



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Artes e Letras

Comunicação de Crise no Desporto: Gestão da Reputação no “Caso E-mails”

Mário Filipe Felício Cardoso

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, outubro de 2018

*Para os meus pais, Bernardino e Célia.
Obrigado.*

Agradecimentos

“A gratidão é o único tesouro dos humildes”

William Shakespeare

Numa vida em que os caminhos são constantemente reajustados e sinuosos, nada dá mais satisfação que o sentimento de um objetivo atingido. No fim, nem sempre se consegue obter a perfeição. No entanto, o que verdadeiramente importa é a realização pessoal no trajeto que foi percorrido.

Esta dissertação é fruto de esforço, perseverança e entrega àquilo que me comprometi a realizar. Contudo, ninguém consegue chegar ao destino pretendido sem a ajuda de alguém. Sozinhos, nem as vitórias são tão saborosas, nem o percurso é tão enriquecedor.

Agradeço, principalmente, aos meus pais, Célia e Bernardino, e ao meu irmão, Pedro. Obrigado pelo apoio e paciência durante o meu percurso acadêmico e a minha vida. Foram vocês que sempre acreditaram em mim, mesmo quando duvidei. Jamais conseguirei retribuir aquilo que todos os dias me dão.

Agradeço à minha namorada, que me presenteou com apoio, paciência e motivação, ao mesmo tempo que tinha um objetivo semelhante ao meu. Obrigado por teres arriscado na hora da escolha.

Agradeço aos meus avós a ajuda e preocupação demonstradas ao longo desta etapa. Sem o vosso carinho, tudo seria mais difícil. Agradeço, também, à minha família pelo apoio.

Obrigado ao que já não está entre nós, mas que para sempre estará gravado na minha memória. As minhas conquistas serão, sempre, as tuas conquistas.

Agradeço, especialmente, ao meu orientador, Professor Doutor Joaquim Paulo Serra, pela sua dedicação, pelo seu apoio e pela confiança depositada em mim. Guardarei os seus ensinamentos para futuras conquistas.

Agradeço à Professora Doutora Gisela Gonçalves a valiosa colaboração no progresso desta dissertação.

Obrigado, também, a quem contribuiu para o desenvolvimento da investigação, mais propriamente, aos entrevistados, às pessoas inquiridas e à Biblioteca Municipal Raúl Brandão, em Guimarães.

A todos, um sincero obrigado!

Resumo

A reputação de um clube desportivo, desde a profissionalização dos mesmos, torna-se vital para o seu bom funcionamento. Para contrariar situações de risco ou críticas para um clube, a gestão da sua comunicação necessita de ser apurada na defesa da imagem e dos valores que transmite. A comunicação estratégica no setor desportivo não é tão linear como em outras indústrias, devido ao carácter emocional que o futebol oferece aos adeptos dos clubes. Apesar de os adeptos, contrariamente com o que acontece noutras indústrias, não alterarem, com tudo o que possa acontecer, as suas preferências clubísticas, é necessário que a organização desportiva proteja a sua reputação, a sua credibilidade e os seus produtos em caso de crise, de forma a assegurar a venda de merchandising, as parcerias e os resultados desportivos. Em cada país, apenas um clube consegue ser campeão nacional e, assim, cumprir os seus objetivos desportivos. Sendo os resultados desportivos o grande potenciador do lucro, os dirigentes desportivos tendem a utilizar todas as ferramentas disponíveis para ganhar vantagem sobre os adversários, dentro e fora de campo. Os resultados desportivos e as performances dentro do campo podem ser tão impulsionadores de uma crise como uma situação crítica como o “Caso E-mails”. Portanto, os departamentos de comunicação têm cada vez mais importância na defesa da reputação, legitimidade e transparência dos clubes de futebol, o que incitou à realização desta investigação. O principal objetivo é perceber se, com a emergência e o desenvolvimento do “Caso E-mails”, a reputação do Sport Lisboa e Benfica ficou afetada ou não. Para isto, foram recolhidos dados através de diferentes técnicas, de forma a ter uma perspetiva alargada da situação e chegar a uma conclusão rigorosa. Esta situação crítica, com que o Sport Lisboa e Benfica se vem debatendo, ainda não terminou, tendo sido agravada por outros casos resultantes desta. Assim, pretende-se analisar a comunicação do clube no período de cerca de um ano, iniciando a análise na emergência do caso. Visto que a área de comunicação no setor desportivo ainda não tem a mesma atenção que outras vertentes das Relações Públicas, esta dissertação pretende, também, apresentar um contributo teórico-prático para a evolução do estudo do tema e, conseqüentemente, chamar a atenção para a pertinência do mesmo, pelo menos no contexto português.

Palavras-chave

Relações Públicas, Comunicação de Crise, Gestão de Crise, Futebol, Sport Lisboa e Benfica, “Caso E-mails”.

Abstract

The reputation of a sports club, since the professionalization of them, becomes vital for its proper functioning. To counter situations of risk or criticism for a club, the management of its communication needs to be verified in the defense of the image and the values it transmits. Strategic communication in the sports sector is not as linear as in other industries because of the emotional nature that football offers to club supporters. Although supporters, in opposite of what happens in other industries, do not change, with all that may happen, their club preferences it is necessary for the sports organization to protect its reputation, credibility and its products in case of crisis, in order to ensure the sale of merchandising, partnerships and sports results. In each country, only one club can become a national champion and therefore fulfill his sporting goals. As sportive results are the great enhancer of profit, sports managers tend to use all the available tools to gain advantage over opponents, both on and off the field. Sports results and performances in the field can be as much a driver of a crisis as a critical situation like the "Caso E-mails". Therefore, communication departments are increasingly important in defending the reputation, legitimacy and transparency of football clubs, which incited the realization of this research. The main objective is to see if, with the emergence and development of the "Caso E-mails", the reputation of Sport Lisboa e Benfica was affected or not. For this, data were collected through different techniques, in order to have a broad perspective of the situation and get a rigorous conclusion. This critical situation, with which Sport Lisboa e Benfica has been debating, has not yet ended, and has been aggravated by other cases resulting from this one. Thus, it is intended to analyze the communication of the club in the period of about one year, initiating the analysis in the case's emergency. Since the area of communication in the sports sector does not have yet the same attention as other aspects of Public Relations, this dissertation also intends to present a theoretical-practical contribution to the evolution of the study of the subject and, consequently, to draw attention to its relevance, at least in the Portuguese context.

Keywords

Public Relations, Crisis Communication, Crisis Management, Football, Sport Lisboa e Benfica, "Caso E-mails".

Índice

Dedicatória	iii
Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Lista de Figuras	xv
Lista de Tabelas	xvii
Lista de Acrónimos	xix
Introdução	1
Parte 1. Enquadramento Teórico	7
Capítulo 1. Estrutura Administrativa do Futebol	9
1.1. Gestão Amadora e Profissional de Clubes	9
1.1.1. A Gestão Amadora	9
1.1.2. A Gestão Profissional	12
1.2. Propriedade dos Clubes Profissionais	15
1.3. A Estrutura dos Clubes Profissionais	18
Capítulo 2. Relações Públicas	27
2.1. Conceitos e Funções Gerais	27
2.1.1. Modelos de Comunicação	31
2.1.1. Relações Públicas no Desporto	34
2.2. A Utilização do desporto pelas Relações Públicas	39
2.3. Comunicação na <i>Web 2.0</i>	42
Capítulo 3. Gestão e Implicações da Crise	51
3.1. Conceito e Especificidades de uma Crise	51
3.1.1. A Crise no Desporto	54
3.2. Tipologias de Crise	56
3.3. Fases da Crise	58
3.3.1. Fase de Pré-crise ou Proativa	58
3.3.2. Fase de Resposta à Crise ou Reativa	60
3.3.3. Fase de Pós-crise ou Reflexiva	62
3.4. Estratégias de Comunicação de Crise	63
3.5. O <i>Storytelling</i> como Arma/Estratégia de Comunicação	69
Capítulo 4. Atores e Efeitos da Crise	73
4.1. Atores na Criação de uma Crise	73
4.1.1. Atletas	73
4.1.2. Dirigentes	76

4.1.3. Adeptos	77
4.1.4. Resultados	79
4.1.5. <i>Media</i>	80
4.2. A relação dos Patrocinadores com as Organizações Desportivas em Caso de Crise	82
4.3. Efeitos de uma Crise na Reputação de uma Organização Desportiva	84
Parte 2. Estudo Empírico	89
Capítulo 5. Metodologia	91
5.1. O Problema de Investigação	91
5.2. Objetivos e Hipóteses	92
5.3. Métodos e Técnicas	93
5.4. Descrição da Instituição Sport Lisboa e Benfica	95
Capítulo 6. Apresentação e Análise dos Resultados	99
6.1. Cronologia do “Caso E-mails”	99
6.2. Questionário	104
6.2.1. Análise das Respostas	104
6.3. Entrevistas	129
6.3.1. Entrevistados	129
6.3.2. Análise das Entrevistas	130
7. Discussão dos Resultados	139
Conclusão	149
Referências	155
Anexos	163
Anexo 1. Guião da Entrevista	165
Anexo 2. Respostas, na entrevista, do Mestre Bruno Amaral	166
Anexo 3. Respostas, na entrevista, do Doutor César Neto	169
Anexo 4. Respostas, na entrevista, do Doutor José Gabriel Andrade	176
Anexo 5. Respostas, na entrevista, do Doutor Vasco Ribeiro	178
Anexo 6. Respostas, na entrevista, do Mestre Paulo Salgado	181
Anexo 7. Questionário	187
Anexo 8. Cronologia global dos acontecimentos	192
Anexo 9. Notícia “Benfica Acusado de Corrupção”	199
Anexo 10. Notícia “Dragões Implicam Paulo Gonçalves”	200
Anexo 11. Notícia “Benfica contra-ataca”	201
Anexo 12. Notícia “Benfica Acusado de Vigiar Gomes”	202
Anexo 13. Notícia “Judiciária na Luz e na casa de Vieira”	203
Anexo 14. Notícia “Caso dos E-mails faz mais uma vítima, agora na Federação”	204
Anexo 15. Notícia “‘Parece-me irreal que o Benfica possa escapar ileso a tudo isto’”	205

Anexo 16. Notícia “Luís Gonçalves para Luís Ferreira: ‘És um dos nossos!’”	206
Anexo 17. Notícia “Árbitros, favores e cartilha em emails expostos na net”	207
Anexo 18. Notícia “Proibido reproduzir”	208
Anexo 19. Notícia “Benfica paga defesa da claque”	209
Anexo 20. Notícia “Consequências gravosas e lesivas a seu tempo serão julgadas”	210
Anexo 21. Notícia “Detenção de Paulo Gonçalves deixa Luz em choque”	211
Anexo 22. Notícia “Acabou a paródia!”	212
Anexo 23. Referências da Cronologia	213

Lista de Figuras

Figura 1 - Organigrama do Club Atlético de Madrid	20
Figura 2 - Modelos de Relações Públicas	33
Figura 3 - Estratégias de Reparação de Imagem de Benoit	66
Figura 4 - Estratégias de Resposta da Teoria Situacional da Comunicação de Crise de Coombs	68
Figura 5 - Gráfico referente à preferência clubística dos inquiridos	104
Figura 6 - Gráfico referente ao género dos inquiridos	105
Figura 7 - Gráfico referente à idade dos inquiridos	106
Figura 8 - Gráfico referente às habilitações literárias dos inquiridos	107
Figura 9 - Gráfico referente à previsibilidade, ou não, da crise	110
Figura 10 - Gráfico referente a uma possível mancha na reputação do SLB	111
Figura 11 - Gráfico referente à confiança nos dirigentes após a crise	112
Figura 12 - Gráfico referente à permanência, ou não, das características atribuídas antes da crise	114
Figura 13 - Gráfico referente à inserção, ou não, do SLB em esquemas de corrupção	115
Figura 14 - Gráfico referente às estratégias de comunicação do SLB durante a crise	116
Figura 15 - Gráfico referente aos desmentidos do SLB	117
Figura 16 - Gráfico referente aos esclarecimentos prestados pelo SLB e seus dirigentes	118
Figura 17 - Gráfico referente aos conteúdos transmitidos pelo SLB	119
Figura 18 - Gráfico referente à cobertura do “Caso E-mails” pelos <i>media</i>	120
Figura 19 - Gráfico referente ao conhecimento do gabinete de crise criado pelo SLB	121
Figura 20 - Gráfico referente à atuação do gabinete de crise	122
Figura 21 - Gráfico referente aos canais utilizados, pelo SLB, para comunicar durante a crise	123
Figura 22 - Gráfico referente à preparação do SLB para o “Caso E-mails”	124
Figura 23 - Gráfico referente à credibilidade das vitórias do SLB	125
Figura 24 - Gráfico referente à influência da crise nas modalidades do clube	126
Figura 25 - Gráfico referente às possíveis futuras dificuldades do clube	128
Figura 26 - Gráfico referente à reputação do clube em comparação com outros clubes portugueses	129

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Nível de conhecimento do “Caso E-mails”	108
Tabela 2 - Nível de reputação do SLB antes da crise	109
Tabela 3 - Características atribuídas pelos inquiridos ao SLB antes da crise	113
Tabela 4 - Nível de reputação do SLB após a emergência da crise	127

Lista de Acrónimos

BTV	Benfica TV
CEO	Chief Executive Officer
Chelsea FC	Chelsea Football Club
FPF	Federação Portuguesa de Futebol
IFFHS	International Federation of Football History & Statistics
RP	Relações Públicas
SAD	Sociedade Anónima Desportiva
SLB	Sport Lisboa e Benfica
SMS	Short Message Service
TSCC	Teoria Situacional da Comunicação de Crise
UEFA	Union of European Football Associations
VAR	Video Assistant Referee

Introdução

Historicamente, o desporto assume-se como motor social, que não só ajuda a quebrar barreiras políticas, como auxilia nas relações sociais. A sua importância é desmedida, atuando, por exemplo, na unificação de nações e na promoção de mudanças sociais (L’Etang, 2013, p. 2). Segundo Gantz (2013, citado em Koerber e Zabara, 2017, p. 195), “o desporto é importante porque tem o potencial de capturar e cativar a atenção do mundo e servir como um elo comum, unindo as pessoas através de divisões de género, raça, religião e política”¹. Desta forma, utiliza os seus valores no combate às vicissitudes da sociedade, mesmo que, por vezes, aconteçam desgraças criadas por aqueles que não respeitam os princípios e as conceções pelas quais o desporto se rege.

Em Portugal, o desporto assume preponderância no quotidiano dos cidadãos. A sua importância não se baseia, apenas, na vertente do bem-estar e do respeito e desportivismo, visto que a competição entre os clubes da Primeira Liga de futebol nacional é acentuada e cumpre um papel determinante. Em Portugal, o futebol é apelidado, assim, de “Desporto-rei”, sendo aquele que, com notória diferença, mais praticantes federados tem². Com isto, os *media* dão grande enfoque a tudo o que acontece no desporto nacional, principalmente no futebol.

Os gabinetes de comunicação dos clubes necessitam, assim, de estar em constante desenvolvimento, de forma a controlar aquilo a que o clube é associado e a produzir conteúdos interessantes para os seus sócios e simpatizantes. A atenção contínua dada ao quotidiano dos clubes obriga a uma gestão cuidada da comunicação por parte dos profissionais. Como existe um clima de críspação no futebol português, neste momento, os clubes são constantemente postos à prova com as acusações realizadas continuamente pelos clubes rivais. Este clima de turbulência, através de constantes queixas e acusações que pretendem desculpabilizar o insucesso desportivo próprio, não permite que um gabinete de comunicação esteja apenas a comunicar após o surgimento de uma situação mais complicada. É necessário um trabalho antecipado que planeie e organize um plano de resposta, de forma a não se ser surpreendido. Mais do que a criatividade e a produção de conteúdos positivos para os seus adeptos, o departamento de comunicação e os seus profissionais necessitam de estar preparados para as situações menos positivas que possam ocorrer.

¹ “Sports is important because it has the potential to capture and captivate the attention of the world and serve as a common bond, binding people together across gender, race, religious, and political divides.”

² Indicadores relativos ao ano de 2016, recolhidos, comparados e analisados através do site <https://www.pordata.pt/Portugal/Praticantes+desportivos+federados+total+e+por+algumas+federa%C3%A7%C3%B5es+desportivas-2226>

Estes componentes determinam, por exemplo em Portugal, que, com frequência, existam casos críticos. Como qualquer outra indústria e mercado profissional, o desporto, concretamente o futebol, também se depara, por vezes, com situações críticas que conseguem colocar em causa tanto a reputação de um clube, como os valores pelos quais o desporto deve ser encarado.

A profissionalização dos clubes de futebol tornou as equipas em empresas, geridas com o objetivo do lucro financeiro. No entanto, o lucro financeiro é, em grande parte das vezes, resultante das boas performances e dos resultados desportivos obtidos ao longo da época. Os patrocinadores querem estar ligados aos melhores clubes e, exceto em alguns casos, os maiores clubes querem contratar os jogadores que tenham realizado boas performances ao longo da época. Este tipo de gestão nem sempre é apoiada por todos os adeptos, já que creem que o futebol é sagrado, sendo muito mais que um negócio. Eles também acreditam que, com a comercialização do futebol, se vão perdendo as maiores qualidades deste desporto, como a paixão, a história ou a centralização nos adeptos (Smith, 2013, p. 20). A necessidade de vencer para a aprovação dos adeptos e para a saúde financeira do clube pode desviar os dirigentes desportivos da sua integridade e transparência. Assim, tornaram-se comuns as acusações de corrupção a dirigentes de outros clubes, mesmo que estas sejam infundadas. Os profissionais de comunicação estão, por conseguinte, incumbidos de proteger a reputação do clube de ataques externos, respondendo de forma rápida e clara.

A história do futebol português não é feita apenas de conquistas, visto que passou, também, por momentos turbulentos relacionados com ações de agentes desportivos. Exemplo disto é o “Caso Calabote”, nos anos 50 do séc. XX, ou o “Caso Apito Dourado”, em 2003. O “Caso E-mails”, situação crítica estudada nesta dissertação, é, então, mais um caso a adicionar a vários que se vieram a criar durante a história do futebol em Portugal.

Desta forma, pretendeu-se estudar a gestão da comunicação do “Caso E-mails”, despontado em 2017, por parte do Departamento de Comunicação do Sport Lisboa e Benfica, de forma a perceber se a reputação do clube ficou intacta relativamente às acusações do Diretor de Comunicação e Informação do Futebol Clube do Porto, Francisco J. Marques, e aos eventos provocados pelas mesmas. Esta situação crítica, baseada na acusação ao Sport Lisboa e Benfica de manter um esquema de aliciamento a árbitros da Primeira Liga, foi além-fronteiras, visto que também a comunicação social de outros países noticiou acerca deste caso. Mais especificamente, pretendeu-se estudar se a marca Benfica foi afetada, se o clube estava preparado para esta crise e se este mantém a mesma reputação e credibilidade que vinha a criar, para as quais a conquista do Tetracampeonato, de 2013 a 2017, foi essencial.

Seguindo um formato hoje mais ou menos estabelecido, esta dissertação foi dividida em duas partes. A primeira parte é constituída pelo enquadramento teórico, relacionado com as Relações Públicas, incluindo no desporto, as estruturas dos clubes e as situações críticas. Na

segunda parte será apresentado um estudo empírico sobre o “Caso E-mails”, uma crise com que se debateu e debate o Sport Lisboa e Benfica.

O primeiro capítulo, da primeira parte, intitula-se “Estrutura Administrativa do Futebol” e remete para os tipos de organização dos clubes. Pretende-se atender aos tipos de gestão que os clubes podem ter, o seu tipo de propriedade e como se encontra estruturada a área administrativa de cada organização desportiva.

O segundo capítulo, da primeira parte, chama-se “Relações Públicas”, remetendo para definições gerais da área e a sua zona de atuação no desporto. Desta forma, irão ser abordadas as temáticas sobre os conceitos e as funções gerais da área, as Relações Públicas no desporto, as parcerias criadas pelos patrocinadores e clubes e a importância da *web 2.0* na comunicação estratégica.

O terceiro capítulo, da primeira parte, intitula-se “Gestão e Implicações da Crise”. Este capítulo intenta expor as especificidades de uma situação crítica nas organizações, incluindo as desportivas. Assim, pretende-se contemplar as definições e as especificidades de uma crise, os tipos e as fases de uma situação crítica e as estratégias de comunicação num período crítico, entre os quais o *storytelling*.

Para uma exposição mais aprofundada das situações críticas no desporto, mais propriamente no futebol, o quarto capítulo, da primeira parte, intitulado “Atores e Efeitos da crise” pretende atender aos atores que podem fazer despontar uma crise nos clubes e as consequências que tais eventos podem ter. Assim, intenta-se considerar quem poderá criar uma situação crítica a um clube, a relação com os parceiros em caso de crise e os efeitos que eventos negativos podem ter nas organizações desportivas.

A segunda parte da dissertação recairá sobre o estudo empírico da situação crítica no “Caso E-mails”. O objetivo da investigação foi estudar os efeitos que esta crise provocou no Sport Lisboa e Benfica e de que forma o clube combateu esta situação. Para retirar conclusões acerca destes temas foi necessário delinear e justificar uma estratégia de recolha de dados, descrita no capítulo cinco, chamado “Metodologia”. Essa recolha de dados envolveu uma técnica quantitativa, o inquérito por questionário, e uma técnica qualitativa, a entrevista - uma e outra apoiadas numa análise documental de artigos de jornal sobre o “Caso E-mails”. Os dados recolhidos foram apresentados no capítulo “Apresentação e Análise de Resultados”, que permitiu uma triangulação e discussão do conhecimento adquirido, com a análise aos eventos e consequências do “Caso E-mails”, no capítulo “Discussão de Resultados”.

Existe uma escassez de estudos acerca da comunicação estratégica no setor desportivo, o que permite que esta dissertação seja uma contribuição relevante para a área. O mediatismo e o volume de informação que vem sendo divulgado acerca do desporto requer uma comunicação desenvolvida por parte dos clubes, o que nem sempre vem sendo feito pelos mesmos. Desta forma, este estudo pretende analisar a comunicação de um clube numa situação crítica

específica, com o propósito de fazer evoluir a comunicação no setor desportivo e levar outros a interessar-se sobre o tema.

Parte 1. Enquadramento Teórico

Capítulo 1. Estrutura Administrativa do Futebol

O primeiro capítulo da parte 1 centra-se nos processos e ideais da gestão e administração das organizações desportivas, com foco no futebol. Neste capítulo, irá perceber-se como se estruturam, organizam e gerem os clubes profissionais, para além de uma referência à gestão amadora, que caracteriza as associações locais e regionais. Desta forma, iniciar-se-á com um olhar para a gestão amadora e profissional dos clubes. Seguidamente, perceber-se-á as formas de propriedade dos clubes, visto que o poder ou é único ou é repartido dentro de uma organização desportiva. Para finalizar, abordar-se-á a estrutura de um clube profissional, de modo a que se possa perceber o quão complexo este é na sua parte empresarial e de negócio.

1.1. Gestão Amadora e Profissional de Clubes

A administração e a gestão dos clubes têm especificidades e características próprias que elevam a qualidade do desporto, em especial do futebol. Uma gestão inteligente das organizações permite desenvolver e rentabilizar o negócio desportivo. O futebol continua a ter um papel ativo na inserção do desporto na área empresarial. Segundo Callejo e Forcadell (2006, p. 51), “a indústria do futebol transformou o desporto, convertendo-o num dos mais lucrativos negócios de entretenimento e lazer em todo o mundo”³. Para isso, transformou a sua abordagem e estrutura amadora numa abordagem profissional, voltada para o aspeto empresarial e económico. Indivíduos gerem e administram os seus clubes, ficando obrigados a criar uma estrutura que permita alcançar os objetivos propostos e, dessa forma, agradar aos seus *stakeholders*, especialmente os seus sócios. No entanto, esta gestão amadora continua a existir, principalmente em associações locais, que organizam equipas e desportos.

1.1.1. A Gestão Amadora

O desporto amador está presente no quotidiano, seja de forma individual ou coletiva. Segundo Zeleyurt e Ataçocugu (2016, p. 1422), “o conceito de amadorismo é usado para

³ “The soccer industry has been transformed the sport, converting it into one of the most profitable entertainment and leisure business around the world.”

expressar as atividades que são realizadas livremente apenas por prazer”⁴. Parte dos clubes profissionais, incluindo os clubes portugueses, nasceram devido a preocupações locais e de forma amadora. A profissionalização e a sua transformação empresarial alteraram, em parte, as suas prioridades.

Continuam a existir instituições e associações locais que são geridas e administradas com um intuito local e/ou regional. Estas mesmas associações, normalmente, organizam desportos ou equipas, de modo a participarem e incentivarem localmente a prática de desporto. Segundo Araújo (1984, citado em Matos, 2001, p. 6):

As pequenas coletividades desportivas, de cariz popular, tiveram quase sempre origem numa preocupação expressa das populações em se auto-organizarem como forma de dar resposta às carências (desportivas) locais, ou seja, como forma de, coletivamente, poderem promover atividades (desportivas) destinadas à ocupação dos tempos livres dos cidadãos.

Os objetivos destas associações são direcionados maioritariamente para o que as rodeia, ou seja, para os cidadãos. A dinamização local e/ou regional tem mais influência na administração e gestão amadora que os resultados desportivos ou os resultados financeiros (características da gestão profissional). Apesar de ser sempre necessário angariar dinheiro para poderem ser organizadas as atividades, segundo Smith (2013, p. 18):

Muitas vezes, são pobres em dinheiro, o que significa que não podem procurar publicidade dispendiosa ou outras atividades promocionais importantes. Outro desafio é que não têm necessariamente acesso à experiência em marketing desportivo, pois dependem da boa vontade e do serviço de pessoal voluntário⁵.

A falta de recursos financeiros, observada através deste exemplo do marketing desportivo, torna mais complicada a gestão destas associações. No entanto, observando a sua essência, as associações de cariz amador pretendem e preferem o reconhecimento e o desenvolvimento da comunidade em vez de fazer dinheiro com a mesma (Smith, 2013, p. 17).

Os indivíduos que maioritariamente fazem parte das direções destas associações locais são voluntários, ou seja, não retiram qualquer tipo de vantagem financeira ou qualquer outro tipo de proveito pessoal do trabalho que realizam nas mesmas. A paixão pela associação local, por vezes, é a maior motivação para um indivíduo se inserir na direção da mesma. Segundo Neto (1998, p. 27), “a administração amadorística é baseada em valores de tradição e o comportamento dos seus dirigentes é influenciado por elementos emotivos que acabam introduzindo uma dimensão irracional nas suas decisões”. A ligação emocional do dirigente para com a associação nem sempre permite que este tome as melhores decisões. A gestão de uma organização de cariz amador, segundo Spessoto (2008, pp. 16-17):

⁴ “The concept of amateurship is used to express the activities which are performed freely just for pleasure.”

⁵ “They are often cash-poor, which means that they cannot pursue expensive advertising or other major promotional activities. Another challenge is that they do not necessarily have access to sport marketing expertise as they heavily rely on the goodwill and service of volunteer staff.”

É baseada em valores tradicionalistas e paternalistas e o comportamento do dirigente é influenciado por fatores emotivos e passionais que introduzem uma dimensão irracional em suas decisões, tendo carácter político, económico e pessoal. O grande problema é que como os clubes são entidades sem fins lucrativos acabam tendo a sua administração voltada para dentro, isso implica na prevalência dos problemas administrativos em detrimento das oportunidades de mercado.

O que acontece nestas organizações é a in experiência na área de gestão ou a falta de noção estratégica, que permitem que a emoção se sobreponha à racionalidade. Tal como parte dos clubes profissionais aquando da sua criação, estas associações de cariz amador são instituições de utilidade pública, sem fins lucrativos, que vivem e se desenvolvem pela vontade dos sócios e simpatizantes, que estão dispostos a voluntariado (Lourenço e Guadalupe, 2017, p. 56).

Estas organizações normalmente têm equipas desportivas que competem num variado tipo de campeonatos. No entanto, o foco está sempre direccionado para o desenvolvimento e para o bem-estar local através da competição e da participação. Segundo Marques e Costa (2016, p. 384), “independentemente do nível do campeonato em que compitam, os clubes não se veem como parte de um negócio de entretenimento ou buscam o lucro”. O foco não é o resultado, mas sim o divertimento e criar uma boa atmosfera (Vukusic e Miosic, 2017, p. 9).

Apesar de estas formas de gestão e administração amadora irem resultando localmente, já o mesmo não se pode afirmar dos clubes profissionais. Segundo Parks, Quarterman e Thibault (2007, p. 14):

A evidência sugere que o sucesso na empresa desportiva de hoje depende de uma boa compreensão dos princípios comerciais, tais como finanças, marketing, vendas, patrocínio e gestão. Como resultado, as organizações desportivas contemporâneas estão a abandonar as práticas e atitudes tradicionais de emprego, como a contratação apenas de pessoas com experiência como atletas ou com entusiasmo específico pelo desporto. O nível atual de concorrência económica dentro das empresas desportivas exige que os empregadores reconheçam e apreciem conhecimentos comerciais sólidos e que as suas práticas de contratação reflitam esses valores⁶.

A globalização pode ser vista como um fator que acelerou o processo de profissionalização (Tobin, 2017, p. 776). Os principais clubes profissionais portugueses também já foram amadores, assim como a sua gestão e administração, tendo sido obrigados pelo meio a evoluir e a tornar-se profissionais.

⁶ “Evidence suggests that success in today’s sport enterprise depends on a good understanding of business principles such as finance, marketing, sales, sponsorship, and management. As a result, contemporary sport organizations are abandoning traditional employment practices and attitudes, such as hiring only people with experience as athletes or with specific enthusiasm for sport. The current level of economic competition within sport enterprises mandates that employers recognize and appreciate sound business expertise and that their hiring practices reflect these values.”

1.1.2. A Gestão Profissional

O desporto profissional tem especificidades diferentes das do desporto amador. Segundo Marques e Costa (2016, p. 382):

(..) o mercado do futebol profissional possui características bastante peculiares, que diferenciam os seus clubes dos amadores. (...) A começar pela presença de entidades que regulam esse mercado, estabelecendo regras para filiações e participações em torneios: as federações e as confederações.

No entanto, não é apenas pela regulação do desporto em si que se pode afirmar que um desporto é profissional. A forma de gestão e de negócio dos clubes que participam nesses torneios também tem de estar inserida na área empresarial. Segundo Neto (1998, p. 27), “a administração profissional/empresarial centra-se na visão do lucro e da rentabilidade”.

Na gestão desportiva profissional, a prática de desporto e a dinamização já não são suficientes. Os clubes profissionais, ao contrário dos amadores, medem a performance da sua equipa (Smith, 2013, p. 22). Segundo Marques e Costa (2016, p. 382), “o desempenho colhido em torneios é uma preocupação constante e que influencia diretamente o resultado económico de uma organização”. O lucro e o desempenho desportivo de uma equipa são os principais objetivos de uma organização desportiva. Para isso, é essencial o trabalho de gestores profissionais com dedicação exclusiva à administração do clube. Segundo Smith (2013, p. 22):

Clubes e organizações desportivas têm de gerir as exigências competitivas. Por um lado, precisam de maximizar o lucro para investir nas suas atividades competitivas. Por outro lado, precisam da performance no campo de jogo, não importa o custo⁷.

Toda a gestão e administração de um clube profissional tem de conter objetivos definidos e uma forte estrutura, para que a organização possa alcançar as metas financeiras e desportivas. Segundo García (2011, p. 286):

O sucesso das organizações desportivas baseia-se não só no sucesso desportivo, mas também no sucesso financeiro, o que as obriga a repensar a abordagem que tradicionalmente têm em relação aos seus fãs - uma mistura de espetáculo e sentimentalismo fornecido, uma vez por semana, durante o tempo de jogo⁸.

O sucesso de um clube profissional não pode ser apenas desportivo ou financeiro, visto que os clubes existem para os adeptos. Sem eles, não faria sentido haver competição e nem sequer a existência do clube, já que as partidas não iriam entreter ninguém e a indústria não gerava lucro. Segundo Smith (2013, pp. 20-21):

⁷ “Competitive sport clubs and organizations have to manage competing demands. On the one hand, they need to maximize profit in order to invest in their competitive activities. On the other hand, they need to perform on the field of play no matter what the cost.”

⁸ “The success of sport organizations is based not only on sport success but also on financial success, which forces them to rethink the approach they have traditionally taken to relating with their fans - a mixture of spectacle and sentimentality provided once a week during match time.”

O desporto é uma forma de lazer ou entretenimento que pode ajudar a organização a ganhar dinheiro mantendo os clientes felizes. Deste ponto de vista, são necessárias grandes práticas de negócios para ajudar a manter as organizações desportivas vivas; quaisquer benefícios que o desporto possa conferir (por exemplo, benefícios para a saúde, construção de carácter, oportunidades, inclusão) serão perdidos para sempre se uma organização não puder continuar lucrativa operando de uma maneira comercial⁹.

Para o clube continuar a lucrar, o bom desempenho nas competições é imperativo. A conquista de títulos e troféus leva a um aumento de vendas aos adeptos da equipa, adicionado ao prémio financeiro que a organização do torneio em questão oferece ao clube vencedor. Segundo Smith (2013, p. 22), “os membros e os fãs de um clube desportivo ajuízam o desempenho com base em troféus, campeonatos, prémios, galhardetes, taças e rankings¹⁰”.

Os adeptos e sócios são uma grande fonte de rendimento dos clubes. Segundo L’Etang (2013, p. 88), “o trabalho dos negócios desportivos, muitas vezes, é descrito e justificado pelos seus praticantes como ‘fazer lucro a partir da paixão’¹¹”. Os clubes trabalham com o intuito de convencer os adeptos a comprar os seus produtos, seja *merchandising* ou ingressos. Segundo Parks *et al.* (2007, p. 13), “os gestores desportivos competem continuamente pelos fundos discricionários dos consumidores, através da venda de itens que podem ou não estar relacionados com o foco primário aparente da empresa¹²”.

Os clubes conseguem, através de uma boa gestão, utilizar o produto desportivo para obter, no mínimo, retornos financeiros. Segundo Smith (2013, p. 18):

As equipas desportivas profissionais produzem um produto que é vendido para quatro grupos: primeiro, fãs que apoiam ligas assistindo a jogos, seguindo jogos na televisão e outros meios de comunicação e comprando *merchandising* relacionado com a liga e a equipa; segundo, televisão e outros *media* ou empresas de radiodifusão, que compram o direito de mostrar jogos como uma opção de programação; Terceiro, comunidades que criam instalações e apoiam clubes locais; e quarto, corporações que apoiam ligas e clubes aumentando o custo dos ingressos, comprando equipas diretamente ou fornecendo receitas através de patrocínio ou outras associações.¹³

Existe mais possibilidade de fazer lucro caso os adeptos estejam contentes com os resultados desportivos da equipa. Se, por exemplo, a equipa tiver maus resultados é improvável que os adeptos gastem o seu dinheiro adquirindo *merchandising* do clube que apoiam. Sendo assim, segundo Talovic, Jeleskovic, Alic, Masala e Ormanovic (2015, p. 25), “os clubes que

⁹ “Sport is a form of leisure or entertainment that can help organization to make money by keeping customers happy. From this viewpoint, great business practices are needed to help keep sport organizations alive; any benefits that sport might confer (e. g. health benefits, character-building, opportunities, belonging) will be lost forever if an organization cannot remain profitable by operating in a business-like manner.”

¹⁰ “Sport club members and fans judge performance on the basis of trophies, championships, premierships, pennants, cups and rankings.”

¹¹ “The work of sports business is often described and justified by its practitioners as ‘making profit from passion’”

¹² “Sport managers continuously compete for the discretionary funds of consumers through the sale of items that might or might not be related to the apparent primary focus of the enterprise.”

¹³ “Professional sport teams produce a product that is sold to four groups: first, fans who support leagues by attending games, following games in television and other media and purchasing league- and team related merchandising; second, television and other media or broadcasting companies, which purchase the right to show games as a programming option; third, communities which build facilities and support local clubs; and fourth, corporations which support leagues and clubs by increasing gate monies, purchasing team outright or providing revenues through sponsorship or other associations.”

conseguem melhores resultados têm rendimentos mais elevados e investem a maior parte dos seus recursos na contratação de melhores e mais caros jogadores e treinadores”¹⁴.

Outra forma de negócio é a formação de jogadores, fazendo dos mesmos os principais ativos do clube. A gestão dos jogadores formados internamente num clube de futebol varia consoante a grandeza do clube. Segundo Lourenço e Guadalupe (2017, p. 43), “este produto poderá passar pela formação de jogadores para rentabilizar através da sua posterior venda ou, na maioria dos casos dos clubes de grande dimensão, pela apresentação de um espetáculo capaz de cativar público pagante”. Não só internamente se formam jogadores, já que, por vezes, os clubes contratam jogadores estrangeiros para as camadas jovens ou criam academias nos seus países de origem. Segundo Forslund (2017, p. 377):

Os clubes procuram formas de encontrar jogadores menos dispendiosos, seja pelo desenvolvimento interno de talentos ou pela busca de talentos em países menos desenvolvidos. Alguns clubes criam alianças estratégicas ou companhias conjuntas para criar academias de futebol, por exemplo, em África¹⁵.

Outra forma de negócio é o que se faz através da compra de atletas reconhecidos. Este modelo de negócio pretende lucrar com, por exemplo, receitas de ingressos, direitos de imagem dos jogadores ou *merchandising*. Por outro lado, pretende-se que estes atletas proporcionem espetáculo a quem vai assistir ao jogo, já que estão mais perto de vencer a partida, visto que são jogadores dotados de grandes capacidades. No entanto, o futuro pode não ser tão risonho, financeiramente, para essa organização desportiva. Segundo Marques e Costa (2016, p. 382):

Para maximizar as suas receitas, o clube precisa de gastar para vencer (não apenas partidas, mas campeonatos, tornando-se um bom produto), não havendo uma garantia de resultados. (...) Maiores investimentos num plantel de jogadores têm de gerar um melhor desempenho desportivo e, conseqüentemente, maior facturamento. No entanto, isso não é uma certeza. Por mais criteriosa que seja a análise de um investimento, não há garantias nesse sentido, pois há inúmeros fatores envolvidos, muito improváveis. (...) Essa ‘aposta’ eleva o nível de risco assumido no negócio e pode ter conseqüências desastrosas.

Os clubes deixaram de ser simplesmente equipas desportivas para se tornarem em organizações empresariais que vão para além do jogo. Segundo Lourenço e Guadalupe (2017, p. 43), “atualmente, o futebol é uma indústria onde os clubes estão transformados em empresas, em sociedades anónimas desportivas, onde há um produto que se pretende valorizar no mercado”. Assim sendo, os clubes foram obrigados a equiparar os seus funcionários a profissionais especializados em áreas empresariais. Para poder entrar numa organização desportiva profissional não basta ser-se um apaixonado pelo clube, pelo futebol ou ter sido um profissional reconhecido noutra área de trabalho. Para poder entrar na organização é necessário acrescentar valor aos membros que já fazem parte do clube.

¹⁴ “Clubs that achieve better results have highest incomes and invest most of their resources in hiring best and the most expensive footballers and trainers.”

¹⁵ “Clubs search for ways to find less expensive players, either by internal talent development or by finding talent in less developed countries. Some clubs create strategic alliances or joint ventures to set up soccer academies for example in Africa.”

Segundo Domingos Soares de Oliveira, administrador executivo do Sport Lisboa e Benfica, citado por Lourenço e Guadalupe (2017, p. 59):

É evidente que, no final do dia, jogamos à bola, mas, para além disso, nós temos uma televisão, nós temos direitos desportivos, nós temos de ir ao Dubai discutir patrocínios, nós temos uma complexidade do ponto de vista da organização financeira com uma sociedade cotada com emissão de obrigações, etc. Portanto, quem chegar ao mundo deste desporto de alta competição tem de perceber muito mais do que apenas desporto, porque, efetivamente, a abrangência é enorme. (...) É importante gostar-se de desporto, é importante perceber-se de desporto, mas é crítico perceber-se muito mais do que apenas de desporto.

A entrada, na organização desportiva, de funcionários que não têm experiência na área leva a que seja possível serem levantadas questões acerca dos negócios realizados dentro do clube. Desta forma, é essencial, nos clubes profissionais, haver transparência por parte dos dirigentes e confiança nos mesmos por parte dos *stakeholders*. Segundo Marques e Costa (2016, p. 401), “uma administração mais profissional e transparente vem-se tornando uma exigência por parte dos grupos de interesse, inclusive potenciais investidores”.

1.2. Propriedade dos Clubes Profissionais

Os clubes profissionais, para além das formas como são geridos, têm certas particularidades a respeito da sua propriedade. Segundo Hoye (2006, citado em L’Etang, 2013, p. 97), “os desportos profissionais utilizam diferentes modelos de propriedade e governança, afim de regular e gerir os seus negócios de forma eficaz”¹⁶. Os dois principais tipos de propriedade nos clubes de futebol profissional são: por parte dos sócios, como é exemplo o Sport Lisboa e Benfica ou o Sporting Clube de Portugal; por parte de um indivíduo que adquire o clube e que o gere como entende, como é o caso de Roman Abramovich no Chelsea Football Club. Ambas as formas de propriedade do clube têm as suas peculiaridades e as suas próprias normas de administração. No entanto, apesar de qualquer tipo de aquisição e administração de um clube, todos veem o futebol como qualquer outra indústria. Segundo Forslund (2017, p. 274), “o futebol é, cada vez mais, visto como qualquer outro negócio”.

Quando a propriedade de uma organização desportiva pertence aos seus sócios, estes organizam-se e, após seguirem o seu regulamento interno e/ou os seus estatutos, contribuem para a prosperidade da organização. Segundo Heinemann (1998), citado por Augusto (2015, p. 40), “um clube desportivo apresenta características específicas que consideradas em conjunto, representam uma associação voluntária: filiação voluntária, orientação conforme os interesses dos sócios, independência relativamente a terceiros, estruturas democráticas de decisão e trabalho honorário”. Ou seja, são os sócios que decidem quem administra o clube e

¹⁶ “Professional sports utilize different ownership and governance models in order to regulate and manage their business effectively.”

toma as decisões para o êxito e a transparência do mesmo. Hamil, Walters e Watson (2010, p. 476) apresentam o Real Madrid Club de Fútbol e o Futbol Club Barcelona como duas organizações que pertencem aos seus sócios, não sendo de capital fechado.

Nestes clubes, que são da posse dos seus sócios, a democracia impera, sustentada pelos estatutos da organização. Segundo Wilkesmann e Blutner (2002, p. 25), “o consentimento dos membros em relação a certos tipos de questões é muitas vezes exigido pelos estatutos do clube. Adicionalmente, os membros elegem os órgãos do clube (conselho de administração, presidência) e supervisionam o cumprimento das respetivas tarefas”¹⁷. Aquando das eleições, todos os parâmetros devem ser respeitados, afim de irem ao encontro dos estatutos correspondentes. Segundo Vukusic e Miosic (2017, p. 2), “de acordo com os estatutos, as eleições devem ser realizadas de poucos em poucos anos e respeitar os padrões democráticos”¹⁸.

Para se poder ter influência no futuro da organização desportiva e o direito de opinar acerca das decisões dos seus dirigentes, ou seja, ser sócio, é necessário pagar uma quota anual (Hamil *et al.*, 2010, p. 476). Segundo Coelho e Tiesler (2007, p. 591), “os membros têm efeitos diretos sobre os orçamentos operacionais”¹⁹. Exemplo desta situação aconteceu, por exemplo, no Vitória de Guimarães. A 3 de junho de 2017, os sócios do Vitória Sport Clube aprovaram o orçamento do clube para a época 2017/2018, apesar da organização desportiva ter tido 174 mil euros de prejuízo em relação à época transata. Adicionalmente, escolheram um novo nome para o pavilhão do clube (Andrade, 2017).

Como referido anteriormente, o Vitória Sport Clube teve prejuízo na época transata. Apesar disso, este prejuízo não irá recair sobre os sócios, assim como o lucro também não seria para distribuir pelos mesmos. Segundo Sousa (1996, citado em Augusto, 2015, p. 40), “esse lucro, devido à especificidade de constituição deste tipo de organizações, não pode ser distribuído pelos sócios, mas deve reverter para o próprio clube”.

Desta forma, é obrigatório existir, pelo menos, uma relação razoável entre a administração da organização desportiva e os seus associados. Segundo Tobin (2017, p. 775), “se os adeptos devem desempenhar um papel significativo na administração do jogo, precisa de existir um relacionamento coerente com os seus governantes”²⁰.

As organizações desportivas adquiridas por indivíduos endinheirados têm vindo a crescer desde a entrada neste século. Segundo Plumley *et al.* (2017, citados em Rohde e Breuer, 2017, p. 266):

¹⁷ “The consent of the membership to certain types of issue is often required by club statute. In addition, the members elect the organs of the club (management board, presidency), and oversee the fulfilment of their respective tasks.”

¹⁸ “According to the statutes, elections should be hold every few years and democratic standards respected.”

¹⁹ “Membership has direct effects on operating budgets.”

²⁰ “If supporters are to play a significant role in the governing of the game, a coherent relationship needs to exist with its governing association.”

Desde o início do século XXI, testemunhamos a crescente importância da propriedade do clube devido à mudança dos incentivos económicos, à crescente prevalência e alavancagem financeira dos investidores privados e ao papel, cada vez mais importante, dos investidores privados, numa perspetiva desportiva²¹.

Estes donos dos clubes injetam avultadas quantias de dinheiro nos mesmos, de modo a reforçar a equipa e a melhorar as estruturas da organização desportiva. Esta situação já foi realizada, por exemplo, por Roman Abramovich no Chelsea Football Club ou por Mike Ashley no Newcastle United (Rohde e Breuer, 2017, p. 278).

Numa indústria em que, atualmente, o dinheiro é importante, tendo em vista o poder de compra, os adeptos conformam-se com a compra do clube por alguém ligado ou não à organização desportiva, com a esperança de sucesso futuro. Segundo Hamil *et al.* (2010, p. 476):

Uma justificação popular para tais aquisições de clubes do futebol inglês, por proprietários privados milionários, é que, para ser bem-sucedido ao mais alto nível, um clube precisa ser capaz de atrair investimentos privados importantes, para que possa competir efetivamente no mercado de trabalho internacional do jogador de futebol.²²

Exemplos atuais deste sucedido são os clubes Manchester City e Paris Saint-Germain. Os seus donos investiram fortemente na equipa para obterem alguns dos melhores jogadores de futebol do mundo. As contas do Manchester City demonstram que o Sheik Mansour (dono do clube) investiu quase 1 bilião de euros no clube desde a sua aquisição (Thani e Heenan, 2017, p. 1020). Uma consequência da entrada destes indivíduos endinheirados no futebol foi o custo dos jogadores que, com o maior poder de compra dos clubes, inflacionou o mercado de transferências. Segundo Kiernan (2017, p. 881), “a espiral ascendente dos salários do jogador, as taxas de transferência e o custo dos clubes de futebol são artificialmente inflacionados e não refletem o valor real desses ativos”²³.

Os donos, quando despendem avultadas quantias de dinheiro para melhorar as infraestruturas, a estrutura e a equipa de futebol, gastam dos seus próprios fundos monetários e não necessitam de prestar contas a sócios. Segundo Hassan e Hamil (2010, p. 346):

Os objetivos dos negócios no desporto são, muitas vezes, diferentes daqueles noutras indústrias. Os negócios privados que possuem equipas desportivas são únicos no mundo dos negócios, na medida em que priorizam com frequência vencer ao lucro financeiro. No entanto, isso cria um incentivo interno para que os clubes sejam financeiramente irresponsáveis na busca do sucesso desportivo²⁴.

²¹ “Since the beginning of the twenty-first century, we have witnessed the increasing importance of club ownership owing to changing economic incentives, the increasing prevalence and financial leverage of private investors, and the increasingly important role of private investors from a sporting perspective.”

²² “A popular justification for such takeovers of English football clubs by millionaire private owners is that, in order to be successful at the highest level, a club needs to be able to attract major private investment to allow it to compete effectively in the international football player labor market.”

²³ “The upward spiral of player wages, transfer fees and even the cost of football clubs is artificially inflated and unreflective of the real value of such assets.”

²⁴ “Business objectives in sport are often different to those in other industries. Private business that own sports teams are unique in the business world in that they frequently prioritize winning over

É reconhecido que poucos donos de organizações desportivas fazem dinheiro com a propriedade de um clube. Aliás, as principais motivações para adquirir um clube não são razões lucrativas. Essas motivações passam pelo sonho de conseguir sucesso desportivo (visto que são potenciais fãs de um clube ou de um desporto), ou porque os donos fazem ações de Relações Públicas através dos respetivos clubes para os seus negócios privados, ou pela fama que advém com o desporto (Hamil e Walters, 2010, p. 255).

Os clubes, cujo os donos são privados e estrangeiros, têm melhores resultados nas ligas nacionais que os clubes com donos privados internos (Rohde e Breuer, 2017, p. 268). Dada a possibilidade de gastarem mais fundos monetários, as estatísticas confirmam que a estratégia destes donos estrangeiros de clubes está a surtir efeito. Segundo Rohde e Breuer (2017, p. 268), “para clubes como o Chelsea FC (2005, 2006, 2010), o Manchester City (2012, 2014) e o Paris Saint-Germain (2013-2016), novos proprietários ricos levaram o clube a repetir campeonatos nacionais, depois de alguns anos no controle”.

1.3. A Estrutura dos Clubes Profissionais

Uma organização desportiva profissional necessita de uma estrutura planificada e preparada que sustente o contexto interno e externo do clube. Segundo Marcu e Buhás (2014, p. 682), “a estrutura organizacional é o mecanismo pelo qual a equipa de gestão coordena toda a atividade dentro de uma organização e os funcionários realizam várias atividades que se integram e se materializam sob a forma de serviços ao consumidor”²⁵. Os integrantes desta estrutura são os *stakeholders* do clube, sejam eles dirigentes, parceiros, sócios ou jogadores. Segundo Wilkesmann e Blutner (2002, p. 24):

O termo clubes profissionais indica uma de suas características mais importantes: em qualquer clube de futebol profissional, há uma separação de papéis entre membros voluntários e funcionários a tempo inteiro. Todos os jogadores das equipas juvenis (até 18 anos) são membros. Adicionalmente, todos os cidadãos e fãs podem tornar-se um membro. Diferentes tipos de comportamento são esperados de diferentes tipos de membros: o membro voluntário pode “dar-se ao luxo” de mostrar identidade emocional; o funcionário (treinador, jogador, gestor) deve mostrar identidade corporativa.²⁶

financial profit. Yet this creates a built-in incentive for clubs to be financially irresponsible in the pursuit of sporting success.”

²⁵ “The organizational structure is the mechanism by which the management staff coordinates the entire activity within an organization and employees perform various activities that integrate and materialize in the form of consumer services.”

²⁶ “The term professional clubs indicate one of its most important characteristics: in any professional football club there is a separation of roles between voluntary membership and full-time employees. All the players of the youth teams (up to 18 years old) are members. In addition, every citizen and fan can become a member. Different types of behavior are expected from different membership types: the voluntary member can “afford” to show emotional identity; the employee (trainer, contract player, management) must show corporate identity.”

Uma equipa de futebol está sustentada por uma organização que abrange diversas áreas. Segundo Lourenço e Guadalupe (2017, pp. 55-56):

É fácil perceber que qualquer organização é necessariamente complexa. (...) Podemos distinguir quatro elementos básicos que formam o seu tronco comum: Recursos Humanos-pessoas; Recursos não Humanos - equipamentos, matérias, recursos financeiros, etc.; atividades - inerentes aos próprios objetivos; Administração- aqueles que contribuem para o planeamento de trabalho, controlo de resultados, etc.

O desporto é um produto especial, mas continua a operar num contexto de negócio que exige profissionalismo e prestação de contas aos sócios (Smith, 2017, p. 21). Os teóricos organizacionais geralmente concordam que existem três dimensões na estrutura. Estas dimensões são a Especialização, a Formalização ou Padronização e a Centralização (Thibault e Quarterman, 2007, p. 320). Cada uma destas dimensões tem um papel chave numa estrutura organizacional. Segundo Daft (2007, citado em Thibault e Quarterman, 2007, p. 320), “a Especialização diz respeito à divisão do trabalho, ou até que ponto as tarefas e os deveres são divididos em papéis separados”²⁷. A Formalização, ou Padronização, segundo Draft (2007, citado em Thibault e Quarterman, 2007, p. 323), “refere-se à quantidade de documentação escrita na organização, tais como descrições de cargos, políticas, procedimentos e regulamentos.”²⁸. A Centralização, segundo Draft (2007, citado em Thibault e Quarterman, 2007, p. 323), “refere-se ao nível hierárquico que tem autoridade para tomar uma decisão”²⁹.

Qualquer tipo de função e poder derivam de uma posição hierárquica, que, em conjunto com a restante estrutura e colaboradores, desempenha o seu trabalho em função de uma estratégia delineada pela direção do clube. Segundo Joaquim, Batista e Carvalho (2011, p. 256), “os gestores desportivos, atendendo à dimensão e âmbito da respetiva atividade, assim como à tipologia da instituição, assumem diferentes funções, posições e níveis hierárquicos dentro de uma determinada organização”. Um exemplo disso pode ser observado na figura 1, que apresenta o organigrama do Club Atlético de Madrid, mostrando como estão distribuídos os departamentos e as ligações do clube.

²⁷ “Specialization concerns the division of labor, or the extent to which tasks and duties are divided into separate roles.”

²⁸ “Refers to the amount of written documentation in the organization such as job descriptions, policies, procedures, and regulations.”

²⁹ “Refers to the hierarchical level that has authority to make a decision.”

ORGANIGRAMA CLUB ATLÉTICO DE MADRID

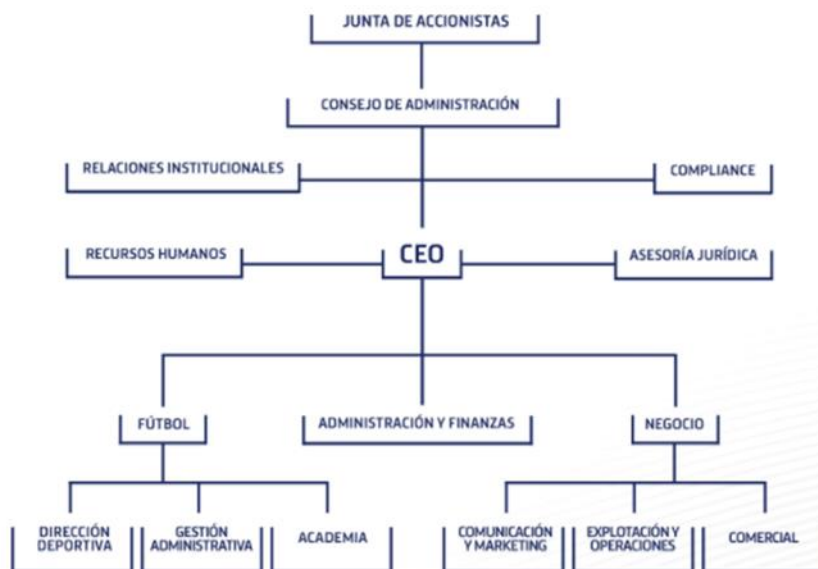


Figura 1. Organograma do Club Atlético de Madrid

Fonte: Website oficial do Club Atlético de Madrid³⁰

O exemplo do organograma do Club Atlético de Madrid reforça o referido anteriormente, ou seja, que existem variadas áreas e departamentos na estrutura de um clube de futebol, tornando a sua organização muito mais ampla que a equipa de futebol que disputa partidas. Tal como nas empresas, também nas organizações desportivas são os dirigentes que moldam os destinos de um clube (Neto, 1998, p. 31). Segundo Thibault e Quarterman, 2007, p. 316), “os líderes e gestores do desporto devem entender as estruturas e os processos das organizações para que possam adotar e implementar as melhores práticas de gestão e organizacionais”³¹.

Os líderes de cada organização necessitam de estar preparados como funcionários empresariais e não como adeptos/sócios do clube que irão gerir. Necessitam de ter uma abordagem crítica e racional, ao invés de uma abordagem emocional sobre os assuntos. Segundo Lourenço e Guadalupe (2017, p. 28), “as emoções são, pois, para ignorar e, se possível, para afastar do processo decisório”. Os sentimentos por determinado clube jamais

³⁰ <https://www.atleticodemadrid.com/atm/organigrama-3>

³¹ “Sport leaders and managers must understand the structures and processes of organizations, so they can adopt and implement the best managerial and organizational practices.”

se poderão colocar acima da razão. Lourenço e Guadalupe (2017) destacam a inteligência emocional e a inteligência contextual que um líder precisa de ter, de modo a poder desempenhar o seu papel de forma produtiva para a organização desportiva. A primeira, segundo Lourenço e Guadalupe (2017, p. 32), é “a capacidade de podermos conscientemente lidar com as nossas emoções e com as dos outros, dar-lhes sentido e aproveitá-las eficazmente, não de uma forma isolada, mas conjugadas com a razão”. Já quanto à inteligência contextual, Lourenço e Guadalupe (2017, p. 37) referem-se a ela da seguinte forma:

O papel do líder passa, pois, em primeiro lugar por interpretar a realidade que o cerca e agir de acordo com todas as variáveis daí decorrentes, antecipar-se e provocar o futuro pela análise que faz do e no presente. Esperam-se então da liderança as respostas adequadas às ameaças e oportunidades dos mais díspares contextos que poderá encontrar. A liderança adapta-se ao contexto em que o líder está inserido. Os seus comportamentos, as suas atitudes, as suas ações dependem em larga escala do momento que vive.

