42
Figura 4: Avaliação da dupla materialidade no Real Madrid.....	47
Figura 5: Integração da sustentabilidade na estratégia do FC Barcelona.....	50
Figura 6: Estratégia de sustentabilidade do Manchester City FC	56
Figura 7: Estrutura da estratégia de sustentabilidade “The Red Way” do Liverpool FC	59
Figura 8: Metas de redução de emissões e objetivo “Net Zero” do Tottenham Hotspur FC	61

Lista de abreviaturas

- CSR** — *Corporate Social Responsibility* (Responsabilidade Social Corporativa)
- ESG** — *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança)
- GHG** — *Greenhouse Gas* (Gases com Efeito de Estufa)
- GRI** — *Global Reporting Initiative*
- ISO** — *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização)
- ISO 14001** — Norma internacional para Sistemas de Gestão Ambiental
- ISO 20121** — Norma internacional para Gestão Sustentável de Eventos
- KPI** — Key Performance Indicators
- OCDE** — Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- ODS** — Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- RSC** — Responsabilidade Social Corporativa
- RSE** — Responsabilidade Social Empresarial
- SMR** — *Sport Management Review*
- SO** — Sustentabilidade Organizacional
- TBL** — *Triple Bottom Line* (Modelo de avaliação económica, social e ambiental)
- UEFA** — *Union of European Football Associations* (União das Associações Europeias de Futebol)
- WCED** — *World Commission on Environment and Development* (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento)

A sustentabilidade tem assumido uma importância crescente na gestão das organizações, refletindo a necessidade de responder a desafios ambientais, sociais e económicos cada vez mais relevantes. No setor desportivo, esta tendência tem adquirido particular destaque devido ao impacto das organizações desportivas nas comunidades, ao consumo de recursos associado às suas atividades e à crescente exigência de transparência por parte dos diferentes stakeholders.

Neste contexto, a sustentabilidade deixou de ser encarada apenas como uma responsabilidade ambiental, assumindo-se progressivamente como um elemento estratégico da gestão organizacional. As organizações desportivas são cada vez mais incentivadas a integrar preocupações ambientais, sociais e de governação nos seus processos de tomada de decisão, recorrendo aos relatórios de sustentabilidade como instrumentos de comunicação, prestação de contas e monitorização do desempenho sustentável. Paralelamente, estes relatórios assumem relevância no âmbito da contabilidade de gestão, uma vez que fornecem informação útil para avaliar o desempenho económico, social e ambiental das organizações.

Apesar do crescente interesse académico pela sustentabilidade no desporto, a investigação existente tem incidido sobretudo sobre megaeventos desportivos ou estudos de caso individuais, permanecendo limitada a análise comparativa entre diferentes organizações desportivas. Neste sentido, os relatórios de sustentabilidade constituem uma fonte relevante para compreender como as organizações integram e comunicam as suas práticas sustentáveis.

Face a esta lacuna, o presente estudo tem como objetivo analisar comparativamente os relatórios de sustentabilidade de oito clubes de futebol europeus: Futebol Clube do Porto, Sport Lisboa e Benfica, Sporting Clube de Portugal, Real Madrid Club de Fútbol, Futbol Club Barcelona, Manchester City Football Club, Liverpool Football Club e Tottenham Hotspur Football Club. Pretende-se compreender de que forma estas organizações integram a sustentabilidade nas suas práticas de gestão e comunicação institucional, identificando semelhanças, diferenças e níveis de maturidade sustentável.

Para alcançar este objetivo, foi adotada uma metodologia qualitativa baseada na análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade e documentos institucionais disponibilizados publicamente pelos clubes selecionados. A análise incidirá sobre

diferentes dimensões da sustentabilidade, nomeadamente económica, social e ambiental, bem como sobre a utilização de indicadores de desempenho, o alinhamento com frameworks internacionais e o grau de integração estratégica da sustentabilidade.

Para além de contribuir para a compreensão da sustentabilidade no setor desportivo, este estudo procura colmatar uma lacuna identificada na literatura através da realização de uma análise comparativa entre clubes de futebol pertencentes a diferentes ligas europeias. O contributo da investigação reside na avaliação sistemática das práticas de sustentabilidade divulgadas nos relatórios institucionais, permitindo identificar diferentes níveis de maturidade sustentável, padrões de atuação e abordagens de integração da sustentabilidade na gestão organizacional. Adicionalmente, o estudo contribui para a literatura ao relacionar os resultados obtidos com os principais modelos teóricos da sustentabilidade organizacional, oferecendo evidência empírica sobre a forma como a sustentabilidade é implementada e comunicada no contexto do futebol profissional europeu.

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos principais. Após esta introdução, apresenta-se a revisão da literatura, seguida da metodologia adotada. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados da análise efetuada, terminando com as conclusões, limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO I – [REVISÃO DE LITERATURA]

1 Revisão de literatura

1.1 Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Organizacional

1.1.1 Conceito e evolução da Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade Organizacional

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a Sustentabilidade Organizacional (SO) assumem, atualmente, um papel estruturante na gestão empresarial contemporânea, refletindo a crescente necessidade das organizações integrarem preocupações económicas, sociais e ambientais nas suas estratégias e processos de decisão. Esta evolução resulta de uma transformação paradigmática do pensamento empresarial, que deixou de se centrar exclusivamente na maximização do lucro para adotar uma perspetiva mais abrangente, orientada para a criação de valor sustentável e para a consideração das expectativas dos diversos *stakeholders* (Montiel, 2008; Rahdari & Rostamy, 2015).

O conceito de RSC tem as suas raízes na década de 1950, sendo frequentemente associado aos trabalhos pioneiros de Howard Bowen, que defendeu que as empresas devem assumir responsabilidades que ultrapassam a mera geração de lucro, considerando o impacto das suas atividades na sociedade (Carroll, 1999). Esta perspetiva inicial introduziu a ideia de que as organizações devem alinhar as suas decisões com valores sociais e éticos, contribuindo para o bem-estar coletivo. Contudo, ao longo das décadas seguintes, o conceito evoluiu de forma significativa, dando origem a diferentes correntes de pensamento.

Por um lado, autores como Friedman (1970) defendiam uma visão mais restritiva, segundo a qual a principal responsabilidade das empresas consiste na maximização do lucro para os acionistas, desde que respeitadas as regras do mercado. Por outro lado, emergiram abordagens mais abrangentes, que enfatizam a responsabilidade das organizações perante um conjunto alargado de *stakeholders*. Neste contexto, a teoria dos *stakeholders*, proposta por Freeman (1984), assumiu particular relevância ao destacar a necessidade de considerar os interesses de todos os grupos afetados pela atividade organizacional, incluindo colaboradores, clientes, comunidades e o meio ambiente. Esta dualidade evidencia uma tensão conceptual que permanece presente na literatura, entre uma lógica económica tradicional e uma perspetiva mais integrada e socialmente responsável.

A partir da década de 1990, a RSC passou a ser progressivamente associada a conceitos como desempenho social corporativo, ética empresarial e sustentabilidade, refletindo uma maior formalização e institucionalização destas práticas. Paralelamente, surgiram instrumentos de reporte, como os relatórios de sustentabilidade, que permitem às organizações comunicar de forma estruturada as suas iniciativas e impactos (Rehbein, 2004). Neste contexto, organizações internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) reforçaram a ideia de que a RSC deve ser entendida como a contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável, promovendo uma visão mais ampla que integra preocupações económicas, sociais e ambientais (Hediger, 2010).

Em paralelo, o conceito de sustentabilidade organizacional ganhou crescente relevância no contexto empresarial. Inicialmente associado à dimensão ambiental, este conceito evoluiu para uma abordagem multidimensional que integra as dimensões económica, social e ambiental no processo de gestão (Callado, 2010). A sustentabilidade organizacional pode, assim, ser entendida como a capacidade de as organizações assegurarem a sua continuidade e competitividade a longo prazo, através da criação de valor sustentável e da gestão equilibrada dos recursos. Neste sentido, as empresas são reconhecidas como atores fundamentais na promoção do desenvolvimento sustentável, dada a sua influência económica e social (Bansal, 2002).

Do ponto de vista conceptual, a distinção entre RSC e SO revela-se interessante, embora ambos os conceitos estejam intrinsecamente interligados. A RSC está frequentemente associada a uma abordagem ética e voluntária, centrada na integração de preocupações sociais e ambientais nas operações organizacionais e no relacionamento com os stakeholders (Dmytriiev, 2021). Por sua vez, a sustentabilidade organizacional assume uma perspetiva mais estratégica, orientada para a criação de valor a longo prazo, para a competitividade e para a resiliência organizacional (Van Marrewijk, 2003). Ainda assim, esta distinção não implica uma separação rígida, uma vez que a adoção de práticas de RSC constitui frequentemente um elemento facilitador da sustentabilidade organizacional.

1.1.2 Importância da avaliação de sustentabilidade

A crescente integração da sustentabilidade nas estratégias organizacionais tem reforçado a necessidade de desenvolver mecanismos que permitam avaliar, monitorizar e comunicar o desempenho sustentável das organizações. Neste contexto, a avaliação da sustentabilidade assume um papel central, constituindo um instrumento essencial para compreender de que forma as organizações contribuem para o desenvolvimento sustentável e para apoiar a tomada de decisão estratégica.

A utilização de indicadores de sustentabilidade permite às organizações medir e monitorizar os impactos das suas atividades, contribuindo para uma gestão mais informada, transparente e orientada para a melhoria contínua. De acordo com Tavanti (2023), estes indicadores facilitam a identificação de áreas de melhoria, promovem a *accountability* organizacional e reforçam a comunicação com os diferentes *stakeholders*. Neste sentido, a mensuração do desempenho sustentável assume uma função estratégica, permitindo não apenas avaliar resultados, mas também orientar a definição de políticas e práticas organizacionais.

Nos últimos anos, a crescente adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas tem contribuído para reforçar a importância da avaliação da sustentabilidade, ao fornecer um enquadramento global para a definição de metas e indicadores. Paralelamente, *frameworks* internacionais como a *Global Reporting Initiative* (GRI) têm desempenhado um papel fundamental na padronização da divulgação de informação não financeira, promovendo maior consistência, transparência e comparabilidade entre organizações (GRI, 2006).

A crescente relevância dos ODS tem igualmente contribuído para reforçar a importância da avaliação da sustentabilidade nas organizações. No contexto desportivo, Strittmatter et al. (2025) verificaram que as organizações tendem a integrar os ODS como instrumentos orientadores das suas estratégias de sustentabilidade, embora existam diferenças significativas na prioridade atribuída a cada objetivo. Os autores concluem que os ODS relacionados com saúde, educação, inclusão e igualdade assumem maior relevância nas organizações desportivas, enquanto objetivos associados à ação climática e ao consumo responsável apresentam níveis de integração mais reduzidos. Estes resultados evidenciam a importância da utilização de instrumentos de avaliação que

permitam monitorizar não apenas a existência de iniciativas sustentáveis, mas também o seu alinhamento com objetivos globais de desenvolvimento sustentável.

Apesar destes avanços, a literatura evidencia que a avaliação da sustentabilidade continua a enfrentar desafios significativos. A ausência de consenso relativamente aos indicadores mais adequados, a diversidade de metodologias utilizadas e a complexidade associada à mensuração de impactos não financeiros dificultam a comparabilidade entre organizações (Fernández-Izquierdo et al., 2022). Adicionalmente, existe o risco de utilização simbólica dos indicadores, em que as organizações divulgam informação de forma seletiva sem que esta reflita efetivamente o desempenho sustentável real, fenómeno frequentemente associado ao greenwashing (Delmas & Burbano, 2011).

Neste contexto, os relatórios de sustentabilidade assumem particular relevância enquanto instrumentos de comunicação, transparência e prestação de contas. Para além de permitirem divulgar práticas sustentáveis, estes relatórios possibilitam avaliar o grau de integração da sustentabilidade nas estratégias organizacionais, bem como o nível de maturidade sustentável das organizações.

Assim, a análise da avaliação e comunicação da sustentabilidade revela-se fundamental no âmbito da presente investigação, uma vez que permite compreender de que forma os clubes desportivos estruturam, monitorizam e divulgam as suas práticas sustentáveis.

1.2 Modelos e indicadores de desempenho sustentável

1.2.1 Triple Bottom Line

O conceito de *Triple Bottom Line* (TBL) surge como uma abordagem que procura alargar a forma tradicional de avaliar o desempenho organizacional. Segundo Cabo (2019), as três dimensões fundamentais da sustentabilidade, económica, social e ambiental, dão origem ao conceito de *Triple Bottom Line*, frequentemente sintetizado na expressão “*People, Profit and Planet*”. Este modelo propõe que o sucesso das organizações não seja avaliado apenas com base no desempenho financeiro, mas também considerando o impacto das suas atividades na sociedade e no meio ambiente.

O conceito foi introduzido por John Elkington (1998), que defendeu que as organizações devem equilibrar simultaneamente estas três dimensões para alcançar um

desenvolvimento verdadeiramente sustentável. Assim, o desempenho organizacional passa a ser analisado através de uma perspectiva mais abrangente, que inclui não apenas a criação de valor económico, mas também a promoção do bem-estar social e a preservação ambiental.

Num contexto global marcado por desafios ambientais, desigualdades sociais e crescentes expectativas por parte dos *stakeholders*, as organizações são cada vez mais pressionadas a adotar práticas de gestão sustentáveis. Neste sentido, o modelo *Triple Bottom Line* assume um papel central na avaliação do desempenho sustentável das organizações, permitindo integrar os impactos económicos, sociais e ambientais numa abordagem holística de gestão. A literatura sobre sustentabilidade organizacional tem destacado que o TBL constitui um importante referencial para compreender e avaliar o desempenho sustentável das organizações, ao considerar simultaneamente resultados económicos, responsabilidade social e compromisso ambiental (Freeman, 1984; Hahn et al., 2010; Norman & MacDonald, 2004).

Além disso, estudos recentes sublinham que a concretização de resultados sustentáveis depende não apenas da implementação de práticas ambientais ou sociais isoladas, mas também da integração de valores organizacionais, liderança orientada para a sustentabilidade e uma visão estratégica de longo prazo (Fry & Egel, 2021; Leal Filho et al., 2022). Assim, as organizações são chamadas a desenvolver estratégias que conciliem os interesses dos diferentes *stakeholders* e que promovam a criação de valor sustentável para a sociedade e para as gerações futuras.

O modelo *Triple Bottom Line* estrutura-se, portanto, em três dimensões fundamentais, ambiental, social e económica, que devem ser consideradas de forma integrada e equilibrada no processo de gestão organizacional.

- **Dimensão Ambiental**

A dimensão ambiental da sustentabilidade refere-se à análise dos impactos das atividades organizacionais sobre o meio ambiente e os ecossistemas, considerando tanto os efeitos imediatos como as consequências a longo prazo. Neste contexto, a utilização racional dos recursos naturais e a implementação de medidas de preservação ambiental assumem um papel fundamental na promoção de uma gestão sustentável.

De acordo com Costa (2019), as organizações têm a responsabilidade de operar dentro dos limites ecológicos do planeta, procurando simultaneamente soluções inovadoras que permitam reduzir ou mitigar os impactos ambientais das suas atividades. Neste sentido, Carvalho (2020) defende que a sustentabilidade apenas pode ser alcançada quando os pilares ambiental, económico e social são considerados de forma integrada, promovendo um desenvolvimento equilibrado e harmonioso.

As organizações que conseguem incorporar estes três pilares na sua estratégia demonstram um compromisso efetivo com os princípios da sustentabilidade (Fernandes, 2019). Neste contexto, as empresas devem alinhar os seus processos de produção e consumo com os princípios do desenvolvimento sustentável, dando prioridade à preservação do ecossistema e à redução dos impactos ambientais.

A implementação de medidas de mitigação ambiental e de estratégias de compensação ambiental torna-se, assim, essencial para garantir uma relação equilibrada entre as atividades organizacionais e o meio ambiente. Para além disso, as iniciativas de sustentabilidade ambiental podem influenciar diretamente o comportamento dos consumidores. Segundo Cayolla (2023), estas práticas contribuem para aumentar a consciencialização ambiental dos consumidores e incentivam a adoção de comportamentos mais sustentáveis, gerando benefícios que se estendem não apenas à dimensão ambiental, mas também às dimensões social e económica do *Triple Bottom Line*.

- **Dimensão Económica**

O pilar económico da sustentabilidade está diretamente relacionado com a atividade principal das organizações e com a sua capacidade de gerar valor de forma sustentável para os diferentes *stakeholders*. De acordo com Dias (2015), esta dimensão envolve a procura de viabilidade financeira a longo prazo, conciliando o desempenho económico com a preservação dos recursos naturais e o respeito pelo meio ambiente.

A modernização contínua das atividades organizacionais e a maximização da utilização eficiente dos recursos, defendidas por Costa (2019), devem ser acompanhadas por práticas que promovam o desenvolvimento sustentável, conforme salientado por Roma

(2016). Neste sentido, a integração entre os aspetos económicos e ambientais revela-se fundamental para assegurar a sustentabilidade organizacional a longo prazo.

Segundo Santos e Baptista (2016), esta integração permite estabelecer uma relação equilibrada entre as organizações e os ecossistemas, garantindo simultaneamente a continuidade das atividades económicas e a preservação ambiental. Num contexto de mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, as organizações reconhecem que a simples atividade comercial já não é suficiente para assegurar o sucesso organizacional. Assim, a adoção de estratégias baseadas no desenvolvimento sustentável, que integrem de forma equilibrada as dimensões económica, social e ambiental, torna-se essencial para alcançar vantagens competitivas e assegurar a sustentabilidade a longo prazo (Alshehhi et al., 2018).

- **Dimensão Social**

O pilar social da sustentabilidade destaca a importância do capital humano nas organizações, exigindo uma abordagem centrada nas pessoas e que abranja aspetos como inclusão social, saúde e segurança no trabalho, qualidade de vida, bem como o respeito pelos direitos humanos e laborais (Costa, 2019).

A criação de oportunidades de negócio que contribuam para o bem-estar social, tanto a nível interno como externo à organização, é fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa. Para consolidar um pilar social sólido, as organizações devem promover transformações significativas nas suas relações laborais, na cultura organizacional, nos valores institucionais e na forma como interagem com a sociedade (Dias, 2015).

Neste sentido, a criação de ambientes de trabalho seguros e saudáveis, que valorizem o desenvolvimento do capital humano e promovam a igualdade de oportunidades, é essencial para garantir o respeito pelos direitos humanos e o bem-estar dos colaboradores e da comunidade envolvente. Estes aspetos assumem particular relevância em setores com forte impacto social, como o setor desportivo, onde as organizações podem desempenhar um papel relevante na promoção da inclusão social, da educação e do desenvolvimento comunitário (Adams et al., 2015).

A importância da dimensão social tem sido reforçada por investigações recentes que defendem a necessidade de uma abordagem mais abrangente à sustentabilidade organizacional. Annarelli et al. (2024) argumentam que a sustentabilidade social continua a ser frequentemente subvalorizada relativamente às dimensões económica e ambiental, apesar do seu papel fundamental na criação de valor sustentável. Segundo os autores, aspetos como diversidade, inclusão, igualdade de oportunidades, saúde, bem-estar e respeito pelos direitos humanos devem assumir um papel central nas estratégias organizacionais, contribuindo para reforçar a legitimidade institucional e o relacionamento das organizações com os seus *stakeholders*.

1.2.2 Indicadores de desempenho na avaliação da sustentabilidade

Os indicadores de desempenho, frequentemente designados por *Key Performance Indicators* (KPI), assumem um papel central na avaliação e monitorização das práticas de sustentabilidade das organizações. Estes indicadores permitem traduzir os princípios do desenvolvimento sustentável em métricas mensuráveis, possibilitando a análise do desempenho organizacional nas dimensões económica, ambiental e social. Ao fornecerem informação quantificável sobre os impactos das atividades organizacionais, os KPI contribuem para uma gestão mais informada e para a definição de estratégias alinhadas com os objetivos de sustentabilidade (Sachs, 2015).

