



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Artes e Letras

Relações Públicas no Futebol em Portugal

Renato José Morgado Batista

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Joaquim Paulo Serra

Covilhã, junho de 2017

Agradecimentos

“Quem caminha sozinho pode até chegar mais rápido,
mas aquele que vai acompanhado, com certeza vai mais longe”

Clarice Lispector

Para mim foi um enorme desafio abraçar este projeto e fico satisfeito por poder concretizar aquilo em que um dia acreditei, contribuindo de alguma forma para o crescimento do conhecimento das Relações Públicas naquela que é uma das modalidades mais espetaculares do mundo.

Contudo, ultrapassar este desafio não teria sido possível, nem teria o mesmo ‘sabor’, sem o apoio da família, dos amigos, colegas e professores que passaram (e ficaram) por esta fase da minha vida.

Dedico este trabalho à minha mãe, Dália Morgado, e à minha companheira Ana Rita Pinto, pelo apoio, carinho e amor em todos os momentos.

Ao meu amigo Tiago Arraiano, pela confiança, ajuda e apoio.

Ao meu ex-colega de Mestrado e amigo Ricardo Zocca, pelas palavras de apoio e gestos de entreaajuda.

Agradeço também ao professor César Neto e à professora Gisela Gonçalves pelo contributo inestimável que tiveram para o desenvolvimento deste projeto.

Aos entrevistados, pelo contributo que tiveram nesta dissertação.

A todos os meus amigos, familiares e colegas de turma que sempre acreditaram em mim.

E por último, mas não menos especial, o meu agradecimento vai para o meu orientador, Prof. Doutor Joaquim Paulo Serra. Pelo apoio, pela confiança e por todos os ensinamentos que partilhou nesta jornada.

A todos, muito bem-hajam!

Resumo

O setor desportivo é uma área complexa, onde a comunicação desempenha um papel de grande importância na gestão das relações com os diferentes públicos que interagem com as organizações. Contudo, devido à falta de reconhecimento, certas áreas da comunicação, como as Relações Públicas, são ainda pouco exploradas.

Essa é uma lacuna que este projeto procura colmatar. Focando-se no futebol, o presente estudo pretende enquadrar o panorama atual das Relações Públicas no setor desportivo, bem como estudar as funções e ferramentas que compõem a realidade profissional portuguesa de futebol.

Partindo, precisamente, da análise realizada aos clubes profissionais de futebol em Portugal, este projeto apresenta ainda uma proposta de comunicação que permita ao SC Covilhã implementar algumas ações para melhorar a forma como o clube se relaciona com alguns dos públicos-alvo da modalidade.

Palavras-chave

Relações Públicas, Futebol, Clubes profissionais, Portugal, SC Covilhã.

Abstract

The sports sector is a complex area where communication plays a very important role in the management of relations with the different publics that interact with the organizations. However, due to lack of recognition, certain areas of communication, such as PR, are still under-explored.

This is a gap that this project seeks to fill. Focusing on football (soccer), the present study intends to frame the current panorama of Public Relations in the sports sector, as well as to study the functions and tools that make up the Portuguese professional football (soccer) reality.

Based on the analysis of professional football (soccer) clubs in Portugal, this project still proposes to present a communication proposal that will allow SC Covilhã to implement some actions to improve the way the club engages with some of the target of the sport.

Keywords

Public Relations, Football (soccer), Professional clubs, Portugal, SC Covilhã.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Lista de figuras	xi
Lista de tabelas	xiii
Lista de acrónimos	xv
Introdução	1
Parte I. Enquadramento teórico	5
Capítulo 1. O futebol	7
1.1. Origem do futebol moderno	7
1.1.1. Principais instituições internacionais	8
1.2. O futebol em Portugal	9
1.2.1. Popularização	10
1.2.2. Institucionalização	11
1.2.2.1. Associações distritais	11
1.2.2.2. Federação Portuguesa de Futebol	12
1.2.2.3. Liga Portuguesa de Futebol Profissional	13
1.2.3. Profissionalismo	14
Conclusão do capítulo	14
Capítulo 2. Relações Públicas no futebol	17
2.1. Conceito de Relações Públicas no desporto	17
2.2. Abordagem às Relações Públicas	19
2.2.1. Abordagem sistémica	19
2.2.2. Abordagem situacional	20
2.3. Processo de Relações Públicas	22
2.4. Funções das Relações Públicas no futebol	24
2.4.1. Gestão da comunicação de atletas e funcionários	24
2.4.2. Gestão das relações com a comunidade	24
2.4.3. Gestão das relações com os media	26
2.4.4. Gestão de eventos	28
2.4.5. Gestão de patrocínios	28
Conclusão do capítulo	29
Parte II. Estudo empírico	33
Capítulo 3. Metodologia e desenho da investigação	35
3.1. Tema e problema	35

3.2. Objetivos e hipóteses	36
3.3. População e amostra	36
3.4. Métodos e técnicas de investigação	37
Capítulo 4. Apresentação e análise dos resultados	39
4.1. Entrevistas	39
4.1.1. Entrevista 1	39
4.1.2. Entrevista 2	41
4.2. Análise de conteúdo	47
4.2.1. Estrutura organizacional	47
4.2.2. Redes sociais	48
Capítulo 5. Discussão e conclusões	51
Parte III. Aplicação: projeto de comunicação para o SC Covilhã	57
Capítulo 6. Projeto de comunicação para o SC Covilhã	59
6.1. Observação	59
6.1.1. Entrevista 3	60
6.1.2. Análise de conteúdo	62
6.1.2.1. Redes sociais	62
6.2. Investigação	62
6.2.1. Análise SWOT	63
6.2.2. Identificação do problema	63
6.3. Planificação	64
6.3.1. Meta e objetivos	64
6.3.2. Eixos estratégicos	65
6.3.3. Públicos	66
6.4. Ação	67
6.5. Avaliação	69
Notas finais	69
Referências	71
Anexos	75
Anexo 1. Guião da entrevista	77
Anexo 2. Respostas	79

Lista de figuras

Figura 1. Nascimento das associações de futebol	12
Figura 2. Critério de proximidade aplicado a organizações desportivas	21

Lista de tabelas

Tabela 1. Análise da estrutura organizacional	47
Tabela 2. Análise das páginas oficiais de Facebook	49
Tabela 3. Análise da página oficial de Facebook	62
Tabela 4. Análise SWOT do SC Covilhã	63
Tabela 5. Eixos estratégicos	65
Tabela 6. Exemplos de órgãos de comunicação social	66
Tabela 7. Gestão das redes sociais	67
Tabela 8. Gestão da comunicação com a comunicação social	68
Tabela 9. Gestão da comunicação com a comunidade	68
Tabela 10. Avaliação das ações de comunicação	69

Lista de acrónimos

AAUBI - Associação Académica da Universidade da Beira Interior

AFC - Asian Football Confederation

CAF - Confederation of African Football

CONCACAF - Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football

CONMEBOL - Confederación Sudamericana de Fútbol

FPF - Federação Portuguesa de Futebol

FIFA - Fédération Internationale de Football Association

LPFP - Liga Portuguesa de Futebol Profissional

OFC - Oceania Football Confederation

RP - Relações Públicas

SAD - Sociedade Anónima Desportiva

SDUQ - Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas

UBI - Universidade da Beira Interior

UEFA - Union of European Football Associations

UPF - União Portuguesa de Futebol

Introdução

O futebol é uma das modalidades mais populares e com mais praticantes em Portugal¹, o que faz com que adeptos, organizações, empresas e canais de informação estejam atentos às principais competições, clubes e jogadores. Além disso, a indústria desportiva move enormes recursos monetários, humanos e estruturais, tendo um impacto transversal em toda a sociedade, inclusive na economia, e noutros setores de atividade, como a saúde ou o turismo.

O período que se vive é também um momento afortunado da modalidade em Portugal. Com a conquista do Campeonato da Europa (2016) pela equipa das quinas, o futebol português deu mais um ‘salto’ para o panorama internacional, chamando a atenção de meios de comunicação e de clubes estrangeiros, que vêm no futebol luso um viveiro de bons jogadores, levando ao investimento de várias marcas nos clubes e campeonatos portugueses.

Desta forma, as Relações Públicas, definição que está em constante processo de adaptação a diferentes organizações, torna-se, cada vez mais, numa ferramenta imprescindível na gestão estratégica das organizações desportivas, constituindo-se hoje como uma atividade basilar para o desenvolvimento e crescimento do setor.

Apesar disso, a quantidade de investigação que é feita na área das Relações Públicas no sector desportivo é um dos principais problemas identificados, pois a pouca investigação realizada sobre esta área específica é ainda muito centrada na realidade americana, muito distante da realidade europeia e, nomeadamente, da realidade portuguesa. Outro problema a que se assiste é a dicotomia entre os clubes grandes e pequenos. Por um lado, os clubes maiores já perceberam que uma aposta na comunicação é essencial, apresentando estruturas de comunicação altamente profissionalizadas e competentes, garantindo uma excelente capitalização do potencial mediático. Por outro, só agora os clubes mais pequenos começam a seguir este caminho, sobretudo os que possuem, à partida, um grande potencial motivado pela sua história, tradição ou envolvimento com as suas comunidades locais.

Assim, esta dissertação surge com o intuito de apresentar um contributo teórico-prático para a disciplina das relações públicas no desporto, nomeadamente no futebol, e identificar e caracterizar as várias funções do profissional de relações públicas dentro dos clubes de futebol. Com esta dissertação pretende-se, ainda, e como aplicação, apresentar um projeto de comunicação que se materializa num conjunto de ações específicas para o SC Covilhã.

Colocado em forma de pergunta, o problema de investigação desta dissertação é o seguinte: “Que funções desempenha o profissional de relações públicas nos clubes de futebol profissional

¹ Segundo dados recolhidos no website oficial da Federação Portuguesa de Futebol, existem atualmente 169 826 atletas federados em Portugal. Estes dados são relativos ao futebol masculino (sénior e júnior - 135 025), ao futebol feminino (sénior e júnior - 3 790), ao futsal masculino (sénior e júnior - 26 798) e ao futsal feminino (sénior e júnior - 4 213). Disponível em: <http://indicadores.fpf.pt/>

em Portugal?”. Desta questão surgiram ainda as seguintes questões: “Que ferramentas são utilizadas pelo profissional de relações públicas para gerir a comunicação?”; e “Terá o profissional de relações públicas voz ativa na tomada das decisões que orientam os clubes de futebol?”.

Para responder a estas questões, a dissertação foi dividida em três partes: Parte I. Enquadramento teórico, Parte II. Estudo empírico, e Parte III. Aplicação: projeto de comunicação para o SC Covilhã. Resumo, em seguida, cada uma dessas partes e os respetivos capítulos.

A Parte I é constituída pelos capítulos 1 e 2. Sendo a modalidade do futebol o objeto desta dissertação, no capítulo 1 é feita uma contextualização histórica desta atividade. Essa contextualização histórica permitiu, acima de tudo, conhecer e caracterizar o caminho que o futebol e algumas instituições a ele ligadas tomaram para que este desporto adquirisse o importante papel social e cultural que hoje tem na nossa sociedade - um conhecimento e caracterização que são essenciais para analisar o setor do ponto de vista da comunicação.

O capítulo 2 desta tem como objeto as Relações Públicas no Futebol e, neste sentido, começo por efetuar uma revisão da literatura sobre o conceito de relações públicas no desporto. Estudo, também, algumas abordagens relativas à atividade de relações públicas com o intuito de expor e contextualizar uma perspetiva que evidencie as relações públicas como uma função essencial ao funcionamento de qualquer organização desportiva. Em seguida, é analisado o processo de relações públicas, método utilizado na análise, planificação, ação e avaliação da proposta de comunicação que apresento na III Parte. O capítulo termina com uma breve apresentação das principais funções desempenhadas pelo profissional de relações públicas no futebol.

A Parte II da dissertação, constituída também por dois capítulos, apresenta o estudo empírico: a sua metodologia e desenho da investigação (capítulo 3) e a análise dos resultados (capítulo 4).

No que se refere à metodologia e desenho da investigação, o capítulo 3 começa por apresentar o tema e as questões de investigação, já referidas, apresentando em seguida o conjunto de objetivos específicos e de hipóteses em que se alicerçou. Quanto aos objetivos, eles eram os seguintes:

O1 - Identificar e caracterizar as várias funções do profissional de relações públicas dentro dos clubes de futebol;

O2 - Analisar a forma como, num clube de futebol, se gere a comunicação com os diferentes públicos;

O3 - Apresentar um contributo teórico-prático para a disciplina das Relações Públicas no desporto, nomeadamente no futebol.

Quanto às hipóteses, tendo como base a revisão da literatura e a própria experiência pessoal, decidi avançar as seguintes:

H1 - Os profissionais de relações públicas inseridos nos departamentos de comunicação dos clubes de futebol profissional têm as mesmas funções que os seus homónimos de outras organizações, independentemente de serem ou não organizações desportivas;

H2 - As principais ferramentas utilizadas pelos profissionais de relações públicas nos clubes de futebol são as redes sociais;

H3 - O profissional de relações públicas desempenha um papel importante na tomada de decisões da organização.

Os objetivos e as hipóteses permitiram ao estudo ter uma linha condutora logo desde início, centrando-se na problemática específica das funções e ferramentas mais frequentes na prática das relações públicas no futebol.

Para a recolha dos dados optei por métodos e técnicas quer qualitativas - a entrevista -, quer quantitativas - a análise de conteúdo. No que se refere à aplicação destes métodos e técnicas, a entrevista foi aplicada a onze clubes e à Federação Portuguesa de Futebol, e a análise de conteúdo foi aplicada ao *website* e às páginas oficiais do *Facebook* dos onze clubes que acederam a ser entrevistados.

O capítulo 4 procede à apresentação e à análise dos resultados.

No último capítulo desta parte, o capítulo 5, são discutidos os resultados e apresentadas as conclusões a que se chegou nesta dissertação.

A Parte III consiste num projeto de comunicação para o SC Covilhã. Esse projeto inclui os seguintes tópicos: observação, onde se faz uma análise da situação; investigação, onde é identificado o problema; planificação, onde é feito todo o planeamento estratégico; ação, onde o projeto é implementado; e avaliação, onde se faz o balanço do projeto.

Parte I. Enquadramento teórico

Capítulo 1. O futebol

O primeiro capítulo deste estudo consiste numa revisão de literatura sobre o futebol. Nesse sentido, exploram-se algumas obras de referência sobre este desporto, com o objetivo de compreender a sua origem, a chegada a Portugal e a forma com se desenvolveu no nosso país. Pode-se dizer, portanto, que este primeiro capítulo constitui uma espécie de guia histórico sobre onde, como e quando o futebol se desenvolveu. Pretendeu-se, assim, mostrar o caminho que o futebol e algumas instituições a ele ligadas tomaram para que este desporto adquirisse o importante papel social e cultural que hoje tem na nossa sociedade.

1.1. Origem do futebol moderno

Conhecem-se desde o alvorecer da humanidade diversos jogos de bola. Estes jogos, que aparecem um pouco por todo o mundo, são considerados por alguns autores (Coelho & Pinheiro, 2002) como a origem do futebol. No entanto, não me parece correto dizer-se que o futebol remonta à pré-história. O que remonta a esse período é um conjunto de jogos que segundo Serrado e Serra (2014, p. 32) “manifestam a necessidade do ser humano se exprimir”.

Para estes autores (Serrado & Serra, 2014, p. 33), o futebol moderno teve a sua origem num jogo de bola do século XIV. Este jogo, praticado nas ilhas Britânicas, denominado *hurling to the country*, tinha como objetivo transportar uma bola até à praça central da cidade ou aldeia oponente. A sua prática era, na sua generalidade, um incentivo à violência, acabando muitas vezes em rixas coletivas particularmente perigosas.

Deste modo, com o intuito de diminuir essa mesma violência, as autoridades decidiram limitar o campo de jogo a um local próprio, em vez dos amplos terrenos entre as cidades ou aldeias e reduzir, assim, o número de participantes. A partir daí, o jogo passou a chamar-se *hurling to goals*, onde cada uma das equipas tentava levar a bola à baliza adversária, assinalada por dois paus espetados no solo (Coelho & Pinheiro, 2002, p. 18).

Com o decorrer do século XVIII, estas práticas perderam popularidade entre as classes trabalhadoras devido ao surto industrial e ao aumento do controlo da violência. Assim, praticamente condenadas ao esquecimento, vão refugiar-se nas *Public Schools* (colégios aristocráticos), que as praticavam de acordo com os hábitos e espaços disponíveis (Serrado & Serra, 2014, pp. 34-35).

É nestes colégios que, de acordo com o novo conceito de educação física que defendia a necessidade do desenvolvimento do corpo através do desporto, o futebol ganha uma nova

dimensão. Desta forma, surgem nos anos 40 do século XIX as primeiras formulações de regras, limitando uma grande parte da violência e dureza do jogo, estabelecendo dois tipos de práticas: uma que permitia o uso das mãos; e outra que o proibia. No entanto, com a vontade dos colégios em competir entre si, surge a necessidade de criar regras comuns, o que aconteceria, em 1863, com a fundação da *Football Association* e a formulação das primeiras leis do futebol moderno (Coelho & Pinheiro, 2002, pp. 21-22).

Embora, nesta altura, o impacto popular do futebol fosse, uma visão distante, as bases do seu crescimento progressivo estavam lançadas e não tardou que se espalhassem largamente por toda a Europa (Coelho & Pinheiro, 2002, p. 26).

A velocidade com que este desporto ‘viajou’ de Inglaterra para o continente europeu, e aí se estabeleceu como desporto internacional, foi verdadeiramente notável. O jogo expandiu-se para toda a parte onde os ingleses tivessem contactos comerciais ou industriais, nomeadamente através de jovens de classes mais altas (Coelho & Pinheiro, 2002, p. 26).