A adaptação às situações exteriores e às necessidades organizacionais torna-se, desta forma, importante para uma gestão calma, consciente e crítica da organização desportiva. Os gestores necessitam de uma excecional capacidade crítica para tomar decisões necessárias para lidar efetivamente e responsabilmente com os inúmeros desafios que encontram (Keeley, Parks e Thibault, 2007, p. 47). No entanto, a emoção jamais será totalmente substituída pela racionalidade, o que não deixa de ser bom. O sentimento é próprio do humano e algo impossível de extinguir. Segundo Lourenço e Guadalupe (2017, p. 65), “ceder à emoção é deixar que o clube seja comandado de fora para dentro; atender apenas à razão é ignorar toda a massa humana que alimenta o desporto, e, desta forma, o clube”.

Não só a liderança necessita de agir desta forma, mas também qualquer outro departamento do clube. As organizações desportivas necessitam de profissionais competentes e especializados para gerir cada área específica da organização. Segundo Chelladurai (2009, p. 101), “em todas as grandes organizações, os gestores formalmente criam e designam grupos como departamentos ou unidades separados”³². A especialização das áreas dos clubes, através da contratação de funcionários habilitados para determinadas funções nos departamentos corretos, elevou a qualidade e a dimensão das estruturas organizacionais. Segundo Wilkesmann e Blutner (2002, p. 24):

Todos os funcionários a tempo inteiro - gestores e treinadores, funcionários administrativos, funcionários de apoio, jogadores contratados e amadores contratados - estão integrados no clube através de regras formais de associação que são semelhantes às das organizações empresariais. Quanto mais profissionalmente um clube é organizado, mais provável é que os gestores e funcionários administrativos sejam recrutados nos respetivos mercados de trabalho³³.

³² “In every large organization, managers formally create and designate groups as separate departments or units.”

³³ “All full-time employees - managers and coaches, administrative staff, supporting staff, contract players and contract amateurs - are integrated into the club through formal membership rules that are similar to those of business organizations. The more professionally a club is organized, the more likely it is that managers and administrative employees are recruited on the respective job markets.”

Uma estrutura organizada poderá e deverá ter como uma das suas consequências um bom ambiente, que levará a uma sintonia de grupo. Esta consonância humana levará à melhor implementação de estratégias e à elaboração do pensamento crítico e criativo que pode ajudar a organização através da imaginação. Segundo Marcu e Buias (2014, p. 681), “uma estratégia bem sucedida implica um pensamento criativo otimizado, uma organização que aceita mudanças e contribui para uma implementação efetiva da estratégia e uma avaliação apropriada que pode pesar os custos e os ganhos”³⁴.

As estratégias são as vias que poderão possibilitar à organização alcançar as suas metas ou não, mediante um processo de avaliação. Segundo Marcu e Buias (2014, p. 681), “estratégias são ferramentas usadas para alcançar os objetivos, e esses objetivos são as metas da organização. As estratégias representam direções e decisões adotadas para alcançar padrões ou quotas bem sucedidas por parte da organização”³⁵. Nessas estratégias estão incluídas grandes quantidades de informação recolhidas internamente e externamente e material físico e humano à disposição, de modo a concretizar todas as ideias. Segundo Thibault e Quarterman (2007, p. 317):

As organizações transformam, fundamentalmente, os *inputs* em resultados. Elas obtêm *inputs*, como recursos financeiros, recursos humanos, matérias-primas, saber e conhecimento do ambiente externo. Elas, então, transformam esses *inputs* através da tecnologia e através das capacidades e habilidades dos funcionários para produzir resultados, tais como bens e serviços comprados pelos consumidores³⁶.

Todas as organizações/instituições, incluindo as desportivas, são administradas por funcionários que se disponibilizam a alcançar os objetivos e as metas estabelecidas. Para poder existir sucesso nos objetivos estabelecidos, são necessários processos de Liderança, Planeamento, Organização e Avaliação. Estes quatro processos são as Funções de Gestão. Segundo Chelladurai (2009, p. 100), “o Planeamento envolve a definição da meta para a organização e para os seus membros, e a especificação das atividades, ou programas, para atingir esses objetivos”³⁷. O Planeamento, para além de idealizar o presente, também envolve prever o futuro. A Organização, segundo Chelladurai (2009, p. 101), “envolve dividir todo o trabalho especificado no processo de planeamento em trabalhos específicos, e o estabelecimento de uma relação formal entre esses trabalhos e entre os indivíduos designados

³⁴ “A successful strategy implies an optimal creative thinking, an organization that accepts change and contributes to an effective implementation of the strategy and an appropriate evaluation that can weigh the costs and gains.”

³⁵ “Strategies are tools used to achieving the objectives, and these objectives are the targets of the organization. Strategies represent directions and decisions, adopted in order to achieve successful standards or quotas by the organization.”

³⁶ “Organizations fundamentally transform inputs into outputs. They obtain inputs such as financial resources, human resources, raw materials, expertise, and knowledge from the external environment. They then transform those inputs through technology and through the skills and abilities of the employees to produce outputs, such as goods and services bought by consumers.”

³⁷ “Planning involves setting the goal for the organization and its members, and specifying the activities, or programs, through which to achieve those goals.”

para realizá-los”³⁸. Considerando que o processo de Planeamento especifica o que deve ser feito e como, o processo de Organização deve indicar que funcionário/associado deve fazer determinado trabalho. Segundo Gomez-Mejía, Balkin e Cardy (2005, citados em Chelladurai, 2009, p. 102), “a Liderança foi definida como a função de gestão que incita as pessoas a contribuírem da melhor forma individualmente e em cooperação com outras”³⁹. Os processos de Liderança tratam de influenciar ou motivar os membros para executar as suas tarefas específicas eficientemente. A Avaliação, segundo Chelladurai (2009, p. 102), “fornece ao gestor o *feedback* necessário para tomar medidas corretivas quando o desempenho organizacional não corresponde às expectativas. (...) O processo de avaliação envolve medir o desempenho e comparar esse desempenho com padrões definidos no processo de Planeamento”⁴⁰.

O contexto interno e externo de uma estrutura organizacional é distinto, visto que enquanto o contexto interno é suscetível de ser controlado, no externo torna-se complicado exercer tal controlo. No entanto, para uma organização ser eficiente e eficaz, o meio interno e o meio externo têm de coexistir em consonância, enquanto que os dirigentes necessitam de, no mínimo, entendê-los. Segundo Petronel e Florentina (2013, p. 98):

O contexto interno pressupõe uma série de condições e comportamentos específicos da organização desportiva, tais como: recursos materiais, humanos, financeiros, informacionais, condições físicas, etc., que o gestor/equipa gestora deve organizar e coordenar através dos seus departamentos como um sistema integrado⁴¹.

Mesmo havendo controlo por parte dos dirigentes no contexto interno, o contexto externo da organização, invariavelmente, irá sempre influenciar a forma como o clube está estruturado e é operado (Amis e Slack, 2003, p. 207). Segundo Petronel e Florentina (2013, p. 98):

O contexto externo é decorrente do ambiente externo da organização desportiva, sendo composto de: organizações desportivas concorrentes, a mudança nas tecnologias e esquemas do jogo, as especificidades do ambiente económico (taxa de juros, taxa de inflação, financiamento de aquisições, design e implementação de certas estratégias de marketing, etc.), valores sociais, eventos políticos, eventos naturais que podem influenciar a decisão.⁴²

³⁸ “involves breaking down the total work specified in the planning process into specific jobs, and the establishing a formal relationship among these jobs and among the individuals assigned to carry them out.”

³⁹ “Leading has been defined as the management function that energizes people to contribute their best individually and in cooperation with other people.”

⁴⁰ “Provides the manager with the feedback necessary to take corrective action when organizational performance does not match expectations. (...) The evaluation process involves measuring performance and comparing that performance to standards set in the planning process.”

⁴¹ “The internal context presupposes a number of conditions and behaviors specific to the sport organization, such as: material, human, financial, informational resources, physical conditions, etc., that the manager/managerial team should organize and coordinate through their departments as an integrated system.”

⁴² “The external context is granted by the external environment of the sport organization, being composed of: competing sport organizations, the changing occurring in the game technologies and schemes, the specifics of the economic environment (interest rate, inflation rate, acquisition financing, design and implementation of certain marketing strategies, etc.), social values, political events, natural events which may influence the decision.”

Quando acontecem mudanças no meio envolvente, é provável que exista necessidade de inovar. Segundo Forslund (2017, p. 374), “embora a inovação possa significar muitas coisas, ela é aqui entendida como geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços, novos para a unidade de adoção relevante”⁴³. Todos os clubes mundiais operam numa constante mudança de ambiente competitivo (Petronel e Florentina, 2013, p. 96). Segundo Thibault e Quarteman (2007, p. 329), “para permanecerem competitivas, relevantes e viáveis, as organizações sofrem constantes mudanças”⁴⁴. Dessa forma, a posição dos dirigentes e colaboradores tem de estar em consonância e atenta ao que os rodeia, de modo a perceber como agir aquando de cada situação. Segundo Petronel e Florentina (2013, p. 96):

É por isso que o plano de ação de qualquer equipa de gestão deve encontrar respostas para várias questões como: O que deve ser feito? Quando e onde deve ser feito? Como e por quem deve ser feito? E por último, mas não menos importante, que recursos devem ser usados para fazê-lo? Resolver esses problemas exige que as organizações desportivas antecipem mudanças e adaptações às condições económicas, políticas e tecnológicas e de competição em constante mudança, para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados.⁴⁵

Esta estrutura empresarial das organizações desportivas não tem influência direta como as equipas jogam para as competições que disputam. No entanto, é esta estrutura referida que gere as restantes áreas estruturais e de negócio do clube (Gladden e Sutton, 2007, p. 118).

⁴³ “While innovation can mean many things, it is here understood as the generation, acceptance, and implementation of new ideas, processes, products or services, new to the relevant unit of adoption.”

⁴⁴ “To remain competitive, relevant, and viable, organizations constantly undergo change.”

⁴⁵ “That is why the action plan of any managerial team should find answers to various questions like: What is to be done? When and where should it be done? How and by whom should it be done? And last but not least, what resources should be used to do it? Solving these problems requires sport organizations to anticipate changes and adaptations to the economic, political, and technological and competition conditions in constant change, so that to make sure that the organizational objectives are attained.”

Capítulo 2. Relações Públicas

Este capítulo centra-se nas conceções de Relações Públicas, começando pelas mais gerais e estreitando-se para a área desportiva, mais especificamente a que se refere ao futebol. Também serão discutidos o patrocínio e a Web 2.0, tal a importância que têm tanto para o bom funcionamento desta área como para a prática desta profissão no meio desportivo. Desta forma, o capítulo começará pelas definições gerais de relações públicas e a sua importância na sociedade, com os processos de interação possíveis de serem utilizados pelos profissionais para com os seus *targets* e a referência a esta área no plano desportivo. Posteriormente, irá ser abordado o modo como o desporto pode constituir uma oportunidade de Relações Públicas para as organizações de outras áreas, através do patrocínio, e como as instituições desportivas poderão aproveitar essa mesma parceria. O capítulo finaliza com a importância do aparecimento da Web 2.0 para as Relações Públicas, ou seja, de como este surgimento ajudou a prática desta área, ao criar novas ferramentas de apoio aos profissionais.

2.1. Conceitos e Funções Gerais

A área das Relações Públicas esteve muito ligada à área do Marketing, sendo como que uma modalidade do mesmo. Desta forma, o Marketing tem uma perspetiva das Relações Públicas diferente daquilo que, nos dias de hoje, elas realmente são. Segundo L’Etang (2013, pp. 36-37), na visão tradicional, “as Relações Públicas são uma parte tática das ‘comunicações de Marketing’, que inclui publicidade, *direct mail*, promoção de vendas, feiras e exposições, patrocínio e *packaging*”⁴⁶. No entanto, com a crescente importância que as Relações Públicas adquiriram, estando presentes em mudanças, por exemplo, económicas, financeiras, socioculturais e tecnológicas da sociedade global (L’ Etang, 2013, p. 25), elas afirmaram-se como uma área cada vez mais própria e independente.

Apesar da sua autonomia relativamente a outras disciplinas, as Relações Públicas são objeto de diversas definições, não existindo um conceito universal que englobe todas as perspetivas dos teóricos e dos profissionais. Segundo Cutlip, Center e Broom (2006, citados em Shilbury e Rowe, 2011, p. 34), as Relações Públicas são uma “função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre a organização desportiva e os públicos”⁴⁷. Já para Neto (2014, p. 64), “as Relações Públicas consistem na gestão de relações mútuas entre

⁴⁶ “PR is a tactical part of ‘Marketing communications’ which includes advertising, personal selling, direct mail, sales promotion, trade fairs and exhibitions, sponsorship, and packaging.”

⁴⁷ “(...) management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between the sport organisation and the publics (...)”

a instituição e uma rede de *stakeholders*, defendendo os interesses da instituição e dos *stakeholders*”. Na opinião de Hoopwood (2011, p. 17), “Relações Públicas é tudo o que dizes, tudo o que fazes e tudo o que todos dizem ou pensam acerca de ti”⁴⁸. Para L’Etang (2013, p. 25), “as Relações Públicas podem ser definidas como a função organizacional responsável pela gestão das relações dos *stakeholders* de uma organização e pelo monitoramento da reputação organizacional e da opinião pública”⁴⁹.

Como se pode verificar, existem variadas definições de Relações Públicas, não havendo uma posição consensual. Alguns conceitos tocam em pontos comuns, outros acrescentam novos assuntos à sua essência, daí que seja complicado eleger uma significação universal desta disciplina. Desta forma, as Relações Públicas são uma área mais caracterizada por aquilo que faz do que por aquilo que é (Ledingham e Bruning, 2000, citados em Hoopwood, 2011, p. 14). Segundo L’Etang (2011, pp. 155-156), “abrange gestão de problemas, *public affairs*, comunicação corporativa, relações com *stakeholders*, comunicação de risco e responsabilidade corporativa e social”⁵⁰. No caso do desporto esta realidade é evidente, visto que necessita de abranger variadas áreas para que a mensagem passada possa chegar a todos os *targets* pretendidos. Segundo L’Etang (2013, p. 24):

As Relações Públicas parecem ser multifacetadas porque empregam uma ampla variedade de ferramentas e técnicas de comunicação para facilitar os relacionamentos com uma variedade de partes interessadas diferentes, mas às vezes sobrepostas - funcionários (incluindo administradores desportivos, *ground staff* e fornecedores); espectadores e fãs; patrocinadores e financiadores; fabricantes de equipamentos e roupas desportivas; voluntários; comunidades locais; corpos fundadores; agentes governamentais locais, nacionais e internacionais; órgãos de governo desportivo; corporações; administrações de saúde; organizações internacionais (como o Comité Olímpico Internacional ou a *Fédération Internationale de Football Association*); grupos de *lobby*, como o Comité Independente de Governação no Futebol; media impressa, digital e social.⁵¹

Assim sendo, é possível perceber que as funções das Relações Públicas são variadas. Segundo Mullin, Hardy e Sutton (1993, p. 249):

As Relações Públicas são percebidas como sinónimo de Publicidade ou Assessoria de Imprensa. Muitas pessoas desenvolveram essa percepção porque os Diretores de Relações Públicas (especialmente aqueles que atuam como Diretores de Informações Desportivas) muitas vezes lidam amplamente com o desenvolvimento de estatísticas e o fornecimento

⁴⁸ “Public Relations is everything you say, everything you do and everything anyone says or thinks about you”

⁴⁹ “PR can be defined as the organizational function responsible for the management of an organization's stakeholder relationships, and for monitoring organizational reputation and public opinion.”

⁵⁰ “It encompasses issues management, public affairs, corporate communications, stakeholder relations, risk communication and corporate and social responsibility”

⁵¹ “PR appears multifaceted because it employs a wide of communication tools and techniques in order to facilitate relationships with a range of different but sometimes overlapping stakeholders - employees (including sports administrators, ground staff and caterers); spectators and fans; sponsors and financiers; manufacturers of sport equipment and clothing; volunteers; local communities; founding bodies; local, national and international government agents; sports governing bodies; corporations; health boards; international organizations (such as the International Olympic Committee or *Fédération Internationale de Football Association*); lobbying groups such as the Independence Governance Committee in Football; print, digital and social media.”

de informações aos media para obter maior exposição mediática para a organização. No entanto, a Assessoria de Imprensa é apenas metade da função de Relações Públicas.⁵²

Apesar de esta perspetiva estar algo ultrapassada, não deixa de ser incontestável que, mesmo nos dias de hoje, o papel do profissional de Relações Públicas não está claro para o público em geral. Existem muitas opiniões que o identificam com as funções de Assessoria de Imprensa; no entanto, um profissional de Relações Públicas pode ter um papel muito mais ativo e preponderante dentro de uma organização do que apenas Assessoria de Imprensa. As Relações Públicas oferecem a uma organização voz e identidade, ao mesmo tempo que gerem as relações com os públicos e monitorizam a reputação da instituição (L’Etang, 2013, p. 26). Segundo Gonçalves (2012, p. 206), “em termos simples, pode-se afirmar que a prática central desta profissão consiste no desenvolvimento de estratégias comunicacionais de apresentação, representação e defesa da imagem de uma organização no espaço público”. Desta forma, os profissionais desta área são responsáveis por procurar, através da sua mensagem, obter influência e alcançar um particular efeito junto dos públicos. Hoopwood (2011, p. 17) afirma, de forma prática, que as funções dos profissionais de Relações Públicas são “a gestão de relações; a gestão da reputação; a gestão de *goodwill* e do entendimento mútuo; os olhos e os ouvidos da organização; os instigadores de comunicação bidirecional entre a organização e os públicos; ajuda a organização (ou indivíduo) a atingir todo o seu potencial”⁵³. Para conseguir realizar todas estas funções são necessárias técnicas de comunicação como Assessoria de Imprensa, *Networking*, Comunicação Interpessoal e Reuniões Presenciais, Comunicação Online, *Lobby*, Gestão de Eventos e Exibições (L’Etang, 2013, p. 27).

A relação bidirecional entre os praticantes de Relações Públicas e os públicos procura promover o *feedback* por parte dos *stakeholders*, públicos e líderes de opinião enquanto o nome da organização está a ser falado publicamente, como se pretende, pela positiva (L’Etang, 2011, p. 155). Segundo Hoopwood (2011, p. 14):

Encorajar a maneira como as pessoas pensam e sentem sobre a organização pode ser um processo longo e demorado, mas onde o conhecimento de Relações Públicas é um elemento reconhecido e bem gerido da função geral de comunicação, sabe-se que as Relações Públicas podem levar a benefícios mensuráveis.⁵⁴

Desta forma, é possível afirmar que as atitudes ou as perceções dos *stakeholders* sobre a organização são úteis para julgar as forças e as fraquezas da reputação da mesma. Segundo L’Etang (2013, p. 27), “a estratégia de Relações Públicas preocupa-se com o posicionamento

⁵² “Public Relations is perceived to be synonymous with Publicity or Media Relations. Many people have developed this perception because Public Relations Directors (especially those functioning as Sports Information Directors) often deal largely with developing statistics and providing information to the media in order to gain increased media exposure for the organization. Yet Media Relations is just one half of the Public Relations function.”

⁵³ “(...) the management of relationships; the management of reputation; the management of goodwill and mutual understanding; the eyes and ears of the organisation; the instigator of two-way communication between the organisation and its publics; it helps the organisation (or individual) achieve its full potential”

⁵⁴ “Encouraging the way people think and feel about organisation can be a lengthy and time-consuming process but where knowledge of Public Relations is a recognised and well-managed element of the overall communications function, it is known that Public Relations can lead to very real and measurable benefits.”

reputacional de uma organização, a reputação dos stakeholders e a representação da organização na esfera pública”⁵⁵. Ainda segundo L’Etang (2013, p. 24):

A reputação é um foco central para o trabalho de Relações Públicas que requer monitorização contínua em termos de questões (ou, menos eufemisticamente, “problemas”) na agenda pública: problemas que são ignorados ou mal administrados podem evoluir para crises (relacionadas com confiança, confiança, hostilidade).⁵⁶

A gestão da reputação é, nos dias de hoje, um assunto central nas funções de um profissional das Relações Públicas, sendo o entendimento mútuo, a *goodwill*, os apoios e as relações mutuamente benéficas fulcrais para uma próspera gestão da imagem de uma organização (Hoopwood, 2011, p. 17). Segundo Hoopwood (2011, p. 17):

A reputação é uma qualidade intangível imensamente poderosa que não pode ser comprada e que não depende inteiramente do sucesso ou do valor financeiro. A reputação é inestimável, requer muito tempo e esforço para ser criada e pode ser destruída em segundos se não for protegida e cultivada.⁵⁷

Sendo assim, quando são entendidas e implementadas de forma adequada, as Relações Públicas protegem a reputação de uma organização. As instituições que têm melhor reputação também recolhem mais benefícios. Segundo Doorley e Garcia (2007, p. 4), “(...) companhias com melhores reputações atraem mais e melhores candidatos a emprego, pagam menos por fornecimentos, ganham essencialmente cobertura gratuita da imprensa, que vale tanto, senão mais, que publicidade, e acumulam outros benefícios que realmente contribuem para o lucro”⁵⁸.

Todas estas funções e deveres dos profissionais de Relações Públicas requerem certas capacidades. Segundo L’Etang (2013, p. 47), “os praticantes de Relações Públicas (...) necessitam de habilidades de pesquisa e analíticas em adição às capacidades de planeamento e logística, a fim de realizarem a prática de gestão de problemas em nome da sua organização ou dos seus clientes”⁵⁹. No entanto, num mundo com notícias a serem atualizadas ao longo de todo o dia e com centenas de redes sociais, a gestão da reputação de uma organização está cada vez mais complicada. Um erro nas normas das Relações Públicas ou um comportamento errado de um elemento que os *stakeholders* considerem importante na organização pode romper com uma boa gestão da reputação e criar uma crise reputacional, sendo que o nível da boa imagem criada até então pela instituição será colocado em causa e

⁵⁵ “PR strategy is concerned with the reputational positioning of an organization, stakeholder reputation and the representation of the organization in public sphere.”

⁵⁶ “Reputation is a central focus for PR work that requires ongoing monitoring in term of issues (or, less euphemistically, “problems”) on the public agenda: problems that are ignored or mishandled may develop into crises (relating to confidence, trust, hostility)”

⁵⁷ “Reputation is an immensely powerful intangible quality which cannot be bought, and which is not entirely dependent on success or financial worth. Reputation is priceless, it takes a great deal of time and effort to create and can be destroyed in seconds if it is not protected and nurtured”

⁵⁸ “Companies with the better reputations attract more and better candidates for employment, pay less for supplies, gain essentially free press coverage that is worth as much if not more than advertising, and accrue other benefits that actually contribute to profit”

⁵⁹ “PR practitioners (...) need research and analytic skills in addiction to planning and logistical capabilities in order to carry out issues management practice in behalf of their organization or clients”

tornará difícil retornar a esse nível sem qualquer tipo de desconfianças (Shilbury e Rowe, 2011, p. 49).

É, assim, perceptível a necessidade de uma gestão cuidada da mensagem que se poderá transmitir para os públicos. Desta forma, verifica-se que a mensagem deve ser adaptada aos públicos-alvo, utilizando os meios mais adequados e os modelos de comunicação mais indicados.

2.1.1. Modelos de Comunicação

Os processos e os meios de comunicação com os públicos são vitais na gestão da relação entre as organizações e os seus *stakeholders*. As relações de confiança, entre públicos e instituições, apenas são conseguidas através de excelentes comunicações, de modo a que os consumidores dessas mensagens, assim como a organização, possam delas retirar efeitos positivos (Hoopwood, 2011, p. 21). É através desta gestão da relação com as partes que interessam à organização que é possível ter uma maior capacidade de controlo sobre a reputação da instituição.

Com os momentos político-sociais que a sociedade ia atravessando desde a criação desta área, as Relações Públicas iam evoluindo, idealizando e formulando diferentes perspetivas acerca da relação e interação entre a organização e os públicos. Desta forma, as tendências levaram a que se criassem modelos de comunicação para com os públicos. Grunig e Hunt (1984) identificaram quatro modelos de Relações Públicas que são praticados pelas organizações e que auxiliam na efetividade da mensagem passada para os públicos (Shilbury e Rowe, 2011, p. 36).

O primeiro dos quatro modelos é o Modelo de Agente de Imprensa/Publicista, muito utilizado na área do desporto. Segundo Shilbury e Rowe (2011, p. 36):

Este modelo é um modelo unidirecional de comunicação, no qual a organização desenvolve estratégias de comunicação dando pouca ou nenhuma consideração às opiniões dos públicos. (...) A organização busca uma mudança no comportamento dos seus públicos mais do que no seu próprio. (...) Esta abordagem simplista das Relações Públicas fornece pouco apoio em termos de construção e gestão de relacionamentos.⁶⁰

Segundo Engrácio (2015, p. 13), o modelo “ênfatisa o papel dos agentes de imprensa cuja ação se centrava em utilizar os meios de comunicação de massas, nomeadamente os jornais, para disseminar a informação que interessava às organizações mesmo que essa informação fosse exagerada, empolada e até falsa”.

⁶⁰ “This model is a one-way model of communication where the organisation develops communications strategies giving little to no consideration of the opinions of publics. (...) The organisation seeks a change in the behavior of its publics rather than its own. (...) This simplistic approach to Public Relations provides little support in terms of relationship building and management.”

O segundo é o Modelo de Informação Pública, o qual é muito parecido ao de Agente de Imprensa/Publicista. Devido à questionabilidade da informação passada pelo primeiro modelo, “surgiu no início do século XX o modelo de *Public Information* baseado na difusão constante de informação e na promoção da organização para todos os *targets* (que ainda não eram vistos como públicos)” (Neto, 2014, p. 75). Segundo Shilbury e Rowe (2011, p. 36):

Este modelo é semelhante ao de Agente de Imprensa, na medida em que as comunicações não são baseadas em pesquisa ou planeamento estratégico. Os profissionais de Relações Públicas reportam objetivamente informações aos públicos sobre as organizações que representam, mais com a intenção de disseminar informações do que de persuadir esses públicos em relação a um ponto de vista ou um tipo de comportamento específico. Nesse modelo, as organizações geralmente apresentam a história completa aos públicos em vez de relatar as partes que fazem a organização parecer boa.⁶¹

O terceiro modelo de comunicação é o Modelo Assimétrico Bidirecional. Segundo Neto (2014, p. 75), “ao perceberem que os modelos unidirecionais tinham várias limitações, as organizações começaram a apostar em modelos que dão mais importância aos *stakeholders* e públicos e às relações que uma organização mantém com estes grupos: os modelos de comunicação bidirecionais”. Desta forma, as organizações começaram a adaptar a mensagem enviada aos públicos consoante as suas atitudes e opiniões, de modo a ajustar essas mesmas perspectivas àquilo que a instituição realmente pretende (Shilbury e Rowe, 2011, p. 37). Segundo Dozier, Grunig e Grunig (2001, citados em Neto, 2014, p. 75):

Baseia-se na investigação e na utilização de outros *inputs* externos na definição da estratégia de comunicação para, assim, conseguir uma alteração de conhecimentos, atitudes e comportamentos dos públicos, de acordo com os objetivos da organização. Neste modelo, os objetivos já se centram em conseguir alcançar uma compreensão mútua.

Apesar de a comunicação ser realizada nos dois sentidos, existem efeitos assimétricos, visto que existe uma maior consequência juntos dos recetores que dos emissores (Engrácio, 2015, p. 14).

O quarto modelo de comunicação é o Modelo Simétrico Bidirecional. Este modelo procura que todos os intervenientes da mensagem saiam a ganhar. Segundo Shilbury e Rowe (2011, p. 37), “este modelo baseia-se na negociação e no compromisso de ambas as partes, em que a organização avalia opiniões dos seus públicos estratégicos e comunica com eles numa área de conflito, a fim de desenvolver uma resolução mútua”⁶². Assim sendo, conclui-se que este modelo se foca na “recolha de informação, na investigação, em conhecer os públicos de forma a criar uma relação que permita facilitar toda a comunicação” (Neto, 2014, p.75). Segundo Engrácio (2015, p. 14), “este modelo em que os efeitos são simétricos entre

⁶¹ “This model is similar to press agency in that communications are not based on research or strategic planning. Public Relations practitioners objectively report information to publics about the organisations they represent, with the intent of disseminating information rather than persuading these publics towards a particular viewpoint or type of behavior. In this model, organisations generally present the full story to publics rather than reporting on the parts that make the organisation look good.”

⁶² “This model is based on negotiation and compromise by both parties where the organisation assesses opinions of their strategic publics and communicates with them on an area of conflict in order to develop a mutual resolution.”

organizações e públicos funciona particularmente bem numa perspetiva de longo prazo, de construção de confiança”.

A figura 2 apresenta, de uma forma simplificada, os Modelos de Comunicação.

<i>Modelo</i>	<i>Propósito</i>	<i>Natureza da Comunicação</i>
Agente de Imprensa ou Publicista	Propaganda	Unidirecional; constrói interesse nos <i>media</i>
Informação Pública	Disseminação	Unidirecional; divulgação verdadeira de informações
Assimétrico	Persuasão Científica	Bidirecional; efeitos desequilibrados
Simétrico	Entendimento Mútuo	Bidirecional; efeitos negociados

Figura 2. Modelos de Relações Públicas

Fonte: Grunig e Hunt (1984, citados em Stoldt, Pratt e Dittmore, 2007, p. 243

Apesar de existirem 4 modelos de comunicação passíveis de serem utilizados, as organizações modernas estão consciencializadas de que a bidirecionalidade é um trunfo e não uma fraqueza. Segundo L’Etang (2013, p. 26), “os profissionais de Relações Públicas obtêm *feedback* dos *stakeholders*, públicos, pesquisas de opinião pública e dos *media* em nome da organização, a fim de ajudar esta a adaptar-se e aproveitar as mudanças externas”⁶³. A força da relação entre a organização e os públicos assegurará o entendimento mútuo e a *goodwill*, de modo a que ambas as partes fiquem satisfeitas com os benefícios resultantes da interação (Hoopwood, 2011, p. 23).

James Grunig reitera que o Modelo Simétrico Bidirecional é o único modelo que permitirá atingir as Relações Públicas de Excelência (Gonçalves, 2005, p. 411). Segundo Gonçalves (2014, p. 92), “a comunicação simétrica é mais eficaz que a assimétrica porque ao promover a confiança mútua, a organização está também a angariar o suporte dos públicos para as suas causas”. A Teoria da Excelência das Relações Públicas reforça a importância dos públicos, em conjunto com as Relações Públicas, na construção de uma “imagem” de uma organização, tornando-se, assim, mais fácil de gerir a sua reputação (L’Etang, 2013, p. 29). Segundo Gonçalves (2014, p.92):

⁶³ “PR practitioners take feedback from stakeholders, publics, public opinion polls and the media on behalf of the organization in order to help the organization to adapt, and take advantage of, external change.”

No centro desta teoria está o princípio de que as Relações Públicas devem ser uma função de gestão autónoma e integrada. Além disso, que essa gestão se deve focar no desenvolvimento de relações mutuamente benéficas entre a organização e os públicos.

Este tipo de relação mútua permitirá à organização ter os públicos como “aliados”. Ainda segundo Gonçalves (2012, pp. 208-209);

O mais interessante da teoria Grunigiana reside na defesa de que as Relações Públicas Excelentes, além de terem valor estratégico para a organização, também têm valor para a sociedade. (...) Quando uma organização procura atingir os seus objetivos sem deixar de respeitar os interesses dos seus públicos exerce a sua atividade com responsabilidade (social, ambiental, laboral, etc.), contribuindo para a harmonia social.

Assim, é possível afirmar que o Modelo Simétrico Bidirecional facilita o controlo da reputação, o estabelecimento de relações e a obtenção de metas. Segundo L’Etang (2013, pp. 38-39):

A excelência incorporou a estrutura dos sistemas e focou-se num conjunto de temas e proposições chave, incluindo a eficácia organizacional (consecução de metas); interdependência e adaptabilidade; mensurabilidade; funcionalismo; e comunicação bidirecional como ideal para o funcionalismo; os quais, juntos, contribuíram para uma ideia predominante de que a excelência e os sistemas poderiam e deveriam levar a uma teoria geral das Relações Públicas.⁶⁴

A Teoria da Excelência das Relações Públicas pode vir a ser uma teoria normativa para as Relações Públicas, sem, no entanto, descuidar os outros modelos que, mesmo não tão completos como o Modelo Simétrico Bidirecional, têm as suas virtudes e os seus propósitos.

2.1.2. Relações Públicas no Desporto

As premissas das Relações Públicas no desporto são muito parecidas às suas premissas gerais. No entanto, os profissionais de Relações Públicas no desporto têm maior dificuldade em gerir a comunicação da sua organização, visto que o desporto é uma área que está sempre presente na vida das populações (tal como na portuguesa) e é bastante mediatizada. Esta dificuldade é agravada com a quantidade de atletas que, devido ao sua celebridade, estão sempre sob o escrutínio dos *media* e dos fãs. Segundo Shilbury e Rowe (2011, p. 49):

As organizações desportivas enfrentam uma tarefa mais complexa ao preocuparem-se também com o comportamento dos atletas e, até certo ponto, com os participantes e apoiantes, pois podem ser percebidos como elementos do comportamento da organização e, como tal, têm a capacidade de influenciar a reputação da organização e as relações com os públicos-chave.⁶⁵

⁶⁴ “Excellence incorporated the systems framework and focused on a number of key themes and propositions, including organizational effectiveness (goal attainment); interdependence and adaptiveness; measurability; functionalism; and two-way communication as a ideal for functionalism; which, taken together contributed to a prevailing idea that excellence and systems could, would and should lead to a general theory of PR.”

⁶⁵ “Sport organizations face a more complex task of also being concerned with the behavior of athletes and to an extent participants and supporters as they can often be perceived as being elements of the organisation’s behavior and as such have the ability to influence the reputation of the organisation and relationships with key publics.”

Voltando aos princípios desta disciplina, tal como as conceções gerais desta área, as Relações Públicas no desporto também deixaram de prestar vassalagem ao Marketing, obtendo a sua independência e criando definições específicas da sua área de ação. Segundo Hoopwood (2011, p. 23):

O Marketing desportivo já não inclui completamente as qualidades distintas das Relações Públicas desportivas. (...) Enquanto o objetivo primordial do Marketing desportivo é garantir que a entidade desportiva seja lucrativa, a principal prioridade das Relações Públicas desportivas é o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos de longo prazo.⁶⁶

Desta forma, todos os clubes necessitam de uma estratégia de Relações Públicas que lhes permita planificar, desenvolver, executar e avaliar a comunicação (Castillo Esparcia, Torres & Ostío, 2015, p. 240).

Tal como nas conceções gerais das Relações Públicas, também no desporto não existe uma definição acerca da qual todos os teóricos concordem e que, com isso, seja universal. Segundo Stoldt, Dittmore e Branwold (2012, citados em Neto, 2014, p. 95):

Relações Públicas no setor desportivo são 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.

No entanto, para Hoopwood (2005, citada em Hoopwood, 2011, p. 23) “as Relações Públicas desportivas englobam todo o processo pelo qual as organizações desportivas podem criar e desenvolver relações de longo prazo mutuamente benéficas com uma variedade de públicos”⁶⁷. Existem mais definições de Relações Públicas desportivas como os exemplos apresentados de Stoldt, Dittmore e Branwold e de Hoopwood.

As organizações desportivas necessitam de comunicar regularmente, de forma a terem uma boa relação com diferentes grupos da comunidade que as envolve, como por exemplo os *media*, o governo ou os fãs (Smith, 2013, p. 174). Para conseguir gerir de forma exata e correta a reputação da organização desportiva, as Relações Públicas alargaram as suas zonas de ação dentro da instituição. Segundo Sánchez (2012, p. 279), “o papel dos gabinetes de comunicação ampliou-se atualmente para gerir a imagem não apenas do clube como entidade desportiva e instituição social, mas também dos jogadores dessas equipas, que adquiriram uma crescente dimensão mediática”⁶⁸.

Os autores também divergem naquilo que são os principais objetivos das Relações Públicas desportivas. Apesar de tais objetivos divergirem, eles interligam-se indiretamente para o

⁶⁶ “Sport Marketing no longer fully encapsulates the distinct qualities of sport Public Relations. (...) Whereas Sport Marketing’s primary objective is to ensure the sport entity is profitable, sport Public Relations main priority is the establishment and maintenance of long-term relationships.”

⁶⁷ “Sport Public Relations encompasses all the process through which sport organisations can create and develop long-term mutually beneficial relationships with a range of publics.”

⁶⁸ “El papel de los gabinetes de comunicación se ha ampliado actualmente para gestionar la imagen no sólo del club como entidad desportiva e institución social, sino también la de los jugadores de esos equipos, que han adquirido una creciente dimensión mediática.”

sucesso da organização. Segundo Serbanica e Constantinescu (2016, p. 32), “o objetivo principal das Relações Públicas é conservar uma imagem favorável para a organização desportiva, portanto, (...) a relação com os meios de comunicação de massa está a tornar-se muito importante”⁶⁹. Já Hoopwood (2011, p. 23) alargou e enumerou os objetivos, sendo eles:

- Estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos;
- Aumentar a consciencialização;
- Informar;
- Educar;
- Construir confiança;
- Fazer amigos;
- Oferecer às pessoas uma razão para apoiarem;
- Criar aceitação dos fãs.⁷⁰

Estes objetivos enumerados por Hoopwood estão interligados com o objetivo de criar uma ligação e reforçar as relações entre a organização desportiva e os públicos. Kotler e Keller (2008, citados em Serbanica e Constantinescu, 2016, p. 31) identificaram variadas técnicas que poderão ser usadas no desporto, baseadas nos públicos que se desejam atingir ou no seu tipo de atividade. Assim, as técnicas são:

- Publicações- relatórios anuais, artigos, *newsletters*, revistas editadas pela empresa;
- Eventos- conferências de imprensa, seminários, viagens, feiras, exposições, concursos e competições, aniversários;
- Patrocínios;
- Notícias- constitui uma das tarefas principais dos profissionais de Relações Públicas, tentam persuadir os *media* a aceitarem os *press releases* e a comparecer nas conferências de imprensa;
- Discursos- representantes da gestão respondem a perguntas ou fazem discursos para melhorar a imagem da empresa;
- Atividades de serviço público- contribuição monetária e de tempo para causas sociais;
- Instrumentos de comunicação de identidade- enviar produtos com o logótipo da empresa para os clientes e para os parceiros de negócios.⁷¹

Desta forma, podemos ver que os públicos das Relações Públicas desportivas são tão alargados quanto os das organizações de outras áreas. De acordo com Serbanica e Constantinescu (2016, p. 32), os públicos que as Relações Públicas desportivas podem atingir são os seguintes:

- Público Interno- empregados, voluntários, acionistas, atletas afiliados;
- Consumidores desportivos, principalmente fãs e espetadores;
- Patrocinadores;
- Sistema educacional;
- Organizações comerciais que fazem negócio com a empresa (aqui incluímos fornecedores e distribuidores);
- Instituições governamentais;
- Ligas e federações;

⁶⁹ “The main objective of Public Relations is to conserve a favorable image for the sports organization, thus, (...) the relationship with mass media is becoming very important.”

⁷⁰ “To establish and maintain mutually beneficial long-term relationships; To raise awareness; To inform; To educate; To build trust; To make friends; To give people a reason to support; To create fan acceptance.”

⁷¹ “Publications- annual reports, articles, newsletters, magazines edited by the company; Events- press conferences, seminars, trips, fairs, exhibitions, contests and competitions, anniversaries; Sponsorships; News- constitutes one the main tasks of public relations professionals, they trying to persuade the media to accept press releases and to attend press conferences; Speeches- management representatives answer questions or give speeches to enhance company image; Public service activities- monetary and time contribution to social causes; Identity communication instruments- sending products whit company logo to customers and business partners.”

- Comunidade em que opera;
- *Media* de massas.⁷²

Não existe organização desportiva que consiga ter sucesso durante um longo período sem o apoio dos seus públicos (Brozan e Stotlar, 1994, citados em Serbanica e Constantinescu, 2016, p. 30). Os adeptos do clube são tão importantes que “os especialistas em Relações Públicas precisam de comunicar com os fãs, que exigem e ‘consomem’ celebridades desportivas, e entender como isso afeta as suas escolhas no consumo de desportos e também as suas atitudes em relação aos patrocinadores desportivos”⁷³ (Serbanica e Constantinescu, 2016, p. 30).

Para comunicar com os públicos desejados, não são utilizados apenas os canais de comunicação das organizações desportivas. As relações com os *media* devem ser positivas para que eles possam, mesmo de forma involuntária, ser mais benévolos em momentos menos bons e para que deem cobertura nos bons momentos. Depois de as Relações Públicas desportivas terem nascido da comercialização e da necessidade de as organizações desportivas e as organizações com interesse no desporto contratarem pessoas com conhecimento e experiência com os *media* (Sports Business International, 2012, citada em L’Etang, 2013, p. 162), as relações com os meios de comunicação foram mudando ao longo do tempo. Segundo Neto (2014, p. 102):

O trabalho de relações com os *media* neste setor, principalmente em grandes eventos ou na gestão da comunicação de grandes organizações ou de atletas conhecidos, tem características específicas. Em vez de um esforço em ganhar espaço mediático, nestes casos, o trabalho é de gestão de solicitações e ainda gestão de assuntos, pois o interesse mediático já existe e pode muitas vezes até dar origem a alguns problemas de comunicação.

Não foi só devido às inovações tecnológicas na área da comunicação que as relações entre organizações desportivas e *media* mudaram; no entanto, aquelas inovações tiveram grande preponderância. A criação de diferentes canais de comunicação próprios fez com que as organizações desportivas não necessitassem de recorrer tantas vezes aos meios de comunicação social para passarem a mensagem pretendida para os seus públicos. Segundo Boyle (2007, citado em Sánchez, 2012, p. 279):

As organizações desportivas tentam, com cada vez mais frequência, evitar o controlo dos *media* em relação às mensagens que transmitem, para o que se apoiam em duas estratégias: por um lado, o uso dos seus próprios meios de comunicação, como os canais de televisão, Internet ou aplicativos de Marketing móvel, que lhes permitem gerar conteúdo diretamente para os usuários; por outro lado, o uso das Relações Públicas como ferramenta estratégica, especialmente para alcançar um valor comercial para todos os

⁷² “Internal public- employees, volunteers, shareholders, affiliated players; Sports consumers, especially fans and spectators; Sponsors; The educational system; Commercial organizations doing business with the company (here we include suppliers and distributors); Governmental institutions; Leagues and federations; The community in which it operates; Mass media.”

⁷³ “Public Relations experts need to communicate with the fans that demand and “consume” sport celebrities and understand how this impacts their choices in sports consumption and also their attitudes towards sports sponsors.”

ativos com que o clube conta, o que faz com que os jornalistas desportivos já não sejam o único destinatário do trabalho dos gabinetes de comunicação.⁷⁴

Para este afastamento relativo entre as organizações desportivas e os *media* também contribui a celebração dos atletas. Os *media* passaram a “perseguir” a vida dos desportistas, o que, descoberta uma atitude menos correta, pode criar uma situação de crise e problemática para a reputação do clube. Como os atletas são seguidos, seja através das redes sociais seja através dos meios de comunicação social, pelos seus fãs, a instituição que representam está, assim, vulnerável a ações menos corretas por parte dos mesmos. Ora, os diversos autores da literatura das Relações Públicas no desporto concordam que a celebridade dos atletas é importante para um clube conseguir grandes receitas vindas da venda dos direitos de transmissão de jogos e dos patrocínios (Busch, Martin e Busch, 2004, citados em Summers e Morgan, 2008, p. 181). Segundo L’Etang (2013, p. 18):

As estrelas desportivas individuais precisam de um Relações Públicas especialista em Relações Públicas pessoais. As Relações Públicas pessoais são abrangentes em termos da sua abordagem e não se limitam às atividades desportivas da estrela, mas incluem a sua personalidade, vida privada e redes, incluindo os inevitáveis escândalos. Nalguns contextos desportivos, pode haver sobreposição entre os papéis de agente de imprensa, agente e Relações Públicas.⁷⁵

Das carreiras lucrativas dos atletas também fazem parte as vantagens financeiras fora de campo, que são obtidas através de estratégias de Marketing, por exemplo utilizando a sua imagem para realizar anúncios publicitários ou para receber patrocínios de marcas de variadas áreas, ou participando em eventos em que estrategicamente convém que apareçam (Skinner, 2011, p. 219). Segundo Cunningham (2013, citado em L’Etang, 2013, p. 19), “as estrelas de hoje têm de ser mais que vencedoras; elas precisam de ter algo extra a oferecer aos seus patrocinadores e isso significa desenvolver marcas pessoais e plataformas mediáticas que complementem as suas conquistas desportivas”⁷⁶.

Desta forma, podemos ver que, seja para uma organização desportiva ou para um atleta, a reputação é chave para a concretização de sucessos desportivos e financeiros (Hoopwood, 2011, p. 17). Segundo Neto (2014, p. 121):

Outras instituições, principalmente empresas, verifica-se que utilizam o desporto como meio para reforçar as relações com os *stakeholders*/públicos, externos e internos, em áreas estratégicas e alcançar benefícios reputacionais, associando-se muitas vezes a

⁷⁴ “Las organizaciones deportivas cada vez con mayor frecuencia intentan evitar el control por parte de los medios de comunicación de los mensajes que emiten, para lo que se apoyan en dos estrategias: por un lado, la utilización de sus propios soportes comunicativos, como canales de televisión, internet o las aplicaciones de marketing móvil, que las permiten generar contenidos directamente para los usuarios; por otro, el uso de las Relaciones Públicas como herramienta estratégica, especialmente para lograr un valor comercial de todos los activos con los que cuenta el club, lo que redundará en que los periodistas deportivos no sean el único destinatario del trabajo de los gabinetes de comunicación.”

⁷⁵ “Individual sports stars need a PR specialist in personal PR. Personal PR is all-inclusive in terms of its approach and is not limited to the star’s sporting activities but includes their personality, private life and networks, including the inevitable scandals. In some sporting contexts there may be overlap between the roles of press agent, agent and PR.”

⁷⁶ “Today’s stars have to be more than winners; they must have something extra to offer their sponsors and that means developing personal brands and media platforms that complement their athletic achievements”

determinados assuntos que estão na agenda pública e mediática, ou apostando numa comunicação baseada nos valores e características de determinado desporto, atleta, evento ou organização desportiva.

Assim, uma organização desportiva ou um atleta com reputação positiva poderão mais facilmente ser desejados pelas maiores marcas, que pretendam associar-se ao desporto, para a celebração de um patrocínio.

2.2. A utilização do Desporto pelas Relações Públicas

A associação de organizações desportivas, eventos ou atletas a marcas poderá moldar e afetar a imagem de cada um dos lados da parceria. A mais comum consequência de um patrocínio é a influência que terá na reputação e na imagem de marca (Amis e Cornwell, 2005, p. 9). O patrocínio é uma técnica independente e um dos componentes principais do mix comunicacional (Serbanica e Constantinescu, 2016, p. 31). Segundo Meenaghan (1991, citado em Robinson, 2005, pp. 176-177), o patrocínio é “um investimento, em dinheiro ou espécie, em uma atividade, em troca do acesso ao potencial comercial explorável associado a essa atividade”⁷⁷. Existem variadas organizações desportivas ou indivíduos que podem ser patrocinados, incluindo atletas, clubes e equipas, eventos, ligas, associações, federações, locais e causas especiais (Smith, 2013, p. 192).

A parceria de patrocínio desportivo é celebrada quando existe proveito para ambas as partes, em que o patrocinado/entidade desportiva recebe dinheiro, bens, serviços ou conselhos profissionais, enquanto o patrocinador recebe benefícios como direitos promocionais ou vantagens no Marketing por estar associado a essa entidade desportiva (Smith, 2013, p. 192). Assim, é importante perceber de que forma beneficia, individualmente, cada parte envolvida.

Quanto aos patrocinados, é notório que o patrocínio tem grande influência no orçamento das entidades desportivas. As marcas estão dispostas a oferecer grandes quantias de dinheiro apenas para terem a possibilidade de patrocinarem um evento, um estádio, uma equipa, um atleta ou qualquer pequeno pormenor associado ao desporto (Gwinner, 2005, p. 163). Segundo Pitts e Stolar (1996, citados em Zwick e Dleterle, 2005, p. 127), “muitas organizações desportivas, gestores de eventos desportivos, ligas e até mesmo atletas individuais veem os dispendiosos gastos corporativos como o caminho mais viável, se não o único, para o lucro”⁷⁸. Ou seja, muitas entidades desportivas apenas conseguem o lucro devido aos patrocínios que conseguem obter. No caso do futebol, são estes patrocínios que permitem que muitos clubes consigam realizar contratações que envolvem avultadas quantias

⁷⁷ “an investment, in cash or in kind, in a activity, in return for access to the exploitable commercial potential associated with that activity.”

⁷⁸ “Many sports organizations, sport event managers, leagues and even individual athletes see lavish corporate spending as the most viable, if not the only, path to profitability.”

de dinheiro e que tenham tetos salariais tão altos. No entanto, o dinheiro não é o único benefício retirado. Para além do aumento do orçamento, também o acréscimo da credibilidade, o aumento da notoriedade e a gestão da imagem de marca da entidade desportiva, são objetivos basilares de quem pretende criar uma parceria (Smith, 2013, p. 199). Ainda segundo Smith (2013, p. 197):

Ao atrair o “patrocinador certo”, o dono de uma propriedade desportiva pode influenciar o modo como o seu mercado-alvo pensa sobre a sua marca (imagem de marca). Um patrocinador corporativo pode adicionar uma credibilidade substancial a essa imagem, aumentando, por sua vez, o valor da marca desportiva, a fidelidade à marca e até mesmo as vendas de bilhetes ou produtos.⁷⁹

As marcas estudam o seu ingresso no desporto; no entanto, quando chega a hora de escolher o que patrocinar, o que interessa é qual a situação lhe dará mais benefícios. Um dos objetivos do uso do patrocínio no desporto é chegar aos clientes ou potenciais clientes de outros países da marca, ou seja, o patrocínio é usado para ultrapassar certas barreiras culturais e linguísticas, para ter um acesso facilitado à imprensa local e para assegurar oportunidades de hospitalidade corporativa (Amis e Cornwell, 2005, p. 2). Por outro lado, as marcas também procuram exposição e publicidade através daquilo que estão a patrocinar, de modo a aumentar a sua reputação e as suas vendas. Segundo Robinson (2005, p. 178), “o desporto cria uma imagem positiva e as organizações empresariais, identificando o valor dessa imagem para as suas marcas ou produtos, têm procurado cada vez mais construir uma associação com a atividade desportiva”⁸⁰. Através das entidades desportivas que patrocinam, as marcas também conseguem retirar vantagem competitiva, visto que poderá entrar na intimidade do cliente através de, por exemplo, os e-mails institucionais que essas entidades desportivas enviam aos seus públicos. Sendo assim, o patrocinador está interessado em chegar a um segmento de mercado específico que esta parceria lhe possa oferecer (Smith, 2013, p. 196).

Segundo Robinson (2005, p. 177), existem seis tipos de patrocínios desportivos:

- Específico de um evento- patrocinador de um evento desportivo;
- Específico individual- patrocinador de um atleta;
- Específico de uma equipa- patrocinador de uma equipa desportiva;
- Específico de uma competição- patrocinador de uma competição desportiva;
- Específico de um terreno- patrocinador de um estádio, por exemplo, através do seu *namings*;
- Específico de um esquema de treino- patrocinador de uma iniciativa de formação desportiva.⁸¹

As marcas que pretendem patrocinar determinada entidade desportiva por vezes têm concorrência de outras organizações. Segundo Neto (2014, p. 106), “estas organizações ‘concorrem’ não só com outras organizações desportivas, mas com organizações que trabalham em outros sectores, logo é importante que os patrocinadores/mecenas percebam

⁷⁹ “By attracting the “right sponsor”, the owner of a sport property can influence the way that his/her target market thinks about his/her brand (brand image). A corporate sponsor can add substantial credibility to this image, in turn enhancing the sport property’s brand equity, brand loyalty, and even ticket or product sales.”

⁸⁰ “Sport creates a positive image and business organizations, identifying the value of this image to their brands or products, have increasingly sought to build an association with sporting activity.”

⁸¹ “Event specific; Individual specific; Team specific; Competition specific; Ground specific; Coaching Scheme specific.”

as vantagens que pode ter a aposta numa associação a determinado atleta, evento ou organização”. Heuseler, Wilson e Westberg (2011, citados em Junghagen, 2018, p. 5) propuseram um índice que consiste em seis componentes que podem afetar positivamente a percepção dos patrocinadores, aquando do estudo do valor que a entidade desportiva poderá oferecer à marca. Os componentes são os seguintes:

- O nível de exposição da marca;
- A quantidade de cobertura;
- A qualidade do clube;
- As oportunidades de publicidade que o patrocinador recebe;
- Certos privilégios garantidos ao patrocinador;
- A exclusividade dada ao patrocinador.⁸²

Segundo Neto (2014, p. 133), “os grandes eventos, as grandes equipas, as grandes celebridades, são mais ‘apetecíveis’ para as instituições, nem que seja pelo facto de terem maior visibilidade e atenção mediática”. Com essa visibilidade vem a reputação transmitida através da entidade desportiva. Um clube que ganha frequentemente, por exemplo, tem maior capacidade de passar a sua reputação para os patrocinadores que uma equipa que não ganha tantas vezes. Segundo Neto (2014, p. 130):

As instituições começam a compreender que através da associação ao patrocinado, aos seus valores, ou através da transferência de determinadas características da imagem do patrocinado para o patrocinador, é possível alcançar objetivos ao nível da notoriedade, comerciais, mas também relacionais.

Com isto, os níveis de notoriedade retirados de uma parceria são altos. A imagem da entidade desportiva patrocinada irá estar interligada à imagem da marca patrocinadora. No entanto, a estratégia de patrocinar uma entidade desportiva poderá ser de alto risco, visto que o resultado final da parceria é imprevisível (Smith, 2013, p. 192). Segundo Neto (2014, p. 134), “deve existir uma congruência ao nível dos valores, da identidade do patrocinador e do atleta ou organização patrocinada”. Em caso de má conduta por parte da entidade desportiva, através de um período de crise, a má reputação que advém desse problema poderá por em causa a marca patrocinadora e esse acontecimento poderá ficar retido na memória dos consumidores durante algum tempo (Gwinner, 2005, p. 165).

Ainda assim, as conceções das parcerias realizadas são com os melhores intentos para ambas as partes, de modo a que ambos possam beneficiar desse acordo. Após o patrocínio ser celebrado, é função do Relações Públicas maximizar o mesmo através das ferramentas ao seu dispor, como por exemplo através dos seus espaços online.

⁸² “The level of brand exposure; The amount of coverage; The club’s quality; The advertising opportunities the sponsor receives; Certain privileges granted to the sponsor; The exclusivity given to the sponsor.”

2.3. Comunicação na *Web 2.0*

O surgimento da *Web 2.0* trouxe uma capacidade acrescida de interação entre organização e públicos, emergindo novas ferramentas de Relações Públicas que possibilitam a conectividade nas variadas plataformas, com destaque nas redes sociais. Segundo Lewis e Kitchin (2011, p. 193):

Batizado com o termo ‘Web 2.0’ (O’Reilly, 2004), o modelo emergente da web baseou-se numa simplificação radical da criação e do carregamento de conteúdo para a *web*, padrões abertos entre aplicativos para permitir que novos aplicativos fossem criados através de combinações e recursos, aumento da sofisticação dos motores de busca, permitindo um direcionamento de informação muito mais preciso.⁸³

Noutra perspetiva, a *Web 2.0* é “uma plataforma que ajuda a transferência de conhecimento e conversações e um lugar onde as pessoas se podem facilmente misturar e relacionar umas com as outras” (Phillips e Young, 2009, citado em Diegues, 2011, p. 19). É, desta forma, notório que houve uma transformação nas possibilidades e nos limites da *Web*. Segundo Schipul (2006, citado em Lewis e Kitchin, 2011, p. 194):

A característica principal desta transformação é a mudança no local de controlo de conteúdo de um modelo de publicação/leitor mais alinhado com o paradigma de consumo de imprensa/televisão, para um em que o utilizador gera conteúdo na forma de texto, vídeo e áudio e o carrega na *web*. Esse fenómeno de ‘conteúdo gerado pelo utilizador’ está rapidamente a tomar conta da *web* (...), e isso faz com que ele mude a *web* de um modelo de cima para baixo, centralizado, linear e baseado no consumo, para um modelo mais não-linear, um modelo em rede de criação e partilha de informação entre pares.⁸⁴

A transformação e a mudança da *Web* não se refletiu apenas na permanente criação de conteúdos por parte do utilizador. A *Web 2.0* criou plataformas que visam o permanente contacto entre amigos, a contínua procura de entretenimento e informação por parte dos utilizadores, a procura do conhecimento e a melhoria das formas de venda online (Weber, 2007, citado em Lewis e Kitchin, 2011, p. 194). Segundo Ojo (2018, p. 222), “as plataformas multimédia, que as tecnologias da Internet oferecem, permitem que os clubes de futebol e os seus fãs produzam e compartilhem simultaneamente conteúdos em tempo real”⁸⁵.