No contexto dos relatórios de sustentabilidade, os indicadores desempenham uma função essencial na comunicação do desempenho organizacional. Através destes indicadores, as organizações conseguem demonstrar de forma transparente as suas políticas, ações e resultados relacionados com a sustentabilidade, facilitando simultaneamente a comparação entre diferentes organizações e ao longo do tempo. Neste sentido, os KPI constituem instrumentos fundamentais para apoiar processos de avaliação do desempenho sustentável e para reforçar a credibilidade das informações divulgadas nos relatórios de sustentabilidade.

Um dos referenciais mais utilizados para a definição e divulgação destes indicadores é o GRI, que estabelece diretrizes amplamente reconhecidas para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. As GRI Standards organizam os indicadores de desempenho em três grandes dimensões, económica, ambiental e social, refletindo os pilares fundamentais do desenvolvimento sustentável. Esta estrutura permite às organizações reportar de forma

sistemática os impactos das suas atividades, assegurando maior consistência e comparabilidade entre relatórios.

De forma geral, os indicadores económicos procuram avaliar a capacidade da organização de gerar valor e contribuir para o desenvolvimento económico, incluindo aspetos relacionados com desempenho financeiro, impactos económicos indiretos ou práticas de governança. Por sua vez, os indicadores ambientais centram-se na avaliação dos impactos das atividades organizacionais no meio ambiente, abordando questões como o consumo de energia, o uso de recursos naturais, as emissões de gases com efeito de estufa ou a gestão de resíduos. Finalmente, os indicadores sociais analisam o desempenho das organizações em relação ao capital humano e à sociedade, incluindo temas como condições de trabalho, direitos humanos, diversidade, segurança dos trabalhadores e relacionamento com as comunidades.

A Tabela 1 apresenta uma síntese das principais categorias de indicadores definidas nas GRI Standards, organizadas de acordo com as três dimensões da sustentabilidade.

Tabela 1: Indicadores de desempenho

Dimensão	Categoria de Indicadores	Exemplos de Indicadores
Económica (GRI 200)	Desempenho económico	Valor económico gerado e distribuído; implicações financeiras das alterações climáticas
	Presença no mercado	Rácio salarial em relação ao salário mínimo; contratação local de gestores
	Impactos económicos indiretos	Investimentos em infraestruturas; impacto económico nas comunidades
	Práticas de compra	Percentagem de fornecedores locais
	Ética e governança	Prevenção da corrupção; transparência fiscal; concorrência leal
Ambiental (GRI 300)	Materiais	Materiais utilizados e reciclados
	Energia	Consumo energético; intensidade energética; redução do consumo
	Água	Consumo de água; reutilização e reciclagem
	Biodiversidade	Impactos em áreas protegidas e habitats naturais
	Emissões	Emissões de gases com efeito de estufa (GEE)
	Resíduos e efluentes	Gestão de resíduos; derrames ambientais
	Conformidade ambiental	Cumprimento da legislação ambiental
	Avaliação ambiental de fornecedores	Critérios ambientais na cadeia de abastecimento
Social (GRI 400)	Emprego	Contratações; rotatividade; benefícios sociais
	Relações laborais	Comunicação com trabalhadores e sindicatos
	Saúde e segurança	Acidentes de trabalho; sistemas de gestão de segurança

Formação e desenvolvimento	Horas de formação; avaliação de desempenho
Diversidade e igualdade	Igualdade salarial; diversidade nos órgãos de gestão
Direitos humanos	Trabalho infantil; trabalho forçado; liberdade sindical
Comunidades locais	Programas de envolvimento comunitário
Responsabilidade perante clientes	Segurança de produtos; proteção de dados e privacidade

(Fonte: Elaboração própria)

A utilização de indicadores padronizados permite às organizações monitorizar o progresso das suas estratégias de sustentabilidade e identificar áreas que necessitam de melhoria. Além disso, os KPI facilitam a análise comparativa entre organizações e setores de atividade, contribuindo para uma maior transparência na divulgação de informações não financeiras. Estudos que analisam a qualidade e o conteúdo dos relatórios de sustentabilidade demonstram que os indicadores de desempenho constituem ferramentas fundamentais para avaliar a extensão e a consistência da divulgação das práticas sustentáveis nas organizações.

Desta forma, os indicadores de desempenho representam um elemento essencial nos relatórios de sustentabilidade, permitindo não apenas comunicar resultados, mas também apoiar processos de avaliação e melhoria contínua das práticas organizacionais. No contexto do setor desportivo, a análise destes indicadores assume particular relevância, uma vez que permite compreender de que forma os clubes e organizações desportivas integram as dimensões económica, ambiental e social nas suas estratégias e práticas de gestão.

1.2.3 Divulgação de práticas de sustentabilidade

Ao longo das últimas décadas, diversas investigações, tanto a nível nacional como internacional, têm analisado a divulgação de informação não financeira pelas organizações. De forma geral, estes estudos procuram examinar o conteúdo divulgado, avaliar a qualidade e as características da informação apresentada e compreender de que forma as organizações comunicam as suas práticas de sustentabilidade aos diferentes *stakeholders* (Tarquinio et al., 2020).

No contexto específico do setor desportivo, o estudo de Babiak e Trendafilova (2011) analisou a qualidade das práticas de sustentabilidade divulgadas por organizações desportivas, com especial enfoque na RSC e na sustentabilidade organizacional. Os

autores procuraram compreender o nível de adoção de práticas sustentáveis e os fatores que motivam a sua implementação. Os resultados demonstraram que a adoção de práticas de gestão ambiental é impulsionada sobretudo por motivações estratégicas e pressões institucionais. Entre as motivações estratégicas destacam-se benefícios como a redução de custos operacionais, a melhoria da reputação organizacional e o estabelecimento de parcerias estratégicas. Por outro lado, as pressões institucionais resultam das crescentes expectativas sociais e regulatórias, levando as organizações a procurar manter a sua legitimidade através da conformidade com normas ambientais e sociais. O estudo concluiu que, embora muitas práticas ambientais ainda se encontrem numa fase inicial de implementação, estas são cada vez mais reconhecidas como um elemento estratégico capaz de reforçar a competitividade e a sustentabilidade das organizações desportivas a longo prazo.

A literatura tem também destacado os desafios associados à divulgação de relatórios de sustentabilidade. Chopra (2024) analisou as dificuldades enfrentadas pelas organizações na elaboração e divulgação de relatórios de sustentabilidade, destacando a falta de padronização e a complexidade associada à medição do desempenho sustentável. Através de uma revisão crítica da literatura, o autor identificou que muitas organizações continuam a enfrentar obstáculos na adoção de indicadores que permitam avaliar adequadamente o desempenho ambiental e social. Os resultados indicam que, apesar da crescente pressão para promover maior transparência, persistem desafios relacionados com a consistência dos dados, a credibilidade da informação divulgada e a comparabilidade entre relatórios. Neste sentido, o estudo reforça a necessidade de desenvolver sistemas de medição mais robustos e padronizados que permitam melhorar a avaliação e a divulgação das práticas de sustentabilidade.

Outra linha de investigação tem analisado a difusão das práticas de relato de sustentabilidade ao longo do tempo. O estudo de Jain et al. (2022) realizou uma análise longitudinal sobre a adoção de relatórios de sustentabilidade baseados nas diretrizes da GRI entre os anos de 2000 e 2016. Através da análise de conteúdo de relatórios de sustentabilidade e da análise da cobertura mediática associada a essas práticas, os autores procuraram compreender o papel do chamado contágio social na institucionalização do relato de sustentabilidade. Os resultados evidenciaram um crescimento significativo na adoção das diretrizes GRI ao longo do período analisado, particularmente entre 2006 e

2011. No entanto, os autores destacam que, em muitos casos, a adoção destas práticas foi motivada sobretudo por preocupações de reputação e conformidade institucional, mais do que por um compromisso genuíno com a sustentabilidade.

A preocupação com a qualidade e credibilidade da informação divulgada tem assumido crescente relevância na literatura recente. Van Oorschot et al. (2024) demonstram que, apesar da crescente adoção de *frameworks* internacionais de relato sustentável, persistem desafios relacionados com a comparabilidade e transparência dos relatórios. Os autores verificaram que o aumento do volume de informação divulgada nem sempre corresponde a uma melhoria efetiva da qualidade do reporte, alertando para o risco de divulgação excessiva de informação sem evidência clara dos resultados alcançados. Neste contexto, a avaliação dos relatórios de sustentabilidade deve considerar não apenas a quantidade de informação reportada, mas também a sua relevância, consistência e capacidade de demonstrar impactos concretos

Para além da análise da adoção de relatórios de sustentabilidade, vários estudos têm procurado avaliar a qualidade e o nível de conformidade destes relatórios com as diretrizes internacionais, nomeadamente as normas da GRI. O estudo desenvolvido por Skouloudis et al. (2009) propôs uma metodologia sistemática para avaliar a qualidade dos relatórios de sustentabilidade de empresas gregas. Através da criação de um índice de avaliação baseado nos indicadores GRI, os autores analisaram 16 relatórios publicados entre 2004 e 2005. Os resultados revelaram que a maioria das empresas apresentava uma maior concentração de informação em indicadores económicos e financeiros, enquanto os dados relacionados com impactos ambientais e sociais eram frequentemente menos detalhados ou mesmo ausentes.

Resultados semelhantes foram identificados no estudo de Yadava et al. (2016), que analisou o grau de conformidade de empresas indianas com as diretrizes GRI de 2011. Utilizando um sistema de pontuação aplicado a 84 indicadores de sustentabilidade, os autores verificaram que as empresas demonstravam maior consistência na divulgação de informações económicas, enquanto os indicadores ambientais e sociais apresentavam níveis de divulgação mais reduzidos. Embora algumas empresas tenham demonstrado uma abordagem mais abrangente, a maioria apresentou lacunas significativas na cobertura de temas como biodiversidade, igualdade de género e impacto ambiental.

De forma geral, os estudos empíricos analisados evidenciam a crescente importância da divulgação de informação não financeira nas organizações, bem como os desafios associados à qualidade, consistência e comparabilidade dos relatórios de sustentabilidade. Estes estudos demonstram igualmente que, apesar do aumento da adoção de práticas de relato de sustentabilidade, continuam a existir lacunas significativas na divulgação de informação relacionada com as dimensões ambiental e social.

1.3 Sustentabilidade e gestão no setor desportivo

1.3.1 Importância da sustentabilidade nas organizações desportivas

A sustentabilidade tem vindo a assumir um papel central na gestão das organizações desportivas, refletindo a crescente necessidade de equilibrar responsabilidades ambientais, sociais e económicas num setor altamente visível e com forte impacto comunitário. O desporto, enquanto fenómeno global, desempenha um papel social relevante na promoção da saúde, inclusão e coesão social, mas também gera impactos ambientais significativos associados ao consumo energético de infraestruturas, deslocações de adeptos, organização de eventos e produção de resíduos. Assim, a sustentabilidade no desporto ultrapassa uma perspetiva exclusivamente ecológica, constituindo-se como um elemento estratégico de governação e planeamento organizacional (McCullough & Kellison, 2018).

Embora a definição clássica de desenvolvimento sustentável apresentada pelo Relatório Brundtland continue a ser um referencial fundamental, ao afirmar que o desenvolvimento deve satisfazer as necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras (WCED, 1987), a literatura contemporânea enfatiza que a sustentabilidade organizacional implica uma integração holística de desempenho económico, equidade social e proteção ambiental (Bansal & Song, 2017). No contexto desportivo, esta integração assume particular relevância, uma vez que clubes, federações e eventos operam simultaneamente como entidades económicas e instituições sociais com elevada legitimidade pública.

Neste enquadramento, a investigação em gestão do desporto tem demonstrado que as organizações desportivas estão progressivamente a incorporar práticas sustentáveis nas suas estratégias institucionais. Babiak e Trendafilova (2011) evidenciam que clubes profissionais tendem a adotar iniciativas ambientais e sociais sobretudo em resposta a

pressões externas, como patrocinadores, adeptos e organismos reguladores, mas também como forma de reforçar reputação e diferenciação competitiva. Contudo, a literatura revela que a implementação destas práticas permanece desigual. Enquanto algumas organizações desenvolvem programas estruturados e mensuráveis, outras limitam-se a ações pontuais ou simbólicas, sem integração estratégica consistente (McCullough, Orr, & Kellison, 2020).

Esta disparidade evidencia diferentes níveis de maturidade sustentável no setor, influenciados por fatores como recursos financeiros, cultura organizacional e enquadramento institucional. Um exemplo frequentemente referido na literatura é o do clube inglês *Forest Green Rovers*, amplamente reconhecido como referência internacional em sustentabilidade desportiva ao adotar energia renovável, políticas alimentares sustentáveis e práticas ambientais integradas na identidade organizacional. Este caso demonstra que a sustentabilidade pode tornar-se parte central da estratégia e não apenas uma ferramenta de *marketing* (Trendafilova et al., 2014; Forest Green Rovers, 2023).

A literatura mais recente confirma igualmente a existência de diferentes níveis de maturidade sustentável entre organizações desportivas. Strittmatter et al. (2025) verificaram que a transição para modelos de gestão mais sustentáveis ocorre de forma gradual e desigual, sendo influenciada por fatores como recursos disponíveis, prioridades estratégicas e pressão exercida pelos *stakeholders*. Os autores observaram ainda que as organizações desportivas tendem a atribuir maior prioridade a iniciativas relacionadas com saúde, educação, inclusão social e igualdade, evidenciando um desenvolvimento mais avançado da dimensão social da sustentabilidade relativamente às dimensões económica e ambiental.

A gestão sustentável assenta ainda em princípios orientadores como responsabilidade intergeracional, eficiência no uso de recursos, equidade social e transparência institucional. No setor desportivo, estes princípios estão associados não apenas à redução do impacto ambiental, mas também à promoção da inclusão social, acessibilidade e bem-estar comunitário. Misener et al. (2020) destacam que organizações com modelos de governação participativa e prestação de contas tendem a apresentar maior legitimidade institucional e maior capacidade de envolvimento comunitário. A teoria dos *stakeholders* reforça esta perspetiva, defendendo que organizações sustentáveis são aquelas que

respondem às expectativas dos diversos grupos que influenciam a sua atividade, como adeptos, patrocinadores, entidades públicas e comunidades locais (Freeman et al., 2010).

Esta perspetiva encontra igualmente suporte na abordagem ESG (*Environmental, Social and Governance*), cuja relevância tem vindo a aumentar no setor desportivo. De acordo com Myung (2024), os adeptos valorizam particularmente aspetos relacionados com a confiança institucional, o envolvimento comunitário, a responsabilidade social e a qualidade da governação organizacional. O estudo demonstra que a dimensão social continua a assumir um papel predominante na perceção dos stakeholders, reforçando a importância da integração equilibrada das componentes ambiental, social e de governação na estratégia das organizações desportivas

1.3.2 Sustentabilidade em organizações, eventos e infraestruturas desportivas

Para além da comunicação das práticas sustentáveis através de relatórios de sustentabilidade, a sustentabilidade no setor desportivo manifesta-se também na forma como as organizações planeiam eventos e gerem as suas infraestruturas. O desporto possui uma forte visibilidade mediática e um impacto significativo nas comunidades, o que torna essencial a integração de práticas sustentáveis na organização de eventos e na gestão de instalações desportivas.

Os megaeventos desportivos, como os Jogos Olímpicos ou os Campeonatos do Mundo, têm sido amplamente analisados na literatura devido ao seu impacto ambiental, social e urbano significativo. Embora estes eventos possam gerar benefícios económicos e legados sociais positivos para as cidades anfitriãs, também apresentam desafios consideráveis relacionados com o aumento das emissões de carbono, o consumo intensivo de recursos e a construção de infraestruturas que nem sempre são utilizadas de forma sustentável após a realização do evento.

Neste contexto, diversos estudos têm analisado de que forma os eventos desportivos podem contribuir para o desenvolvimento sustentável. Weiler e Mohan (2010) demonstram que eventos desportivos podem gerar legados sustentáveis quando incorporam práticas de planeamento estratégico, certificações ambientais e mecanismos de envolvimento comunitário. Um exemplo frequentemente analisado na literatura recente é o dos Jogos Olímpicos de Tóquio 2020, onde a sustentabilidade foi definida

como um objetivo central da organização. No entanto, estudos apontam que a concretização plena dessas metas se revelou complexa, evidenciando tensões entre os objetivos ambientais estabelecidos e as exigências operacionais associadas à realização de megaeventos desta dimensão (Trendafilova, 2023).

Para além dos eventos, as infraestruturas desportivas desempenham igualmente um papel fundamental na sustentabilidade do setor. Estádios, arenas e outras instalações desportivas apresentam frequentemente elevados níveis de consumo energético e um impacto urbano significativo, sendo por isso identificados como áreas prioritárias para a implementação de estratégias de inovação ambiental. A literatura destaca a importância da adoção de princípios de economia circular, da reutilização de materiais, da gestão eficiente da água e da utilização de fontes de energia renovável na conceção e gestão destas infraestruturas (Trendafilova & McCullough, 2020).

A crescente preocupação com os impactos ambientais associados ao desporto tem conduzido ao desenvolvimento de estudos focados na medição da pegada carbónica das organizações desportivas. Khanna et al. (2024), através da análise de um clube de futebol profissional, identificaram que as principais fontes de emissões de gases com efeito de estufa estão associadas ao transporte dos adeptos, ao consumo energético das infraestruturas e às operações realizadas em dias de jogo. Os autores defendem que a monitorização sistemática das emissões e a definição de metas concretas de redução constituem elementos essenciais para uma gestão ambiental mais eficaz e para o desenvolvimento de estratégias de descarbonização no setor desportivo.

A inovação tecnológica tem contribuído para melhorar a eficiência ambiental das organizações desportivas. A utilização de sistemas inteligentes de monitorização energética, plataformas digitais de gestão de recursos e tecnologias de eficiência energética permite otimizar os processos operacionais e reduzir o impacto ambiental das infraestruturas desportivas (Kellison & McCullough, 2023).

Para além das dimensões ambiental e económica, a sustentabilidade no desporto envolve também uma dimensão social significativa. Neste sentido, o envolvimento dos adeptos e das comunidades tem sido identificado como um elemento essencial para ampliar o impacto das iniciativas sustentáveis. De acordo com McCullough e Kellison (2018), os clubes e organizações desportivas podem atuar como catalisadores de mudança cultural,

incentivando comportamentos mais sustentáveis entre os seus seguidores e promovendo maior sensibilização para questões ambientais e sociais.

Paralelamente, a literatura recente tem alertado para a necessidade de garantir coerência entre os compromissos de sustentabilidade divulgados pelas organizações desportivas e as práticas efetivamente implementadas. Chatzigianni e Mallen (2023), ao analisarem organizações desportivas internacionais, concluíram que continuam a existir diferenças significativas entre as políticas ambientais formalmente adotadas e a sua aplicação prática. Os autores defendem que a credibilidade das estratégias sustentáveis depende da existência de objetivos claros, mecanismos de implementação e sistemas de monitorização capazes de demonstrar resultados concretos, reduzindo o risco de práticas de comunicação meramente simbólicas.

Neste contexto, a crescente preocupação com a sustentabilidade em organizações, eventos e infraestruturas desportivas tem incentivado muitas entidades a desenvolver e comunicar estratégias sustentáveis através de instrumentos formais de reporte, como os relatórios de sustentabilidade. A análise destes relatórios permite compreender de que forma as organizações desportivas integram práticas sustentáveis na gestão das suas atividades, constituindo um instrumento relevante para avaliar o grau de compromisso das organizações com os princípios do desenvolvimento sustentável.

2 Metodologia

2.1 Objetivos do estudo

O objetivo principal desta investigação consiste em analisar de que forma oito clubes de futebol europeus integram a sustentabilidade nas suas práticas de gestão e comunicação institucional, com base na avaliação comparativa dos respetivos relatórios de sustentabilidade. Pretende-se compreender o grau de alinhamento das práticas divulgadas com os princípios da sustentabilidade organizacional e com as dimensões económica, social e ambiental preconizadas pelo modelo *Triple Bottom Line*, identificando padrões de atuação e diferenças entre os clubes analisados.

Através da análise dos relatórios de sustentabilidade, procura-se compreender de que forma as organizações desportivas comunicam as suas estratégias, iniciativas e resultados no domínio da sustentabilidade, bem como avaliar o nível de integração destas práticas nos seus processos de gestão. A comparação entre os clubes selecionados permitirá identificar diferentes abordagens à sustentabilidade e avaliar o respetivo grau de maturidade sustentável.