[...] a ‘exportação’ do jogo é ainda favorecida pela existência de transportes navais e terrestres que permitem ligações rápidas entre os países europeus e mesmo entre os vários continentes, assim como pelo crescimento urbano (sendo as cidades, sobretudo portuárias, os tradicionais pontos de divulgação do novo desporto, cuja prática alastra aos trabalhadores urbanos da indústria e serviços). (Serrado & Serra, 2014, p. 39)

Esta difusão social do futebol, tanto nos países europeus como em outros continentes, seguiu largamente um cenário similar ao da Inglaterra: uma prática inicialmente aristocrática, tornou-se numa atividade de lazer popular e num ponto central da atenção das populações trabalhadoras das fábricas, nas cidades industriais (Coelho & Pinheiro, 2002, p. 26).

1.1.1. Principais instituições internacionais

A *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) foi fundada em 21 de maio de 1904 com a missão de contribuir para o desenvolvimento do futebol. Inicialmente composta por sete países, conta atualmente com 208 federações nacionais espalhadas por todo o globo (Coelho & Pinheiro, 2002, p. 31).

A FIFA encontra-se dividida em seis confederações que, para além de organizarem provas de qualificação para os Campeonatos do Mundo e competições próprias tanto de seleções como de clubes, exercem uma função de coordenação e controlo sobre as federações nacionais e respetivas competições (Coelho & Pinheiro, 2002, p. 31).

As confederações da FIFA e as respetivas siglas e datas de criação são as seguintes: a *Confederación Sudamericana de Fútbol* (CONMEBOL, 1916), a *Union of European Football Associations* (UEFA, 1954), a *Asian Football Confederation* (AFC, 1954), a *Confederation of*

African Football (CAF, 1957), a Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football (CONCACAF, 1961) e a Oceania Football Confederation (OFC, 1966).

1.2. O futebol em Portugal

O futebol começou a difundir-se por Portugal, tal como aconteceu um pouco por todo o mundo, pela ‘mão’ dos ingleses, entre 1875 e 1888. Estas duas datas estão associadas a dois conceitos que definem duas realidades diferentes: o futebol espontâneo e o futebol organizado. O primeiro refere-se ao jogo informal, disputado por um conjunto de pessoas sem que o mesmo tenha a obrigação de corresponder a todas as regras; o segundo refere-se ao jogo formal, com um campo devidamente marcado, jogadores equipados a rigor, árbitro e aplicação de todas as regras (Serrado & Serra, 2014, p. 49). No meu entender, o futebol, seja ele praticado de forma espontânea ou organizada, não deixa de ser considerado futebol, pois ambas as práticas obedecem às características, organização, objetivos e regras originais do futebol.

Segundo esta ideia, o primeiro jogo de futebol moderno em Portugal, ainda que praticado de forma espontânea, disputou-se na Camacha (Madeira), em 1875, reaparecendo em Portugal, mais precisamente em Cascais, em 1888. Esta iniciativa, também ela praticada de forma espontânea, envolveu nomes ilustres da sociedade lisboeta da época, incluindo um ministro e vários viscondes, sob o olhar surpreendido de um público constituído pelos seus pares (Coelho & Pinheiro, 2002, p. 50).

A iniciativa, em 1888, teve um tal sucesso, que rapidamente se preparou a sua repetição, o que viria a acontecer em 1889, no Campo Pequeno. Este desafio, considerado o primeiro jogo de futebol organizado em Portugal, revestiu-se de um conjunto de fatores que nem o de 1888 nem o de 1875 possuíram (Coelho & Pinheiro, 2002, pp. 50-51).

O jogo de 1889 teve uma base organizativa definida e, mais do que um jogo de recreação, foi um jogo de demonstração, comportando igualmente uma componente competitiva (ingleses vs. portugueses) assinalável. O jogo do Campo Pequeno teve um caráter formal que, nem o jogo de Cascais teve, nem o da Camacha poderá ter tido (Serrado & Serra, 2014, p. 61).

Como ficou patente anteriormente, os praticantes e os espetadores destes primeiros jogos de futebol disputados em Portugal eram oriundos da melhor sociedade portuguesa. Não que tal se apresente como surpreendente já que, como sucedeu um pouco por todo o mundo, a expansão do futebol resultou de contactos de certas famílias da classe mais alta com Inglaterra, quer através de deslocações destinadas a desenvolver os estudos académicos ou a efetuar negócios, quer através do estabelecimento de colónias britânicas nos respetivos países (Coelho & Pinheiro, 2002, p. 51).

1.2.1. Popularização

Depois da sua introdução pela classe aristocrática, o futebol começa finalmente a fugir aos círculos sociais mais restritos. Lentamente, conseguia atrair a atenção e o gosto de outras camadas sociais, graças à sua “simplicidade” e “humildade” (Coelho & Pinheiro, 2002, p. 74).

Um dos fatores que mais contribuíram para o desporto começar a fazer parte da vida diária dos portugueses com mais regularidade foi a imprensa, nomeadamente o quinzenário *Tiro e Sport*².

O jornalismo teve o condão de perceber muito cedo as potencialidades populares do futebol, ‘adotando-o’ com carinho e devoção. Além de divulgar o jogo, em Lisboa e um pouco por todo o país, a imprensa dava ensinamentos sobre a própria prática do futebol, sobre as regras, as táticas e os comportamentos adequados no terreno de jogo. (Coelho & Pinheiro, p. 73)

Após o início da popularização do futebol, assiste-se, simultaneamente, ao início da institucionalização da modalidade, processo que começa ainda em 1906 em Lisboa, e pouco tempo depois no resto do país. Deste modo, é importante compreender que, se o futebol está completamente popularizado em Lisboa por volta de 1910 e em processo de institucionalização, não quer dizer que o esteja noutros pontos do território. São processos que se desenvolvem não só em espaços e tempos diferentes, como a ritmos distintos. Da mesma forma, estes processos não são estanques nem isolados. A popularização pode ocorrer em simultâneo com a institucionalização, embora os processos correspondam a características diferentes (Serrado & Serra, 2014, p. 75).

Não obstante, o futebol espalhou-se de norte a sul, com a fundação de pequenos clubes, cujo grande objetivo era a prática do futebol. De entre os muitos clubes que nasceram, torna-se imprescindível referir os que se encontram no desenvolvimento deste projeto:

1876 - Académica de Coimbra;

1907 - Leixões SC;

1910 - CS Marítimo;

1912 - SC Olhanense;

1916 - Varzim SC;

1918 - CD Feirense;

1921 - SC Braga;

² *Tiro e Sport*: revista de educação física e atualidades, publicou-se em Lisboa, entre 15 de janeiro de 1904 e 30 de junho de 1913, totalizando mais de 250 números. Disponível em: <http://hemerotecadigital.cm-lisboa.pt/FichasHistoricas/TiroeSport.pdf>

1922 - Vitória de Guimarães;

1923 - SC Covilhã;

1924 - Gil Vicente FC;

1930 - CD Aves;

1939 - Rio Ave FC.

1.2.2. Institucionalização

Como foi referido anteriormente, a institucionalização do futebol luso inicia-se em 1906, em Lisboa, e consolida-se na constituição da primeira liga nacional em 1934, altura em a modalidade já está regulamentada por todo o país, através das respetivas associações distritais.

1.2.2.1. Associações distritais

As Associações Distritais de Futebol têm a sua origem em 1906, com a criação da Liga de *Football Association* por iniciativa do jornal *Tiro e Sport*, que permitiu a organização de uma competição ‘todos contra todos’ em sistema de campeonato (Coelho & Pinheiro, 2004, p. 106).

Após o final da época 1906/07, a Liga de *Football Association* deu a sua atividade como encerrada, sendo substituída, em 1908, pela recém-criada Liga Portuguesa de *Football*, que visava a realização de uma competição a nível nacional, albergando todos os clubes portugueses interessados em participar (Serrado & Serra, 2014, p. 115).

No entanto, a principal aspiração desta instituição (campeonato nacional) não foi concretizada, limitando-se a organizar o Campeonato de Lisboa, que viria a ser marcado por alguma polémica resultante, em grande parte, dos deficientes regulamentos que regiam a prova (Coelho & Pinheiro, 2004, p. 113).

Assim, respondendo a esta situação de crise no futebol lisboeta, foi fundada, a 23 de setembro de 1910, a Associação de Futebol de Lisboa, que veio ocupar o lugar deixado vago pelo desaparecimento da Liga.

Segundo Coelho e Pinheiro (2004):

A Associação de Futebol de Lisboa nascia da consciência de que o futebol suscitava já um entusiasmo popular, provado pelo sucesso dos primeiros campeonatos de Lisboa, que

justificava um maior grau de organização e regulamentação. (Coelho & Pinheiro, 2004, p. 122)

A Associação de Futebol de Lisboa desempenhou um papel de liderança no processo que conduziu ao modelo de desenvolvimento do futebol português: o associativismo regional. A partir da criação da Associação de Futebol de Lisboa estava desbravado o caminho para o surgimento de novas associações regionais [figura 1] (Coelho & Pinheiro, 2004, p. 123).

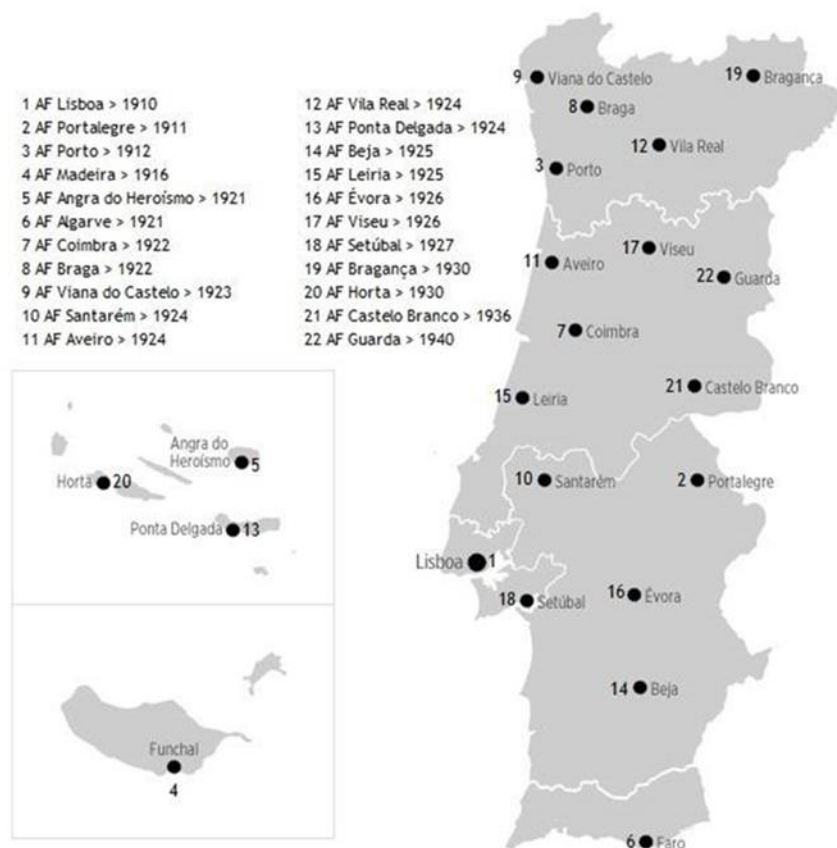


Figura 1. Nascimento das associações distritais de futebol

Fonte: Elaboração própria, baseada em *websites* oficiais

1.2.2.2. Federação Portuguesa de Futebol

Fundada a 31 de março de 1914 pelas três associações regionais então existentes (Lisboa, Portalegre e Porto), a União Portuguesa de Futebol (UPF), mais tarde Federação Portuguesa de Futebol (FPF, 1926) limitou-se, inicialmente, a organizar alguns encontros entre as seleções de Lisboa e do Porto, e a apresentar a candidatura de Portugal à FIFA (Coelho & Pinheiro, 2002, p. 155).

A realização do primeiro Campeonato de Portugal, um dos principais objetivos que justificavam a criação deste organismo, aconteceria apenas oito anos depois, na época de 1921/22. Na origem deste retardamento estiveram os efeitos da I Guerra Mundial (1914-1918).

Este organismo seria ainda responsável pela criação dos campeonatos nacionais, em 1938, detendo o monopólio da sua organização durante várias décadas. Apenas no final do século XX essa responsabilidade passaria para a Liga Portuguesa de Futebol Profissional (Coelho & Pinheiro, 2002, p. 155).

Atualmente, a Direção da Federação é composta pelo Presidente, Fernando Gomes, pelos três Vice-Presidentes, Hermínio Loureiro, Humberto Coelho e Pedro Proença e pelos oito Diretores, Carlos Coutada, Elísio Carneiro, João Pinto, Júlio Vieira, Mónica Jorge, Pedro Dias, Pedro Pauleta e Rui Manhoso³.

1.2.2.3. Liga Portuguesa de Futebol Profissional

A Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP) surge em 1983. Esta instituição nasceu da necessidade sentida por diversos dirigentes de clubes de futebol de se agruparem num organismo de cariz associativo, capaz de conciliar as suas aspirações. Além disso, este órgão permitiria aumentar a capacidade de reivindicação e de intervenção dos clubes.

Segundo Coelho e Pinheiro (2002), os primeiros estatutos definiram como atribuições essenciais da Liga:

[...] a promoção e defesa dos interesses dos seus membros; a gestão dos assuntos inerentes à organização e prática do futebol profissional; a definição, dentro do quadro estrutural, de todos os regimes para o futebol profissional; a imposição de comportamentos uniformes entre os seus membros; a elaboração dos estatutos dos praticantes, treinadores e demais agentes; a definição das regras e orientações para a disciplina e arbitragem; e o desenvolvimento de diligências para o fomento e prática do futebol. (Coelho & Pinheiro, 2002, p. 569)

A definitiva institucionalização da Liga ocorreu em 1988, apresentando-se como uma associação de direito privado, que passava a exercer as suas competências como um órgão autónomo da Federação Portuguesa de Futebol.

Este organismo, responsável pela organização dos campeonatos nacionais profissionais, seria ainda responsável, em conjunto com o Sporting CP e o Boavista FC, pela criação da Taça da Liga, na época de 2006/07⁴.

³ Federação Portuguesa de Futebol. Disponível em: <http://www.fpf.pt/pt/Institucional/Sobre-a-FPF/%C3%93rg%C3%A3os-Sociais>

⁴ Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Disponível em: <http://www.ligaportugal.pt/pt/finalfour/historia>

Atualmente, a Direção da Liga é composta pelo Presidente, Pedro Proença, oito clubes (SL Benfica, FC Porto, Sporting CP, Moreirense FC, FC P. Ferreira, SC Covilhã, Santa Clara e FC Penafiel) e o representante da Federação Portuguesa de Futebol, Hermínio Loureiro⁵.

Esta Direção, definida por quatro valores - rigor, talento, profissionalização e agregação -, pretende mais jogos de futebol, mais competição, mais patrocinadores, mais juventude (nas bancadas e nos campos), mais público nos estádios e uma maior solidariedade na distribuição das receitas.

1.2.3. Profissionalismo

No que respeita à transição do amadorismo para o profissionalismo, esta iniciou-se na década de 20 através do denominado “profissionalismo encapotado”, uma vez que os atletas, todos com estatuto de amadores, continuavam a trabalhar nas mais diversas profissões e a encarar o futebol como um divertimento, no qual já se ganhava relativamente bem, mas que não se praticava a tempo inteiro e com dedicação exclusiva (Coelho & Pinheiro, 2002, p. 191).

O profissionalismo, como hoje o conhecemos, apenas viria a tornar-se realidade em 1960 com o culminar de um processo iniciado nos anos 50 com a criação do Estatuto do Jogador (1950) e a ação de alguns treinadores estrangeiros, que aceleraram o processo de profissionalização dos clubes e dos atletas, a exemplo do que já há muito sucedia nos principais campeonatos e clubes europeus e mundiais (Coelho & Pinheiro, 2002, p. 371, Serrado & Serra, 2014, p. 384).

Conclusão do capítulo

O entusiasmo e a exaltação que o futebol provoca, as conversas e discussões que suscita, as somas financeiras que faz movimentar e o espaço privilegiado que ocupa nos meios de comunicação social fazem deste desporto algo que ultrapassa as fronteiras convencionalmente atribuídas ao fenómeno desportivo na vida social. Pode mesmo dizer-se que o futebol é transversal às diferenças sociais, pois engloba homens, mulheres, jovens, idosos, ricos e pobres e só por si exige uma análise e investigação sobre a razão desta centralidade social.

De acordo com Coelho e Pinheiro (2002, p. 13), essa razão parece estar ligada a determinados traços estruturais que caracterizam o jogo, como por exemplo as exigências espaciais (pode ser

⁵ Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Disponível em: www.ligaportugal.pt/pt/paginas/menu/a-liga-hoje/

praticado em qualquer lugar), o equipamento necessário (basta uma bola para ser praticado) e a simplicidade do jogo.

Repare-se que o jogo de futebol praticado em todo o planeta é o mesmo em termos de regras e funcionamento, mas os estilos de ver e jogar variam, bem como os seus significados, conforme os contextos sociais. Desta forma, Coelho e Pinheiro (2002, p. 15) afirmam que “[...] o futebol é um fenómeno social ao mesmo tempo universal e particular, global e local”.

Importa ainda dizer que os clubes são muito mais do que as suas equipas de futebol. Um clube é composto por um aglomerado de indivíduos que se identificam com determinados símbolos ou valores (Serrado & Serra, 2014, p. 102). Os exemplos são bem conhecidos, mas o que importa aqui é perceber que o futebol pode dar aos indivíduos, muitas vezes, um sentido de pertença a um grupo (com o qual se sofre e exulta em comunhão), algo que se torna raro nas sociedades atuais (Coelho & Pinheiro, 2002, p. 15).

Desta forma, pretendeu-se, com este capítulo evidenciar a necessidade de uma ferramenta que contribua não só para o melhoramento das relações entre os vários intervenientes que compõem o espetáculo do futebol, mas também para fomentar um crescimento saudável do desporto em geral e dos clubes em particular.

Capítulo 2. Relações Públicas no futebol

O presente capítulo pretende refletir sobre o conceito de Relações Públicas no desporto. Não se pretende, portanto, enumerar todas as abordagens e teorias relativas à comunicação no desporto mas, acima de tudo, expor e contextualizar uma perspetiva que evidencie as Relações Públicas com uma função essencial ao funcionamento de qualquer organização desportiva, nomeadamente no âmbito do futebol. Assim, são apresentadas nesta dissertação algumas abordagens fundamentais à função de Relações Públicas, mas também de que forma se processa e que papéis desempenha no mundo do futebol.