As diversas redes sociais, que apareceram com a *Web 2.0*, permitiram que as relações entre as organizações e os seus públicos se moldassem de outra forma. A capacidade de disseminar conteúdo, providenciar interatividade e fomentar relacionamentos duradouros, foram apenas

⁸³ “Christened with the term ‘Web 2.0’ (O’Reilly, 2004), the emerging web model was based upon a radical simplification of content creation and upload to the web, open standards between applications to enable new applications to be created through combinations and features, increased sophistication of search engines enabling far more precise targeting of information.”

⁸⁴ “The main characteristic of this transformation is the shift in the locus of control of content from a publishing/reader model aligned more with the press/television consumption paradigm, to one where the user generates content in the shape of text, video and audio and loads it onto the web. This phenomenon of ‘user-generated content’ is rapidly taking over the web (...), and it does, so it changes the web from a top-down, centralised, linear, consumption-driven model into a more non-linear, networked model of creating and sharing of information between peers.”

⁸⁵ “The multimedia platforms, which the internet technologies offer, allow football clubs and their fans to simultaneously produce and share contents in the real time.”

algumas das mudanças percebidas (Navarro, Moreno e Al-Sumait, 2017, p. 700). Este fomento da interatividade é uma das bases da *Web 2.0*, oferecendo aos utilizadores a possibilidade de moldarem conteúdos, produtos e aplicações, provenientes da colaboração e participação interativas entre as organizações e os públicos e utilizadores (Kaplan e Haenlein, 2010, citados em Valentini e Kruckeberg, 2012, p. 8).

Desta forma, as organizações têm benefícios se implementarem as plataformas e as oportunidades que a *Web 2.0* oferece, numa perspetiva de Relações Públicas. Uma das vantagens é a rapidez de interação que oferecem, visto que muitas destas plataformas permitem uma resposta mais rápida que outras estratégias (Smith, 2013, p. 259). Também a popularidade e o predomínio destas plataformas permitem uma forma mais inovadora de interação com os públicos (Smith, 2013, p. 259).

Estas plataformas digitais são ainda vantajosas na relação indireta com os públicos e utilizadores. Segundo Navarro, Moreno e Al-Sumait (2017, p. 702) “as plataformas digitais tornam mais fácil para a organização identificar os seus consumidores/utilizadores, analisar as suas necessidades e comportamentos, criar conteúdo de valor e estabelecer laços emocionais, aumentando, assim, a fidelidade, a satisfação e uma perceção positiva da marca”⁸⁶. No entanto, as potencialidades das plataformas digitais, para Navarro, Moreno e Al-Sumait (2017, p. 701), alargam-se à promoção da participação pública, à facilidade de circulação da informação e de alcançar públicos mais amplos, à prevenção de crises e de problemas reputacionais, a atingir maior credibilidade, a ter impacto em públicos específicos, a estabelecer ferramentas de mediação tangíveis, a facilitar as análises ambientais e a humanizar as organizações.

Os custos de utilização destas plataformas digitais são reduzidos, sendo utilizadas, por certas organizações, como um recurso de armazenamento barato. Segundo Lewis e Kitchin (2011, pp. 193-194):

Quando a isto se adicionou os custos de armazenamento largamente reduzidos (que permitem que grandes arquivos de vídeo sejam armazenados a preços baixos em servidores conectados à Internet), velocidade das redes de acesso largamente aumentada, à medida que as linhas digitais substituíram o acesso telefónico à internet, e uma tecnologia de consumo mais inteligente e mais barata para captura, armazenamento e carregamento de dados (o *netbook*, o telemóvel com câmara, o gravador de vídeo portátil e os dispositivos de armazenamento e reprodução de mp3/Ipod), esse nexos de inovação tecnológica e mudança criou, e continuará a criar, um grande impacto no modo como os novos *media* mudam a forma como o mundo é visto e apresentado.⁸⁷

⁸⁶ “Digital platforms make it easier for organization to identify their consumers/users, analyse their needs and behavior, create content of value and establish emotional ties, thus increasing fidelity, satisfaction and a positive perception of the brand.”

⁸⁷ “When added to this was the vastly reduce costs of storage (which enable large video files to be stored cheaply on servers attached to the internet), the vastly increased speeds of access networks as digital lines replaced dial up access to the internet, and cleverer, cheaper consumer technology for data capture, storage and upload (the netbook, the mobile camera phone, the portable video recorder, and the mp3/Ipod store and playback devices), this nexus of technological innovation and change created, and will continue to create, a major impact on the way in which new media changes the way the world is seen and presented.”

A *Web 2.0* alterou a forma de viver das pessoas, que passaram a utilizar estas tecnologias no quotidiano. Esta constante utilização das plataformas digitais obriga os profissionais de Relações Públicas a terem uma gestão cuidada e uma monitorização constante daquilo que é publicado, do *feedback* dos públicos e da interatividade que daí advém. No caso do futebol, por exemplo, a gestão das redes sociais pode repercutir-se na carreira de um jogador de futebol (Birknet e Nölleke, 2015, citados em Cano-Tenorio e Paniagua-Rojano, 2017, p. 106), porque, se acontecer uma má gestão, isso poderá pôr em causa a reputação do jogador, do clube que representa e daquilo que ambos implicam. Segundo L’Etang (2013, p. 30), as redes sociais têm “o potencial para que momentos de indiscrição sejam divulgados imediatamente, aumentam a transparência em relação a estrelas e organizações desportivas e aumentam o risco de conhecimento público e possível condenação”⁸⁸.

Perante este contínuo perigo de crise proveniente de certas plataformas da *Web 2.0*, as organizações necessitam de disponibilizar recursos suficientes para que tais plataformas sejam mais interativas e responsivas (L’Etang, 2013, p. 48). Alguns destes recursos têm, necessariamente, de ser alocados na contratação de profissionais que possam gerir esta comunicação digital, já que, segundo Navarro, Moreno e Al-Sumait, 2017, p. 702), “o que para muitas organizações começa com um simples desejo de estar presente nos *media* sociais, acaba por transformar-se numa tarefa de gestão complicada, que requer um compromisso quase constante e quase sempre complicado de tomada de decisão”⁸⁹. Estes profissionais devem ser formados e entender que “compreender e reagir às expectativas dos *stakeholders* é a chave para gerar confiança e satisfação, fomentar o diálogo e, como resultado, lealdade em relação a ou envolvimento com uma organização”⁹⁰.

Os investigadores da área criaram, então, fundamentação teórica para que os profissionais de Relações Públicas aperfeiçoassem as conexões entre as organizações e os públicos na *Web*, visto que, segundo Gonçalves e Elias (2013, p. 133), “as novas tecnologias de comunicação digital, em especial, desde a emergência da *Web 2.0*, tornaram-se um canal de comunicação extremamente importante na construção de relações entre as organizações e os públicos”. Contudo, o tema da Comunicação Dialógica já era debatido aquando do aparecimento da *Web*. Ainda segundo Gonçalves e Elias (2013, p. 134):

O tema da Comunicação Dialógica foi inaugurado com o artigo de Kent e Taylor (1998) sobre a importância de utilizar as características específicas da web para criar, adaptar e mudar as relações entre as organizações e os seus públicos. Os autores propõem 5 princípios-guia: o *loop* dialógico, a utilidade da informação, a geração de visitas, a facilidade de navegação e a conservação de visitantes.

⁸⁸ “Potential for moments of indiscretion to be publicized immediately, increases transparency with regard to sports stars and organizations and heightens the risk of public knowledge and possible condemnation.”

⁸⁹ “What for many organizations begins with a simple wish to be present on social media ends up turning into a complicated management task that requires an almost constant commitment and almost always complicated decision-making.”

⁹⁰ “Understanding and reacting to stakeholder expectations is the key to generating confidence and satisfaction, fostering dialogue, and as a result, loyalty to or engagement with an organization.”

O princípio do *loop dialógico* defende a relevância do *feedback* na criação e desenvolvimento da relação entre a organização e os públicos (Gonçalves e Elias, 2013, p. 134). Segundo Kent e Taylor (1998, p. 326), “o *loop dialógico* permite que os públicos consultem as organizações e, mais importante, oferece às organizações a oportunidade de responder a perguntas, preocupações e problemas”⁹¹. A *utilidade da informação* é o segundo princípio da comunicação dialógica e remete para o dever de qualquer instituição em disponibilizar no *website* informações gerais sobre si mesma (Gonçalves e Elias, 2013, p. 134). Segundo Kent e Taylor (1998, p. 327),

Os sites devem esforçar-se para incluir informações de valor geral para todos os públicos mesmo que um site contenha, primariamente, informações específicas da indústria ou do utilizador. (...) O princípio dois sugere que as relações com os públicos devem ser cultivadas não apenas para servir os objetivos de relações públicas de uma organização, mas para que os interesses, valores e preocupações dos públicos sejam tidos em conta.⁹²

Os *websites* são visitados devido ao conteúdo de real valor passível de ser oferecido aos visitantes. Dessa forma, a existência de informação útil faz com que exista o terceiro princípio. O princípio da *geração de visitas* alerta para a necessidade de existir uma constante atualização dos conteúdos, e da sua utilidade, no *website* e para as suas inovações. Segundo Kent e Taylor (1998, p. 329):

Os *sites* devem conter características que os tornem atraentes para repetir visitas, como informações atualizadas, problemas renovados, fóruns especiais, novos comentários, sessões de perguntas e respostas online e ‘especialistas’ online para responder a perguntas de visitantes interessados. *Sites* que contêm informações limitadas/ imutáveis deixam de ser úteis após uma visita e não incentivam visitas de retorno. *Sites* que contêm informações constantemente atualizadas e ‘valiosas’ para os públicos parecem confiáveis e sugerem que uma organização é responsável.⁹³

A *facilidade de navegação* remete para um *website* com uma navegação intuitiva e com bons elementos gráficos e textuais (Gonçalves e Elias, 2013, p. 135). Segundo Kent e Taylor, 1998, p. 329), “os visitantes que acedem a *sites* para fins informativos, ou mesmo por curiosidade, devem achar os *sites* fáceis de descobrir e entender”⁹⁴.

O último princípio é o da *conservação de visitantes*. Os visitantes necessitam de ter acesso a todos os conteúdos e às informações úteis de maneira fácil, de modo a não terem problemas de consulta do *site* e conseguirem ter uma navegação perfeita. As organizações só conseguem

⁹¹ “Dialogic loop allows publics to query organizations and, more importantly, it offers organizations the opportunity to respond to questions, concerns and problems.”

⁹² “Sites should make an effort to include information of general/value to all publics-even if a site contains primarily industry, or user, specific information. (...) Principle two suggests that relationships with publics must be cultivated not only to serve the public relations goals of an organization, but so that the interests, values, and concerns of publics are addressed.”

⁹³ “Sites should contain features that make them attractive for repeat visits such as updated information, changing issues, special forums, new commentaries, on-line question and answer sessions, and on-line ‘experts’ to answer questions for interested visitors. Sites that contain limited/unchanging information, are no longer useful after one visit and do not encourage return visits. Sites that contain constantly updated and ‘valuable’ information for publics appear credible and suggest that an organization is responsible.”

⁹⁴ “Visitors who come to Web sites for informational purposes, or even for curiosity, should find the sites easy to figure out and understand.”

ter uma boa relação com os seus públicos se conseguirem que estes continuem a visitar o seu *website* (Gonçalves e Elias, 2013, p. 135).

Em 2002, Kent e Taylor reforçaram a teoria dialógica de Relações Públicas propondo os princípios de *mutualidade*, *propinquidade*, *empatia*, *risco* e *compromisso*. A *mutualidade* existe quando a organização e os públicos se encontram interconectados, num patamar de igualdade (Gonçalves e Elias, 2013, p. 135). Segundo Kent e Taylor (2002, p. 25), “a *mutualidade* é caracterizada por uma ‘inclusão ou orientação colaborativa’ e um ‘espírito de igualdade mútua’”⁹⁵. A *propinquidade* refere-se à resposta em situações em que ambas as partes precisam de ser consultadas sobre determinados assuntos (Gonçalves e Elias, 2013, p. 135). Segundo Kent e Taylor (2002, p. 26), “para as organizações, a *propinquidade dialógica* significa que os públicos são consultados em questões que os influenciam e, para os públicos, isso significa que eles estão dispostos e capazes de articular as suas demandas às organizações”⁹⁶. A *empatia* é a criação de um clima de confiança, compreensão e suporte entre as partes (Gonçalves e Elias, 2013, p. 135). Segundo Kent e Taylor (2002, p. 27), “refere-se à atmosfera de apoio e confiança que deve existir para que o diálogo seja bem-sucedido. (...) Esta característica do diálogo é caracterizada por ‘apoio’, uma ‘orientação comum’ e ‘confirmação ou reconhecimento’ de outros”⁹⁷. O *risco* reside nas situações em que não se consegue controlar o teor e os termos do diálogo (Gonçalves e Elias, 2013, p. 135). Segundo Leight e Neilson (2001, citados em Kent e Taylor, 2002, p. 28), “o diálogo genuíno é um conceito problemático para o sistema(s) das Relações Públicas, porque tem o potencial de produzir resultados imprevisíveis e perigosos”⁹⁸. O *compromisso* é a constatação, por parte dos públicos, de que a organização se encontra dedicada ao diálogo criado (Gonçalves e Elias, 2013, p. 135). Segundo Bentley (2012, p. 6), “este *compromisso* envolve genuinidade ou autenticidade, bem como a disposição de fazer as conversas funcionarem e de dar aos outros o benefício da dúvida ao interpretar as suas declarações”⁹⁹.

Apesar de originalmente terem sido idealizados para o bom funcionamento de *sites* institucionais, os princípios de Kent e Taylor (1998; 2002) viriam a ser executados também em plataformas digitais emergentes, como blogs, redes sociais e *wikis* (Gonçalves e Elias, 2013, p. 135).

⁹⁵ “Mutuality is characterized by an ‘inclusion or collaborative orientation’ and a ‘spirit of mutual equality’.”

⁹⁶ “For organizations, dialogic propinquity means that publics are consulted in matters that influence them, and for publics, it means that they are willing and able to articulate their demands to organizations.”

⁹⁷ “Refers to the atmosphere of support and trust that must exist if dialogue is to succeed. (...) This feature of dialogue is characterized by ‘supportiveness,’ a ‘communal orientation,’ and ‘confirmation or acknowledgment’ of others.”

⁹⁸ “Genuine dialogue is a problematic concept for system[s] public relations because it has the potential to produce unpredictable and dangerous outcomes.”

⁹⁹ “This commitment involves genuineness or authenticity, as well as a willingness to make conversations work and to give others the benefit of the doubt when interpreting their statements.”

Uma das situações complicadas de monitorizar por parte das organizações são as conversas que os *stakeholders* mantêm entre si fora do controlo da instituição, o que impossibilita esta de, através dos seus profissionais, interagir nessas mesmas conversas e negociar com os consumidores (Van der Merwe et al., 2005, citado em Lewis e Kitchin, 2011, p. 202). Segundo Breakenridge (2008, citada em Lewis e Kitchin, 2011, p. 202), o que os públicos acreditam que pretendem das interações online com as organizações é o seguinte:

- Receber comunicações diretas não mediadas;
- Ter fácil acesso a informação acerca de produtos e serviços objeto de oferta;
- Poder questionar (e ter respostas) acerca dos produtos e serviços;
- Ter uma resposta rápida para uma consulta;
- Ouvir uma voz da organização em questões que afetam o ambiente mais amplo dessa organização;
- Acreditar que podem confiar nas pessoas da organização;
- Conduzir e controlar as suas comunicações com a organização;
- Ver como as outras pessoas se sentem acerca da organização e dos seus produtos/serviços;
- Interagir com pessoas que tenham pontos de vista similares;
- Partilhar facilmente informação com outros através de vídeo, imagens, blogues, *podcasts*, etc.;
- Discutir os seus interesses e pontos de vista acerca de um certo número de questões. desde novelas a política, com pessoas dentro da comunidade com valores e interesses partilhados;
- Criar informação e conteúdo dentro de um fórum aberto.¹⁰⁰

Nestas interações e diálogos, os *social media* são basilares para a gestão de relações, assumindo-se, assim, como plataformas favoráveis ao *engagement* (Gonçalves e Elias, 2013, p. 137). Segundo Avidar (2017, p. 956):

O *engagement* dialógico tem muitas vantagens para as organizações e *stakeholders*, pois melhora o entendimento entre os participantes, auxilia na tomada de decisões que beneficiam todas as partes envolvidas e estimula uma sociedade plenamente funcional, cuja tomada de decisão é baseada em informação.¹⁰¹

Desta forma, podemos entender o *engagement* como um “estado afetivo psicologicamente motivado que traz comportamentos suplementares voluntários e é caracterizado pelo comprometimento afetivo, afetividade positiva e empoderamento, que um público individual experimenta, nas interações com uma organização, ao longo do tempo”¹⁰².

¹⁰⁰ “Receive direct unmediated communications; Have easy access to information about the products and services on offer; Be able to ask questions (and get answers) about the products and services; Get a quick response for an enquiry; Hear a voice from the organization on issues which affect that organisation’s wider environment; Believe they can trust the people from the organization; Drive and control their communications with the organization; See how other people feel about the organization and its products/services; Interact with people who have similar viewpoints; Easily share information with other through video, pictures, blogs, podcasts, etc.; Discuss their interests and viewpoints on a number of issues from soap operas to politics with people inside a community with shared values and interests; Create information and content within an open forum.”

¹⁰¹ “Dialogic engagement has many advantages for organizations and stakeholders because it improves understanding among participants, assists in making decisions that benefit all parties involved and encourages a fully functioning society whose decision making is based on information.”

¹⁰² “Psychologically motivated affective state that brings voluntary extra-role behaviors, and is characterized by affective commitment, positive affectivity and empowerment that an individual public experiences in interactions with an organization over time.”

As organizações desportivas também adotaram as possibilidades e vantagens que a *Web 2.0* oferece. Segundo Lewis e Kitchin (2011, p. 205), os benefícios da utilização das plataformas digitais por parte das entidades desportivas são:

- Interação mais direta com os fãs e outros *stakeholders*;
- Maior informação sobre quais os principais problemas enfrentados pelo seu público;
- Capacidade para ganhar maior conhecimento da base dos *stakeholders* e adaptar mensagens para apoiar relacionamentos mais fortes;
- Capacidade de alcançar as pessoas numa área mais ampla e aproximá-las do clube por meio do fornecimento de recursos e instalações que lhes permitam ter um relacionamento mais próximo por meio de interações com outras pessoas de mentalidade semelhante e com as próprias pessoas do clube;
- Capacidade de desenvolver maior lealdade dos fãs através de interações mais próximas com blogues e fóruns da comunidade de modo a permitir à organização ter um relacionamento mais próximo com os seus públicos;
- Capacidade de ligar a organização e as suas mensagens a outros *websites*, comunidades e blogues para ampliar o seu escopo e apelo;
- Capacidade de gerar maior cobertura e consciencialização por meio da facilitação da cobertura de *media* baseada em fãs e da criação de conteúdo.¹⁰³

As matrizes de relação com os públicos da *Web 2.0*, com todas as suas plataformas, processos e características, coincidem com o Modelo Simétrico Bidirecional, ou seja, com a Teoria da Excelência das Relações Públicas. Segundo Gonçalves e Elias (2013, p. 136), “na Internet, a comunicação simétrica bidirecional pode ser entendida como um ‘processo’ e a comunicação dialógica como um ‘produto’ onde esta relação existe”.

É notório que as Tecnologias de Informação e Comunicação alteraram o comportamento dos departamentos de comunicação, oferecendo-lhes a possibilidade de gerir a informação de maneira direta com os seus públicos através das suas próprias plataformas (Sanchez, 2012, p. 279). A *Web 2.0* veio moldar as formas de interação e mudar as relações, permitindo-lhes a capacidade de estar em constante diálogo e de partilhar e criar conteúdos e informação.

¹⁰³ “More direct interaction with fans and other stakeholders; Greater information on what are the key issues faced by their audience; Ability to gain greater knowledge of the stakeholder base and tailor messages to support stronger relationships; Ability to reach out to people over a wider area and bring them closer to the club through providing features and facilities that enable them to have a closer relationship through interactions with other like-minded people and the club’s own people; Ability to develop greater fan loyalty through closer interactions with blogs and community forums to allow the organization to have a closer relationship with its audience; Ability to link the organization and its messages to other websites, communities and blogs to widen its scope and appeal; Ability to generate greater coverage and awareness through the facilitation of fan-based media coverage and content creation.”

Capítulo 3. Gestão e Implicações da Crise

O presente capítulo trata da gestão de crise e das suas implicações no quotidiano de uma instituição, colocando o principal foco na parte da comunicação. As crises podem ocorrer em qualquer organização, sendo que, caso não sejam bem geridas, podem colocar em causa a estabilidade da mesma, assim como a sua reputação. Como uma instituição com uma boa reputação transmite mais confiança para os seus *stakeholders* e tem mais vantagens a nível competitivo, qualquer tipo de ameaça a esta situação poderá pôr em causa aquilo que se “conquistou” até à data da crise. Segundo Coombs (2013, p. 271), “a reputação corporativa é um ativo valioso e intangível para uma organização”¹⁰⁴. Desta forma, torna-se vital a gestão adequada de uma crise, principalmente na interação com os seus *stakeholders* e, até mesmo, com o público em geral.

A primeira secção deste capítulo irá referir-se às conceções e definições daquilo que é uma situação crítica, oferecendo, também, uma perspetiva daquilo que as crises no desporto movem e despertam nos seus adeptos e na opinião pública. Posteriormente, irão ser analisadas algumas tipologias de crise, recorrendo a duas conceções teóricas presentes na literatura da área. Posto isto, irão ser abordadas as três fases da crise, ou seja, a pré-crise, o período de crise e o pós-crise. Estas três fases irão ser caracterizadas e irá ser explicitado que ações se devem realizar, por parte de um profissional de comunicação e pelos gestores de crise, durante cada período. Seguidamente, irão ser abordadas as estratégias de combate a uma situação de crise do ponto de vista comunicacional, com enfoque para as Estratégias de Reparação de Imagem e para a Teoria Situacional da Comunicação de Crise. O capítulo finaliza com a discussão de como é que o *storytelling* poderá ajudar a atingir os objetivos comunicacionais caso surja uma situação crítica.

3.1. Conceito e Especificidades de uma Crise

A palavra “crise” tem uma conotação negativa quando é proferida. Nas organizações, uma crise não pode ser aceite de ânimo leve, visto que, de uma forma ou outra, cria perigos para o seu bom funcionamento. Desta forma, uma situação crítica tem tanto de riscos como de oportunidades, apesar de que se uma crise for mal gerida, essas oportunidades podem esfumar-se.

Quando é necessário definir o conceito de “crise”, verifica-se que não existe uma definição que seja unânime para todos os autores, ainda que existam pontos comuns a todas as

¹⁰⁴ “The corporate reputation is a valuable, intangible asset for an organization”

perspetivas. Segundo Piedade (2013, p. 1006), uma crise é “um fenómeno que afeta o desenvolvimento da normal atividade da organização, é uma ocorrência com um potencial negativo que afeta a organização, a companhia, a indústria, assim como os seus públicos, produtos, serviços, imagem e reputação”. Já para Coombs (2007, citado em Coombs, 2013, p. 271), uma crise define-se como “a perceção de um evento imprevisível que ameaça as expectativas importantes das *stakeholders* e pode afetar seriamente o desempenho de uma organização e gerar resultados negativos”¹⁰⁵. Para Doorley e Garcia (2007, p. 328), “uma crise não é necessariamente um evento catastrófico, mas sim um evento que, deixado para os usuais processos de negócios e velocidades, causa danos reputacionais, operacionais ou financeiros significativos”¹⁰⁶. Segundo Fearn-Banks (2002, p. 2):

Uma crise é uma ocorrência importante com um resultado potencialmente negativo que afeta a organização, a empresa ou a indústria, bem como os seus públicos, produtos, serviços ou boa reputação. (...) O tamanho da organização é irrelevante. Pode ser uma corporação multinacional, uma empresa de uma pessoa ou até mesmo um indivíduo¹⁰⁷.

Como se pode perceber através dos conceitos acima citados, a quebra da reputação de uma organização é um dos riscos do surgimento de uma situação crítica. Segundo Funk (1986, citado em Doorley e Garcia, 2007, p. 329), “a crise é um evento não rotineiro que arrisca visibilidade indesejada que, por sua vez, ameaça danos significativos à reputação”¹⁰⁸. A imagem é a impressão que os outros têm acerca de nós, logo uma má imagem pode ter consequências significativas. No entanto, não só a reputação irá sofrer consequências. Para além da mancha na reputação da organização, também o normal processo de trabalho pode ser colocado em causa pelas práticas que supostamente foram colocadas em causa com o despontar da crise.

Após a definição de uma situação crítica, é necessário diferenciar gestão de crise de comunicação de crise. Ambas estão interligadas apesar de a sua função e definição não serem iguais. Segundo Fearn-Banks (2002, p. 2):

A gestão de crise é um processo de planeamento estratégico para uma crise ou ponto de viragem negativo, um processo que remove parte do risco e da incerteza da ocorrência negativa e, assim, permite que a organização tenha maior controlo do seu próprio destino.¹⁰⁹

A função da gestão de crise envolve gestão de risco, um plano de emergência, o planeamento de um possível cenário, a preparação do *staff* para situações inesperadas e simulação de

¹⁰⁵ “The perception of an unpredictable event that threatens important expectations of stakeholders and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes.”

¹⁰⁶ “A crisis is not necessarily a catastrophic event, but rather an event that, left to usual business process and velocities, causes significant reputational, operational, or financial harm.”

¹⁰⁷ “A crisis is a major occurrence with a potentially negative outcome affecting the organization, company, or industry, as well as its publics, products, services, or good name. (...) The size of the organization is irrelevant. It can be a multinational corporation, a one-person business, or even an individual.”

¹⁰⁸ “Crisis is a nonroutine event that risks undesired visibility that in turn threatens significant reputational damage.”

¹⁰⁹ “Crisis management is a process of strategic planning for a crisis or negative turning point, a process that remove some of the risk and uncertainty from the negative occurrence and thereby allow the organization to be in greater control of its own destiny.”

exercícios em caso de uma situação crítica (L’Etang, 2013, p. 54). No entanto, a comunicação de crise também está inserida na gestão de crise, visto que esta “pode aliviar ou eliminar a crise, mas também pode, por vezes, trazer à organização uma reputação mais positiva que antes da crise”¹¹⁰ (Fearn-Banks, 2002, p. 3). Ainda segundo Fearn-Banks (2002, p. 2), “comunicação de crise é a dialógica entre a organização e os seus públicos antes, durante e após a ocorrência negativa. As estratégias e táticas são projetadas para minimizar os danos à imagem da organização”¹¹¹. O papel essencial da comunicação de crise é afetar a opinião pública e, de certa forma, moldar o seu parecer acerca da situação. Desta forma, através de táticas de comunicação, é importante que os responsáveis pela parte da comunicação de crise consigam demonstrar que a informação que vem a ser veiculada acerca de si não é legítima ou totalmente factual (Fearn-Banks, 2002, p. 13). Esta necessidade de comunicar durante a crise e proteger a reputação da organização não incorpora apenas situações que culpabilizem a atuação dos membros da organização, mas também quando sucedem situações críticas impossíveis de serem previstas por um planeamento de combate à crise, como desastres naturais ou terrorismo (Benoit, 2015, p. 304).

Os responsáveis pela comunicação nos gabinetes de crise são importantes na defesa da imagem da organização. Uma das funções da comunicação, em caso de crise, é ajudar na tomada de decisão e comunicar com clareza, visto que a organização, por muito grande que seja, precisa de tentar controlar a situação (Doorley e Garcia, 2007, p. 326). Segundo L’Etang (2013, p. 55), “as abordagens dos profissionais concentram-se em recomendações de resposta e ação, como comunicação precisa e rápida e abertura e consistência”¹¹². O principal foco da comunicação de crise é a relação e interação da organização com os seus *stakeholders*. Segundo Fearn-Banks (2002, p. 27), “as Relações Públicas, durante a crise, concentram-se nas comunicações com os públicos da empresa; na maior parte, os mesmos públicos para os quais as atividades normais de relações públicas são direcionadas”¹¹³. No entanto, as interações com os *stakeholders* não perfazem todo o trabalho dos profissionais de comunicação em alturas de crise. Segundo Seegar e Ulmer (2001, citados em L’Etang, 2013, p. 55):

Tradicionalmente, a gestão de crises recaiu sobre os praticantes de Relações Públicas para mitigar possíveis danos à reputação após um grande dramático incidente e atenção contínua dos *media*, e os profissionais são responsáveis pelo planeamento e implementação da gestão de crises num momento de alta ambiguidade¹¹⁴.

¹¹⁰ “can alleviate or eliminate the crisis, but also can sometimes bring the organization a more positive reputation than before the crisis.”

¹¹¹ “Crisis communications is the dialogic between the organization and its publics prior to, during, after the negative occurrence. The strategies and tactics are designed to minimize damage to the image of the organization.”

¹¹² “Practitioner approaches concentrate on recommendations for response and action, such as accurate fast communication and openness and consistency.”

¹¹³ “Public relations during the crisis focuses on communications with the company’s publics; for the most part, the same publics to which normal PR activities are directed.”

¹¹⁴ “Traditionally, crisis management has fallen to PR practitioners to mitigate potential reputational damage following a major dramatic incident and ongoing media attention, and practitioners are responsible for crisis management planning and implementation at a time of high ambiguity.”

Estas práticas exigidas a um profissional de comunicação, em especial na interação com os *stakeholders*, são fulcrais na gestão comunicacional de uma situação crítica, visto que numa cultura empresarial estabelecida como honesta, a abertura comunicacional é um valor base. Logo, a comunicação necessita de ser rápida e precisa em resposta a todos os acontecimentos, visto que “os *stakeholders*, muitas vezes, não descartam que as novas informações negativas afetem a sua visão da organização, resultando numa mancha da reputação corporativa”¹¹⁵ (Coombs, 2013, p. 271). Todas as informações que saírem sobre a organização serão utilizadas para formar, por parte dos cidadãos, uma imagem que poderá pôr em causa a reputação da mesma. Segundo Fearn-Banks (2002, p. 13), “numa crise, o público percebe a verdade como sendo aquilo que a opinião pública diz. Uma organização em crise deve provar aos seus públicos, e muitas vezes ao público em geral, que a opinião predominante não é factual”¹¹⁶. Ao contrário do sistema judicial, que declara os arguidos inocentes até serem provados como culpados, a opinião pública declara as organizações e os indivíduos culpados até serem provados como inocentes (Fearn-Banks, 2002, p.13). Desta forma, segundo Coombs (2013, p. 262):

A comunicação é essencial em todo o processo de gestão de crises e pode ser dividida em duas grandes categorias: gestão de informação e gestão de significado. A gestão de informação envolve a coleta e a análise de informação e a disseminação do conhecimento criado pela análise da informação de crise. A gestão de significado inclui tentativas de gerir perceções da crise e/ou da organização em crise¹¹⁷.

A boa relação com os *stakeholders* levará a que, durante e após a situação crítica, seja mais fácil gerir a mesma e que os efeitos e a duração sejam limitados, visto que existe um depósito de *good will*, alianças e partilha de compreensão vindo do relacionamento forte que possuem (Bruce e Tini, 2008, p. 110).

3.1.1. A Crise no Desporto

Apesar de os clubes desportivos serem, na atualidade, geridos como empresas, existem particularidades na forma como abordam crises e como estas são vistas pelos seus sócios e adeptos. Segundo Shilbury e Rowe (2011, p. 50):

O alto grau de escrutínio dos *media* que existe dentro do desporto significa que as organizações desportivas devem ser estratégicas na gestão de relacionamentos, monitorizando os comportamentos daqueles que as representam e implementando

¹¹⁵ “Stakeholders often do not dismiss the new negative information does affect their view of the organization, resulting in a tarnishing of the corporate reputation.”

¹¹⁶ “In a crisis, the public perceives truth to be whatever public opinion says. An organization in crisis must prove to its publics, and often to general public, that the prevailing opinion is not factual.”

¹¹⁷ “Communication is essential throughout the crisis management process and can be divided in two broad categories: managing information and managing meaning. Managing information involves the collection and analysis of information and the dissemination of the knowledge created by analyzing crisis information. Managing meaning includes attempts to manage perceptions of the crisis and/or the organization in crisis. “

estratégias de gestão de problemas, gestão de reputação e gestão de relacionamentos, para evitar danos para as valiosas relações organização-público¹¹⁸.

No desporto, as crises podem resultar de diferenciadas razões. Segundo Koerber e Zabara (2017, p. 194), as maiores crises desportivas resultam das derrotas ao longo da temporada, principalmente se estas forem correspondentes à inviabilização de objetivos estabelecidos no início da época. No entanto, existem mais hipóteses de despontar uma crise, como situações fora de campo, mau comportamento e prática dos dirigentes desportivos e até reflexões maiores acerca de problemas de identidade geral no desporto (Billings, Butterworth e Turman, 2011, citados em Brown e Billings, 2013, p. 76).

No entanto, poucas crises no desporto deixam uma mancha significativa ao ponto de serem uma real ameaça à venda de bilhetes de época e para jogos, à venda de *merchandising* e à marca do clube (Koerber e Zabara, 2017, p. 194). Segundo Doyle, Pentecost e Funk (2014, citados em Koerber e Zabara, 2017, p. 197), “os apoiantes dedicados não são tão influenciados pela crise quanto os fãs ocasionais”¹¹⁹. O desporto é um jogo de emoções, que desperta nos adeptos uma lealdade incontestável para com o seu clube em caso de crise (Koerber e Zabara, 2017, p. 197). Segundo Koerber e Zabara (2017, p. 197), “a crise não pode danificar imagens e desconectar os fãs das suas equipas com a mesma facilidade que em outros setores, porque os fãs têm muito mais a perder do que apenas um produto”¹²⁰. Ao contrário do que sucede no desporto, em que não existe essa flexibilidade em trocar de clube, por exemplo no caso de a marca de desodorizante que utilizamos diariamente ter uma crise profunda e nós perdermos a confiança na mesma, não teremos qualquer problema em trocá-la por outra marca de desodorizante.

Estas especificidades do futebol promovem também um planeamento algo desequilibrado e inconstante. Segundo Bruce e Tini (2008, p. 109), “as organizações desportivas passam a maior parte do tempo a reagir a eventos não planeados, que podem influenciar negativamente as atitudes do público, em vez de tentar influenciar proactivamente as atitudes do público”¹²¹. Com isso, devido à mediatização dos envolvidos com a organização desportiva, como jogadores, treinadores e, até mesmo, dirigentes, torna-se, por exemplo, complicado definir um porta-voz para o clube, cujos comentários são importantes para os *stakeholders* e para os meios de comunicação social (Wilson, Stavros e Westberg, 2008, p. 105).

¹¹⁸ “The high degree of media scrutiny that exists within sports means that sport organisations must be strategic in their approach to managing relationships, monitoring the behaviors of those representing them and implementing issue management, reputation management and relationship management strategies in order to prevent damage to the valuable organisation-public relationships.”

¹¹⁹ “Dedicated supporters are not as swayed by crisis as occasional fans are.”

¹²⁰ “Crisis cannot damage images and disconnect fans from their teams quite as easily as in other industries because fans have much more to lose than just a product.”

¹²¹ “Sports organizations spend much of their time reacting to unplanned events that may negatively influence public attitudes rather than proactively attempting to influence public attitudes.”

Assim, denota-se uma certa ligeireza no planeamento prévio de ações de resposta à crise, ou seja, de planos que possam combater uma futura crise. Segundo Helitzer (1999, citado em Bruce e Tini, 2008, p. 109):

Embora os desportos profissionais operem num contexto onde parece lógico ter um plano de comunicação de crise bem desenvolvido, parece que muitas organizações desportivas, incluindo aquelas com profissionais a tempo integral, continuam a operar de forma reativa ou ineficaz, ao invés de planearem e de se prepararem para os tipos de crise que podem ser previstos¹²².

Embora não seja explorada claramente pelos seus profissionais de comunicação de crise, a gestão de assuntos da organização desportiva deveria ser explorada, pelo menos para manter a confiança e a boa relação com os *stakeholders* e com os colaboradores do clube (como jogadores e treinadores), de forma a facilitar a prevenção e o planeamento em caso do despontar de uma situação crítica (Koerber e Zabara, 2017, p. 194). Segundo Bruce e Tini (2008, citados em Neto, 2014, p. 103):

Considera-se que a atenção mediática atribuída ao desporto também pode ter efeitos negativos, a cobertura negativa pode provocar danos incalculáveis na reputação de uma organização ou evento desportivo e é por isso que a gestão de assuntos ganha cada vez mais importância neste sector.

Estamos de acordo em que, devido à mediatização do desporto, a gestão de assuntos ganha cada vez mais importância; no entanto, é de notar que os adeptos dificilmente deixarão de apoiar o seu clube, qualquer que seja o tipo de crise que desponte no mesmo.

3.2. Tipologias de crise

Quando uma organização se depara com uma crise, esta pode ter variadas origens, sendo elas intrínsecas à instituição ou não. As crises podem variar de gravidade e de área afetada, como por exemplo, uma crise resultante de uma má interação com um cliente, uma situação de assédio sexual na empresa, um problema de fuga ao fisco ou uma tempestade tropical (Fearn-Banks, 2002, p. 23). As origens de cada situação crítica podem variar e, com isto, também o grau de culpabilidade atribuído pelos *stakeholders* e pela opinião pública poderá divergir.

A classificação dos tipos de crise, por parte dos autores, diverge, com cada um a oferecer diferentes categorizações dos eventos que podem ocorrer com uma organização. Segundo Center, Jackson, Smith e Stansberry (2005, citados em Engrácio, 2015, p. 73), existem quatro grandes tipos de crise:

- “Atos de Deus, (...) em que se inserem tempestades, terremotos, vulcões;

¹²² “Although professional sports operate in a context where it would seem logical to have a well-developed crisis communication plan, it appears that many sports organisations, including those with professional full-time staff, continue to operate in a reactive or ineffective fashion rather than planning and preparing for the kinds of crisis that can be predicted.”

- Problemas mecânicos, englobando tudo o que são falhas de materiais como seria o exemplo de uma rotura de uma asa num avião em voo ou uma fuga de petróleo na plataforma da BP no Golfo do México em 2010;
- Erros humanos, crises provocadas por enganos imputáveis diretamente a pessoas, como uma decisão errada de execução de uma obra ou uma falha de comunicação;
- Más decisões de gestão, que incluem a dissimulação de situações negativas, a sua minimização, ou o não reconhecimento da gravidade”.

Estes autores (Center *et. al.*, 2005, citados em Engrácio, 2015, p. 73), referem, ainda, que existem dois tipos de crise, no que se refere ao seu surgimento: as repentinas e as latentes, sendo que as latentes são as que se sucedem mais vezes. Já para Villafañe (1993, citado em Engrácio, 2015, p. 74) existem cinco tipos de crise:

- “Catástrofes, como calamidades naturais ou desastres naturais;
- Falhas funcionais, que se refletem em problemas técnicos das organizações tais como o efeito de fabrico ou um problema grave na organização;
- Crises de honorabilidade, em que se incluem por exemplo ações ou acontecimentos que tenha uma origem na desonestidade. A tentativa de enganar os *stakeholders* é pior que uma falha técnica;
- Crises internas, ou acontecimentos ligados diretamente ao público interno, como uma greve, uma luta pelo poder ou crises de comunicação entre os membros de uma organização;
- Ameaças económico-financeiras, que englobam acontecimentos relacionados com a gestão de perdas económicas ou até eventos relacionados com sanções de entidades reguladoras como multas e indemnizações”.

As tipologias de crise apresentadas englobam as grandes razões do despontar de uma crise. No entanto, existe um ato que poderá criar uma crise que manche a reputação de uma organização. Este ato é a criação de um rumor acerca de uma instituição ou indivíduo. Segundo Doorley e Garcia (2007, p. 338):

Os rumores são particularmente prejudiciais porque muitas vezes parecem nebulosos. É difícil descobrir onde um rumor começou, como está a criar impulso e onde poderá terminar. E as pessoas tendem a passar rumores, quer acreditem neles ou não. Às vezes, os rumores são propositadamente plantados por pessoas que querem prejudicar uma empresa ou lucrar com a sua aflição¹²³.

Os rumores costumam surgir da falta de notícias acerca de um determinado assunto, ou até quando a informação oficial é pouca ou não é aceite pela opinião pública. Os rumores tornam-se complicados de controlar, visto que “rumores podem alimentar outros rumores, e os rumores de várias fontes diferentes podem ser combinados no recontar de uma pessoa a outra”¹²⁴ (Doorley e Garcia, 2007, p. 338).

Como é possível comprovar, existe uma variada panóplia de crises que podem afetar a vida normal de uma organização. Desta forma, resta às instituições prevenir e planear uma situação crítica com antecedência. Caso não o consigam ou a crise seja repentina, terão de lidar com ela da melhor forma possível durante e após a mesma.

¹²³ “Rumors are particularly damaging because they often seem nebulous. It is hard to figure out where a rumor started, how it is building momentum, and where it might end. And people tend to pass rumors along, whether or not they actually believe them. Sometimes rumors are deliberately planted by people who are out to hurt a company or to profit from its distress.”

¹²⁴ “Rumors can feed other rumors, and rumors from several different sources can be combined in the retelling from one person to another.”

3.3. Fases da Crise

Uma situação crítica pode, muitas vezes, ser prevenida; quando desponha necessita de ter uma resposta rápida, cuidada e assertiva, e, quando termina, é necessário retirar ilações do acontecimento e tentar reconstruir o que foi perdido ou tentar melhorar aquilo que a crise não foi capaz de claudicar. Um gabinete de crise e a equipa de gestão da situação crítica não podem ser criados apenas quando uma crise desponha.

Segundo Coombs (2007, citado em Diegues, 2011, p. 10), uma crise divide-se em três fases: proativa ou pré-crise, reativa ou de resposta à crise e reflexiva ou de pós-crise. Estas fases permitem aos gestores de crise entenderem em que estágio se encontra o desenvolvimento da situação e, com isto, perceberem quais as melhores estratégias a utilizar.

3.3.1. Fase de Pré-crise ou Proativa

A gestão de assuntos de uma organização tem de ser proativa, ocorrer antes de uma crise desponhar e, dessa forma, defender a estabilidade da instituição. Caso não se tomem medidas de proteção nesta fase, em que a crise ainda não desponhou, e a mesma seja ignorada, o processo terá como próximo passo o estado de *paracrise*. Segundo Gonçalves e Elias (2013, p. 138), uma *paracrise* é “um sinal de crise emergente, que requer uma ação estratégica que minimize potenciais consequências negativas. No entanto, ao contrário de uma crise, uma ‘paracrise’ caracteriza-se por ainda não ter sido propriamente definida como uma crise pela própria empresa”. A *paracrise* é a publicidade sobre uma ameaça, que começa a ser visível aos *stakeholders* e ao público em geral, em que a organização é acusada de comportamento pouco ético ou de irresponsabilidade (Coombs e Holladay, 2012, p. 409). Desta forma, a *paracrise* emerge no início do processo de gestão de crise, mais propriamente, no processo de prevenção de uma situação crítica.

De forma a não chegar ao estado de *paracrise*, é necessário haver uma prevenção e um planeamento prévio, de forma a que o assunto possa ser tratado de forma antecipada ou esteja preparada a resposta adequada aquando do desponhar da situação crítica. Segundo James (2014, p. 45), “trabalhar sobre diferentes cenários pode demonstrar onde poderá haver buracos no conjunto de material de suporte”¹²⁵. A prevenção é a melhor forma de tratar uma situação crítica (Fearn-Banks, 2002, p. 66), Segundo Coombs e Holladay (2012, p. 408), “uma das ideias aceites na gestão de crise é que a melhor maneira de administrar uma crise é evitar uma. Se uma crise é evitada, nem os *stakeholders* nem a organização são

¹²⁵ “Working through different scenarios can demonstrate where there may be holes in the suite of supporting material.”

prejudicados”¹²⁶. Existem dois fatores críticos que podem definir a importância de um assunto: a probabilidade de o assunto se tornar uma crise e uma desvantagem para a organização; a magnitude do problema, ou seja, se irá funcionar como uma desvantagem, é necessário perceber o quão significativa a ameaça irá ser (Doorley e Garcia, 2007, p. 303).

O processo de preparação para uma eventual crise exige a tomada de algumas medidas, como “a criação de um plano de gestão de crise, a seleção e o treino da equipa de gestão de crise e a condução de exercícios para testar o plano de gestão de crise e a equipa de gestão de crise” (Coombs, 2007, citado em Diegues, 2011, p. 11). A rapidez de propagação da informação, seja verdadeira ou falsa, através das redes sociais ou dos meios de comunicação tradicionais, obriga a que, nos dias de hoje, exista a necessidade de uma prevenção personalizada. A monitorização do ambiente tem de ser uma medida de prevenção realizada na pré-crise, visto que todas as ameaças merecem respeito por parte da organização, já que ditam um certo tipo e grau de perigo para a mesma (Coombs e Holladay, 2012, p. 409). Desta forma, segundo Diegues (2011, p. 11), “para estar prevenida e posteriormente poder desencadear um plano de ação, uma organização deve estabelecer métodos para a monitorização de eventuais problemas que a possam vir a assombrar”.

Na equipa de combate à crise é necessário estar sempre inserido um assessor de imprensa, visto que os *media* têm um papel fundamental na gestão da situação crítica. Segundo L’Etang (2013, p. 54):

Os comunicadores não podem, e não devem, esperar que os *media* vão embora quando ocorre um evento dramático, particularmente nos casos em que uma organização foi negligente ou imoral e, portanto, é culpável e responsável pela situação que surgiu¹²⁷.

Os *media*, durante e após as crises, vão cobrir a situação, e até veicular rumores, acerca da mesma. Desta forma, na prevenção de uma situação crítica, é necessário criar planos de curta, média e longa duração quanto à relação com os *media*.

Resumindo, a prevenção de crise constitui-se como uma ação fulcral na forma como se pode terminar uma situação crítica antes de a mesma começar ou na forma de estar preparado para responder propriamente à mesma assim que esta surgir. Um mau início poderá pôr em causa qualquer tipo de estratégias futuras.

¹²⁶ “One accepted piece of wisdom in crisis management is that the best way to manage a crisis is to prevent one. If a crisis is averted, neither stakeholders nor the organization is harmed.”

¹²⁷ “Communicators cannot, and should not, be expected, to make the media go away when a dramatic event has occurred, particularly in cases where an organization has been negligent or immoral and is therefore culpable and liable for the situation that has arisen.”

3.3.2. Fase de Resposta à Crise ou Reativa

Após a preparação, ou não, para uma situação crítica, a fase de resposta surge com o despontar da crise, sendo esta a fase mais delicada de gerir. Segundo Diegues (2011, p. 12):

É nesta fase que se desencadeiam ações que podem vir a ter repercussões boas ou más para o futuro e continuidade da organização. Todas as medidas e procedimentos adotados nesta fase mediática, têm dimensões colossais e um pequeno erro ou desleixo pode agravar, e muito, a situação de crise.

É nesta fase que tudo é colocado à prova, sendo que se a situação crítica já estava prevista torna-se mais fácil agir prontamente, enquanto que se a crise não for preparada e surgir inesperadamente é necessário mobilizar todos os recursos e estruturas à disposição para a combater.

Com uma situação crítica a despontar, os *stakeholders* começam a ficar preocupados com o assunto e, ao contrário dos períodos calmos na vida de uma organização, os *media* asseguram uma cobertura completa ao evento. Dessa forma, é necessária uma resposta pronta e segura por parte da organização, devendo ser realizada na primeira hora após o despontar da crise (Coombs, 2007, citado em Diegues, 2011, p. 12). Uma resposta à crise efetiva pode providenciar às organizações uma vantagem competitiva e até pode aumentar a reputação da mesma, visto que a possibilidade de influenciar o resultado final é grande (Doorley e Garcia, 2007, p. 326). As primeiras 24 horas são essenciais e é neste período que se define o real alcance da crise (Diegues, 2011, p. 12). O silêncio de uma organização dá possibilidade aos críticos de aumentarem a suspeição acerca do sucedido e moldarem a opinião pública, visto que sem informação da instituição visada, os rumores e a desinformação são veiculados de forma rápida (Alsop, 2004, citado em Doorley e Garcia, 2007, p. 331). Segundo Doorley e Garcia (2007, p. 331):

O tempo é um inimigo numa crise. Quanto mais cedo uma empresa for vista a levar a sério o evento, atuando de maneira responsável e comunicando com clareza, maior é a probabilidade da empresa emergir com a sua reputação e operações intactas¹²⁸.

Uma crise que é ignorada torna-se numa provável falha da organização (Fearn-Banks, 2002, p. 13), visto que existem instituições a debaterem-se com o mesmo tipo de crise e o resultado final diverge consoante a importância e a resposta dada à situação crítica (Doorley e Garcia, 2007, p. 327).

Assim, verifica-se que o *timing* é essencial no combate a uma situação crítica. Segundo Doorley e Garcia (2007, p. 328), “numa crise, o *timing* é crítico: ações que poderiam

¹²⁸ “Time is an enemy in a crisis. The sooner a company is seen as taking the event seriously, acting responsibly, and communicating clearly, the more likely it is that the company will emerge with its reputation and operations intact.”

efetivamente impedir qualquer dano à reputação de uma empresa no dia um, podem ser completamente ineficazes nos dias dois, cinco ou dez”¹²⁹.

A gestão interna dos colaboradores também é importante, visto que necessitam de estar preparados e saber o que fazer em caso de uma situação crítica. Segundo Piedade (2013, p. 1007), “as organizações para funcionar precisam comunicar e, por conseguinte, ter um sistema de comunicação interna bem estruturado para enfrentar uma situação de crise”. Para além de necessitarem de estar preparados, também querem ser informados do que se passa e do porquê de a situação crítica ter despontado.

Desta forma, a organização necessita de ter um plano de comunicação de crise preparado previamente (mais propriamente, na pré-crise) para oferecer a cada colaborador, de forma a que domine as variantes que a crise possa oferecer. Este plano deve oferecer auxílio aos gabinetes da instituição no combate ao sucedido e deve, também, indicar que tipo de mensagens devem ser publicadas na defesa da organização (Fearn-Banks, 2002, p. 28). No geral, torna a comunicação com os públicos mais rápida e efetiva. Assim, segundo Fearn-Banks (2002, pp. 28-29), o plano de comunicação de crise deve conter:

- “Capa;
- Introduções;
- Reconhecimentos;
- Datas de ensaio;
- Propósito e objetivos;
- Lista dos principais públicos;
- Notificação dos públicos;
- Identificação da equipa de comunicação de crise;
- Diretório de crise;
- Identificação do porta-voz para os *media*;
- Lista de pessoal de emergência e funcionários locais;
- Lista dos *media* chave;
- Porta-vozes de organizações relacionadas;
- Centro de controlo de comunicações de crise;
- Equipamentos e abastecimentos;
- Informação pré-reunida;
- Mensagens-chave;
- Página da *web*;
- Perguntas armadilha;
- Lista de pródromos;
- Lista de *URLs* da Internet relacionados;
- Formulário de avaliação”¹³⁰

O planeamento é essencial nesta fase da crise, sendo este um elemento chave no combate à mesma. Segundo Fearn-Banks (2002, p. 2), “quando os líderes de uma organização pensam e

¹²⁹ “In a crisis, timing is critical: actions that could effectively prevent any harm to a company's reputation on day one may be completely ineffective on days two, five or ten.”

¹³⁰ “Cover page; Introductions; Acknowledgements; Rehearsal dates; Purpose and objectives; List of key publics; Notifying publics; Identifying the crisis communication team; Crisis directory; Identifying the media spokesperson; List of emergency personnel and local officials; List of key media; Spokespersons for related organizations; Crisis communications control center; Equipment and supplies; Pregathered information; Key messages; Web page; Trick questions; List of prodromes; List of related internet URLs; Evaluation form.”

planeiam o pior cenário, eles sairão de uma crise em melhores condições do que sairiam de outra forma”¹³¹.

Na fase de gestão de uma crise são importantes as mensagens publicadas e os destinatários dessa mesma comunicação. Segundo Vasques (2012, p. 45), “cada público exige uma abordagem diferenciada, mas isso não significa que a mensagem intrínseca a cada um deles não seja verdadeira e coesa, ou seja, o que difere são os pontos de interesse, não a veracidade da comunicação”. As mensagens da organização devem ser destinadas aos *stakeholders* e à opinião pública (Edwards e Usher, 2011, p. 131), sempre com o intuito de tentar influenciar os sentimentos e os pensamentos destes públicos acerca do sucedido (Doorley e Garcia, 2007, p. 335). Segundo Diegues (2011, p. 12):

A preparação de uma organização que atravesse uma situação de crise deve ser sempre, e principalmente, com os principais lesados e não com as questões subjacentes à organização, tais como a sua imagem e os seus potenciais danos a nível económico.

A criação de empatia, através da preocupação com os públicos, permite, indiretamente, que a imagem da instituição e o seu nível financeiro não saiam tão prejudicados, salvaguardando a sua credibilidade.

3.3.3. Fase de Pós-Crise ou Reflexiva

Após uma situação crítica estar resolvida para uma organização, é altura de fazer a avaliação do que se passou e dos seus resultados. Segundo Edwards e Usher (2011, p. 132), “para determinar se o nível de gestão/plano de crise tem sido eficaz, a organização precisa de monitorizar as perceções gerais e sentimentos dos seus múltiplos públicos sobre a crise e a organização como um todo”¹³². No entanto, apesar do período mais delicado e complicado da situação crítica já ter passado, tal não é motivo para esquecer o período de crise. Segundo Diegues (2011, p. 13), “na fase pós-crise deve ser feita uma monitorização continuada do assunto, de forma a se perceber tudo o que ainda se diz sobre a situação de crise e se haverá possibilidade de reincidência”.

Após a crise, é necessário perceber o que a passagem da crise poderá ditar em relação ao futuro da organização, existindo apenas três possíveis resultados. Segundo Fearn-Banks (2002, p. 65):

- “A organização é colocada fora do negócio, arruinada, possivelmente processada e executivos-chave possivelmente acusados de crimes;

¹³¹ “When an organization’s leaders think and plan for the worst case scenario, they will come out of a crisis in a better condition than they would otherwise.”

¹³² “To determine the level of crisis management/plan has been effective, the organisation needs to monitor its multiple publics general perceptions and feelings about the crisis and the organisation as a whole.”

- A organização continua a existir, mas perdeu alguma imagem e respeito aos olhos dos seus públicos e, talvez, uma grande parte da sua posição financeira;
- A organização, numa batalha muito disputada, ganhou uma guerra de opinião pública e é vista tão favoravelmente como antes ou, talvez, mais favoravelmente¹³³.

Existe, então a possibilidade de retirar coisas positivas de uma situação crítica. Segundo Vasques (2012, p. 45), “a dificuldade, por vezes, passa por identificar as oportunidades latentes numa situação pós-crise”. Com o pós-crise, a comunicação de crise efetiva, assertiva e cuidada deve continuar, de modo a retirar os pontos positivos e vantagens da situação crítica, não existindo, assim, desleixo na defesa da organização (Kauffman, 2005, citado em Edwards e Usher, 2011, p. 131). Não é só de pontos externos à organização que se pode retirar consequências positivas, sendo possível, também, tirar partido do ponto de vista interno. Segundo Coombs (2007, citado em Diegues, 2011, p. 13), “a crise não tem necessariamente de ser uma coisa má, pois tal como se aprende com os erros cometidos, também se aprende com as ações desencadeadas no decorrer de uma situação de crise”.

Como se pode retirar consequências positivas de uma crise, caso ela seja bem gerida, também poderão surgir consequências negativas caso a gestão de crise fique aquém das expectativas. Segundo Doorley e Garcia (2007, p. 326), a “resposta ineficaz a uma crise pode causar danos significativos às operações, reputação e posição competitiva de uma empresa”¹³⁴. Apesar de o desporto ter as suas especificidades quanto a uma situação crítica, em caso de má gestão, também poderá haver consequências. Segundo L’Etang (2013, p. 30), “o fracasso na reputação tem consequências de longo prazo em termos do tipo de patrocínio que pode ser posteriormente atraído”¹³⁵. Apesar de, por vezes, os eventos em período de crise acontecerem muito rapidamente, o pensamento de quem gere a crise não estar a funcionar tão bem e as emoções estarem no limite (Fearn-Banks, 2002, p. 2), as estratégias de comunicação necessitam de estar previamente bem delineadas, porque as consequências negativas de uma crise irão prejudicar a estabilidade da organização.