Para operacionalizar este objetivo, definem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar e categorizar as práticas de sustentabilidade económica, social e ambiental divulgadas nos relatórios das organizações desportivas selecionadas.
2. Analisar a forma como os clubes comunicam as suas iniciativas e estratégias de sustentabilidade através dos relatórios publicados.
3. Comparar o grau de integração da sustentabilidade nas diferentes organizações, considerando aspetos como a utilização de indicadores de desempenho, o alinhamento com frameworks internacionais e a integração estratégica da sustentabilidade.
4. Avaliar o nível de maturidade sustentável apresentado por cada organização, em função da consistência, profundidade e abrangência das práticas e informações divulgadas.
5. Identificar semelhanças, diferenças e tendências nas abordagens de sustentabilidade adotadas pelos clubes analisados.

2.2 Questões de investigação

Tendo em consideração os objetivos definidos para este estudo, torna-se fundamental orientar a investigação através de um conjunto de questões que permitam aprofundar a análise da integração da sustentabilidade nas organizações desportivas.

Assim, as questões de investigação procuram orientar a análise comparativa dos relatórios de sustentabilidade das organizações desportivas selecionadas, permitindo identificar padrões comuns, diferenças na forma de comunicação e implementação das práticas sustentáveis, bem como destacar exemplos de boas práticas e possíveis áreas de melhoria. Através destas questões, pretende-se compreender melhor o nível de maturidade sustentável das organizações analisadas e contribuir para a reflexão sobre o papel da sustentabilidade na gestão estratégica do setor desportivo.

Deste modo, a presente investigação procura responder às seguintes questões de investigação:

- Que diferenças e semelhanças existem entre os clubes analisados relativamente à integração das dimensões económica, social e ambiental da sustentabilidade?
- De que forma os clubes pertencentes à Liga Portugal, La Liga e Premier League diferem no grau de integração da sustentabilidade nas suas estratégias organizacionais?
- Qual o nível de maturidade sustentável evidenciado pelos clubes analisados com base na informação divulgada nos respetivos relatórios de sustentabilidade?
- Em que medida a utilização de indicadores de desempenho (KPI) e o alinhamento com *frameworks* internacionais contribuem para uma abordagem mais estruturada e integrada da sustentabilidade?
- Que boas práticas e oportunidades de melhoria podem ser identificadas nos relatórios de sustentabilidade dos clubes estudados?

2.3 Descrição da metodologia

A presente investigação adota uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, baseada na análise documental de relatórios de sustentabilidade produzidos por oito organizações desportivas. A escolha desta abordagem justifica-se pelo facto de os relatórios de sustentabilidade constituírem uma fonte estruturada de informação não financeira, permitindo compreender de que forma as organizações integram e comunicam

práticas relacionadas com as dimensões económica, social e ambiental da sustentabilidade.

A análise documental apresenta-se como uma metodologia adequada para o estudo de práticas organizacionais reportadas publicamente, possibilitando a recolha e interpretação sistemática de informação institucional. Enquanto instrumentos de transparência e divulgação institucional, os relatórios de sustentabilidade fornecem informação essencial sobre as políticas, iniciativas e resultados das organizações, possibilitando avaliar o seu compromisso com os princípios do desenvolvimento sustentável.

Após a recolha dos documentos, será realizada uma análise de conteúdo orientada por categorias previamente definidas com base no enquadramento teórico apresentado na revisão da literatura, nomeadamente nos princípios da gestão sustentável e no modelo do TBL. As categorias de análise incluem práticas ambientais, políticas sociais, indicadores económicos, mecanismos de envolvimento dos *stakeholders*, estratégias de inovação e formas de governação sustentável.

A análise será desenvolvida em duas fases:

1. Numa primeira fase, proceder-se-á à descrição das práticas sustentáveis reportadas por cada organização analisada, permitindo identificar as principais iniciativas e áreas de atuação.
2. Numa segunda fase, será realizada uma análise comparativa transversal entre as organizações estudadas, com o objetivo de identificar padrões comuns, diferenças nas estratégias adotadas e possíveis boas práticas no âmbito da sustentabilidade.

Os resultados obtidos serão posteriormente interpretados à luz da literatura existente, permitindo avaliar o grau de maturidade sustentável das organizações analisadas e contribuir para uma melhor compreensão da integração da sustentabilidade na gestão de organizações desportivas.

2.4 Clubes de futebol objeto de estudo

A definição da amostra da presente investigação baseou-se em critérios de conveniência e relevância, tendo sido selecionadas organizações desportivas que disponibilizam

publicamente relatórios de sustentabilidade ou documentação institucional que permita analisar as suas práticas relacionadas com o desenvolvimento sustentável.

Numa primeira fase, foram selecionadas três das principais ligas europeias de futebol: a Liga Portugal, a La Liga (Espanha) e a Premier League (Inglaterra). A escolha destas competições justifica-se pela sua relevância no contexto do futebol europeu e internacional, caracterizando-se por elevados níveis de competitividade, forte impacto económico e social, ampla visibilidade mediática e crescente preocupação com questões relacionadas com a sustentabilidade e a responsabilidade social.

Após a definição das ligas objeto de análise, procedeu-se à seleção dos clubes que integram a amostra. Neste sentido, a amostra é composta por alguns dos principais clubes de futebol europeu, nomeadamente: Futebol Clube do Porto, Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal, representando a Liga Portugal; Real Madrid Club de Fútbol e Futbol Club Barcelona, representando a La Liga; e Manchester City Football Club, Liverpool Football Club e Tottenham Hotspur Football Club, representando a Premier League.

A escolha destes clubes justifica-se por diversos fatores. Em primeiro lugar, tratam-se de organizações desportivas de elevada dimensão e relevância no contexto do futebol europeu e internacional, caracterizadas por uma forte presença competitiva, elevada visibilidade mediática e significativo impacto económico e social. Estas organizações apresentam estruturas organizacionais complexas e recursos que lhes permitem desenvolver estratégias institucionais mais estruturadas, incluindo iniciativas relacionadas com a sustentabilidade.

Em segundo lugar, estes clubes destacam-se pela disponibilidade pública de relatórios de sustentabilidade ou documentação institucional semelhante, o que constitui um requisito essencial para a realização da análise documental proposta neste estudo. A existência destes documentos permite identificar e examinar as práticas sustentáveis reportadas pelas organizações, bem como comparar a forma como estas comunicam as suas iniciativas nas dimensões económica, social e ambiental.

Adicionalmente, a seleção de clubes pertencentes a diferentes países europeus permite realizar uma análise comparativa entre organizações inseridas em contextos institucionais

distintos, possibilitando identificar padrões de atuação, semelhanças e diferenças na integração da sustentabilidade na gestão de organizações desportivas. A distribuição da amostra por três ligas distintas procurou ainda assegurar uma maior diversidade de contextos organizacionais e institucionais, reforçando o carácter comparativo da investigação.

Assim, a amostra seleccionada oferece condições adequadas para analisar a forma como clubes de futebol de elevada relevância internacional integram e comunicam práticas de sustentabilidade através dos seus relatórios institucionais.

Importa referir que os relatórios de sustentabilidade analisados não correspondem todos ao mesmo período temporal. Esta situação resulta da diferente disponibilidade de informação divulgada por cada organização desportiva, uma vez que nem todos os clubes disponibilizam publicamente relatórios de sustentabilidade de forma regular ou referentes aos mesmos anos. Assim, a seleção dos documentos analisados teve por base os relatórios mais recentes disponíveis à data da recolha de dados. Embora esta diferença temporal constitua uma limitação do estudo, considera-se que não compromete a análise comparativa realizada, na medida em que o objetivo principal consiste em compreender a forma como a sustentabilidade é integrada e comunicada pelas organizações desportivas, identificando padrões, práticas e níveis de maturidade sustentável, mais do que comparar resultados relativos a um período específico.

Tabela 2: Amostra de organizações desportivas analisadas

Organização Desportiva	País	Ano de fundação	Número de adeptos (milhões)	Capacidade do estádio	Tipo de Documento Analisado	Ano de análise	Número de páginas
Futebol Clube do Porto	Portugal	1893	22	50.033	Relatório de Sustentabilidade (Futebol Clube do Porto, 2024)	23-24	128
Sport Lisboa e Benfica	Portugal	1904	24	64.642	Relatório de Sustentabilidade (Sport Lisboa e Benfica, 2025)	24-25	143
Sporting Clube de Portugal	Portugal	1903	14	50.095	Relatório de Sustentabilidade (Sporting Clube de Portugal, 2025)	24-25	73
Real Madrid Club de Fútbol	Espanha	1902	450	78.297	Relatório de Sustentabilidade	24-25	66

					(Real Madrid Clube de Fútbol, 2025)		
Futbol Club Barcelona	Espanha	1899	430	99.354	Relatório de Sustentabilidade (Futbol Clube Barcelona, 2021)	20-21	138
Manchester City Football Club	Inglaterra	1880	110	53.400	Relatório de Sustentabilidade (Manchester City Football Club, 2025)	24-25	74
Liverpool Football Club	Inglaterra	1892	150	61.276	Relatório de Sustentabilidade (Liverpool Football Club, 2025)	24-25	44
Tottenham Hotspur	Inglaterra	1882	80	62.850	Relatório de Sustentabilidade (Tottenham Hotspur, 2024)	24	28

(Fonte: Elaboração própria)

2.5 Procedimento de análise de resultados

A análise dos relatórios de sustentabilidade foi realizada através de uma abordagem qualitativa baseada na análise de conteúdo. Este método permitiu identificar, categorizar e interpretar as práticas de sustentabilidade divulgadas pelas organizações desportivas analisadas, considerando as dimensões económica, social e ambiental.

A análise dos relatórios de sustentabilidade foi realizada de forma individual para cada um dos oito clubes selecionados. Numa primeira fase, procedeu-se à leitura integral de cada relatório, identificando e classificando as iniciativas de sustentabilidade desenvolvidas de acordo com as seis dimensões de análise previamente definidas. Posteriormente, foi efetuada uma análise comparativa entre os clubes, procurando identificar semelhanças e diferenças nas práticas adotadas. Para além da identificação das iniciativas implementadas, foi igualmente analisado o nível de utilização de indicadores-chave de desempenho (KPI) e o grau de monitorização dos resultados apresentados. Estes dois elementos constituíram critérios fundamentais para a avaliação do nível de maturidade sustentável de cada clube, uma vez que permitiram distinguir organizações que apenas desenvolvem iniciativas pontuais daquelas que integram a sustentabilidade de forma estratégica, acompanhando o seu desempenho através de indicadores e

mecanismos de monitorização. Com base nesta análise, os clubes foram classificados em três níveis de maturidade sustentável: baixo, moderado e elevado

A definição das categorias de análise fundamentou-se, em primeiro lugar, no modelo TBL (Elkington, 1997), amplamente utilizado para avaliar o desempenho sustentável das organizações através das dimensões económica, social e ambiental. A dimensão económica incidiu sobre aspetos relacionados com a criação de valor, investimentos sustentáveis, eficiência na gestão de recursos e integração da sustentabilidade na estratégia organizacional. A dimensão social contemplou iniciativas ligadas ao envolvimento com *stakeholders*, responsabilidade social, inclusão, desenvolvimento comunitário, bem-estar dos colaboradores e relação com os adeptos. Por sua vez, a dimensão ambiental considerou práticas associadas à gestão energética, redução de emissões, gestão de resíduos, utilização eficiente dos recursos naturais e implementação de medidas de proteção ambiental.

Para além destas dimensões, foram analisadas categorias complementares identificadas como relevantes na literatura recente sobre sustentabilidade no desporto. A utilização de indicadores de desempenho, permitiu avaliar a existência de mecanismos de monitorização e medição dos resultados alcançados, aspeto frequentemente apontado como um desafio na implementação da sustentabilidade nas organizações desportivas. O alinhamento com *frameworks* internacionais, nomeadamente os *Global Reporting Initiative Standards* (GRI) e a ISO 20121, foi considerado por constituir um indicador do grau de formalização e comparabilidade da informação divulgada. Finalmente, a integração estratégica da sustentabilidade procurou identificar a forma como os princípios sustentáveis se encontram incorporados na visão, missão, objetivos e processos de gestão dos clubes analisados.

A análise incidiu sobre a identificação de iniciativas, objetivos, indicadores e práticas reportadas pelos clubes, procurando avaliar o grau de estruturação, consistência e profundidade da informação divulgada. Com base nesta análise, foi possível comparar os diferentes clubes e identificar distintos níveis de maturidade sustentável. Esta classificação teve por base a profundidade da integração da sustentabilidade nas organizações, distinguindo-se abordagens predominantemente operacionais, centradas em ações isoladas; abordagens sociais, orientadas para a criação de impacto junto dos

diferentes stakeholders; e abordagens estratégicas, caracterizadas pela integração da sustentabilidade nos processos de gestão e tomada de decisão.

Adicionalmente, foram elaboradas tabelas de análise comparativa, permitindo sistematizar os principais resultados obtidos e facilitar a comparação entre clubes e ligas (ver **Apêndice I**). Esta abordagem possibilitou não apenas identificar práticas comuns, mas também compreender diferenças na forma como a sustentabilidade é comunicada e integrada na gestão das organizações desportivas analisadas.

2.6 Critérios de análise dos relatórios de sustentabilidade e graus de desenvolvimento

A análise dos relatórios de sustentabilidade teve por base uma abordagem qualitativa de análise de conteúdo, suportada por categorias previamente definidas a partir da revisão de literatura e dos principais modelos teóricos associados à sustentabilidade organizacional no setor desportivo. A definição destas categorias procurou assegurar a coerência entre o enquadramento teórico e a análise empírica, permitindo avaliar de forma sistemática a forma como a sustentabilidade é integrada e comunicada pelas organizações desportivas.

As categorias de análise foram construídas com base no modelo *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997), que considera a sustentabilidade como resultado da articulação entre as dimensões económica, social e ambiental. Adicionalmente, foram incluídas categorias complementares relacionadas com a utilização de indicadores de desempenho, alinhamento com frameworks internacionais e integração estratégica da sustentabilidade, uma vez que a literatura recente identifica estes aspetos como elementos fundamentais para avaliar a maturidade sustentável das organizações (McCullough et al., 2020; Myung, 2024).

A dimensão económica procurou identificar referências à criação de valor económico sustentável, investimentos relacionados com sustentabilidade, eficiência na utilização de recursos, inovação e integração dos princípios sustentáveis nos processos de gestão e planeamento organizacional. Esta dimensão permitiu avaliar de que forma a

sustentabilidade é encarada como um elemento gerador de valor e não apenas como um custo operacional.

A dimensão social incidiu sobre iniciativas relacionadas com responsabilidade social, inclusão, diversidade, igualdade de oportunidades, desenvolvimento comunitário, envolvimento dos *stakeholders*, bem-estar dos colaboradores, programas dirigidos aos adeptos e projetos de impacto social. A sua inclusão fundamenta-se na literatura que reconhece o papel das organizações desportivas como agentes de transformação social e promoção do desenvolvimento das comunidades onde se inserem.

A dimensão ambiental contemplou práticas relacionadas com eficiência energética, utilização de energias renováveis, gestão de resíduos, redução de emissões de carbono, gestão da água, proteção da biodiversidade e outras medidas destinadas a minimizar os impactos ambientais associados à atividade desportiva. Esta dimensão assume particular relevância devido ao crescente reconhecimento dos impactos ambientais gerados pelas infraestruturas, eventos e operações das organizações desportivas.

Relativamente aos indicadores de desempenho (KPI), foi analisada a existência de métricas quantitativas utilizadas para monitorizar e avaliar os resultados das iniciativas sustentáveis implementadas. A presença de indicadores foi considerada um elemento relevante por permitir avaliar a capacidade das organizações para medir o seu desempenho e acompanhar a evolução das suas práticas de sustentabilidade ao longo do tempo.

O alinhamento com *frameworks* internacionais procurou identificar a utilização de referenciais reconhecidos internacionalmente, nomeadamente os *Global Reporting Initiative Standards* (GRI), os ODS das Nações Unidas, a norma ISO 26121 ou outros referenciais relevantes para o reporte e gestão da sustentabilidade.

Por fim, a categoria integração estratégica da sustentabilidade teve como objetivo avaliar o grau de incorporação dos princípios sustentáveis na visão, missão, objetivos estratégicos e processos de tomada de decisão das organizações. Esta categoria permitiu distinguir organizações que desenvolvem ações sustentáveis pontuais daquelas que integram a sustentabilidade como parte integrante da sua estratégia de longo prazo.

Para cada categoria foi atribuído um grau de desenvolvimento, recorrendo a uma escala qualitativa composta por três níveis: Baixo, Moderado e Elevado. A utilização desta escala permitiu reduzir a subjetividade da análise e estabelecer critérios homogêneos de comparação entre os clubes analisados. A opção por uma escala de três níveis justifica-se pela natureza qualitativa da investigação e pela necessidade de assegurar consistência na avaliação dos relatórios de sustentabilidade.

O nível baixo corresponde a situações em que a informação divulgada é limitada, sendo identificadas apenas referências genéricas à sustentabilidade, iniciativas pontuais ou reduzida evidência de monitorização e integração estratégica.

O nível moderado caracteriza organizações que apresentam programas e ações sustentáveis relativamente estruturados, acompanhados por alguns indicadores e objetivos definidos. Nestes casos, verifica-se alguma monitorização das iniciativas implementadas, embora a integração da sustentabilidade na estratégia organizacional ainda apresente limitações.

O nível elevado corresponde a organizações que demonstram uma abordagem estruturada e consistente à sustentabilidade, evidenciando objetivos claros, indicadores de desempenho regulares, monitorização sistemática, alinhamento com referenciais internacionais e integração da sustentabilidade nos processos de gestão e tomada de decisão.

A aplicação destes critérios permitiu avaliar o grau de maturidade sustentável dos clubes analisados e identificar diferenças na forma como a sustentabilidade é planeada, implementada, monitorizada e comunicada. Simultaneamente, possibilitou estabelecer uma base consistente para a comparação entre organizações pertencentes a diferentes contextos competitivos e institucionais.

Tabela 3: Classificação níveis de maturidade

Dimensão	Reduzido	Moderado	Elevado
Económica	Menções genéricas à sustentabilidade financeira	Objetivos e algumas métricas associadas à sustentabilidade	Estratégia sustentável integrada, metas definidas e indicadores consistentes
Social	Ações sociais pontuais e pouco estruturadas	Programas regulares com alguma monitorização	Estratégia social estruturada, impacto medido e forte

			envolvimento dos stakeholders
Ambiental	Medidas ambientais isoladas e sem monitorização	Programas ambientais com alguns indicadores	Metas ambientais claras, KPI, redução de emissões e monitorização contínua
KPI	Ausência ou utilização muito limitada de indicadores	Alguns indicadores reportados	Sistema robusto de indicadores e acompanhamento regular
Frameworks	Ausência de referência a normas ou referenciais	Referência parcial a GRI, ODS ou outros referenciais	Alinhamento explícito e sistemático com GRI, ODS, ISO ou frameworks equivalentes
Integração Estratégica	Sustentabilidade separada da estratégia organizacional	Referência à sustentabilidade na estratégia organizacional	Sustentabilidade integrada na governação, planeamento e tomada de decisão

(Fonte: Elaboração própria)

3 Análise de resultados

3.1 Liga portuguesa

3.1.1 Futebol Clube do Porto

A análise do relatório de sustentabilidade do FC Porto foi realizada considerando as dimensões económica, social e ambiental, bem como a utilização de indicadores de desempenho, definição de metas e integração estratégica da sustentabilidade. A Tabela 4 sintetiza os principais elementos identificados no relatório analisado.