2.1. Conceito de Relações Públicas no desporto

De acordo com White e Mazur (1995, p.12), as Relações Públicas envolvem um processo de relação e influência que pressupõe um diálogo bidirecional entre os públicos e a própria organização [desportiva].

Assim, as Relações Públicas no desporto podem ser definidas como:

[...] uma função organizacional desenvolvida para melhorar a eficácia das relações e reputação de uma organização (desportiva), onde a eficácia é definida como a promoção e desenvolvimento dos interesses organizacionais e dos clientes.⁶ (L'Etang, 2013, p. 24)

Ou como:

[...] uma função de gestão baseada em comunicação destinada a identificar os públicos-chave de uma organização desportiva, avaliar as relações com os públicos, e promover as relações desejáveis entre a organização desportiva e esses mesmos públicos.⁷ (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012, p. 2)

Contudo, verifica-se que as Relações Públicas podem (e devem) ser compreendidas através de diferentes denominações, como gestão de comunicação, comunicação estratégica, comunicação corporativa, gestão de reputação ou gestão de relações (L'Etang, 2013, p. 25). Desta forma, partilhando a ideia de Pedersen, Miloch e Laucella (2007, p. 9), de que “a comunicação no desporto desempenha um papel vital na gestão desportiva”⁸ e de Stoldt, Dittmore e Branvold (2012, p. v), que consideram que as “[...] Relações Públicas podem ser mais

⁶ “[...] organizational function designed to improve the effectiveness of a (sport) organization’s relationships and reputation where effectiveness is defined as furthering organizational and client interests.”

⁷ “[...] managerial communication-based function designed to identify a sport organization’s key publics, evaluate its relationships with those publics, and foster desirable relationships between the sport organization and those publics.”

⁸ “Sport communication plays a vital role in the management of sport.”

importantes no desporto do que em qualquer outro sector”⁹, é importante compreender que as Relações Públicas no desporto vão muito para além das técnicas de criar e manter linhas mútuas de comunicação entre a organização desportiva e os seus públicos, contribuindo também para a gestão dessa mesma organização.

De acordo com Grunig e Repper (1992):

Se as relações públicas tornam as organizações mais eficazes através da construção de relacionamentos a longo prazo com os seus públicos estratégicos, é apenas um pequeno salto lógico deduzir que as relações públicas devem participar do planeamento estratégico da organização e os programas de comunicação devem ser geridos estrategicamente para ter esse efeito.¹⁰ (Grunig & Repper, 1992, p. 117)

White e Mazur (1995), defendem mesmo que as Relações Públicas devem:

[...] influenciar o comportamento de grupos de pessoas em relação a outros. A influência deve ser exercida através do diálogo - e não monólogo - com todos os diferentes públicos da organização, com as relações públicas tornando-se uma função respeitada, atuando como um recurso estratégico e ajudando a implementar estratégia corporativa.¹¹ (White & Mazur, 1995, p. 12)

Assim, é possível compreender as Relações Públicas como:

[...] uma função organizacional responsável pela gestão das relações com os vários *stakeholders* e pela monitorização da reputação organizacional e da opinião pública, como por exemplo, patrocinadores, fãs, atletas, funcionários (da organização desportiva e dos patrocinadores), [...] governo (local, regional, e central bem como organismos desportivos internacionais que regulam o desporto).¹² (L’Etang, 2013, p. 25-26)

A isto, Pedersen, Miloch e Laucella (2007, p. 34), acrescentam o fato de que as Relações Públicas se devem relacionar com o marketing e a publicidade no que concerne ao objetivo comum de criar “consciência” (*awareness*) à volta da organização e/ ou dos seus produtos e/ou serviços. Aqui destaca-se a ideia das Relações Públicas numa perspetiva integrada com outras disciplinas essenciais à gestão estratégica de uma organização. Os autores referem, ainda, que o foco da atividade está na gestão da informação entre a organização e os seus públicos. Para além disso, as Relações Públicas devem, ainda, fazer a ponte entre aquilo que são os objetivos dos públicos e a gestão da organização.

⁹ “[...] Public Relations may be more important in sport than it is in almost any other field.”

¹⁰ “If public relations makes organizations more effective by building long-term relationships with strategic constituencies, it is only a small logical jump to deduce that public relations must participate in the organization’s strategic planning and that communication programs must be managed strategically to have that effect.”

¹¹ “[...] to influence the behavior of groups of people in relation to each other. Influence should be exerted through dialogue - not monologue - with all the different corporate audiences, with public relations becoming a respected function in its own right, acting as a strategic resource and helping to implement corporate strategy.”

¹² “[...] organizational function responsible for the management of an organization’s stakeholder relationships, and for monitoring organizational reputation and public opinion, for example, sponsors, fans, athletes, employees (of sports organizations and sponsors), [...] government (local, regional, and central as well as international sports bodies that regulate sports).”

Em suma, tendo em conta as ideias apresentadas, considera-se que as Relações Públicas devem atuar na gestão estratégica da comunicação das organizações desportivas, mas também dos atletas e eventos desportivos, utilizando as mais diversas táticas e ferramentas de forma a gerir a relação com estes variados públicos.

2.2. Abordagem às Relações Públicas

Apesar de existir uma compreensão das Relações Públicas como responsáveis pela gestão das relações entre a organização e os públicos, e que devem ter um papel ao nível estratégico, existem diferentes abordagens às Relações Públicas.

Dentro da disciplina de Relações Públicas encontram-se grupos de pesquisadores que se concentram em conceitos e metodologias específicos para a construção de conhecimentos. (Toth, 2010, citado por Neto, 2014, p. 72)

Assim sendo, exploraram-se a seguir as características de algumas perspetivas que reforçam a ideia do papel estratégico das Relações Públicas.

2.2.1. Abordagem sistémica

Segundo a Teoria Geral dos Sistemas, preconizada por Ludwig Von Bertalanffy,

[...] qualquer tipo de organização é passível de ser estudada a partir de métodos empíricos próximos das ciências experimentais e interpretado segundo princípios comuns. Estes princípios explicam quais as organizações que, seja no caso de um organismo vivo ou de qualquer fenómeno social, resultam das relações de interdependência e de interação entre as diferentes partes do sistema. (Gonçalves, 2010, p. 19)

A Teoria Geral dos Sistemas é fundamental para perceber a relação de interdependência entre qualquer tipo de organização, como a desportiva, e o seu meio envolvente. Segundo esta teoria, um sistema é:

[...] constituído por dois ou mais componentes ou subsistemas que interagem entre si, pode ser fechado ou aberto, consoante a forma como se relaciona com o meio ambiente, ou envolvente. No sistema fechado há poucos *inputs* e *outputs* com o ambiente. Como a interdependência existente se baseia numa relação de causa e efeito, também é chamado de sistema mecânico ou determinístico. Pelo contrário, o sistema aberto apresenta uma grande interdependência com o seu meio envolvente. (Gonçalves, 2010, p. 19)

Atualmente, os teóricos e profissionais de Relações Públicas olham para as organizações como sistemas abertos, muito devido às evoluções sociais, económicas e tecnológicas que reduziram os limites entre organização, subsistemas e envolvente. Estas mudanças obrigaram as

organizações a terem mais atenção à interação com o meio envolvente, pois existe uma relação de interdependência entre ambas as partes.

Assim, de acordo Cutlip e Center (1952, citados por Gonçalves, 2010, p. 20), cabe às Relações Públicas dirigir a ação comunicativa das organizações com o meio envolvente, como um sistema aberto, estabelecendo linhas permanentes de negociação entre os seus interesses e os interesses do público.

[As Relações Públicas] são uma parte integral da função administrativa, da responsabilidade de um gestor que não tem o tempo nem as competências especializadas necessárias para lidar com os detalhes. Estes são tratados pelos especialistas da sua equipa. Desta forma, as Relações Públicas são colocadas na mesma categoria do pessoal de gestão ou do controlo orçamental. (Cutlip & Center, 1952, citados por Gonçalves, 2010, p. 21)

Também Grunig e Hunt (1984, p. 9) defendem que as Relações Públicas não podem ser consideradas isoladamente, acrescentando que estas são um “subsistema administrativo de apoio” à direção da organização e subsistemas integrantes, abrindo canais de comunicação com os públicos internos e externos. Desta forma, os autores atribuem às Relações Públicas um papel de “fronteira” (*boundary*), que se traduz, concretamente, no apoio a outros subsistemas da organização desportiva, ajudando-os a comunicar com outros subsistemas internos, como atletas e funcionários, e com outros sistemas externos, como o governo, os jornalistas, os adeptos e outros públicos externos.

Posto isto, conclui-se que as Relações Públicas devem fazer parte integral da função administrativa das organizações desportivas, visto que desempenham um papel fundamental na gestão estratégica das relações com o meio envolvente.

2.2.2. Abordagem situacional

A Teoria Situacional dos Públicos (Grunig & Hunt, 1984), oferece um contributo importante para a identificação e compreensão dos públicos estratégicos de uma organização desportiva com base nas diferentes posições relativas a determinada situação e ao seu grau de atividade ou passividade.

De um modo concreto, esta teoria procura defender um modelo de gestão estratégica para as Relações Públicas. Assim, Grunig e Repper (1992, p. 124) construíram um quadro de referência que explicasse a evolução do comportamento de determinados agrupamentos sociais face a uma determinada organização. Foram definidos três estados: o Estado de *Stakeholder*, o Estado de Público e o Estado dos Assuntos.

A passagem do Estado de *Stakeholder* ao Estado de Público implica que as pessoas se tornem conscientes e ativas sobre determinado problema. No caso de os públicos não estarem satisfeitos com o comportamento da organização em relação a esse problema

em particular, poderão ainda atingir o Estado dos Assuntos. (Gonçalves, 2010, pp. 51-52)

Esta teoria permite identificar quatro tipos de públicos tendo em conta a aplicação das seguintes variáveis situacionais: a) reconhecimento do problema; b) nível de envolvimento ou percepção cognitiva de que o problema me diz respeito; c) reconhecimento de constrangimentos (Grunig & Hunt, 1984, p. 149).

Tendo em conta estas três variáveis existem, então, quatro tipos de públicos: os públicos “todo-o-terreno”, os públicos “apáticos”, os públicos “seletivos” e os públicos “escaldantes”. Os públicos “todo-o-terreno” são ativos em todos os assuntos; os “públicos apáticos” são desatentos face a todo e qualquer assunto; os públicos “seletivos” são ativos em apenas um assunto ou num pequeno conjunto de assuntos que dizem respeito apenas a uma pequena parte da população; os públicos “escaldantes” são os que se ativam apenas em relação a assuntos que envolvem praticamente toda a população e que recebem grande cobertura mediática (Grunig & Repper, 1992, p. 139).

São todos públicos diferentes e uma organização desportiva não pode esquecer que os públicos podem ter posições diferentes. Por exemplo, pode ter um público ativo com uma posição favorável à organização desportiva e um público ativo com uma posição desfavorável, como é o caso dos adeptos.

Apesar desta teoria sobre os públicos proporcionar informações úteis sobre a relação da organização desportiva com os mesmos, ela é, como o próprio nome indica, uma teoria situacional (Gonçalves, 2010, p. 53). Quer isto dizer que as organizações nunca têm um conjunto de públicos permanente, pois o reconhecimento do problema não é sempre efetuado pelos mesmos indivíduos. Daí a importância de abordar outras estratégias de identificação dos públicos.

Neste sentido, Lindon et al. (2008, p. 350) sugerem uma segmentação dos públicos através do critério de proximidade. De acordo com este critério, os públicos são classificados em duas grandes categorias: públicos internos e públicos externos. Evidentemente, com a utilização deste critério, os públicos internos estão mais próximos da organização desportiva do que os públicos externos.



Figura 2. Critério de proximidade aplicado a organizações desportivas

Fonte: Adaptado de Lindon et al., 2008, p. 351

Segundo esta ordem [figura 2], os públicos mais próximos da organização desportiva são os dirigentes. Ninguém está mais próximo da organização que os seus responsáveis diretivos. Neste público, começa prioritariamente o desenvolvimento do trabalho do profissional de Relações Públicas (Caetano & Rasquilha, 2009, p. 42).

Tal como na abordagem apresentada anteriormente, verifica-se que toda a organização desportiva é uma comunidade de trabalho, o que faz dela um organismo vivo e sobre o qual se devem debruçar as Relações Públicas (Caetano & Rasquilha, 2009, p. 43).

2.3. Processo de Relações Públicas

As Relações Públicas são processuais, já que, como os restantes processos comunicacionais, se desenvolvem ao longo do tempo, apresentando constantes mudanças em função das modificações que sofrem os intervenientes do processo, nomeadamente a organização desportiva e os seus públicos (Sousa, 2006, p. 310).

Uma forma comum de descrever o processo de Relações Públicas consiste em enumerar as fases a que devem obedecer as ações de Relações Públicas. O primeiro autor a enumerar e sistematizar essas fases foi John Marston (citado por Sousa, 2006, p. 310), na obra *The Nature of Public Relations*. Segundo Sousa (2006, p. 310), as ideias de Marston têm permanecido na produção teórica sobre Relações Públicas, pois o seu modelo revelou-se não apenas capaz de assegurar eficiência à prática das Relações Públicas, como também capaz de descrever essa mesma prática.

A primeira etapa diz respeito à observação. De acordo com Sousa (2006, pp. 310-311), a observação consiste na vigilância constante do meio envolvente, de forma a identificar os efeitos da organização (desportiva) junto dos seus públicos e as forças positivas ou negativas que provenham desse meio envolvente - designadamente dos públicos - e que possam afetar a organização (desportiva), implicando mudanças nos comportamentos e atitudes dessa mesma organização. Faz também parte desta fase detetar onde se deve fazer sentir a ação das Relações Públicas e onde e como ela já se fez sentir. A visão de que as Relações Públicas não devem ser espontâneas na sua essência é também partilhada por outros autores como Wilcox e Cameron (2009, p. 151), que vêem o profissional de Relações Públicas como alguém que deve analisar as situações e abordá-las de forma metódica.

A segunda etapa é a investigação. Para Cutlip, Center e Broom (1999, p. 343), “[...] sem investigação, os profissionais estão limitados a afirmar o que conhecem sobre a situação e podem recomendar uma solução. Com pesquisa e análise, podem apresentar e defender as

propostas suportadas por evidências teóricas”¹³. A investigação consiste no estudo, delimitação e caracterização da situação ou do problema a resolver pelas Relações Públicas. A investigação em Relações Públicas passa, ainda, pela seleção, definição e caracterização dos públicos-alvo que serão objeto das ações de Relações Públicas. Para isso, usam técnicas e métodos importados das ciências sociais e humanas, tais como: análise de conteúdo, inquéritos e observação participante, aplicando-os, por exemplo em auditorias à comunicação (Sousa, 2006, p. 311). Uma das formas mais comuns de investigação consiste na análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (análise SWOT). Esta análise pode ser aplicada em várias circunstâncias (Sousa, 2006, pp. 311). A investigação deve ser realizada ao longo de todo o processo, pois ela desempenha, também, uma função essencial ao nível da planificação, ação e avaliação. Ao longo do plano podem sempre existir alterações no meio envolvente devido à sua complexidade e, desta forma, a investigação permite antecipar possíveis problemas e adaptar o plano.

A terceira etapa é a planificação. Esta consiste no planeamento de uma resposta adequada aos problemas (incluindo a orçamentação das medidas a desenvolver) e na gestão da situação em função dos objetivos a atingir, igualmente definidos nesta fase (Sousa, 2006, p. 311).

A quarta etapa é a ação, que consiste na implementação das estratégias planificadas anteriormente, tendo em atenção a gestão das variáveis comunicacionais do processo (Sousa, 2006, p. 312).

A quinta e última etapa é a avaliação. Esta consiste na apreciação dos efeitos da ação de Relações Públicas, na observação das mudanças operadas (particularmente junto dos públicos) e na avaliação do grau de prossecução dos objetivos antecipadamente fixados. Coincide com a retoma das fases de observação e investigação. Por isso, é possível afirmar que o processo de Relações Públicas se trata de um processo circular (Sousa, 2006, p. 312).

As Relações Públicas são uma disciplina aplicada a todas as organizações, de toda a natureza e de qualquer setor - sendo que a sua estratégia deve ser adaptada às diferentes realidades, tendo em conta a sua especificidade. De acordo com Cutlip, Center e Broom (1999, p. 454), “a investigação inicia, monitoriza e conclui o processo de resolução de um problema. É o ingrediente essencial que torna as relações públicas uma função de gestão”¹⁴. Além disso, “[...] a avaliação do impacto de um programa hoje é a base para o novo ciclo do programa amanhã”¹⁵ (Cutlip, Center & Broom, 1999, p. 454).

¹³ “[...] without research, practitioners are limited to asserting that they know the situation and can recommend a solution. With research and analysis, they can present and advocate proposals supported by evidence and theory.”

¹⁴ “[...] research initiates, monitors, and concludes the problem-solving process. It is the essential ingredient that makes public relations a management function.”

¹⁵ “[...] today’s evaluation of program impact is tomorrow’s baseline for the next program cycle.”

2.4. Funções das Relações Públicas no futebol

Com o intuito de compreender a importância das Relações Públicas no futebol de forma mais aprofundada, interessa explorar as áreas de trabalho das Relações Públicas neste setor desportivo, em particular as seguintes: a gestão da comunicação de atletas e funcionários; a gestão das relações com a comunidade, a gestão de relações com os *media*; a gestão de eventos; e a gestão do patrocínio.

2.4.1. Gestão da comunicação de atletas e funcionários

A gestão da comunicação de atletas começa a ganhar importância pois os intervenientes no setor desportivo, principalmente os atletas vencedores (e alguns treinadores e dirigentes), são muitas vezes vistos como celebridades e heróis, têm um estatuto de ícone, principalmente no futebol (Neto, 2014, p. 100).