3.4. Estratégias de Comunicação de Crise

O sucesso das estratégias de resposta à crise caracterizam-se pela aceitação das mesmas pelos *stakeholders* (Coombs, 2006, citado em Fortunato, 2008, p. 118). Os públicos-chave necessitam de sentir a confiança de que a organização está a fazer tudo para se inteirar da situação crítica e resolvê-la, e isso consegue-se, muitas vezes, através das comunicações

¹³³ “The organization is put out of business, ruined, possibly sued, and key executives possibly charged with crimes; the organization continues to exist, but it has lost some image and respect in its publics’ eyes, and perhaps a greater deal of financial position; The organization, in a hard-fought battle, has won a war of public opinion and is seen as favorably as before or perhaps more favorably.”

¹³⁴ “Ineffective crisis response can cause significant harm to a company’s operations, reputation, and competitive position.”

¹³⁵ “Reputation failure has long-term consequences in terms of the type of sponsorship that may be subsequently attracted.”

mútuas. Ignorar uma crise ou abusar da relação com os *stakeholders* na gestão da mesma poderá resultar na danificação da reputação de uma organização (Coombs, 2000, citado em Park e Reber, 2011, p. 243). Os públicos-chave gostam que, em situações críticas, tenham a atenção da organização e que esta se pronuncie acerca do assunto. Uma rápida resposta por parte da organização assegura que o público criará a sua opinião pessoal acerca do assunto com atenção ao que foi afirmado pela instituição. Se essa resposta não for rápida ou não se realizar, os *stakeholders* formarão a sua opinião, e assim que esta esteja constituída, será difícil de alterar, mesmo que seja baseada em informação falsa (Serbanica e Constantinescu, 2016, p. 32). A falta de resposta a uma situação crítica, segundo Doorley e Garcia (2007, p. 334):

(...) torna o trabalho do adversário muito mais fácil e permite que o adversário comece uma cascata de notícias negativas entre muitos grupos constituintes antes que a empresa possa desenvolver uma resposta suficiente, e nesse ponto pode ser tarde demais para a empresa.¹³⁶.

A falta de resposta é vista muitas vezes pela opinião pública como uma aceitação das acusações e/ou uma declaração de culpabilidade (Serbanica e Constantinescu, 2016, p. 33). Segundo Fearn-Banks (2002, p. 67), “geralmente é melhor revelar imediatamente o erro, pedir desculpas e fazer emendas. A história pode terminar imediatamente, desde que a crise em si não continue. Os encobrimentos fazem a crise persistir”¹³⁷. No entanto, “há sempre tentação para negar o que de facto aconteceu e, se possível, abafar os aspetos mais negativos” (Gama, 2000, p. 537).

Apesar de algumas estratégias de crise serem mais indicadas que outras em determinadas situações, Doorley e Garcia (2007, pp. 332-333) indicam dez erros comuns de quem se acha inquebrável e ignora a importância de uma crise:

- “Ignorar o problema;
- Negar a gravidade do problema;
- Compartimentar o problema ou solução;
- Dizer meias-verdades enganosas;
- Mentir;
- Contar apenas uma parte da história;
- Atribuir culpa;
- Confessar demais;
- Pânico e, conseqüente, paralisia;
- Atirar no mensageiro”¹³⁸.

Uma das partes interessadas nas respostas à situação crítica por parte da organização são os *media*, sendo que a instituição necessita de ter uma gestão apurada na relação com a comunicação social, tal a sua importância na formação de opinião dos públicos. Segundo

¹³⁶ “makes the adversary’s job much easier, and allowing the adversary to begin a cascade of negative news among many constituencies before the company can develop a sufficient response, at which point it may be too late for the company.”

¹³⁷ “It is usually best to reveal the mistake at once, apologize, and make amends. The story may end right away as long the crisis itself is not continuing. Cover-ups makes the crisis persist.”

¹³⁸ “Ignore the problem; Deny the severity of the problem; Compartmentalize the problem or solution; Tell misleading half-truths; Lie; Tell only part of the story; Assign blame; Over-confess; Panic and undergo paralysis; Shoot the messenger.”

Gama (2000, p. 537), “as especulações que se fazem em torno da organização são fruto do silêncio e não há nada que agrade mais aos órgãos de comunicação social que descobrir que a organização está a camuflar o que na realidade aconteceu”. Por vezes, os rumores são criados pela diversidade de fontes dos *media*, o que cria uma boa quantidade de informação, mas que, no entanto, não é similar em termos de qualidade informativa. Desta forma, em situações críticas, a organização e os *media* necessitam de ter uma relação próxima, visto que enquanto a comunicação social precisa de ter informações apuradas sobre o caso, a instituição visada carece que alguém, para além dos meios de comunicação associados à organização, partilhe as suas mensagens rapidamente e que, com isto, mantenha a confiança por parte do público.

Para isso, a organização necessita de um assessor de imprensa especializado no trabalho de gestão de relacionamento com os *media* e com uma boa carteira de contactos de jornalistas. Segundo Serbanica e Constantinescu (2016, p. 32), “os programas de assessoria de imprensa concentram-se em construir relações com os membros dos *media* de massas para maximizar a publicidade positiva e minimizar a negativa”¹³⁹. Para além desta função, também cabe aos assessores de imprensa a preparação dos porta-vozes da organização, seja em conferências de imprensa seja em declarações à imprensa fora das instalações sob o visionamento do profissional de comunicação (Stoldt *et al.*, 2007, p. 254). No plano de comunicação de crise, que deve ser realizado previamente a uma situação crítica, deve existir um porta-voz da organização (normalmente o CEO, visto que, supostamente, é a pessoa com mais credibilidade dentro da organização) que transmita confiança aos *stakeholders*.

Aquando do despontar de uma crise, deve-se utilizar todos os recursos possíveis que ajudem a organização na gestão da situação crítica. Um desses recursos são as novas tecnologias, mais propriamente as redes sociais. Os meios e ferramentas online são mais eficazes, nos dias de hoje, no combate à crise, que os meios tradicionais, como jornais impressos. As redes sociais são, potencialmente, mais interativas, dialógicas, autênticas e credíveis. A possibilidade de rápida resposta às situações poderá elevar a reputação da organização e minimizar os estragos criados pela situação crítica (Schultz, Utz e Goritz, 2011, p. 22). Segundo Brown e Billings (2013, p. 75), “como as tecnologias de comunicação continuam a evoluir, a comunicação de crise deve incorporar técnicas online nas suas estratégias de reparação de imagem”¹⁴⁰.

As estratégias de comunicação de crise devem ser aplicadas consoante o conhecimento que a organização tem acerca da situação crítica, sendo escolhidas aquelas que, provavelmente, possam oferecer consequências positivas à instituição. Segundo Diegues (2011, p. 15), “as estratégias devem variar de acordo com o nível de culpabilidade que a organização tem pela

¹³⁹ “Media relations programs focus on building relationships with members of the mass media to maximize positive publicity and minimize the negative one.”

¹⁴⁰ “As communication technologies continue to evolve, crisis communication must incorporate online techniques into their reputation repair strategies”.

situação que ativou a crise”. Desta forma, quando uma organização é responsabilizada por uma crise, sendo ela realmente culpada ou não, existe a necessidade de realizar a restauração da sua imagem (Edwards e Usher, 2011, p. 128). As organizações necessitavam de uma matriz de resposta que as ajudasse a responder de forma mais eficaz à crise. A Teoria da Reparação de Imagem, criada por Benoit, possibilitou, então, que as organizações fossem mais organizadas e precisas no momento de resposta à situação crítica. Segundo Benoit (2013, p. 217), “o facto de a Teoria da Reparação da Imagem desenvolver respostas (discurso de reparação de imagem) fora do ataque significa que compreender a natureza da ameaça (ataque, crítica, reclamação) é essencial para o processo de reparação da imagem”¹⁴¹.

As estratégias de resposta à crise propostas na Teoria da Reparação de Imagem podem variar, como demonstra a Figura 3.

Estratégia Chave	Caraterística
Negar	
Negação simples	Não realização do ato
Transferência da culpa	Ato realizado por outro
Fugir à responsabilidade	
Reação a uma provocação	Resposta ao ato de outro
Vitimização	Falta de informação ou capacidade
Acidente	O ato foi um acidente
Boas intenções	Agir bem no ato
Reduzir o grau de ofensa	
Apoiar	Enfatizar as boas ações já realizadas
Minimizar	O ato não é grave
Diferenciar	O ato é menos ofensivo
Transcender	Considerações mais importantes
Atacar	Reduzir a credibilidade do acusador
Compensar	Reembolsar a vítima
Ação Corretiva	Plano para resolver ou prevenir o problema
Mortificação	Pedido de desculpa pelo ato

Figura 3. Estratégias de Reparação de Imagem de Benoit

Fonte: Benoit, 1997, citado por Diegues, 2011, p. 14

Estas estratégias podem ser utilizadas de forma singular ou em combinação, no entanto a eficácia das mesmas depende das acusações, dos públicos e de como as estratégias são inseridas nas mensagens (Benoit, 2013, p. 218). Ainda segundo Benoit (2013, p. 219):

A Teoria da Reparação de Imagem ilumina a situação de crise, discutindo várias ideias importantes: a comunicação pode ameaçar e reparar uma imagem, as percepções de imagens são fundamentais, a relação entre ameaça (crítica) e defesa é importante,

¹⁴¹ “The fact that image repair theory develops responses (image repair discourse) out of the attack means that understanding the nature of the threat (attack, criticism, complaint) is essential to the process of image repair.”

entender o(s) público(s) relevante(s) é vital, e foram identificadas estratégias potenciais para reparar uma reputação danificada¹⁴².

Concluindo, as estratégias de resposta da Teoria de Reparação de Imagem permitem que qualquer instituição “se defenda das situações de crise e que saia deste tipo de acontecimentos sem repercussões negativas no que concerne à sua credibilidade e à sua reputação, pelo menos, ameniza as consequências de uma situação de crise” (Diegues, 2011, p. 13).

A Teoria da Reparação de Imagem tornou-se a base para o aparecimento de outras teorias de estratégias de resposta à crise, como é o exemplo da Teoria Situacional da Comunicação de Crise, que, segundo Diegues (2011, p. 14), a complementa. Segundo Coombs (2007, citado em Diegues, 2011, p. 14):

A Teoria da Reparação da Imagem não oferece uma ligação conceptual entre as estratégias de resposta à crise e os elementos da situação de crise. A TSCC baseia-se nas estratégias de resposta à crise articulados na Teoria da Reparação da Imagem através da integração destas estratégias dentro de um sistema que prevê como os seus públicos vão reagir a uma crise e as estratégias de resposta à crise usadas para gerir a crise.

A Figura 4 mostra o complemento feito pela Teoria Situacional da Comunicação de Crise relativamente à Teoria da Reparação da Imagem.

¹⁴² “Image Repair Theory illuminates the crisis situation, discussing several important ideas: communication can threaten and repair an image, perceptions of images are key, the relationship between threat (criticism) and defense is important, understanding the relevant audience(s) is vital, and potential strategies for repairing a damaged reputation have been identified.”

Estratégias de resposta à crise primárias

Negar as estratégias de resposta à crise

- Atacar o acusador: os gestores de crise confrontam a pessoa ou o grupo que alega que algo está mal com a organização.
- Negação: os gestores de crise afirmam que não há crise
- Bode expiatório: os gestores de crise culpam alguém de fora da organização pela crise

Diminuir as estratégias de resposta à crise

- Desculpa: os gestores de crise minimizam a responsabilidade organizacional ao negarem a intenção de fazerem mal e/ou alegarem incapacidade para controlar os eventos que desencadearam a crise
- Justificação: os gestores de crise minimizam a perceção do dano causado pela crise

Reconstrução das estratégias de resposta à crise

- Compensação: os gestores de crise oferecem dinheiro ou prendas às vítimas
- Pedido de desculpa: os gestores de crise da organização tomam total responsabilidade pela crise e pedem perdão aos públicos

Estratégias de resposta à crise secundárias

Reforçar as estratégias de resposta à crise

- Relembrar: falar aos públicos acerca dos bons trabalhos da organização no passado
- Agradar: os gestores de crise louvam os públicos e/ou relembram-nos dos bons trabalhos feitos pela organização
- Vitimização: os gestores de crise relembram os seus públicos que a organização também é vítima da crise

Figura 4. Estratégias de resposta da Teoria Situacional da Comunicação de Crise de Coombs

Fonte: Coombs, 2007, citado em Diegues, 2011, p. 17

Tal como a Teoria da Reparação da Imagem, a Teoria Situacional da Comunicação de Crise dedica as estratégias referidas na Figura 4 à reparação e proteção da credibilidade e imagem de uma organização. Cada tipo de crise requer uma determinada estratégia, visto que cada situação crítica tem as suas especificidades e características (Coombs, 2013, p. 264).

Com a evolução dos meios de comunicação e da rapidez com que a informação chega aos públicos, é necessário que as estratégias sejam aperfeiçoadas e geridas na perfeição. Deve haver consciência de que as estratégias terão sempre um grande impacto nos públicos, principalmente nos *stakeholders*, sendo que, em períodos de crise, estes se encontram agitados. Segundo Stephans e Malone (2009, citados em Brown e Billings, 2013, p. 75), “os públicos já não são recetores passivos da informação que os *media* tradicionais, como a televisão e os jornais, desejam disseminar. Em vez disso, a internet transformou as pessoas em pesquisadores ativos de informação que desejam receber essa informação instantaneamente”¹⁴³.

3.5. O *Storytelling* como Arma/Estratégia de Comunicação

As narrativas, criadas pelas organizações, ganham cada vez mais importância no quotidiano dos cidadãos e da sociedade em geral. Existem grandes narrativas que operam constantemente na sociedade, capazes de estrategicamente chamar a atenção dos públicos, entre eles potenciais clientes, para as mensagens e o seu significado (Dimitrov, 2015, p. 640). Segundo Kent (2015, p. 483), “histórias, ou narrativas, são ferramentas retóricas cuja lógica é fundamentada na linguagem e na retórica (*ethos*, *pathos* e *logos*, metáforas, arquétipos, silogismos e entimemas)”¹⁴⁴. Na área das Relações Públicas, o *storytelling* pode contribuir para o *branding*, para a criação de identidade, para a gestão de reputação ou para a gestão de situações críticas (Heath, 2006, citado em Kent, 2015, p. 480).

O *storytelling*, caso não seja bem estruturado e com uma mensagem com significado direto e positivo, pode ter resultados negativos. Segundo Vasques (2012, p. 53), “contar uma história implica comunicar de maneira direta e atrativa, de forma a encadear os acontecimentos numa sequência lógica e resumida”. Desta forma, para Kent (2015, pp. 482-483), uma boa narrativa deve ter, na sua criação, 5 estágios principais:

- *Emplotment*: baseia-se na montagem de uma série de acontecimentos num enredo, onde é decidido o tipo de história;
- Teoria da narrativa: centra-se na criação dos significados que se vai tentar transmitir ao público e, com isso, formar opinião acerca da organização, sabendo que quanto mais a história se assemelhar à rotina diária, mais possibilidades tem de ter sucesso;
- Identificação: estágio em que se realiza a conexão da história com os públicos, procurando pontos em comum com o *target* que a narrativa se propõe atingir;
- Forma: baseia-se na estruturação cénica da narrativa, em que, por vezes, se inclui o *teasing*, de modo a criar expectativa no público;

¹⁴³ “Audiences are no longer passive recipients of information that traditional media, like television and newspapers, wish to disseminate. Instead, the internet has transformed people into active information-seekers who wish to receive information instantly.”

¹⁴⁴ “Stories, or narratives, are rhetorical tools whose logic is grounded in language and rhetoric (*ethos*, *pathos*, and *logos*, metaphors, archetypes, syllogisms, and enthymemes).”

- Era uma vez: estágio final, que move a narrativa da teoria para a prática e, em caso de bom trabalho, satisfaz os públicos.

No entanto, apesar de as narrativas poderem estar bem estruturadas com os 5 estágios de Kent, existem diferentes formas, em termos de objetivos da sua criação, de construir a narrativa. Segundo Gergen (2005, citado em James, 2014, p. 127), existem três formas rudimentares de narrativa:

A "narrativa da estabilidade", em que a trajetória permanece essencialmente inalterada em relação a um objetivo ou resultado; a "narrativa progressiva", em que os eventos estão ligados de forma incremental para levar as coisas adiante; e a "narrativa regressiva", onde os decrementos caracterizam o movimento sobre a dimensão avaliativa ao longo do tempo ... representando um deslize descendente continuado¹⁴⁵.

Na comunicação empresarial, as narrativas estão entregues aos profissionais de comunicação. Consoante os objetivos da organização, existem assuntos que são transformados em narrativas e outros não (James, 2014, p. 124). Segundo Kent (2015, p. 482), as narrativas “servem como um meio para as organizações contarem a sua própria história, construírem identificação e se conectarem com os outros”¹⁴⁶. A criação de mensagens, e respetivos significados, para a construção de uma realidade, de modo a tentar moldar os seus *targets*, pode ser vista como central na prática da profissão de Relações Públicas (James, 2014, p. 123). A tentativa de moldar os públicos da organização não torna o profissional de comunicação anti-ético, visto que cada indivíduo reage de forma diferente ao que é comunicado pela instituição, obrigando o Relações Públicas a utilizar estratégias diferenciadas na tentativa de interação (Kent, 2015, p. 482).

O *storytelling* tornou-se importante para as organizações deixarem uma marca junto dos públicos, sendo uma forma inovadora e conectiva de se mostrarem (Flog, Budtz, Munch e Blanchette, 2010, citados em Vasques, 2012, p. 52). Segundo Wieck (1995, Kent, 2015, p. 481), “as histórias moldam a forma como as pessoas percebem os eventos e dão sentido ao mundo”¹⁴⁷. Assim, as organizações aproveitam para interagir com os públicos e apresentar-lhes os objetivos organizacionais, histórias, heróis e informações (Kent, 2015, p. 480). Ao abrir-se ao público, a organização demonstra “responsabilidade e comunica os valores, crenças e emoções” (Vasques, 2012, p. 53). Segundo Flog *et al.* (2010, citados em Vasques, 2012, p. 52), “o *storytelling* torna-se uma ferramenta eficaz para criar todo o conceito de marca (...) porque afeta as nossas emoções”¹⁴⁸. A ligação tem de ser feita através dos significados veiculados na mensagem, de modo a que o público se identifique com a organização. Segundo Vasques (2012, p. 53), “quebrar a rotina e criar identificação constitui-

¹⁴⁵ “The ‘stability narrative’ where the trajectory remains essentially unchanged with respect to a goal or an outcome; the ‘progressive narrative’ where events are linked together incrementally to move things forward; and, the ‘regressive narrative’ where decrements characterize the movement over the evaluative dimension over time... depicting a continued downward slide.”

¹⁴⁶ “Serve as a means for organizations to tell their own story, build identification, and connect with other.”

¹⁴⁷ “Stories shape how people perceive events and make sense of the world.”

¹⁴⁸ “Storytelling becomes as effective tool for creating as entire brand concept (...) because it touches our emotions.”

se uma mais-valia para garantir a credibilidade e clareza da comunicação, visto que o *storytelling* potencia a prática de uma liderança aberta e interativa, com enfoque na diferenciação das necessidades”.

Desta forma, as narrativas também podem ter um papel fundamental na gestão de uma situação crítica. A criação dos significados nas mensagens que suportam a posição da organização poderá ajudar na comunicação e na ligação com os públicos em períodos delicados (James, 2014, p. 123). Segundo Fortunato (2008, p. 118), “a importância de enquadrar uma questão é que, através da seleção de determinadas informações, com a exclusão de outros factos potencialmente relevantes, há uma oportunidade de influenciar a forma como a questão pode ser percebida pelo público”¹⁴⁹. No entanto, a utilização da narrativa pode ir para além da sua aplicação na fase de resposta. Na fase de pré-crise também pode ter um papel importante, visto que, segundo Vasques (2012, p. 52), “as narrativas são fenómenos de comunicação que para além de comunicar, ensinar e motivar, têm também como objetivo advertir para os problemas, deitando por terra potenciais geradores de conflitos”. Por outro lado, também após uma situação crítica pode ser utilizada a narrativa em favor da organização. Segundo Kent (2015, p. 484), “para as organizações mudarem ou evoluírem no rescaldo de uma crise, é necessária uma nova visão, um novo propósito, uma nova perspetiva do mundo e uma reavaliação dos heróis e vilões da organização”¹⁵⁰. Este aspeto pode ser facilmente completado pela narrativa, que, se bem realizada, consegue conter todos os pontos que uma organização quer transmitir.

No desporto, as narrativas são utilizadas pelos clubes, principalmente, para chegarem ao aspeto emocional do adepto, para que, com isso, consigam ter benefícios em termos de vendas e de compromisso clubístico. Segundo Rodriguez-Pomeda, Casani e Alonso-Almeida (2017, p. 434), “os clubes de futebol de classe mundial desenvolvem histórias que enfatizam emoções, porque as emoções unem as comunidades que apoiam os mercados, fazendo com que os adeptos se sintam orgulhosos de serem membros dessas comunidades”¹⁵¹. O sentimento de pertença e de orgulho no clube que apoiam é bastante importante para os adeptos de futebol, o que permite aos clubes utilizarem estratégias como o *storytelling* para seu próprio benefício.

¹⁴⁹ “The importance of framing an issue is that through the selection of certain information to the exclusion of other potentially relevant facts there is an opportunity to influence how the issue might be perceived by the public.”

¹⁵⁰ “For organizations to change or evolve in the aftermath of a crisis requires a new vision, a new purpose, a new perspective on the world, and a reassessment of organizational heroes and villains.”

¹⁵¹ “World-class football clubs develop stories that emphasize emotions, because emotions cement together the communities that support markets by making supporters proud of being members of those communities.”

Capítulo 4. Atores e Efeitos da Crise

O presente capítulo pretende incidir sobre os potenciais geradores das crises e os seus efeitos. Desta forma, o capítulo estará dividido em duas partes. A primeira parte irá basear-se na caracterização dos possíveis causadores da situação crítica no desporto, enquanto a segunda parte irá demonstrar os efeitos concretos que a crise poderá causar na relação entre patrocinador e organização desportiva e, concretamente, na reputação de um clube.

4.1. Atores na Criação de uma Crise

O despontar de uma situação imprópria, que afete as organizações, tem vários atores. Consoante cada ator, também diverge o tipo de ações que podem denegrir a reputação e os negócios (na relação com os patrocinadores ou em negociações com outras entidades desportivas). A mediatização do desporto, particularmente do futebol, demonstra a obrigatória vigilância que uma organização necessita de ter ao que a rodeia. No entanto, segundo Mullin *et al.* (1993, p. 259), “nem sempre é possível a um Relações Públicas controlar as interpretações e as ações dos *media* ou dos rivais”¹⁵². Caso existam atos ilícitos ou associações indesejáveis, existirão repercussões imediatas, devido à rápida difusão do sucedido. Contudo, uma situação crítica poderá criar-se devido às ações de membros da própria organização ou de *stakeholders*.

4.1.1. Atletas

Existe, por parte de quem rodeia uma organização desportiva, uma expectativa para com o atleta. Se a expectativa for no bom sentido, seja pelo seu talento ou pela boa relação com a organização ou seus stakeholders, o atleta terá uma maior proteção aquando do erro. Segundo Summers e Morgan (2008, p. 179), “os melhores atletas serão imortalizados nas mentes de adultos e crianças, pelas distintas qualidades e habilidades”¹⁵³. Caso o atleta não desponte excitação e expectativa naqueles que o rodeiam, então terá menos tolerância no erro. No entanto, a expectativa que recai sobre um atleta é que este se represente a si

¹⁵² “It is not always possible for a public relations manager to control the interpretations and actions of the media or the competition.”

¹⁵³ “Great athletes are immortalized in the minds of adults and children alike for their superior skills and abilities.”

próprio, a sua equipa, os adeptos da equipa para que joga e os seus próprios, os patrocinadores e a cidade da equipa (Meng e Pan, 2013, p.87).

Segundo Summers e Morgan (2008, p. 117), a criação de uma personalidade/identidade famosa provoca que o atleta tenha uma crescente responsabilidade, seja na esfera pública ou na esfera privada. Com isto, os autores pretendem afirmar que os atletas, nos dias de hoje, não são apenas profissionais com obrigações para com a entidade que representa, mas também são ídolos e modelos sociais para os cidadãos e, particularmente, para os seus fãs. Esta situação é facilmente exemplificada com o caso de Lionel Messi. O futebolista é, desde 2016, embaixador da ONU no programa para a erradicação da pobreza (Mais Futebol, 2016).

A celebração dos atletas expõe as esferas em que estão inseridos. Desta forma, os atletas deixaram de ser apenas profissionais de futebol e passaram também a ser figuras públicas. O surgimento dos novos *media* proporcionou que os profissionais fossem seguidos através de computadores e dispositivos móveis. Segundo a Sports Business International (2008, citado em L’Etang, 2013, p. 30), “na era do jornalismo cidadão, dos media sociais e de uma blogosfera sempre em expansão, os atletas que representam a vossa marca estão sempre a um clique de distância da infâmia da Internet”¹⁵⁴.

Os atletas têm, assim, o seu comportamento constantemente monitorizado. Um comportamento que não seja em conformidade com as normas da sociedade poderá despontar uma situação de crise. Segundo Meng e Pan (2013, p. 88), “o envolvimento do atleta num escândalo pode ter um impacto profundo na totalidade da operação que o suporta e envolve”¹⁵⁵. Estas situações críticas podem ser criadas tanto dentro da esfera pública como da esfera privada.

Dentro do recinto de atuação, os atletas, por vezes, ultrapassam a razoabilidade na agressividade e, em outras vezes, não respeitam os adversários. Segundo Hopcraft (1968, citado em Murphy, Williams e Dunning, 1994, p. 6):

O que acontece nos campos de futebol é importante. Importância esta não é do género das questões relacionadas com a subsistência, mas sim com aquilo que a poesia faz a certas pessoas e o álcool a outras; mexe com a nossa personalidade.

Apesar de Hopcraft afirmar que a adrenalina do desporto, neste caso o futebol, mexe com o estado emocional dos atletas, a violência e o desrespeito podem fazer despontar situações críticas. Exemplo disso foi o caso de racismo que aconteceu na Liga Turca, em 2012, entre Emre Belozoglu e Didier Zokora. Aquando de um jogo entre o Fenerbahçe e o Trabzonspor, para o campeonato turco, Emre Belozoglu teve um comentário racista para com Didier Zokora. O jogador que insultou o adversário foi prontamente castigado e, dois anos depois, foi condenado a uma pena de dois meses. Esta situação foi rapidamente divulgada e difundida,

¹⁵⁴ “In the age of citizen journalism, social media and an ever-expanding blogosphere, the athletes representing your brand are always a click away from internet infamy.”

¹⁵⁵ “An athlete’s involvement in a scandal can have profound impact on the entire operation that supports and surrounds them.”

alegando outros jogadores terem sido, também, alvo de comentários racistas por parte de Emre Belozoglu (Marca, 2012; Robledo, 2014).

Como foi dito anteriormente, os atletas são, para além de futebolistas, figuras públicas. Desta forma, a sua esfera privada também é alvo de escrutínio por parte dos fãs e da imprensa. Segundo L’Etang (2013, p. 29):

Existem bastantes exemplos de atletas a terem errados tipos de títulos, variedade de sexo, drogas e *rock’n roll*. (...) O escândalo e as histórias de alto desempenho atlético, acompanhados pela fragilidade humana, desempenham um papel nos valores notícia e nos enquadramentos dos *media* que constroem socialmente os fenómenos sociais, liderando agendas através de esquemas de interpretação e, por vezes, do uso de estereótipos¹⁵⁶.

Um exemplo de escândalo na esfera privada, divulgado em público, foi o de John Terry, em 2010. O futebolista foi acusado de múltiplos casos extraconjugais, de entre os quais, um relacionamento com a esposa do ex-colega de equipa e seleção Wayne Bridge. O selecionador de Inglaterra, em 2010, Fábio Capello, numa reunião com John Terry, decidiu retirar-lhe a braçadeira de capitão (Diário de Notícias, 2010). Denota-se, assim, que as ações do futebolista, na esfera privada, tiveram repercussões profissionais para o mesmo e houve um denegrir da sua imagem. Este caso de John Terry ilustra a influência que a esfera privada tem na vida de um atleta profissional.

As transgressões, tanto na esfera pública como na privada, prejudicam não só os jogadores como também as entidades que os jogadores representam. Segundo Davies e Hilbert (2013, p. 32), “tal comportamento pode criar rapidamente uma perceção negativa acerca do atleta, e a reação pública subsequente pode afetar diretamente o resto da equipa e os patrocinadores”¹⁵⁷. Denota-se, então, que tanto as entidades desportivas como os patrocinadores são afetados por todas as más ações dos atletas (Wilson, Stavros e Westberg, 2008, p. 100). Cabe, posteriormente, à organização que o atleta representa e ao patrocinador decidir, individualmente, como proceder com o atleta e como gerir comunicacionalmente a situação crítica, em que o jogador se colocou. Caso os atos do atleta prejudiquem um patrocinador da entidade desportiva, isso vai dificultar a relação dos mesmos. Segundo McCracken (1988, citado em Wilson, Stavros e Westberg, 2008, p. 100), “as transgressões dos jogadores têm o potencial para enfraquecer seriamente ou danificar irreparavelmente as dimensões da relação, visto que as marcas associadas a uma organização desportiva estão fundamentalmente em risco devido à transferência de imagem”¹⁵⁸. Contudo, os patrocinadores dos clubes são mais tolerantes para com um mau comportamento dentro de campo do que um escândalo fora dele (Wilson *et al.*, 2008, p. 102).

¹⁵⁶ “There are multiple examples of athletes getting the wrong sorts of headlines of the sex, drugs and rock’n roll variety. (...) Scandal and stories of high athletic performance followed by human frailty play into media news values and media frames that socially construct social phenomena, leading agendas through schema of interpretation and sometimes the use of stereotypes.”

¹⁵⁷ “Such behavior can quickly create negative perception about the athlete and the ensuing public backlash can directly affect the rest of the team and the sponsors as well.”

¹⁵⁸ “Player transgressions have the potential to seriously weaken or irreparably damage the dimensions of the relationship, as brands associated with a sporting organization are fundamentally at risk through image transfer.”

4.1.2. Dirigentes

Os dirigentes desportivos estão em constante escrutínio devido à sua importância no seio das organizações que representam e no desporto em que estão envolvidos. As suas comunicações estão sempre a ser decodificadas pelos *media* e pelos seus *stakeholders*. Segundo Neto (1998, p. 31), “os destinos de um clube são moldados pelos seus dirigentes”. Por vezes, as práticas dos dirigentes não são nítidas, apesar de tentarem comunicar de forma transparente com o objetivo de desenvolver confiança e lealdade nos adeptos (Davis e Hilbert, 2013).

Nem sempre os objetivos principais dos dirigentes são o bem maior da entidade que representa. Neto (1998, p. 29) afirma que os maus dirigentes são “motivados pela busca egoísta da riqueza e autopromoção”. Os desportos de alto perfil, como o futebol, o ténis ou o futebol americano, que se tornaram indústrias de milhões de euros (Ahmed e Khan, 2017), tornaram-se apetecíveis para os “maus dirigentes”. Segundo Ahmed e Khan (2017, p. 102):

Como os outros setores públicos ou privados, a indústria desportiva não está imune à corrupção, refletindo os valores da sociedade em que acontece; assim, está a experimentar as várias formas dessa corrupção, desde o favoritismo, a fraude, o suborno, até à combinação de resultados e ao doping¹⁵⁹.

Um exemplo de corrupção no desporto aconteceu em Itália, em 2006. O “Calciocaos”, nome atribuído ao escândalo, teve consequências para quatro clubes, vários árbitros e dirigentes. Esta situação ocorreu devido à descoberta da polícia italiana de que haveria combinação de resultados na Série A, através da nomeação de árbitros para determinados jogos. Vários presidentes e outros tipos de dirigentes foram banidos por alguns meses, e até mesmo anos (Lusa, 2006). Um deles foi o atual presidente do clube de futebol Nápoles, com uma punição de 4 anos de suspensão.

A fraude e a corrupção são problemas que retiram a credibilidade e a integridade ao desporto (Brooks, Lee e Kim, 2012, p. 82). Segundo Bastos (1985, pp. 103-104), “os empresários dos clubes profissionais podem ser suspensos sempre que incorram nalguma infração aos regulamentos policiais e às leis, desrespeitem os ditames da ordem e da segurança pública ou pratiquem atos contrários à honestidade, praxe profissional ou bons costumes”. Em Portugal, a maior parte das suspensões a dirigentes tem sido pelas palavras proferidas. Exemplo concreto desta situação aconteceu em 2017, quando o Presidente do Sporting Clube de Braga, António Salvador, após a derrota com o Sporting Clube de Portugal, no Estádio Municipal de Braga, proferiu críticas direcionadas ao Conselho de Arbitragem da Liga de Clubes. Esta declaração foi punida com dois meses e meio de suspensão (Mais Futebol, 2017).

¹⁵⁹ “Like the other public or private sectors, the sport industry too, is not immune from corruption and reflects the values of the society where it takes place, and thus is experiencing its various forms, from favoritism, fraud, bribery to match fixing and doping.”

4.1.3. Adeptos

Como parte integral do desporto, os adeptos conseguem, por vezes, serem eles a dar motivação a uma equipa ou a um atleta e a transformar em emoção a competitividade. Segundo Gwinner (2005, p. 166), “um espetador é dito altamente identificado com uma equipa quando percebe uma ‘conexão’ com essa equipa e sente que o sucesso e o fracasso da mesma são, também, o seu próprio sucesso e fracasso”¹⁶⁰. Os apoiantes não são apenas a espinha dorsal de cada equipa desportiva, mas também o seu coração e motor (Serbanica e Constantinescu, 2016, p. 33).

A identidade do adepto é, também, criada através do sentimento de rivalidade com os apoiantes de equipas e atletas adversários, inspirado por uma atmosfera barulhenta aquando de jogos (Davis e Hilbert, 2013, p. 116). Os adeptos são tão apaixonados pelos atletas, pelas equipas e pelos desportos que o seu interesse está, maioritariamente, na fronteira com a obsessão. Segundo Smith (2013, p. 21), “esta adição fornece a cola emocional que liga os fãs às equipas e mantém a lealdade mesmo em face da falha no campo”¹⁶¹.

No entanto, estas cargas emocionais podem levar a transgressões por parte dos apoiantes. Os adeptos mais comprometidos podem tornar-se “fanáticos”, quando o seu comportamento e o nível de compromisso vão para além das expectativas normais da sociedade (Smith, 2013, p. 35). Segundo Bastos (1985, p. 110), no desporto “existem verdadeiras cenas de vandalismo, resultado de um espírito clubista faccioso”.

De facto, o comportamento dos adeptos, incluindo em Portugal, nem sempre está em conformidade com as leis e com as normas sociais. Segundo Davis e Hilbert (2013, p. 116), “a afiliação social, e até mesmo as identidades individuais podem levar a comportamentos extremos dos fãs que podem causar danos ou enfraquecer a reputação de um desporto”¹⁶².

O desrespeito para com equipas, atletas e apoiantes de outras entidades desportivas denota que a emoção se sobrepôs à razão de um adepto, ou grupo de adeptos, aquando destas ações. Segundo Kane (2007, p. 392):

O aspeto negativo do desporto pode ser visto em - e pode mesmo perpetuar - muitos dos males que existem na sociedade em geral, como o sexismo, o racismo, a homofobia e a violência¹⁶³.

¹⁶⁰ “A spectator is said to be highly identified with a team when they perceive a “connectedness” to the team and feel that the team success and failures are also his or her own success and failure.”

¹⁶¹ “This addiction provides the emotional glue that binds fans to teams, and maintains loyalty even in the face of on-field failure”

¹⁶² “Social affiliation, and even individual identities, can lead to extreme behaviors from fans that may cause injury or undermine the reputation of the sport.”

¹⁶³ “The negative aspect of sport can be seen in- and may even perpetuate - many of the ills that exist in the broader society, like sexism, racism, homophobia, and violence”

O preconceito, instaurado na sociedade e no desporto, irá contribuir negativamente na criação das identidades individuais dos jovens. A violência e o vandalismo encontram-se, principalmente, fora do campo, entre o público, e fora das portas do estádio (Claeys, 1986, p. 5). Um exemplo que ilustra esta afirmação aconteceu em Guimarães, em 2017, num confronto para a Liga Europa entre as equipas do Vitória Sport Clube e do Marselha. A quatro horas do início da partida, os adeptos dos dois clubes entraram em confrontos entre si na zona histórica da cidade de Guimarães. Os atos de violência resultaram na hospitalização de um adepto do Marselha (Rosa, 2017).

Apesar da legalização de casamentos por pessoas do mesmo sexo e da aprovação da adoção por casais homossexuais, em alguns países, o preconceito continua a existir nesta temática, incluindo no desporto. Segundo Kane (2007, p. 404), “embora tenham ocorrido progressos significativos nesta área - especialmente no desporto feminino - os estereótipos continuam a ligar os papéis de género com atletismo altamente competitivo, particularmente nos desportos de contacto em equipa, como o basquetebol ou o futebol”¹⁶⁴. Um dos exemplos de homofobia no desporto aconteceu no Brasil, com o futebolista Richarlyson. O jogador chegou às instalações do Guarani (Série B Brasileira) para assinar um contrato que o levaria a ser jogador dessa equipa e, quando estava prestes a ser oficialmente anunciado, dois indivíduos começaram a atirar bombas em volta das instalações como protesto relativamente à contratação de um jogador homossexual (“SportTV” Globo, 2017).

Apesar de as entidades policiais tentarem fiscalizar os grupos organizados de adeptos, nunca conseguem ter total controlo sobre os mesmos. Na verificação dos adeptos à entrada dos recintos desportivos, neste caso o futebol, os agentes encontram uma enorme variedade de objetos antidesportivos que podem danificar ou estragar o espetáculo (Claeys, 1986, p. 5). Segundo Bastos (1985, p. 104), “como sanção correspondente a faltas do público ou dos organizadores das provas, fica o terreno de jogos interdito por tanto tempo quanto as autoridades considerem necessário”. O Sport Lisboa e Benfica, por exemplo, foi condenado pela UEFA, em 2015, a uma pena suspensa de um jogo à porta fechada. Esta pena ficou suspensa durante dois anos, tendo sido deliberada devido ao lançamento de tochas e de outros objetos das bancadas aquando do jogo contra o Atlético de Madrid, no Estádio Vicente Calderón, em Madrid, jogo a contar para a Liga dos Campeões (Mais Futebol, 2015).

¹⁶⁴ “Although significant progress has occurred in this area - especially in woman’s sports - stereotypes continue to link gender roles with highly competitive athletics, particularly in team contact sports such as basketball or football.”

4.1.4. Resultados

O foco principal no desporto profissional é ganhar. No entanto, segundo Davis e Hilbert (2013, p. 112):

O sucesso [está] dependente do treino, dos opositores, dos colegas de equipa, da estratégia, da capacidade de adaptação rápida, do estado de espírito e emocional individual de cada atleta, das exibições surpresa durante um jogo, e mesmo da reação dos adeptos no estádio¹⁶⁵.

O prestígio do final de época apenas é salvo pelas melhores equipas dessa temporada. E, a maior parte das equipas não o consegue obter (Davis e Hilbert, 2013, p. 203). Esse prestígio apenas conseguirá ser obtido pela vitória de competições ou pela estética de jogo da equipa.

Para quem não tem o pretendido sucesso desportivo, os adeptos podem ser bastante instáveis e críticos, mas jamais irão mudar de equipa. Segundo Smith (2013, p. 25), “mesmo que os adeptos estejam infelizes com o resultado de um jogo, a margem da vitória ou o padrão da arbitragem, é improvável que mudem as suas preferências desportivas”¹⁶⁶. Um exemplo característico desta afirmação aconteceu no início de 2017, aquando da eliminação do Sporting Clube de Portugal na Taça de Portugal. O Sporting já estava a uma diferença substancial do topo da classificação do campeonato português e, contra o Desportivo de Chaves, perdeu o direito de estar na Taça de Portugal. Quando a comitiva chegou ao Estádio de Alvalade, em Lisboa, um grupo de adeptos estava à espera da equipa técnica e jogadores para os criticar e insultar (Coelho, 2017).

As equipas tentam aliar as vitórias à criação de uma identidade própria, que as distingam de todas as outras, seja, por exemplo, pela qualidade futebolística ou pela forma criativa com que abordam o jogo. Segundo Davis e Hilbert (2013, p. 38), “as equipas continuam a tentar construir-se em volta de um núcleo de estrelas, ou mesmo de uma única superestrela, combinando diferentes talentos de uma forma que consiga estabelecer um estilo único de jogo que também permeie a cultura geral¹⁶⁷. No entanto, nem sempre é possível combinar a criação de um estilo de jogo com os resultados, sempre exigidos pelos adeptos. O estado emocional dos apoiantes é constantemente direcionado para a culpabilização de alguém pelo estado da equipa, exigindo que os dirigentes e o presidente se demitam, que o treinador seja despedido, ou que determinados jogadores joguem de início (Serbanica e Constantinescu, 2016, p. 33). As equipas de menor orçamento e reputação têm constantemente esse tipo de

¹⁶⁵ “Success dependent on training, opponents, team mates, strategy, ability to adjust quickly, individual athlete mood and emotion, surprising performances during a game, and even fan reaction in the stadium.”

¹⁶⁶ “Even if fans are unhappy about the result of a game, the winning margin or the standard of refereeing. It is unlikely that they would change their sport performances.”

¹⁶⁷ “Teams do still try to build around a core group of stars, or even a single superstar, combining different talents in a way that can help establish a unique playing style that also permeates the overall culture.”

situação crítica. O Desportivo de Aves, por exemplo, no início da época 2017/2018 teve esse problema. O início de época ficou aquém do esperado, com o clube no último lugar do campeonato à sétima jornada, e os adeptos exigiam a entrada do futebolista Alexandre Guedes, após empatarem com o Rio Ave, no Estádio do Clube Desportivo de Aves. Os adeptos começaram, assim, a contestar as opções do treinador Ricardo Soares, pedindo o avançado que havia feito um golo no jogo anterior (Figueiredo, 2017).

4.1.5. *Media*

O desporto tem uma grande cobertura por parte dos *media*, tal é a importância que assume na sociedade. Segundo Mullin *et al.* (1993, p. 21), “todos os jornais têm uma secção desportiva, que nalguns casos é a maior secção individual, e os maiores jornais têm suplementos especiais dedicados ao desporto”¹⁶⁸. Os cidadãos consomem e desejam o conteúdo proveniente da imprensa (Tamir, Limor e Galily, 2015, p. 102). Seja através dos novos *media* ou dos *media* tradicionais, o espetador encontra-se, continuamente, a receber informação. No caso desportivo, segundo Stoldt, Pradt e Dittmore (2007, p. 249), “dado o intenso interesse público, o desporto ajuda a vender jornais e revistas, a atrair audiências para os noticiários da rádio e da televisão e gera tráfego nos *websites*”¹⁶⁹.

Existe, assim, uma interdependência comunicacional e económica entre o setor desportivo e os *media*, pois os meios de comunicação social são fundamentais para a comunicação das organizações desportivas, da mesma forma que estes necessitam do desporto para ter sucesso comercial, para aumentar vendas e/ou assistências, pois o desporto envolve e capta o interesse da sociedade (Neto, 2014, p. 102).

Contudo, não é dada a mesma cobertura a todas as modalidades, visto que o futebol, na generalidade, tem mais espaço de notícia que os restantes desportos. Segundo Fernandes (2011, p. 12):

Em todos os meios de comunicação é possível apurar uma divisão entre o futebol e os restantes desportos, agrupados numa secção denominada ‘modalidades’. Sendo que as modalidades vêm nas últimas páginas de jornais, sendo o total de páginas dedicadas às modalidades bastante inferiores às dedicadas ao futebol.

No entanto, com a mediatização das modalidades e dos atletas, as notícias deixaram de ser meramente informativas para serem, também, criadoras de impacto. Os adeptos, os profissionais enquanto figuras públicas ou até as burocracias no desporto servem para criar conteúdo e, ao mesmo tempo, gerar agitação em torno do noticiado. Segundo Mullin *et al.*

¹⁶⁸ “Every newspaper has a sport section, which in some cases is the largest single section on the paper, and the major papers have special supplements devoted to sport.”

¹⁶⁹ “Given intense public interest, sport helps sell newspapers and magazines, draw audiences to radio and television newscasts, and generate traffic for the web sites.”

(1993, pp. 261-262), “já não estamos interessados apenas nos resultados dos jogos e nos desempenhos heróicos dos profissionais, mas também nos problemas e nas armadilhas enfrentados”¹⁷⁰. O espetador e o adepto não ficam realizados apenas com notícias acerca dos jogos em si e os *media* acompanham as necessidades do cidadão. Segundo Serbanica e Constantinescu (2016, p. 32), “os *media* de massas representam quer um promotor para a organização desportiva, quer um ‘inimigo’ no caso atual ou potencial de condutas impróprias”¹⁷¹.

A partir do momento em que os leitores/espetadores se interessam por situações para lá do que acontece nos jogos, tudo passa a ser escrutinado pelos *media*. Segundo Davis e Hilbert (2013, p. 31):

No desporto profissional, atletas, equipas, treinadores e eventos operam sob o equivalente de um microscópio público, sendo perpetuamente examinados e questionados acerca das suas prestações e decisões pelos *media* e adeptos em qualquer lado, criando pressões com resultados que são impossíveis de prever ou controlar¹⁷².

Um exemplo específico disto ocorreu quando o atleta Pizzi foi substituído no decorrer de um jogo entre o Sport Lisboa e Benfica e o Futebol Clube do Porto, no Estádio do Dragão, no final de 2017. O jogador foi substituído pelo colega Andreas Samaris e, segundo consta, ao passar pelo banco de suplentes terá dito algo para a bancada ou para a equipa técnica. O treinador do Benfica, Rui Vitória, desvalorizou o suposto sucedido (A Bola, 2017; O Jogo, 2017).

Não só de acontecimentos observáveis pelos jornalistas se compõe o conteúdo jornalístico para publicar. A relação entre as fontes de notícia (incluindo praticantes de Relações Públicas) e os *media* pode ser desestabilizadora, possibilitando uma situação de crise. Segundo L’Etang (2013, p. 4):

Essas histórias podem começar com tendências cooperativas entre os profissionais das RP e os jornalistas, e evoluir para uma relação de falhas que se tornam âncoras ou focos sócio-dramáticos para uma variedade de narrativas e cenários e soluções especulativos. (...) A breve trecho, uma relação colaborativa pode desvendar-se, através de inconsistências e histórias e rumores alternativos, transformando-se subsequentemente numa crise reputacional para um indivíduo, uma equipa ou todo um desporto¹⁷³.

Segundo o mesmo autor, as potenciais situações de crise, através do *media*, foram agravadas com o surgimento das redes sociais. Um exemplo disso são as notícias produzidas pelos meios de comunicação social com base no escrutínio daquilo que os atletas publicam nas redes

¹⁷⁰ “We no longer interested solely in box scores and heroic exploits; we are also interested in problems and pitfalls encountered along the way.”

¹⁷¹ “Mass media represents both a promotor for the sport organization, and an “enemy” in the actual or potential case of wrong doing.”

¹⁷² “In professional sport, athletes, teams, coaches and events operate under the equivalent of a public microscope, perpetually being examined and questioned about their performances and decisions by media and fans everywhere, creating unique pressures with outcomes that are both hard to predict and control.”

¹⁷³ “Stories may begin with co-operative tendencies between PR practitioners and journalists, proceed to an identification of flaws that become socio-dramatic anchors or foci for a variety of narratives and speculative scenarios and solutions. (...) In short, an initially collaborative relationship might unravel, through inconsistencies or alternative stories and rumours, subsequently developing into a reputational crisis for an individual, a team or a whole sport.”

sociais. Iker Casillas é um dos exemplos que se podem dar. Segundo os *media*, o jogador não tinha tempo de utilização no Futebol Clube do Porto porque o seu treinador, Sérgio Conceição, não admitia o excessivo uso das redes sociais. O futebolista publicou, em setembro de 2017, no Twitter, uma mensagem enigmática com um ícone de proibição de utilização do telemóvel. Esta mensagem teve várias interpretações e ocasionou várias perguntas ao atleta. No entanto, nenhuma foi respondida pelo profissional e gerou teorias nos *media*. Um mês depois, a imprensa afirmava que Iker Casillas não era titular porque teria um uso excessivo das redes sociais em relação ao pretendido pelo treinador (O Jogo, 2017; Lopes, 2017). Para além disso, Iker Casillas tem estatuto de superestrela e, com isso, uma grande cobertura mediática, levando a especulações e rumores sobre todos os assuntos relativos ao mesmo.

Os agentes dos profissionais também podem criar rumores e especulações, com o intuito de criar alguma instabilidade e recetividade junto das organizações desportivas. Este tipo de acontecimentos ocorre quando o agente pretende criar disposição para a entidade desportiva abrir as negociações a uma transferência do atleta ou treinador ou a uma renovação do seu contrato, com vista a melhorá-lo financeiramente ou a prolongar o mesmo. Segundo L’Etang (2013, p. 163), “os agentes podem realizar o trabalho de *media* nos bastidores, por exemplo sugerindo que o jogador tem o interesse de um clube, o que pode levar outros a pensar que o mesmo jogador está desconfortável no seu clube atual e pode estar aberto a uma transferência”¹⁷⁴.

Os *media* transformaram o desporto num espetáculo e os atletas em estrelas (Dimitrov, 2008, p. 91). Desta forma, torna-se difícil para os clubes e para os Relações Públicas gerir todas as situações em volta do clube e profissionais, apesar de os *media* estarem sempre à procura de um ínfimo conteúdo para realizar uma notícia a partir dele. Segundo Serbanica e Constantinescu (2016, p. 32), “as notícias desportivas não podem ser controladas pelas organizações desportivas, especialmente se a imprensa vê uma oportunidade de publicar um escândalo”¹⁷⁵.

¹⁷⁴ “Agents may carry out media work behind the scenes, for example suggesting to media that a player is of interest to a club that may lead to others believing that a player is unsettled in their present club and might be open to a move.”

¹⁷⁵ “Sports news cannot be controlled by the sports organization, especially if the press sees the opportunity of broadcasting a scandal.”

4.2. A relação dos Patrocinadores com as Organizações Desportivas em caso de Crise

Os patrocinadores e as organizações desportivas desfrutam de uma relação de interesse mútuo nos negócios. Enquanto a entidade desportiva necessita do dinheiro vindo do patrocínio, os patrocinadores usufruem da expansão da sua marca através da ligação com o clube em questão. Segundo Davis e Hilbert (2013, p. 2),

Talvez mais do que qualquer outra indústria, os desportos promovem uma lealdade extraordinária por parte dos fãs, tornando esses desportos um investimento particularmente dedutivo e atrativo para as companhias de todo o mundo, que procuram aumentar a credibilidade ao mesmo tempo que alcançam uma audiência numerosa e dedicada¹⁷⁶.

As principais marcas patrocinadoras das organizações desportivas fazem-se notar através dos seus logótipos e nomes nos equipamentos desportivos.

Na pesquisa das organizações desportivas a que se associarem, as marcas procuram o histórico do clube e dos profissionais que representam essas organizações. Segundo Gwinner (2005, p. 165), “as associações das marcas podem ser influenciadas por meio do endosso de celebridade e de atividades de patrocínio”¹⁷⁷. De realçar que uma marca não irá patrocinar uma organização desportiva que já seja patrocinada por uma companhia rival, de modo a não existirem choques de interesses. Tudo tem de ser examinado ao pormenor, visto que “as companhias descobriram que usar o desporto como um veículo para divulgar a sua marca e os seus produtos é não só popular, mas também um importante e valioso investimento estratégico”¹⁷⁸ (Davis e Hilbert, 2013, p. 31).

Nem só as incompatibilidades causadas pelos eventuais choques de interesses são investigadas pelas organizações. Segundo Amis e Cornwell (2005, p. 3), “o papel do patrocínio desportivo, como parte estratégica de um programa global de responsabilidade social corporativa, necessita de ser investigado, tanto em termos da sua eficácia como dos potenciais resultados negativos que algumas situações podem gerar”¹⁷⁹. Sendo assim, uma marca que, por exemplo, tenha a defesa dos direitos humanos como uma das suas ideologias corporativas não poderá patrocinar uma equipa que tenha constantes ligações a ações preconceituosas, como o racismo.

¹⁷⁶ Perhaps more than any other industry, sports fosters extraordinary fan loyalty, making sports a particular deductive and attractive investment for companies around the world seeking to enhance credibility while also reaching a sizable, devoted audience.”

¹⁷⁷ “Brand associations can be influenced though celebrity endorsement and sponsorship activities.”

¹⁷⁸ “Companies find that using sports as a vehicle for marketing their brands and products is not just popular, but an important and valuable strategic investment.”

¹⁷⁹ “The role of sport sponsorship as a strategic part of a global corporate social responsibility program need to be investigated, both in terms of its effectiveness and the potential negative outcomes that much arrangements might generate.”

Para uma marca que entra em negociações com uma entidade desportiva, com o intuito de a patrocinar, é bastante complicado estabelecer limites de comportamento por parte dos profissionais. Não existem antecedentes de uma situação em que um patrocinador tenha dado por terminado a parceria com a organização desportiva devido ao comportamento de um atleta ou treinador (Wilson *et al.*, 2008, p. 103).

A relação entre a organização desportiva e a marca que a patrocina deve permanecer sempre intacta. Segundo Wilson *et al.* (2008, p. 100), “uma relação positiva entre o patrocinador e a organização desportiva pode estabelecer confiança e reduzir a potencial ameaça ao acordo de patrocínio, em caso de transgressão”¹⁸⁰.

No entanto, a tolerância, por parte dos patrocinadores, é relativa à indústria onde operam. Segundo L’Etang (2013, p. 31), “os patrocínios podem não ser diretos, e houve uma mudança no que é culturalmente aceitável”¹⁸¹. Com isto, o autor pretende afirmar que empresas que funcionem em indústrias como, por exemplo, o tabaco, o álcool ou as casas de apostas, ou seja, ramos que não são totalmente aceites como enquadrados nas boas condutas da sociedade, têm uma maior capacidade de lidar e aceitar determinados escândalos que outras marcas.

Apesar de um escândalo ou os rumores de más condutas não serem positivos para a organização, nem para os seus *stakeholders* e parceiros, nenhuma situação é linear, ou seja, nenhuma marca associada ao desporto toma decisões drásticas aquando de um escândalo sem pensar previamente como proceder. Segundo Wilson *et al.* (2008, p. 103), “em caso de um incidente, a resposta mais comum por parte dos patrocinadores tem sido um pedido formal de informação e uma garantia de que a questão estava a ser tratada de forma apropriada pela organização desportiva”¹⁸².

4.3. Efeitos de uma Crise na Reputação de uma Organização Desportiva

A reputação não é algo atingível de forma repentina, sendo necessário um trabalho realizado durante um longo período de tempo. Segundo Adámik, Ferenc e Zraková (2017, p. 46), a “reputação representa uma visão geral, do desempenho passado da companhia e dos seus

¹⁸⁰ “A positive ongoing relationship between sponsor and sport organization can establish trust and reduce the potential threat to the sponsorship arrangement in event of transgression.”

¹⁸¹ “Sponsorships may not be straightforward, and there has been a shift in what is culturally acceptable.”

¹⁸² “In the event of an incident, the most common response by sponsors has been a formal request for information and assurance that the issue was being handled appropriately by the sporting organization.”

resultados”¹⁸³. Para uma organização desportiva obter uma reputação positiva é necessário obter resultados desportivos, ganhando títulos, ou realizar um trabalho que favoreça o desporto onde está inserida. Tal como Davis e Hilbert (2013, p. 181) afirmam, “as instituições tornam-se conhecidas pelas suas ações e qualidades associadas”¹⁸⁴.

As variadas experiências e os julgamentos feitos pelos *stakeholders* e pelo público em geral, influenciados pelas interações *online* e *offline*, produzem a reputação das organizações desportivas (L’Etang, 2013, p. 29). Ainda para L’Etang (2013, p. 29):

A reputação é variável, com múltiplas perspetivas e em grande medida formada fora da organização, em resposta ao ato organizacional (comportamento) e ao posicionamento retórico. A reputações são as consequências dos processos de interpretação, da criação e da recriação de sentido¹⁸⁵.

O desporto, enquanto indústria relevante na sociedade, é escrutinado no quotidiano pelos seus cidadãos, objeto dos comentários e conteúdos jornalísticos dos *media*. Por essa razão é que a “gestão da reputação exige uma constante monitorização, escrutínio quer interno quer externo, e uma disposição para um contínuo compromisso e discussão”¹⁸⁶ (L’Etang, 2013, p. 36).

Percebendo que a opinião pública é importante, principalmente dos seus adeptos e *stakeholders*, a organização necessita de criar laços de confiança. Segundo Adámik *et al.* (2017, p. 46), “a reputação de uma companhia é baseada na confiança. No entanto, ao mesmo tempo, é também possível dizer que a confiança é baseada numa boa reputação”¹⁸⁷.