Tabela 4: Análise relatório FC Porto

Critério de análise	Evidências identificadas	Grau de desenvolvimento
Dimensão económica	Referência à sustentabilidade financeira e gestão eficiente	Moderado
Dimensão ambiental	Algumas iniciativas ambientais, mas pouco sistematizadas	Reduzido
Dimensão social	Forte foco comunitário e inclusão social	Elevado
KPI / Indicadores	Pouca utilização de métricas quantitativas	Reduzido
Frameworks internacionais	Referências limitadas	Reduzido
Monitorização e reporte	Informação predominantemente descritiva	Moderado
Integração estratégica	Sustentabilidade parcialmente integrada	Moderado
Nível de maturidade	Abordagem social/operacional	—

(Fonte: Elaboração própria)



Figura 1: Estrutura da estratégia de sustentabilidade do FC Porto

(Fonte: Relatório de sustentabilidade do FC Porto 2023/2022, p. 29)

Como ilustrado na Figura 1, o FC Porto organiza a sua estratégia de sustentabilidade em torno de quatro pilares fundamentais: Pessoas, Planeta, Prosperidade e Parcerias, procurando integrar as dimensões social, ambiental e económica na sua atuação organizacional. Esta estrutura evidencia uma preocupação crescente com a formalização da sustentabilidade e com o alinhamento das suas iniciativas com objetivos estratégicos definidos.

O relatório de sustentabilidade do Futebol Clube do Porto evidencia um compromisso crescente com a integração de práticas sustentáveis na sua atividade organizacional, refletindo uma abordagem que abrange as dimensões económica, ambiental e social. A análise do documento permite identificar um conjunto de iniciativas que demonstram a preocupação do clube em alinhar a sua atuação com os princípios do desenvolvimento sustentável, ainda que com diferentes níveis de aprofundamento entre as várias dimensões.

No que respeita à dimensão económica, o clube apresenta uma orientação focada na sustentabilidade financeira e na criação de valor a longo prazo, evidenciando práticas associadas à gestão eficiente de recursos, à transparência e à prestação de contas. A sustentabilidade económica é abordada sobretudo numa perspetiva de continuidade organizacional e de reforço da competitividade desportiva. No entanto, observa-se uma limitada utilização de indicadores quantitativos específicos que permitam avaliar de forma sistemática o desempenho económico sustentável, o que dificulta a monitorização e a comparabilidade ao longo do tempo.

Relativamente à dimensão ambiental, o FC Porto evidencia uma preocupação crescente com a mitigação dos impactos ambientais associados às suas atividades. O relatório identifica objetivos relacionados com alterações climáticas, eficiência energética, desempenho hídrico e economia circular, incluindo metas de aumento da recolha seletiva de resíduos, redução da produção de resíduos indiferenciados e eliminação do desperdício alimentar. Apesar desta evolução, a informação disponibilizada permanece predominantemente descritiva e nem sempre acompanhada por indicadores quantitativos ou metas temporais claramente definidas, o que limita a avaliação objetiva do desempenho ambiental alcançado.

Por sua vez, a dimensão social assume um papel central no relatório, destacando-se como a área mais desenvolvida da estratégia de sustentabilidade do clube. O FC Porto identifica explicitamente objetivos relacionados com a atração e retenção de capital humano, diversidade e inclusão, promoção da saúde e bem-estar, acessibilidade das infraestruturas, envolvimento com a comunidade local e relacionamento com os adeptos. Entre as metas definidas destacam-se a promoção da igualdade de oportunidades, o combate à discriminação, a criação de infraestruturas inclusivas e o reforço do impacto positivo junto da comunidade. Estas iniciativas evidenciam uma forte orientação para os *stakeholders* e para a criação de valor social, confirmando o papel central que esta dimensão assume na estratégia de sustentabilidade do clube.

No que concerne à utilização de indicadores de desempenho, o relatório apresenta predominantemente informação de natureza qualitativa, com reduzida padronização de métricas e limitada utilização de KPI. Esta característica constitui uma limitação relevante, na medida em que dificulta a avaliação objetiva do desempenho sustentável e a comparação com outras organizações, bem como a análise da evolução temporal das práticas implementadas.

O compromisso institucional do clube é explicitamente assumido no relatório quando se afirma que "a sustentabilidade é uma prioridade estratégica para a administração do FC Porto" (Futebol Clube do Porto. (2024) p.4), evidenciando a intenção de integrar estes princípios na governação e na gestão organizacional.

Com base na análise realizada, o Futebol Clube do Porto pode ser classificado como apresentando um nível de maturidade sustentável de natureza predominantemente social, com características operacionais. Embora o clube evidencie um compromisso significativo com a responsabilidade social e demonstre a implementação de iniciativas nas dimensões económica e ambiental, a sustentabilidade ainda não se encontra plenamente integrada de forma estratégica no modelo de gestão. A ausência de objetivos mensuráveis, de indicadores consistentes e de uma abordagem transversal limita o desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade mais consolidada e orientada para a criação de valor a longo prazo.

A forte predominância da dimensão social observada no FC Porto encontra suporte na literatura recente. Strittmatter et al. (2025) verificaram que as organizações desportivas

tendem a atribuir maior prioridade a objetivos relacionados com inclusão, saúde, educação e envolvimento comunitário, enquanto Myung (2024) concluiu que os stakeholders valorizam particularmente aspetos associados à responsabilidade social e à ligação dos clubes às suas comunidades. Os resultados obtidos para o FC Porto parecem corroborar estas evidências, uma vez que as iniciativas sociais apresentam um nível de desenvolvimento superior às dimensões ambiental e económica.

3.1.2 Sport Lisboa e Benfica

A análise do relatório de sustentabilidade do SL Benfica foi realizada considerando as dimensões económica, social e ambiental, bem como a utilização de indicadores de desempenho, definição de metas e integração estratégica da sustentabilidade. A Tabela 5 sintetiza os principais elementos identificados no relatório analisado.

Tabela 5: Análise relatório SL Benfica

Critério de análise	Evidências identificadas	Grau de desenvolvimento
Dimensão económica	Sustentabilidade financeira, transparência organizacional e gestão eficiente dos recursos	Moderado
Dimensão ambiental	Iniciativas relacionadas com eficiência energética, gestão de resíduos e redução do impacto ambiental	Moderado
Dimensão social	Forte investimento em programas sociais, inclusão, educação e envolvimento comunitário	Elevado
Utilização de KPI / Indicadores	Existência de alguns indicadores quantitativos e objetivos definidos	Moderado
Alinhamento com Framework internacionais	Referência parcial a Framework e princípios internacionais de sustentabilidade	Reduzido
Monitorização e reporte	Relatório estruturado e com maior sistematização da informação	Moderado
Integração estratégica da sustentabilidade	Sustentabilidade parcialmente integrada na estratégia organizacional	Moderado
Nível de maturidade sustentável	Abordagem estratégica em consolidação	—

(Fonte: Elaboração própria)

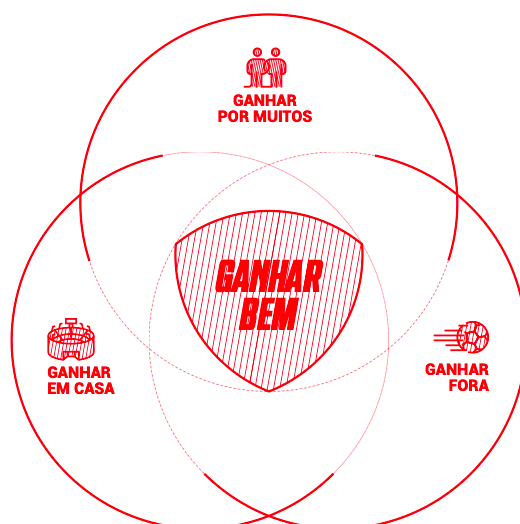


Figura 2: estratégia de sustentabilidade do SL Benfica

(Fonte: Relatório de Sustentabilidade do SL Benfica 2024/2025, p. 28)

Como ilustrado na Figura 2, o SL Benfica estrutura a sua estratégia de sustentabilidade através de quatro eixos estratégicos: Ganhar Bem, Ganhar em Casa, Ganhar por Muitos e Ganhar Fora, enquadrados no projeto “Redy” e alinhados com uma visão de longo prazo para a integração da sustentabilidade na gestão organizacional. Esta estrutura evidencia uma abordagem mais formalizada e estratégica quando comparada com outras organizações analisadas.

O relatório de sustentabilidade do Sport Lisboa e Benfica evidencia uma abordagem estruturada e progressivamente integrada da sustentabilidade, refletindo um compromisso organizacional com as dimensões económica, ambiental e social. A análise do documento permite identificar uma estratégia mais formalizada, suportada por iniciativas diversificadas e por uma crescente preocupação com a monitorização e comunicação do desempenho sustentável.

No que diz respeito à dimensão económica, o clube apresenta uma abordagem orientada para a sustentabilidade financeira e para a criação de valor a longo prazo, evidenciando práticas de gestão eficiente, controlo financeiro e investimento estratégico. O relatório destaca ainda preocupações com a transparência e a prestação de contas, alinhando-se com princípios de boa governação. Comparativamente com outros clubes analisados, observa-se uma maior preocupação com a estruturação da informação económica, embora a utilização de indicadores quantitativos ainda possa ser aprofundada.

Relativamente à dimensão ambiental, o Benfica apresenta uma abordagem mais estruturada do que a observada noutros clubes portugueses. O relatório evidencia a realização da primeira pegada carbónica corporativa do clube, reportando emissões de 4 ktCO₂e nos âmbitos 1 e 2, bem como uma taxa de reciclagem de 85% dos resíduos triados em dias de jogo. Estes indicadores demonstram uma preocupação crescente com a monitorização do desempenho ambiental e com a adoção de práticas de gestão mais sustentáveis, embora subsistam oportunidades de melhoria ao nível da definição de metas quantitativas de longo prazo e da comparabilidade temporal dos resultados.

No que concerne à dimensão social, o clube apresenta uma forte aposta em programas de responsabilidade social, inclusão, educação e desenvolvimento comunitário, assumindo um papel relevante enquanto agente de impacto social. O relatório evidencia que a Fundação Benfica já beneficiou mais de 352 mil pessoas desde a sua criação e destaca igualmente a realização de inquéritos de sustentabilidade dirigidos a sócios e adeptos, demonstrando uma preocupação efetiva com o envolvimento dos *stakeholders* na definição da estratégia sustentável. Estas iniciativas reforçam a centralidade da dimensão social na atuação do clube e evidenciam uma abordagem consistente de criação de valor para a comunidade.

Ao nível dos indicadores de desempenho, o relatório apresenta uma combinação de informação qualitativa e quantitativa, evidenciando um esforço de sistematização superior ao observado noutros casos. No entanto, a utilização de KPI ainda não é totalmente consistente nem padronizada, o que limita a comparabilidade e a avaliação longitudinal do desempenho sustentável.

O compromisso institucional do clube é explicitamente assumido no relatório quando se afirma que "Assumimos a Sustentabilidade como uma prioridade estratégica" (Sport Lisboa e Benfica. (2025). p.6), evidenciando que a sustentabilidade é entendida como um elemento relevante da governação e da gestão organizacional e não apenas como um instrumento de comunicação institucional.

Com base na análise realizada, o Sport Lisboa e Benfica pode ser classificado como apresentando um nível de maturidade sustentável intermédio, com uma abordagem tendencialmente estratégica. O clube demonstra uma integração mais estruturada da sustentabilidade nas suas práticas organizacionais, embora ainda existam oportunidades

de melhoria ao nível da mensuração do desempenho e da definição de objetivos estratégicos claros e quantificáveis.

Os resultados obtidos para o SL Benfica encontram suporte na literatura recente sobre sustentabilidade no desporto. Strittmatter et al. (2025) defendem que as organizações desportivas mais avançadas tendem a integrar a sustentabilidade em estruturas formais de governação e em estratégias organizacionais de longo prazo. De igual modo, van Oorschot et al. (2025) destacam a importância da participação dos *stakeholders* e da comunicação transparente na consolidação da sustentabilidade organizacional. A realização de inquéritos a sócios e adeptos, a formalização do projeto *Redy* e a adoção de uma estratégia de sustentabilidade estruturada parecem corroborar estas evidências, demonstrando um nível de maturidade superior ao observado noutros clubes analisados.

3.1.3 Sporting Clube de Portugal

A análise do relatório de sustentabilidade do Sporting CP foi realizada considerando as dimensões económica, social e ambiental, bem como a utilização de indicadores de desempenho, definição de metas e integração estratégica da sustentabilidade. A Tabela 6 sintetiza os principais elementos identificados no relatório analisado.

Tabela 6: Análise relatório Sporting CP

Critério de análise	Evidências identificadas	Grau de desenvolvimento
Dimensão económica	Estratégias orientadas para estabilidade financeira e criação de valor sustentável	Elevado
Dimensão ambiental	Maior integração de práticas ambientais e iniciativas estruturadas de sustentabilidade	Elevado
Dimensão social	Forte foco em impacto comunitário, inclusão social e responsabilidade social	Elevado
Utilização de KPI / Indicadores	Utilização moderada de indicadores quantitativos e metas de desempenho	Moderado
Alinhamento com Framework internacionais	Maior alinhamento com princípios e referenciais internacionais	Parcial a elevado
Monitorização e reporte	Relatório mais estruturado, consistente e organizado	Elevado
Integração estratégica da sustentabilidade	Sustentabilidade integrada de forma mais transversal na organização	Elevado
Nível de maturidade sustentável	Abordagem estratégica	—

(Fonte: Elaboração própria)

ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE				
	CLUBE COM PROPÓSITO	CLUBE DAS PESSOAS	CLUBE PARA TODOS	CLUBE VERDE
COMPROMISSOS	Ser exemplo de conduta ética e <i>compliance</i>, combatendo qualquer forma de corrupção; Defender os valores do Clube em todas as relações com atletas, adeptos, sócios e <i>stakeholders</i>; Construir relações de confiança e transparência com patrocinadores e parceiros; Atrair novas parcerias alinhadas com os valores do Clube.	Proporcionar um ambiente de trabalho seguro, saudável e orientado para o bem-estar; Investir na formação, motivação e valorização dos colaboradores; Promover a diversidade, equidade e inclusão como valores transversais à organização; Implementar um plano de acção robusto para a inclusão e combate à discriminação.	Garantir a acessibilidade dos serviços a toda a sociedade; Promover acções de responsabilidade social com o apoio da Fundação Sporting; Fomentar a educação e protecção dos jovens através do desporto; Desenvolver programas formativos para jovens, famílias e representantes legais.	Desenvolver o Plano de Descarbonização – promover jogos sustentáveis, gestão do inventário de carbono, garantir eficiência energética e renováveis e mobilidade eléctrica e sustentável.
OBJECTIVOS DE DESENVOLVIMENTO	 	  	        	  

Figura 3: Estratégia de sustentabilidade Sporting CP

(Fonte: Relatório de Sustentabilidade Sporting CP 2024/2025, p. 8)

Como ilustrado na Figura 3, o Sporting CP estrutura a sua estratégia de sustentabilidade através de quatro pilares fundamentais: Clube com Propósito, Clube das Pessoas, Clube para Todos e Clube Verde, integrando objetivos económicos, sociais, ambientais e de governação numa abordagem transversal à organização. Esta estrutura evidencia uma visão estratégica da sustentabilidade alinhada com os princípios ESG e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

O relatório de sustentabilidade do Sporting Clube de Portugal evidencia uma abordagem abrangente à sustentabilidade, refletindo uma crescente integração das dimensões económica, ambiental e social na sua estratégia organizacional. A análise do documento permite identificar um conjunto estruturado de iniciativas que demonstram um compromisso consistente com os princípios do desenvolvimento sustentável, particularmente no que respeita à formalização das políticas e à comunicação das práticas adotadas.

Na dimensão económica, o Sporting CP evidencia uma abordagem particularmente estruturada, associando a sustentabilidade financeira à criação de valor de longo prazo e à qualidade da governação. O relatório destaca a adoção do princípio da dupla materialidade desde 2021/2022, permitindo integrar fatores financeiros e não financeiros nos processos de decisão. Adicionalmente, o clube encontra-se a preparar o alinhamento futuro com a Diretiva de Reporte Corporativo de Sustentabilidade (CSRD) e com as Normas Europeias de Reporte de Sustentabilidade (ESRS), demonstrando uma preocupação crescente com a transparência, a gestão de riscos e a prestação de contas. Esta abordagem evidencia um nível de desenvolvimento superior ao observado noutros clubes portugueses analisados.

No que se refere à dimensão ambiental, o Sporting CP apresenta uma das abordagens mais desenvolvidas entre os clubes portugueses analisados. O relatório evidencia a monitorização da pegada carbónica, a implementação de um plano de descarbonização e a adoção de iniciativas relacionadas com mobilidade sustentável, eficiência energética, gestão de resíduos e economia circular. Estas práticas demonstram uma integração mais consistente da sustentabilidade ambiental na gestão das infraestruturas e operações do clube, reforçando a existência de uma estratégia ambiental mais estruturada e orientada para objetivos de longo prazo.

A dimensão social assume igualmente um papel central na estratégia do clube. Para além das iniciativas de responsabilidade social e inclusão, o relatório evidencia uma forte aposta na valorização do capital humano, reportando 7.357 horas de formação, uma taxa de avaliação de desempenho de 89% dos colaboradores abrangidos e uma representação feminina de 36% nos cargos de top management. Estes indicadores demonstram uma preocupação efetiva com o desenvolvimento das pessoas, a igualdade de oportunidades e a promoção de uma cultura organizacional mais inclusiva e sustentável.

No que diz respeito aos indicadores de desempenho, o relatório apresenta um esforço de estruturação da informação, combinando elementos qualitativos e quantitativos. No entanto, à semelhança dos restantes clubes analisados, verifica-se a ausência de um sistema plenamente padronizado de KPI, o que limita a comparabilidade e a avaliação objetiva do desempenho sustentável.

"O Sporting Clube de Portugal reafirma o seu papel enquanto agente de mudança e transformação, assumindo a Sustentabilidade como um pilar estratégico fundamental e transversal a todas as áreas da sua actuação" (Sporting Clube de Portugal. (2025) p. 5).

Com base na análise realizada, o Sporting Clube de Portugal pode ser classificado como apresentando um nível de maturidade sustentável intermédio a elevado, com uma abordagem predominantemente estratégica. O clube evidencia uma integração mais consistente da sustentabilidade na sua estratégia organizacional, bem como uma maior formalização das práticas e políticas adotadas, embora ainda existam oportunidades de melhoria ao nível da mensuração e monitorização do desempenho.

Os resultados obtidos para o Sporting CP encontram suporte na literatura recente sobre sustentabilidade no desporto. Strittmatter et al. (2025) defendem que os níveis mais elevados de maturidade sustentável estão associados à integração da sustentabilidade nos sistemas de governação, à participação ativa dos *stakeholders* e à definição de temas materiais para apoio à tomada de decisão. De igual modo, van Oorschot et al. (2025) destacam a importância da materialidade, da monitorização de indicadores e da transparência organizacional na consolidação das estratégias ESG. A adoção da dupla materialidade, o envolvimento de mais de 50 *stakeholders* e a utilização de indicadores quantitativos evidenciados pelo Sporting CP parecem corroborar estas conclusões, posicionando o clube entre os casos mais avançados da amostra analisada.

3.1.4 Análise comparativa de clubes portugueses

A análise comparativa dos relatórios de sustentabilidade do Futebol Clube do Porto, Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal permite identificar diferenças relevantes no grau de desenvolvimento, estruturação e integração das práticas de sustentabilidade. Embora os três clubes evidenciem um compromisso crescente com os princípios do desenvolvimento sustentável, as abordagens adotadas apresentam níveis distintos de maturidade, refletindo diferentes estágios de evolução estratégica.

De forma geral, verifica-se que a dimensão social constitui o eixo mais desenvolvido nos três clubes analisados. Todos apresentam iniciativas consistentes no âmbito da responsabilidade social, incluindo programas de inclusão, ações comunitárias, projetos educativos e envolvimento com os *stakeholders*. Esta convergência reflete a natureza do

setor desportivo, onde o impacto social assume particular relevância e contribui para o reforço da legitimidade institucional e da reputação organizacional. No entanto, apesar da semelhança ao nível da presença destas iniciativas, existem diferenças na forma como são estruturadas e comunicadas, sendo mais sistematizadas e integradas nos casos do Benfica e do Sporting.

No que respeita à dimensão ambiental, observam-se níveis de desenvolvimento mais heterogéneos. O Sport Lisboa e Benfica e o Sporting Clube de Portugal evidenciam uma abordagem mais estruturada, com iniciativas relacionadas com a eficiência energética, a gestão de recursos e a implementação de práticas ambientalmente responsáveis nas infraestruturas. Por contraste, o Futebol Clube do Porto apresenta uma abordagem mais limitada e menos sistematizada, com menor evidência de monitorização e ausência de metas ambientais claramente definidas. Esta diferença sugere distintos níveis de integração da sustentabilidade ambiental na estratégia organizacional dos clubes.