Os atletas despertam cada vez mais atenção pública e mediática, sendo também cada vez mais requisitados para se associarem a determinada instituição através de contratos de patrocínio, o que leva a crer que existe a necessidade de um trabalho de Relações Públicas na gestão da comunicação dos atletas.

No entanto, interessa compreender que nem só os atletas precisam de Relações Públicas, uma vez que alguns dirigentes e treinadores começam a ter cada vez mais protagonismo e o seu comportamento profissional e pessoal começa também a ser escrutinado pelos *media* e outros públicos, o que representa um desafio para os Relações Públicas das organizações desportivas que representam, mas também para os Relações Públicas das instituições que se associam a estas organizações e atletas, ou seja, os patrocinadores (Neto, 2014, p. 101).

2.4.2. Gestão das relações com a comunidade

As relações com a comunidade podem ser definidas como a atividade das organizações que pretende criar boas relações entre a organização desportiva e as comunidades em que está inserida ou onde tem interesses estratégicos (Neto, 2014, p. 99).

Assim, há que destacar o impacto e efetividade que se pretende que as Relações Públicas tenham nas mudanças individuais, que levam por si só à mudança social e ao entendimento dessa mesma transformação. Algumas dessas mudanças podem estar relacionadas com o reforço

da identidade e cultura comunitária ou promoção de estilos de vida saudáveis e práticas desportivas de lazer (Duarte, 2009, pp. 78-79).

Desta forma, as Relações Públicas procuram alcançar uma meta essencial, a de dinamizar os indivíduos para a prática desportiva através de estratégias de comunicação que pressupõem, com base na segmentação de públicos, o incentivo e a persuasão para a mudança social, tendo sempre em conta que o objetivo essencial é o bem comum dos membros da comunidade e esta deve ser consciencializada para tal.

Dada a combinação de visibilidade, fortes ligações com a comunidade e altas expectativas entre os públicos, a Responsabilidade Social Corporativa é provavelmente mais importante para as organizações desportivas do que para outras entidades. Muitas entidades desportivas parecem compreender esta situação e estão a responder adequadamente.¹⁶ (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012, p. 235)

Às Relações Públicas pede-se, portanto, que tenham uma contribuição para o bem-estar da comunidade, centrando a sua intervenção nas já conhecidas relações mutuamente benéficas, baseadas em programas adaptados ao público e à sua envolvente, fundamentados em aspetos como: informação; influência (de atitudes e comportamentos); sensibilização e capacitação; diálogo; *goodwill*; sustentabilidade e conhecimento.

Um exemplo disso é o caso do antigo futebolista Luís Figo, que investiu numa fundação destinada a apoiar causas sociais e, mais concretamente, na educação, saúde e solidariedade social. Os projetos da Fundação Luís Figo incluem ajuda a crianças e jovens, ou o famoso jogo das estrelas, em que um conjunto de estrelas do mundo do futebol (e não só) se juntam para 90 minutos de espetáculo não competitivo e cujas receitas revertem a favor de instituições de solidariedade (Engrácio, 2015, p. 91).

Deste modo, entende-se que as organizações têm algo a ganhar com uma integração efetiva e humanitária na sociedade em que se inserem. Essa integração trará benefícios a todos: aos públicos e, a longo prazo, à organização desportiva, uma vez que o cuidado com que trata os outros se tornará parte da sua identidade (Engrácio, 2015, p. 88).

Em suma, a comunidade deve ser vista como um público bastante importante. É essencial que a organização desportiva construa relações e tenha em conta indivíduos e grupos que podem não fazer parte do seu mapeamento de públicos. Para além disso, é fundamental que as organizações desportivas tenham um papel social e contribuam também para a construção de comunidade (Neto, 2014, p. 90).

¹⁶ “Given the combination of visibility, strong community connections, and high expectations among the public, Corporate Social Responsibility is probably more important for sport organizations than it is for other entities. Many sport entities seem to understand this situation and are responding accordingly.”

2.4.3. Gestão das relações com os *media*

Ao analisar o papel da Relações Públicas no futebol verifica-se que existe uma associação imediata às relações com os *media*. Como já referi no primeiro capítulo, a comunicação social desempenhou um papel fundamental na popularização e institucionalização do futebol em Portugal, tendo o crescimento do desporto gerado uma crescente procura de informação por parte dos fãs, o que originou um aumento da cobertura mediática que contribuiu, por sua vez, para aumentar as receitas das organizações desportivas através de direitos televisivos (Neto, 2014, p. 101).

Esta relação é de uma grande importância para qualquer organização porque ajuda a disseminar a informação com grande eficácia. É possível compreender as relações com os *media* através de dois dos modelos protagonizados por Grunig e Hunt (1984). O primeiro modelo é o “*press agency*”, modelo de divulgação cujos praticantes têm o objetivo de divulgar o máximo de informação. De acordo com Grunig e Hunt (1984, p. 22), o desporto é uma das configurações mais comuns deste modelo. O segundo modelo é o “*public information*”, que passa pela preocupação em fornecer um serviço efetivo aos membros dos *media* (Grunig & Hunt, 1984, p. 22).

Se eu disser que sou um excelente jogador de futebol alguns acreditarão em mim. Se outra pessoa disser que eu sou um excelente jogador de futebol muitos mais acreditarão nela. (Oliver, 2004, citado por Engrácio, 2015, p. 39)

No entanto, uma boa relação com os jornalistas não é tudo. Não basta convidar os órgãos de comunicação social para eventos, conversar ou oferecer jantares. Os profissionais de Relações Públicas têm que conhecer, com algum pormenor, a máquina jornalística. Desde logo conhecer a estrutura de uma redação e perceber que há diversos tipos de jornalistas e jornalismo. O profissional de relações públicas precisa de saber distinguir entre um repórter e um repórter especializado e tem que compreender que o segundo tem maiores conhecimentos e que, por isso, é mais indicado em determinadas circunstâncias (Engrácio, 2015, p. 40).

Conferências de imprensa e comunicados são apenas alguns exemplos das ações que os profissionais de Relações Públicas desenvolvem junto dos *media*. No entanto, é importante não esquecer a importância dos *media* sociais (*social media*) para as organizações desportivas. Segundo Valentini e Kruckeberg (2012, p. 3), existe uma crescente influência dos *media* sociais nas organizações e nas pessoas. Kent e Taylor (1998, pp. 321-322) afirmam, mesmo, que praticamente todos os setores, produtos e atividades mantêm um *website*, tornando, desta forma, os *media* sociais uma área de grande interesse para a área das Relações Públicas.

De acordo com L’Etang (2013, p. 6), os *media* sociais vieram trazer novas oportunidades para os profissionais de Relações Públicas através dos múltiplos espaços globais de interação e comunicação, como por exemplo o *Facebook*.

No entanto, apesar de a *internet* tornar a ligação com os públicos muito mais rápida e fácil, tem também a capacidade de criar problemas tais como informações erradas, rumores ou falta de comunicação, que podem desencadear uma rápida reação dos públicos, levando por sua vez a crises de comunicação.

Desta forma, torna-se importante compreender que no desporto a questão da gestão de crise adquire uma elevada importância, e está muitas vezes diretamente relacionada com o trabalho de relações com os *media*. Muito do trabalho a este nível centra-se na gestão dos riscos decorrentes da grande cobertura mediática, mas também da grande atenção pública, a que o desporto está sujeito, e que dá grande destaque a escândalos que possam surgir, seja com equipas, atletas ou dirigentes (Neto, 2014, p. 100) ¹⁷.

Outra das áreas em que as Relações Públicas trabalham é a produção e divulgação de conteúdos próprios através de ações de comunicação diversas ou a partir de meios controlados de comunicação como são os *media* próprios das organizações.

A comunicação própria controlada sempre foi uma das formas usadas pelas Relações Públicas para transmitir a sua mensagem. Valorizadas tanto interna como externamente, publicações como revistas, jornais, manuais de acolhimento, relatórios anuais ou mais recentemente programas televisivos e radiofónicos são exemplos concretos desta atividade destinada a comunicar todas as informações mais importantes das organizações. Do ponto de vista interno, os meios próprios ganham importância na prossecução de um bom entendimento com os públicos, de modo a que estes se sintam bem, sendo que a satisfação com a organização é tanto maior quanto melhor for o sistema de comunicação (Engrácio, 2015, p. 81).

De entre os vários veículos próprios merecem destaque os canais de televisão, como por exemplo os canais dos clubes de futebol. Em todos os órgãos de comunicação próprios deve-se ter um comportamento ético irrepreensível e as técnicas usadas devem ser iguais à dos órgãos de comunicação social tradicionais. Só desta forma é possível conseguir a credibilidade desejada (Engrácio, 2015, p. 82). Além disso, é necessário haver uma replicação da identidade visual nos vários suportes comunicacionais.

Identidade visual é um termo usado para descrever os elementos de design usados para expressar e comunicar a organização, tal como logos, cabeçalhos, websites, design e arquitetura do escritório, equipamentos, etc.¹⁸ (L'Etang, 2013, p. 47)

A identidade visual não é um estado, mas sim um processo permanente ao longo do qual uma organização produz e comunica um discurso de identidade que pode ou não ser construído de forma natural. Esta identidade pode ser construída: pelo sucesso da equipa (como por exemplo o SL Benfica); pelos seus jogadores mais reconhecidos (como por exemplo o Real Madrid FC);

¹⁷ Foi o que aconteceu quando Filipe Gouveia chegou atrasado a uma conferência de imprensa e insultou um dos jornalistas presentes. Disponível em: <http://www.jn.pt/desporto/interior/treinador-do-covilha-insulta-jornalista-5710545.html>

¹⁸ “Visual identity is a term used to describe the design elements used to express and communicate the organization, such as logos, letterheads, websites, office design and architecture, uniforms, etc.”

pela tradição (como por exemplo o CF Os Belenenses); ou pelo orgulho local (como por exemplo o GD Chaves). Assim, é importante manter uma identidade visual coerente para não confundir os diferentes públicos.

2.4.4. Gestão de eventos

Tal como sublinha Neto (2014, p. 107), os eventos são essenciais no desporto. Aliás, um jogo de futebol é em si um evento. O evento é o momento em que o jogo decorre, logo é o ponto alto para qualquer jogador, treinador e dirigente, mas também para qualquer adepto (Neto, 2014, p. 107).

Os eventos,

[...] por definição, têm um começo e um fim. São fenómenos temporais, e nos eventos planeados o programa de eventos ou a programação é geralmente planeada ao detalhe e amplamente divulgada com antecedência. Eventos planeados são também normalmente confinados a determinados lugares, embora o espaço envolvido possa ser uma instalação específica, um grande espaço aberto, ou vários locais. (Getz, 2007, citado por Neto, 2014, p. 107)

Existem diferentes tipos de eventos desportivos, com diferentes dimensões e impactos. No entanto, seja qual for a dimensão de um evento desportivo, este pode ter um impacto considerável, até porque a organização de eventos, como o Campeonato do Mundo da FIFA, permite que o anfitrião realize certos objetivos específicos (L'Etang, 2013, p. 83).

Outro ponto importante relacionado com os eventos é o protocolo. O protocolo, ou o conjunto de regras que nos permitem viver em sociedade e tornar as relações prazenteiras é, também, bastante importante.

Apesar de vivermos numa sociedade cada vez mais eclética e que tende a despir-se de formalismos, continua a haver circunstâncias em que o protocolo e as convenções se mantêm essenciais. (Engrácio, 2015, p. 69)

O respeito pelo protocolo trará uma boa imagem junto das organizações desportivas por parte dos públicos, nomeadamente quando se trata de relações profissionais, uma vez que o simples bom senso não é suficiente no mundo dos nossos dias (Engrácio, 2015, p. 69).

2.4.5. Gestão de patrocínios

Uma das tarefas tradicionais das Relações Públicas no desporto é a gestão dos patrocínios. De acordo com L'Etang (2013, p. 100), o patrocínio é de grande relevância para as organizações desportivas, pois pode ajudar a financiar um clube, um atleta, uma modalidade ou um evento

desportivo. Neto (2014, p. 105) acrescenta ainda que o patrocínio pode ser também um apoio a outros níveis, como por exemplo ao nível comunicacional e desportivo. No entanto, é importante analisar o impacto da escolha do patrocinador para a organização a nível comunicacional.

A estratégia de patrocínio deve ter em conta os valores do atleta e/ou da organização desportiva, mas também o impacto na relação com os restantes públicos, uma vez que estes podem ter posições diferentes em relação aos patrocinadores, como se verificou quando o Newcastle anunciou um novo patrocinador:

No Reino Unido, em 2013, houve uma reação dos media ao anúncio de que a equipa de futebol do Newcastle iria ser patrocinada pela Wonga.com - uma empresa de empréstimo de dinheiro com uma alta taxa de juros. O patrocínio foi considerado inadequado para um clube com sede numa área com baixa taxa de emprego e alta insolvência agravada pela crise financeira. É evidente que este exemplo é, pelo menos, insensível, mas é também exemplo de um fraco trabalho de Relações Públicas em termos de relações com a comunidade.¹⁹ (L'Étang, 2013, p. 32)

Pode ainda acontecer, por exemplo, que um atleta considere que o patrocinador escolhido por determinada organização desportiva vai contra os seus valores²⁰, o que pode influenciar o seu comportamento e, conseqüentemente, a relação entre a organização desportiva e os públicos, entre os quais os próprios patrocinadores (Neto, 2014, p. 106).

Posto isto, confirma-se a importância da adaptação da comunicação tendo em conta os públicos. Neste sentido, é fundamental que as estratégias de patrocínio tenham em conta os valores e interesses dos vários públicos da organização, mas nunca esquecendo os interesses dos patrocinadores, pois é essencial evitar situações como as referidas acima, que possam ter repercussões negativas para a reputação dos patrocinadores, situações que colocam até em causa a manutenção do patrocínio e, conseqüentemente, a sustentabilidade da organização desportiva (Neto, 2014, p. 106).

Conclusão do capítulo

Com este capítulo, pretendeu-se evidenciar a importância das Relações Públicas nas organizações desportivas. Enquanto função de gestão, essencial para o sucesso de uma organização desportiva, as relações públicas assumem (ou devem assumir) algumas

¹⁹ “In the UK in 2013 there was media reaction to the announcement that Newcastle football team was to be sponsored by Wonga.com - a pay a day moneylender with a very high rate of interest. This was deemed inappropriate in a club based in an area of low employment and high insolvency exacerbated by the financial crisis. Clearly this example is at least insensitive, but also poor PR in terms of community relations.”

²⁰ Foi o que aconteceu quando o futebolista maliano Kanouté recusou vestir uma camisola patrocinada por uma instituição que trabalha numa atividade que ia contra os seus valores religiosos. Disponível em: <https://www.publico.pt/2010/08/24/desporto/noticia/kanoute-aquele-que-diz-sempre-o-que-pensa-1452627>

características, como: a intencionalidade, já que visam produzir efeitos; a planificação, pois procuram resolver os problemas de forma criteriosa, organizada e metódica; a realidade e a verdade, já que não há campanha de Relações Públicas que consiga positivar a imagem de uma organização quando essa imagem está desfasada ou em contradição com as experiências quotidianas dos públicos dessa entidade; e a bidirecionalidade, já que, mais do que informar, influenciar ou persuadir os públicos de uma organização, as relações públicas visam fazer a organização comunicar com os seus públicos e vice-versa, de forma a não só sintonizar os públicos com a organização, mas também a organização com os seus públicos (Sousa, 2006, p. 309).

Para terminar, é importante relembrar que a prática das Relações Públicas no desporto é variada e todos os seus praticantes necessitam de ter determinadas qualidades básicas como: a gestão da comunicação de atletas e funcionários; a gestão das relações com a comunidade, a gestão de relações com os media; a gestão de eventos; e a gestão do patrocínio.

Parte II. Estudo empírico

Capítulo 3. Metodologia e desenho da investigação

Este primeiro capítulo da segunda parte da dissertação explicará as diversas fases do estudo empírico que levei a cabo. Serão explanados o tema, o problema, as hipóteses e os objetivos, assim como a população e amostra inquirida, além da metodologia utilizada.

3.1. Tema e problema

Atualmente, não existe, na sociedade portuguesa, outra atividade desportiva que ocupe um lugar tão central nos órgãos de comunicação social e na atenção do público como o futebol. Assim, não é de estranhar que muitos dos principais clubes apostem na constituição de departamentos de comunicação e/ou relações públicas nesta área específica.

Precisamente com o intuito de estudar mais pormenorizadamente a disciplina das Relações Públicas no desporto surge o tema desta dissertação que é, como se enuncia no título da mesma, a prática das relações públicas no futebol em Portugal.

Como foi referido anteriormente, o futebol é alvo de muita atenção mediática. Basta uma breve pesquisa na internet com as palavras ‘futebol’ e ‘Portugal’ e o utilizador fica inundado com milhares de páginas sobre o assunto. No entanto, quando são acrescentadas à pesquisa palavras como ‘relações’ e ‘públicas’, o caso muda de figura, pois, se no primeiro caso, a informação apresentada é bastante variada e fidedigna, no segundo caso é circunstancial e duvidosa. Aliás, muitas das vezes a informação nada tem a ver com a pesquisa pretendida. Além disso, existe, na minha opinião, uma clara falta de informação sobre as funções do profissional de relações públicas nos clubes de futebol.

Desta forma, o que se pretendeu ao longo deste estudo, com recurso a informação obtida na revisão da literatura, entrevistas e análise de conteúdo, foi o de averiguar o funcionamento das Relações Públicas nos clubes de futebol em Portugal. Em forma de pergunta, o problema de investigação é o seguinte:

Q1 - Que funções desempenha o profissional de relações públicas nos clubes de futebol profissional em Portugal?

Desta questão surgiram ainda as seguintes questões:

Q2 - Que ferramentas são utilizadas pelo profissional de relações públicas para gerir a comunicação?

Q.3 - Terá o profissional de relações públicas voz ativa na tomada das decisões que orientam os clubes de futebol?