De acordo com Jin e Lee (2013, citados em Neto, 2014, p. 78), a ligação e a colaboração entre entidades desportivas e a comunidade permitem que ambas possam beneficiar com esta relação, possibilitando que a instituição melhore a relação com os públicos e a sua reputação. Em momentos menos bons, esta conexão poderá permitir à organização obter a crença necessária para existir uma proteção dos seus apoiantes. Segundo Brown e Billings (2013, p. 76), “adeptos altamente identificados são, certamente, *stakeholders* da sua respetiva equipa e têm um interesse inerente em proteger a reputação dessa equipa”¹⁸⁸.

As entidades desportivas necessitam de ter cautela quanto ao possível surgimento de uma situação de crise e, conseqüente, ameaça à sua reputação. Como para outras áreas das organizações, também para a prevenção de um caso crítico é necessário ter um plano de segurança e atuação. Atividades que contribuam para a estabilidade reputacional de uma

¹⁸³ “Reputation represents the overall view of the past performance of the company and its results.”

¹⁸⁴ “Companies become known by their actions and associated qualities.”

¹⁸⁵ “Reputation is variable, multi-perspectival and largely formed outside the organization in response to organizational act (behavior) and rhetorical positioning. Reputations are the consequences of processes interpretation, meaning making and re-construction.”

¹⁸⁶ “Reputation management requires constant monitoring, internal as well as external scrutiny and a willingness for ongoing engagement and discussion.”

¹⁸⁷ “The reputation of a company is based on trust. At the same time, however, it is also possible to say that trust is based on a good reputation.”

¹⁸⁸ “Heavily identified fans are certainly stakeholders of their respective team and have an inherent interest in protecting the reputation of that team.”

organização, como um programa desenhado para prever transgressões, podem beneficiar a instituição em caso de surgir uma crise (Wilson *et al.*, 2008, p. 104). Contudo, aquando da criação deste plano a entidade desportiva, não pode fugir à sua essência. Segundo Mattison (2013, citado em L’Etang, 2013, p. 28):

Uma estratégia de reputação eficaz tem de estar em consonância com o ADN do negócio... (e foco) no estudo objetivo dos sentimentos e comportamentos dos *stakeholders*, na formulação dos objetivos críticos do negócio e garantir que as funções corporativas dos negócios e os CEOs têm habilidades certas para gerar reputação¹⁸⁹.

As organizações, apesar de terem planos de ação, não conseguem controlar totalmente as situações críticas. O surgimento de crises abala mais umas organizações que outras, no entanto, deixa sempre a sua marca. Segundo Bruce e Tini (2008, p. 108), “as histórias negativas podem danificar seriamente a reputação e a popularidade de uma organização e afetar a sua linha inferior em áreas como o atendimento, o *merchandising*, o patrocínio e os acordos de endosso”¹⁹⁰.

As ações dos agentes das organizações são críticas. Os atletas, enquanto profissionais que estão sempre sob uma grande atenção dos *stakeholders* do clube, dos seus fãs e do público em geral, enfrentam vários perigos que podem resultar em situações de crises para a entidade desportiva que representam. Segundo Farnsworth (2006, citado em L’Etang, 2013, p. 33):

O público está há anos no auge do culto da personalidade da celebridade e a sua fascinação não mostra sinais de abrandamento... enquanto as celebridades são utilizadas para impulsionar a imagem de marca, é necessário tomar cuidado para assegurar que essa estratégia não cria efeitos negativos¹⁹¹.

Alguns comentários infelizes por parte do atleta, uma má situação passada passível de ser revelada ou um comportamento não aconselhável são razões suficientes para poder criar este efeito contraprodutivo e uma possível situação crítica (L’Etang, 2013, p. 36). Não só os atletas, mas também os dirigentes poderão provocar um abalo na reputação de uma organização desportiva. A indústria desportiva, enquanto geradora de muitos milhões de euros, poderá levar os dirigentes a sentirem-se tentados a utilizar a corrupção como um método para chegar à vitória e gerar mais dinheiro para a entidade desportiva que representam. Segundo Murphy (2005, citado em Kane, 2007, p. 394), “a pressão do desporto de alta competição pode distorcer e corroer valores fundamentais como a honestidade e integridade, devido à mentalidade de vencer a qualquer custo”¹⁹². A descoberta e a divulgação de um escândalo, como a corrupção, irá tirar crédito ao percurso do clube e, desta

¹⁸⁹ “An effective reputation strategy has to be in line with the business’s DNA... (and focus) on objective study of stakeholder sentiment and behavior, the formulation of business-critical objectives and ensuring corporate affairs functions and CEOs have the right skills to drive reputation.”

¹⁹⁰ “ ‘Negative stories’ can seriously damage the reputation and popularity of an organization and affect the bottom line in areas such as attendance, merchandising, sponsorship and endorsement deals.”

¹⁹¹ “The public has now been in the grip of the cult of celebrity personality for years and their fascination shows no sign of abatement... while celebrities are use to boost brand’s image, care needs to be taken to ensure this strategy does not backfire.”

¹⁹² “The pressure cooker world of big-time athletics can distort and undermine fundamental values such as honesty and integrity because of its winning-at-all-cost mentality.”

forma, abrir uma brecha na reputação da organização desportiva, que poderá influenciar as relações com os seus parceiros e *stakeholders*.

A relação com os patrocinadores, após uma situação de crise grave, poderá ter alguns reveses. A instituição desportiva poderá sofrer perdas monetárias e reputacionais com o afastamento de alguns dos maiores patrocinadores. Tal como afirmam Adámik *et al.* (2017, p. 48), “os patrocinadores menores não conseguem influenciar de modo significativo a reputação de um clube desportivo, mas um patrocinador estratégico é uma situação fundamentalmente diferente”¹⁹³. Este tipo de quebras com patrocinadores estratégicos poderá deixar marcas durante um longo período de tempo, mesmo que exista uma reconstrução da imagem da instituição e uma mudança de agentes que influenciam a vida do clube. Segundo L’Etang (2013, p. 30), “a quebra na reputação tem consequências a longo prazo no que concerne ao tipo de patrocínio que pode ser atraído subsequentemente”¹⁹⁴.

¹⁹³ “Smaller sponsors cannot significantly influence the reputation of sports clubs, but a strategic sponsorship is the situation fundamentally different.”

¹⁹⁴ “Reputation failure has long term consequences in terms of the type of the sponsorship that may be consequently attracted.”

Parte 2. Estudo Empírico

Capítulo 5. Metodologia

A fase empírica de uma investigação necessita de um desenho metodológico estruturado, adequado à situação e concebido para obter as respostas que pretende aquando da pesquisa. A investigação de situações de crise necessita de ser minuciosa, visto que qualquer detalhe pode ser importante para as conclusões retiradas da pesquisa e para a própria situação. Estas crises não são convenientes a nenhuma instituição, já que poderão acatar o fardo da instabilidade que advém com elas.

A mediatização do futebol em Portugal dificulta a gestão de uma crise. *Media*, redes sociais e *blogs* atualizam continuamente a realidade acerca do desporto, mesmo que, por vezes, não informem corretamente, no caso dos meios de comunicação social, ou defendam opiniões excêntricas que causem reações, boas ou más, nos adeptos dos clubes, no caso das redes sociais e dos *blogs*.

O Sport Lisboa e Benfica tem-se debatido com uma situação de crise chamada “Caso E-mails”, que continua a ser debatida na comunicação social. Como referido anteriormente, a mediatização do futebol em Portugal obriga a que as instituições desportivas tenham planos de resposta a crises a si associadas. Sendo um dos clubes com maior massa adepta em Portugal, o que mediatizou o caso de forma extraordinária, será que o Sport Lisboa e Benfica geriu adequadamente a situação crítica de forma a não ser afetada a sua reputação?

Este capítulo servirá, no essencial, para contextualizar e explicar as diversas fases do estudo empírico que foi realizado. Desta forma, serão sucessivamente apresentados: 1) O problema de investigação; 2) Objetivos e Hipóteses; 3) Metodologia. O capítulo também servirá para fazer uma descrição da instituição visada pelo “Caso E-mails”, de forma a ser possível perceber a realidade do Sport Lisboa e Benfica.

5.1. O Problema de Investigação

O futebol assume um papel central na sociedade portuguesa, o que beneficia as instituições no que concerne à venda do jogo e do que o envolve, como por exemplo o *merchandising*. Por outro lado, impõe a essas mesmas organizações um gabinete de comunicação desenvolvido para gerir a imagem e a reputação das mesmas. Desta forma, quando desponta uma situação de crise, as instituições necessitam de já ter preparado um plano comunicacional que se adapte e combata a eventualidade.

O “Caso E-mails” resulta de uma investigação por parte do Ministério Público ao Sport Lisboa e Benfica e aos seus dirigentes, que são indiciados de corrupção, principalmente, através do aliciamento de árbitros para beneficiar o clube em jogos das competições portuguesas. A este caso juntaram-se outros “sub-casos”, ou seja, casos que resultaram das investigações realizadas pela Polícia Judiciária e da denúncia de Francisco J. Marques, Diretor de Comunicação e Informação do Futebol Clube do Porto. Exemplos disso são os casos “E-toupeira” e o apoio do Sport Lisboa e Benfica a claques ilegais do clube.

Com base na descrição da situação crítica e da sua fundamentação, tornou-se necessário definir o problema da investigação. Segundo Laville e Dionne (1996, citado em Fortin (2009, p. 38):

A partir do momento em que a investigação é centrada num problema específico, é em função deste problema específico que o investigador escolherá a abordagem mais apta, no seu entender, para ir na direção da compreensão visada. Poderá ser uma abordagem quantitativa, qualitativa ou uma mistura das duas.

Desta forma, e em forma de pergunta, o problema deste estudo empírico foi o seguinte:

“A gestão comunicacional, por parte do Sport Lisboa e Benfica, conseguiu impedir a danificação da reputação da marca, aquando do despontar da situação crítica do ‘Caso E-mails’?”

5.2. Objetivos e Hipóteses

A realização desta investigação tinha os seguintes objetivos:

- i) Perceber os efeitos da situação crítica na imagem da instituição Sport Lisboa e Benfica junto dos adeptos de futebol em Portugal;
- ii) Identificar estratégias de comunicação desenvolvidas pelo Sport Lisboa e Benfica para combater a situação de crise, de forma a que a imagem do clube não fosse manchada;
- iii) Perceber, através das informações obtidas no estudo empírico, se a instituição se encontrava preparada para combater uma situação crítica que pudesse colocar em causa a sua reputação e o trabalho realizado, que resultou em títulos desportivos.

Tendo em conta a revisão da literatura, formulou-se um certo conjunto de hipóteses. Segundo Fortin (2009, p. 165), “a hipótese é um enunciado que antecipa relações entre variáveis e que necessita de uma verificação empírica”. Para verificar essas hipóteses foram recolhidos dados

e opiniões de pessoas qualificadas e de adeptos de futebol que acompanham a atualidade do caso. As hipóteses que pretendíamos testar são as seguintes:

H1 - A reputação do Sport Lisboa e Benfica ficou intacta após o despontar da situação crítica do “Caso E-mails”;

H2 - O Sport Lisboa e Benfica encontrava-se preparado para contrariar e combater uma crise com esta mediatização;

H3 - As estratégias de comunicação desenvolvidas pelo Sport Lisboa e Benfica foram as mais adequadas para que a imagem da instituição não fosse denegrada.

5.3. Métodos e Técnicas

A metodologia utilizada neste estudo empírico foi o estudo de caso. O estudo de caso abordado foi, como referido anteriormente, a gestão da comunicação de crise por parte do Sport Lisboa e Benfica relativamente ao “Caso E-mails”. Segundo Gauthier (2000, citado em Fortin, 2009, p. 241):

O estudo de caso consiste no exame detalhado e completo de um fenómeno ligado a uma entidade social. A entidade pode ser um indivíduo, um grupo, uma família, uma comunidade ou uma organização. O estudo pode ser um exame em profundidade de uma situação num dado momento ou evoluindo num longo período.

Para o sucesso deste estudo empírico foi necessário recolher a informação adequada para testar as hipóteses e respondermos ao problema de investigação. Para isso, foram utilizadas técnicas de recolha de dados quer de carácter qualitativo, quer de carácter quantitativo.

A técnica de carácter qualitativo utilizada foi a entrevista (ver Anexo 1). Concretamente, foram feitas entrevistas a quatro professores universitários e um ex-professor universitário, conhecedores da área académica da comunicação de crise, sendo questionados enquanto especialistas e indivíduos externos à situação crítica. Estas entrevistas foram realizadas através de chamadas telefónicas ou *via Skype*, entre junho e julho de 2018. Segundo Fortin (2009, p. 375), “a entrevista preenche geralmente três funções: 1) examinar conceitos e compreender o sentido de um fenómeno tal como é percebido pelos participantes; 2) servir como principal instrumento de medida; 3) servir de complemento aos outros métodos de colheita de dados”. As entrevistas, normalmente, servem propósitos comparativos e representativos, de modo a comparar respostas e colocá-las em contexto comum de temas e crenças de grupo (Fetterman, 1998, p.38).

Quanto às técnicas de carácter quantitativo foi utilizado o inquérito por questionário, de modo a que os adeptos de futebol pudessem dar a sua opinião e o seu ponto de vista (ver

Anexo 7). Desta forma, os simpatizantes dos clubes poderiam contribuir para o estudo empírico com as suas opiniões acerca de, por exemplo, se a reputação do Sport Lisboa e Benfica estaria a ser denegrida com o “Caso E-mails”. Segundo Kerlinger (1986, citado em Fortin, 2009, p. 210),

O inquérito [por questionário] define-se como todo o processo que visa colher dados em amostras representativas de uma população definida com o objetivo de determinar a distribuição e a prevalência de certos problemas psicossociais, assim como as relações que os membros da população mantêm com estes.

Os inquéritos são, talvez, a forma mais formal e rígida na troca de informações, nomeadamente quando os inquiridos completam o questionário sem existir qualquer tipo de interação verbal ou clarificação com o investigador (Fetterman, 1998, pp. 53-54). A amostra deste inquérito por questionário foi de 160 pessoas. A amostra foi estratificada, sendo dividida em quatro grupos: 40 adeptos do Sport Lisboa e Benfica, 40 adeptos do Sporting Clube de Portugal, 40 adeptos do Futebol Clube do Porto e 40 adeptos dos outros clubes portugueses. Esta divisão foi realizada sabendo que estes três clubes têm a grande parcela dos adeptos de futebol em Portugal. Desta forma, os inquéritos foram distribuídos de forma equitativa, sem que existissem mais respostas de adeptos de um clube que do outro. O inquérito por questionário foi realizado *online*, tendo a sua divulgação sido feita através das redes sociais e através da difusão de pessoas que realizaram o inquérito por questionário e o partilharam com pessoas que conhecessem, ou seja, foi utilizado o “Efeito Bola de Neve”. Assim que se completasse o número pretendido de inquiridos adeptos de um clube, não eram admitidas mais respostas. Os questionários foram preenchidos entre junho e agosto de 2018.

Ainda em matéria de recolha de dados, foi também utilizada a análise documental, de artigos de jornais, a fim de ser elaborada uma barra cronológica dos eventos, de modo a permitir uma melhor perceção e análise dos acontecimentos. Nesta cronologia, foram apresentados os eventos relacionados com o “Caso E-mails” no espaço de um ano. Apesar de a situação crítica ainda não ter finalizado, foram exibidos os acontecimentos principais desde a emergência da mesma.

Os dados recolhidos através das diferentes técnicas permitiram uma triangulação dos mesmos. Foi através desta triangulação que se retiraram conclusões acerca das informações recolhidas no decurso da investigação, e que, posteriormente, iriam confirmar ou desmentir as hipóteses formuladas. Segundo Fetterman (1998, p. 93), a triangulação também é importante porque “testando uma fonte de informação contra outra elimina-se explicações alternativas e prova-se uma hipótese”¹⁹⁵. Este procedimento melhora sempre a qualidade da informação e das descobertas efetivadas.

¹⁹⁵ “Testing one source of information against another to strip away alternative explanations and prove a hypothesis”

5.4. Descrição da instituição Sport Lisboa e Benfica¹⁹⁶

Fundado com o nome de Sport Lisboa, o Sport Lisboa e Benfica nasceu a 28 de fevereiro de 1904. É um dos clubes com mais títulos a nível nacional e denominado como um dos “três grandes” de Portugal. Apesar do seu ecletismo, a principal modalidade é, tal como na generalidade das organizações desportivas, o futebol. O atual presidente é Luís Filipe Vieira.

Neste momento, o clube é gerido como uma marca, visto que para além das competições desportivas profissionais em que está inserido, tem variadas fontes de lucro através, por exemplo, do estabelecimento de parcerias corporativas, dos serviços variados oferecidos e da presença na bolsa, através da SAD. O clube criou um canal televisivo próprio, do qual também gera rendimento devido à subscrição do mesmo. O principal conteúdo televisivo é os jogos de futebol do clube no Estádio da Luz, a contar para a Liga NOS.

Existem também outras instituições ligadas ao clube com diferentes objetivos. As Casas do Benfica, no país e no estrangeiro, oferecem a possibilidade aos adeptos de comprarem *merchandising* do Sport Lisboa e Benfica e estar mais “próximo” do clube. Existem, atualmente, 198 Casas do Benfica por todo o mundo.

O Benfica fundou, também, uma instituição de cariz social ligada ao clube, a 27 de janeiro de 2009, chamada Fundação Benfica. Os objetivos centram-se no combate à exclusão social, através da promoção do sucesso educativo, de forma a desenvolver e capacitar cidadãos e comunidades locais.

As infraestruturas do clube estão centradas no seu estádio de futebol. Aqui estão inseridas a sede e as áreas corporativas do clube. Nas redondezas do estádio é possível encontrar a Loja do Sócio, criada para atender às necessidades dos sócios. Também aí está localizado o Complexo Desportivo, formado por dois pavilhões para as outras modalidades e um complexo de piscinas. A equipa de Futebol, apesar de competir no Estádio da Luz, treina no Caixa Futebol Campus, no Seixal. Este complexo é, para além do centro de treinos da equipa sénior, o centro de formação das camadas jovens de futebol, onde os mesmos treinam e competem. O Museu Cosme Damião, inaugurado a 26 de julho de 2013, também nas imediações do Estádio da Luz, contém os títulos e as histórias que fizeram o clube nos seus 114 anos.

O clube conta, no futebol, com, por exemplo, trinta e seis campeonatos e duas Taças dos Campeões Europeus, sendo, como foi dito anteriormente, um dos clubes com mais títulos no país. Os seus principais rivais, de longa data, são o Sporting Clube de Portugal, o Futebol Clube do Porto e o Clube de Futebol “Os Belenenses”.

¹⁹⁶ Informações retiradas do site oficial do clube (www.slbenfica.pt)

Em 2018, o Sport Lisboa e Benfica foi considerado, pela UEFA, o décimo quinto maior clube da Europa, relativamente às performances nas competições da época 2017/2018 (Notícias ao Minuto, 2018). Segundo o jornal ECO (2018), a consultora KPMG, em 2018, publicou o *raking* dos clubes mais valiosos do mundo, em que o clube visado no “Caso E-mails” se encontrava em vigésima sexta posição. No século XX, para a IFFHS, o Sport Lisboa e Benfica foi o nono melhor clube (Mais Futebol, 2009).

O Sport Lisboa e Benfica é visto como o clube português com mais adeptos e simpatizantes, chegando a ser, segundo o Guinness, o clube com mais sócios ativos em 2006, com cento e sessenta mil. Desta forma, é uma organização com responsabilidade no país, visto que tem uma grande projeção e importância no quotidiano dos cidadãos portugueses.

Capítulo 6. Apresentação e Análise dos Resultados

Este capítulo pretende apresentar e analisar os resultados obtidos através das técnicas de recolha de dados. Primeiro, apresentar-se-ão alguns momentos chave do “Caso E-mails”, tendo como base o *clipping* em jornais desportivos portugueses, com o objetivo de se conhecer alguns eventos que foram determinantes no desenrolar desta crise. Seguidamente, irão ser analisados os resultados do questionário realizado a 160 pessoas, recorrendo-se a gráficos e tabelas, de modo a perceber qual a sua opinião acerca do “Caso E-mails”. Finalmente, após a identificação dos entrevistados, serão analisadas, através da síntese e comparação das respostas, as entrevistas referidas no capítulo 5, referente à “metodologia”.

6.1. Cronologia do “Caso E-mails”

Para se ter uma perceção mínima da situação crítica do “Caso E-mails” é necessário realizar uma cronologia dos principais eventos ocorridos ao longo desta crise. O período de tempo em que se incidiu a consulta de jornais, com esse mesmo objetivo, foi de um ano e cinco dias. Este período foi definido com vista a abranger o desenvolvimento do caso e o que provocou. Descrevem-se, em seguida, os momentos chave do “Caso E-mails”, referenciando-se as peças jornalísticas em que se baseou essa descrição. Uma cronologia global dos acontecimentos, descritos de forma mais resumida, pode ser encontrada no Anexo 8. Desta forma, os momentos chave do “Caso E-mails” são:

- O início do “Caso E-mails” (Anexo 9)

A 6 de junho de 2017, o Futebol Clube do Porto, representado pelo seu Diretor de Comunicação e Informação Francisco J. Marques, apresentou um alegado esquema de corrupção com vista a beneficiar o Sport Lisboa e Benfica. A partir desta data, Francisco J. Marques foi denunciando, no programa “Universo Porto de Bancada”, do Porto Canal, vários supostos e-mails de dirigentes do Sport Lisboa e Benfica que, segundo o mesmo, delatavam este escândalo. Nesta primeira divulgação de alegados e-mails, Francisco J. Marques denuncia a troca de correspondência eletrónica entre Pedro Guerra, ex-Diretor de Conteúdos da BTV, e Adão Mendes, ex-árbitro, na época 2013/2014. O alegado conteúdo prende-se com a explicação, por parte de Pedro Guerra a Adão Mendes, de como tudo funcionava. O Futebol Clube do Porto anunciou que iria enviar os supostos documentos para o Ministério Público. Este foi o início do “Caso E-mails”.

- A acusação a Paulo Gonçalves (Anexo 10)

A 13 de junho de 2017, Francisco J. Marques volta a divulgar alegados e-mails. Desta vez, o principal visado é Paulo Gonçalves, assessor jurídico do Sport Lisboa e Benfica. De novo no programa “Universo Porto de Bancada”, o local onde foram revelados todos os supostos e-mails, Paulo Gonçalves foi acusado de trocar mensagens eletrónicas com Adão Mendes e Nuno Cabral, ex-delegado da Liga de Clubes, com vista a discutir notas de árbitros. Também a suposta troca de e-mails entre Luís Filipe Vieira, presidente do Sport Lisboa e Benfica, e Mário Figueiredo, ex-presidente da Liga de Clubes, é divulgada, sendo que Francisco J. Marques afirma que Luís Filipe Vieira é o cabecilha deste alegado esquema de corrupção e põe em causa a integridade de Mário Figueiredo. O Futebol Clube do Porto, através de Francisco J. Marques, continuava a divulgar supostos e-mails dos dirigentes do Sport Lisboa e Benfica, colocando em dúvida a reputação e integridade das vitórias do clube de Lisboa.

- A primeira reação do Sport Lisboa e Benfica (Anexo 11)

A 16 de junho de 2017, o Sport Lisboa e Benfica tem a primeira grande reação a toda a situação crítica através de Luís Bernardo, Diretor de Comunicação do clube. O discurso de Luís Bernardo visava mostrar que o Sport Lisboa e Benfica teria sofrido pirataria informática e que o conteúdo dos supostos e-mails divulgados não comprometia o clube. Após admitir que o clube não esperava este caso, e que o mesmo teria estado a recolher informações, afirmou que os benfiquistas mereciam um esclarecimento e que o clube iria processar quem difamou o bom nome e pôs em causa a reputação do Sport Lisboa e Benfica. Declarou, também, que iriam ser abertos mais processos pela violação de correspondência privada e ser proposta a reabertura do processo “Apito Dourado”. Acusou o Futebol Clube do Porto de ter informações confidenciais, como o acesso a informação comercial ou aos contratos com empresas de multimédia e telecomunicações. Esta foi uma das poucas aparições fortes de um dirigente do Sport Lisboa e Benfica a responder às acusações do Futebol Clube do Porto.

- Novas revelações de Francisco J. Marques (Anexo 12)

A 21 de junho de 2017, Francisco J. Marques, em mais uma ronda de divulgação de supostos e-mails de dirigentes do rival, acusa o Sport Lisboa e Benfica de vigiar as SMS de Fernando Gomes, presidente da Federação Portuguesa de Futebol, e de ter acesso à vida privado dos árbitros. Primeiro, apresentou uma alegada troca de e-mails entre Carlos Deus Pereira, Presidente da Assembleia Geral da Liga de Clubes no mandato de Mário Figueiredo, e Pedro Guerra, em 2014, em que o primeiro envia as alegadas SMS de Fernando Gomes ao segundo. Depois, afirmou ter em sua posse e-mails de Nuno Cabral para Pedro Guerra da vida privada dos árbitros. Apesar de declarar que possui tais documentos, afirma que jamais os irá revelar,

com vista a proteger as pessoas. O Futebol Clube do Porto e Francisco J. Marques continuavam a divulgar supostos e-mails e a colocar em causa a credibilidade de vitórias anteriores e a reputação do Sport Lisboa e Benfica.

- As buscas da Polícia Judiciária ao Sport Lisboa e Benfica (Anexo 13)

A 19 de outubro de 2017, a Polícia Judiciária realiza buscas no Estádio da Luz e nas casas de Luís Filipe Vieira, de Paulo Gonçalves e de Pedro Guerra. Foram requeridos para averiguações o computador e o telemóvel de Luís Filipe Vieira. Em comunicado, após as buscas, o Sport Lisboa e Benfica afirma que estas averiguações pecam por tardias e que Paulo Gonçalves foi tornado arguido devido a restrições da profissão de advogado. Aconteceu, assim, um novo capítulo no “Caso E-mails”, fruto das denúncias do Futebol Clube do Porto.

- O alegado envolvimento da Federação Portuguesa de Futebol (Anexo 14)

A 15 de novembro de 2017, a revista *Sábado* divulgou supostos e-mails de Horácio Piriquito, membro do Conselho Fiscal da Federação Portuguesa de Futebol, para Pedro Guerra, oferecendo-lhe informações internas da FPF. Isto levou à renúncia do cargo por parte de Horácio Piriquito, que desmente ter enviado qualquer tipo de documentação interna da FPF para Pedro Guerra. A Federação Portuguesa de Futebol apresentou uma denúncia na Polícia Judiciária e no Ministério Público pela ilegalidade da troca de correspondência interna com pessoas externas. Assim, este “Caso E-mails” começava a ter repercussões nas estruturas das organizações desportivas portuguesas, sendo os alegados e-mails verdadeiros ou falsos.

- O livro *O Polvo Encarnado* (Anexo 15)

A 17 de novembro de 2017, Francisco J. Marques apresenta o seu livro *O Polvo Encarnado*. O conteúdo do livro correspondia ao material dos supostos e-mails do Sport Lisboa e Benfica, que estariam em seu poder, afirmando que teria material para mais um ou dois volumes. O “Caso E-mails” ofereceu a oportunidade a Francisco J. Marques de realizar um livro, de forma a continuar a colocar em causa toda a estrutura do Sport Lisboa e Benfica, visando os seus membros e acusando-os de corrupção.

- “O Novo Apito Dourado” (Anexo 16)

A 20 de novembro de 2017, o Sport Lisboa e Benfica, através do comentador do canal do clube José Marinho, acusou, no programa “Chama Imensa” da BTV, o Futebol Clube do Porto

de condicionamento da arbitragem, através de uma estrutura chamada “O Novo Apito Dourado”. O Presidente do Futebol Clube do Porto, Pinto da Costa, é acusado de liderar esta estrutura que, segundo José Marinho, iria ser denunciada às autoridades. O Sport Lisboa e Benfica afirma que tem e-mails que comprovam estas acusações. O clube de Lisboa utiliza, assim, a mesma estratégia de denúncia e acusações ao clube rival. No entanto, apesar destas acusações, o Sport Lisboa e Benfica não revelou continuamente situações acerca de “O Novo Apito Dourado”.

- A partilha dos e-mails na Internet (Anexo 17)

A 11 de dezembro de 2017, são partilhados, na internet, mais de cinco mil supostos e-mails de Pedro Guerra. Alguns destes documentos, que no total tinham um tamanho de seis gigabytes e que ficaram disponíveis para download, já teriam sido divulgados por Francisco J. Marques. Os assuntos dos e-mails eram diversos, sendo relativos, por exemplo, a assuntos de arbitragem ou à claque *No Name Boys*. Este foi mais um evento que se sucedeu no “Caso E-mails”, voltando a pôr em causa a capacidade de gestão e controlo deste caso por parte do Sport Lisboa e Benfica.

- A divulgação dos contratos do Sport Lisboa e Benfica (Anexo 18)

A 18 de dezembro de 2017, são publicados, na internet, vários documentos com contratos confidenciais do Sport Lisboa e Benfica. O clube emitiu um comunicado afirmando que iria processar todos aqueles que colocam em causa o bom nome e a reputação do Sport Lisboa e Benfica, assim como aqueles que roubam e continuam a divulgar informação confidencial. Dois exemplos dos contratos partilhados foram com a empresa *NOS* e com a companhia aérea *Emirates*. O controlo da informação publicada continuava a ser reduzido e o Sport Lisboa e Benfica comunicava, na maior parte dos casos, através de comunicados oficiais.

- O alegado apoio do Sport Lisboa e Benfica aos *No Name Boys* (Anexo 19)

A 20 de fevereiro de 2018, Francisco J. Marques divulga supostos e-mails, de 2010, que afirmam, não só que os dirigentes do clube reconhecem os *No Name Boys* como uma claque, como disponibilizam verbas para os proteger judicialmente. Esta situação, segundo o Diretor de Comunicação e Informação do Futebol Clube do Porto, seria posta em prática através de uma conhecida sociedade de advogados. Este é mais um assunto *tabu* que é partilhado através da divulgação de supostos e-mails dos dirigentes do clube.

- O Tribunal da Relação proíbe a divulgação de e-mails (Anexo 20)

A 22 de fevereiro de 2018, o Tribunal da Relação do Porto impede a divulgação de mais supostos e-mails referentes aos dirigentes do Sport Lisboa e Benfica. Esta decisão revoga a deliberação do Tribunal Cível da Comarca do Porto, que em outubro de 2017 revogou o processo interposto pelo Sport Lisboa e Benfica que visava proibir a divulgação de mais correspondência eletrónica. Após isso, o clube de Lisboa emite um comunicado afirmando que os documentos, que teriam sido recolhidos de forma ilícita, finalmente irão deixar de ser revelados. Declararam, também, que pretendiam apurar responsabilidades e que planeavam processar quem fez o Sport Lisboa e Benfica perder dinheiro devido à difamação do nome do clube. Finalmente, num processo que se iniciou a 6 de junho de 2017, o Sport Lisboa e Benfica conseguiu travar a escalada de divulgação de supostos e-mails, sendo que, até aqui, não tinha conseguido, pelo menos, retirar algum tipo de significado a cada acusação.

- A detenção de Paulo Gonçalves e o “Caso E-toupeira” (Anexo 21)

A 6 de março de 2018, Paulo Gonçalves foi detido pela Polícia Judiciária depois de ter sido acusado de ter subornado funcionários judiciais. O objetivo seria ter acesso a documentos confidenciais e em segredo de justiça acerca do “Caso E-mails”. Apesar de o Sport Lisboa e Benfica emitir um comunicado a referir que confiava no dirigente e nos seus procedimentos, Paulo Gonçalves estaria a ser acusado de corrupção ativa e passiva. Depois do despontar do “Caso E-mails”, esta é mais uma situação crítica que colocou a instituição Sport Lisboa e Benfica em causa. A esta situação, provocada pelo despontar do “Caso E-mails”, foi dado o nome de “Caso E-toupeira”.

- A criação de um gabinete de crise (Anexo 22)

A 10 de março de 2018, após o encontro entre o Sport Lisboa e Benfica e o Clube Desportivo das Aves, no Estádio da Luz, referente à 26ª jornada do campeonato nacional de futebol, Luís Filipe Vieira foi à sala de imprensa e anunciou a criação de um gabinete de crise. O Presidente do Sport Lisboa e Benfica afirmou que nem o mesmo nem algum elemento da sua direção alguma vez manchou ou colocou em risco o nome do clube. Refere que todos estes casos se deveriam a ataques externos de quem não consegue competir com a estrutura do clube. Segundo o mesmo, os culpados estavam identificados e pretende-se que estes sejam criminalmente penalizados. Esta ação vem, então, como resposta aos ataques externos ao Sport Lisboa e Benfica e à detenção de Paulo Gonçalves.

6.2. Questionário

Para ser possível perceber a opinião do público e dos simpatizantes de futebol, relativamente ao “Caso E-mails”, realizou-se um inquérito por questionário. Requeria-se, aos cidadãos que preencheram o questionário, que dessem respostas sobre diversificados assuntos e momentos derivados do “Caso E-mails”. Essas respostas irão ser apresentadas recorrendo a gráficos e tabelas. A identidade das pessoas inquiridas era confidencial, de forma a preservar a privacidade das mesmas. Este questionário foi realizado *online*, entre os meses de junho e agosto de 2018, a uma amostra de 160 pessoas, de acordo com o procedimento descrito no capítulo “Metodologia”.

6.2.1. Análise das Respostas

- 1. É simpatizante de que clube de futebol?

Como referido anteriormente no capítulo “Metodologia”, a amostra era de cento e sessenta pessoas e repartida equitativamente pelos “três grandes” e outros clubes. Ou seja, foram inquiridos quarenta adeptos do Futebol Clube do Porto, quarenta adeptos do Sport Lisboa e Benfica, quarenta adeptos do Sporting Clube de Portugal e quarenta adeptos de outros clubes portugueses (ver Figura 5).

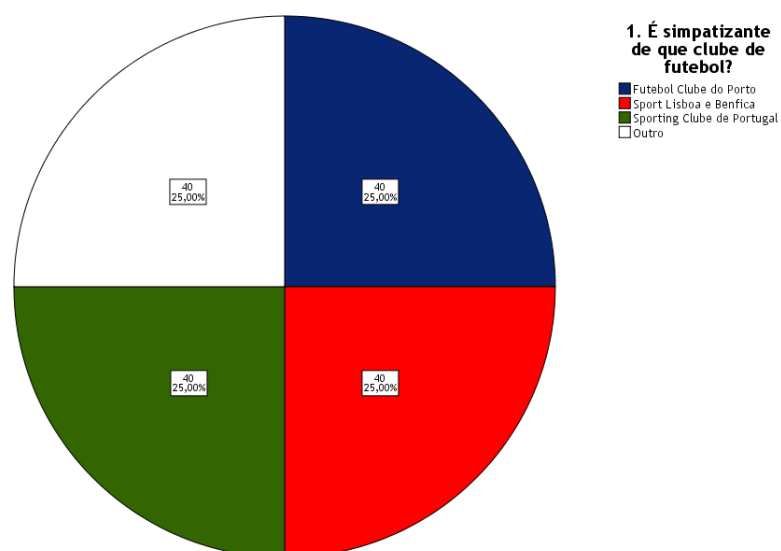


Figura 5. Gráfico referente à preferência clubística dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

- 2. Género

Os inquiridos, como se pode verificar no gráfico da Figura 6, são, na maioria, do género masculino. A percentagem de 76,25%, referente a cento e vinte e dois inquiridos, é bastante mais alta que as trinta e oito respostas, correspondente a 23,75%, das pessoas de género feminino (ver Figura 6).

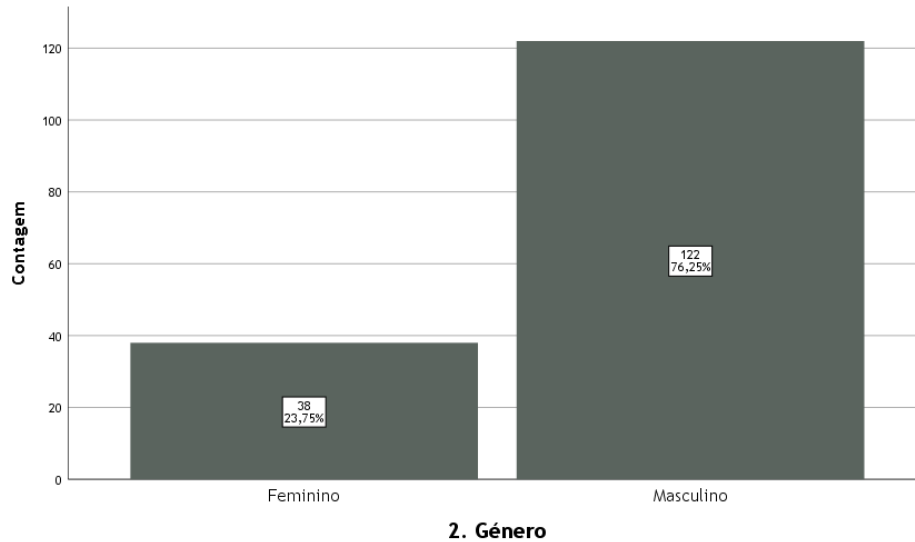


Figura 6. Gráfico referente ao género dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

- 3. Idade

Não existe grande diversidade quanto à idade das pessoas inquiridas. A maioria dos adeptos que responderam ao questionário têm idade entre os dezoito e os trinta e cinco anos (64,38%, correspondente a cento e três respostas). As pessoas com idades entre os trinta e seis e os cinquenta anos, foram representadas por trinta e nove inquiridos (24,38%). Já os inquiridos com idades entre os cinquenta e um e os sessenta e cinco anos responderam dezasseis vezes (10%). Apenas duas pessoas com mais de sessenta e cinco anos responderam ao inquérito (1,25%) (ver Figura 7).

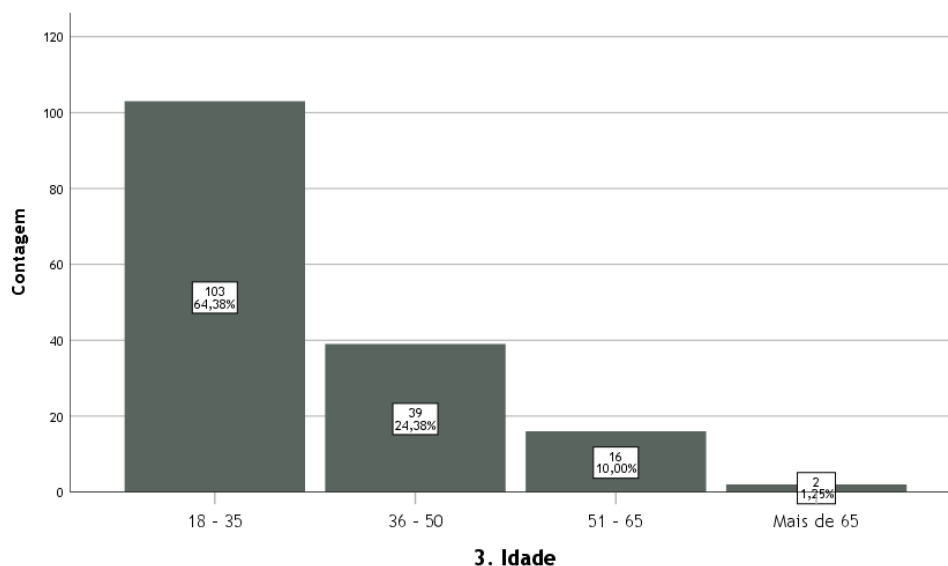
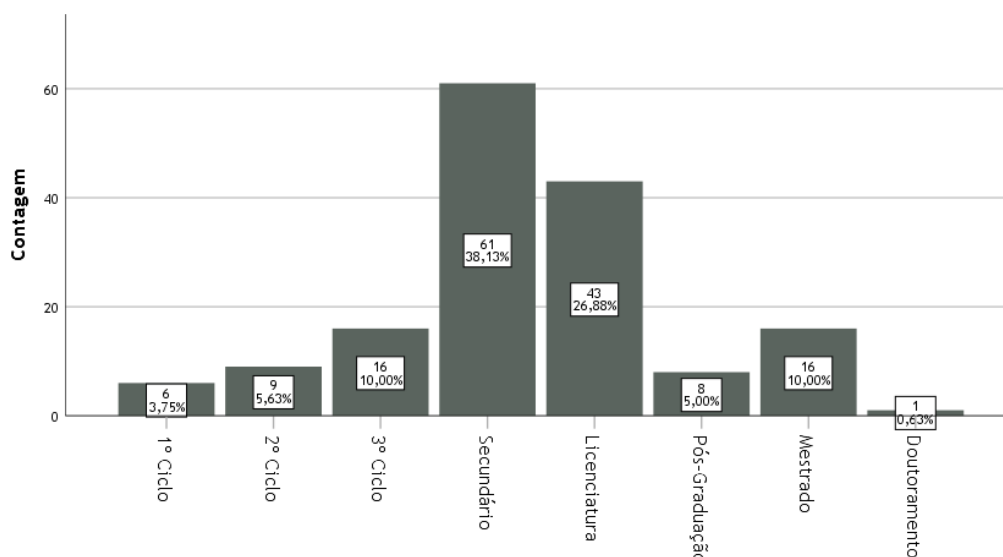


Figura 7. Gráfico referente à idade dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

- 4. Habilitações Literárias (Concluídas)

As respostas mais repetidas em relação a habilitações literárias concluídas, pelas pessoas inquiridas, são o ensino secundário ou a licenciatura. O ensino secundário é aquele que mais pessoas inquiridas têm completo, fazendo-se representar por sessenta e uma pessoas, correspondentes a 38,13%. A licenciatura é o segundo grau mais representado, com quarenta e três respostas, correspondentes a 26,88%. Depois, as outras habilitações literárias tiveram pouca representação, sendo que: apenas dezasseis inquiridos (10%), em cada um dos casos, têm concluídos o 3º ciclo ou o mestrado; nove (5,63%) inquiridos têm apenas concluído o 2º ciclo; apenas oito pessoas (5%) que realizaram o questionário têm a pós-graduação como mais alta habilitação literária; seis (3,75%) inquiridos têm apenas o 1º ciclo concluído; apenas uma pessoa (0,63%) das que realizaram o questionário conseguiu alcançar o grau de Doutor (ver Figura 8).



4. Habilitações Literárias (Concluídas)

Figura 8. Gráfico referente às habilitações literárias dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

- 5. Qual o seu nível de conhecimento do “Caso E-mails”?

Sendo que 1 representa um nível de conhecimento mau e 6 representa um nível de conhecimento excelente, as pessoas que realizaram o questionário, na sua maioria, têm um conhecimento mediano. Ou seja, os níveis mais representados são o 3 (quarenta e cinco respostas, correspondentes a 28,1%) e o 4 (cinquenta respostas, correspondentes a 31,3%). Os outros níveis de conhecimento do “Caso E-mails” estão menos representados, com o nível 5 a ser respondido por trinta e cinco vezes (21,9%), o nível 2 por dezanove vezes (11,9%), o nível 6 por nove vezes (5,6%) e o nível 1 por duas vezes (1,3%). De denotar que os adeptos do Futebol Clube do Porto responderam mais vezes que o seu nível de conhecimento é o 4, que os adeptos do Sport Lisboa e Benfica afirmaram mais vezes que o seu nível de conhecimento é o 3, que os adeptos do Sporting Clube de Portugal responderam mais vezes que o seu nível de conhecimento é o 4 e os adeptos dos outros clubes declararam, apesar do equilíbrio com 4 e 5, que o nível de conhecimento mais frequente é o 3 (ver Tabela 1).

5. Qual o seu nível de conhecimento do “Caso E-mails”?

		Preferência Clubística				Total
		Futebol Clube do Porto	Sport Lisboa e Benfica	Sporting Clube de Portugal	Outro	
Nível de	1	1	0	1	0	2 (1,3%)
Conhecimento	2	4	3	9	3	19 (11,9%)
	3	4	19	9	13	45 (28,1%)
	4	16	11	12	11	50 (31,3%)
	5	13	5	7	10	35 (21,9%)
	6	2	2	2	3	9 (5,6%)

Tabela 1. Nível de conhecimento do “Caso E-mails”

Fonte: Elaboração própria

- 6. Qual o nível de reputação do Sport Lisboa e Benfica antes da situação de crise?

Sendo que o 1 representa um nível de reputação mau e 6 representa um nível de reputação excelente, os inquiridos indicaram, mais vezes, o nível de reputação 5 (sessenta e uma respostas, correspondentes a 38,1%) como aquele que representava a reputação do Sport Lisboa e Benfica antes da situação crítica. O nível de reputação 4 representou o segundo mais respondido (quarenta e sete respostas, correspondentes a 29,4%). Depois, com menos representação, o nível de reputação 3 teve vinte e duas respostas (correspondentes a 13,8%), o nível 6 teve catorze respostas (correspondentes a 8,8%), o nível de reputação 1 teve nove respostas (correspondentes a 5,6%) e o nível 2 teve sete respostas (4,4%). O nível de reputação do Sport Lisboa e Benfica antes da situação crítica que mais vezes foi indicado pelos adeptos do Futebol Clube do Porto foi o 4. Para os adeptos do Sport Lisboa e Benfica foi o 5. Já para os adeptos do Sporting Clube de Portugal os níveis de reputação 4 e 5 foram os mais respondidos. Para os simpatizantes de outros clubes portugueses, o nível de reputação mais vezes atribuído ao Sport Lisboa e Benfica antes da situação crítica foi o 5 (ver Tabela 2).

6. Qual o nível de reputação do Sport Lisboa e Benfica antes da situação de crise?

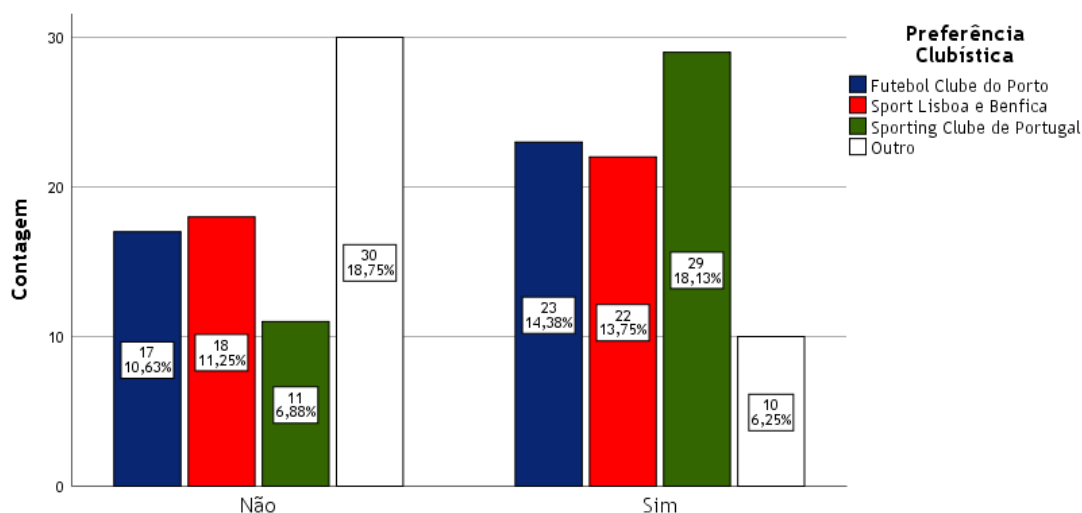
		Preferência Clubística				Total
		Futebol Clube do Porto	Sport Lisboa e Benfica	Sporting Clube de Portugal	Outro	
Nível de Reputação	1	3	0	4	2	9 (5,6%)
	2	1	0	5	1	7 (4,4%)
	3	5	1	9	7	22 (13,8%)
	4	19	5	11	12	47 (29,4%)
	5	11	22	11	17	61 (38,1%)
	6	1	12	0	1	14 (8,8%)

Tabela 2. Nível de reputação do SLB antes da crise

Fonte: Elaboração própria

- 7. A divulgação dos e-mails pelo Diretor de Comunicação do Futebol Clube do Porto Francisco J. Marques, no Porto Canal, revelando um suposto esquema de corrupção de árbitros para favorecer o Sport Lisboa e Benfica, era previsível?

Os inquiridos simpatizantes do Futebol Clube do Porto e do Sport Lisboa e Benfica tiveram respostas equilibradas. Assim, quanto aos adeptos do Futebol Clube do Porto, houve dezassete respostas a afirmarem “Não” (10,63%) e vinte e três que achavam previsível a divulgação dos supostos e-mails (14,38%); quanto aos adeptos do Sport Lisboa e Benfica, dezoito pessoas que responderam ao questionário acreditam que não era previsível a revelação do suposto esquema de corrupção (11,25%) e vinte e dois inquiridos responderam “Sim” (13,75%). O que acontece com os adeptos inquiridos do Sport Lisboa e Benfica e do Futebol Clube do Porto não se verifica com os adeptos do Sporting Clube de Portugal e com os adeptos de outros clubes portugueses, visto que, enquanto os adeptos do Sporting acreditam que era previsível a divulgação dos supostos e-mails por parte de Francisco J. Marques, os adeptos dos restantes clubes portugueses pensam que não. No caso dos inquiridos do Sporting Clube de Portugal, isso verifica-se através das onze respostas “Não” (6,88%) e de vinte e nove respostas “Sim” (18,13%). Por outro lado, os adeptos de outros clubes portugueses, que não os “três grandes”, responderam “Não” por trinta vezes (18,75%) e “Sim” por dez vezes (6,25%) (ver Figura 9).



7. A divulgação dos e-mails pelo Diretor de Comunicação do Futebol Clube do Porto Francisco J. Marques, no Porto Canal, revelando um suposto esquema de corrupção de árbitros para favorecer o Sport Lisboa e Benfica, era previsível?

Figura 9. Gráfico referente à previsibilidade, ou não, da crise

Fonte: Elaboração própria

- 8. A Reputação do Sport Lisboa e Benfica ficou manchada?

Enquanto as respostas dos inquiridos simpatizantes do Sport Lisboa e Benfica são equilibradas, a opinião dos adeptos dos outros clubes inquiridos é a de que a reputação do clube estudado ficou manchada. O equilíbrio dos adeptos inquiridos do Sport Lisboa e Benfica denota-se através de dezoito respostas “Não” (11,25%) e vinte e duas respostas “Sim” (13,75%). O desnível das pessoas inquiridas simpatizantes do Futebol Clube do Porto demonstra-se com nove respostas “Não” (5,63%) e trinta e uma respostas “Sim” (19,38%). Quanto às pessoas que responderam ao questionário sendo adeptas do Sporting Clube de Portugal, verifica-se, tal como no caso dos simpatizantes do Futebol Clube do Porto, nove respostas “Não” (5,63%) e trinta e uma respostas “Sim” (19,38%). Já a opinião dos simpatizantes de outros clubes ficou exposta através de sete respostas “Não” (4,38%) e trinta e três respostas “Sim” (20,63%) (ver Figura 10).

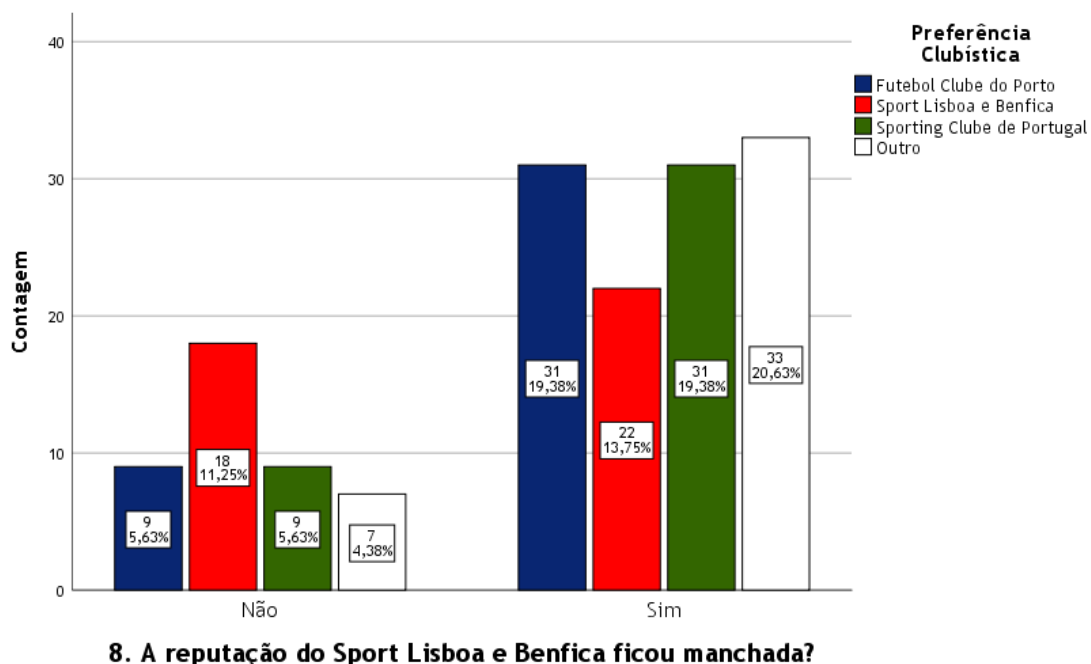


Figura 10. Gráfico referente a uma possível mancha na reputação do SLB

Fonte: Elaboração própria

- 9. A confiança nos dirigentes do Sport Lisboa e Benfica ficou intacta?

Exceto os adeptos inquiridos do Sport Lisboa e Benfica, os simpatizantes dos outros clubes portugueses responderam que, na sua opinião, a confiança nos dirigentes do clube estudado não ficou intacta. Desta forma, os adeptos do Sport Lisboa e Benfica mantêm a confiança nos seus dirigentes. Isto ficou demonstrado com catorze respostas “Não” (8,75%) e vinte e seis respostas “Sim” (16,25%). Nos inquiridos que não eram simpatizantes do Sport Lisboa e Benfica, o mesmo não se constatou. Os adeptos do Futebol Clube do Porto responderam trinta e cinco vezes “Não” (21,88%) e cinco vezes “Sim” (3,13), e os simpatizantes do Sporting Clube de Portugal apresentam trinta e três respostas “Não” (20,63%) e sete respostas “Sim” (4,38%). Já os adeptos dos restantes clubes portugueses responderam “Não” trinta e duas vezes (20%) e “Sim” oito vezes (5%) (ver Figura 11).

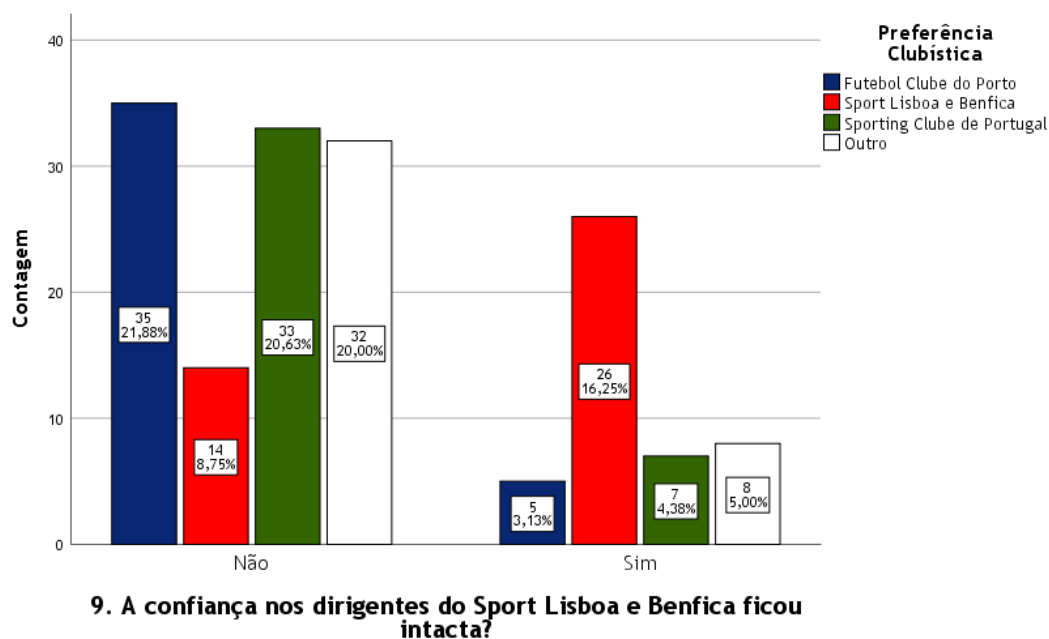


Figura 11. Gráfico referente à confiança nos dirigentes do SLB após a crise

Fonte: Elaboração própria

- 10. Quais as características que mais associava ao Sport Lisboa e Benfica e seus dirigentes antes da situação crítica?