Relativamente à dimensão económica, os três clubes demonstram preocupações com a sustentabilidade financeira e com a criação de valor a longo prazo. Contudo, esta dimensão é predominantemente abordada numa perspetiva tradicional de gestão económica, sendo menos evidente a sua articulação com os princípios da sustentabilidade. Adicionalmente, verifica-se uma utilização limitada de indicadores quantitativos que permitam avaliar o desempenho económico sustentável, o que constitui uma limitação comum aos três casos analisados.

A partir desta análise, é possível identificar diferentes níveis de maturidade sustentável entre os clubes portugueses. O Futebol Clube do Porto apresenta um nível de maturidade predominantemente social, com características operacionais, evidenciando um forte compromisso com a responsabilidade social, mas com limitada integração estratégica da sustentabilidade. O Sport Lisboa e Benfica posiciona-se num nível intermédio, com uma abordagem tendencialmente estratégica, demonstrando maior estruturação e integração das práticas sustentáveis. Por sua vez, o Sporting Clube de Portugal apresenta o nível de maturidade mais elevado entre os clubes analisados, evidenciando uma abordagem mais consistente e integrada da sustentabilidade no modelo de gestão.

A comparação entre os três clubes evidencia níveis distintos de institucionalização da sustentabilidade. O Futebol Clube do Porto apresenta uma abordagem

predominantemente centrada na dimensão social, com forte incidência em iniciativas comunitárias e de responsabilidade social, mas com menor formalização de metas, indicadores e mecanismos de monitorização. O Sport Lisboa e Benfica revela uma evolução significativa na integração das dimensões económica, social e ambiental, apresentando relatórios mais estruturados e maior preocupação com a comunicação do desempenho sustentável. Contudo, é o Sporting Clube de Portugal que evidencia o nível mais elevado de maturidade sustentável, destacando-se pela existência de uma estratégia de sustentabilidade formalizada, pela adoção do princípio da dupla materialidade, pela identificação sistemática de temas materiais, pelo alinhamento explícito com os referenciais GRI, ESG e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, bem como pela utilização mais consistente de indicadores quantitativos e mecanismos de reporte.

Estes resultados encontram suporte na literatura recente, que identifica a integração da sustentabilidade nos processos de governação, a participação ativa dos *stakeholders*, a utilização de indicadores de desempenho e a adoção de *frameworks* reconhecidas como elementos característicos das organizações com níveis mais elevados de maturidade sustentável. Neste sentido, os resultados sugerem que os clubes portugueses se encontram em diferentes fases de desenvolvimento, observando-se uma progressão desde abordagens predominantemente operacionais, centradas em iniciativas específicas, até modelos mais estratégicos, onde a sustentabilidade é integrada de forma transversal na gestão organizacional.

3.2 Liga espanhola

3.2.1 Real Madrid Club de Fútbol

A análise do relatório de sustentabilidade do *Real Madrid Club de Fútbol* foi realizada com base nos critérios definidos na metodologia, considerando as dimensões económica, social e ambiental, bem como a utilização de indicadores de desempenho e o grau de integração estratégica da sustentabilidade.

Tabela 7: Análise relatório Real Madrid CF

Critério de análise	Evidências identificadas	Grau de desenvolvimento
Dimensão económica	Forte orientação para criação de valor sustentável, estabilidade financeira e investimento estratégico	Elevado
Dimensão ambiental	Implementação de iniciativas estruturadas de eficiência energética, redução de emissões e sustentabilidade das infraestruturas	Elevado
Dimensão social	Programas sociais desenvolvidos através da Fundação Real Madrid, com foco em inclusão e desenvolvimento comunitário	Elevado
Utilização de KPI / Indicadores	Utilização consistente de indicadores quantitativos e metas mensuráveis	Elevado
Alinhamento com Framework internacionais	Forte alinhamento com Framework e princípios internacionais de sustentabilidade	Elevado
Monitorização e reporte	Elevado nível de sistematização, transparência e organização da informação	Elevado
Integração estratégica da sustentabilidade	Sustentabilidade integrada transversalmente na estratégia organizacional	Elevado
Nível de maturidade sustentável	Abordagem estratégica consolidada	—

(Fonte: Elaboração própria)



Figura 4: Avaliação da dupla materialidade no Real Madrid

(Fonte: Real Madrid CF Sustainability Report 2024–2025, p. 22.)

Como ilustrado na Figura 4, o Real Madrid incorpora a análise de dupla materialidade na sua abordagem à sustentabilidade, avaliando simultaneamente os impactos da organização sobre a sociedade e o ambiente e os riscos e oportunidades que os fatores ESG representam para o clube. Esta metodologia encontra-se alinhada com os requisitos

da *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) e evidencia um elevado nível de maturidade na integração da sustentabilidade nos processos de gestão e tomada de decisão.

O relatório de sustentabilidade do Real Madrid Club de Fútbol evidencia uma abordagem altamente estruturada e integrada da sustentabilidade, refletindo um posicionamento estratégico consolidado e alinhado com as melhores práticas internacionais. A análise do documento permite identificar uma forte articulação entre as dimensões económica, ambiental e social, bem como uma clara integração da sustentabilidade no modelo de governação e na estratégia organizacional do clube.

No que respeita à dimensão económica, o Real Madrid evidencia uma abordagem fortemente orientada para a criação de valor sustentável a longo prazo. O relatório destaca a remodelação do Estádio Santiago Bernabéu como um dos principais pilares estratégicos da sustentabilidade financeira do clube, permitindo diversificar fontes de receita e reduzir a dependência dos resultados desportivos. A transformação do estádio num centro multifuncional de entretenimento com atividade durante todo o ano demonstra uma visão integrada entre sustentabilidade económica, inovação e competitividade organizacional.

Relativamente à dimensão ambiental, o clube apresenta um nível de desenvolvimento particularmente elevado. Para além das iniciativas associadas à eficiência energética, redução de emissões e gestão de resíduos, o relatório evidencia a utilização de 100% de energia elétrica proveniente de fontes renováveis e a implementação de políticas específicas de gestão da água e economia circular. Estas medidas encontram-se integradas na modernização das infraestruturas do clube, especialmente no Estádio Santiago Bernabéu e na Cidade Real Madrid, refletindo uma estratégia ambiental estruturada e suportada por mecanismos de monitorização.

No domínio social, o Real Madrid evidencia uma atuação de grande escala através da Fundação Real Madrid, que beneficia cerca de 400.000 pessoas em 102 países. O clube apresenta igualmente uma forte preocupação com o envolvimento dos seus *stakeholders*, incluindo sócios, adeptos, colaboradores e comunidades locais, reforçando o seu posicionamento enquanto agente global de desenvolvimento social e inclusão através do desporto. As iniciativas incluem programas educativos, projetos de inclusão social e ações de cooperação internacional, refletindo uma estratégia estruturada de impacto

social. O clube evidencia uma forte preocupação com o envolvimento dos *stakeholders* e com a promoção de valores sociais, reforçando o seu papel enquanto agente global de transformação social.

Ao nível dos indicadores de desempenho, o relatório apresenta um grau elevado de sistematização, com integração de indicadores quantitativos e qualitativos que permitem avaliar o desempenho sustentável de forma mais objetiva. A utilização de métricas e a definição de objetivos claros contribuem para uma maior transparência e comparabilidade, evidenciando uma maturidade superior face a outros clubes analisados. Um elemento distintivo do relatório do Real Madrid consiste na realização de uma análise formal de dupla materialidade, permitindo identificar impactos, riscos e oportunidades associados à sustentabilidade e reforçando a integração dos fatores ESG nos processos de tomada de decisão.

Com base na análise realizada, o Real Madrid pode ser classificado como apresentando um nível de maturidade sustentável elevado, com uma abordagem claramente estratégica. A sustentabilidade encontra-se integrada de forma transversal na organização, sendo suportada por políticas estruturadas, objetivos mensuráveis e sistemas de monitorização eficazes.

Os resultados obtidos para o Real Madrid encontram suporte na literatura recente sobre sustentabilidade no desporto. Strittmatter et al. (2025) defendem que as organizações desportivas mais maduras se caracterizam pela integração da sustentabilidade na governação, pela participação dos *stakeholders* e pela utilização de processos formais de materialidade. De igual modo, van Oorschot et al. (2025) destacam a importância da dupla materialidade, da transparência e da incorporação dos princípios ESG nos processos de gestão. Neste contexto, a adoção da análise de dupla materialidade, o alinhamento com a CSRD, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o *United Nations Global Compact* posicionam o Real Madrid como um dos casos mais avançados da amostra analisada.

3.2.2 Futebol Clube Barcelona

A análise do relatório de sustentabilidade do Futbol Club Barcelona incidiu sobre a identificação de práticas sustentáveis, mecanismos de monitorização e estratégias de integração da sustentabilidade nas operações e na gestão organizacional.

Tabela 8: Análise relatório FC Barcelona

Critério de análise	Evidências identificadas	Grau de desenvolvimento
Dimensão económica	Sustentabilidade financeira orientada para recuperação e estabilidade organizacional	Moderado
Dimensão ambiental	Iniciativas relacionadas com eficiência energética, redução de impactos ambientais e modernização sustentável das infraestruturas	Moderado
Dimensão social	Forte atuação social através da Fundação FC Barcelona, com foco em inclusão, educação e impacto comunitário	Elevado
Utilização de KPI / Indicadores	Utilização moderada de indicadores quantitativos e qualitativos	Moderado
Alinhamento com Framework internacionais	Referência parcial a Framework e princípios internacionais de sustentabilidade	Reduzido
Monitorização e reporte	Relatório relativamente estruturado, embora com menor sistematização comparativamente ao Real Madrid	Moderado
Integração estratégica da sustentabilidade	Sustentabilidade integrada de forma parcial, em fase de consolidação estratégica	Elevado
Nível de maturidade sustentável	Abordagem estratégica em consolidação	—

(Fonte: Elaboração própria)



Figura 5: Integração da sustentabilidade na estratégia do FC Barcelona

(Fonte: FC Barcelona Sustainability Report 2020–2021, p. 7.)

O carácter estratégico da sustentabilidade encontra-se explícito no relatório, onde o clube refere que "sustainability is one of the three pillars of the Club's strategic plan"(FC Barcelona Sustainability Report 2020–2021, p. 5.), evidenciando que a sustentabilidade é encarada como um elemento central da gestão organizacional e não apenas como uma ferramenta de comunicação.

O relatório de sustentabilidade do Futbol Club Barcelona evidencia uma abordagem estruturada e abrangente da sustentabilidade, refletindo um compromisso organizacional com a integração das dimensões económica, ambiental e social na sua estratégia institucional. A análise do documento permite identificar uma forte orientação para a responsabilidade social e para o envolvimento dos *stakeholders*, bem como um esforço crescente de formalização e sistematização das práticas sustentáveis. O compromisso institucional com a sustentabilidade encontra-se refletido no próprio relatório, onde o clube destaca a importância de integrar critérios económicos, sociais e ambientais na sua estratégia de desenvolvimento. Esta orientação evidencia uma visão da sustentabilidade enquanto elemento de criação de valor e não apenas como instrumento de comunicação institucional.

No que respeita à dimensão económica, o clube apresenta uma abordagem orientada para a sustentabilidade financeira e para a recuperação e estabilização da sua posição económica, evidenciando práticas de gestão focadas na eficiência, controlo de custos e criação de valor a longo prazo. O relatório reflete uma preocupação com a transparência e com a governação organizacional, destacando a importância da sustentabilidade económica como base para o desenvolvimento das restantes dimensões. No entanto, esta dimensão surge fortemente influenciada pelo contexto financeiro recente do clube, sendo a sustentabilidade abordada também como um processo de reequilíbrio e adaptação estratégica.

Relativamente à dimensão ambiental, o Barcelona demonstra um compromisso relevante com a sustentabilidade, evidenciando iniciativas relacionadas com a eficiência energética, a gestão de recursos, a redução de emissões e a implementação de soluções sustentáveis nas suas infraestruturas. Destaca-se, neste contexto, o projeto de transformação e modernização do complexo Espai Barça, que incorpora princípios de sustentabilidade ambiental e inovação. O clube evidencia ainda preocupação com a monitorização dos impactos ambientais, embora a definição de indicadores quantitativos e metas mensuráveis ainda apresente margem de desenvolvimento quando comparada com organizações mais avançadas. Um dos elementos mais relevantes identificados corresponde ao projeto Espai Barça, que integra princípios de eficiência energética, otimização de recursos e modernização sustentável das infraestruturas desportivas. Este projeto evidencia uma preocupação em incorporar critérios ambientais em investimentos

de longo prazo, aproximando a sustentabilidade dos processos de planeamento estratégico do clube. A relevância atribuída às infraestruturas sustentáveis encontra suporte na literatura recente, que destaca o papel dos estádios e complexos desportivos como instrumentos fundamentais para a redução da pegada ambiental das organizações desportivas (Trendafilova & McCullough, 2020).

No que concerne à dimensão social, o Futbol Club Barcelona destaca-se de forma significativa, evidenciando uma forte identidade institucional baseada na responsabilidade social e no impacto comunitário. A forte presença da Fundação FC Barcelona reforça esta orientação social. As iniciativas apresentadas abrangem áreas como educação, inclusão, igualdade de oportunidades e proteção de grupos vulneráveis, demonstrando uma abordagem que ultrapassa a dimensão estritamente desportiva. Esta prioridade atribuída ao impacto social encontra-se alinhada com os resultados de Strittmatter et al. (2024), que identificam a dimensão social como uma das áreas mais desenvolvidas nos processos de sustentabilidade das organizações desportivas.

Ao nível dos indicadores de desempenho, o relatório apresenta uma combinação de informação qualitativa e quantitativa, evidenciando um esforço de sistematização superior ao observado em contextos menos desenvolvidos. No entanto, a utilização de KPI ainda não é totalmente padronizada nem suficientemente abrangente para permitir uma avaliação comparativa rigorosa, especialmente no que respeita à dimensão ambiental.

Com base na análise realizada, o Futbol Club Barcelona pode ser classificado como apresentando um nível de maturidade sustentável intermédio a elevado, com uma abordagem tendencialmente estratégica, mas fortemente orientada para a dimensão social. Embora o clube evidencie uma integração relevante da sustentabilidade na sua estratégia, persistem algumas limitações ao nível da mensuração do desempenho e da uniformização dos indicadores utilizados.

Um dos elementos mais relevantes identificados corresponde ao projeto Espai Barça, que integra princípios de eficiência energética, otimização de recursos e modernização sustentável das infraestruturas desportivas. Este projeto evidencia uma preocupação em incorporar critérios ambientais em investimentos de longo prazo, aproximando a sustentabilidade dos processos de planeamento estratégico do clube. A relevância

atribuída às infraestruturas sustentáveis encontra suporte na literatura recente, que destaca o papel dos estádios e complexos desportivos como instrumentos fundamentais para a redução da pegada ambiental das organizações desportivas (Trendafilova & McCullough, 2020).

3.2.3 Análise comparativa de clubes espanhóis

A análise comparativa dos relatórios de sustentabilidade do Real Madrid Club de Fútbol e do Futbol Club Barcelona permite identificar diferenças significativas no grau de integração, estruturação e maturidade das práticas de sustentabilidade, evidenciando duas abordagens distintas no contexto do futebol espanhol.

De forma geral, ambos os clubes demonstram um compromisso sólido com os princípios do desenvolvimento sustentável, integrando iniciativas nas dimensões económica, ambiental e social. No entanto, as estratégias adotadas diferem ao nível da profundidade, da sistematização e da orientação estratégica, refletindo diferentes posicionamentos institucionais e prioridades organizacionais.

No que respeita à dimensão económica, o Real Madrid apresenta uma abordagem mais consolidada e integrada, centrada na criação de valor sustentável a longo prazo e suportada por elevados níveis de profissionalização da gestão. A sustentabilidade económica surge articulada com investimentos estratégicos e com uma visão de crescimento sustentado, evidenciando uma forte ligação entre desempenho financeiro e sustentabilidade organizacional. Por sua vez, o Futbol Club Barcelona, embora também demonstre preocupação com a sustentabilidade económica, apresenta uma abordagem mais condicionada pelo contexto financeiro recente, focando-se na recuperação e estabilização económica. Assim, enquanto o Real Madrid evidencia uma lógica de consolidação e expansão, o Barcelona revela uma abordagem mais orientada para o reequilíbrio e adaptação.

Relativamente à dimensão ambiental, ambos os clubes apresentam iniciativas relevantes, particularmente associadas à modernização das suas infraestruturas. No entanto, o Real Madrid evidencia um nível superior de estruturação e integração, com maior destaque para a definição de objetivos, monitorização de impactos e utilização de indicadores. A

modernização do estádio Santiago Bernabéu surge como um exemplo de integração de soluções sustentáveis alinhadas com uma estratégia ambiental mais ampla, incluindo a utilização de eletricidade proveniente de fontes renováveis, medidas de eficiência energética e sistemas de gestão da água. Por contraste, o projeto Espai Barça constitui a principal iniciativa ambiental do FC Barcelona, incorporando princípios de eficiência energética, economia circular e otimização dos recursos nas infraestruturas desportivas.

No que concerne à dimensão social, ambos os clubes apresentam níveis elevados de desenvolvimento, sendo esta uma área de convergência significativa. Tanto o Real Madrid como o Barcelona evidenciam um forte compromisso com a responsabilidade social, através das suas respetivas fundações, promovendo iniciativas de inclusão, educação e desenvolvimento comunitário. No entanto, o Futbol Club Barcelona destaca-se pela centralidade da dimensão social na sua identidade institucional, evidenciando uma abordagem mais fortemente orientada para o impacto social e para os valores organizacionais. O Real Madrid, embora também apresente iniciativas relevantes, integra a dimensão social de forma mais equilibrada com as restantes dimensões, numa lógica mais estratégica e integrada. Esta diferença é igualmente observável na forma como os clubes comunicam o seu impacto social. Enquanto o Real Madrid destaca o alcance global da Fundação Real Madrid, presente em dezenas de países e beneficiando centenas de milhares de participantes, o FC Barcelona reforça a ligação entre a sua atuação social e a identidade institucional do clube, expressa no princípio "Més que un Club", atribuindo à dimensão social um papel central na sua missão organizacional.

Com base nesta análise, é possível concluir que o Real Madrid apresenta um nível de maturidade sustentável mais elevado, caracterizado por uma abordagem estratégica, integrada e orientada para a mensuração do desempenho. Por outro lado, o Futbol Club Barcelona posiciona-se num nível intermédio a elevado de maturidade, evidenciando uma abordagem estratégica em consolidação, com forte enfoque na dimensão social, mas com menor desenvolvimento ao nível da sistematização e monitorização das práticas.

Estas diferenças podem ser explicadas por fatores como o posicionamento estratégico dos clubes, o contexto económico e a forma como a sustentabilidade é incorporada na identidade organizacional. De forma geral, verifica-se que o Real Madrid adota uma abordagem mais orientada para a gestão estratégica e para a criação de valor sustentável,

enquanto o Barcelona evidencia uma abordagem mais orientada para a responsabilidade social e para o reforço da sua missão institucional.

Os resultados obtidos encontram suporte na literatura recente sobre sustentabilidade no desporto. Strittmatter et al. (2025) defendem que as organizações desportivas mais maduras tendem a integrar a sustentabilidade nos sistemas de governação, na definição de temas materiais e nos processos de tomada de decisão estratégica. De igual modo, van Oorschot et al. (2024) destacam a importância da monitorização do desempenho, da utilização de indicadores e da transparência no reporte sustentável. Neste contexto, o Real Madrid evidencia uma maior proximidade a estas características, enquanto o FC Barcelona demonstra uma evolução consistente, mas ainda em fase de consolidação ao nível da mensuração e sistematização das práticas sustentáveis.

Em síntese, a análise comparativa dos clubes espanhóis evidencia dois modelos distintos de integração da sustentabilidade: um modelo estratégico e altamente estruturado, representado pelo Real Madrid, e um modelo estratégico em consolidação, com forte componente social, representado pelo Futbol Club Barcelona. Esta distinção contribui para uma compreensão mais aprofundada das diferentes trajetórias de desenvolvimento sustentável no setor desportivo, evidenciando que a sustentabilidade pode assumir diferentes configurações consoante as prioridades e o contexto organizacional.