As respostas às questões de investigação foram procuradas através de entrevistas realizadas aos responsáveis pela comunicação da Federação Portuguesa de Futebol e de clubes das duas ligas profissionais do futebol português, nomeadamente: Académica de Coimbra, CD Aves, CD Feirense, CS Marítimo, Gil Vicente FC, Leixões SC, Rio Ave FC, SC Braga, SC Olhanense, Varzim SC e Vitória de Guimarães. Para complementar os dados resultantes das entrevistas recorri a uma análise de conteúdo do *website* e das páginas oficiais do *Facebook* dos clubes analisados.

3.2. Objetivos e hipóteses

Com este estudo pretendeu-se atingir os seguintes objetivos:

O1 - Identificar e caracterizar as várias funções do profissional de relações públicas dentro dos clubes de futebol;

O2 - Analisar a forma como, num clube de futebol, se gere a comunicação com os diferentes públicos;

O3 - Apresentar um contributo teórico-prático para a disciplina das Relações Públicas no desporto, nomeadamente no futebol.

Tendo em conta a pergunta de investigação formulada atrás e os objetivos estabelecidos, colocaram-se as seguintes hipóteses:

H1 - Os profissionais de relações públicas inseridos nos departamentos de comunicação dos clubes de futebol profissional têm as mesmas funções que os seus homónimos de outras organizações, independentemente de serem ou não organizações desportivas;

H2 - As principais ferramentas utilizadas pelos profissionais de relações públicas nos clubes de futebol são as redes sociais;

H3 - O profissional de relações públicas desempenha um papel importante na tomada de decisões da organização.

3.3. População e amostra

A gestão das Relações Públicas faz parte do dia-a-dia de muitos dos clubes portugueses. No entanto, nem todos possuem departamentos ou pessoas responsáveis por esta área específica.

Assim, decidiu-se limitar esta análise aos clubes de futebol profissional, ou seja, aqueles que disputam a primeira e segunda ligas do campeonato português, pois são aqueles que apresentam uma estrutura mais completa. Esta característica, fruto da conversão que tiveram de realizar para Sociedades Anónimas Desportivas (SAD) ou Sociedades Desportivas Unipessoais por Quotas (SDUQ), proporcionou a criação de alguns departamentos específicos, como marketing, comunicação e relações públicas. Apesar disso, existem clubes profissionais que ainda não possuem departamentos de comunicação e/ou relações públicas. Um desses exemplos é o SC Covilhã.

Numa fase inicial de pesquisa, foram contactados os seguintes clubes: SL Benfica; FC Porto; Sporting CP; Vitória de Guimarães; SC Braga; CS Marítimo; Rio Ave FC; CD Feirense; Boavista FC; Vitória de Setúbal; Paços de Ferreira FC; CF Os Belenenses; CD Aves; Varzim SC; Santa Clara; SC Covilhã; Académica de Coimbra; Gil Vicente FC; Académico de Viseu; Leixões SC; e SC Olhanense.

No entanto, alguns dos clubes optaram por não dar seguimento à entrevista. Uns responderam que não possuíam departamentos de comunicação e/ou relações públicas, outros responderam apenas que não, e alguns nem sequer responderam. Desta forma e, com as limitações já apresentadas, a amostra escolhida, quer para a entrevista, quer para a análise de conteúdo, foi a seguinte: Académica de Coimbra; CD Aves; CD Feirense; CS Marítimo; Gil Vicente FC; Leixões SC; Rio Ave FC; SC Braga; SC Olhanense; Varzim SC; e Vitória de Guimarães. A estes clubes juntou-se, ainda, a Federação Portuguesa de Futebol.

3.4. Métodos e técnicas de investigação

Após a revisão de literatura, que sustenta e legitima os dados analisados, foram utilizados neste projeto de investigação duas técnicas para recolha de dados: uma para recolha de dados qualitativos - a entrevista -, e outra para recolha de dados quantitativos - a análise de conteúdo -, com a finalidade de complementar os primeiros. Assim, este estudo é, predominantemente, de teor qualitativo. De acordo com Bogdan e Biklen (1994, p. 16), a investigação qualitativa permite uma recolha de dados ricos em pormenores descritivos. As questões a investigar não se estabelecem mediante uma operacionalização de variáveis, sendo formuladas com o objetivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural.

Para o aprofundamento da questão relativa às funções do profissional de relações públicas, que é o principal objetivo desta dissertação, utilizei a entrevista, na modalidade de entrevista aberta e semiestruturada (ver anexo 1). Os entrevistados foram os responsáveis pela área das relações públicas da Federação Portuguesa de Futebol e de clubes de futebol, num total de doze pessoas. O intuito era, como se disse, compreender as funções desempenhadas por aqueles

na Federação e nos clubes de futebol. A entrevista abordou ainda questões relativas às ferramentas utilizadas e à forma como é gerida a relação com os meios de comunicação social. As doze entrevistas foram realizadas entre maio de 2016 e fevereiro de 2017.

Para uma melhor interpretação de alguns dos dados recolhidos nas entrevistas, criei duas tabelas que completei através da análise de conteúdo. Uma das tabelas, que contém dados relativos à estrutura organizacional dos departamentos de relações públicas, foi criada através do visionamento do website oficial de cada clube entrevistado. A outra tabela contém dados relativos às páginas oficiais dos clubes analisados. Aqui, pretendeu-se enfatizar alguns dados facultados pelos entrevistados no que toca à utilização das redes sociais.

Na aplicação da metodologia escolhida, as dificuldades encontradas devem-se, maioritariamente, à falta de literatura sobre o tema abordado e à falta de interesse dos três principais clubes portugueses (FC Porto; SL Benfica; e Sporting CP). Também ao nível das entrevistas, verificaram-se algumas dificuldades, já que por vezes houve mal-entendidos em relação à forma como se colocava uma certa pergunta. No entanto, essas dificuldades acabaram por ser superadas, permitindo extrair as conclusões necessárias.

Capítulo 4. Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo será apresentada a análise dos resultados das entrevistas realizadas aos clubes de futebol e à Federação Portuguesa de Futebol e da análise de conteúdo dos websites e das páginas oficiais do Facebook desses mesmos clubes. Em relação às entrevistas será apresentada uma síntese das respostas dadas pelos clubes em relação a cada uma das perguntas do guião da entrevista. Os resultados da análise de conteúdo serão apresentados recorrendo a algumas tabelas com dados relativos aos clubes analisados.

4.1. Entrevistas

Como foi referido anteriormente, a entrevista foi a principal técnica de recolha de dados. Foram realizadas doze entrevistas, sendo que uma delas foi dedicada à Federação Portuguesa de Futebol (entrevista 1) com o intuito de verificar se existem ou não semelhanças entre um dos órgãos que rege o futebol em Portugal e os clubes profissionais (entrevista 2).

4.1.1. Entrevista 1

1. Federação Portuguesa de Futebol, conta na sua história com um troféu de campeão no Campeonato Europeu de Futebol (2016), ganho pela seleção A, prova onde alcançou a final em 2004. Nas camadas mais jovens, conquistou pelos sub-20 o Campeonato Mundial de Futebol Sub-20 em duas ocasiões, 1989 e 1991; e pelos sub-17, conquistou o Campeonato Europeu de Futebol Sub-17, também em duas ocasiões, 2000 e 2016.

1. Quais os suportes informativos utilizados no acolhimento?

Quando questionada sobre os suportes informativos, a responsável da FPF respondeu que os suportes informativos utilizados no acolhimento são: um manual de acolhimento, “com todas as informações relativas à FPF”, um documento com as boas-vindas e a “descrição das expectativas que a FPF tem ao chamá-los a uma seleção”. É importante compreender que o manual está mais associado ao acolhimento de colaboradores e o documento de boas-vindas aos jogadores. A comunicação é, portanto, mais formal, assente numa vertente digital (correio eletrónico).

2. De que forma a (in)existência de um espaço físico condiciona a comunicação?

A FPF não respondeu a esta questão.

3. O Departamento de Comunicação/Relações Públicas tem alguma influência na seleção de jogadores?

A responsável da FPF afirmou que não existe qualquer influência.

4. O responsável pela comunicação está apenas ligado à equipa principal?

Não. De acordo com a FPF, o departamento de comunicação está ligado a todas as seleções.

5. Utilizam suportes impressos?

De acordo com a responsável da FPF, “o número de impressões é limitado ao estritamente necessário”. No entanto, existe uma revista bimestral, com informações sobre “todos os temas da vida da FPF”, distribuída nos estádios e junto dos principais *stakeholders*.

6. Utilizam filmes institucionais?

Sim. Utilizam filmes institucionais em eventos internos e externos. Esses filmes são produzidos na própria instituição.

7. Recorrem às novas tecnologias?

Sim. Em termos internos recorrem à intranet e ao correio eletrónico. Estes são utilizados pela direção de recursos humanos e direção do complexo onde está instalada a sede da FPF.

8. Organizam eventos? Com que objetivo?

Sim. A FPF organiza congressos e *workshops* sobre a temática do futebol. A nível interno são organizados o jantar de natal e a assembleia geral.

9. Existe uma base de dados sobre a imprensa local e/ou nacional atualizada?

Sim. Existe uma base de dados nacional com contatos de todas as áreas. Existe ainda um contato interpessoal entre um representante da FPF e os meios de comunicação social.

10. De que forma estão as conferências de imprensa organizadas?

A única resposta sobre o assunto por parte da FPF foi de que existe um acompanhamento contínuo de todas as seleções e um seguimento na forma como a comunicação é tratada pelos departamentos de comunicação de cada clube, ou seja, é delineada uma estratégia de comunicação, de forma a respeitar os clubes de origem dos jogadores.

11. Estão preparados para gerir comunicação de crise?

Sim. Existe um plano de crise delineado para cada uma das iniciativas (Europeu, Mundial, etc.).

12. Procuram envolver a comunidade?

Sim. Desenvolvem algumas ações de aproximação à comunidade. Assim, por exemplo, na mudança de sede para a zona de Oeiras foi doado um conjunto significativo de material desportivo a todos os clubes do conselho. Dentro da política de responsabilidade, a FPF tem

uma intervenção direta na “sociedade ao proporcionar a possibilidade de assistir de forma gratuita a jogos de futebol das nossas seleções”.

13. Como desenvolvem o programa de patrocínios?

A FPF não respondeu a esta questão.

14. Existe coerência de identidade visual nos diferentes suportes comunicacionais?

Na atividade da FPF são desenvolvidas várias identidades visuais (para cada uma das competições). No entanto, a identidade é replicada nos diferentes suportes de comunicação.

4.1.2. Entrevista 2

1. Académica de Coimbra, conta na sua história com dois trofeus de campeão da Segunda Liga (1948/49 e 1972/73) e com duas Taças de Portugal (1938/39 e 2011/12), tendo alcançado a final da mesma por mais três vezes, em 1950/51, 1966/67 e 1968/69. Atualmente atua na Segunda Liga de Futebol Profissional.
2. CD Aves, conta na sua história com um trofeu de campeão da Segunda Liga (1984/85). Atualmente atua na Segunda Liga de Futebol Profissional.
3. CD Feirense, atualmente atua na Primeira Liga de Futebol Profissional.
4. SC Marítimo, conta na sua história com dois trofeus de campeão da Segunda Liga (1976/77 e 1981/82), duas finais na Taça de Portugal (1994/95 e 2000/01) e duas finais na Taça da Liga (2014/15 e 2015/16). Atualmente atua na Primeira Liga de Futebol Profissional.
5. Gil Vicente FC, conta na sua história com dois trofeus de campeão da Segunda Liga (1998/99 e 2010/11). Atualmente atua na Segunda Liga de Futebol Profissional.
6. Leixões SC, conta na sua história com dois trofeus de campeão da Segunda Liga (1937/38 e 2006/07), uma Taça de Portugal (1960/61), tendo alcançado a final da mesma em 2001/02. Atualmente atua na Segunda Liga de Futebol Profissional.
7. Rio Ave FC, conta na sua história com três trofeus de campeão da Segunda Liga (1985/86, 1995/96 e 2002/03), duas finais da Taça de Portugal (1983/84 e 2013/14)

e uma final da Taça da Liga (2013/14). Atualmente atua na Primeira Liga de Futebol Profissional.

8. SC Braga, conta na sua história com dois trofeus de campeão da Segunda Liga (1946/47 e 1963/64), duas Taças de Portugal (1965/66 e 2015/16), uma Taça da Liga (2012/13) e uma Taça Intertoto (2008/09). Além destes trofeus, alcançou ainda a final da Liga Europa em 2010/11 e, mais recentemente, a final da Taça da Liga (2016/17). Atualmente atua na Primeira Liga de Futebol Profissional.
9. SC Olhanense, conta na sua história com dois trofeus de campeão da Segunda Liga (1935/36 e 2008/09) e uma final da Taça de Portugal em 1944/45. Atualmente atua na Segunda Liga de Futebol Profissional.
10. Varzim SC, conta na sua história com dois trofeus de campeão da Segunda Liga (1962/63 e 1975/76). Atualmente atua na Segunda Liga de Futebol Profissional.
11. Vitória SC, de Guimarães, conta na sua história com uma Taça de Portugal (2012/13), prova onde alcançou mais seis finais em 1941/42, 1962/63, 1975/76, 1987/88, 2010/11 e 2016/17. Atualmente atua na Primeira Liga de Futebol Profissional.

Relativamente às entrevistas foram escolhidos estes onze clubes pois, de entre todos os clubes com que entrei em contacto, foram os que mostraram interesse em participar no projeto. Estes onze clubes representam uma amostra bastante significativa, pois englobam as várias regiões do país (norte, centro, sul e ilhas). No entanto, não foi possível contar com cinco dos clubes que, na minha opinião, escreveram e/ou escrevem a história do futebol em Portugal, a saber: o SL Benfica, que apesar de mostrar interesse, declinou o pedido de entrevista, pois as perguntas abrangiam vários departamentos dentro do clube e seria complicado mobilizar tanta gente para uma entrevista; o CF Os Belenenses, que declinou o pedido de entrevista, sem indicar razões; o Sporting CP e o Boavista FC, relativamente aos quais, apesar de haver várias tentativas, quer através de telefone, quer através de correio eletrónico, nunca responderam; e o FC Porto, que apesar de inicialmente mostrar interesse, não deu qualquer resposta ao seguimento do pedido de confirmação e agendamento da entrevista.

Apresenta-se, em seguida, a síntese das respostas dadas pelos onze clubes em relação a cada uma das perguntas da entrevista.

1. Quais os suportes informativos utilizados no acolhimento?

Existem várias formas de acolhimento. Em alguns dos clubes entrevistados é utilizado um manual de acolhimento que tem o “regulamento interno do clube, uma brochura com as informações principais, os contatos (...) e função das pessoas com quem vão interagir” (Rio Ave FC). A estes documentos, o CD Feirense acrescenta as regras de presença nas redes sociais. Na Académia de Coimbra o acolhimento, além de um documento com o mapa e contactos mais úteis da cidade, passa também pela procura de casa e do bem-estar da família dos atletas, como por exemplo “inscrever o filho na escola ou arranjar um carro para [o atleta] se poder movimentar pela cidade”. O Rio Ave FC faz, ainda, uma apresentação dos jogadores e equipa técnica à imprensa.

Outra forma de acolhimento passa por reuniões, onde “é dada a conhecer a história do clube, bem como da cidade [e] é feita uma apresentação da realidade que vão encontrar” (Gil Vicente FC). “A ideia é existir um discurso único para não ser disperso” (Leixões SC).

Em alguns clubes o acolhimento passa por outros departamentos, como é o caso do SC Braga, o Vitória de Guimarães e o CS Marítimo, existindo ainda casos onde o acolhimento apenas passa pela “apresentação aos diretores” (CD Aves).

Apesar desta divergência de formas de acolhimento, todos os clubes afirmam utilizar uma comunicação mais informal, por um lado porque “queremos que sintam que estamos todos no mesmo patamar” (Gil Vicente FC), tentando “fazer com que [a comunicação] seja informal, mas muito profissional” (Rio Ave FC). Por outro, porque se trata de “organizações de pequena dimensão” (SC Olhanense), que “ainda têm um longo caminho a percorrer em termos de organização e estruturação interna” (Varzim SC).

2. De que forma a (in)existência de um espaço físico condiciona a comunicação?

A maioria dos clubes possui um espaço físico. Esse espaço pode ser partilhado com o departamento de marketing, como é o caso do SC Braga. No entanto, “a existência de um espaço físico é essencial (...) para realizar o nosso trabalho com o maior sucesso e eficácia possível” (Académica de Coimbra). A isto acrescentam-se ainda as palavras do responsável pela comunicação do Gil Vicente FC, que refere que “a existência de um espaço físico permite que todos os colaboradores do clube saibam que estamos em determinado local”, e do Varzim SC, que enaltece o contacto presencial entre os trabalhadores e o seu contributo “para o relacionamento das pessoas e para a qualidade do ambiente (...)”.

Apesar destas opiniões favoráveis à existência de um espaço físico, existe uma opinião em contrário, pois “hoje em dia com as novas tecnologias e programas informáticos, o espaço físico não condiciona um bom e eficaz relacionamento do trabalho” (SC Marítimo).

3. O Departamento de Comunicação/Relações Públicas tem alguma influência na contratação de jogadores?

A resposta de todos os clubes entrevistados foi não, apenas com o SC Olhanense a referir que, por vezes dão um pequeno contributo.

4. O responsável pela comunicação está apenas ligado à equipa principal?

Aqui, é importante referir que com a transformação dos clubes em Sociedades Anónimas Desportivas (SAD) e Sociedades Desportivas Unipessoais por Quotas (SDUQ's), os clubes reforçaram a sua estrutura. No entanto, houve uma divisão entre clube e SAD/SDUQ, o que originou uma divisão entre a equipa principal e as de formação, como é o caso do CD Aves, onde a responsável do departamento de relações públicas apenas está ligada à SAD e, por sua vez, às equipas A e B do clube. Apesar dessa separação, nos outros clubes entrevistados existe uma preocupação em englobar todos os escalões. Utilizando as palavras da responsável de comunicação do Gil Vicente FC, “o departamento de comunicação/relações públicas está ligado a todos os setores do clube, incluindo o futebol de formação (...)”, acrescentando ainda que “a formação serve o plantel principal [profissional] e deve ser encarado como um ‘forno’ de jogadores e merece assim todo o destaque”. Apesar de tudo, “a prioridade é a equipa principal” (Varzim SC).