Numa pergunta que incluía trinta e oito características, das quais os inquiridos teriam de escolher três, as mais respondidas foram “Profissional”, sessenta e nove vezes (43,1%), “Prestigiado”, quarenta e cinco vezes (28,1%) e “Organizado”, quarenta e uma vezes (25,6%). Por outro lado, as menos respondidas foram “Tímido”, nenhuma vez (0%), “Inseguro”, uma vez (0,6%), e “Desorganizado”, uma vez (0,6%). A característica mais vezes respondida pelos simpatizantes do Futebol Clube do Porto foi “Profissional”, por catorze vezes, seguido de “Oportunista”, por nove vezes. No caso dos adeptos do Sport Lisboa e Benfica, a característica mais associada foi “Profissional”, por vinte e quatro vezes, seguida de “Prestigiado”, por dezoito vezes. Para os adeptos do Sporting Clube de Portugal, a característica mais respondida foi “Organizado”, por quinze vezes, seguida de “Oportunista”, por catorze vezes. A característica mais respondida pelos adeptos de outros clubes portugueses foi “Profissional”, por dezanove vezes, seguida de “Prestigiado”, por doze vezes (ver Tabela 3).

10. Quais as características que mais associava ao Sport Lisboa e Benfica e seus dirigentes antes da situação crítica?

Caraterísticas	Preferência Clubística				Total
	Futebol Clube do Porto	Sport Lisboa e Benfica	Sporting Clube de Portugal	Outro	
Inovador	3	6	1	6	16 (10%)
Autoritário	2	0	1	3	6 (3,8%)
Amigável	2	1	4	4	11 (6,9%)
Interessado	1	1	3	0	5 (3,1%)
Ousado	1	1	2	1	5 (3,1%)
Jovem	2	1	0	2	5 (3,1%)
Seguro	3	4	2	3	12 (7,5%)
Cívico	1	2	2	1	6 (3,8%)
Organizado	6	9	15	11	41 (25,6%)
Respeitador	1	4	1	0	6 (3,8%)
Transparente	0	3	0	0	3 (1,9%)
Confiável	4	14	1	7	26 (16,3%)
Solidário	0	2	0	2	4 (2,5%)
Responsável	1	3	1	1	6 (3,8%)
Oportunista	9	1	14	6	30 (18,8%)
Traiçoeiro	8	0	7	2	17 (10,6%)
Incrível	4	0	3	1	8 (5%)
Divergente	1	0	0	1	2 (1,3%)
Desprestigiado	3	0	1	2	6 (3,8%)
Democrático	0	1	1	1	3 (1,9%)
Conflituoso	8	0	8	3	19 (11,9%)
Desinteressado	0	0	2	0	2 (1,3%)
Profissional	14	24	12	19	69 (43,1%)
Tímido	0	0	0	0	0 (0%)
Antiquado	0	0	2	0	2 (1,3%)
Inseguro	1	0	0	0	1 (0,6%)
Incivilizado	1	0	1	1	3 (1,9%)
Desorganizado	0	0	1	0	1 (0,6%)
Desrespeitador	7	0	5	0	12 (7,5%)
Duvidoso	5	0	11	5	21 (13,1%)
Irresponsável	2	0	0	0	2 (1,3%)
Egoísta	4	0	3	2	9 (5,6%)
Credível	8	13	2	8	31 (19,4%)
Consensual	2	2	2	1	7 (4,4%)
Moderno	5	6	5	8	24 (15%)
Aberto	0	0	0	2	2 (1,3%)
Honesto	3	5	0	4	12 (7,5%)
Prestigiado	8	18	7	12	45 (28,1%)

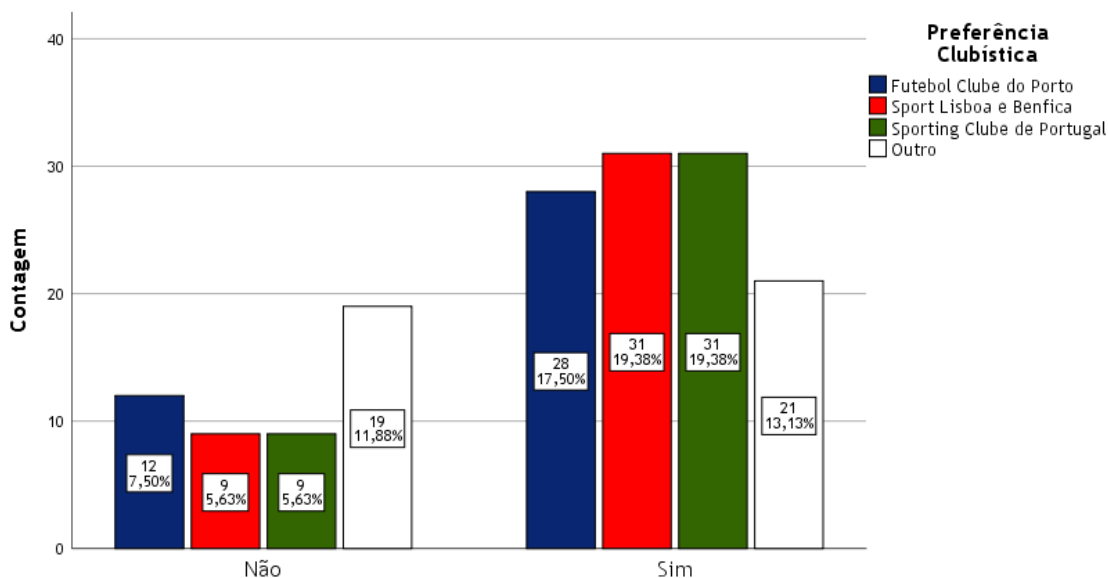
Tabela 3. Caraterísticas atribuídas pelos inquiridos ao SLB antes da crise

Fonte: Elaboração própria

- 11. Após a situação de crise, a organização e os seus dirigentes continuam a manter as mesmas caraterísticas associadas na pergunta anterior?

A maioria dos inquiridos pensa que as caraterísticas que identificaram continuam a designar o Sport Lisboa e Benfica depois do despontar do “Caso E-mails”. Apenas nos adeptos de outros clubes portugueses, que não os “três grandes”, existe um equilíbrio de respostas, com os inquiridos a responderem “Não” por dezanove vezes (11,88%) e “Sim” por vinte e uma vezes (13,13%). Por outro lado, os simpatizantes do Futebol Clube do Porto responderam “Não” por doze vezes (7,5%) e “Sim” por vinte e oito vezes (17,5%). Os simpatizantes do Sport Lisboa e Benfica responderam “Não” por nove vezes (5,63%) e “Sim” por trinta e uma vezes (19,38%).

Já os adeptos do Sporting Clube de Portugal responderam “Não” por nove vezes (5,63%) e “Sim” por trinta e uma vezes (19,38%) (ver Figura 12).



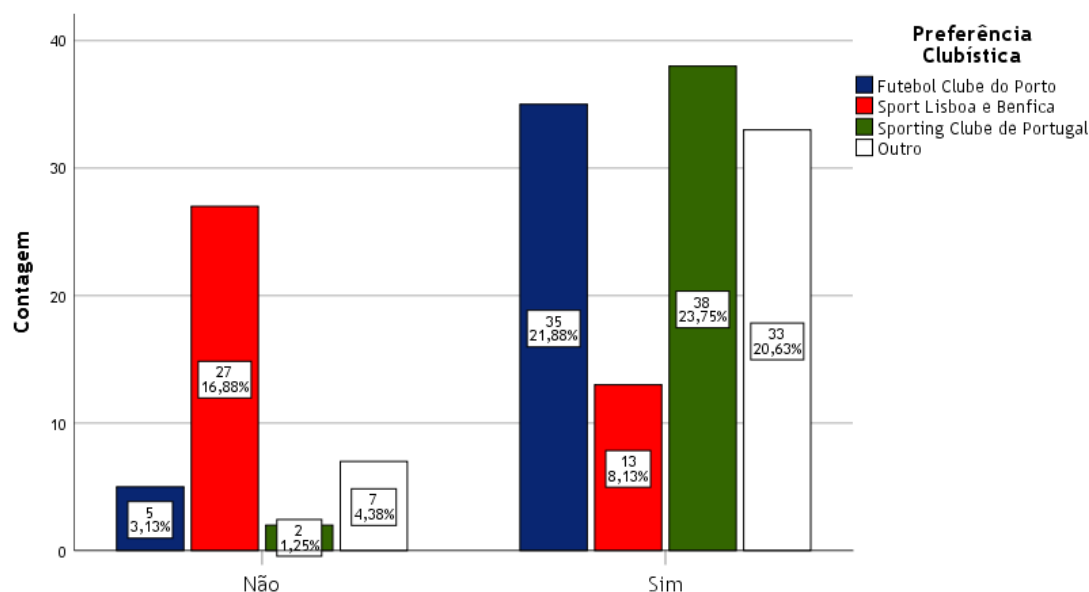
11. Após a situação de crise, a organização e os seus dirigentes continuam a manter as características que escolheu na pergunta anterior?

Figura 12. Gráfico referente à permanência, ou não, das características atribuídas

Fonte: Elaboração própria

- 12. Acredita que o Sport Lisboa e Benfica esteja envolvido em esquemas de corrupção, com vista a beneficiar o clube?

Os inquiridos simpatizantes do Sport Lisboa e Benfica são, na comparação das duas possibilidades, os únicos que acreditam que o clube estudado não esteja envolvido num esquema de corrupção a beneficiar o clube. Isto é demonstrado através de vinte e sete respostas “Não” (16,88%) e treze respostas “Sim” (8,13%). Por outro lado, os adeptos do Futebol Clube do Porto responderam cinco vezes “Não” (3,13%) e trinta e cinco vezes “Sim” (21,88%). Também os adeptos do Sporting Clube de Portugal pensam que o Sport Lisboa e Benfica está envolvido em esquemas de corrupção, o que é demonstrado através de duas respostas “Não” (1,25%) e trinta e oito respostas “Sim” (23,75%). Os adeptos de outros clubes portugueses também são da opinião dos rivais do Sport Lisboa e Benfica, respondendo “Não” por sete vezes (4,38%) e “Sim” por trinta e três vezes (20,63%) (ver Figura 13).



12. Acredita que o Sport Lisboa e Benfica esteja envolvido em esquemas de corrupção, com vista a beneficiar o clube?

Figura 13. Gráfico referente à inserção, ou não, do SLB em esquemas de corrupção

Fonte: Elaboração própria

- 13. Considera que as estratégias de comunicação (discursos dos dirigentes, comunicados, etc.) foram as mais indicadas?

Exceto os adeptos do Sport Lisboa e Benfica, cujas respostas foram algo equilibradas, os inquiridos pensam que as estratégias de comunicação que o clube estudado utilizou na gestão do “Caso E-mails” não foram as mais indicadas. Assim, os simpatizantes do Sport Lisboa e Benfica responderam “Não” por dezassete vezes (10,63%) e “Sim” por vinte e três vezes (14,38%). Já os adeptos do Futebol Clube do Porto responderam trinta e cinco vezes “Não” (21,88%) e cinco vezes “Sim” (3,13%). Também para os adeptos do Sporting Clube de Portugal as estratégias de comunicação do Sport Lisboa e Benfica não foram as melhores, com trinta e duas respostas “Não” (20%) e oito respostas “Sim” (5%). Os simpatizantes de outros clubes portugueses responderam “Não” por trinta e três vezes (20,63%) e “Sim” por sete vezes (4,38%) (ver Figura 14).

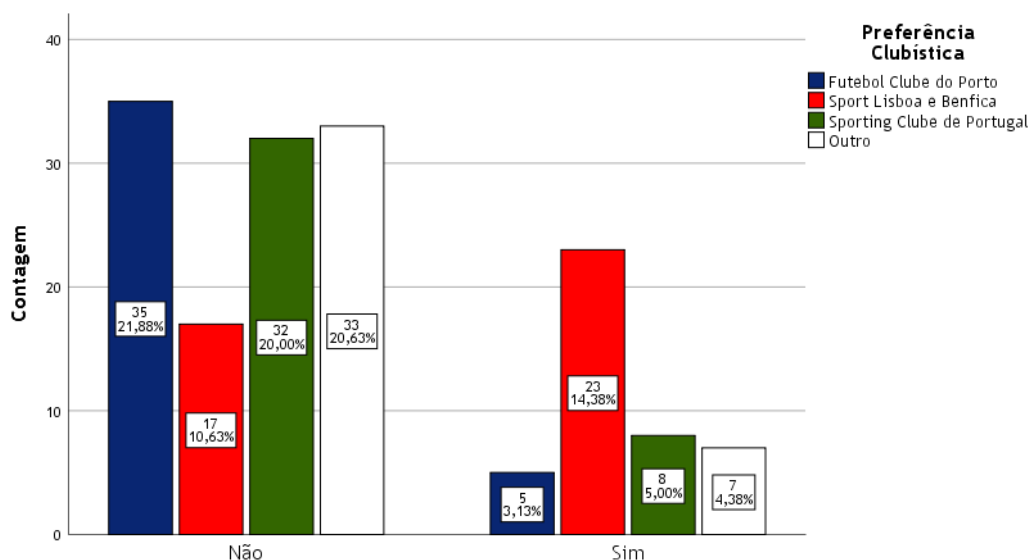
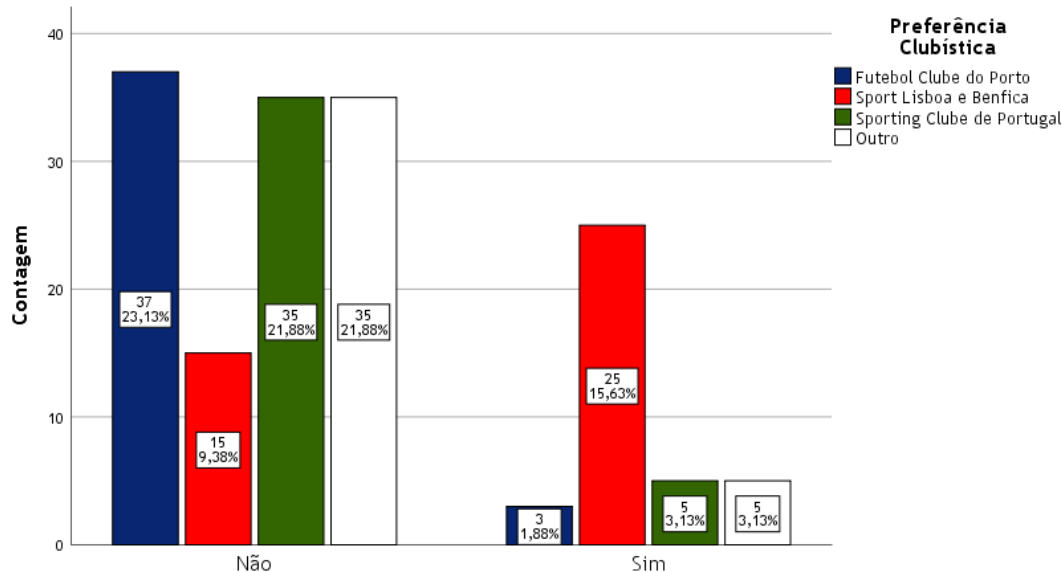


Figura 14. Gráfico referente às estratégias de comunicação do SLB durante a crise

Fonte: Elaboração própria

- 14. Aquilo que o Sport Lisboa e Benfica fez para desmentir o seu envolvimento no “Caso E-mails” foi convincente?

Ao contrário do que pensam os simpatizantes do Sport Lisboa e Benfica inquiridos, os adeptos dos outros clubes portugueses inquiridos acham que o clube estudado não foi convincente nas ações de comunicação que visavam desmentir aquilo de que era acusado por Francisco J. Marques. Os simpatizantes do Sport Lisboa e Benfica responderam, desta forma, “Não” por quinze vezes (9,38%) e “Sim” por vinte e cinco vezes (16,63%). Por outro lado, os adeptos do Futebol Clube do Porto responderam “Não” por trinta e sete vezes (23,13%) e “Sim” por três vezes (1,68%). Também os adeptos do Sporting Clube de Portugal não pensam que o clube estudado tenha sido convincente, respondendo trinta e cinco vezes “Não” (21,88%) e cinco vezes “Sim” (3,13%). Os outros clubes portugueses, exceto os “três grandes”, responderam por trinta e cinco vezes “Não” (21,88%) e por cinco vezes “Sim” (3,13%) (ver Figura 15).



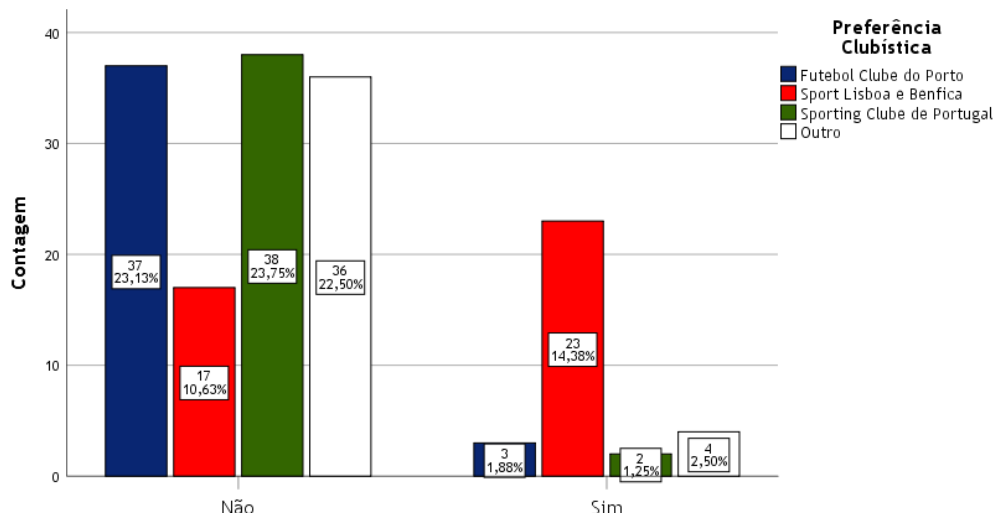
14. Aquilo que o Sport Lisboa e Benfica fez para desmentir o seu envolvimento no “Caso E-mails” foi convincente?

Figura 15. Gráfico referente aos desmentidos do SLB

Fonte: Elaboração própria

- 15. As declarações dos dirigentes e os comunicados difundidos pelo Sport Lisboa e Benfica sobre a situação crítica do “Caso E-mails” foram esclarecedoras?

Contrariamente às opiniões dos adeptos do Sport Lisboa e Benfica, que têm uma opinião, apesar de equilibrada, sobre o carácter esclarecedor das declarações dos dirigentes do seu clube, os simpatizantes de clubes portugueses pensam que as declarações dos dirigentes do clube em estudo, sobre o “Caso E-mails”, não foram convincentes. Assim, os simpatizantes do Sport Lisboa e Benfica inquiridos responderam dezassete vezes “Não” (10,63%) e vinte e três vezes “Sim” (14,37%). Pelo contrário, os adeptos do Futebol Clube do Porto não ficaram convencidos com as declarações dos dirigentes do Sport Lisboa e Benfica e responderam trinta e sete vezes “Não” (23,13%) e três vezes “Sim” (1,88%). Já os adeptos do Sporting Clube de Portugal responderam trinta e oito vezes “Não” (23,75%) e duas vezes “Sim” (1,25%). Os adeptos dos outros clubes portugueses, que concordam com a opinião dos adeptos do Futebol Clube do Porto e do Sporting Clube de Portugal, fazem-se representar com trinta e seis respostas “Não” (22,5%) e quatro respostas “Sim” (2,5%) (ver Figura 16).



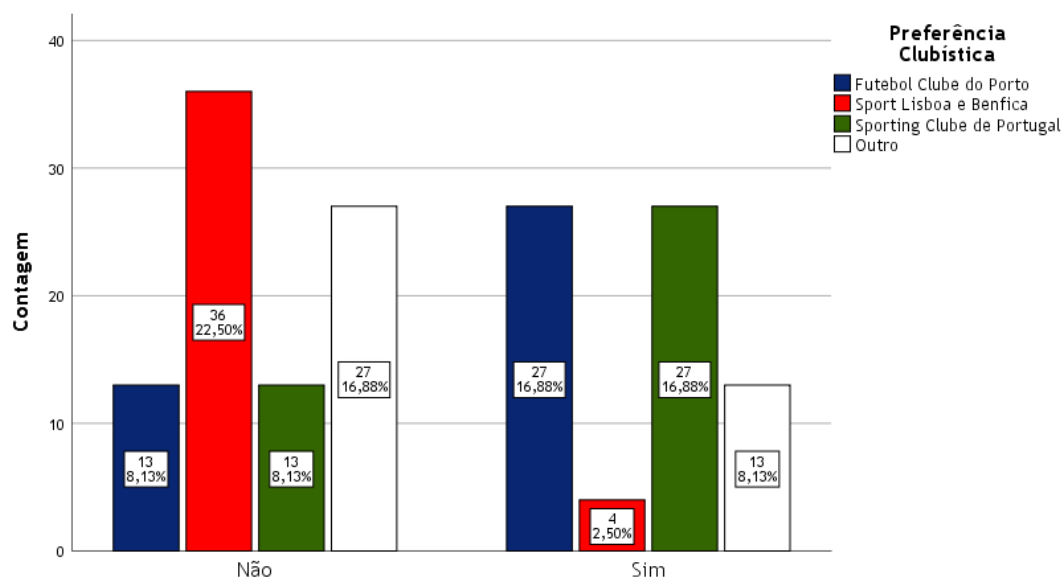
15. As declarações dos dirigentes e os comunicados difundidos pelo Sport Lisboa e Benfica sobre a situação crítica do “Caso E-mails” foram esclarecedoras?

Figura 16. Gráfico referente aos esclarecimentos prestados pelo SLB e seus dirigentes

Fonte: Elaboração própria

- 16. Os conteúdos comunicativos do Sport Lisboa e Benfica pareceram uma assunção de culpa?

Os inquiridos, simpatizantes dos principais rivais do Sport Lisboa e Benfica, consideram que os conteúdos comunicativos do clube estudado pareceram uma assunção de culpa. Isto é demonstrado através das respostas dos adeptos do Futebol Clube do Porto e do Sporting Clube de Portugal que, de forma igualitária, responderam treze vezes “Não” (8,13%) e vinte e sete vezes “Sim” (16,88%). Por outro lado, os adeptos do Sport Lisboa e Benfica inquiridos não creem no mesmo, sendo este pensamento representado com trinta e seis respostas “Não” (22,5%) e quatro respostas “Sim” (2,5%). Os adeptos de outros clubes portugueses também são da opinião que não houve assunção de culpa, respondendo “Não” por vinte e sete vezes (16,88%) e “Sim” por trezes vezes (8,13%) (ver Figura 17).



16. Os conteúdos comunicativos do Sport Lisboa e Benfica pareceram uma assunção de culpa?

Figura 17. Gráfico referente aos conteúdos transmitidos pelo SLB

Fonte: Elaboração própria

- 17. Considera que o caso teria tomado as mesmas proporções se não houvesse tanta cobertura por parte dos meios de comunicação social?

Grande parte dos inquiridos, de todos os clubes, consideraram que as proporções do “Caso E-mails” aumentaram devido à cobertura dos *media*. No caso dos adeptos do Futebol Clube do Porto, isto é demonstrado através de trinta e sete respostas “Não” (23,13%) e três respostas “Sim” (1,88%). Para os adeptos do Sport Lisboa e Benfica, esta opinião é representada através de trinta e duas respostas “Não” (20%) e oito respostas “Sim” (5%). Os simpatizantes do Sporting Clube de Portugal assinalaram a sua opinião com trinta e uma respostas “Não” (19,38%) e nove respostas “Sim” (5,63%). Já os adeptos de outros clubes portugueses, que não os “três grandes”, também têm a mesma posição, demonstrada através de trinta e três respostas “Não” (20,63%) e sete respostas “Sim” (4,38%) (ver Figura 18).

Comunicação de Crise no Desporto: Gestão da Reputação no “Caso E-mails”

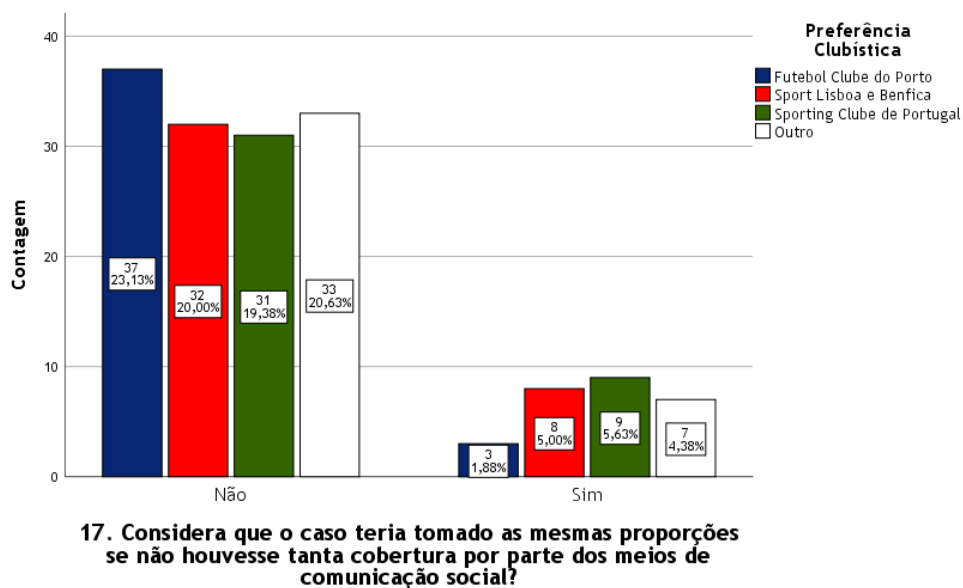


Figura 18. Gráfico referente à cobertura do “Caso E-mails” pelos *Media*

Fonte: Elaboração própria

- 18. É do seu conhecimento que o Sport Lisboa e Benfica criou um gabinete de crise durante a situação crítica?

A maioria dos adeptos questionados respondeu que tinha conhecimento do gabinete de crise por parte do Sport Lisboa e Benfica. Assim, as respostas do Sporting Clube de Portugal são representadas por dezoito respostas “Não” (11,25%) e vinte e duas respostas “Sim” (13,75%). De forma mais acentuada, os adeptos do Futebol Clube do Porto assinalam o seu conhecimento da criação do gabinete de crise com quinze respostas “Não” (9,38%) e vinte e cinco respostas “Sim” (15,63%). Os simpatizantes do Sport Lisboa e Benfica também têm em lembrança a criação do gabinete de crise, representando este conhecimento através de treze respostas “Não” (8,13%) e vinte e sete respostas “Sim” (16,88%). Os adeptos de outros clubes portugueses também têm conhecimento da criação do gabinete de crise, por parte do Sport Lisboa e Benfica, assinalando esta posição com doze respostas “Não” (7,5%) e vinte e oito respostas “Sim” (17,5%) (ver Figura 19).

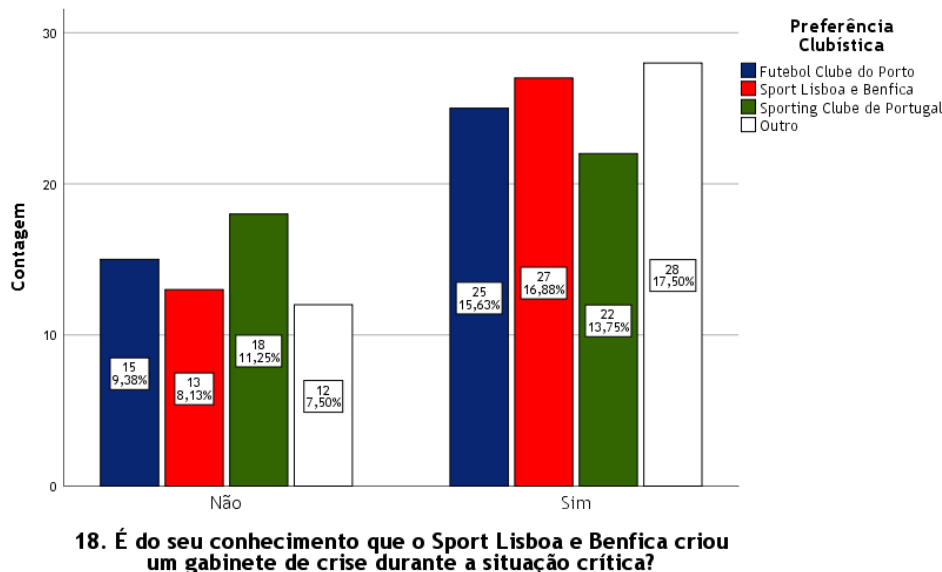
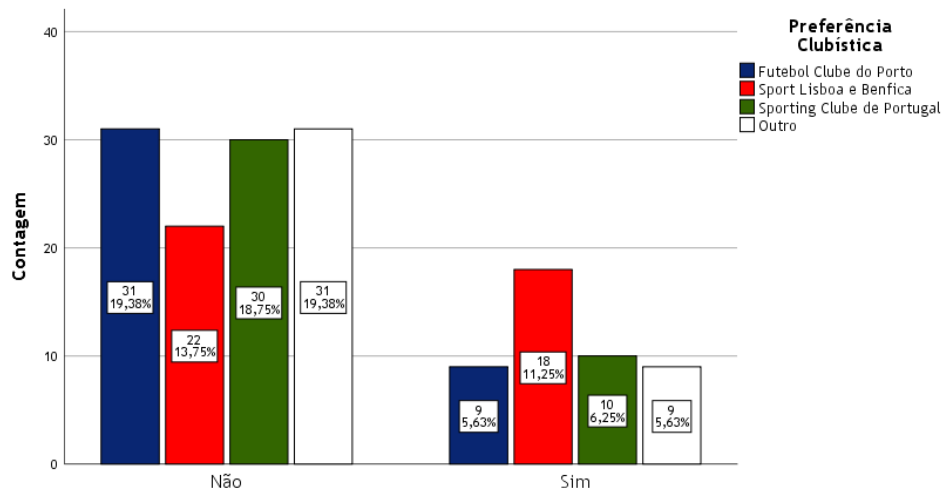


Figura 19. Gráfico referente ao conhecimento do gabinete de crise criado pelo SLB

Fonte: Elaboração própria

- 19. O gabinete de crise criado pelo Sport Lisboa e Benfica fez a diferença, na defesa da reputação do clube, no decurso do caso?

Os inquiridos responderam, na sua maioria, que não houve diferença na defesa da reputação do clube após a criação do gabinete de crise. Apenas os adeptos do Sport Lisboa e Benfica ficaram algo divididos nas suas respostas, visto que houve vinte e duas respostas “Não” (13,75%) e dezoito respostas “Sim” (11,25%). Já para os adeptos do Futebol Clube do Porto, a irrelevância do trabalho do gabinete de crise na defesa da reputação do clube estudado foi representada através de trinta e uma respostas “Não” (19,37%) e nove respostas “Sim” (5,63%). Para os adeptos do Sporting Clube de Portugal, que também têm a mesma opinião que os simpatizantes do Futebol Clube do Porto, a sua opinião traduziu-se em trinta respostas “Não” (18,75%) e em dez respostas “Sim” (6,25%). Para os adeptos de outros clubes portugueses também não houve diferença na defesa da reputação do Sport Lisboa e Benfica, uma opinião representada em trinta e uma respostas “Não” (19,37%) e nove respostas “Sim” (5,63%) (ver Figura 20).



19. O gabinete de crise criado pelo Sport Lisboa e Benfica fez a diferença, na defesa da reputação do clube, no decurso do caso?

Figura 20. Gráfico referente à atuação do gabinete de crise

Fonte: Elaboração própria

- 20. Os canais (Redes Sociais, Canal do Clube, Imprensa, etc.) utilizados para difundir as mensagens do clube acerca do “Caso E-mails” foram os mais indicados?

Excetuando os adeptos do Sport Lisboa e Benfica e de outros clubes portugueses, que pensam que os canais utilizados foram os mais indicados, as respostas dos adeptos inquiridos do Futebol Clube do Porto e do Sporting Clube de Portugal são muito equilibradas. Desta forma, os simpatizantes do Sport Lisboa e Benfica indicaram a sua posição através de quinze respostas “Não” (9,38%) e vinte e cinco respostas “Sim” (15,63%). Os simpatizantes de outros clubes portugueses, que não os “três grandes”, assinalaram a sua opinião com dezasseis respostas “Não” (10%) e vinte e quatro respostas “Sim” (15%). Por outro lado, os simpatizantes do Sporting Clube de Portugal, apesar de uma ligeira inclinação para a opinião de que não tenham sido os canais mais indicados para a divulgação de mensagens, manifestaram um certo equilíbrio, com vinte e três respostas “Não” (14,38%) e dezassete respostas “Sim” (10,63%). No caso dos adeptos do Futebol Clube do Porto questionados, houve um equilíbrio total, estando representados através de vinte respostas “Não” (12,5%) e vinte respostas “Sim” (12,5%) (ver Figura 21).

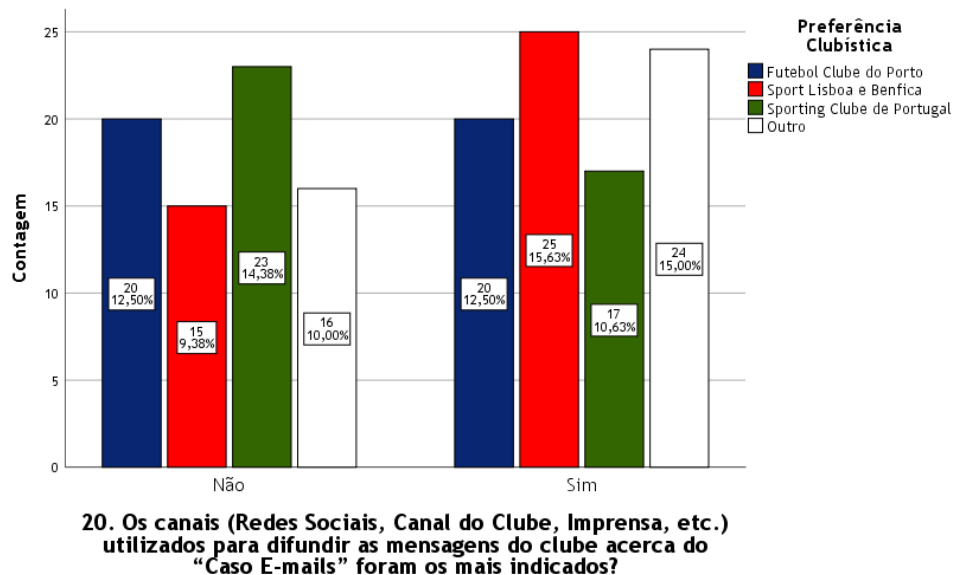


Figura 21. Gráfico referente aos canais utilizados, pelo SLB, para comunicar durante a crise

Fonte: Elaboração própria

- 21. O Sport Lisboa e Benfica estava preparado para uma situação de crise como esta?

Os inquiridos, exceto os do próprio clube, pensam que o Sport Lisboa e Benfica não estava preparado para uma situação crítica como a do “Caso E-mails”. Os adeptos inquiridos do Futebol Clube do Porto assinalaram a sua opinião com trinta e cinco respostas “Não” (21,88%) e cinco respostas “Sim” (3,13%). Os simpatizantes do Sporting Clube de Portugal demonstraram a sua posição com vinte e quatro respostas “Não” (15%) e dezasseis respostas “Sim” (10%). Os adeptos de outros clubes portugueses, excluindo os “três grandes”, também não acreditam que o clube estudado estava preparado para o “Caso E-mails”, demonstrando isso através de trinta e quatro respostas “Não” (21,25%) e seis respostas “Sim” (3,75%). Por outro lado, os adeptos inquiridos do Sport Lisboa e Benfica encontram-se divididos na sua opinião, respondendo vinte vezes “Não” (12,5%) e vinte vezes “Sim” (12,5%) (ver Figura 22).

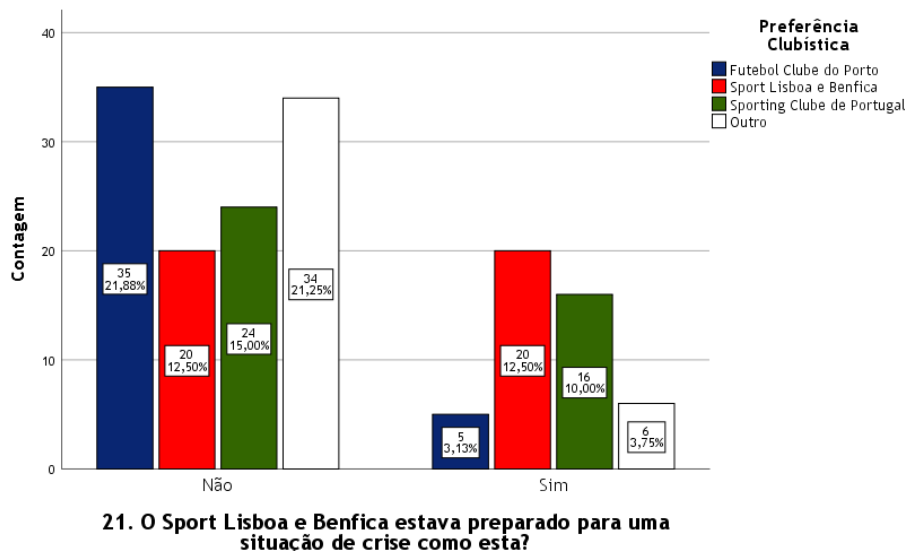
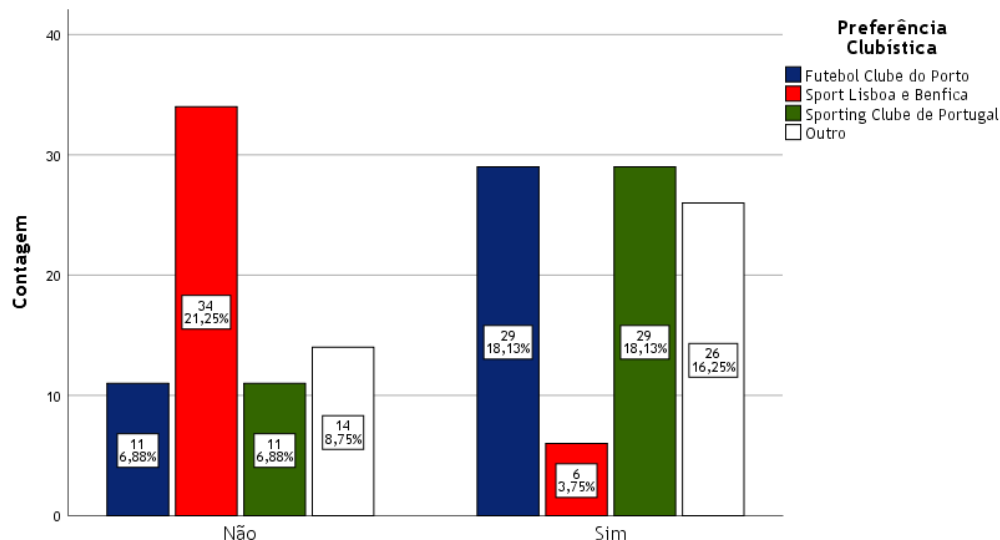


Figura 22. Gráfico referente à preparação do SLB para o “Caso E-mails”

Fonte: Elaboração própria

- 22. A credibilidade das vitórias desportivas do Sport Lisboa e Benfica diminuiu?

Apenas para os adeptos inquiridos do Sport Lisboa e Benfica a credibilidade das vitórias desportivas, anteriores à emergência do “Caso E-mails”, ficou, pelo menos, intacta. Assim, os adeptos do Sport Lisboa e Benfica assinalaram a sua opinião com trinta e quatro respostas “Não” (21,25%) e seis respostas “Sim” (3,75%). Por outro lado, os adeptos inquiridos do Futebol Clube do Porto pensam que a credibilidade das vitórias diminuiu, fazendo-se representar por onze respostas “Não” (6,88%) e vinte e nove respostas “Sim” (18,13%). Também os simpatizantes inquiridos do Sporting Clube de Portugal têm a mesma opinião que os do Futebol Clube do Porto, indicando a sua opinião com onze respostas “Não” (6,88%) e vinte e nove respostas “Sim” (18,13%). Para os adeptos inquiridos que apoiam outros clubes portugueses consta que o Sport Lisboa e Benfica perdeu credibilidade nas suas vitórias desportivas, sendo esta opinião demonstrada através de catorze respostas “Não” (8,75%) e vinte e seis respostas “Sim” (16,25%) (ver Figura 23).



22. A credibilidade das vitórias desportivas do Sport Lisboa e Benfica diminuiu?

Figura 23. Gráfico referente à credibilidade das vitórias do SLB

Fonte: Elaboração própria

- 23. O “Caso E-mails”, referente a acusações sobre más práticas no futebol, prejudicou ou prejudicará as outras modalidades e as outras áreas do clube?

Excetuando os adeptos inquiridos do Sport Lisboa e Benfica que pensam que o “Caso E-mails” não irá influenciar, as respostas dos simpatizantes do Sporting Clube de Portugal e do Futebol Clube do Porto foram equilibradas, com inclinação para a mesma opinião dos adeptos do clube estudado, ao contrário dos adeptos dos outros clubes portugueses. Desta forma, os simpatizantes inquiridos do Sport Lisboa e Benfica exprimiram a sua opinião com vinte e oito respostas “Não” (17,5%) e doze respostas “Sim” (7,5%). Os adeptos questionados do Futebol Clube do Porto assumem uma posição de equilíbrio, inclinando-se para a opinião dos benfiquistas, com vinte e duas respostas “Não” (13,75%) e dezoito respostas “Sim” (11,25%). Os simpatizantes inquiridos do Sporting Clube de Portugal têm a mesma posição que os adeptos do Futebol Clube do Porto, fazendo-se representar por vinte e três respostas “Não” (14,38%) e dezassete respostas “Sim” (10,63%). Por outro lado, mesmo que também de forma equilibrada, os adeptos inquiridos de outros clubes portugueses pensam que o “Caso E-mails” poderá influenciar e prejudicar outras modalidades e outras áreas do clube, assinalando a sua posição com dezassete respostas “Não” (10,63%) e vinte e três respostas “Sim” (14,38%) (ver Figura 24).

Comunicação de Crise no Desporto: Gestão da Reputação no “Caso E-mails”

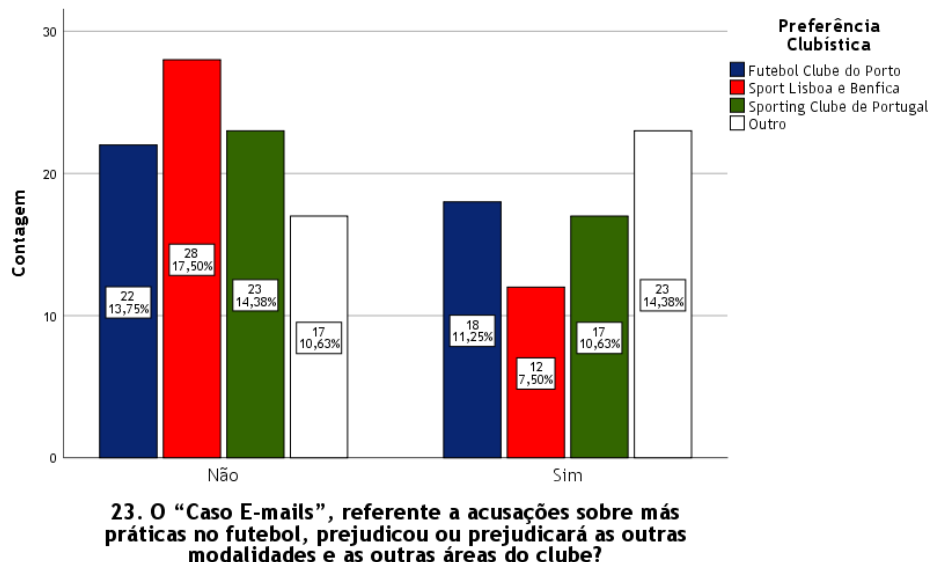


Figura 24. Gráfico referente à influência da crise nas modalidades do clube

Fonte: Elaboração própria

- 24. Qual o nível de reputação do Sport Lisboa e Benfica depois do início da situação crítica?

Sendo que o 1 representa um nível de reputação mau e 6 representa um nível de reputação excelente, após a emergência do “Caso E-mails”, o nível de reputação 3 foi o mais vezes respondido (quarenta e três vezes, correspondente a 26,9%). O segundo nível mais vezes respondido foi o 2, por trinta e oito vezes (23,8%). Seguidamente, o nível 4 foi respondido trinta e três vezes (20,6%), o nível 1 foi respondido por dezanove vezes (11,9%), o nível 5 foi respondido dezoito vezes (11,3%) e o nível 6 foi respondido nove vezes (5,6%). Os adeptos do Futebol Clube do Porto afirmaram, mais vezes, que o nível de reputação do clube estudado, após a emergência do “Caso E-mails”, era 2, mais propriamente, por catorze vezes. Já o nível de reputação mais respondido pelos simpatizantes do Sport Lisboa e Benfica foi 4, por onze vezes. Os adeptos inquiridos do Sporting Clube de Portugal pensam que o nível de reputação do Sport Lisboa e Benfica é 2, respondido por treze vezes. Já para os adeptos dos outros clubes portugueses, o nível de reputação do clube estudado, após o despontar da situação crítica, é 3, respondido por quinze vezes (ver Tabela 4).

24. Qual o nível de reputação do Benfica depois do início da situação crítica?

		Preferência Clubística				Total
		Futebol Clube do Porto	Sport Lisboa e Benfica	Sporting Clube de Portugal	Outro	
Nível de Reputação	1	7	0	8	4	19 (11,9%)
	2	14	2	13	9	38 (23,8%)
	3	8	9	11	15	43 (26,9%)
	4	8	11	6	8	33 (20,6%)
	5	3	9	2	4	18 (11,3%)
	6	0	9	0	0	9 (5,6%)

Tabela 4. Nível de reputação do SLB após a emergência da crise

Fonte: Elaboração própria

- 25. Prevê que o Sport Lisboa e Benfica irá ter dificuldades corporativas e financeiras (instabilidade organizacional, dificuldade em estabelecer parcerias, etc.) no futuro?

Apesar do equilíbrio nas respostas dos adeptos inquiridos do Futebol Clube do Porto, a generalidade das pessoas questionadas pensa que o futuro não trará dificuldades corporativas e financeiras ao clube estudado. O equilíbrio das respostas dos simpatizantes do Futebol Clube do Porto faz-se representar com vinte e uma respostas “Não” (13,13%) e dezanove respostas “Sim” (11,88%). Para os adeptos do Sport Lisboa e Benfica inquiridos a representatividade da opinião é mais assertiva, com trinta e seis respostas “Não” (22,5%) e quatro respostas “Sim” (2,5%). Os simpatizantes do Sporting Clube de Portugal também pensam que o clube estudado não terá dificuldades corporativas e financeiras, assinalando a sua posição com vinte e oito respostas “Não” (17,5%) e doze respostas “Sim” (7,5%). Para os inquiridos simpatizantes de outros clubes portugueses, a sua opinião está em consonância com a dos adeptos dos “três grandes”, com vinte e sete respostas “Não” (16,88%) e treze respostas “Sim” (8,13%) (ver Figura 25).

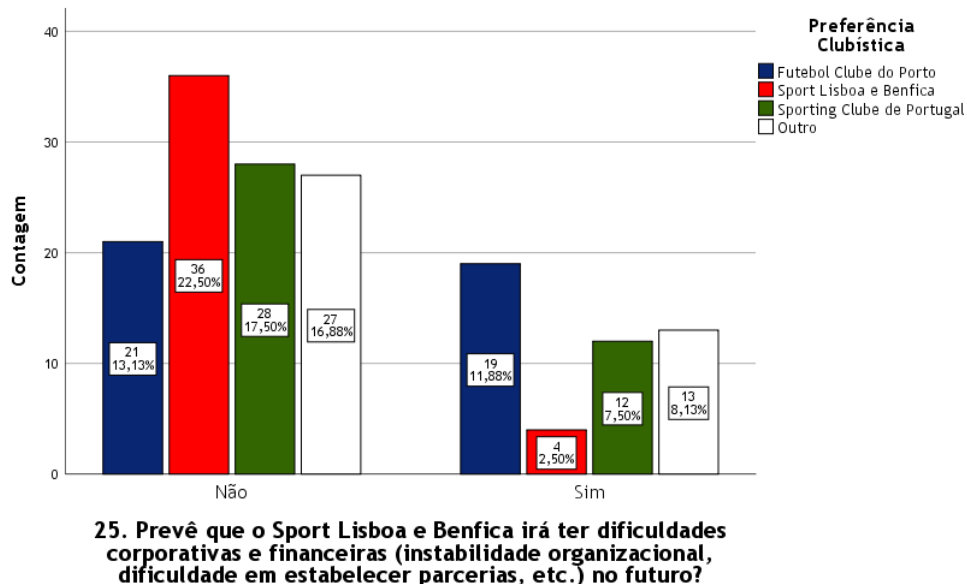


Figura 25. Gráfico referente às possíveis futuras dificuldades do clube

Fonte: Elaboração própria

- 26. O Sport Lisboa e Benfica é o clube português com melhor reputação?

Excetuando os adeptos do clube estudado, os adeptos dos clubes portugueses creem que o Sport Lisboa e Benfica não é o clube português com melhor reputação. Desta forma, os adeptos do Sport Lisboa e Benfica inquiridos responderam por duas vezes “Não” (1,25%) e trinta e oito vezes “Sim” (23,75%). Por outro lado, os simpatizantes do Futebol Clube do Porto questionados responderam “Não” por trinta e sete vezes (23,13%) e “Sim” por três vezes (1,88%). Os adeptos inquiridos do Sporting Clube de Portugal também concordam com os do Futebol Clube do Porto, estando a sua posição assinalada com trinta e uma respostas “Não” (19,38%) e nove respostas “Sim” (5,63%). Também para os simpatizantes de outros clubes portugueses questionados, o Sport Lisboa e Benfica não é o clube português com melhor reputação, assinalando a sua opinião com vinte e quatro respostas “Não” (15%) e dezasseis respostas “Sim” (10%) (ver Figura 26).

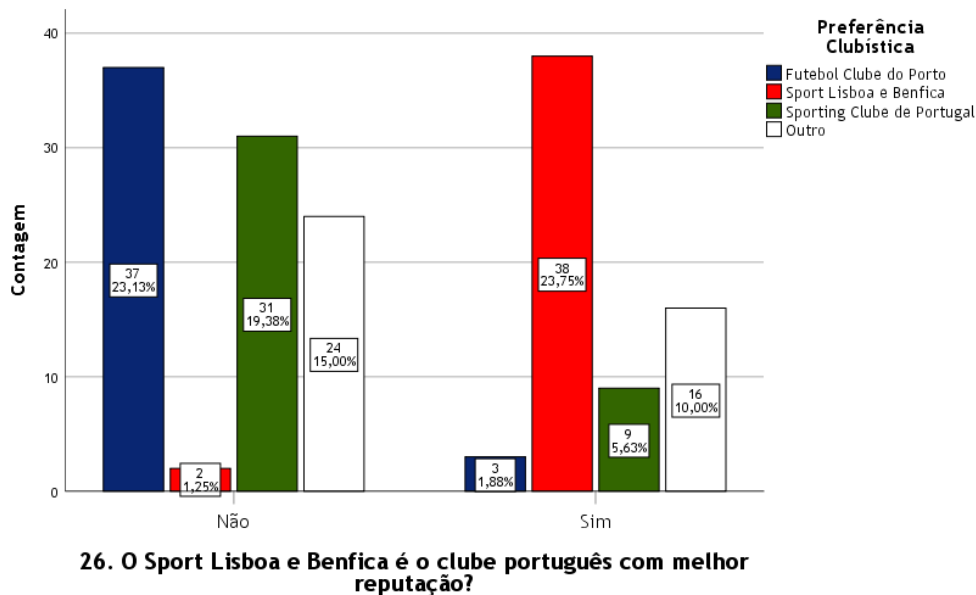


Figura 26. Gráfico referente à reputação do clube em comparação com outros clubes portugueses

Fonte: Elaboração própria

6.3. Entrevistas

A última das técnicas utilizadas na recolha de dados foi a entrevista. Desta forma, foram realizadas cinco entrevistas a docentes e antigos docentes do ensino superior especializados em comunicação estratégica desportiva, comunicação de crise ou gestão da reputação, e em Relações Públicas. A escolha dos entrevistados baseou-se na sua especialização e na imparcialidade dos seus testemunhos, visto que, tanto quanto é público, nenhuma das pessoas entrevistadas tem ligações diretas a alguma instituição desportiva. Quanto à análise dos conteúdos das entrevistas, será realizada uma síntese das mesmas relativamente a cada uma das perguntas.

6.3.1. Entrevistados

Os docentes do Ensino Superior escolhidos foram:

- Mestre Bruno Amaral, Professor do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, em Lisboa. Detentor do Mestrado pelo Instituto Politécnico de Lisboa, leciona a unidade curricular de *Comunicação Digital e Gestão da Reputação* (entrevista completa no Anexo 2).

- Doutor César Neto, ex-Professor na Escola Superior de Comunicação Social, em Lisboa. Doutorado pelo ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, lecionava unidades curriculares como *Relações Públicas em Contexto Desportivo* e *Gestão da Comunicações Desportiva* (entrevista completa no Anexo 3).
- Doutor José Gabriel Andrade, Professor na Universidade Católica Portuguesa, em Braga. Doutorado pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, leciona unidades curriculares como *Consumidores e Marcas na Era Digital* e *Reputação e Analytics* (entrevista completa no Anexo 4).
- Doutor Vasco Ribeiro, Professor na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, no Porto. Doutorado pela Universidade do Minho, leciona unidades curriculares como *Relações Públicas* e *Assessoria de Imprensa* (entrevista completa no Anexo 5).
- Mestre Paulo Salgado, Professor na Universidade do Minho, em Braga. Detentor de Mestrado pela Universidade do Minho, obteve um Certificado Internacional de Gestão da Reputação pelo *The Reputation Institute* (entrevista completa no Anexo 6).

6.3.2. Análise das Entrevistas

1 - Tem acompanhado desde o seu início e com interesse o “Caso E-mails”?

Os entrevistados acompanharam, de forma mais ou menos atenta, toda esta situação. As razões divergiam entre a paixão pelo futebol e os temas que abordam no campo profissional. O Doutor César Neto alerta que casos destes “*podem afastar os adeptos do desporto*”.

2 - Acha que a imagem da instituição sairá reforçada ou denegrida? Porquê?

A generalidade das respostas concluiu que a situação mais provável é que a imagem do Sport Lisboa e Benfica fique denegrida, mesmo que o caso ainda não esteja concluído. Uma das razões deste pensamento consiste na demora do clube em reagir à situação. Isto constitui um problema na gestão de crise, visto que “*a imagem tem sido constantemente negativa, face, até, à forma como o clube tem demorado a reagir à questão, tendo depois adotado uma postura de gestão de crise*” (Mestre Paulo Salgado). Segundo o Doutor José Gabriel Andrade, “*o problema é que há de imediato, quando o Porto Canal divulga aqueles conteúdos, uma confusão que acaba por destabilizar a própria ação final*”. Desta forma, poucos pontos positivos se poderão retirar da forma como se geriu a crise.

Existem certos e determinados parâmetros legais a serem seguidos e debatidos, visto que existem processos judiciais em curso. A possibilidade de a reputação do Sport Lisboa e Benfica sair reforçada depende da conclusão dos processos em tribunal, concretamente se os processos contra a organização forem arquivados e se vencer os processos que interpôs. Assim, só se poderá retirar conclusões positivas sobre o reforço ou reconquista da credibilidade, posta em causa, a médio-longo prazo.

A corrente de notícias negativas acerca do Sport Lisboa e Benfica pode ter fragilizado o clube, sendo assim, muito complicado apagar o sucedido, mesmo com uma absolvição. Apesar de um mau começo, a gestão da comunicação foi melhorando com o evoluir do caso. *“Nestas últimas buscas da Polícia Judiciária já se via uma resposta mais pronta, por parte do Presidente do clube. Na minha opinião, é totalmente justificável e faz todo o sentido, de modo a dar uma resposta à altura dos acontecimentos em vez de estarem em silêncio e não reagir”* (Mestre Paulo Salgado).

No entanto, existe também uma opinião contrária ao referido anteriormente. Segundo o Mestre Bruno Amaral, *“em termos de reputação, penso que não irão sair nem muito beneficiados nem prejudicados, porque não houve uma acusação formal. Os e-mails começaram a ser divulgados de uma forma pouco séria, visto que foi em televisão”*.

3 - E quanto à confiança, tanto dos sócios e simpatizantes como do público em geral, acerca dos dirigentes do Benfica? Será a mesma que antes do despontar da Crise?

A credibilidade de um dirigente desportivo junto de um apoiante depende da paixão clubística do adepto em questão. As questões emocionais constituem um elemento importante nestas considerações. Segundo o Doutor Vasco Ribeiro, *“as pessoas compram o produto de forma emotiva e não racional, sendo esse o desejo de qualquer marca, ou seja, confiarem de tal forma que compram na mesma. O Sport Lisboa e Benfica pode fazer o que quiser que irá ter sempre uma clientela muito fiel, que são os seus adeptos”*. Caso a situação fosse analisada de forma transparente e racional, como uma crise de uma organização, possivelmente a confiança diminuiria.