3.3 Liga inglesa

3.3.1 Manchester City Football Club

A análise do relatório de sustentabilidade do Manchester City Football Club foi realizada com base nos critérios definidos na metodologia, considerando as dimensões económica, social e ambiental, bem como a utilização de indicadores de desempenho e o grau de integração estratégica da sustentabilidade.

Tabela 9: Análise relatório Manchester City FC

Critério de análise	Evidências identificadas	Grau de desenvolvimento
Dimensão económica	Estratégias orientadas para criação de valor sustentável, eficiência organizacional e investimento estratégico	Elevado
Dimensão ambiental	Forte compromisso com redução de emissões, eficiência energética e utilização de energias renováveis	Elevado
Dimensão social	Programas comunitários e iniciativas sociais desenvolvidas através da City in the Community Foundation	Elevado
Utilização de KPI / Indicadores	Utilização consistente de indicadores quantitativos e metas mensuráveis	Elevado
Alinhamento com frameworks internacionais	Forte alinhamento com frameworks e princípios internacionais de sustentabilidade	Elevado
Monitorização e reporte	Elevado nível de sistematização, transparência e monitorização do desempenho	Elevado
Integração estratégica da sustentabilidade	Sustentabilidade integrada transversalmente na estratégia e gestão organizacional	Elevado
Nível de maturidade sustentável	Abordagem estratégica consolidada	—

(Fonte: Elaboração própria)

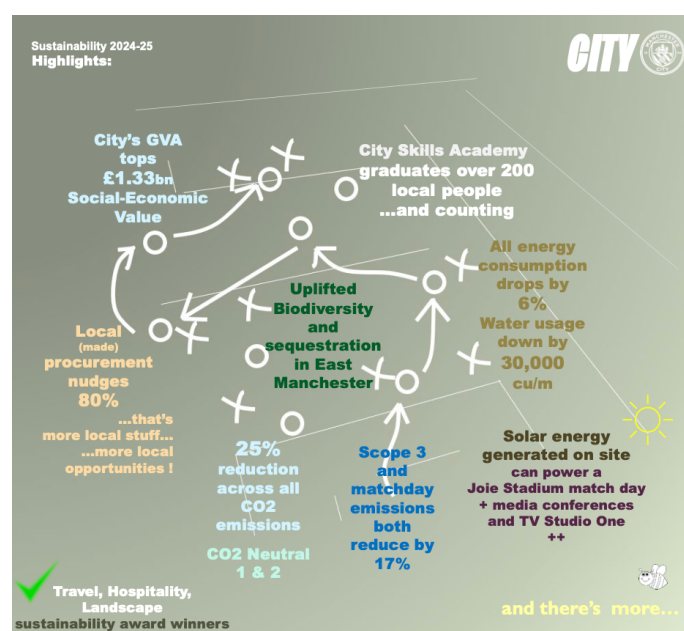


Figura 6: Estratégia de sustentabilidade do Manchester City FC

(Fonte: Relatório de Sustentabilidade do Manchester City F 2024-25, p.3)

Através da figura 6, retirada do relatório de sustentabilidade do Manchester City Football Club evidencia uma abordagem altamente estruturada e integrada da sustentabilidade, refletindo um posicionamento estratégico consolidado e alinhado com as melhores práticas internacionais. A análise do documento permite identificar uma forte integração das dimensões económica, ambiental e social, bem como uma clara articulação entre a sustentabilidade e a estratégia organizacional do clube.

No que respeita à dimensão económica, o Manchester City apresenta uma abordagem orientada para a criação de valor sustentável e para a eficiência organizacional, evidenciando elevados níveis de profissionalização na gestão. O relatório destaca práticas associadas à inovação, investimento em infraestruturas e desenvolvimento estratégico, enquadradas numa lógica de crescimento sustentável. A sustentabilidade económica é apresentada de forma integrada com as restantes dimensões, refletindo uma visão de longo prazo e uma forte orientação para a competitividade global.

Relativamente à dimensão ambiental, o Manchester City evidencia um dos níveis mais elevados de desenvolvimento entre os clubes analisados. O relatório destaca objetivos associados à neutralidade carbónica, à redução das emissões de gases com efeito de estufa, à utilização de energias renováveis e à melhoria da eficiência energética das infraestruturas. A existência de metas quantificadas, indicadores de desempenho e mecanismos de monitorização demonstra uma abordagem ambiental fortemente orientada para a mensuração e melhoria contínua dos resultados obtidos.

No que concerne à dimensão social, o clube desenvolve diversas iniciativas através da *City in the Community Foundation*, promovendo programas de inclusão social, educação, saúde e desenvolvimento comunitário. Estas iniciativas evidenciam uma preocupação consistente com a criação de impacto social positivo e com o fortalecimento da relação entre o clube e os seus *stakeholders*, contribuindo para a consolidação da sua legitimidade institucional.

Ao nível dos indicadores de desempenho, o relatório apresenta um elevado grau de sistematização, com utilização consistente de KPI e definição de objetivos mensuráveis. Esta abordagem permite uma avaliação objetiva do desempenho sustentável e facilita a monitorização da evolução das práticas ao longo do tempo, constituindo um elemento distintivo face a clubes com menor nível de maturidade.

Com base na análise realizada, o Manchester City pode ser classificado como apresentando um nível de maturidade sustentável elevado, com uma abordagem claramente estratégica. A sustentabilidade encontra-se integrada de forma transversal na organização, sendo suportada por políticas estruturadas, metas definidas e mecanismos eficazes de monitorização e reporte.

Os resultados obtidos para o Manchester City encontram suporte na literatura recente sobre sustentabilidade no desporto. Khanna et al. (2024) destacam a importância da monitorização das emissões, da eficiência energética e da definição de metas ambientais como elementos centrais para a gestão sustentável dos clubes de futebol. De igual modo, van Oorschot et al. (2024) sublinham a relevância dos indicadores de desempenho e da transparência no reporte sustentável. Neste contexto, o Manchester City evidencia características associadas aos níveis mais elevados de maturidade sustentável, nomeadamente através da utilização consistente de KPI, da definição de objetivos mensuráveis e da integração estratégica da sustentabilidade.

3.3.2 Liverpool Football Clube

A análise do relatório de sustentabilidade do Liverpool Football Club incidiu sobre a identificação de práticas sustentáveis, mecanismos de monitorização e estratégias de integração da sustentabilidade nas operações e na gestão organizacional.

Tabela 10: Análise relatório Liverpool FC

Critério de análise	Evidências identificadas	Grau de desenvolvimento
Dimensão económica	Sustentabilidade financeira articulada com estratégia de crescimento e estabilidade organizacional	Elevado
Dimensão ambiental	Forte foco em redução de emissões, eficiência energética e gestão sustentável de recursos	Elevado
Dimensão social	Elevado envolvimento comunitário através da fundação e programas de inclusão social	Elevado
Utilização de KPI / Indicadores	Utilização consistente de KPI e metas ambientais mensuráveis	Elevado
Alinhamento com frameworks internacionais	Alinhamento significativo com referenciais internacionais de sustentabilidade	Elevado
Monitorização e reporte	Relatório estruturado, transparente e comparável	Elevado
Integração estratégica da sustentabilidade	Sustentabilidade integrada na estratégia organizacional e operacional	Elevado
Nível de maturidade sustentável	Abordagem estratégica consolidada	—

(Fonte: Elaboração própria)



Figura 7: Estrutura da estratégia de sustentabilidade "The Red Way" do Liverpool FC

(Fonte: Relatório de Sustentabilidade do Liverpool 2024-25, p.5)

O relatório de sustentabilidade do Liverpool Football Club evidencia uma abordagem estruturada e progressivamente integrada da sustentabilidade, refletindo um compromisso organizacional com a incorporação das dimensões económica, ambiental e social na sua estratégia institucional, tal como demonstrado na figura 7. A análise do documento permite identificar uma estratégia consistente, com particular destaque para a dimensão ambiental e para a definição de objetivos claros e mensuráveis.

O próprio relatório evidencia a centralidade da sustentabilidade na gestão do clube ao afirmar que *"The Red Way forms an integral part of our club wide strategy and remains a key priority"*, demonstrando que a sustentabilidade constitui uma componente transversal da estratégia organizacional do Liverpool FC.

No que respeita à dimensão económica, o clube apresenta uma abordagem orientada para a sustentabilidade financeira e para a criação de valor a longo prazo, evidenciando práticas de gestão eficientes, controlo financeiro e investimento estratégico. A sustentabilidade económica surge articulada com a estratégia global do clube, refletindo uma preocupação com a estabilidade organizacional e com a competitividade no contexto desportivo e empresarial.

Relativamente à dimensão ambiental, o Liverpool FC apresenta uma das abordagens mais desenvolvidas entre os clubes analisados. O relatório evidencia metas específicas relacionadas com a redução das emissões de carbono, a eficiência energética, a gestão sustentável dos recursos e a redução dos resíduos produzidos pelas operações do clube. A utilização de indicadores quantitativos e a monitorização contínua dos resultados permitem acompanhar a evolução do desempenho ambiental, demonstrando uma abordagem orientada para a melhoria contínua e para o cumprimento de objetivos mensuráveis.

No que concerne à dimensão social, o Liverpool FC evidencia um forte compromisso com o desenvolvimento comunitário através da LFC Foundation. Os programas desenvolvidos abrangem áreas como educação, inclusão social, saúde, empregabilidade e apoio a grupos vulneráveis, contribuindo para a criação de impacto social positivo junto das comunidades locais. Esta atuação reforça a ligação entre o clube e os seus *stakeholders* e evidencia o papel do desporto enquanto instrumento de transformação social.

Com base na análise realizada, o Liverpool Football Club pode ser classificado como apresentando um nível de maturidade sustentável elevado, com uma abordagem estratégica consolidada. A sustentabilidade encontra-se integrada de forma transversal na organização, sendo suportada por objetivos mensuráveis, indicadores consistentes e uma forte orientação para a melhoria contínua.

Os resultados obtidos para o Liverpool FC encontram suporte na literatura recente sobre sustentabilidade no desporto. Strittmatter et al. (2025) defendem que os níveis mais elevados de maturidade sustentável estão associados à integração da sustentabilidade na estratégia organizacional, à definição de objetivos mensuráveis e ao envolvimento dos stakeholders. De igual modo, Chatzigianni e Mallen (2023) destacam a importância das iniciativas ambientais estruturadas e da monitorização do desempenho na consolidação das estratégias sustentáveis. Neste contexto, o programa *The Red Way* e a utilização consistente de KPI posicionam o Liverpool FC entre os clubes mais avançados da amostra analisada.

3.3.3 Tottenham Hotspur Football Clube

A análise do relatório de sustentabilidade do Tottenham Hotspur Football Club foi realizada considerando as dimensões económica, social e ambiental, bem como os mecanismos de reporte, monitorização e integração estratégica da sustentabilidade.

Tabela 11: Análise relatório Tottenham Hotspur FC

Critério de análise	Evidências identificadas	Grau de desenvolvimento
Dimensão económica	Forte investimento em inovação e infraestruturas sustentáveis, com foco em criação de valor a longo prazo	Elevado
Dimensão ambiental	Elevado desenvolvimento de práticas ambientais associadas ao estádio e às operações sustentáveis	Elevado
Dimensão social	Programas sociais e comunitários promovidos através da Tottenham Hotspur Foundation	Elevado
Utilização de KPI / Indicadores	Utilização consistente de indicadores quantitativos e metas de desempenho sustentável	Elevado
Alinhamento com Framework internacionais	Forte alinhamento com princípios e Framework internacionais	Elevado
Monitorização e reporte	Elevada sistematização e transparência da informação divulgada	Elevado
Integração estratégica da sustentabilidade	Sustentabilidade plenamente integrada na gestão e nas operações do clube	Elevado
Nível de maturidade sustentável	Abordagem estratégica consolidada	—

(Fonte: Elaboração própria)



Figura 8: Metas de redução de emissões e objetivo “Net Zero” do Tottenham Hotspur FC

(Fonte: Adaptado de Tottenham Hotspur Football Club (2025))

O relatório de sustentabilidade do Tottenham Hotspur Football Club evidencia uma abordagem altamente estruturada e integrada da sustentabilidade, refletindo um posicionamento estratégico alinhado com as melhores práticas internacionais. A análise do documento permite identificar uma forte articulação entre as dimensões económica, ambiental e social, bem como uma clara integração da sustentabilidade no modelo de gestão e nas operações do clube. Esta integração estratégica é evidenciada pelo compromisso assumido pelo clube com o *UN Sports for Climate Action Framework*,

estabelecendo como metas a redução de 50% das emissões até 2030 e a neutralidade carbónica até 2040.

No que respeita à dimensão económica, o Tottenham apresenta uma abordagem orientada para a criação de valor sustentável e para a inovação, destacando-se o investimento em infraestruturas modernas e sustentáveis, nomeadamente o *Tottenham Hotspur Stadium*. A sustentabilidade económica é abordada numa perspetiva de longo prazo, articulando eficiência operacional, inovação tecnológica e desenvolvimento estratégico.

Relativamente à dimensão ambiental, o clube evidencia um nível de desenvolvimento bastante elevado, destacando-se como uma referência no setor. O Tottenham implementa diversas iniciativas relacionadas com a eficiência energética, utilização de energias renováveis, gestão de resíduos, redução de emissões e promoção de práticas sustentáveis nas suas operações. O estádio do clube constitui um exemplo de infraestrutura sustentável, incorporando soluções inovadoras que minimizam o impacto ambiental. Adicionalmente, o clube demonstra um forte compromisso com a definição de metas ambientais e com a monitorização dos resultados através de indicadores específicos. Os resultados reportados demonstram uma redução de 37% das emissões dos âmbitos 1 e 2 relativamente ao ano-base de 2022, superando o objetivo intermédio previsto para o período analisado. O clube monitoriza ainda de forma sistemática as emissões dos diferentes âmbitos, recorrendo a indicadores alinhados com o *Greenhouse Gas Protocol* e com os princípios internacionais de reporte climático.

No que concerne à dimensão social, o Tottenham apresenta uma estratégia consistente de responsabilidade social, centrada no desenvolvimento comunitário, inclusão social e promoção de oportunidades. As iniciativas desenvolvidas através da *Tottenham Hotspur Foundation* evidenciam um compromisso significativo com o impacto social, reforçando a ligação com os *stakeholders* e com a comunidade local.

Ao nível dos indicadores de desempenho, o relatório apresenta um elevado grau de sistematização, com utilização consistente de KPI e definição de objetivos mensuráveis. A integração de indicadores quantitativos permite uma avaliação rigorosa do desempenho sustentável e facilita a transparência e a comparabilidade das práticas adotadas. Esta orientação para a mensuração do desempenho é visível na divulgação detalhada das emissões de gases com efeito de estufa, na definição de metas quantitativas de redução e

na monitorização periódica do progresso alcançado. O relatório apresenta indicadores específicos para os diferentes âmbitos de emissões, permitindo uma avaliação objetiva do desempenho ambiental e do grau de cumprimento das metas estabelecidas.

Com base na análise realizada, o Tottenham Hotspur Football Club pode ser classificado como apresentando um nível de maturidade sustentável elevado, com uma abordagem claramente estratégica. A sustentabilidade encontra-se plenamente integrada na estratégia organizacional, sendo suportada por políticas estruturadas, metas definidas e mecanismos eficazes de monitorização e reporte.

3.3.4 Análise comparativa de clubes ingleses

A análise comparativa dos relatórios de sustentabilidade do Manchester City Football Club, Liverpool Football Club e Tottenham Hotspur Football Club evidencia um elevado nível de desenvolvimento das práticas de sustentabilidade no contexto da liga inglesa, destacando-se como o grupo mais avançado entre os clubes analisados. De forma geral, os três clubes demonstram uma integração consistente das dimensões económica, ambiental e social, refletindo uma abordagem estratégica consolidada e alinhada com as melhores práticas internacionais.

No que respeita à dimensão económica, os três clubes apresentam uma abordagem orientada para a criação de valor sustentável a longo prazo, evidenciando elevados níveis de profissionalização da gestão e forte articulação entre desempenho financeiro e sustentabilidade organizacional. As estratégias adotadas incluem investimento em infraestruturas, inovação tecnológica e eficiência operacional, sendo a sustentabilidade económica integrada de forma transversal nas decisões estratégicas. Embora existam diferenças ao nível do contexto organizacional de cada clube, verifica-se uma convergência na valorização da sustentabilidade como elemento essencial para a competitividade e continuidade das organizações.

Relativamente à dimensão ambiental, observa-se um elevado grau de desenvolvimento em todos os clubes analisados, constituindo uma das áreas mais distintivas da liga inglesa. O Manchester City, o Liverpool e o Tottenham evidenciam um forte compromisso com a redução do impacto ambiental, através de iniciativas relacionadas com a eficiência energética, redução de emissões de carbono, gestão de recursos e utilização de energias

renováveis. Adicionalmente, destaca-se a definição de objetivos ambientais concretos e a implementação de sistemas de monitorização baseados em indicadores quantitativos, permitindo uma avaliação rigorosa do desempenho. O Tottenham, em particular, evidencia-se pela integração de soluções sustentáveis inovadoras nas suas infraestruturas, enquanto o Liverpool se destaca pela consistência da sua estratégia ambiental e pelo alinhamento com metas de longo prazo. Esta maturidade ambiental é particularmente visível na definição de metas climáticas de longo prazo. O Manchester City reporta a redução das emissões e a neutralidade carbónica nos âmbitos Scope 1 e Scope 2, o Liverpool estabeleceu metas de redução de 50% das emissões até 2030 e neutralidade carbónica até 2040 através da estratégia *The Red Way*, enquanto o Tottenham assumiu compromissos idênticos no âmbito do *UN Sports for Climate Action Framework*, evidenciando uma forte orientação para a descarbonização das suas operações

No que concerne à dimensão social, os três clubes apresentam estratégias estruturadas de responsabilidade social, evidenciando um forte compromisso com o desenvolvimento comunitário, inclusão social e promoção de oportunidades. As fundações associadas aos clubes desempenham um papel central na implementação destas iniciativas, contribuindo para o reforço da ligação com os *stakeholders* e para a criação de impacto social positivo. Embora esta dimensão seja transversal aos três casos, verifica-se uma abordagem equilibrada que integra o impacto social numa lógica estratégica mais ampla, em articulação com as restantes dimensões da sustentabilidade.

Ao nível da utilização de indicadores de desempenho, a análise revela um elevado grau de maturidade, com utilização consistente de KPI, definição de metas mensuráveis e integração de dados quantitativos nos relatórios. Esta abordagem permite uma avaliação objetiva do desempenho sustentável, bem como a monitorização contínua das práticas implementadas. A padronização relativa dos indicadores e a clareza na apresentação da informação contribuem para uma maior transparência e comparabilidade entre organizações, constituindo um elemento distintivo face a outras ligas analisadas. A utilização de KPI não se limita à divulgação de informação ambiental, abrangendo igualmente indicadores económicos e sociais. Os relatórios analisados apresentam métricas relacionadas com impacto comunitário, criação de valor económico, emissões de gases com efeito de estufa, consumo energético e envolvimento dos *stakeholders*, demonstrando uma abordagem abrangente à monitorização do desempenho sustentável.

Com base na análise realizada, é possível concluir que os clubes da liga inglesa apresentam, de forma geral, um nível de maturidade sustentável elevado, caracterizado por uma abordagem estratégica, integrada e orientada para a mensuração do desempenho. A sustentabilidade é tratada como um elemento central da gestão organizacional, estando incorporada nas políticas, processos e decisões estratégicas dos clubes.

As diferenças identificadas entre os clubes são relativamente subtis e estão sobretudo relacionadas com áreas de especialização. O Manchester City destaca-se pela integração global da sustentabilidade e pelo alinhamento estratégico, o Liverpool pela consistência e profundidade da sua abordagem ambiental, e o Tottenham pela inovação e integração de soluções sustentáveis nas suas infraestruturas. No entanto, estas diferenças não comprometem a conclusão de que todos os clubes analisados apresentam níveis elevados de desenvolvimento sustentável.