5. Utilizam suportes impressos?

Os suportes impressos não são utilizados por uma grande parte dos clubes entrevistados. Alguns dos clubes que ainda utilizam este suporte de comunicação são: o CD Feirense, que possui uma “*newsletter* semanal com os resultados das equipas de todas as modalidades existentes no clube” e algumas novidades, como uma nova parceria ou a chamada de um jogador à Seleção Nacional; o Rio Ave FC, que tem “folhetos informativos para todos os jogos em casa, colocados nas zonas *premium* do estádio” e uma revista anual; e o Varzim SC, que possui um jornal para os associados e adeptos. “Por se tratar de uma edição que atualmente não tem periodicidade rigorosa, quando sai, o conteúdo prende-se ao percurso da equipa principal e das camadas jovens, reportagens de acontecimentos relevantes na vida do clube que tenham ocorrido no espaço temporal entre a última publicação e a atual (...)”. Em termos de mais materiais impressos, a responsável do Varzim SC também referiu os mapas de jogos, treinos, convocatórias e fichas de jogo.

De acordo com o CD Feirense, a utilização de “cartazes, *flyers* e *outdoors* é a maneira mais fácil de transmitir informação ao público com mais idade”.

6. Utilizam filmes institucionais?

É em relação aos filmes institucionais que se começa a assistir a uma verdadeira segmentação dos públicos, pois são produzidos diferentes filmes para os diversos destinatários. Existem filmes “para mostrar aos nossos sócios e adeptos aquilo que existe no clube e aquilo que está a ser feito” (Académica de Coimbra), filmes promocionais (divulgação dos jogos) e apresentações de jogadores (CD Feirense). O CS Marítimo refere reportagens de eventos,

entrevistas a jogadores (ação partilhada pelo CD Feirense) e alguns filmes institucionais para “empresas externas associadas” como o Colégio do Marítimo e “The Kid Club”. Dentro dos filmes institucionais, é também referido pela Académica de Coimbra que existem filmes para “possíveis patrocinadores e parceiros”. São ainda referidos os “filmes para estratégias motivacionais” (CD Feirense, Gil Vicente FC, Varzim SC) e os filmes para a comunicação social, maioritariamente conferências de imprensa (Leixões SC e SC Olhanense).

Na sua maioria, estes filmes são produzidos pelos próprios clubes, apesar de “haver alguns casos em que se recorre a empresas específicas” (SC Braga).

7. Recorrem às novas tecnologias?

Todos os clubes entrevistados referem que as novas tecnologias são utilizadas, com muita frequência. De acordo com a responsável do Gil Vicente FC, “(...) a organização, divulgação e tratamento de um jogo de futebol é impensável sem a assistência de um computador com acesso à internet. Para o bem e o mal, estamos ligados 24 horas por dia, sete dias por semana à rede”.

Estas novas ferramentas, como website e redes sociais, são utilizadas, maioritariamente, pelos responsáveis do departamento de comunicação e/ou relações públicas. No entanto, elas podem também ser utilizadas por outros departamentos ou pela direção, uma vez que estes suportes de comunicação são um incentivo à comunicação bidirecional. Na Académica de Coimbra, por exemplo, as pessoas são incentivadas a comentar e a participar, criando assim, uma “relação dinâmica com o clube”. Desta forma, torna-se possível “verificar o que agrada ou não” (SC Braga).

8. Organizam eventos? Com que objetivo?

À parte das partidas de futebol, os clubes organizam variados tipos de eventos. Alguns clubes, como Académica de Coimbra e SC Braga, organizam, anualmente, uma gala para reconhecer os sócios do clube (25 e 50 anos). O SC Braga organiza, ainda, uma gala em que homenageia alguns atletas que se destacaram ao longo do ano. Existem ainda eventos relacionados com a apresentação da equipa ou equipamentos. Neste tipo de eventos, gostaria de destacar o CD Feirense, que apresenta a equipa aos sócios através de uma partida de futebol contra uma equipa formada pelos próprios sócios. Um dos clubes que indica mais eventos é o CS Marítimo, que além dos eventos já mencionados, tem um calendário “repleto de festividades, sobretudo de âmbito religioso”. A estas junta-se ainda, a comemoração da subida do clube ao “primeiro escalão do futebol Português”. Cabe ainda referir que, em alguns casos (CD Aves e Leixões SC), não é o responsável pelas relações públicas que organiza os eventos, mas sim o responsável pelo departamento de marketing.

9. Existe uma base de dados sobre a imprensa local e/ou nacional atualizada?

Aproveitando a resposta da responsável do Gil Vicente FC, “sim, como deve existir em todos os clubes”. De fato, todos os clubes afirmaram existir uma base de dados sobre a imprensa local e/ou nacional. Aqui, reflete-se ainda o facto de alguns responsáveis pelos departamentos de

comunicação/relações públicas terem tido uma experiência no jornalismo. “Existe uma relação de amizade”, como explica o responsável pelo Rio Ave FC. Este afirma, ainda, que “por norma no futebol há sempre um grupo de jornalistas que está mais afeto a determinado clube. Isso faz com que exista uma proximidade. No entanto, há sempre uma rede de contactos que terei de ter obrigatoriamente para que exista comunicação”.

10. De que forma estão as conferências de imprensa organizadas?

Em primeiro lugar, é importante distinguir dois tipos de conferência. O primeiro tipo de conferência é aquele que é organizado pelo próprio clube. Na Académica de Coimbra, por exemplo, são organizadas duas conferências de imprensa por semana, onde os intervenientes são preparados com algumas recomendações. O segundo tipo de conferência é aquele que é realizado no dia de jogo. Na maioria dos casos, os intervenientes são escolhidos ou pelos jornalistas ou pelo conjunto (equipa técnica e responsável pela comunicação). Aqui, o aconselhamento não é garantido, dependendo de clube para clube. No entanto, o responsável pela comunicação do Rio Ave FC, refere que na *flash interview* é importante haver alguém que oriente os jogadores. Esta visão é partilhada pelo Gil Vicente FC, que afirma que “(...) com a adrenalina ainda a correr nas veias é natural que eles [jogadores] precisem de algum amparo emocional para a conferência correr da melhor forma”.

11. Estão preparados para gerir comunicação de crise?

De um modo geral, existe em todos os clubes uma preparação mínima em caso de crise. No entanto, “por vezes essa informação tem de ser gerida na hora, sem muito tempo de preparações” (SC Olhanense). Apesar disso, o SC Braga possui uma equipa preparada para prevenir e antecipar crises de comunicação.

12. Procuram envolver a comunidade?

Existe preocupação em envolver a comunidade; “Um clube só faz sentido se estiver no centro da sua comunidade” (SC Olhanense). De acordo com o Rio Ave FC, “tentamos sempre envolver a cidade”. Este envolvimento passa, na maioria dos clubes, pela apresentação da equipa na praça da cidade (CD Feirense, Rio Ave FC, SC Braga). Além disso, existe muito trabalho solidário por parte dos clubes, como por exemplo, idas às escolas (CD Aves, CD Feirense), convites para jogos (CD Feirense), ajuda a algumas instituições (Académica de Coimbra, CS Marítimo, Varzim SC), corridas solidárias (CS Marítimo), entre outras. Na sua grande maioria existe uma preocupação em envolver os públicos internos, como jogadores e treinadores.

13. Como desenvolvem o programa de patrocínios?

Na sua generalidade, o programa de patrocínios passa pela direção do clube, podendo haver algum auxílio por parte do departamento de comunicação. Este aspeto demonstra que a maioria dos departamentos de comunicação e/ou relações públicas não faz parte da tomada de decisões do clube. Os responsáveis pela comunicação apenas tomam decisões quando fazem parte do gabinete administrativo ou acumulam funções, como é o caso do Rio Ave FC, em que o

responsável pela comunicação é também responsável pelo marketing e pelo departamento comercial.

14. Existe coerência de identidade visual nos diferentes suportes comunicacionais?

Na maioria dos clubes, aspetos como emblema e cores, que definem a sua identidade, não podem ser alterados, pois fazem parte dos estatutos do próprio clube. Esta identidade é replicada nos diferentes suportes de comunicação. Em muitos dos clubes, o que muda todos os anos é o lema, que é maioritariamente passado nas redes sociais através do *#hashtag*.

4.2. Análise de conteúdo

Sem desconsiderar a importância da etapa anterior, a análise de conteúdo aos *websites* e às páginas oficiais do *Facebook* dos clubes entrevistados tinha como objetivo complementar e contrastar os dados obtidos através das entrevistas com outros dados importantes, nomeadamente os que se referem às estruturas organizacionais dos clubes e à sua utilização do *Facebook* para a interação (ou não) com os seus públicos.

4.2.1. Estrutura organizacional

A importância de analisar a estrutura organizacional dos clubes prende-se com o facto de esta estar intimamente associada à tomada de decisões. Durante as entrevistas, poucos foram os clubes que afirmaram que o responsável pela comunicação e/ou relações públicas faz parte da tomada de decisão.

Tabela 1. Análise da estrutura organizacional

Clubes	Departamento de comunicação/relações públicas faz parte da estrutura do clube	Responsável pela comunicação/relações públicas é um dos dirigentes do clube
Académica de Coimbra	Não	Não
CD Aves	Não	Não
CD Feirense	Sim	Não
CS Marítimo	Não	Não
Gil Vicente FC	Não	Não
Leixões SC	Não	Não
Rio Ave FC	Sim	Não
SC Braga	Sim	Sim

SC Olhanense	Sim	Sim
Varzim SC	Não	Não
Vitória SC	Não	Não

Fonte: Elaboração própria com base nos websites oficiais, consultados em 06/05/2017

Na tabela 1 é possível verificar que o departamento de comunicação e/ ou relações públicas apenas aparece na estrutura de quatro dos onze clubes analisados. No caso do CD Feirense, as relações públicas estão integradas no Departamento de Comunicação e Marketing, Imagem e Publicidade; no caso do Rio Ave FC, estão integradas no Departamento de Relações Externas e Institucionais; no caso do SC Braga, no Departamento de Comunicação e Imagem; e no SC Olhanense, no Departamento de Marketing / *Brand Communication*, apesar de existir um vice-presidente específico para as relações públicas.

Destes quatro clubes, os departamentos de comunicação e/ ou relações públicas apenas em dois existe representação nos órgãos sociais: no SC Olhanense, como foi referido anteriormente, e no SC Braga.

4.2.2. Redes sociais

De acordo com os dados recolhidos nas entrevistas, uma das ferramentas de comunicação mais usadas pelos clubes são as redes sociais. Assim, torna-se importante fazer uma breve análise à sua utilização da rede social *Facebook*. A escolha desta rede social prende-se com o facto de ser uma rede utilizada por todos os intervenientes nesta análise, e por ser uma das redes sociais que fornece uma grande variedade de dados.

Numa primeira fase, utilizando os princípios de Kent e Taylor (1998, pp. 326-331), será descrita a comunicação dialógica patente na página de *Facebook* oficial dos vários clubes analisados.

Cabe-me ainda recordar que, durante as entrevistas, os intervenientes referiram a importância das redes sociais, pois, na maioria dos casos, é a única forma de obter *feedback* dos vários públicos, principalmente sócios e simpatizantes.

Tabela 2. Análise das páginas oficiais de Facebook

Clube	Informação do clube	Nº global de 'gostos' na página	Nº de pessoas que falam sobre o clube	Nº de 'gostos' novos	Partilha de informações gerais	Partilha de vídeos	Utilização de #hashtag
SC Braga	Sim	271 243	13 666	614	Sim	Sim	Sim
Académica de Coimbra	Sim	156 161	3 076	124	Sim	Sim	Sim
Vitória SC	Sim	139 673	11 532	334	Sim	Sim	Sim
CS Marítimo	Sim	123 758	2 796	123	Sim	Não	Sim
Rio Ave FC	Sim	59 475	2 464	181	Sim	Sim	Sim
CD Feirense	Sim	25 429	3 444	158	Sim	Sim	Sim
Gil Vicente FC	Sim	21 628	1 059	63	Sim	Sim	Sim
Varzim SC	Sim	18 929	1 014	38	Sim	Sim	Sim
CD Aves	Sim	13 427	9 202	1 114	Sim	Sim	Sim
Leixões SC	Sim	10 312	890	66	Sim	Sim	Sim
SC Olhanense	Sim	9 188	195	37	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaboração própria, consultado em 06/05/2017

Uma das preocupações dos utilizadores do *Facebook* é a divulgação. Esta divulgação está intimamente associada à qualidade dos conteúdos publicados na internet, pois quantos mais 'gostos' a página tem, mais sucesso esse clube faz, pelo menos no *Facebook*.

De acordo com a tabela 2, o clube que apresenta mais manifestações ('gostos') na página oficial é o SC Braga, liderando a tabela de clubes mais seguidos, com quase o dobro de 'gostos' da Académica de Coimbra. Apesar disso, a Académica de Coimbra surpreende, pois possui mais seguidores do que o Vitória de Guimarães, CS Marítimo, Rio Ave FC e CD Feirense, todos da Primeira Liga.

Essa situação pode estar associada ao facto de o clube (Académica de Coimbra) estar inserido numa comunidade académica. Esta relação, trabalhada pelo responsável de comunicação do clube, mostra a importância da construção de uma boa relação com a comunidade envolvente.

Outro dos indicadores mais importantes para a compreensão do sucesso (ou não) do *Facebook* é o número de utilizadores que falam sobre o clube. Este indicador mostra a quantidade de utilizadores que gostaram, partilharam ou comentaram as publicações protagonizadas pelos clubes. Ou seja, vai mostrar a real interação dos utilizadores com o clube.

De acordo com a tabela 2, os clubes que apresentaram mais interação foram o SC Braga e o Vitória de Guimarães. Aqui a surpresa é o CD Aves, que apresenta uma interação próxima dos clubes anteriormente mencionados.

Os jogadores e os técnicos da equipa principal são os maiores geradores de informação produzida pelo clube. Na grande maioria dos casos, a partilha de informação passa pelos treinos e conferências de imprensa protagonizadas pelo treinador principal e alguns jogadores da equipa principal. Em alguns casos, existe também muita informação das camadas jovens.

Outro fator importante das redes sociais é, além da possibilidade de publicação de imagens, a publicação de conteúdos em vídeo. Durante a análise a esta rede social, muitos foram os vídeos publicados e partilhados pelos clubes. O fato de o CS Marítimo não publicar vídeos está associado ao facto de estes se encontrarem disponíveis no website '<http://www.maritimo.tv/>'. Assim, as publicações relativas a vídeos apenas contêm a hiperligação do mesmo para a [marítimo.tv](http://www.maritimo.tv).

Por último, mas não menos importante, temos a utilização das *#hashtags*, uma das funcionalidades permitidas em muitas das redes sociais. No caso dos clubes, a *#hashtag* usada é, normalmente, o lema anual da equipa.

Capítulo 5. Discussão e conclusões

Como evidencia o próprio título, neste capítulo apresentam-se e discutem-se as conclusões a que se chegou na dissertação, tendo em consideração as questões, objetivos e hipóteses colocadas no decorrer da revisão da literatura e durante a descrição da metodologia e desenho da investigação.

Na base desta dissertação, e em grande plano de destaque, encontra-se o objetivo de apresentar um contributo teórico-prático para a disciplina de Relações Públicas no âmbito do desporto, através da identificação das funções exercidas pelos profissionais de relações públicas em clubes de futebol.

Desta forma, nasceu o problema que deu início a esta dissertação: “Que funções desempenha o profissional de relações públicas nos clubes de futebol profissional em Portugal?”. Neste seguimento, decidi aprofundar esta temática, entrevistando os responsáveis pelos departamentos de comunicação e/ ou relações públicas dos clubes de futebol. A apresentação dos departamentos de comunicação e/ ou relações públicas na estrutura organizacional dos clubes, bem como a sua utilização do *Facebook*, foi também objeto de análise. Com base nos dados obtidos nas entrevistas e na análise de conteúdo, é possível enumerar algumas conclusões importantes acerca desta problemática, em relação à qual foi colocado um certo conjunto de questões e hipóteses.

As questões colocadas foram as seguintes:

Q1 - Que funções desempenha o profissional de relações públicas nos clubes de futebol?

Q2 - Que ferramentas são utilizadas pelo profissional de relações públicas para gerir a comunicação?

Q3 - Terá o profissional de relações públicas voz ativa na tomada das decisões que orientam os clubes de futebol?

Em relação a estas questões foram colocadas três hipóteses, a saber:

H1 - Os profissionais de relações públicas inseridos nos departamentos de comunicação dos clubes de futebol profissional têm as mesmas funções que os seus homónimos de outras organizações, independentemente de serem ou não organizações desportivas.

H2 - As principais ferramentas utilizadas pelos profissionais de relações públicas nos clubes de futebol são as redes sociais.

H3 - O profissional de relações públicas desempenha um papel importante na tomada de decisões da organização.

Em relação à primeira questão - Que funções desempenha o profissional de relações públicas nos clubes de futebol? -, percebeu-se desde logo que uma das principais funções desempenhada pelo profissional de relações públicas no futebol seria a gestão da relação com os *media*. Esta função, que não se circunscreve apenas à equipa principal, mas também às equipas de formação e à equipa 'B', caso esta exista, é um dos fatores obrigatórios na profissão, visto que o futebol é um desporto altamente mediatizado. Apesar disso, esta gestão da comunicação entre o clube e os meios de comunicação pode variar, dependendo da dimensão e estatuto daquele. No entanto, as relações com os meios de comunicação social são arduamente trabalhadas pelos profissionais de comunicação em todos os clubes.

Uma das preocupações principais dos profissionais da área é a de preparar as conferências de imprensa por parte de treinadores e jogadores. Esta preparação, que depende do tipo de conferência, passa por recomendações que, em alguns casos, são fornecidas em suporte escrito, como por exemplo no Rio Ave FC. No entanto, no caso das entrevistas rápidas, a situação já muda de figura, uma vez que, apesar de existir consciência de que o acompanhamento nesta situação é essencial, na grande maioria dos casos não se verifica. É de recordar que, neste tipo de conferência, os intervenientes são escolhidos pelos jornalistas ou, em alguns casos, pelo responsável de comunicação e/ ou relações públicas em conjunto com a equipa técnica.