Os resultados desportivos são vistos como um elemento fundamental na gestão da situação crítica do “Caso E-mails”. *“Penso que o ‘Caso E-mails’ deu alguma má imagem, mas, à primeira vitória do clube em campo, os adeptos vão esquecer o assunto”* (Doutor Vasco Ribeiro). Segundo o Doutor César Neto, *“a relação dos dirigentes com os adeptos, muitas vezes, está relacionada com a questão dos resultados desportivos”*. Esta emotividade denota que os adeptos não conseguem olhar para uma crise no seu clube da mesma forma que olham para uma situação crítica numa organização de qualquer outro ramo de atividade. *“O futebol vive, e sempre viveu, de um ambiente de impunidade, porque o comportamento de qualquer adepto é tudo menos racional. É um comportamento emotivo”* (Doutor Vasco Ribeiro).

No entanto, *“nenhum adepto do Benfica gosta das notícias que viu, por isso, pode gerar alguma desconfiança que, se resultar em resultados desportivos menos positivos, pode gerar alguma instabilidade”* (Mestre Paulo Salgado). Apesar de raramente um adepto mudar de clube, a dúvida pode instalar-se nos sócios e simpatizantes num caso que coloque em causa o clube por causa das ações dos seus dirigentes. Estes casos em clubes desportivos levam a que a posição de dirigente desportivo fique manchada. Segundo o Doutor César Neto, *“as pessoas até podem pensar que um dirigente está a realizar um bom trabalho no seu clube, mas a generalidade não confia nos dirigentes desportivos”*. No futuro, estes casos podem voltar a repetir-se e colocar em causa a credibilidade do desporto em Portugal. *“Acredito que possa mudar se este tipo de casos se começar a repetir frequentemente”* (Mestre Bruno Amaral).

4 - Era previsível que esta situação crítica pudesse despontar? Acha que o Sport Lisboa e Benfica estava preparado para enfrentar uma crise deste género, desencadeada, em parte, pela divulgação dos supostos e-mails no Porto Canal, por Francisco J. Marques?

A possibilidade de acontecer esta situação crítica não era grande, visto que, para os entrevistados, este caso não era esperado. Normalmente, *“não era de esperar que um clube conseguisse ter acesso a todos os e-mails de outra instituição”* (Mestre Paulo Salgado).

A opinião dos entrevistados, no geral, é a de que o Sport Lisboa e Benfica não estava preparado para lidar com uma crise desta magnitude. *“Se estivessem preparados para isso, seguramente que omitiriam algumas informações que seguiram via e-mail e ter-se-iam protegido face ao sucedido”* (Mestre Paulo Salgado). A falta de uma estratégia predefinida provocou uma incapacidade de gerir a crise de forma rápida e eficaz. Segundo o Doutor César Neto, *“se existem pessoas associadas ao Benfica que enviaram realmente estes e-mails, partindo de que terá havido um crime, o Benfica deveria estar precavido”*. A impreparação levou a que *“a resposta inicial do Benfica não foi a mais apropriada porque penso que não tenham tido a noção da dimensão e da quantidade de e-mails que o Futebol Clube do Porto tinha”* (Mestre Paulo Salgado). Para o Mestre Bruno Amaral, a demora na resposta pode ter uma razão. Os gestores de crise poderiam querer *“averiguar, ao certo, o máximo de factos sobre o assunto, visto que sem os factos todos, a resposta iria sair algo frouxa”* (Mestre Bruno Amaral).

O rápido fluxo de informação que vivemos faz com que esta seja a *“sociedade do mediatismo, do show, do momento e da liquidez, e não permite a demora na resposta. Isto passa a que se crie sempre mais uma crise”* (Doutor José Gabriel Andrade). A rapidez de transição de momentos no desporto denota uma imprevisibilidade no setor. Desta forma, *“a gestão de risco e a gestão de crise ganham ainda mais importância num organismo desportivo e, principalmente, no futebol”* (Doutor César Neto). Esta é a melhor forma de preparar e, por vezes, evitar a crise no desporto.

Quando, no desporto, existe uma situação crítica é de esperar que os rivais comecem a colocar em causa a organização desportiva afetada, de forma a quebrar algumas das suas ações, por exemplo do ponto de vista desportivo ou financeiro. Ou seja, os concorrentes começam a realizar discursos e comunicações que apelam ao estado emotivo dos seus adeptos para que, com isso, tenham benefícios em termos de união do clube e destabilização no clube afetado. *“Qualquer crise que vá acontecer levará a que exista um trabalho de contrainformação por parte dos outros clubes, que, se têm acesso a esta informação, vão querer espalhá-la e fazer conotações sobre esta situação”* (Doutor César Neto).

Entre os entrevistados há quem não concorde com a falta de preparação do Sport Lisboa e Benfica relativamente ao despontar da crise. *“Por acaso, achei que o Sport Lisboa e Benfica, naquilo que fui acompanhando e tendo acesso, conseguiu gerir mais ou menos bem esse dossiê”* (Doutor Vasco Ribeiro).

5 - Acha que as estratégias de comunicação do clube, acerca do caso, foram as mais corretas? Porquê?

A opinião que predomina é a de que o clube poderia ter-se defendido de uma melhor forma. *“Pareceu-me, no início, que houve uma tentativa de descredibilização dos e-mails e com um foco claro na forma potencialmente ilegal de como foram obtidos. No entanto, demoraram muito tempo até conseguirem a proibição da divulgação dos mesmos”* (Mestre Paulo Salgado). Ou seja, houve uma reação algo passiva, de forma a perceber o que aconteceria de seguida. Segundo o Doutor César Neto, *“o que aconteceu foi que o Benfica demorou algum tempo a reagir a esta situação. No entanto, tem sido algo constante. O Benfica tem buscas da Polícia Judiciária e também demora a reagir”*. A isto juntaram-se algumas incoerências comunicacionais, com um discurso algo divergente em certos períodos da situação crítica.

A suposta impunidade com que o dirigismo português lida com as situações e os estados desportivos pode ter também alguma influência. Segundo o Mestre Paulo Salgado, *“no futebol, em geral, cria-se uma sensação de impunidade. As coisas acontecem, mas os clubes podem sempre dizer que não é verdade e começam a falar na generalidade. Cria-se uma ideia de que nada acontece”*. A isto juntou-se a perspetiva de comunicarem com supostas informações recolhidas no interior das instituições judiciais. *“O problema é que foi comunicado num meio de comunicação social, sendo que a resposta que dão, uns meses depois, é a de que estes receberam a informação de forma anónima e ilegal”* (Doutor José Gabriel Andrade). Esta é uma referência ao “Caso E-toupeira”, que surgiu do “Caso E-mails” e foi investigado de forma paralela.

A estratégia, com o decorrer do caso, mudou, tornando-se mais agressiva depois da conferência de imprensa em que o Presidente do Sport Lisboa e Benfica anunciou um gabinete de crise. Segundo o Mestre Paulo Salgado, *“a partir do momento em que foi anunciada esta*

medida por parte do Presidente do Benfica, que, finalmente, veio a público falar no assunto, a promessa de uma reação agressiva aconteceu”.

No entanto, o Mestre Bruno Amaral tem uma opinião algo contrária. Segundo o mesmo, “*a sensação com que fiquei foi que, dado não existir uma acusação formal, a postura foi inicialmente a mais correta. (...) Pareceu-me apropriado q.b.*”. Contudo, pensa que exageraram com as ações promocionais do *Red Pass*, satirizando a situação crítica.

6 - Acha que a criação do gabinete de crise, anunciado por Luís Filipe Vieira a 10 de março deste ano, quase um ano depois dos primeiros e-mails divulgados por Francisco J. Marques, foi tardia? Porquê?

É consensual que a criação do gabinete de crise foi tardia. “*Um gabinete de comunicação de crise deve ser criado antes da crise*” (Doutor José Gabriel Andrade), visto que, “*como disse antes, mais que gerir crises, deve-se gerir riscos para evitar situações críticas*” (Doutor César Neto).

No entanto, existe uma incógnita quanto às razões que levaram Luís Filipe Vieira a anunciar a criação deste gabinete a 10 de março de 2018. Poderão existir variadas explicações para o sucedido.

Numa das possibilidades, “*o que isso pode demonstrar é que o Benfica não tinha, até este momento, um departamento ou uma equipa que trabalhasse a gestão de risco e de crise*” (Doutor César Neto).

Outra das possibilidades é a operacionalização do gabinete de crise, como efeito do “Caso E-mails”, após as contínuas situações que continuavam a surgir. Segundo o Doutor Vasco Ribeiro, “*não me parece que tenham atuado como atuaram sem um gabinete de crise*”.

A necessidade de uma mudança de postura, de passiva para ativa, por parte dos dirigentes e colaboradores do Sport Lisboa e Benfica, poderá ter sido por outra razão. O objetivo de afirmar perante os sócios que o clube estava realmente empenhado em responder às acusações externas poderia ter sido uma forma de demonstrar que queriam proteger a marca, mesmo que estivessem a fazê-lo desde o despontar da crise. Segundo o Mestre Paulo Salgado, “*a situação escalou de tal forma que foi necessário fazer uma comunicação para o ‘universo benfiquista’, com o intuito de afirmar que se iria mudar de postura e que até se criou um gabinete para isso*”.

Por outro lado, a razão pode dever-se à sensibilidade da situação crítica. Os dirigentes e colaboradores do Sport Lisboa e Benfica poderiam idealizar que o melhor período para anunciar o gabinete de crise seria no pós-crise. Segundo o Mestre Bruno Amaral, “*se desponta um caso polémico e, seguidamente, é anunciada a formação de um gabinete de crise, pode*

haver a possibilidade de passar a ideia de que existe alguma coisa a esconder e que é preciso pessoas prontas para defender a reputação”.

De facto, segundo a generalidade dos entrevistados, o anúncio da criação do gabinete de crise foi estratégico. Desta forma, sem dados oficiais, *“estas são algumas hipóteses, mas poderá haver outras justificações”* (Doutor César Neto).

7 - Esse gabinete de crise tem feito a diferença na defesa da imagem do Sport Lisboa e Benfica e dos seus dirigentes? Porquê?

As opiniões dos entrevistados, nesta pergunta, encontram-se divididas. Gabinete de crise do Sport Lisboa e Benfica no “Caso E-mails” aparte, existe quem seja da opinião de que os clubes portugueses não estão a conseguir alterar a imagem que as pessoas têm, no geral, de si. Segundo o Mestre Bruno Amaral, *“não acho que nenhum clube esteja a conseguir alguma alteração na perspetiva que as pessoas têm deles, porque isso só surge quando a mudança vem ao nível operacional, ao nível de gestão e estratégico. É bom saber que existe um gabinete de crise, mas, além desse gabinete de crise e de comunicação, é preciso um esforço para que todo o clube seja mais transparente”.*

O Doutor José Gabriel Andrade pensa que não, no entanto, existem situações que o gabinete de crise ainda vai ter de gerir. Segundo o mesmo, *“neste momento, apesar de tarde, o gabinete de crise é necessário para ir respondendo às diligências que saem na imprensa, ao mesmo tempo que estão a procurar responder juridicamente”.*

Por outro lado, há quem ache que o gabinete de crise tem feito diferença na defesa da imagem do clube e dos seus dirigentes. Apesar de afirmar que apenas seguiu todo o caso como espetador, o Doutor Vasco Ribeiro pensa que *“agiram bem”*. Para o Mestre Paulo Salgado, as mudanças remeteram-se para a diferença de postura, que, segundo o mesmo passou a ser mais ativa. *“Houve, claramente, uma mudança de postura”* (Mestre Paulo Salgado).

Já o Doutor César Neto acha complicado analisar e determinar a qualidade do trabalho do gabinete de crise, após o seu anúncio, na defesa da imagem da instituição. A razão prende-se com a mediatização da situação crítica que se abateu sobre o Sporting Clube de Portugal. Segundo o Doutor César Neto, *“esse fenómeno acontece no momento em que, desde março até agora, o Benfica tinha essa situação de crise de associação a corrupção, perdeu o campeonato para o Futebol Clube do Porto e as modalidades com maior visibilidade do clube, depois de alguns títulos nas modalidades de pavilhão nos anos anteriores, ganharam poucos tipos de títulos. Apesar de tudo isto, as atenções mediáticas, desde maio deste ano, passam para o Sporting Clube de Portugal e para o seu ex-Presidente Bruno de Carvalho”*. No entanto, não descarta a possibilidade de existir trabalho por detrás da situação, com vista a

uma mediatização do caso. *“Existe a possibilidade de que tenha sido trabalho do gabinete de crise em mudar as atenções para o Sporting”* (Doutor César Neto).

8 - O despontar do “Caso E-mails” retirou credibilidade às vitórias anteriores, mais propriamente ao tetracampeonato? Porquê?

Na generalidade das opiniões dos entrevistados, o “Caso E-mails” não retirou a credibilidade às vitórias anteriores. A razão principal baseia-se na emotividade que os adeptos de futebol colocam em cada conquista e em cada jogo. *“As pessoas guardam essas vitórias muito perto do coração e, apesar de surgirem agora estas especulações, não vão deixar que isso manche as vitórias passadas”* (Mestre Bruno Amaral). Segundo o Doutor César Neto, *“se alguém perguntar aos adeptos do Sport Lisboa e Benfica, não. Se alguém perguntar aos adeptos do Sporting Clube de Portugal ou do Futebol Clube do Porto, é óbvio. (...) É muito complicado analisar a justiça e o mérito associado aos títulos conquistados”*.

Por outro lado, a quantidade de situações, entre as quais o “Caso E-mails”, pode levantar dúvidas quanto à credibilidade dos títulos anteriores, até mesmo nos próprios adeptos. Segundo o Mestre Paulo Salgado, *“levanta ‘sombras’, da mesma forma que o ‘Caso Apito Dourado’ possa levantar questões acerca das vitórias do Futebol Clube do Porto. Este tipo de clima levanta questões”*.

9 - A situação crítica poderá ter repercussões financeiras e desportivas no futuro? De que modo?

As opiniões, acerca desta questão, dividem-se. Ou seja, não existe um pensamento que se sobreponha claramente ao outro.

Por um lado, alguns entrevistados pensam que não poderá ter qualquer tipo de repercussões para o clube. O Doutor Vasco Ribeiro classifica esta situação como uma Crise de Honorabilidade, sendo que, segundo o mesmo, esta não afetará a ligação do clube com as marcas. *“No adepto, há a perceção de que o que faz um bom dirigente é a sua capacidade de dominar os árbitros. Apesar de não estar a dizer que isto acontece, há essa perceção instalada na opinião dos adeptos e faz, mais ou menos, parte dos processos de vencer a todo o custo”* (Doutor Vasco Ribeiro). Como não será de prever complicações nas relações com as marcas e adeptos, consequentemente, não será de prever riscos financeiros. Segundo o Mestre Paulo Salgado, *“o Benfica é uma marca forte. Mesmo que do ponto de vista reputacional possa ser afetado, caso se venha a verificar que houve crimes cometidos, o futebol em Portugal tem uma dimensão tão grande, do ponto de vista mediático, que não acredito que este caso possa ter grandes repercussões financeiras”*. Também do ponto de

vista desportivo não são esperadas consequências. *“Não acredito que o Sport Lisboa e Benfica possa enfrentar um cenário de descida de divisão”* (Mestre Paulo Salgado).

No entanto, existe quem pense que este caso poderá oferecer repercussões em variados quadrantes do clube. Uma vertente que poderá influenciar serão os sócios e simpatizantes. Segundo o Doutor César Neto, esta situação *“poderá, também, levar a um afastamento de alguns adeptos, aos quais eu chamo de ‘adeptos moderados’”*. Outra vertente que poderá sair prejudicada será a relação com os patrocinadores, que poderá levar a diferenças negociais nos contratos e na criação de novos relacionamentos. Segundo o Mestre Bruno Amaral, que tem a opinião de que não existirão repercussões futuras, exceto na possibilidade de enfraquecimento na recolha de patrocinadores, *“o patrocinador pode estar preocupado com a idoneidade do patrocinado, por isso, é possível que um patrocinador possa deixar de patrocinar um clube por causa deste tipo de escândalos estarem sempre a surgir”*. O clube, também, *“poderá ter repercussões com os próprios acionistas”*, sendo esta a última vertente que poderá ser afetada, segundo o Doutor César Neto. Esta vertente poderá, no futuro, repercutir-se desportivamente e, conseqüentemente, afetar a conquista de resultados.

10 - O “Caso E-mails” poderá prejudicar outras modalidades? De que maneira?

A situação crítica poderá, de uma forma ou outra, prejudicar e *“estender o problema a outras modalidades”* (Doutor José Gabriel Andrade).

O futebol, em Portugal, é a modalidade que gera, financeiramente, mais receitas ou prejuízos. Ou seja, acaba por ditar os orçamentos do clube. Quando, na prática, existe uma diferença substancial de alocação de recursos, o futebol acaba por ditar os orçamentos das outras modalidades. *“A realidade é a de que o futebol é a força de engrenagem dos clubes, principalmente nos ‘três grandes’”* (Doutor César Neto).

Por outro lado, tal como no futebol, a relação das modalidades com os seus patrocinadores, também, poderá sofrer alterações e repercussões vindas do “Caso E-mails”. Segundo o Mestre Bruno Amaral, *“a verdade é que se o clube estiver, cada vez mais, a ser posto em causa pela sua idoneidade, em termos de ver até que ponto estão dispostos a ir para ganhar as competições, então sim”*.

Também a reputação poderá ser prejudicada pelos acontecimentos no futebol, visto que *“não existe separação entre o suposto comportamento incorreto da SAD e o comportamento correto da instituição”* (César Neto). Por conseguinte, *“as modalidades irão por arrasto e sofrer se o clube também sofrer”* (Doutor César Neto).

Capítulo 7. Discussão dos Resultados

As situações críticas no desporto, particularmente no futebol, são frequentes e mediáticas, sendo este o objeto de estudo desta investigação. Neste capítulo, irão ser discutidos os resultados apresentados no capítulo anterior, decorrentes das técnicas de recolha de dados aplicadas.

No futebol, os dirigentes dos clubes começam a ter tanta ou mais importância que os intervenientes do jogo, seja através das suas comunicações, seja através das suas ações. Assim, para além das situações decorrentes de resultados desportivos ou de mau comportamento de atletas ou treinadores, existe um mediatismo gerado pelos dirigentes desportivos. A constante troca de acusações entre rivais, em Portugal, provoca uma exaltação nos adeptos de futebol e, sabendo que poderão ter benefícios com isso, uma cobertura e dissecação por parte dos meios de comunicação social a cada rumor ou declaração dos agentes desportivos.

A presente investigação é referente ao “Caso E-mails”, com o objetivo de compreender se existiram modificações na reputação do Sport Lisboa e Benfica. Este escândalo iniciou-se com a divulgação de supostos e-mails de dirigentes do Sport Lisboa e Benfica por parte de Francisco J. Marques, Diretor de Comunicação e Informação do Futebol Clube do Porto. Essa alegada correspondência eletrónica indiciava um suposto esquema de corrupção de árbitros, com vista a beneficiar o Sport Lisboa e Benfica. A exposição dos supostos e-mails durou meses, finalizando com a interdição de divulgação dos mesmos, por parte do Tribunal da Relação do Porto.

Após a realização de uma cronologia dos eventos sucedidos, o estudo da reputação do Sport Lisboa e Benfica, após a emergência do “Caso E-mails”, foi concretizado através de duas técnicas distintas. Primeiro, efetuou-se um questionário *online*, de forma a entender a opinião do público em relação à situação reputacional do clube estudado. Depois, realizou-se um conjunto de entrevistas a professores e ex-docentes universitários creditados na área de comunicação de crise ou de comunicação no setor desportivo, de forma a ter pareceres informados, transparentes e sem interesses externos.

Em qualquer situação crítica, os meios de comunicação social são importantes na cobertura e na exposição de escândalos. Com a adição do mediatismo e da importância do futebol no quotidiano dos cidadãos portugueses, o “Caso E-mails” foi dissecado e alargadamente exposto por parte dos *media*. Constatou-se, através das pessoas questionadas, que esta situação de crise tomou uma maior dimensão devido à cobertura que a comunicação social deu à crise. Para isto, segundo os entrevistados, contribuiu a ausência de uma resposta forte do Sport Lisboa e Benfica à emergência da situação. Para além da suposta gravidade do caso, que já

por si merecia cobertura jornalística, os *media*, através dos rumores e debates constantes, continuaram a dissecar informações, verdadeiras ou falsas, e a publicar notícias acerca da situação crítica.

Os debates e as notícias provenientes dos meios de comunicação social acabam por moldar a perceção dos cidadãos quanto ao caso. O entendimento e a importância dos acontecimentos e das informações divulgadas acabam por ser filtrados consoante a preferência clubística, que cria alguma irracionalidade no pensamento. Se a isto for adicionada a constante culpabilização dos árbitros pelo insucesso desportivo dos clubes, torna-se, de alguma forma, normal que pensem que existia alguma previsibilidade na possível divulgação dos supostos e-mails que acusavam o Sport Lisboa e Benfica de um esquema de corrupção. Assim, os adeptos inquiridos do Sport Lisboa e Benfica, do Sporting Clube de Portugal e do Futebol Clube do Porto responderam que era provável a divulgação desta suposta correspondência eletrónica. Já os entrevistados, em consonância com os adeptos inquiridos de clubes portugueses que não os “três grandes”, reiteraram que esta situação crítica não era previsível de acontecer. Esta opinião baseia-se na anormalidade da posse de determinados documentos, visto que não é normal uma organização ter acesso à correspondência eletrónica privada de outra.

Independentemente de ter existido previsibilidade, ou não, na emergência do “Caso E-mails”, existe uma maioria de opinião no sentido de que o Sport Lisboa e Benfica não estaria preparado para lidar com uma situação crítica desta magnitude. Esta é a opinião dos inquiridos, exceto os simpatizantes do clube estudado, que estão divididos na opinião. Também os entrevistados, com a exceção do Doutor Vasco Ribeiro, consideram que o Sport Lisboa e Benfica não estaria preparado para um caso destes, o que, segundo os mesmos, impediu que a crise fosse gerida de forma rápida e eficaz. No desporto, a transição entre momentos é rápida, o que obriga os clubes de futebol a estarem preparados para enfrentar situações que possam vir a manchar a sua imagem.

Esta rapidez obriga os clubes a desenvolver a gestão de assuntos e de crise, visto que, segundo o Doutor César Neto, mesmo ainda não sendo bem trabalhada no país, ela levaria as organizações desportivas a retirar benefícios da previsão e do, conseqüente, planeamento de resposta às possíveis situações críticas. Normalmente, nestes momentos, os clubes rivais aproveitam-se da posição frágil da organização desportiva visada, começando a colocar em causa as vitórias e a seriedade do clube atingido, com o objetivo de destabilizar este ainda mais e reforçar a união com os seus próprios sócios e adeptos.

Perante todos estes fatores, constatou-se que o Sport Lisboa e Benfica se deveria ter defendido melhor. Segundo os adeptos inquiridos, exceto os do clube visado, as estratégias de resposta às acusações feitas pelo Diretor de Comunicação e Informação do Futebol Clube do Porto não foram as melhores. Segundo os entrevistados, houve alguma passividade na resposta, resultante do silêncio aquando da emergência do caso. A este silêncio deu lugar a descredibilização, por parte do Sport Lisboa e Benfica, dos alegados e-mails, o que fez com

que, aos poucos, fossem existindo mais questões e se fosse denegrindo a imagem do clube, visto que a interdição da publicação de mais suposta correspondência eletrónica apenas chegou meses depois. O que poderia justificar o silêncio na fase inicial da situação crítica, segundo o Mestre Bruno Amaral, foi a falta de informação acerca do que Francisco J. Marques e o Futebol Clube do Porto tinham na sua posse. Daí que, segundo o mesmo, a atuação dos dirigentes teria sido ajustada. No entanto, o Sport Lisboa e Benfica, no decurso da crise, demorou sempre a responder, e por vezes, respondeu de forma frouxa, às acusações, chegando a ficar em silêncio aquando de algumas. Isso torna-se um problema, visto que o silêncio ou a demora, para a opinião pública, podem ser vistos como a assunção de culpa. Os simpatizantes inquiridos do Futebol Clube do Porto e do Sporting Clube de Portugal afirmaram que algumas comunicações e mensagens que o clube divulgou seriam de assunção de culpa.

Quando se entra num período crítico, as organizações devem comunicar de forma assertiva e transparente, de modo a que os seus *stakeholders* fiquem esclarecidos e de forma a minimizar o dano na imagem da instituição. Segundo os adeptos inquiridos, exceto os do Sport Lisboa e Benfica, as estratégias de comunicação não foram convincentes e declarações dos dirigentes e os comunicados do clube não foram esclarecedores. Segundo os entrevistados, para isto contribuíram certas incoerências comunicacionais. Isto porque, como foi dito anteriormente, o clube começou a descridibilizar a veracidade da correspondência eletrónica que, alegadamente, Francisco J. Marques ia divulgando, para depois processar e acusar o mesmo e o Futebol Clube do Porto de pirataria informática. Ou seja, encontra-se, segundo os entrevistados, uma incoerência na mensagem passada para os *stakeholders* e para o público geral.

Após isto ter sucedido, através do canal do clube, a BTV, o Sport Lisboa e Benfica acusou o Futebol Clube do Porto de ter um esquema de corrupção, com o objetivo de coagir a arbitragem em seu benefício. Isto demonstra que as estratégias se sobrepuseram e não houve um caminho lógico percorrido na gestão da crise.

Segundo os entrevistados, os dirigentes desportivos idealizam as suas ações como sendo impossíveis de colocar em causa, ou seja, como se vivessem na impunidade. Os adeptos, por vezes, acham que vale tudo para vencer, daí não julgarem as ações dos seus dirigentes, chegando mesmo a apoiá-los. E esta poderá ter sido a razão da mudança de estratégia comunicativa do Sport Lisboa e Benfica, visto que, na semana em que Luís Filipe Vieira anuncia a criação do gabinete de crise, Paulo Gonçalves terá sido detido pela Polícia Judiciária.

Esta criação é do conhecimento da maioria dos adeptos inquiridos. O Doutor José Gabriel Andrade, um dos entrevistados, constata que a sua constituição foi tardia, caso o gabinete tenha sido criado neste período anunciado por Luís Filipe Vieira. Segundo o mesmo, o gabinete de crise deve ser criado antes da própria situação crítica despontar. No entanto, a

opinião geral dos entrevistados não permite retirar conclusões, visto que cada um propõe uma razão específica diferente que poderia ter justificado o anúncio do gabinete de crise.

Uma das possíveis justificações é dada pelo Doutor César Neto, afirmando que o Sport Lisboa e Benfica poderia não possuir um gabinete que trabalhasse a gestão de risco e de crise. Por outro lado, o Doutor Vasco Ribeiro oferece a hipótese de que a operacionalização do gabinete de crise, que já teria sido criado aquando da emergência do “Caso E-mails”, teria sido realizada no momento da divulgação da constituição do mesmo. Outra hipótese está relacionada com a necessidade de tomar uma posição forte face a uma situação crítica que não seria expectável que escalasse de tal forma. Com isto, segundo o Mestre Paulo Salgado, a posição transformava-se de passiva em ativa, com vista a demonstrar, aos *stakeholders*, empenho na proteção da marca Benfica. Por outro lado, existe a possibilidade de já existir o gabinete de crise, desde o início do “Caso E-mails”, e de que o anúncio da sua criação não teria passado de uma formalidade. Segundo o Mestre Bruno Amaral, o anúncio da composição de um gabinete de resposta à crise, aquando do despontar do “Caso E-mails”, poderia criar a dúvida de que algo haveria a esconder. Assim, a mensagem passada pelo Presidente do Sport Lisboa e Benfica poderia ter já sido idealizada em termos estratégicos. Para a generalidade dos entrevistados, o anúncio da criação do gabinete de crise foi idealizado em termos estratégicos, no entanto, sem informação oficial, torna-se complicado perceber as razões que levaram o clube a fazer esta declaração.

No entanto, para a maioria dos adeptos inquiridos, a criação deste gabinete, que visava proteger a imagem e reputação do Sport Lisboa e Benfica, não teve efeitos que conseguissem afastar as dúvidas que pairavam sobre a organização desportiva. Já entre os entrevistados, as opiniões encontravam-se divididas. Existe, segundo o Doutor César Neto, um evento que colocou em causa a possibilidade de ter uma maior visibilidade do trabalho do gabinete de crise. A situação crítica no Sporting Clube de Portugal, em maio de 2018, fez com que as atenções deixassem de se centrar nos maus resultados desportivos e nos casos que pairavam sobre o Sport Lisboa e Benfica, entre os quais o caso aqui estudado, e passassem para o acontecimento na Academia de Alcochete, envolvendo adeptos, jogadores e equipa técnica do Sporting Clube de Portugal. Esta descentralização das atenções poderia ter tido, em parte, contribuição do gabinete de crise, apesar de não existir informação oficial que o comprove.

Apesar deste acontecimento, a opinião sobre os dirigentes do Sport Lisboa e Benfica, ou sobre o próprio clube, não se altera, visto que não existe uma ligação direta. Os adeptos inquiridos, exceto os do clube em estudo, constataram que, após a emergência da situação crítica, a confiança sobre os dirigentes do Sport Lisboa e Benfica alterou-se.

Quando questionados acerca de três características que descrevessem o clube e os seus dirigentes, antes da situação crítica, as mais vezes atribuídas foram “Profissional”, “Prestigiado” e “Organizado”. Apesar disto, os adeptos inquiridos de clubes rivais ao Sport Lisboa e Benfica, ou seja, do Sporting Clube de Portugal e do Futebol Clube do Porto, também

caraterizaram o clube de “Oportunista”, “Traíçoeiro” e “Duvidoso”, sendo estas as caraterísticas depreciativas as mais adjudicadas após as acima referidas. Os mesmos, na sua maioria, mantiveram a sua opinião após a emergência do “Caso E-mails”.

Por vezes, esta irracionalidade, que caracteriza os adeptos de futebol, acaba por tornar incompreensível a perceção da realidade, tanto no que seja externo aos clubes que apoiam, como, e principalmente, nos assuntos relativos aos seus rivais. As questões emocionais são importantes no desporto, visto que é improvável que o adepto deixe de ser fiel ao seu clube. Desta forma, a credibilidade atribuída a um clube ou a um dirigente desportivo é, muitas vezes, relativa à paixão clubística. No entanto, segundo os entrevistados, mesmo em caso de desconfiança nos dirigentes da própria equipa, os adeptos, após algumas vitórias desportivas, esquecem uma possível situação crítica ou algum tipo de suspeita em relação aos dirigentes desportivos da sua equipa. Os dirigentes irão ser sempre vistos com desconfiança pelos adeptos, estando ou não a realizar um bom trabalho.

Sempre que existem casos que possam levantar dúvidas sobre as ações dos dirigentes desportivos, a desconfiança poderá transmitir-se dos mesmos para o clube, de forma direta ou indireta. A desconfiança poderá criar instabilidade na credibilidade da organização e, conseqüentemente, colocar em causa a reputação da mesma. Os adeptos inquiridos responderam que, antes da situação crítica, o nível de reputação do Sport Lisboa e Benfica, de 1 a 6, era 5. Nesta questão não havia adeptos de qualquer clube que, na sua maioria, respondesse abaixo do nível 4.

Contudo, o desenvolvimento do caso iria mudar as perceções acerca da reputação do clube. Para os entrevistados, apesar de a situação crítica ainda não estar finalizada, o mais provável é que, no final, a reputação do Sport Lisboa e Benfica saia denegrida. Também os adeptos inquiridos, uns de forma mais visível que outros, constatarem que a reputação do clube estudado tem sido prejudicada pelo “Caso E-mails”. Para estes, o nível de reputação, após a emergência da crise, baixou. O nível de reputação mais vezes respondido passou a ser 3, com a maioria dos adeptos do Sporting Clube de Portugal e do Futebol Clube do Porto a afirmarem que o atual nível de reputação do clube estudado é 2. O caso levantou dúvidas até nos adeptos inquiridos do Sport Lisboa e Benfica, que baixaram o nível de reputação do clube, visto que antes da situação crítica era 5 e depois do despontar da crise passou para o 4.

Será impossível apagar o que aconteceu no “Caso E-mails”, visto que marcou tanto o futebol português como o quotidiano dos cidadãos portugueses, com a constante cobertura dos *media*. Para a generalidade dos entrevistados, a única forma de a reputação do Sport Lisboa e Benfica sair reforçada ou tornar-se possível de recuperar, a médio-longo prazo, baseia-se na conquista dos processos em tribunal ou no arquivamento das investigações. Em Portugal, dos adeptos inquiridos, apenas os simpatizantes do Sport Lisboa e Benfica apontam o clube como aquele com melhor reputação.

No entanto, existe quem não concorde com a possível diminuição do nível de reputação do clube estudado. Segundo o Mestre Bruno Amaral, a falta de uma acusação formal, por parte do Ministério Público, e de seriedade na divulgação dos alegados e-mails, pelo Diretor de Comunicação e Informação do Futebol Clube do Porto, leva a que não se possa questionar a credibilidade e a reputação do Sport Lisboa e Benfica.

Não são só a reputação e a credibilidade que se colocam em causa numa organização desportiva quando acontece um caso como este que atingiu o Sport Lisboa e Benfica. Os percursos nas competições e os consequentes títulos começam a ser questionados. Exceto para os simpatizantes do Sport Lisboa e Benfica inquiridos, as vitórias do clube, segundo os restantes adeptos de futebol, perderam credibilidade após o “Caso E-mails”. Apesar destas opiniões, a generalidade dos entrevistados do Sport Lisboa e Benfica defende que não haverá qualquer tipo de dúvida na autenticidade dos triunfos do clube. Mais uma vez, a razão consiste na emotividade do futebol. Os adeptos do clube visado jamais irão colocar em causa as vitórias da sua equipa, enquanto os rivais irão sempre acusá-lo de esquemas nos bastidores, de modo a justificar estes sucessos.

No entanto, este tipo de casos pode, segundo o Mestre Paulo Salgado, levantar dúvidas até aos adeptos do clube visado. No caso do Sport Lisboa e Benfica, a sucessão de casos, buscas e suspeitas podem ter modificado a opinião incontestável dos adeptos relativamente à sua equipa. Uma das provas é, como referido anteriormente, que os adeptos do Sport Lisboa e Benfica inquiridos declararam que, antes da crise, o nível de reputação era 5 e, após o despontar do caso crítico, esse nível mudou para 4.

O ponto de situação que o “Caso E-mails” ofereceu à instituição Sport Lisboa e Benfica obriga-a a repensar o que pode advir no futuro. Áreas como a financeira, desportiva ou comunicacional necessitam de ser prontamente planeadas e o clube necessita de prever os desafios futuros. Apesar disto, os adeptos de futebol inquiridos, na sua maioria, consideram que o clube não terá problemas do ponto de vista corporativo e financeiro.

Contudo, os entrevistados encontram-se divididos quanto ao futuro do clube, não havendo uma opinião dominante. O Doutor Vasco Ribeiro classifica esta situação como uma Crise de Honorabilidade. Segundo o mesmo, este tipo de crise não irá alterar a relação entre o Sport Lisboa e Benfica e os seus parceiros, ou seja, o clube não sairá prejudicado neste aspeto. O Mestre Paulo Salgado entende que o Sport Lisboa e Benfica é uma marca forte e, mesmo que sejam comprovados os alegados crimes e que a reputação seja ligeiramente prejudicada, o clube não sairá prejudicado. A mediatização do futebol em Portugal fará com que o clube não passe por problemas financeiros. Desportivamente, segundo o mesmo entrevistado, tudo continuará a correr normalmente, visto que é improvável que o clube desça de divisão.

Existem, por outro lado, entrevistados que anteveem a possibilidade de existirem alguns contratemplos e problemas no futuro do Sport Lisboa e Benfica. Segundo o Doutor César Neto,

esta situação crítica poderá levar ao afastamento de alguns adeptos “mais moderados”. Também no aspeto financeiro, segundo o mesmo, poderão existir problemas. Isto porque pode tornar-se mais complicada a angariação de patrocínios, assim como a renegociação de contratos com aqueles que já são parceiros do clube. A razão que poderá levar a esta situação é a perspetiva que os parceiros têm do clube e a sua eventual falta de vontade de se juntarem ao mesmo. Já para o Doutor César Neto, também poderão existir problemas com os acionistas. Caso isto aconteça, tal poderá levar a uma diminuição de qualidade no plantel, visto que o orçamento é mais pequeno, e a problemas financeiros no clube.

A instituição Sport Lisboa e Benfica, enquanto clube eclético, contém variadas modalidades que podem sair, ou não, prejudicadas com o “Caso E-mails”. Para os adeptos inquiridos, exceto os simpatizantes de clubes que não sejam os “três grandes”, esta situação crítica não prejudicou nem prejudicará as modalidades do clube.

Contudo, por coincidência ou não, o Sport Lisboa e Benfica teve uma das piores épocas desportivas em termos de modalidades coletivas, visto que amealhou poucos títulos. Os entrevistados consideraram que, ao contrário da opinião de parte dos inquiridos, as modalidades podem ser prejudicadas com o “Caso E-mails”, referente à equipa de futebol. Um dos problemas que podem advir da situação crítica é a diminuição dos orçamentos para as modalidades. Se o futebol, motor financeiro dos clubes portugueses, tiver de diminuir o orçamento, seja por motivos desportivos ou financeiros, também os orçamentos das modalidades irão descer e provocar uma diminuição de qualidade nos seus plantéis. Outro dos problemas que poderá acontecer será a dificuldade de angariação de parceiros ou de renegociação de contratos com os mesmos. A incapacidade de se dissociar o nome da instituição Sport Lisboa e Benfica, altamente ligada ao futebol, das modalidades do clube poderá criar dúvidas na vontade do patrocinador se juntar ao clube. Assim, a visão geral, dos entrevistados, é que as modalidades do Sport Lisboa e Benfica irão ter o mesmo percurso que o futebol do clube tiver.

Comprova-se, através do enquadramento teórico e da investigação efetuada no decurso da parte empírica, que as hipóteses “A reputação do Sport Lisboa e Benfica ficou intacta após o despontar da situação crítica do ‘Caso E-mails’”, “O Sport Lisboa e Benfica encontrava-se preparado para contrariar e combater uma crise com esta mediatização” e “As estratégias de comunicação realizadas pelo Sport Lisboa e Benfica foram as mais adequadas para que a imagem da instituição não fosse denegrida” não condizem com o que aconteceu.

A primeira, “A reputação do Sport Lisboa e Benfica ficou intacta após o despontar da situação crítica do ‘Caso E-mails’”, não foi comprovada porque, segundo os dados recolhidos, existe uma maior tendência para que a reputação do clube acabe prejudicada que reforçada. Apesar de o caso ainda não ter sido concluído, o constante atraso nas respostas aos eventos que iam surgindo, o tempo que demorou até que fosse interdita a divulgação dos alegados e-mails e a incoerência nas respostas efetuadas foram alguns dos fatores que prejudicaram a

possibilidade de manutenção do nível de reputação do clube. Os próprios adeptos do Sport Lisboa e Benfica diminuíram a sua classificação do nível de reputação do clube, após o início da situação crítica, provando, de forma clara, que esta hipótese não se concretizou.

Pode-se verificar que a segunda hipótese, “O Sport Lisboa e Benfica encontrava-se preparado para contrariar e combater uma crise com esta mediatização”, não se comprovou, já que o clube não agiu de forma rápida e eficaz. As estratégias que foram utilizando, no decurso do período crítico, segundo os dados recolhidos, não foram as melhores, visto que houve silêncio após a emergência do caso, uma descredibilização dos alegados e-mails e uma divulgação de mensagens que não eram convincentes nem esclarecedoras. A interdependência do desporto e dos *media*, que permite ao futebol a sua mediatização, demonstrou as debilidades da comunicação do clube. Contudo, acaba por ser natural que não se esperasse uma situação crítica com esta especificidade, visto que não é normal um clube de futebol ter acesso aos e-mails privados de um clube rival.

A última hipótese, “As estratégias de comunicação realizadas pelo Sport Lisboa e Benfica foram as mais adequadas para que a imagem da instituição não fosse denegrida”, não se verificou devido à falta de um rápido esclarecimento do clube relativamente ao “Caso E-mails”. Segundo os dados recolhidos, o silêncio utilizado pelo clube, após a publicação dos alegados e-mails pelo Diretor de Comunicação e Informação do Futebol Clube do Porto, permitiu que se debatesse nos *media* o assunto e que, com isto, fossem criados rumores que, constantemente, eram motivo de notícia por parte dos meios de comunicação social. Esta situação permitiu que a opinião pública formasse a sua opinião acerca do caso antes que fosse constituída e divulgada a posição do clube acerca do sucedido. Estas estratégias, ou a falta delas, por parte do clube estudado, geraram dúvidas relativamente aos dirigentes e, para certos adeptos, a algumas vitórias. A divulgação da criação do gabinete de crise, como uma função estratégica, não teve resultados, visto que a desconfiança continuou, agravada com a sucessão de outros casos associados ao clube ou aos seus dirigentes.

Conclusão

A existência de crises faz parte da vida de uma organização, visto que se torna quase impossível evitar que existam, no mínimo, riscos de que seja necessário cuidar. As conclusões e as consequências, que se retiram destas situações, estão dependentes de como são abordados e geridos estes eventos. Numa organização desportiva, apesar de estar inserida, em parte, na indústria do espetáculo, estas situações tornam-se ainda mais frequentes devido à emotividade transportada para o desporto e à vontade de ganhar.

O futebol, em Portugal, tem bastante importância no quotidiano dos cidadãos. Esta situação provoca um constante escrutínio aos clubes. Por isso, existe, também, um aproveitamento por parte dos *media*, já que dão grande cobertura aos eventos desportivos e aos possíveis escândalos que possam ocorrer. Para os meios de comunicação social portugueses, existe uma relativa dependência do desporto.

No contexto competitivo das organizações, um clube profissional deve gerir-se como uma marca tal como qualquer outra, neste ou em outro mercado. O seu público é bastante característico, visto que se move através do sentimento. A maior parte das campanhas promovidas por um clube de futebol promovem a emotividade nos seus adeptos, de forma a convencê-los a consumir os seus produtos de *merchandising*.

Assim, a mediatização do futebol, em Portugal, dificulta a gestão de situações críticas ou a gestão de riscos. Quando existe um escândalo no futebol português, ao contrário do que acontece com outras marcas noutros mercados, não só os adeptos do clube afetado como os simpatizantes dos clubes rivais se tornam públicos atentos ao desenvolvimento do evento. A atenção dos adeptos dos clubes rivais deve-se à sua inserção num ambiente competitivo, ou seja, à necessidade de sobreposição do seu clube em comparação com o clube rival. A vontade de desculpar insucessos desportivos, através de dúvidas acerca de ações nos bastidores, ou o interesse em ter acusações prontas em discussões com adeptos de outros clubes, são mais duas possibilidades quanto ao interesse nos assuntos dos rivais.

Estas especificidades, juntamente com o pouco desenvolvimento académico acerca do tema da comunicação no setor desportivo, conduziram à realização desta investigação, com o objetivo de perceber que tipo de gestão o Sport Lisboa e Benfica executou na situação crítica do “Caso E-mails”, assim como de compreender se houve algum tipo de consequências para a reputação do clube. Desta forma, chegou-se ao seguinte problema: “A gestão comunicacional, por parte do Sport Lisboa e Benfica, conseguiu impedir a danificação da reputação da marca, aquando do despontar da situação crítica do ‘Caso E-mails’?”.

Depois da formulação deste problema, foi realizado um estudo empírico para obter conclusões acerca das consequências que o caso acarretou para o clube estudado. Foram, então, utilizadas as técnicas do inquérito por questionário e da entrevista com vista a reunir dados concretos acerca da situação crítica.

Desta investigação, que foi realizada junto da opinião pública adepta de futebol e de especialistas na área, concluiu-se que o Sport Lisboa e Benfica poderia ter-se defendido melhor das acusações de que foi alvo. Ou seja, constatou-se que, apesar de o caso ainda não ter terminado, o clube estudado não conseguiu impedir, através das estratégias e ferramentas de comunicação, que a sua reputação ficasse algo denegrida, com potencial a deteriorar-se, caso as decisões jurídicas não sejam favoráveis e a defesa do clube não seja feita de forma capaz.

O futebol português é rico em acusações entre os dirigentes de clubes rivais, com a intenção de promoverem um discurso unificador entre os seus adeptos. Um clube profissional, com uma marca forte, necessita de um gabinete de comunicação pronto para responder e atender a estas provocações, de forma a impedir o lançamento de dúvidas e/ou rumores acerca de si. O Futebol Clube do Porto, através do seu Diretor de Comunicação e Informação Francisco J. Marques, não só conseguiu desviar atenções do insucesso desportivo da equipa de futebol, que durante quatro anos consecutivos não foi campeã, e da sanção financeira aplicada por pela UEFA, como acusou o Sport Lisboa e Benfica de, caso se confirme nos tribunais, um crime.

Posto isto, esperava-se uma resposta concreta, transparente e forte por parte do Sport Lisboa e Benfica, através de algum dos seus mais importantes dirigentes. Contudo, o que aconteceu foi silêncio por parte do clube. Durante um período crítico, quanto mais tempo se é visado e se mantém em silêncio, maior é a probabilidade de que se comecem a criar dúvidas e rumores quanto à situação. A integridade e idoneidade do clube começam a ser postos em causa, assim como a sua reputação. A falta de resposta às acusações de que o clube vinha a ser alvo, permitiu exaustivos debates sobre o tema, o que moldou a opinião pública. Os comunicados a desmentir o tema, com ameaças de processos judiciais contra os supostos difamadores, não foram suficientemente fortes, ao mesmo tempo que, durante a situação crítica, os discursos dos dirigentes não eram totalmente esclarecedores.

As estratégias de comunicação não surtiram efeito, visto que não conseguiram afastar a dúvida criada pelos *media* e pelo Diretor de Comunicação e Informação do Futebol Clube do Porto acerca de uma possível ação maliciosa do clube. Existiu incoerência nas mensagens e nas estratégias utilizadas. Esta afirmação justifica-se, por exemplo, com a mudança repentina de estratégias, como a passagem da descredibilização da veracidade dos alegados e-mails para uma estratégia de acusação ao Futebol Clube do Porto de ter um esquema de intimidação a árbitros a seu favor.

Desta forma, constata-se que o clube não estava preparado para uma situação crítica desta magnitude e com esta temática. Não havia um plano predefinido para enfrentar este assunto, o que dificultou, desde logo, a resposta do Sport Lisboa e Benfica. Ora, esta não deve ser a posição de um clube profissional que é gerido como uma marca dentro de uma indústria. Como os clubes trabalham diariamente na resposta a eventos inesperados, visto que os momentos no desporto são rápidos, deveria desenvolver-se a gestão de riscos. Esta medida iria beneficiar as organizações desportivas, já que tanto poderiam evitar que os riscos se tornassem crises como as estratégias e as respostas estariam prontas caso se concretizasse a situação crítica. Esta prática não é muito desenvolvida no país e, pelos dados recolhidos, também o Sport Lisboa e Benfica não a utilizou para gerir um possível risco que se concretizou no “Caso E-mails”.

No entanto, essa ausência pode também explicar-se pela incapacidade de prever a emergência de uma crise com esta temática. A razão baseia-se na veracidade ou falsidade das acusações, visto que, se o Sport Lisboa e Benfica não previu esta crise, acaba por se tornar normal que o clube queira recolher mais informação. Caso estivesse prevista uma resposta a uma crise da natureza do “Caso E-mails”, isso equivaleria à admissão da veracidade dos alegados e-mails e de que teria sido cometido um crime. Contudo, como qualquer acusação à credibilidade dos dirigentes e à reputação do clube, o Sport Lisboa e Benfica deveria ter atuado de forma diferente relativamente aos acontecimentos.

Apesar do anúncio estratégico da criação do gabinete de crise, a mudança comunicacional traduziu-se, principalmente, na mudança de postura, de passiva para ativa. Contudo, esta mudança não foi proveitosa para a recuperação da reputação do clube, em parte já denegrida. O acontecimento que apaziguou as atenções, e beneficiou o Sport Lisboa e Benfica, foi a crise que ocorreu no Sporting Clube de Portugal. A gravidade da situação crítica aumentou, visto que houve agressões e ameaças por parte dos adeptos sportinguistas, associados à claque Juventude Leonina, aos jogadores e equipa técnica do Sporting Clube de Portugal. A cobertura exaustiva que vinha sendo dada aos casos que iam surgindo a implicar os dirigentes do Sport Lisboa e Benfica abrandou e passou para os acontecimentos na Academia de Alcochete do Sporting Clube de Portugal. Isto permitiu que o Sport Lisboa e Benfica preparasse a sua época desportiva sem a atenção exaustiva da opinião pública e, consequentemente, sem a pressão do falhanço da época desportiva 2017/2018.

Conclui-se que o Sport Lisboa e Benfica tentou sobrepor a estratégia jurídica à estratégia comunicativa, na tentativa de resolução do “Caso E-mails”. Contudo, só conseguiu que fosse interdita a divulgação dos alegados e-mails meses depois, o que, quando publicados quase semanalmente, foi denegrindo a reputação do clube e a credibilidade dos dirigentes. O clube, que tinha conquistado o tetracampeonato de futebol, talvez acreditasse, com as suas estratégias, que os seus adeptos não iriam acreditar nas acusações, visto que tinham um sentimento de vitória e superioridade para com os rivais. Porém, a emoção das conquistas não

foi suficiente e os responsáveis do Sport Lisboa e Benfica não conseguiram convencer totalmente os seus adeptos, visto que os mesmos, segundo os dados recolhidos, consideraram que o “Caso E-mails” diminuiu a reputação do clube.

No futuro, o clube ainda terá variadas questões para resolver. Uma delas será a recuperação da fração de reputação perdida com o “Caso E-mails”. Esta questão poderá ser resolvida com mais ações de transparência e com menos ações de acusação aos rivais, visto que tal poderá ser assumido, pela opinião pública, como tentativa de desviar atenções. Por outro lado, a ligação frutífera que os clubes possuem com parceiros poderá diminuir para o Sport Lisboa e Benfica. Isto irá depender, em parte, da resolução do processo e da vontade que, então, os patrocinadores terão de se associar ao clube. Por isso, o clube não está livre de perder patrocinadores. Do ponto de vista desportivo, o clube poderá ressentir-se caso a parte financeira se deteriore com a falta de injeção de capitais por parte dos patrocinadores e dos acionistas. A permanência da dúvida acerca da veracidade das acusações poderá originar uma descida das ações do clube e uma instabilidade na SAD. Caso a área financeira do clube se torne insegura, os orçamentos poderão diminuir e, com isso, a qualidade da equipa também ser menor, o que poderá sentenciar os resultados desportivos. Já nos principais consumidores do clube não irão existir reveses, visto que os adeptos de futebol são apaixonados pelo seu clube e, mesmo que este passe uma má fase, jamais o abandonarão e trocarão por outro. Desta forma, o futuro do Sport Lisboa e Benfica, relativamente ao “Caso E-mails”, é merecedor de investigações futuras.

Estas conclusões resultaram de uma investigação realizada no âmbito de uma dissertação de mestrado que apresenta um certo conjunto de limitações. Por exemplo, grande parte dos adeptos de futebol inquiridos eram do género masculino. Caso existisse um maior período de tempo para a realização do estudo, haveria a possibilidade de uma maior diversificação na amostra. Por outro lado, poderiam ter sido realizadas mais entrevistas a professores universitários, para uma maior diversidade de opiniões e perspetivas. No entanto, as faltas de resposta dos mesmos aos contactos impossibilitaram esta situação. A quantidade de notícias publicadas pelos meios de comunicação social tornou-se noutra limitação encontrada, visto que complicou a escolha de situações merecedoras de estarem na cronologia. Também a pouca investigação feita na área da comunicação no setor desportivo dificultou a produção do enquadramento teórico da dissertação, aquando da transição para a especificação desportiva.

A pertinência do estudo deste caso baseia-se na recente importância que teve para o quotidiano dos cidadãos portugueses, e adeptos de futebol em geral, durante vários meses. Também na vertente académica pretende levar a que sejam realizadas mais investigações acerca da comunicação no setor desportivo, de modo a que os fundamentos sejam alargados e totalmente especificados.

Referências

- A *Bola* (2017, 2 de dezembro). Pizzi saiu do relvado insatisfeito (vídeo). Consultado em 13 de dezembro de 2017, em <https://www.abola.pt/Nnh/Noticias/Ver/704379>
- A *Marca* (2012, 12 de abril). Emre, acusado de racismo, suspenso dos partidos. Consultado a 13 de dezembro de 2017, em http://www.marca.com/2012/04/20/futbol/futbol_internacional/1334920815.html
- Adámik, R., Ferenc, P., & Zráková, D. (2017). *The Impact of Sponsorship on the Reputation of the Sports Club*. Comunicação apresentada na 8ª Comparative European Research, Zilina.
- Ahmed, A., & Khan, B. (2017). Divulging Sports Corruption: Delineating Loo-Holes/Linkages. *International Journal of Information, Business and Management*, 9 (4), 91-107.
- Amis, J., & Cornwell, T. (2005). Sport Sponsorship in Global Age. In J. Amis & T. B. Cornwell (Eds.), *Global Sport Sponsorship* (pp. 1-18). New York: Berg.
- Amis, J., & Slack, T. (2003). Analysing sports organisations: theory and practice. In B. Houlihan (Ed.), *Sport & Society: A Student Introduction* (pp. 201-217). London: SAGE.
- Andrade, T. (2017). Sócios do V. Guimarães aprovam orçamento e novo nome para o pavilhão. *O Jogo*. Consultado a 19 de fevereiro de 2017, em <https://www.ojogo.pt/futebol/1a-liga/vitoria-guimaraes/noticias/interior/socios-do-vitoria-aprovam-orcamento-e-novo-nome-para-o-pavilhao-8533377.html>
- Augusto, P. (2015). *Perfil dos Dirigentes Desportivos de Futebol Não Profissional - Um estudo e caso sobre os Dirigentes Desportivos do Distrito de Lisboa*. Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Avidar, R. (2017). Public relations and social businesses: The importance of enhancing engagement. *Public Relations Review*, 43, 955-962.
- Bastos, J. (1985). *Desporto Profissional*. Lisboa: Ministério da Educação e Cultura/ Direção Geral dos Desportos.
- Benoit, W. L. (2013). Image Repair Theory and Corporate Reputation. In C. E. Carroll (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp. 213-221). Oxford: John Wiley & Sons, Inc.
- Benoit, W. L. (2015). Image Repair Theory in Context of Strategic Communication. In D. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (pp. 303-311). New York: Routledge.
- Bentley, J. (2012). Applying Dialogic Public Relations Theory to Public Relations Education. *Teaching Journalism and Mass Communication*, 2 (1), 1-11.
- Brooks, G., Lee, J., & Kim, H. (2012). Match-Fixing in Korean Football: Corruption in the K-League and the Importance of Maintaining Sporting Integrity. *International Journal of Contents*, 8 (2), 82-88.
- Brown, N., & Billings, A. (2013). Sports Fans as Crisis Communicators on Social Media Websites. *Public Relations Review*, 39, 74-81.
- Bruce, T., & Tini, T. (2008). Unique Crisis Response Strategies in Sports Public Relations: Rugby League and the Case for Diversion. *Public Relations Review*, 34, 108-115.

Callejo, M., & Forcadell, F. (2006). Real Madrid Football Club: A New Model of Business Organization for Sports Clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence: a review of research & best practices*, 26, 51-64.

Cano-Tenorio, R., & Paniagua-Rojano, F. (2017). El uso de Twitter por parte de los futbolistas profesionales. Contenidos y relaciones con los públicos. *Revista Internacional de Relaciones Publicas*, 7 (13), 101-122.

Castillo Esparcia, A., Torres, M. J. F., & Ostío, E. C. (2016). Fútbol y redes sociales: Análise de la gestión de Relaciones Públicas 2.0 por los clubes de fútbol. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22 (1), 239-254.

Chelladurai, P. (2009). *Managing Organizations for sport and physical activity*. Scottsdale, Arizona: Holcomb Hathaway, Publishers.

Claeys, U. (1986). *Violência e “Fair Play” no Desporto: Causas e Medidas*. Lisboa: Ministério da Educação e Cultura/ Direção Geral dos Desportos.

Coelho, J. (2017, 18 de janeiro). Cerca de cem adeptos insultam equipa do Sporting na chegada a Alvalade. *Observador*. Consultado a 14 de dezembro de 2017, em <http://observador.pt/2017/01/18/cerca-de-cem-adeptos-insultam-equipa-do-sporting-na-chegada-a-alvalade/>

Coelho, J., & Tiesler, N. (2007). The Paradox of the Portuguese Game: The Omnipresence of Football and the Absence of Spectators at Matches. *Soccer & Society*, 8 (4), 578-600.

Coombs, T. (2013). Situational Theory of Crisis: Situational Crisis Communication Theory and Corporate Reputation. In C. E. Carroll (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp. 262-278). Oxford: John Wiley & Sons, Inc.

Coombs, T., & Holladay, J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38, 408-415.

Davis, J., & Hilbert, J. (2013). *Sports Marketing: Creating Long Term Value*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.