Em síntese, a análise comparativa da liga inglesa evidencia um modelo avançado de integração da sustentabilidade no setor desportivo, caracterizado por estratégias estruturadas, utilização consistente de indicadores de desempenho e forte articulação entre as dimensões económica, ambiental e social. Este posicionamento reforça a ideia de que a sustentabilidade pode constituir um fator estratégico de diferenciação competitiva, sendo particularmente relevante em contextos altamente profissionalizados e com elevada exposição internacional. Os resultados obtidos encontram suporte na literatura recente sobre sustentabilidade no desporto. Strittmatter et al. (2025) defendem que os níveis mais elevados de maturidade sustentável estão associados à integração da sustentabilidade na governação, à participação dos *stakeholders* e à utilização de sistemas formais de monitorização. De igual modo, van Oorschot et al. (2024) sublinham a importância da definição de metas mensuráveis, da utilização de indicadores de desempenho e da transparência no reporte sustentável. As características identificadas nos clubes ingleses refletem precisamente estes elementos, justificando o seu posicionamento como o grupo mais avançado da amostra analisada.

4 Discussão de resultados

4.1 Níveis de maturidade sustentável entre ligas

A análise comparativa dos relatórios de sustentabilidade dos clubes pertencentes às ligas portuguesa, espanhola e inglesa permite identificar diferenças estruturais significativas no grau de desenvolvimento, integração e maturidade das práticas de sustentabilidade no setor desportivo europeu. Esta comparação evidencia a existência de um gradiente de maturidade sustentável, refletindo diferentes níveis de evolução estratégica e distintas formas de integração das dimensões económica, ambiental e social nas organizações analisadas.

De forma geral, os resultados demonstram que os clubes da liga inglesa analisados apresentam os níveis mais elevados de maturidade sustentável, seguidos pelos clubes da liga espanhola, enquanto os clubes da liga portuguesa evidenciam níveis de desenvolvimento mais reduzidos. Esta diferenciação manifesta-se ao nível da formalização das estratégias de sustentabilidade, da utilização de indicadores de desempenho (KPI), da definição de objetivos mensuráveis e da integração transversal da sustentabilidade no modelo de gestão organizacional.

No caso da liga inglesa, observa-se uma abordagem claramente estratégica e consolidada, caracterizada pela integração plena da sustentabilidade nas operações e na governação dos clubes. Os relatórios analisados evidenciam a existência de políticas estruturadas, metas concretas, nomeadamente no domínio ambiental, e sistemas de monitorização baseados em indicadores quantitativos. A sustentabilidade é tratada como um elemento central da estratégia organizacional, assumindo simultaneamente uma função de criação de valor e de diferenciação competitiva. Esta abordagem reflete elevados níveis de profissionalização da gestão e uma forte influência de pressões institucionais e de mercado, nomeadamente por parte de patrocinadores, investidores e entidades reguladoras.

Por sua vez, os clubes analisados da liga espanhola apresentam um nível intermédio de maturidade sustentável, evidenciando uma integração relevante da sustentabilidade nas suas estratégias organizacionais, mas ainda com algumas limitações ao nível da sistematização e mensuração das práticas. A sustentabilidade é frequentemente orientada

para o reforço da reputação institucional e para o envolvimento dos *stakeholders*, com particular destaque para a dimensão social. No entanto, verifica-se uma menor consistência na utilização de indicadores de desempenho e na definição de metas quantitativas, o que sugere uma abordagem em fase de consolidação. A coexistência de modelos distintos, mais estratégicos no caso do Real Madrid e mais orientados para o impacto social no caso do FC Barcelona, reforça a ideia de heterogeneidade dentro desta liga.

Relativamente aos clubes analisados da liga portuguesa, os resultados indicam um nível de maturidade sustentável predominantemente intermédio a baixo, caracterizado por abordagens maioritariamente sociais e operacionais. Embora os clubes analisados demonstrem um compromisso relevante com a responsabilidade social e com o envolvimento comunitário, a sustentabilidade ainda não se encontra plenamente integrada de forma estratégica nos modelos de gestão. Observa-se uma limitada utilização de indicadores de desempenho, ausência de metas mensuráveis e menor formalização das práticas sustentáveis. Esta realidade sugere que a sustentabilidade no contexto português se encontra numa fase de desenvolvimento e transição, com potencial de evolução para modelos mais estruturados.

A comparação entre as três ligas permite, assim, identificar uma relação clara entre o nível de maturidade sustentável e fatores como a dimensão económica dos clubes, a visibilidade internacional, o grau de profissionalização da gestão e a pressão exercida pelos stakeholders. Clubes inseridos em contextos mais competitivos e com maior exposição global tendem a adotar estratégias de sustentabilidade mais estruturadas, integradas e orientadas para a mensuração do desempenho. Este padrão está em linha com a literatura que associa a adoção de práticas sustentáveis a motivações estratégicas e pressões institucionais.

Adicionalmente, a análise evidencia que a sustentabilidade tende a evoluir de uma abordagem predominantemente social, centrada no impacto comunitário, para uma abordagem estratégica e integrada, onde as dimensões económica, ambiental e social são articuladas de forma equilibrada e suportadas por mecanismos de monitorização e avaliação. Este processo de evolução reflete um aumento da maturidade organizacional e uma maior incorporação da sustentabilidade como elemento central da estratégia

empresarial. Os dados sistematizados no **Apêndice I** permitem ilustrar as diferenças identificadas entre os clubes das três ligas analisadas.

Em síntese, a comparação entre as três ligas evidencia diferentes estágios de desenvolvimento sustentável no setor desportivo europeu, destacando a liga inglesa como referência em termos de maturidade e integração estratégica, a liga espanhola como um contexto intermédio em consolidação e a liga portuguesa como um sistema em fase de desenvolvimento. Esta análise contribui para uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas de sustentabilidade no desporto, evidenciando a importância do contexto organizacional e institucional na definição das estratégias adotadas pelas organizações.

Tabela 12: Comparação entre ligas

Dimensão / Critério	Liga portuguesa	Liga espanhola	Liga inglesa
Abordagem geral à sustentabilidade	Predominantemente social e operacional	Estratégica em consolidação	Estratégica, integrada e consolidada
Dimensão Económica	Foco na sustentabilidade financeira, com limitada integração sustentável	Integração relevante, mas por vezes condicionada pelo contexto financeiro	Elevada maturidade; criação de valor sustentável integrada na estratégia
Dimensão Ambiental	Desenvolvimento reduzido a intermédio; pouca sistematização	Desenvolvimento intermédio; iniciativas estruturadas, mas com menor mensuração	Muito elevado; metas claras, monitorização e forte compromisso ambiental
Dimensão Social	Muito forte; principal foco das estratégias	Muito forte; central na identidade dos clubes	Forte; integrada numa abordagem estratégica equilibrada
Uso de KPI / Indicadores	Reduzido; predominância qualitativa	Moderado; alguma utilização, mas pouca padronização	Elevado; utilização consistente de KPI e metas mensuráveis
Monitorização e reporte	Limitada; baixa padronização	Intermédia; maior organização da informação	Elevada; forte sistematização e transparência
Integração estratégica	Baixa a intermédia; sustentabilidade pouco integrada	Intermédia; em fase de consolidação	Elevada; integração transversal na organização
Nível de maturidade sustentável	Baixo	Moderado	Elevado (estratégico consolidado)
Foco dominante	Dimensão social	Dimensão social + reputação institucional	Equilíbrio entre dimensões + desempenho estratégico
Posicionamento global	Contexto em desenvolvimento	Contexto intermédio em evolução	Referência internacional em sustentabilidade no desporto

(Fonte: Elaboração própria)

4.2 Interpretação dos resultados

A interpretação dos resultados é apresentada de acordo com as questões de investigação definidas para o estudo, procurando compreender as diferenças e semelhanças entre os clubes analisados, os níveis de maturidade sustentável identificados, o papel dos indicadores de desempenho e dos *frameworks* internacionais, bem como as principais boas práticas e oportunidades de melhoria observadas nos relatórios de sustentabilidade.

No que respeita à forma como as organizações desportivas integram a sustentabilidade nas suas práticas de gestão, os resultados evidenciam que esta integração ocorre de forma heterogénea entre os diferentes contextos analisados. Nos clubes da liga inglesa, a sustentabilidade assume um papel central na estratégia organizacional, encontrando-se integrada de forma transversal nas operações, nos processos de decisão e na governação. Esta abordagem estratégica é sustentada pela definição de objetivos claros, pela utilização de indicadores de desempenho (KPI) e pela articulação equilibrada das dimensões económica, ambiental e social. Por sua vez, nos clubes da liga espanhola, observa-se uma integração relevante da sustentabilidade, embora menos consistente e mais orientada para a dimensão social e reputacional. No contexto português, a sustentabilidade tende a assumir uma abordagem predominantemente operacional e social, sendo menos evidente a sua integração estratégica no modelo de gestão. Estes resultados estão em consonância com a literatura que identifica a influência de fatores como a pressão dos *stakeholders*, a dimensão organizacional e o grau de profissionalização na adoção de práticas sustentáveis (Babiak & Trendafilova, 2011). De igual modo, Strittmatter et al. (2025) verificaram que as organizações desportivas se encontram em diferentes fases de transição sustentável, apresentando níveis distintos de integração dos ODS nas suas estratégias organizacionais. Os resultados obtidos no presente estudo parecem corroborar esta perspetiva, evidenciando que a sustentabilidade se encontra mais consolidada nos clubes ingleses do que nos clubes portugueses.

Relativamente às semelhanças e diferenças presentes nos relatórios de sustentabilidade, verifica-se uma convergência significativa na valorização da dimensão social, comum a todos os clubes analisados. As iniciativas de responsabilidade social, inclusão e desenvolvimento comunitário assumem um papel central, refletindo o forte impacto social do desporto enquanto fenómeno global. No entanto, emergem diferenças relevantes ao nível da estruturação, profundidade e sistematização dos relatórios. Os clubes da liga

inglesa apresentam relatórios mais completos, com maior utilização de indicadores quantitativos, definição de metas mensuráveis e alinhamento com referenciais internacionais, como a GRI. Em contraste, os relatórios dos clubes portugueses evidenciam uma abordagem mais descritiva e menos padronizada, dificultando a comparabilidade e a avaliação do desempenho sustentável. Esta disparidade confirma os desafios identificados na literatura relativamente à ausência de padronização e à complexidade da medição da sustentabilidade. Neste sentido, van Oorschot et al. (2024) demonstram que o aumento da quantidade de informação divulgada nos relatórios de sustentabilidade não corresponde necessariamente a uma melhoria da transparência ou da qualidade do reporte. Os resultados obtidos sugerem igualmente que a maturidade sustentável dos clubes não deve ser avaliada apenas pela extensão dos relatórios, mas sobretudo pela utilização de indicadores, definição de metas e capacidade de demonstrar resultados concretos.

No que concerne ao desenvolvimento das diferentes dimensões da sustentabilidade, os resultados indicam que a dimensão social é a mais desenvolvida em todos os contextos analisados, seguida pela dimensão económica, enquanto a dimensão ambiental apresenta níveis de desenvolvimento mais variáveis. A predominância da dimensão social pode ser explicada pelo papel institucional das organizações desportivas e pela sua forte ligação às comunidades. Este resultado encontra suporte em Strittmatter et al. (2025), que verificaram que as organizações desportivas tendem a atribuir maior prioridade a objetivos relacionados com saúde, educação, inclusão e igualdade. De forma semelhante, Myung (2024) concluiu que os *stakeholders* dos clubes profissionais valorizam particularmente aspetos associados ao envolvimento comunitário, à confiança institucional e à responsabilidade social, o que ajuda a explicar a forte presença desta dimensão nos relatórios analisados. Por outro lado, a dimensão ambiental apresenta maior grau de desenvolvimento nos clubes da liga inglesa, onde se observa a definição de objetivos específicos, a implementação de práticas estruturadas e a utilização de indicadores que permitem monitorizar o desempenho. Nos restantes contextos, embora existam iniciativas ambientais relevantes, estas são frequentemente menos sistematizadas e menos suportadas por métricas quantitativas. Estes resultados corroboram a literatura que aponta para dificuldades na operacionalização e avaliação da sustentabilidade, particularmente no domínio ambiental. Khanna et al. (2024), ao analisarem a pegada carbónica de um clube de futebol profissional, demonstraram a importância da

monitorização das emissões, do consumo energético e da mobilidade dos adeptos como instrumentos fundamentais para a gestão ambiental. A maior maturidade ambiental observada nos clubes ingleses parece refletir precisamente uma maior preocupação com a medição e acompanhamento sistemático destes indicadores.

A análise permitiu ainda identificar um conjunto de boas práticas, entre as quais se destacam a integração estratégica da sustentabilidade, a definição de objetivos claros, a utilização de indicadores de desempenho e o alinhamento com *frameworks* internacionais de reporte. Estas práticas são particularmente evidentes nos clubes da liga inglesa, que se posicionam como referências no setor. Por outro lado, foram igualmente identificadas áreas de melhoria, nomeadamente ao nível da sistematização dos relatórios, da padronização dos indicadores, da monitorização do desempenho e da integração transversal da sustentabilidade nas estratégias organizacionais. Adicionalmente, a necessidade de reforçar a transparência e de mitigar o risco de *greenwashing* constitui um desafio relevante para as organizações desportivas (Delmas & Burbano, 2011). Esta preocupação é igualmente destacada por Chatzigianni e Mallen (2023), que identificaram diferenças significativas entre as políticas ambientais divulgadas por organizações desportivas e as práticas efetivamente implementadas. Os autores defendem que a credibilidade das estratégias sustentáveis depende da existência de objetivos claros, mecanismos de implementação e sistemas de monitorização capazes de demonstrar resultados concretos.

Em termos globais, os resultados evidenciam que a sustentabilidade no setor desportivo europeu se encontra em diferentes estágios de desenvolvimento, refletindo um processo evolutivo que varia entre abordagens predominantemente operacionais e sociais e estratégias plenamente integradas e orientadas para a criação de valor sustentável. Esta evolução está fortemente associada a fatores como a dimensão económica dos clubes, a visibilidade internacional, a pressão exercida pelos *stakeholders* e o grau de profissionalização da gestão.

Assim, a presente investigação permite não apenas responder às questões de investigação inicialmente definidas, mas também contribuir para uma compreensão mais aprofundada das práticas de sustentabilidade no setor desportivo, evidenciando a importância da adoção de abordagens estruturadas, mensuráveis e estrategicamente integradas para a promoção do desenvolvimento sustentável.

5 Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo analisar de que forma a sustentabilidade é integrada nas práticas de gestão e comunicação institucional de oito clubes de futebol europeus, através da análise comparativa dos respetivos relatórios de sustentabilidade. Para tal, foi adotada uma abordagem qualitativa baseada na análise de conteúdo, incidindo sobre as dimensões económica, social e ambiental, bem como sobre a utilização de indicadores de desempenho, o alinhamento com referenciais internacionais e a integração estratégica da sustentabilidade.

Os resultados obtidos demonstram que a sustentabilidade assume um papel cada vez mais relevante na gestão das organizações desportivas analisadas. Contudo, verificaram-se diferenças significativas entre os clubes relativamente ao grau de desenvolvimento das suas práticas sustentáveis. De forma geral, observou-se uma maior consolidação das iniciativas de natureza social, enquanto as dimensões económica e ambiental apresentaram níveis de desenvolvimento mais heterogéneos, particularmente ao nível da definição de metas, monitorização e avaliação do desempenho.

A análise realizada permitiu igualmente identificar diferentes níveis de maturidade sustentável entre os clubes estudados. Algumas organizações, como os clubes da *Premier league* e *La liga*, evidenciam uma integração mais estratégica da sustentabilidade, incorporando-a nos seus processos de gestão e tomada de decisão, enquanto outras, clubes da liga portuguesa, apresentam abordagens mais limitadas ou focadas em iniciativas específicas. Estes resultados demonstram que a sustentabilidade se encontra em diferentes fases de desenvolvimento no contexto do futebol europeu.

O estudo evidencia ainda a importância dos relatórios de sustentabilidade enquanto instrumentos de transparência, prestação de contas e comunicação institucional. Para além de permitirem divulgar iniciativas e resultados, estes documentos constituem ferramentas relevantes para acompanhar a evolução das práticas sustentáveis e apoiar a sua integração na gestão organizacional.

Apesar dos contributos alcançados, importa reconhecer algumas limitações associadas ao presente estudo. Em primeiro lugar, a investigação baseou-se exclusivamente na análise documental de relatórios de sustentabilidade e outros documentos institucionais

divulgados publicamente pelas organizações analisadas, o que implica que os resultados dependem da informação reportada pelos próprios clubes e podem não refletir integralmente as práticas efetivamente implementadas.

Em segundo lugar, a amostra considerada, embora composta por clubes de elevada relevância no contexto europeu, é relativamente limitada, o que condiciona a generalização dos resultados ao conjunto do setor desportivo.

Adicionalmente, os relatórios analisados não correspondem, em todos os casos, aos mesmos períodos temporais. A inexistência de total uniformidade nos anos de reporte constitui uma limitação metodológica, uma vez que os clubes podem encontrar-se em diferentes fases de desenvolvimento das suas estratégias de sustentabilidade, dificultando a comparabilidade direta dos resultados obtidos.

Por outro lado, a ausência de indicadores totalmente padronizados e de modelos de reporte homogêneos entre as organizações analisadas dificultou a comparação direta entre clubes, constituindo um desafio inerente à análise de relatórios de sustentabilidade.

Não obstante estas limitações, o estudo contribui para uma melhor compreensão da integração da sustentabilidade nas organizações desportivas, evidenciando diferentes níveis de maturidade sustentável e distintas abordagens à gestão e comunicação da sustentabilidade. Os resultados obtidos poderão apoiar gestores e decisores na definição de estratégias mais estruturadas, reforçando a importância da utilização de indicadores de desempenho, da definição de objetivos mensuráveis e da integração da sustentabilidade nos processos de gestão organizacional.

Por fim, futuras investigações poderão aprofundar esta temática através da inclusão de um maior número de organizações, da análise de períodos temporais mais homogêneos, da realização de estudos longitudinais ou da utilização de metodologias complementares, como entrevistas a gestores e *stakeholders*, permitindo uma compreensão mais abrangente da evolução da sustentabilidade no setor desportivo.

Em síntese, os resultados obtidos demonstram que a sustentabilidade tem vindo a assumir uma importância crescente na gestão das organizações desportivas, embora persistam diferenças significativas na forma como é planeada, implementada e comunicada. O reforço da monitorização, da utilização de indicadores de desempenho e da integração

estratégica da sustentabilidade poderá contribuir para uma gestão mais consistente e para a criação de valor sustentável no setor desportivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10(2), 494. <https://doi.org/10.3390/su10020494>
- Adams, C. A., Muir, S., & Hoque, Z. (2015). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(1), 46–67.
- Annarelli, A., Catarci, T., & Palagi, L. (2024). *The forgotten pillar of sustainability: Development of the S-assessment tool to evaluate organizational social sustainability*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2404.04077>
- Asiaei, K., Jusoh, R., & Bontis, N. (2021). Corporate social responsibility and sustainability performance: The mediating role of management accounting systems. *Journal of Cleaner Production*, 318, 128528.
- Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 11–24. <https://doi.org/10.1002/csr.229>
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Executive*, 16(2), 122–131.
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149.
- Botelho, C. (2019). *Relato de sustentabilidade e responsabilidade social nas organizações*. Lisboa: Almedina.
- Cabo, I. S. (2019). *A sustentabilidade como fator impulsionador da competitividade empresarial: Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): O caso BNP Paribas*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa.

Callado, A. L. C. (2010). Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: Uma aplicação em empresas produtoras de energia. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), 881–903.

Carvalho, M. (2020). Sustentabilidade empresarial: Desafios e oportunidades na gestão contemporânea. Lisboa: Escolar Editora.