Como referi anteriormente, a dimensão do clube é um dos fatores que está intimamente associado ao mediatismo dos clubes nos meios de comunicação social. No entanto, verifica-se que, atualmente, os clubes se estão a transformar e a aderir a ferramentas que permitem que o clube possua canais de comunicação social próprios. Com uma presença ativa na internet, os clubes comunicam através de *websites*, redes sociais, canais de televisão próprios, entre outros. Veja-se, a este propósito, o caso da Académica de Coimbra que, apesar de militar na Segunda Liga Portuguesa, é o segundo clube com mais seguidores na rede social Facebook. Esta utilização de meios de comunicação próprios, que permite ao clube informar continuamente o público é, em muitos casos, uma forma de informar a própria imprensa sobre o que se passa no clube. Daí também ser muito importante haver um controlo regrado do que se publica neste tipo de redes sociais.

Um fator importante na gestão da relação com os media é uma boa relação com os jornalistas. Esta passa, muitas vezes, por um contacto interpessoal com os jornalistas e a existência de uma base de dados atualizada sobre a imprensa. No entanto, os profissionais de relações públicas têm que conhecer, com algum pormenor, a máquina jornalística. De acordo com os dados recolhidos, alguns dos responsáveis pela área da comunicação e/ ou relações públicas que tiveram experiências como jornalistas alertam para a importância de conhecer a estrutura de uma redação e perceber que há diversos tipos de jornalistas e jornalismo. É importante também compreender a dimensão do clube, pois esta dimensão está intimamente ligada ao nível de mediatismo. Quanto maior for a dimensão da equipa, mais mediatismo ela vai ter.

Outra das funções desempenhadas pelos profissionais de relações públicas é a gestão das relações com a comunidade. Com esta função, o profissional tenta criar e/ou manter uma relação de proximidade entre o clube e a comunidade onde ele se insere. Utilizando as palavras de um dos entrevistados “(...) um clube só faz sentido se estiver no centro da sua comunidade”. Desta forma, os clubes desenvolvem várias campanhas de aproximação à comunidade. Algumas das campanhas mais utilizadas pelos clubes entrevistados são: a apresentação da equipa no centro da cidade; e as campanhas de carácter social, como por exemplo a recolha de alimentos e, no caso da FPF, a doação de material desportivo a alguns dos clubes próximos da sua sede. Como se pode verificar, existem várias formas de aproximar o clube à comunidade, dependendo do clube e da região.

Por último, a gestão de eventos. Os responsáveis pelas relações públicas têm como uma das suas funções primordiais a organização de eventos. À parte das partidas de futebol, os clubes organizam vários tipos de eventos. No entanto, os mais importantes são o aniversário do clube e a gala de reconhecimento dos sócios do clube, com a entrega do dístico de prata ou de ouro, conforme estes celebrem 25 ou 50 anos de sócio. É de salientar que esta gala pode decorrer ou não durante as celebrações do aniversário do clube.

Assim sendo, cheguei à conclusão de que, apesar de haver similaridades entre as funções desempenhadas em organizações desportivas e não desportivas (Hipótese 1), e de a revisão de literatura apontar para um conjunto de funções mais alargado, as funções básicas do profissional de relações públicas no futebol são: gestão da comunicação com os meios de comunicação social; gestão das relações com a comunidade; e gestão de eventos. Estas funções parecem também verificar-se na FPF cujos responsáveis, apesar de não partilharem muita informação sobre a forma como se relacionam com os meios de comunicação social, asseguram que existe um seguimento dos planos comunicacionais produzidos pelos clubes.

Nesta matéria, acho ser ainda de acrescentar que, apesar de nem todos os clubes realizarem um acompanhamento efetivo dos elementos recém recrutados, esta será também uma das funções importantes a desempenhar pelo profissional, pois trata-se de uma forma de garantir que os recém-chegados se sintam confortáveis nos clubes a que chegam. É compreensível que, ao chegar a uma cidade/vila/aldeia nova, os atletas se sintam um pouco perdidos e necessitem de um apoio mais presente por parte dos responsáveis do clube.

Passo, agora à segunda questão: “Que ferramentas são utilizadas pelo profissional de relações públicas para gerir a comunicação?”. Esta questão levou-me a colocar a hipótese 2, que afirmava o seguinte: “As principais ferramentas utilizadas pelos profissionais de relações públicas nos clubes de futebol são as redes sociais”.

No que concerne a esta hipótese, é possível verificar que não só as redes sociais são a ferramenta mais utilizada, como elas são uma ferramenta essencial à avaliação das ações protagonizadas pelos profissionais de relações públicas. Na verdade, a maioria dos clubes não utiliza mecanismos de avaliação das ações realizadas pelo departamento de comunicação e/

ou relações públicas. Contudo, alguns entrevistados afirmaram que, com a utilização das redes sociais como o *Facebook*, é possível perceber, através dos comentários, aquilo de que o público gostou ou não gostou.

As redes sociais são utilizadas por todos os clubes como a principal forma de comunicar com os vários públicos externos, como sócios, simpatizantes e, em muitos casos, os próprios meios de comunicação social.

Apesar de o principal conteúdo das publicações estar associado à equipa de futebol principal, existem também publicações relacionadas com as equipas de formação, outras modalidades, comunicados oficiais, informações e alguns passatempos lançados pelos clubes.

Verifica-se, ainda, que os clubes são efetivamente seguidos por centenas de utilizadores, e que as publicações protagonizadas pelos mesmos são amplamente difundidas e comentadas por parte dos internautas.

Conclui-se, portanto, que as redes sociais são a ferramenta mais utilizada pelos profissionais de relações públicas nos clubes de futebol. Esta utilização está associada às funções que esta ferramenta possibilita, como avaliar, monitorar e informar os vários públicos.

No que toca à terceira questão - Terá o profissional de relações públicas voz ativa na tomada das decisões que orientam os clubes de futebol? -, coloquei uma última hipótese (Hipótese 3), que afirmava que o profissional de relações públicas desempenha um papel importante na tomada de decisões da organização. Esta hipótese, baseada numa revisão de literatura que atribuía ao profissional de relações públicas um papel preponderante na tomada de decisões estratégicas, mostrou-se errada. Durante as entrevistas, raros foram os intervenientes que assumiram um papel importante na definição das estratégias do clube. Ainda assim, procedi a uma análise da estrutura dos clubes. Nessa análise verificou-se que em apenas quatro clubes o departamento de comunicação e/ ou relações públicas é identificado na estrutura do clube - CD Feirense, Rio Ave FC, SC Braga e SC Olhanense - e, desses quatro, apenas dois dos responsáveis fazem parte da direção - SC Braga e SC Olhanense.

Assim, é possível afirmar que os responsáveis pela comunicação dos clubes não possuem um papel ativo na tomada de decisão no que às estratégias diz respeito. Esta falta de participação é indiciada também pela falta de identificação do departamento de comunicação e/ ou relações públicas pois, como se verificou, este departamento não faz parte da estrutura da maioria dos clubes.

Como conclusão geral, posso afirmar que os resultados da parte empírica vieram aumentar o nosso conhecimento no que respeita ao ponto de vista dos profissionais de relações públicas no âmbito do futebol.

Parte III. Aplicação: Projeto de comunicação para o SC Covilhã

Capítulo 6. Projeto de comunicação para o SC Covilhã

A terceira parte que compõe esta dissertação consiste na formulação de um projeto de comunicação para o SC da Covilhã. Esse projeto vai ser elaborado tendo em conta um processo de planificação estratégica de Relações Públicas em cinco etapas: observação, em que é realizada a análise da situação da comunicação do SC Covilhã; investigação, em que é identificado um problema ou oportunidade de comunicação; planificação, em que é feito o planeamento de toda a estratégia que visa dar resposta ao problema/oportunidade identificado; ação, que é a fase em que o projeto é implementado; e avaliação, que permite fazer o balanço das ações realizadas e perceber o seu impacto.

6.1. Observação

As Relações Públicas no SC Covilhã são o assunto prioritário de análise deste projeto de comunicação. Para poder desenvolver uma proposta de comunicação foi fundamental começar por fazer uma análise da situação.

A análise de situação baseia-se, principalmente, na entrevista (entrevista 3) realizada a uma das responsáveis diretas do SC Covilhã e na análise de conteúdo da página oficial na rede social *Facebook*. A entrevista, aberta e semiestruturada (ver anexo 1), tem o mesmo guião das entrevistas apresentada anteriormente, e tem como objetivo verificar o que o clube faz ou não no âmbito comunicacional, para que desta forma seja possível identificar os pontos fracos do mesmo. A análise de conteúdo surge, uma vez mais, com o objetivo de dar algum sustento aos dados recolhidos na entrevista. Por fim surge a análise SWOT que tem como objetivo fazer uma síntese da situação atual do SC Covilhã. É de referir que esta proposta vai de encontro às conclusões obtidas no estudo empírico e pode ser vista como uma sua aplicação, dentro de uma lógica de investigação-ação.

6.1.1. Entrevista 3

1. SC Covilhã, conta na sua história com três troféus de campeão da Segunda Liga (1947/48, 1957/58 e 1986/87) e uma final da Taça de Portugal em 1956/57. Atualmente atua na Segunda Liga de Futebol Profissional.

1. Quais os suportes informativos utilizados no acolhimento?

No SC Covilhã o acolhimento é realizado pelo secretário técnico e pelo capitão da equipa principal, que apresentam aos recém-chegados uma breve história do clube e os pontos de interesse da cidade. Os que vêm de fora da cidade da Covilhã ficam no hotel e tomam o pequeno almoço na sede do clube. No entanto, para os que quiserem uma habitação própria, é-lhes facultada alguma ajuda. O tipo de comunicação mais presente neste tipo de funções é informal.

Note-se que, apesar de o SC Covilhã disputar uma liga profissional, apenas a equipa principal usufrui desse estatuto, pois a estrutura do clube, como por exemplo, os corpos diretivos, não possuem estatuto profissional, sendo que todos desempenham uma profissão fora do clube.

2. De que forma a (in)existência de um espaço físico condiciona a comunicação?

Apesar de não existir departamento de comunicação, a entrevistada afirma que a existência de um espaço físico (sede do SC Covilhã) “faz com que a relação com o clube se torne [próxima] e forte”.

3. Utilizam suportes impressos?

Quando questionada sobre a utilização de suportes impressos, a entrevistada respondeu que além dos cartazes dos jogos, não existe qualquer tipo de material impresso.

4. Utilizam filmes institucionais?

A entrevistada disse que não existiam vídeos dos jogos, pois “a Liga tem uma empresa que trata desse material e deixámos de ter (...). Em relação às fotos são produzidas por um sócio que depois as faculta ao clube”. Estas fotografias estão relacionadas com os treinos e os jogos.

5. Recorrem às novas tecnologias?

Segundo a entrevistada, recorrem com muita frequência. O Clube possui website oficial e está presente em algumas redes sociais como o Facebook. No entanto, este (Facebook) é mais utilizado para divulgar notícias e para fins comerciais, não havendo muita interatividade com os utilizadores. De acordo com a entrevistada “(...) não nos queremos alargar muito no Facebook”. Apesar disso, existe alguma gestão da comunicação nesta rede social. É de relembrar que os diretores não se encontram o tempo inteiro no clube, pois possuem profissões fora do mesmo.

6. Organizam eventos? Com que objetivo?

De acordo com a entrevistada, organizam o aniversário do clube. Este evento, além de celebrar o aniversário do clube, serve para homenagear os sócios, entregando os emblemas de prata e ouro aos sócios que celebrem 25 ou 50 anos de ligação ao clube. Este evento tenta envolver todos os públicos.

7. Existe uma base de dados sobre a imprensa local e/ou nacional atualizada?

Em relação aos meios de comunicação social, o SC Covilhã não possui gabinete de assessoria de imprensa. No entanto, devido ao regulamento da LPFP, o clube deve ter um dirigente que desempenhe a função de diretor de imprensa e um substituto^{21;22}. Ainda assim, não existe um contato interpessoal com os responsáveis pelos meios de comunicação social, nem existe uma base de dados sobre a imprensa, seja ela local, regional ou nacional.

8. De que forma estão as conferências de imprensa organizadas?

Em relação às conferências de imprensa não existe nenhum tipo de acompanhamento nem aconselhamento prévio aos intervenientes. Quando os jogos não são alvo de transmissões televisivas, os intervenientes são escolhidos pelo treinador. Quando os jogos são transmitidos pela televisão, os responsáveis desse meio de comunicação escolhem dois ou três jogadores, sendo que a última palavra passa sempre pelo treinador.

9. Procuram envolver a comunidade?

A resposta é afirmativa, indicando como exemplo a campanha de angariação de sócios. A massa associativa do clube é principalmente a população mais idosa. Desta forma, o clube tenta renovar a massa associativa através de campanhas de angariação de sócios. Outra campanha realizada é de cariz comunitário, em que o bilhete é trocado por um bem alimentar, que depois irá reverter para uma associação da cidade da Covilhã.

10. Existe coerência de identidade visual nos diferentes suportes comunicacionais?

A resposta é que existe. Essa identidade, que assenta nas cores e símbolo do clube, é replicada nos diferentes suportes comunicacionais.

²¹ Artigo 40.º Organização do jogo - 2. No dia do jogo é realizada uma reunião destinada a estabelecer todas as matérias organizacionais relacionadas com o jogo, designadamente as referentes a questões de segurança e condições técnicas do terreno de jogo, na qual participam obrigatoriamente:

d) diretores de segurança e de imprensa do clube visitado. Disponível em: ligaportugal.pt/media/5913/rc.pdf

²² Artigo 56.º Diretores de Imprensa - 1. Os clubes devem comunicar, até dez dias antes do início da competição, a identidade do dirigente ou funcionário designado para exercer as funções de diretor de imprensa e do seu substituto. Disponível em: ligaportugal.pt/media/5913/rc.pdf

6.1.2. Análise de conteúdo

Como foi referido na segunda parte desta investigação, as redes sociais são uma das principais ferramentas utilizadas pelos profissionais de relações públicas. Assim, creio ser pertinente fazer uma breve análise sobre a situação em que o *Facebook* do SC Covilhã se encontra.

6.1.2.1. Redes sociais

De acordo com a tabela 3, o SC Covilhã, possui 8 166 manifestações de ‘gosto’ na página do *Facebook*. Apesar disso e, como já referi anteriormente, um dos indicadores mais importantes para a compreensão do sucesso, ou não, do *Facebook* é o número de utilizadores que falam sobre o clube. Ainda de acordo com a tabela 1, esse número é de 548 utilizadores. Repare-se, para além disso, que o SC Covilhã não partilha vídeos nem utiliza *#hashtag* nas suas publicações.

Tabela 3. Análise da página oficial de Facebook

Clube	Informação do clube	Nº global de ‘gostos’ na página	Nº de pessoas que falam sobre o clube	Nº de ‘gostos’ novos	Partilha de informações gerais	Partilha de vídeos	Utilização de <i>#hashtag</i>
SC Covilhã	Sim	8 166	548	44	Sim	Não	Não

Fonte: Elaboração própria, consultado em 17/05/2017

6.2. Investigação

A Investigação é a segunda etapa do processo de Relações Públicas. Todas as etapas são importantes, contudo se o processo for bem pensado na fase de investigação, o plano terá mais probabilidades de ser implementado com sucesso. A investigação permite fazer o diagnóstico da situação que resultará na caracterização do problema.

6.2.1. Análise SWOT

Como foi referido na primeira parte desta dissertação, uma das formas mais comuns na investigação consiste na análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (análise SWOT). Neste caso (tabela 4), os pontos fortes e fracos dizem respeito ao clube, por outro lado, as oportunidades e ameaças estão direcionadas para o contexto do mesmo. Assim, esta análise consiste em compreender quais são os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças patentes no SC Covilhã para que desta forma seja possível identificar o prolema.

Tabela 4. Análise SWOT do SC Covilhã

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Maior clube regional; - Recurso às redes sociais; - Protocolos com alguns departamentos da Universidade da Beira Interior; 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura não profissional; - Falta de alguém responsável pela comunicação; - Pouco mediatismo; - Interesse dependente do sucesso do clube na Segunda Liga Profissional de Futebol;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Consolidação do estatuto na Segunda Liga Profissional de Futebol; - Proximidade da Universidade da Beira Interior (novos sócios); - Compatibilidade com a vida social, académica e escolar dos atletas; - Utilização das redes sociais; 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de uma base de dados sobre a comunicação social; - Falta de acompanhamento e aconselhamento aos atletas e equipa técnica; - Falta de contacto interpessoal com os meios de comunicação social; - Massa associativa envelhecida; - Fraca relação com a comunidade; - Gestão das redes sociais pouco explorada;

Fonte: Elaboração própria

6.2.2. Identificação do problema

Após a análise da situação com base na entrevista efetuada a um dirigente do SC Covilhã, compreende-se que, neste momento, o principal problema do SC Covilhã é estrutural. A um clube que disputa a Segunda Liga desde 2008/09 pede-se uma verdadeira profissionalização dos órgãos sociais. A esta falta de profissionalização da estrutura do clube junta-se a pouca aposta na comunicação, materializada na inexistente relação com os meios de comunicação social, na fraca relação com a comunidade e na limitada gestão de eventos.

Além disso, verifica-se também que existe uma fraca gestão de algumas ferramentas de comunicação, nomeadamente o *Facebook*. Esta rede social deveria ser um incentivo à bidirecionalidade e uma importante ferramenta para compreender o que está bem ou mal (*feedback*). Apesar de haver alguma resposta, principalmente no que toca a *merchandising*, a maioria das críticas não obtém qualquer resposta, ou seja, não é dado valor à opinião do público.

Em suma, o problema consiste na pouca aposta na comunicação, o que, aliado à fraca gestão de algumas ferramentas de comunicação, contribui para o débil desenvolvimento do clube fora das quatro linhas.

6.3. Planificação

Identificado o problema, torna-se evidente a necessidade de criação e/ou desenvolvimento de algumas funções para melhorar a comunicação no e com o SC Covilhã.

Em termos académicos, este é um projeto que vê nas Relações Públicas um meio para conseguir dinamizar o clube, recorrendo para isso a algumas linhas estratégicas fundamentadas e construídas com base no estudo sobre as Relações Públicas no futebol apresentado nesta dissertação, mas também na observação do clube através da entrevista e da análise de conteúdo do *Facebook*.

6.3.1. Metas e objetivos

Como referi, o SC Covilhã é o maior clube do distrito de Castelo Branco e possui uma localização privilegiada para a captação de novos sócios, neste caso a Universidade da Beira Interior. Assim sendo, o objetivo deste projeto passa por:

- Melhorar a gestão da relação com os meios de comunicação social;
- Melhorar a relação com a comunidade, nomeadamente com os estudantes da Universidade da Beira Interior;
- Melhorar a gestão das redes sociais, nomeadamente o *Facebook*.

6.3.2. Eixos estratégicos

Tabela 5. Eixos estratégicos

1º Eixo	2º Eixo
<p>Aumentar interesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imprensa - Comunidade (estudantes) <p>Dinamizar suportes base:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociais (<i>Facebook</i>) 	<p>Criar envolvimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imprensa - Comunidade (estudantes)

Fonte: Elaboração própria

1º Eixo

O primeiro eixo deste plano visa o aumento do conhecimento e interesse do clube na imprensa e na comunidade. Relativamente ao primeiro caso (imprensa), é necessário criar uma base de dados sobre os órgãos de comunicação social. No segundo caso (comunidade), devem aproveitar-se os bons resultados protagonizados pelo SC Covilhã na Segunda Liga e fomentar um estreitamento dos laços entre o clube e os estudantes da Universidade da Beira Interior.

Outra intervenção necessária é a dinamização dos suportes de comunicação do SC Covilhã. Tornar o *Facebook* mais interativo, mantendo a informação relevante e atual, além de permitir obter *feedback* acerca das principais ações de comunicação.

2º Eixo

A criação de envolvimento é uma fase que implica apostar na comunicação e na formulação de iniciativas direcionadas para alguns públicos-chave, nomeadamente a imprensa e os estudantes da Universidade da Beira Interior. No primeiro caso (imprensa), esta fase consiste em criar uma relação interpessoal entre o responsável pela comunicação do SC Covilhã e os responsáveis da comunicação social. Para isso, o clube terá de fazer uma abertura das suas atividades aos órgãos de comunicação social, através de convites e *press releases*. Além disso, propõe-se uma pequena reestruturação, com a criação de um departamento de comunicação, o que permitiria uma maior dinamização das ações idealizadas. No segundo caso (comunidade), esta fase consiste em criar e fortalecer protocolos com os núcleos e/ou a Associação de Estudantes da Universidade da Beira Interior (AAUBI). Esse estreitamento de relações pode passar por redução do valor de quotas a novos alunos da UBI e desconto no preço do bilhete.

6.3.3. Públicos

Órgãos de comunicação social

Os meios de comunicação social compreendem imprensa, rádio e meios *online*, e são fundamentais na disseminação de informação junto de outros públicos e na promoção, inserção e manutenção na agenda mediática. Este público, principalmente no seio da atividade desportiva, exige um relacionamento diferenciado e adaptado às suas características, e que tem por base duas diferentes formas: a função de comunicação para a agenda mediática e a de mediador para chegar aos restantes públicos. É importante compreender que, com os novos meios de comunicação online, o próprio clube é também um meio de comunicação, daí a importância em dinamizar e melhorar a gestão das redes sociais.

Tabela 6. Exemplos de órgãos de comunicação social

Jornais	Rádios
<i>Noticias da Covilhã</i> (Covilhã)	Rádio Voz da Raia (Penamacor)
<i>A Comarca</i> (Sertã)	Rádio Condestável (Sertã)
<i>Reconquista</i> (Castelo Branco)	Rádio Castelo Branco (Castelo Branco)
<i>Gazeta do Interior</i> (Castelo Branco)	Rádio Cova da Beira (Fundão)
<i>Jornal do Fundão</i> (Fundão)	Rádio Monsanto (Monsanto)
<i>Jornal de Belmonte</i> (Belmonte)	Rádio Caria (Caria)
<i>Tribuna Desportiva</i> (Covilhã)	Rádio Vila de Rei (Vila de Rei)
<i>A Bola</i> (Nacional)	TSF (Nacional)
<i>O Jogo</i> (Nacional)	
<i>Record</i> (Nacional)	

Fonte: Elaboração própria

Objetivos da comunicação para os órgãos e comunicação social:

- Aumentar o apoio editorial referente ao SC Covilhã;
- Conseguir mais presenças em jornais (principalmente os regionais);
- Despertar o interesse das pessoas pelos diversos eventos (principalmente os jogos);
- Criar uma cobertura mediática constante.

Comunidade

Este grupo diz respeito às pessoas que vivem próximo dos clubes ou de alguma forma se relacionam no dia-a-dia com a modalidade de futebol, mas que não a integram, nem se

relacionam diretamente com ela. Desta comunidade fazem parte os habitantes da Covilhã, mas principalmente os familiares dos atletas, potenciais atletas ou praticantes de futebol.

Objetivos de comunicação para a comunidade:

- Aumentar o interesse dos jovens;
- Aumentar o número de sócios e adeptos.

Dentro da comunidade, deve dar-se importância a um grupo específico - os estudantes da Universidade da Beira Interior. Alguns dos alunos, principalmente os que integram o curso de Ciências do Desporto, fazem já parte da estrutura do SC Covilhã. No entanto, é necessário alargar esse envolvimento a todos os alunos da universidade.

Objetivos de comunicação para os estudantes da Universidade da Beira Interior:

- Conseguir que os estudantes marquem presença nos eventos desportivos (jogos);
- Aumentar o número de sócios e adeptos.

6.4. Ação

As ações delineadas neste projeto têm como duração de implementação um ano, podendo ser prolongadas ou adiadas para um período temporal posterior. Apesar de considerar todas as ações como essenciais para a concretização da meta proposta neste projeto e de elas estarem de acordo com os eixos estratégicos identificados, é da responsabilidade do SC Covilhã, de acordo com as suas capacidades, a escolha de determinadas ações em relação a outras.

Tabela 7. Gestão das redes sociais

	Gestão das redes sociais - <i>Facebook</i>
Eixo estratégico	Aumentar o interesse - dinamizar
Públicos	- Simpatizantes, sócios, outros clubes, órgãos de comunicação social, patrocinadores
Objetivos	- Informar sobre atividades do clube; - Partilhar informação, imagens, vídeos e passatempos; - Monitorar informação; - Melhorar a comunicação bidirecional.
Descrição	Serão disponibilizados artigos, <i>links</i> e notícias sobre provas e eventos realizados de forma a manter a proximidade com os públicos das redes sociais. Será feita a partilha de momentos e curiosidades históricas sobre o clube, como datas marcantes, conquistas e feitos dos atletas. Serão partilhados vídeos dos melhores momentos e das melhores jogadas.

	Será criada uma <i>hashtag</i> por época. De forma a melhorar a comunicação e a maneira como esta é feita é necessário gerir os comentários e opiniões dos utilizadores
Espaço temporal	Julho a maio (corresponde às datas de competições oficiais. No entanto, a gestão das redes sociais deve ser contínua, ou seja, sem interrupções)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8. Gestão da comunicação com a comunicação social

	Gestão da comunicação com a comunicação social
Eixo estratégico	Aumentar o interesse - criar envolvimento
Públicos	- Órgãos de comunicação social
Objetivos	- Criar base de dados; - Criar uma relação de proximidade com alguns responsáveis da comunicação social; - Criar algum mediatismo.
Descrição	Será criada uma base de dados atualizada de contatos com a imprensa, principalmente a regional, pois será esta que dará mais atenção ao SC Covilhã. Convidar jornalistas a participar nos eventos organizados pelo SC Covilhã. Enviar <i>press releases</i> . Organizar conferências de imprensa durante a semana (1 ou 2 dias antes da realização dos jogos).
Espaço temporal	Julho a maio (corresponde às datas de competições oficiais)

Fonte: Elaboração própria

Tabela 9. Gestão da comunicação com a comunidade

	Gestão da comunicação com a comunidade
Eixo estratégico	Aumentar o interesse - criar envolvimento
Públicos	- Habitantes da cidade da Covilhã (principalmente familiares de atletas, potenciais atletas ou praticantes de futebol e estudantes universitários)
Objetivos	- Aumentar presença nos eventos; - Aumentar o número de sócios e simpatizantes.
Descrição	A apresentação da equipa será realizada no centro da cidade. Serão criados protocolos de cooperação com a Associação Académica da Universidade da Beira Interior. Esses protocolos providenciarão descontos no preço dos bilhetes e nas quotas do clube. Por sua vez, os sócios do clube irão beneficiar de descontos nos eventos académicos. Haverá duas campanhas. Uma referente ao início do 1º Semestre da UBI e outra referente ao 2º Semestre.
Espaço temporal	Agosto a novembro; fevereiro a abril.

Fonte: Elaboração própria

6.5. Avaliação

A avaliação proposta neste estudo consiste na observação das mudanças operadas, tal como apresentada na seguinte tabela (10):

Tabela 10. Avaliação das ações de comunicação

	Avaliação
Gestão das redes sociais - Facebook	- Aumento do número de ‘gostos’; - Aumento do número de pessoas que ‘falam’ sobre o clube.
Gestão da comunicação com a comunicação social	- Aumento do número de notícias sobre o clube (<i>clipping</i>).
Gestão da comunicação com a comunidade	- Aumento do número de pessoas no estádio; - Aumento do número de sócios.

Fonte: Elaboração própria

Notas finais

A comunicação tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante no âmbito desportivo. As organizações e os seus públicos estão em constante relacionamento, o que obriga a um melhor uso da comunicação para criar estratégias, gerir relações e mudar o nível de informação, as atitudes e os comportamentos. As Relações Públicas, quando pensadas como ativo estratégico, podem desempenhar um papel fundamental numa organização desportiva e contribuir para que esta alcance os seus objetivos: seja títulos, mais sócios e adeptos, melhores audiências, patrocinadores, ou relevância social.

Esta proposta de comunicação teve como base o estudo apresentado na segunda parte desta dissertação, onde foram evidenciadas as funções desempenhadas pelos profissionais de relações públicas no âmbito do desporto, nomeadamente o futebol. É interessante verificar que, apesar das muitas diferenças que distinguem os vários clubes, existem muitos pontos em comum. Ora, o maior ponto em comum entre todos os clubes é a vontade de melhorar a forma como se relacionam com os vários públicos.

Assim, esta proposta surge com o objetivo de melhorar a comunicação do SC Covilhã com alguns dos seus públicos. A realização deste projeto permite compreender algumas das especificidades que a atividade de Relações Públicas possui e a quantidade de fatores externos a que o profissional de relações públicas tem de se adaptar. É fulcral uma maior aposta na comunicação, ainda mais em tempos tão competitivos e instáveis para pessoas e organizações.

A aposta nas Relações Públicas e na vertente de comunicação integrada é outras das conclusões a retirar. O profissional da comunicação deve saber explorar todas as práticas e ferramentas ao seu dispor, de forma a melhor contribuir para o sucesso da organização.

Referências

- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Caetano, J. e Rasquilha, L. (2009). *Gestão da comunicação*. Lisboa: Quimera.
- Coelho, J. N. e Pinheiro, F. (2002). *A paixão do povo: história do futebol em Portugal*. Porto: Edições Afrontamento.
- Cutlip, S. e Center, A. H. (1952). *Effective public relations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cutlip, S., Center, A. H. e Broom, G. M. (1999). *Effective public relations* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Duarte, J. (2009). Public relations in sporting and leisure events as promoters of social change: a view from Portugal. *Tripodo*, 24, 73-84.
- Engrácio, H. (2015). *Relações públicas: para uma atualização de funções e instrumentos*. Tese de Doutoramento, UNL - FCSH, Lisboa.
- Getz, D. (2007). *Event studies: theory, research and policy for Planned Events*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto: Porto Editora.
- Grunig, J. E. e Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New Jersey: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Grunig, J. E. e Repper, F. C. (1992). *Strategic management, public, and issues*. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communications management* (pp. 117-157). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kent, M. e Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24 (3), 321-334.
- Lampreia, J., M. (1998). *Comunicação empresarial: as relações públicas na gestão* (2ª ed.). Lisboa: Texto Editora.
- L'Etang, J. (2013). *Sports public relations*. London: SAGE Publications.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, J. V. (2008). *Mercator XXI: teoria e prática do marketing* (11th ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Neto, C. (2014). *O poder comunicacional da maratona: uma perspetiva de relações públicas*. Tese de Doutoramento, ESCS-IPL, Lisboa.

- Oliver, S. (2004). *A handbook of corporate communication and strategic public relations: pure and applied*. New York: Routledge.
- Pedersen, P., Miloch, K. e Laucella, P. (2007). *Strategic sport communication* (2nd ed.). Leeds: Human Kinetics.
- Serrado, R. e Serra, P. (2014). *História do futebol português: uma análise social e cultural, vol. I - Origens, institucionalização e profissionalização*. Lisboa: Prime Books.
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media* (2ª ed.). Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Stoldt, G. C., Dittmore, S. W. e Branvold, S. E. (2012). *Sport public relations: managing stakeholders communication* (2nd ed.). Leeds: Human Kinetics.
- Toth, E. L. (2010). *Reflections on the field*. In R. L. Heath (Ed), *The SAGE Handbook of public relations* (pp. 711-722). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Valentini, C. e Kruckeberg, D. (2012). *New media versus social media. a conceptualization of their meanings, uses, and implications for public relations*. In S. Duhé (Ed.) *New media and public relations* (pp. 3-12). New York: Peter Lang Publishing.
- White, J. e Mazur, L. (1995). *Strategic Communications Management*. Singapore: Addison-Wesley Publishing Company.
- Wilcox, D. L. e Cameron, G. T. (2009). *Public relations: strategies and tactics*. Boston: Pearson

Anexos

Anexo 1. Guião da entrevista

A. Comunicação Interna

1. Comunicação interpessoal e espaço de trabalho

1.1. Quais os modos/suportes informativos utilizados no acolhimento de recém recrutados? (Quer de jogadores, quer de outras áreas inerentes ao clube).

1.2. Qual é o tipo de comunicação mais utilizado? Comunicação informal/formal? Qual o motivo?

1.3. De que forma a (in)existência de um espaço físico condiciona a comunicação interpessoal?

1.4. O Departamento de Comunicação/Relações Públicas intervém ou tem alguma influência na contratação de jogadores?

1.5. O Departamento de Comunicação/Relações Públicas está apenas ligado á equipa principal ou também está ligado ás camadas jovens?

2. Material Impresso

2.1. Quais os suportes impressos mais utilizados para comunicar com o público interno? Com que frequência são utilizados estes suportes? Em que ocasiões?

2.2. Utilizam suportes de comunicação que incentivem o feedback? (ex.: inquéritos, caixas de sugestões). De que forma são tratados os dados obtidos?

2.3. Existe um jornal interno? Quais os objetivos subjacentes à sua publicação? Qual o conteúdo editorial? Qual a periodicidade e a tiragem?

3. Comunicação Audiovisual

3.1. Que suportes utilizam? (ex.: filmes institucionais). Em que ocasiões e para que públicos específicos?

3.2. Onde são produzidos?

4. Novas Tecnologias

4.1. Recorrem às novas tecnologias como a intranet, correio eletrónico, redes sociais?

4.2. É utilizado com que frequência? Por quem?

4.3. Estes suportes de comunicação interativos são um incentivo à comunicação bidirecional?

5. Organização e construção de eventos

5.1. Quais os eventos que organizam habitualmente? Com que objetivos e periodicidade?

5.2. Qual a sua eficácia ou avaliação?

B. Assessoria de media

6. Gabinete de Imprensa

6.1. Existe um gabinete de assessoria de imprensa no clube (ou recorrem a outsourcing)? Quem tem essas funções?

6.2. Existe contacto interpessoal entre um representante da organização e os media?

6.3. Têm uma base de dados sobre a imprensa local e/ou nacional atualizada?

6.4. De que forma as conferências de imprensa são organizadas? Como escolhem os intervenientes?

6.5. Estão preparados para gerir a informação em caso de crise? De que forma?

6.6. Qual foi a situação mais mediática que já enfrentaram?

6.7. Existe um aconselhamento prévio aos intervenientes (jogadores) nas conferências de imprensa? (ex.: não falar de algum assunto específico)

C. Gestão e realização de eventos

7.1. De que tipo? Quais os públicos (internos, externos ou mistos)? Quais os objetivos?

D. Relações com a comunidade

8.1. Como desenvolvem o programa de patrocínios?

9. Estratégias de responsabilidade social

9.1. Desenvolvem campanhas de cariz comunitário em alguma área social? Qual é o objetivo?

9.2. Preocupam-se em envolver os públicos internos?

E. Gestão da Identidade Visual

10.1. Há quanto tempo têm a mesma identidade visual?

10.2. Como foi definida essa identidade? O que representa?

10.3. Qual a coerência dessa mesma identidade nos diferentes suportes comunicacionais?

Anexo 2. Respostas

1. Entrevista à Académica de Coimbra

Em CD

2. Entrevista ao CD Aves

Em CD

3. Entrevista ao CD Feirense

Em CD

4. Entrevista ao CS Marítimo

Em CD

5. Entrevista à Federação Portuguesa de Futebol

Em CD

6. Entrevista ao Gil Vicente FC

Em CD

7. Entrevista ao Leixões SC

Em CD

8. Entrevista ao Rio Ave FC

Em CD

9. Entrevista ao SC Braga

Em CD

10. Entrevista ao SC Covilhã

Em CD

11. Entrevista ao SC Olhanense

Em CD

12. Entrevista ao Varzim SC

Em CD

13. Entrevista ao Vitória de Guimarães

Em CD