Cayolla, R., Quintela, J., & Santos, T. (2022). If you don't know me by now—The importance of sustainability initiative awareness for stakeholders of professional sport organizations. *Sustainability*, 14(4917). <https://doi.org/10.3390/su14094917>

Chatzigianni, E., & Mallen, C. (2023). Exploring congruence in global sport governance between environmental policy and practice. *Sustainability*, 15(2), 1462. <https://doi.org/10.3390/su15021462>

Chopra, S. S., Senadheera, S. S., Dissanayake, P. D., Withana, P. A., Chib, R., Rhee, J. H., & Ok, Y. S. (2024). Navigating the challenges of environmental, social, and governance (ESG) reporting: The path to broader sustainable development. *Sustainability*, 16(2), 606. <https://doi.org/10.3390/su16020606>

Ciletti, D., Lanasa, J., Ramos, D., Luchs, R., & Lou, J. (2010). Sustainability communication in North American professional sports leagues. *International Journal of Sport Communication*, 3(1), 64–91.

Costa, J. (2019). Gestão sustentável nas organizações: Uma abordagem estratégica. Porto: Vida Económica.

Delmas, M., & Burbano, V. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.

Dias, A. (2015). Sustentabilidade organizacional e responsabilidade social corporativa. Coimbra: Almedina.

Dinis, A. (2020). Relatórios de sustentabilidade e práticas de responsabilidade social nas organizações. Lisboa: Universidade de Lisboa.

Dmytriiev, S. D., Freeman, R. E., & Hörisch, J. (2021). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities and implications for social issues in management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441–1470.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.

Fagbemi, B. T., Saah, B. P., Nduka, A. I., & Alope, E. M. (2025). The evolution of ESG and sustainability reporting: A review of standards, challenges, and impacts on corporate transparency. *Journal of Economics, Business, and Commerce*, 2(2). <https://doi.org/10.69739/jebc.v2i2.1239>

Fernandes, P. (2019). *Sustentabilidade empresarial e responsabilidade social*. Porto: Porto Editora.

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.

Francis, T., Norris, J., & Brinkmann, R. (2017). Sustainability initiatives in professional soccer. *Soccer & Society*, 18(2–3), 396–406.

Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Spiritual leadership as a model for organizational transformation and sustainable development. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 18(2), 123–145.

Futbol Club Barcelona. (2021). *Sustainability report 2020–2021*. FC Barcelona.

Futebol Clube do Porto. (2024). *Relatório de sustentabilidade 2023–2024*.

Galant, A., & Cadez, S. (2017). Corporate social responsibility and financial performance relationship: A review of measurement approaches. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1), 676–693.

Global Reporting Initiative (GRI). (2006). *Sustainability reporting guidelines*. Amsterdam: GRI.

Greiwe, J., & Schönbohm, A. (2011). *A KPI based study on the scope and quality of sustainability reporting by the DAX30 companies* (Working Paper No. 64). Berlin School of Economics and Law, Institute of Management Berlin.

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217–229.

Horan, D. (2022). A new approach to partnerships for SDG transformations. *Sustainability Science*, 17, 605–618.

Isaksson, R., & Steimle, U. (2009). What does GRI reporting tell us about corporate sustainability? *The TQM Journal*, 21(2), 168–181.

Jain, A., Islam, M. A., Keneley, M., & Kansal, M. (2022). Social contagion and the institutionalisation of GRI-based sustainability reporting practices. *Meditari Accountancy Research*, 30(5), 1291–1308. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2020-0917>

Karjust, K., Mehrparvar, M., Kaganski, S., & Raamets, T. (2025). Development of a sustainability-oriented KPI selection model for manufacturing processes. *Sustainability*, 17(14), 6374. <https://doi.org/10.3390/su17146374>

Kellison, T., & McCullough, B. (2023). Environmental sustainability in sport facilities. *Sport Management Review*, 26(2), 211–225.

Khanna, M., Daddi, T., Merlo, F., & Iraldo, F. (2024). An assessment on the carbon footprint of a football club—An action research from theory to practice. *Circular Economy and Sustainability*, 4, 1587–1612. <https://doi.org/10.1007/s43615-024-00350-0>

Leal Filho, W., Salvia, A. L., Paço, A., Anholon, R., Quelhas, O., Rampasso, I., ... & Brandli, L. L. (2022). Sustainability and organizational strategies for sustainable development. *Sustainability*, 14(4), 2213.

Liverpool Football Club. (2024). *The Red Way: Sustainability report 2023–2024*. Liverpool FC.

Manchester City Football Club. (2025). *Sustainability report 2024–2025*. Manchester City FC.

McCullough, B., Orr, M., & Kellison, T. (2020). Sport ecology: Conceptualizing an emerging subdiscipline within sport management. *Journal of Sport Management*, 34(6), 509–520.

McCullough, B., & Kellison, T. (2018). *Routledge handbook of sport and the environment*. London: Routledge.

Misener, L., McGillivray, D., McPherson, G., & Legg, D. (2020). Governance and organizational capacity for sustainability in sport organizations. *Sport Management Review*, 23(5), 832–845.

Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245–269.

Moursellas, C., et al. (2022). Sustainability reporting and SME challenges. *Sustainability Accounting Journal*.

Myung, W. (2024). Conceptualization of ESG management values of professional sports clubs: From consumers' perspective. *Sustainability*, 16(17), 7257. <https://doi.org/10.3390/su16177257>

Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of “Triple Bottom Line”. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243–262.

Ortiz-Martínez, E., Marín-Hernández, S., & Santos-Jaén, J.-M. (2023). Sustainability, corporate social responsibility, non-financial reporting and company performance: Relationships and mediating effects in Spanish small and medium sized enterprises. *Sustainable Production and Consumption*, 35, 349–364. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.11.015>

Rahdari, A., & Rostamy, A. A. A. (2015). Designing a general set of sustainability indicators at the corporate level. *Journal of Cleaner Production*, 108, 757–771.

Raucci, D., & Tarquinio, L. (2020). Sustainability performance indicators and non-financial information reporting: Evidence from the Italian case. *Administrative Sciences*, 10(1), 13. <https://doi.org/10.3390/admsci10010013>

Real Madrid Club de Fútbol. (2025). *Sustainability report 2024–2025*. Real Madrid CF.

Rehbein, K. (2004). Corporate social performance: A review of empirical research examining the corporation–society relationship. *Business & Society*, 43(3), 263–289.

Rodrigues, L. (2019). *Relato de sustentabilidade: Normas e boas práticas*. Coimbra: Coimbra Editora.

Roma, A. (2016). *Desenvolvimento sustentável nas organizações modernas*. Lisboa: Sílabo.

Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. New York: Columbia University Press.

Santos, A., & Baptista, C. (2016). *Sustentabilidade e gestão estratégica empresarial*. Porto: Vida Económica.

Schaefer, A. (2004). Corporate sustainability – Integrating environmental and social concerns? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(4), 179–187. <https://doi.org/10.1002/csr.70>

Skouloudis, A., Evangelinos, K., & Kourmousis, F. (2009). Assessing non-financial reports according to the Global Reporting Initiative guidelines. *Journal of Cleaner Production*, 17(11), 1081–1089.

Sport Lisboa e Benfica. (2025). *Relatório de sustentabilidade 2024–2025*.

Sporting Clube de Portugal. (2025). *Relatório de sustentabilidade 2024–2025*.

Strittmatter, A.-M., Horbel, C., Traberg, J., Strömberg, J. Z., Bodemar, A., Grønkjær, A. B., & Hanstad, D. V. (2025). Prioritization of the Sustainable Development Goals in the sustainability transition process of sport organizations: National strategies and sport

managers' perspectives. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 55(1), 94–103. <https://doi.org/10.1007/s12662-024-00985-z>

Tarquinio, L., Posadas, S., & Pedicone, F. (2018). Sustainability reporting in Mediterranean countries. *Sustainability*, 10(11), 4095.

Tottenham Hotspur Football Club. (2025). *Net-zero strategy report 2024*. Tottenham Hotspur FC.

Trendafilova, S., & McCullough, B. P. (2018). Environmental sustainability scholarship and the efforts of the sport sector: A rapid review of literature. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1467256. <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1467256>

Trendafilova, S., & Babiak, K. (2013). Corporate environmental responsibility in sport. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 13(1–2), 1–26.

Trendafilova, S., & McCullough, B. (2020). Environmental sustainability in sport facilities and events. *Sport Management Review*.

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2–3), 95–105.

van Oorschot, K. E., Johansen, V. A., Thorup, N. L., & Aspen, D. M. (2024). Standardization cycles in sustainability reporting within the Global Reporting Initiative. *European Management Journal*, 42(4), 492–502. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.04.001>

Waddock, S., & Graves, S. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319.

WCED (World Commission on Environment and Development). (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

Weiler, B., & Mohan, P. (2010). Legacy and sustainability in sport events. *Journal of Sport & Tourism*, 15(3), 229–242.

Yadava, R., Sinha, B., & Bhattacharjee, S. (2016). Corporate social responsibility reporting in India. *Journal of Cleaner Production*, 142, 372–381.

Apêndice I – [Análise de estratégias]

Clubes portugueses

Clube desportivo	Estratégias Ambientais	Estratégias sociais	Estratégias económicas
FC Porto	✓	✓	✓
SL Benfica	✓	✓	✓
Sporting CP	✓	✓	✓

	Estratégia Ambiental					
Clube desportivo	Gestão de resíduos	Redução de emissões	Uso de energia renovável	Neutralidade carbónica	Maturidade	Abordagem
FC Porto	Reciclagem e redução	Redução global	Energia renovável e painéis solares	2050	Média	Operacional
SL Benfica	Reciclagem e economia circular	Medição da pegada de carbono e iniciativas de descarbonização	Medição da pegada de carbono e iniciativas de descarbonização	Em desenvolvimento	Média-Alta	Social
Sporting CP	Gestão e triagem de resíduos + economia circular	Plano de descarbonização + monitorização de carbono	Eficiência energética e renováveis	2050	Alta	Estratégica

	Estratégia Social			
Clube desportivo	Envolvimento comunitário	Projetos sociais	Inclusão	Relação com stakeholders
FC Porto	Ações locais e internacionais	Iniciativas sociais	Atividades inclusivas e comunitárias	abordagem de dupla materialidade e envolvimento ativo
SL Benfica	Forte envolvimento através da Fundação Benfica e programas comunitários	Projetos sociais com impacto alargado	Combate à discriminação e promoção do respeito no desporto	Elevado envolvimento de sócios e adeptos, incentivo a comportamentos sustentáveis
Sporting CP	Envolvimento ativo de stakeholders	Programas institucionais	Forte foco em inclusão e diversidade	Consulta estruturada (+50 stakeholders)

	Estratégia Económica			
Clube desportivo	Governança	Transparência	Gestão de risco	Criação de valor
FC Porto	Modelo alinhado com a sustentabilidade	Relato detalhado e alinhado com normas	Análise de dupla materialidade	Integração com estratégias e ODS

SL Benfica	Estrutura formal de sustentabilidade (projeto Redy) e reforço da governance	Relatório orientado para transparência e stakeholders	Identificação de temas materiais e alinhamento com ODS e UEFA	Criação de valor para stakeholders e integração estratégica da sustentabilidade
Sporting CP	ESG integrado na estratégia	Alinhado com GRI	Dupla materialidade avançada	Sustentabilidade como pilar estratégico

Dimensão / Critério	FC Porto	SL Benfica	Sporting CP
Abordagem geral à sustentabilidade	Predominantemente social e operacional	Estruturada, em evolução estratégica	Estratégica, mais integrada e consistente
Dimensão Económica	Foco na sustentabilidade financeira, com limitada utilização de indicadores	Abordagem estruturada, com preocupação com transparência e gestão eficiente	Abordagem consistente, com foco na estabilidade e criação de valor
Dimensão Ambiental	Desenvolvimento reduzido; iniciativas pouco sistematizadas	Desenvolvimento intermédio; iniciativas estruturadas (energia, resíduos)	Desenvolvimento intermédio a elevado; maior integração de práticas ambientais
Dimensão Social	Muito forte; principal foco estratégico (comunidade, inclusão)	Forte; programas estruturados e alinhados com stakeholders	Muito forte; estratégia consistente de impacto social
Uso de KPI / Indicadores	Reduzido; predominância qualitativa	Moderado; alguma integração de indicadores	Moderado; maior esforço de sistematização
Monitorização e reporte	Limitada; baixa padronização	Intermédia; maior organização da informação	Intermédia a elevada; melhor estruturação
Integração estratégica	Baixa; sustentabilidade não totalmente integrada na estratégia	Parcial; integração em desenvolvimento	Elevada; sustentabilidade mais integrada no modelo de gestão
Nível de maturidade sustentável	Baixo	Moderado	Elevado
Foco dominante	Dimensão social	Equilíbrio entre dimensões, com destaque social	Integração equilibrada, com destaque social e ambiental
Posicionamento global	Organização em fase inicial de estruturação da sustentabilidade	Organização em consolidação estratégica	Organização mais avançada no contexto nacional

Clubes espanhóis

Clube desportivo	Estratégias Ambientais	Estratégias sociais	Estratégias económicas
Real Madrid FC	✓	✓	✓
Barcelona FC	✓	✓	✓

	Estratégia Ambiental					
Clube desportivo	Gestão de resíduos	Redução de emissões	Uso de energia renovável	Neutralidade carbónica	Maturidade	Abordagem

Real Madrid CF	Gestão eficiente e economia circular	Foco na pegada de carbono	100% renovável	Não explícito	Muito alto	Integrada / Estratégica Avançada
Barcelona FC	Gestão orientada para eficiência e melhoria contínua	Monitorização de emissões e redução progressiva	Monitorização de emissões e redução progressiva	Em desenvolvimento	Alta	Integrada

	Estratégia Social			
Clube desportivo	Envolvimento comunitário	Projetos sociais	Inclusão	Relação com stakeholders
Real Madrid CF	Forte atuação global (Fundação)	Educação e apoios social	Igualdade e diversidade	Elevado envolvimento global
Barcelona FC	Transição energética em desenvolvimento	Envolvimento crescente com comunidades e adeptos	Iniciativas alinhadas com impacto social e reputacional	Promoção da diversidade e responsabilidade social

	Estratégia Económica			
Clube desportivo	Governança	Transparência	Gestão de risco	Criação de valor
Real Madrid CF	ESG integrado	Relatórios contínuos e portal	Gestão na cadeia de valor	Forte ligação aos ODS e valor global
Barcelona FC	Forte influência de stakeholders e pressão externa	Integração da sustentabilidade na gestão e estratégia	Reporting estruturado e alinhado com ESG	Sustentabilidade como motor de valor a longo prazo

Dimensão / Critério	Real Madrid CF	FC Barcelona
Abordagem geral à sustentabilidade	Estratégica, integrada e altamente estruturada	Estratégica em consolidação, com forte orientação social
Dimensão Económica	Elevada maturidade; foco na criação de valor sustentável, investimento estratégico e estabilidade financeira	Foco na recuperação e estabilidade financeira; abordagem condicionada pelo contexto económico recente
Dimensão Ambiental	Elevado nível de desenvolvimento; iniciativas estruturadas, metas e monitorização (ex: eficiência energética, redução de emissões)	Desenvolvimento relevante; iniciativas associadas a infraestruturas (Espai Barça), mas menor sistematização e mensuração
Dimensão Social	Forte desenvolvimento; programas sociais estruturados através da Fundação Real Madrid	Muito forte desenvolvimento; dimensão central na identidade do clube e atuação da Fundação FC Barcelona
Uso de KPI / Indicadores	Elevado; utilização consistente de indicadores quantitativos e metas mensuráveis	Moderado; combinação de indicadores qualitativos e quantitativos, mas com menor padronização
Monitorização e reporte	Elevada; forte sistematização e transparência da informação	Intermédia; esforço de estruturação, mas com limitações na comparabilidade

Integração estratégica	Transversal e consolidada em toda a organização	Parcialmente integrada; em fase de consolidação
Nível de maturidade sustentável	Elevado (abordagem estratégica consolidada)	Elevado
Foco dominante	Equilíbrio entre dimensões económica, ambiental e social	Predominância da dimensão social
Posicionamento global	Referência internacional em sustentabilidade no desporto	Organização com forte identidade social e evolução estratégica em sustentabilidade

Clubes ingleses

Clube desportivo	Estratégias Ambientais	Estratégias sociais	Estratégias económicas
Manchester City FC	✓	✓	✓
Liverpool FC	✓	✓	✓
Tottenham Hotspur	✓	✓	✓

	Estratégia Ambiental					
Clube desportivo	Gestão de resíduos	Redução de emissões	Uso de energia renovável	Neutralidade carbónica	Maturidade	Abordagem
Manchester City FC	Redução, reciclagem e compostagem total de resíduos	Redução, reciclagem e compostagem total de resíduos	Energia 100% renovável + produção solar própria	Energia 100% renovável + produção solar própria	Muito Alta	Integrada / Avançada
Liverpool FC	0 resíduos para aterro + economia circular	Redução de 15% vs baseline e compensação de emissões	96% energia renovável + expansão solar	Compensação total de emissões operacionais	Muito Alta	Estratégica / Integrada
Tottenham Hotspur	Redução de plástico e embalagens + otimização alimentar	Redução de plástico e embalagens + otimização alimentar	Plano de descarbonização com metas até 2040	Net zero até 2040	Alta	Estratégica

	Estratégia Social			
Clube desportivo	Envolvimento comunitário	Projetos sociais	Inclusão	Relação com stakeholders
Manchester City FC	Forte atuação local (City in the Community)	Educação, emprego, inclusão social	Igualdade e oportunidades locais	Elevado envolvimento com comunidade e stakeholders
Liverpool FC	Eventos comunitários (ex: Ramadan, inclusão cultural)	LFC Foundation (impacto social elevado)	Diversidade e inclusão ativa	Elevado envolvimento global e local
Tottenham Hotspur	Programas com fãs e comunidade	Iniciativas alimentares e sustentáveis	Promoção de hábitos sustentáveis	Envolvimento crescente com stakeholders

	Estratégia Económica			
Clube desportivo	Governança	Transparência	Gestão de risco	Criação de valor
Manchester City FC	Estrutura ESG avançada e alinhada com regulamentação europeia	Relatórios detalhados e métricas robustas	Gestão ativa de riscos climáticos e operacionais	Elevado valor económico e social (£1.33bn GVA)
Liverpool FC	Estratégia “The Red Way” integrada	Reporte estruturado (ISO 20121)	Gestão da cadeia de valor sustentável	Criação de valor social e reputacional
Tottenham Hotspur	Governança ESG com equipa dedicada	Relatório focado em métricas e emissões	Gestão de risco climático e operacional	Valor baseado em eficiência e inovação sustentável

Dimensão / Critério	Manchester City	Liverpool FC	Tottenham Hotspur
Abordagem geral à sustentabilidade	Estratégica, altamente integrada e consolidada	Estratégica, estruturada e consistente	Estratégica, inovadora e altamente integrada
Dimensão Económica	Elevada maturidade; foco na criação de valor sustentável e eficiência organizacional	Sustentabilidade financeira alinhada com estratégia global	Forte investimento estratégico, especialmente em infraestruturas sustentáveis
Dimensão Ambiental	Muito elevada; metas claras (ex: neutralidade carbónica), forte monitorização	Muito elevada; foco na redução de emissões e gestão eficiente de recursos	Muito elevada; referência em infraestruturas sustentáveis (estádio)
Dimensão Social	Forte; programas comunitários estruturados (City in the Community)	Muito forte; forte impacto comunitário através da fundação	Forte; programas de inclusão e desenvolvimento social
Uso de KPI / Indicadores	Elevado; utilização consistente de indicadores quantitativos	Elevado; forte integração de KPI e metas mensuráveis	Elevado; utilização consistente de indicadores e objetivos
Monitorização e reporte	Elevada; forte sistematização e transparência	Elevada; relatórios estruturados e comparáveis	Elevada; forte integração de dados e indicadores
Integração estratégica	Total; sustentabilidade integrada na estratégia organizacional	Elevada; integração transversal das práticas sustentáveis	Total; sustentabilidade incorporada na gestão e infraestruturas
Nível de maturidade sustentável	Elevado (estratégico consolidado)	Elevado (estratégico consolidado)	Elevado (estratégico consolidado)
Foco dominante	Equilíbrio entre dimensões, com forte componente estratégica	Forte foco ambiental e consistência estratégica	Inovação e sustentabilidade ambiental aplicada às infraestruturas
Posicionamento global	Referência internacional em sustentabilidade no desporto	Referência em sustentabilidade ambiental e gestão estratégica	Referência em inovação sustentável no setor desportivo