Diário de Notícias (2010, 5 de fevereiro). Terry perde braçadeira de capitão da selecção. Consultado a 13 de dezembro de 2017, em <https://www.dn.pt/desporto/futebol-internacional/interior/terry-perde-bracadeira-de-capitao-da-selecao-1487589.html>

Diegues, S. (2011). *A comunicação de crise e a Web 2.0: Um retrato de empresas portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas, UBI- Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Dimitrov, R. (2008). Gender Violence, Fan Activism and Public Relations in Sport: The Case of “Footy Fans Against Sexual Assault”. *Public Relations Review*, 34, 90-98.

Dimitrov, R. (2015). Silence and invisibility in public relations. *Public Relations Review*, 41, 636-651.

Doorley, J., & Garcia, H. F. (2007). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. New York: Routledge.

ECO (2018, 23 de maio). Estes são os clubes de futebol mais valiosos do mundo (e um é português). Consultado em 1 de agosto de 2018, em <https://eco.pt/2018/05/23/estes-sao-os-clubes-de-futebol-mais-valiosos-do-mundo-e-um-e-portugues-veja-a-fotogaleria/>

Edwards, A., & Usher, W. (2011). Crisis communication and sport public relations. In M. Hoopwood, P. Kitchin, & J. Skinner (Eds.), *Sport Public Relations and Communication* (pp. 123-138). New York: Routledge.

- Engrácio, H. (2015). *Relações públicas: para uma atualização de funções e instrumentos*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, UNL-Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Fearn-Banks, K. (2002). *Crisis Communications: A Casebook Approach (2nd ed.)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Fernandes, M. (2011). *A Dicotomia do Jornalismo Desportivo em Portugal: Futebol versus Modalidades*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação - Especialização em Estudo dos Media e Jornalismo, Universidade do Porto, Porto.
- Fetterman, D. (1998). *Ethnography: Second Edition: Step By Step*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Figueiredo, J. (2017, 24 de setembro). Desp. Aves: adeptos pedem Guedes, Ricardo Soares pede calma. *Mais Futebol*. Consultado em 13 de dezembro de 2017, em <http://www.maisfutebol.iol.pt/desportivo-aves/alexandre-guedes/desp-aves-adeptos-pedem-guedes-ricardo-soares-pede-calma>
- Forslund, M. (2017). Innovation in soccer clubs-the case of Sweden. *Soccer & Society*, 18 (2-3), 374-395.
- Fortin, M., Côté, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas de processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Fortunato, J. A. (2008). Restoring a reputation: The Duke University lacrosse scandal. *Public Relations Review*, 34, 116-123.
- Gama, M. G. (2000). Quando o Inferno desce à Terra: A Gestão de Crises e a sua Problemática. *Comunicação e Sociedade*, 14 (2), 535-542.
- García, C. (2011). Real Madrid Football Club: Applying a Relationship-Management Model to a Sport Organization in Spain. *International Journal of Sport Communication*, 4, 284-299.
- Gonçalves, G. (2005). Relações Públicas e responsabilidade pública: da visão sistémica à visão altruísta. In A. Fidalgo, & P. Serra (Eds.) *Teorias e Estratégias Discursivas (Vol. 2)* (pp. 407-416). Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Gonçalves, G. (2012). A Identidade e a Imagem das Relações Públicas em Portugal. *International Business and Economics Review*, 3, 197-206.
- Gonçalves, G. (2014). Relações Públicas Políticas: raízes, desafios e aplicações. *Comunicação e Sociedade*, 26, 90-98.
- Gonçalves, G., Elias, H. (2013). Comunicação Estratégica. Um jogo de relações e aplicações. In A. Fidalgo, & J. Canavilhas (Eds.), *Comunicação Digital: 10 anos de investigação* (pp. 133-147). Covilhã: Livros LabCom.
- Gwinner, K. (2005). Image Transfer in Global Sport Sponsorship: Theoretical Support and Boundary Conditions. In J. Amis & T. B. Cornwell (Eds.), *Global Sport Sponsorship* (pp. 163-178). New York: Berg.
- Hamil, S., & Walters, G. (2010). Financial performance in English professional football: ‘an inconvenient truth’. *Soccer & Society*, 11 (4), 354-372.
- Hamil, S., Walters, G., & Watson, L. (2010). The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer & Society*, 11 (4), 475-504.
- Hassan, D., & Hamil, S. (2010). Models of football governance and management in international sport. *Soccer & Society*, 11 (4), 343-353.

Hoopwood, M. (2011). Public relations and communication in sport. In M. Hoopwood, P. Kitchin, & J. Skinner (Eds.), *Sport Public Relations and Communication* (pp. 13-32). New York: Routledge.

James, M. (2014). *Positioning Theory and Strategic Communication: A new approach to public relations research and practice*. London: Routledge.

Joaquim, B., Batista, P., & Carvalho, M. (2016). Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento*, 17 (1), 255-279.

Junghagen, S. (2018). Tensions in stakeholder relations for a Swedish football club-a case study. *Soccer & Society*, 19 (4), 612-629.

Kane, M. (2007). Sociological Aspects of Sport. In J. B. Parks, J. Quarterman & L. Thibault (Eds.), *Contemporary Sport Marketing (3^o ed.)* (pp. 389-413). Illinois: Human Kinetics.

Keeley, S., Parks, J., & Thibault, L. (2007). Thinking Critically About Sport Management. In J. B. Parks, J. Quarterman & L. Thibault (Eds.), *Contemporary Sport Marketing (3^o ed.)* (pp. 389-413). Illinois: Human Kinetics.

Kent, M. L. (2015). The power of storytelling in public relations: Introducing the 20 master plots. *Public Relations Review*, 41, 480-489.

Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28, 21-37.

Kent, M., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24 (3), 321-334.

Kiernan, A. (2017). Exit, voice and loyalty: the dislocation of football fan communities. *Soccer & Society*, 18 (7), 880-895.

Koerber, D., & Zabara, N. (2017). Preventing damage: The psychology of crisis communication buffer in organized sport. *Public Relations Review*, 43, 193-200.

L'Etang, J. (2011). Cross-cultural sport public relations and communication. In M. Hoopwood, P. Kitchin, & J. Skinner (Eds.), *Sport Public Relations and Communication* (pp. 153-186). New York: Routledge.

L'Etang, J. (2013). *Sports Public Relation*. London: SAGE.

Lewis, R., & Kitchin, P. (2011). New communications media for sport. In M. Hoopwood, P. Kitchin, & J. Skinner (Eds.), *Sport Public Relations and Communication* (pp. 187-214). New York: Routledge.

Lopes, O. (2017, 19 de outubro). Casillas irrita nas Redes Sociais. *Correio da Manhã*. Consultado a 13 de dezembro de 2017, em <http://www.cmjornal.pt/desporto/detalhe/casillas-irrita-nas-redes-sociais>

Lourenço, L., & Guadalupe, T. (2017). *Liderator: A excelência no desporto*. Estoril: Prime Books.

Lusa (2006, 26 de julho). “Caso Calciocaos”: Inter Milão designado campeão italiano. *Público*. Consultado a 15 de dezembro de 2017, em <https://www.publico.pt/2006/07/26/desporto/noticia/caso-calciocaos-inter-milao-designado-campeao-italiano-1265348>

Mais Futebol (2009, 10 de setembro). IFFHS: Benfica é o nono maior clube europeu do século XX. Consultado em 1 de agosto de 2018, em <http://www.maisfutebol.iol.pt/iffhs-benfica-e-o-nono-maior-clube-europeu-do-seculo-xx>

- Marcu, V., & Buhas, S. (2014). Sports Organizations - Management and Science. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 117, 678-682.
- Marques, D., & Costa, A. (2016). Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. *Organizações e Sociedade*, 23 (78), 378-405.
- Matos, P. (2001). *Motivos, Dificuldades e Formação do Dirigente Desportivo do Concelho de Santo Tirso*. Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto-Gestão Desportiva, Universidade do Porto, Porto.
- Meng, J., & Pan, P. (2013). Revisiting Image-Restoration Strategies: An Integrated Case Study of Three Athlete Sex Scandals in Sports News. *International Journal of Sport Communication*, 6, 87-100.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (1993). *Sport Marketing*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Murphy, P., Williams, J., & Dunning, E. (1994). *O Futebol no Banco dos Réus*. Oeiras: Celta Editora.
- Navarro, C., Moreno, A., & Al-Sumait, F. (2017). Social media expectations between public relations professionals and their stakeholders: Results of the ComGap study in Spain. *Public Relations Review*, 43, 700-708.
- Neto, C. (2014). *O Poder Comunicacional da Maratona: uma Perspetiva de Relações Públicas*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Neto, F. (1998). *Administração e Marketing de Clubes Esportivos*. Rio de Janeiro: Sprint.
- Notícias ao Minuto* (2018, 2 de maio). UEFA: Veja quem são os 30 melhores clubes do mundo em 2018. Consultado em 1 de agosto de 2018, em <https://www.noticiasao minuto.com/desporto/1002750/uefa-veja-quem-sao-os-30-melhores-clubes-do-mundo-em-2018>
- O Jogo* (2017, 15 de dezembro). O misterioso tweet de Casillas que levantou dezenas de questões. Consultado a 16 de dezembro de 2017, em <https://www.ojogo.pt/futebol/1a-liga/porto/noticias/interior/o-misterioso-tweet-de-casillas-que-levantou-dezenas-de-questoes-8772786.html>
- O Jogo* (2017, 5 de dezembro). "Deixem o Pizzi sossegado", pede Rui Vitória. Consultado a 14 de dezembro de 2017, em <https://www.ojogo.pt/futebol/1a-liga/benfica/noticias/interior/deixem-o-pizzi-sossegado-pede-rui-vitoria-8966066.html>
- Ojo, T. (2018). Changing the game in Nigeria? Appropriating Internet and web 2.0 for sport communication. *Soccer & Society*, 19 (2), 222-235.
- Park, H., & Reber, B. (2011). The Organization-Public Relationship and Crisis Communication: The Effect of the Organization-Public Relationship on Publics' Perceptions of Crisis and Attitudes Toward the Organization. *International Journal of Strategic Communication*, 5, 240-260.
- Parks, J., Quarterman, J., & Thibault, L. (2007). Managing Sport in the 21st Century. In J. B. Parks, J. Quarterman & L. Thibault (Eds.), *Contemporary Sport Marketing (3^o ed.)* (pp. 389-413). Illinois: Human Kinetics.
- Petronel, M., & Florentina, M. (2013). Sports Organization Management: Between Constraints and Objectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 95-99.
- Piedade, L. (2013). Os novos social media e a comunicação de crise. In M. L. Martins & J. Veríssimo (eds.). *Proceedings of the 8th Congress SOPCOM* (pp. 1005-1008). Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social.

Redação (2015, 19 de outubro). Tochas: UEFA castiga Benfica com jogo à porta fechada, suspenso. *Mais Futebol*. Consultado a 13 de dezembro de 2017, em <http://www.maisfutebol.iol.pt/liga-campeoes/atletico-madrid/tochas-uefa-castiga-benfica-com-jogo-a-porta-fechada-suspenso>

Redação (2016, 20 de janeiro). Lionel Messi nomeado embaixador da ONU. *Mais Futebol*. Consultado a 13 de dezembro de 2017, em <http://www.maisfutebol.iol.pt/internacional/barcelona/lionel-messi-nomeado-embaixador-da-onu>

Redação (2017, 27 de junho). Sp. Braga: António Salvador suspenso por dois meses e meio. *Mais Futebol*. Consultado a 13 de dezembro de 2017, em <http://www.maisfutebol.iol.pt/geral/27-06-2017/sp-braga-antonio-salvador-suspenso-por-dois-meses-e-meio>

Robinson, L. (2005). The business of sport. In B. Houlihan (Ed.), *Sport & Society: A Student Introduction* (pp. 165-183). London: SAGE.

Robledo, J. (2014, 18 de junho). Emre, condenado a dos meses de cárcel por racismo. *As*. Consultado a 13 de dezembro de 2017, em https://as.com/futbol/2014/06/18/internacional/1403099037_126785.html

Rodriguez-Pomeda, J., Casani, F., & Alonso-Almeida, M. (2017). Emotions' management within the Real Madrid football club business model. *Soccer & Society*, 18 (4), 431-444.

Rohde, M., & Breuer, C. (2017). The market for football club investors: a review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*, 17 (3), 265-289.

Rosa, J. (2017, 2 de novembro). Adepto do Marselha hospitalizado após confrontos em Guimarães. *O Jogo*. Consultado a 13 de dezembro de 2017, em <https://www.ojogo.pt/futebol/1a-liga/vitoria-guimaraes/noticias/interior/adepto-do-marselha-hospitalizado-apos-confrontos-em-guimaraes-8890569.html>

Sánchez, F. (2012). La comunicación digital del FC Barcelona y el Real Madrid CF y su percepción por los periodistas deportivos. *Revista Internacional de Relaciones Publicas*, 2 (4), 277-298.

Schultz, F., Utz, S., & Goritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37, 20-27.

Serbanica, D., & Constantinescu, M. (2016). Using Public Relations in Sports. *Romanian Journal of Marketing*, 6, 30-35.

Shilbury, D., & Rowe, K. (2011). Sport relationship management. In M. Hoopwood, P. Kitchin, & J. Skinner (Eds.), *Sport Public Relations and Communication* (pp. 33-54). New York: Routledge.

Skinner, J. (2011). Public relations for players. In M. Hoopwood, P. Kitchin, & J. Skinner (Eds.), *Sport Public Relations and Communication* (pp. 215-232). New York: Routledge.

Smith, A. (2013). *Introduction to Sport Marketing*. London: Routledge.

Spessoto, R. (2008). *Futebol Profissional e Administração Profissional: da prática amadorista à gestão competitiva*. Dissertação de Mestrado em Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília.

SporTV (2017, 31 de julho). Richarlyson, sobre homofobia: "É vazio, tão pequeno para aquilo que eu sou". Consultado a 13 de dezembro de 2017, em <http://sportv.globo.com/site/programas/ta-na-area/noticia/2017/07/richarlyson-sobre-homofobia-e-vazio-tao-pequeno-para-aquilo-que-eu-sou.html>

- Stoldt, G., Pratt, C., & Dittmore, S. (2007). Public Relations in the Sport Industry. In J. B. Parks, J. Quarterman & L. Thibault (Eds.), *Contemporary Sport Marketing (3rd ed.)* (pp. 243-266). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Summers, J., & Morgan, M. (2008). More than just the Media: Considering the Role of Public Relations in the Creation of Sporting Celebrity and the Management of Fan Expectations. *Public Relations Review, 34*, 176-182.
- Talovic, M., Jeleskovic, E., Alic, H., Masala, A., & Ormanovic, S. (2015). Analysis of administrative criteria of football clubs in Bosnia and Herzegovina on different levels of competition. *Homo Sporticus, 17 (2)*, 25-30.
- Tamir, I., Limor, Y., & Galily, Y. (2015). Sports: Faster, Higher, Stronger and Public Relations. *Human Affairs, 25*, 93-109.
- Thani, S., & Heenan, T. (2017). The ball may be round but football is becoming increasingly Arabic: oil money and the rise of the new football order. *Soccer & Society, 18 (7)*, 1012-1026.
- Thibault, L., & Quarterman, J. (2007). Management Theory and Practice in Sport Organizations. In J. B. Parks, J. Quarterman & L. Thibault (Eds.), *Contemporary Sport Marketing (3rd ed.)* (pp. 389-413). Illinois: Human Kinetics.
- Tobin, S. (2017). Supporter ownership as a method of football governance: the concept of a Supporters' Trust and its operation within England and the Republic of Ireland. *Soccer & Society, 18 (5-6)*, 768-784.
- Valentini, C., & 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.
- Vasques, S. (2012). *Boas práticas de comunicação de crise: Estudo de caso EDP Continente*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- Vukusic, D., & Miosic, L. (2017). Reinventing and reclaiming football through radical fan practices? NK Zagreb 041 and Futsal Dinamo. *Soccer & Society, 19*, 1-13.
- Wilkesmann, U., & Blutner, D. (2002). Going Public: The Organizational Restructuring of German Football Clubs. *Soccer & Society, 3 (2)*, 19-37.
- Wilson, B., Stavros, C., & Westberg, K. (2008). Player Transgressions and the Management of the Sport Sponsor Relationship. *Public Relations Review, 34*, 99-107.
- Zelyurt, M., & Ataçocugu, M. (2016). Problems of Amateur Football: A Qualitative Methodological Review. *International Journal of Social Sciences and Education Research, 2 (4)*, 1421-1435.
- Zwick, D., & Dieterle, O. (2005). The E-Business of Sport Sponsorship. In J. Amis & T. B. Cornwell (Eds.), *Global Sport Sponsorship* (pp. 127-145). New York: Berg.

Anexos

Anexo 1. Guião da Entrevista

- 1- Tem acompanhado desde o seu início e com interesse o “Caso E-mails”?
- 2- Acha que a imagem da instituição sairá reforçada ou denegrida? Porquê?
- 3- E quanto à confiança, tanto dos sócios e simpatizantes como do público em geral, acerca dos dirigentes do Benfica? Será a mesma que antes do despontar da Crise?
- 4- Era previsível que esta situação crítica pudesse despontar? Acha que o Sport Lisboa e Benfica estava preparado para enfrentar uma crise deste género, desencadeada, em parte, pela divulgação dos supostos e-mails no Porto Canal, por Francisco J. Marques?
- 5- Acha que as estratégias de comunicação do clube, acerca do caso, foram as mais corretas? Porquê?
- 6- Acha que a criação do gabinete de crise, anunciado por Luís Filipe Vieira a 10 de março deste ano, quase um ano depois dos primeiros e-mails divulgados por Francisco J. Marques, foi tardia? Porquê?
- 7- Esse gabinete de crise tem feito a diferença na defesa da imagem do Sport Lisboa e Benfica e dos seus dirigentes? Porquê?
- 8- O despontar do “Caso E-mails” retirou credibilidade às vitórias anteriores, mais propriamente ao tetracampeonato? Porquê?
- 9- A situação crítica poderá ter repercussões financeiras e desportivas no futuro? De que modo?
- 10- O “Caso E-mails” poderá prejudicar outras modalidades? De que maneira?

Anexo 2. Respostas, na entrevista, do Mestre Bruno Amaral

1- Tem acompanhado desde o seu início e com interesse o “Caso E-mails”?

Não acompanhei desde o início. Por norma, não acompanho futebol. Por isso estive a fazer uma investigação sobre o que é que se passou com a situação do “Caso E-mails”, assim como as reações que houveram por parte do Benfica.

2- Acha que a imagem da instituição sairá reforçada ou denegrida? Porquê?

Em termos de reputação, penso que não irão sair nem muito beneficiados nem prejudicados, porque não houve uma acusação formal. Os e-mails começaram a ser divulgados de uma forma pouco séria, visto que foi em televisão. Se tivesse existido um processo em curso, os dirigentes tivessem sido acusados e houvesse uma reportagem por um jornalista desportivo ou por um órgão de comunicação mais focado nas notícias generalistas, talvez houvesse a possibilidade da reputação ficar prejudicada. No entanto, desta forma, penso que não.

3- E quanto à confiança, tanto dos sócios e simpatizantes como do público em geral, acerca dos dirigentes do Benfica? Será a mesma que antes do despontar da Crise?

Neste caso, em específico, penso que sim. No entanto, acredito que possa mudar se este tipo de casos se começar a repetir frequentemente. Se a este caso se junte mais um e outro, em que haja suspeita de corrupção, penso que a reputação dos dirigentes do Benfica possa começar a ficar manchada. No entanto, não só aos dirigentes do Benfica pode acontecer, mas aos dirigentes desportivos em geral.

4- Era previsível que esta situação crítica pudesse despontar? Acha que o Sport Lisboa e Benfica estava preparado para enfrentar uma crise deste género, desencadeada, em parte, pela divulgação dos e-mails no Porto Canal, por Francisco J. Marques?

Não, não estavam preparados. Tanto que demoraram muito tempo até dar resposta. No entanto, percebo que tenham demorado tanto tempo a responder. Primeiro, tinham de averiguar, ao certo, o máximo de factos sobre o assunto, visto que sem os factos todos, a resposta iria sair algo frouxa. Depois, aproveitaram muito bem toda a polémica que se gerou e, até em tom de brincadeira com o tema, anunciaram o *Red Pass*. Acho que só um clube muito pequeno é que pode estar descansado sem ter a possibilidade de ser acusado de corrupção desportiva.

5- Acha que as estratégias de comunicação do clube, acerca do caso, foram as mais corretas? Porquê?

A sensação com que fiquei foi a de que, dado não existir uma acusação formal, a postura foi inicialmente a mais correta. Talvez tenham exagerado um bocadinho quando, após a

brincadeira com os anúncios do *Red Pass*, tentaram, novamente, pegar pelo “Caso E-mails” para fazer autopromoção. Já não teve a mesma piada e até levou a que as pessoas comesçassem a olhar com outros olhos para todo o caso. De resto, pareceu-me apropriado *q. b.* O que realmente faltou foi a preparação para uma crise com este tema, tal a normalidade de acusações aos clubes *grandes* de corrupção de arbitragem, fugas aos impostos, etc. Existe a necessidade de preparação com provas de transparência e que não há nada a esconder.

- 6- Acha que a criação do gabinete de crise, anunciado por Luís Filipe Vieira a 10 de março deste ano, quase um ano depois dos primeiros e-mails divulgados por Francisco J. Marques, foi tardia? Porquê?

Apesar do anúncio nessa data, não se sabe desde quando existe o gabinete de crise. Poderia existir dentro da organização, mas de uma forma pouco formal. O que questiono é o porquê daquela data para anunciar o gabinete de crise formalmente. Se o formularam, é uma ótima postura, porque assumem que há necessidade de comunicar quando surgem estes casos mais polémicos e que não podem ter o tempo de resposta que tiveram no passado. Possivelmente, estariam à espera que se dissipasse o “Caso E-mails” para anunciarem a formação do gabinete de crise. Se desponha um caso polémico e, seguidamente, é anunciada a formação de um gabinete de crise, pode haver a possibilidade de passar a ideia de que existe alguma coisa a esconder e que é preciso pessoas prontas para defender a reputação.

- 7- Esse gabinete de crise tem feito a diferença na defesa da imagem do Sport Lisboa e Benfica e dos seus dirigentes? Porquê?

Não acho que nenhum clube esteja a conseguir alguma alteração na perspetiva que as pessoas têm deles, porque isso só surge quando a mudança vem ao nível operacional, ao nível de gestão e estratégico. É bom saber que existe um gabinete de crise, mas, além desse gabinete de crise e de comunicação, é preciso um esforço para que todo o clube seja mais transparente. Isto é uma verdade para o Benfica, para o Porto, para o Sporting... qualquer um deles. Não vi nenhum deles ter uma postura de transparência que outras organizações têm.

- 8- O despontar do “Caso E-mails” retirou credibilidade às vitórias anteriores, mais propriamente ao tetracampeonato? Porquê?

Eu acho que não, porque estamos a falar de coisas que são muito emocionais. As pessoas guardam essas vitórias muito perto do coração e, apesar de surgirem agora estas especulações, não vão deixar que isso manche as vitórias passadas. Posso estar enganado, mas para isso teria de se fazer um inquérito de opinião pública para perceber o que é que as pessoas e os adeptos sentem. Diria que existem sócios tão fervorosos que vão ignorar estas acusações e guardar esse sentimento de vitória para sempre.

9- A situação crítica poderá ter repercussões financeiras e desportivas no futuro? De que modo?

Isso parte do princípio que se prove alguma coisa. Poderá prejudicar a nível de patrocinadores, certamente, visto que são mais sensíveis e poderá repercutir-se. Mas ao nível de sócios, que são quem ainda suportam os clubes, eu diria que não. Mesmo havendo uma quebra de sócios com um caso deste género, não é assim tão significativa ao ponto de criar tantos problemas. Já o patrocinador pode estar preocupado com a idoneidade do patrocinado, por isso, é possível que um patrocinador possa deixar de patrocinar um clube devido a este tipo de escândalos estarem sempre a surgir. Tenho a certeza que os adeptos de outros clubes podem aproveitar este tipo de coisas como argumentos para questionar as vitórias. Isso não me espanta nada. Na perspetiva do clube em si, não me parece que isso vá acontecer.

10- O “Caso E-mails” poderá prejudicar outras modalidades? De que maneira?

Tal como na resposta anterior, penso que seja a questão dos patrocinadores. Os patrocinadores são muito mais sensíveis e a reputação do patrocinado acaba por transmitir valores, também, para o patrocinador. Foi isso que aconteceu a outros atletas, que perderam os seus patrocínios por causa dos escândalos que surgiram. Por exemplo, o Tiger Woods, que perdeu patrocínios quando surgiu o escândalo das suas infidelidades com a mulher, e do Lance Armstrong, que também perdeu patrocinadores no instante em que foi provado que usou doping. Em Portugal, ainda existe uma grande oportunidade de patrocinar outras modalidades, apesar de achar que os patrocinadores ainda não perceberam. Alguns já, e é por isso que algumas modalidades começam a ter um pouco mais de força, como por exemplo o ciclismo. A verdade é que se o clube estiver, cada vez mais, a ser posto em causa pela sua idoneidade, em termos de ver até que ponto estão dispostos a ir para ganhar as competições, então sim. Se a reputação começar a levar estas “pequenas machadadas”, alguns patrocinadores são capazes de desistir ou, simplesmente, não os considerar como possíveis patrocínios no futuro.

Anexo 3. Respostas, na entrevista, do Doutor César Neto

1- Tem acompanhado desde o seu início e com interesse o “Caso E-mails”?

Tenho acompanhado, sim. Quando surgiu o caso, estava mais envolvido com a área da comunicação no setor desportivo, tanto como professor de Relações Públicas em contexto desportivo como enquanto colaborador de um clube desportivo de referência a nível nacional, que não competia na Liga NOS. Penso que estes casos, independentemente da instituição em que ocorram, são sempre negativos para o desporto nacional. Acompanhei com atenção a evolução deste caso, no entanto, tenho de admitir que não tenho acompanhado as últimas novidades acerca desta situação, porque não tenho tido a necessidade profissional de o fazer. Prefiro, neste momento, acompanhar outros fenómenos relacionados com o desporto, em vez de seguir estes casos relacionados com corrupção, suspeita de corrupção e temas relacionados com estas questões, que podem afastar os adeptos do desporto.

2- Acha que a imagem da instituição sairá reforçada ou denegrida? Porquê?

Estando de fora e sem realizar um estudo concreto de reputação, é muito complicado avaliar o verdadeiro impacto de um caso destes na reputação de um clube como o Sport Lisboa e Benfica. Teríamos de analisar a reputação junto dos diferentes públicos e não como um todo. Acredito que o impacto junto dos adeptos do Benfica seja diferente do impacto junto dos adeptos de outros clubes, dos patrocinadores e de outros grupos importantes para o Sport Lisboa e Benfica. No entanto, analisando de fora e sem ter dados concretos, é muito complicado que o resultado final seja positivo. Acredito que para os adeptos do Benfica mais “fanáticos”, caso a justiça dê razão ao clube, pode ser visto como uma forma de reforçar a “teoria de ataque” ao clube e reivindicar a sua inocência quanto ao caso. A verdade é que ter um clube, tal como uma empresa ou qualquer tipo de organização, associado, seja verdade ou não, ao fenómeno de corrupção, nunca poderá ser visto como positivo.

3- E quanto à confiança, tanto dos sócios e simpatizantes como do público em geral, acerca dos dirigentes do Benfica? Será a mesma que antes do despontar da Crise?

É importante realçar dois fatores relevantes. O primeiro são os resultados desportivos. Focando no caso português, como desporto-rei, com maior projeção e maior número de praticantes, relativamente a outros desportos, no futebol, como na maioria das modalidades, os resultados desportivos têm uma influência muito grande na relação com os patrocinadores e com os adeptos. Aquando do balanço da época, o clube que mais ganha é aquele que, automaticamente, melhor é visto pelos seus adeptos. Ou seja, caso o Benfica, por exemplo, tivesse vencido o último campeonato, provavelmente, as críticas teriam sido menores do que se o Benfica não tivesse ganho o campeonato. Isto acontece sucessivamente com os clubes candidatos ao título. A relação dos dirigentes com os adeptos, muitas vezes, está relacionada

com a questão dos resultados desportivos. A relação, por exemplo, que Luís Filipe Vieira tem, neste momento, com os adeptos do Benfica é diferente de quando esteve três anos sem vencer o campeonato e de quando venceu quatro anos consecutivos. Ou seja, o fenómeno dos resultados desportivos também influencia muito a relação dos dirigentes desportivos com os adeptos. O segundo fator relevante prende-se com o problema geral, em Portugal, acerca dos dirigentes desportivos, não apenas dos dirigentes do Sport Lisboa e Benfica pelo “Caso E-mails”. Se analisarmos os últimos vinte anos, e se alguém realizar um estudo, acredito que a conclusão que se retirará é a de que as pessoas não confiam nos dirigentes desportivos. As pessoas até podem pensar que um dirigente está a realizar um bom trabalho no seu clube, mas a generalidade não confia nos dirigentes desportivos. Este conflito entre dirigentes desportivos, e quando me refiro a estes falo desde Presidentes até à “badalada guerra” entre Diretores de Comunicação e Diretores Desportivos, faz com que as pessoas não acreditem nos dirigentes. Acredito que a credibilidade dos dirigentes desportivos está um pouco ao nível da credibilidade que alguns políticos têm, em Portugal, para determinadas populações. Como é óbvio, este caso não é positivo para a direção do Sport Lisboa e Benfica, como outros casos decorrentes neste período. No entanto, imaginando que o Benfica consegue ganhar todos estes processos e provar a inocência e, por acaso, também se torna campeão nacional, daqui a um ano poderemos estar a falar de um panorama totalmente diferente. Por exemplo, há dois anos para cá, alguns adeptos do Futebol Clube do Porto afirmavam que Jorge Nuno Pinto da Costa já teria “passado de prazo” enquanto dirigente desportivo e que o clube necessitava de uma renovação. No entanto, esta época, o Futebol Clube do Porto foi campeão e já pouco se fala sobre essa questão. O mundo do desporto é muito emocional e inconstante, visto que as situações de semana para semana podem mudar radicalmente. Neste aspeto, existe o exemplo do caso do Sporting Clube de Portugal, em que, numa assembleia, um Presidente tem noventa por cento de votos a seu favor e, passados um ou dois meses, esses mesmos sócios votaram para o Presidente sair e ser destituído do clube. Agora, os casos de corrupção não são positivos, nem para o Benfica nem para qualquer clube. Com estes casos, enquanto adepto de desporto, denoto que a credibilidade do desporto em Portugal está colocada em causa, por vários processos que existem. Isto não pode ser positivo para o desporto nem pode ter qualquer impacto favorável para o Sport Lisboa e Benfica, mesmo sem saber quais serão as consequências legais, ou seja, se são declarados culpados ou não pelo que estão a ser acusados. O que a justiça tem de apurar é se haverá culpados, o que é que realmente aconteceu e tomar as ações necessárias, de forma a credibilizar o desporto em Portugal. Se isto não acontecer, poderá suceder-se o que já se sucedeu noutros países, ou seja, achar que se pode fazer tudo e que as consequências não existem.

- 4- Era previsível que esta situação crítica pudesse despontar? Acha que o Sport Lisboa e Benfica estava preparado para enfrentar uma crise deste género, desencadeada, em parte, pela divulgação dos e-mails no Porto Canal, por Francisco J. Marques?

Penso que a gestão de risco, que tem conceções diferentes da gestão de crise, não é bem trabalhada em Portugal, em semelhança ao que acontece em muitas organizações de outros setores de atividade. Quando se fala em desporto, onde tudo pode mudar num curto espaço de tempo e de que, como se diz na gíria, “se passa de bestial a besta e de besta a bestial de um jogo para o outro”, isto também acontece do ponto de vista comunicacional. Nesse sentido, a gestão de risco e a gestão de crise ganham ainda mais importância num organismo desportivo e, principalmente, no futebol. O Real Madrid, num exemplo fora de contexto, vence a Liga dos Campeões e, por algo que não é controlado pelo Departamento de Comunicação do clube, Cristiano Ronaldo dá declarações sobre uma eventual possibilidade de sair, que se veio a confirmar. Automaticamente, uma simples declaração de um minuto colocou em causa vários aspetos do ponto de vista comunicacional. No “Caso E-mails”, não tenho dados concretos, ou seja, não tenho processos judiciais ou algo assim, mas o que leva a crer é que se o Benfica tivesse considerado que não haveria qualquer motivo para estas queixas e de que os e-mails não são verdadeiros, é provável que o Benfica não estivesse preparado. Por outro lado, se existem pessoas associadas ao Benfica que enviaram realmente estes e-mails, partindo de que terá havido um crime, o Benfica deveria estar precavido. Mas nesse caso, a questão não se remete para a preparação, visto que o clube não deveria ter cometido essas situações. Depois, existe outro ponto bastante importante no desporto, seja no aspeto desportivo ou, neste caso em particular, no aspeto menos positivo, que é a concorrência, que trabalha, também, sob um nível mais emocional. Qualquer crise que vá acontecer levará a que exista um trabalho de contrainformação por parte dos outros clubes, que, se têm acesso a esta informação, vão querer espalhá-la e fazer conotações sobre esta situação. Mas este é um caso muito complexo porque não sabemos o que está por detrás, ou seja, não sabemos o que realmente se passou nem a relação entre os intervenientes dos e-mails. Isto porque vinham de pessoas que, supostamente, tinham relações com o Benfica mas que não conseguimos entender até que momento se pode afirmar que estavam ao serviço do clube. É um processo bastante complexo, como qualquer processo de corrupção. Penso que o mais importante é: do ponto de vista legal, investigar-se; do ponto de vista da comunicação, acima de tudo, tentar compreender os princípios éticos que devem existir e reger a comunicação de uma organização desportiva. Neste momento, acredito que o grande desafio é, por exemplo, para o Departamento de Comunicação do Benfica, saber o que fazer e o que comunicar em relação a isto. Será que têm informação sobre todo o processo ou não? Quando é que devem fazer declarações sobre este processo? A informação que têm permite-lhes tomar uma posição ou não? É uma situação bastante complicada.

- 5- Acha que as estratégias de comunicação do clube, acerca do caso, foram as mais corretas? Porquê?

É muito complicado analisar, porque considero que a comunicação tem uma grande vertente de perceção e de trabalho com os nossos públicos. Mas essa perceção e trabalho com os públicos tem de se basear na realidade da organização. Eu só conseguiria avaliar se soubesse que informação tinha o Departamento de Comunicação, se este caso é uma situação de crise real ou não... ter acesso a todos os dados. O que me parece é que o Benfica não estava preparado, na primeira fase, para que esta informação viesse a público. Podia não estar preparado porque acha que essa informação é irrelevante, porque não tinha conhecimento... por vários motivos. O que aconteceu foi que o Benfica demorou algum tempo a reagir a esta situação. No entanto, tem sido algo constante. O Benfica teve buscas da Polícia Judiciária e também demorou a reagir. Se demora a reagir é por opção estratégica ou por não saber muito bem o que há-de fazer é muito complicado analisar de fora. Eu, neste momento, não tenho dados que me permitam avaliar. O que me parece é que é uma situação demasiado grave para que não esteja a ser analisada, neste momento, por todos os Órgãos Diretivos e pelo Departamento de Comunicação do Benfica, sobre como e o que fazer. Penso que, de fora, é muito complicado analisar. O que me parece é que estamos perante uma situação que pode ter consequências muito graves, não só do ponto de vista legal, mas do ponto de vista desportivo e do ponto de vista comunicacional/reputacional para o Benfica.

- 6- Acha que a criação do gabinete de crise, anunciado por Luís Filipe Vieira a 10 de março deste ano, quase um ano depois dos primeiros e-mails divulgados por Francisco J. Marques, foi tardia? Porquê?

Do ponto de vista comunicacional, foi tardia por variados motivos. Primeiro, os adeptos, os sócios e os públicos, com quem o clube trabalha, questionam o porquê de só naquela altura, passado quase um ano, foi necessário ter um gabinete de crise. Depois, porque o anúncio do gabinete de crise foi muito baseado numa ideia tardia de defesa a uma crise que estava gerada. Eu considero que, como disse antes, mais que gerir crises, deve-se gerir riscos para evitar situações críticas. O que isso pode demonstrar é que o Benfica não tinha, até este momento, um departamento ou uma equipa que trabalhasse a gestão de risco e de crise. No entanto, também pode não ser esta a realidade. A equipa e o departamento de combate à crise já poderiam existir e a declaração do Presidente do Benfica não passou de uma estratégia, do ponto de vista de união da massa associativa, em que pretendia passar a mensagem de que estavam a ser alvo de um ataque exterior e que, por isso, iria ser criado um gabinete de crise. Estas são algumas hipóteses, mas poderão existir outras justificações.

7- Esse gabinete de crise tem feito a diferença na defesa da imagem do Sport Lisboa e Benfica e dos seus dirigentes? Porquê?

Este período de crise é um período muito difícil de analisar. Por um lado, é um período que eu já estava a trabalhar fora de Portugal e tive de acompanhar com maior distância, sendo que tenho seguido como um adepto do desporto e não tenho acompanhado com pormenor os detalhes do funcionamento do gabinete de crise. Tenho acompanhado os jornais desportivos e generalistas portugueses e a informação que chega a alguns jornais estrangeiros. No entanto, há um fenómeno que não pode ser separado de toda esta situação. Esse fenómeno acontece no momento em que, desde março até agora, o Benfica tinha essa situação de crise de associação a corrupção, perdeu o campeonato para o Futebol Clube do Porto e as modalidades com maior visibilidade do clube, depois de alguns títulos nas modalidades de pavilhão nos anos anteriores, ganharam poucos tipos de títulos. Apesar de tudo isto, as atenções mediáticas, desde maio deste ano, passam para o Sporting Clube de Portugal e para o seu ex-Presidente Bruno de Carvalho. Se analisarmos friamente, o Sport Lisboa e Benfica teve uma má época de resultados desportivos e as atenções mediáticas viraram-se. Isso foi um erro estratégico, do ponto de vista de comunicação do Sporting. Houveram buscas na SAD do Sport Lisboa e Benfica, por parte da Polícia Judiciária, e às doze ou treze horas da tarde, houve uma conferência de imprensa de Bruno de Carvalho que roubou as atenções mediáticas para o Sporting. A crise no Sporting Clube de Portugal, e neste caso a conferência de imprensa de Bruno de Carvalho, “abafou” de tal forma as buscas na SAD do Benfica que, se perguntarmos aos adeptos de futebol, nem sabem afirmar com toda a certeza do que é que as mesmas se tratavam. Ou seja, eu não sei se foi o gabinete de crise ou não, é uma suposição, mas existe a possibilidade de que tenha sido trabalho do gabinete de crise em mudar as atenções para o Sporting. Eu não sei o que é que o gabinete de crise fez, o trabalho que desenvolveu, e, assim, não consigo analisar porque um clube rival captou toda a atenção e, consequentemente, afastou todos os comentários de todos os comentadores e jornais de um assunto muito mais grave do ponto de vista legal e desportivo, que é a corrupção. A estratégia, ou falta dela, do Sporting fez com que se falasse mais dos comentários de um presidente que de um clube que está a ser alvo de buscas da Polícia Judiciária, que é algo gravíssimo. Assim, em consequência deste roubo de atenções por parte do Sporting, o Benfica, seja no futebol ou nas modalidades, ao contrário do que seria previsível, devido ao insucesso desportivo e aos diversos casos que está judicialmente implicado, como o “Caso Vouchers” ou o “Caso E-toupeira”, está a preparar a nova época com muito calma. Se toda esta situação foi, minimamente, provocada pelo gabinete de crise do Benfica, é algo muito complicado de analisar e determinar.

- 8- O despontar do “Caso E-mails” retirou credibilidade às vitórias anteriores, mais propriamente ao tetracampeonato? Porquê?

Esse é outro aspeto muito complicado de avaliar. Se alguém perguntar aos adeptos do Sport Lisboa e Benfica, não. Se alguém perguntar aos adeptos do Sporting Clube de Portugal ou do Futebol Clube do Porto, é óbvio. Ou seja, não estamos a falar só de desporto, mas também de algo muito emocional. Por isso, é muito complicado fazer uma avaliação de finalidade. Se estivermos a falar para os sócios ou adeptos do Benfica, estes vão ver a situação como um ataque externo e afirmar que o clube ganhou dentro das “quatro linhas”. Se formos falar com um adepto de outro clube, vai dizer que o Benfica foi ajudado por determinadas situações. Mas isso vai ser semelhante se falarmos do “Caso Apito Dourado”. Os adeptos do Benfica e do Sporting vão dizer que, em determinado período, o Porto foi ajudado, enquanto os adeptos do Porto vão afirmar que o clube dominava o futebol em Portugal e que ganhou com vinte pontos de diferença do segundo classificado, negando a existência do “Apito Dourado”. É muito complicado analisar a justiça e o mérito associado aos títulos conquistados. Vemos isso no desporto em geral, principalmente agora com a “guerra” na arbitragem que existe com o uso do VAR.

- 9- A situação crítica poderá ter repercussões financeiras e desportivas no futuro? De que modo?

Sim. Poderá ter repercussões, por exemplo, ao nível dos patrocinadores. Já houve, no passado, clubes que perderam patrocinadores devido a escândalos, alguns com a justiça e outros devido a comportamentos dos membros do clube. Poderá, também, levar a um afastamento de alguns adeptos, aos quais eu chamo de “adeptos moderados”. E poderá ter repercussões com os próprios acionistas, o que poderá não surgir numa primeira fase, mas mais tarde terá consequências ao nível desportivo. Estas consequências já aconteceram a outros clubes como a Juventus, por exemplo. Num dos casos mais conhecidos, a Juventus desceu de divisão e perdeu alguns jogadores. Por ser um clube com poderio financeiro, conseguiu manter alguns jogadores e voltou a subir. No entanto, foi uma época muito complicada do ponto de vista desportivo e financeiro. Não sei que consequências o Benfica pode ter a nível desportivo, mas pode ter consequências negativas junto dos adeptos, patrocinadores, etc. Neste momento, acredito que o Benfica ainda não esteja a ter essas consequências, porque o que estamos a falar é de um escândalo que está a ser analisado.

- 10- O “Caso E-mails” poderá prejudicar outras modalidades? De que maneira?

No caso dos clubes portugueses, infelizmente, a realidade é a de que o futebol é a força de engrenagem dos clubes, principalmente nos “três grandes”. Um exemplo simples é a oferta, de que se fala, do departamento de futsal do Sporting, que é o segundo desporto mais praticado em Portugal, pelo Ricardinho. Falava-se numa “oferta louca” por um jogador de futsal, sendo que, na realidade do futebol dos “três grandes”, um jogador ganha facilmente

essa quantia, sem que necessite de ser um dos jogadores mais bem pagos. Do ponto de vista financeiro, são realidades muito diferentes, em que, por exemplo, as cláusulas de rescisão são muito mais baixas que no futebol. Desta forma, tudo o que afetar a direção e o futebol do Benfica vai afetar as outras modalidades, porque vai afetar o clube e o nome da instituição. As consequências podem ser sentidas de diversas formas. Não me parece que poderá afetar do ponto de vista desportivo, porque os e-mails divulgados estavam relacionados com a SAD do Benfica. Do ponto de vista da comunicação, para os adeptos e para os patrocinadores é diferente, porque não vão separar a instituição do Sport Lisboa e Benfica da sua SAD. No entanto, a SAD não gere as modalidades. Do ponto de vista do impacto reputacional, não existe separação entre o suposto comportamento incorreto da SAD e o comportamento correto da instituição. Exemplo disso é o Belenenses, em que a SAD tem uma equipa de futebol e a instituição acabou de fundir outra equipa. Isto já aconteceu com outros clubes em Portugal e não será fácil de gerir. Penso que o Benfica poderá sofrer com toda esta situação, o resultado final nunca poderá ser um resultado positivo, apesar de poderem retirar um resultado menos negativo. As modalidades irão por arrasto e sofrer se o clube também sofrer.

Anexo 4. Respostas, na entrevista, do Doutor José Gabriel Andrade

1- Tem acompanhado desde o seu início e com interesse o “Caso E-mails”?

Sim, tenho.

2- Acha que a imagem da instituição sairá reforçada ou denegrida? Porquê?

Em qualquer processo de crise de comunicação há período de antes, durante e depois. A resposta, que ainda não está completa, pode ser benéfica. Vai depender muito do trabalho dos assessores. O problema é que há de imediato, quando o Porto Canal divulga aqueles conteúdos, uma confusão que acaba por destabilizar a própria ação final. Portanto, aqui perde o campeonato e dá alguma vantagem ao Futebol Clube do Porto. Isto foi durante a crise. Esse durante, que destabilizou a resposta da equipa de comunicação do Benfica, pode ter falhado. Estiveram sete meses para responder. Esse foi um problema que tiveram de gerir.

3- E quanto à confiança, tanto dos sócios e simpatizantes como do público em geral, acerca dos dirigentes do Benfica? Será a mesma que antes do despontar da Crise?

Depende do público. Eu acho que, pelo que tenho acompanhado, quanto aos adeptos, não houve uma grande diferença. O problema são todos os factos. Há a possibilidade de avaliar esta crise como mais uma crise do Benfica. Acho que o grande problema desta comunicação de crise foi o durante, pelo tempo de demora e a resposta.

4- Era previsível que esta situação crítica pudesse despontar? Acha que o Sport Lisboa e Benfica estava preparado para enfrentar uma crise deste género, desencadeada, em parte, pela divulgação dos e-mails no Porto Canal, por de Francisco J. Marques?

Acho que não. A demora de sete meses, o aproveitamento do Porto Canal e a falta de resposta foram prejudiciais. É a sociedade do mediatismo, do *show*, do momento e da liquidez, e não permite a demora na resposta. Isto leva a que se crie sempre mais uma crise. Vejo como uma falha. Em qualquer manual de crise, vamos ver que responder é um “mandamento”.

5- Acha que as estratégias de comunicação do clube, acerca do caso, foram as mais corretas? Porquê?

Só erraram no *timing*. Só erraram no tempo de resposta. A comunicação de crise tem três áreas, que são todas sociais e humanas, em que cada uma tem um diferente ponto de vista: gestores, juristas e comunicadores. E aqui, infelizmente, pode-se tratar um assunto de forma jurídica. Poderiam ter pensado em, visto que se houve um vazamento de informação para uma emissora televisiva, tratar de forma jurídica e em não comunicar nada. O problema é

que foi comunicado num meio de comunicação social, sendo que a resposta que dão, uns meses depois, é a de que estes receberam a informação de forma anónima e ilegal e de que tem de ser levada para o Ministério da Justiça. Isso levou a que houvesse muitos debates na comunicação social.

6- Acha que a criação do gabinete de crise, anunciado por Luís Filipe Vieira a 10 de março deste ano, quase um ano depois dos primeiros e-mails divulgados por Francisco J. Marques, foi tardia? Porquê?

É um facto. É completamente tardia. Um gabinete de comunicação de crise deve ser criado antes da crise. Há o antes, e nesse período, devem ser idealizados todos os cenários possíveis.

7- Esse gabinete de crise tem feito a diferença na defesa da imagem do Sport Lisboa e Benfica e dos seus dirigentes? Porquê?

Não. No entanto, neste momento, apesar de tarde, o gabinete de crise é necessário para ir respondendo às diligências que saem na imprensa, ao mesmo tempo que estão a procurar responder juridicamente. Essa deve ser a forma de funcionamento de um gabinete de gestão de crise. A gestão de crise deve ter um gestor, um porta-voz e a comunicação. Isso apareceu tarde.

8- O despontar do “Caso E-mails” retirou credibilidade às vitórias anteriores, mais propriamente ao tetracampeonato? Porquê?

Os conteúdos que estavam nos e-mails são outro problema. Isso ainda vai depender de como o gabinete de crise vai continuar a responder a essa questão. Não vejo penalização.

9- A situação crítica poderá ter repercussões financeiras e desportivas no futuro? De que modo?

Se for mal gerido, pode ter. Esse atraso na criação do gabinete de crise pode ter efeitos económicos. O Benfica pode vir a ter a comunidade interna desconfiada, e isso pode levar a problemas económicos. Vai depender da resposta por parte do Benfica.

10- O “Caso E-mails” poderá prejudicar outras modalidades? De que maneira?

O nome da marca vai estar sempre presente na crise. Num caso que leve à dúvida de uma marca, a crise pode respingar. Desta forma, poderá estender o problema a outras modalidades. Existe diferença entre uma marca guarda-chuva de uma marca com o próprio nome. Nestes casos, se há uma crise, vai depender da posição que tomar quanto à marca em crise. É o exemplo da marca L’Oréal, em que existe variados produtos que não têm o mesmo nome. No caso de haver o mesmo nome, a questão torna-se mais complexa, como é o caso da Coca-Cola e da Fanta, que não se pode dissociar os seus nomes da crise. No caso do Benfica, pode ser a mesma coisa.

Anexo 5. Respostas, na entrevista, do Doutor Vasco Ribeiro

1- Tem acompanhado desde o seu início e com interesse o “Caso E-mails”?

Acompanhei de forma irregular, já que não sou muito atento ao desporto. Fui seguindo e tendo acesso à informação que o “grande público” teve.

2- Acha que a imagem da instituição sairá reforçada ou denegrida? Porquê?

Penso que sairá denegrida. Desde o momento em que há uma corrente de notícias negativas sobre o clube, a marca Benfica fica fragilizada.

3- E quanto à confiança, tanto dos sócios e simpatizantes como do público em geral, acerca dos dirigentes do Benfica? Será a mesma que antes do despontar da Crise?

O futebol vive, e sempre viveu, de um ambiente de impunidade, porque o comportamento de qualquer adepto é tudo menos racional. É um comportamento emotivo. Isto é bastante interessante para uma marca, visto que atinge o princípio de “top of mind”. As pessoas compram o produto de forma emotiva e não racional, sendo esse o desejo de qualquer marca, ou seja, confiarem de tal forma que comprem na mesma. O Sport Lisboa e Benfica pode fazer o que quiser que irá ter sempre uma clientela muito fiel, que são os seus adeptos. Por isso é que algumas das regras da comunicação de crise são enviesadas. Já que existe uma irracionalidade em volta do tratamento destas questões. É muito complicado desligarmo-nos de uma marca, ainda para mais no caso do Benfica. Eu nunca vi ninguém a mudar de clube. Os adeptos ficam zangados, dececionados, mas mantêm o sentimento de orgulho e de emoção em volta da marca. Desta forma, penso que o “Caso E-mails” deu alguma má imagem, mas, à primeira vitória do clube em campo, os adeptos vão esquecer o assunto. Penso que, no futebol, os adeptos são diferentes, porque parece que dão vida ao “Xico-espertismo português”. O comportamento de afronta, agressividade, escárnio e maldizer, por vezes, abunda no noticiário desportivo. É um mundo de emoções e não de racionalidade.

4- Era previsível que esta situação crítica pudesse despontar? Acha que o Sport Lisboa e Benfica estava preparado para enfrentar uma crise deste género, desencadeada, em parte, pela divulgação dos e-mails no Porto Canal, por de Francisco J. Marques?

Penso que o clube estava preparado. Por acaso, achei que o Sport Lisboa e Benfica, naquilo que fui acompanhando e tendo acesso, conseguiu gerir mais ou menos bem esse dossiê. Isso era previsível porque o Benfica tem um conjunto de profissionais muito habilitados para fazer esse trabalho, sendo estes da primeira linha da comunicação estratégica em Portugal. Esta equipa, que conta com o seu Diretor de Comunicação Luís Bernardo, tem muita experiência. Vi o Luís Bernardo a multiplicar-se em explicações, o que o liga ao princípio da qualidade informativa quando é confrontado com a informação. No entanto, não foi só ele. Houve uma

orquestra de mensagens, bem adequadas, o que chamamos de discurso de moratória, mais ou menos alienadas. O que dizia Luís Bernardo era também, mais ou menos, reproduzido pelos comentadores desportivos habituais. Houve uma grande preocupação em criar uma harmonia, com discursos de moratória, de qualidade informativa. Houve agilidade, não esperando muito tempo, visto que quando se desencadeia um processo, desmultiplicam-se em explicações.

5- Acha que as estratégias de comunicação do clube, acerca do caso, foram as mais corretas? Porquê?

Acredito e acho que poderiam ter feito mais, visto que deveria ter sido dada muito mais informação. Não acompanhei ao “milímetro”, mas da perspetiva de quem é da opinião pública e tem um acesso limitado à informação, pareceu-me que houve situações contraditórias, agilidade e um discurso coincidente desde o Presidente até aos comentadores televisivos, o que permite ao adepto a replicação dessas próprias mensagens. Na morfologia de uma crise, o caso teve um período agudo, que durou alguns meses. Uma crise, quando existe um acontecimento com mais de duas semanas, atinge e fere a opinião pública. Os episódios que duram mais de duas semanas, de acordo com o princípio de Thompson, são considerados escândalos. Os estados desportivos são efetivamente efémeros, sendo que os episódios passam relativamente rápido.

6- Acha que a criação do gabinete de crise, anunciado por Luís Filipe Vieira a 10 de março deste ano, quase um ano depois dos primeiros e-mails divulgados por Francisco J. Marques, foi tardia? Porquê?

Sim. Penso que foi tardia e “patinaram” nesta questão. Eu penso que foi criado tardiamente, mas no momento em que tiveram acesso às informações. No entanto, não me parece que tenham atuado como atuaram sem um gabinete de crise. O gabinete de crise tem as pessoas chave da instituição ligadas a esse dossiê. Não me parece que tenham esperado quase um ano para criarem essa célula de crise. Anunciaram tardiamente, mas penso que essa célula de crise não era só relativa ao “Caso E-mails”, mas sim a todos os assuntos que estavam a envolver o Benfica. No fundo, foi o operacionalizar de uma célula de crise que foi criada, de forma ágil, no período do “Caso E-mails”.

7- Esse gabinete de crise tem feito a diferença na defesa da imagem do Sport Lisboa e Benfica e dos seus dirigentes? Porquê?

Respondendo como alguém que não teve acesso a toda a informação, como mero espetador e que, conseqüentemente, não está muito habilitado a responder a essa pergunta, penso que agiram bem.

- 8- O despontar do “Caso E-mails” retirou credibilidade às vitórias anteriores, mais propriamente ao tetracampeonato? Porquê?

Penso que, no desporto, estes casos não contam muito, assim como não contaram no “Apito Dourado”. Infelizmente, conta pouco, sendo utilizado, principalmente, como uma forma de arremesso e ataque nas discussões desportivas. Como disse anteriormente, a emoção sobrepõe a racionalidade.

- 9- A situação crítica poderá ter repercussões financeiras e desportivas no futuro? De que modo?

Tenho alguma dúvida que, em concreto, o “Caso E-mails” manche o Benfica. Penso que o caso das agressões aos jogadores do Sporting, na Academia de Alcochete, mancha mais a imagem do Sporting. Não penso que, neste momento, alguma marca se queira associar ao Sporting Clube de Portugal. O “Caso E-mails” não chegou a essa dimensão. Há uma tipologia de crises. Neste caso, esta é uma Crise de Honorabilidade, de honra. A Crise de Honorabilidade, para todos os efeitos, no desporto, tem um sentido menor que, por exemplo, na política. Estas situações fazem parte do *modus operandi* do dirigente desportivo. No adepto, há a perceção de que o que faz um bom dirigente é a sua capacidade de dominar os árbitros. Apesar de não estar a dizer que isto acontece, há essa perceção instalada na opinião dos adeptos e faz, mais ou menos, parte dos processos de vencer a todo o custo. Penso que o “Caso E-mails” é grave e uma vergonha enquanto cidadão e pessoa ligada ao desporto. Mas no futebol, pouco conta. Por vezes, este tipo de casos dá ainda mais força aos adeptos. Neste caso em particular, esta irracionalidade toma conta dos adeptos e esta Crise de Honorabilidade não tem efeito na ligação do clube com as marcas. Penso que no caso do Sporting já é diferente, visto que colocou em causa a vida dos atletas.

- 10- O “Caso E-mails” poderá prejudicar outras modalidades? De que maneira?

Lamento, mas não consigo responder. Invoco o meu desconhecimento na área desportiva nesta pergunta.

Anexo 6. Respostas, na entrevista, do Mestre Paulo Salgado

1- Tem acompanhado desde o seu início e com interesse o “Caso E-mails”?

Sim. Apesar de ser difícil de acompanhar tudo, dado o volume de notícias que vão surgindo e a diversidade de fontes que falam sobre o assunto. Como interessado, seguidor e estudioso do tema, gosto de futebol e acompanho o assunto. É uma área que afeta diretamente a reputação dos clubes e do futebol português em geral, por isso, sim. É uma área que procuro seguir com alguma atenção e ponderação.

2- Acha que a imagem da instituição sairá reforçada ou denegrida? Porquê?

Penso que só poderá sair, de alguma forma, reforçada caso se chegue a alguma conclusão de total arquivamento ou absolvição face aos temas. É importante, do ponto de vista conceptual, destacar duas coisas. Em primeiro lugar, as imagens que se criam, visto que são mais voláteis, momentâneas e menos estruturadas que a reputação, vão sendo criadas consoante a divulgação de publicações mais polémicas ou de potencial ilegalidade, sendo estas sempre um dano para a imagem. Do ponto de vista da reputação, também afeta o clube, visto que a reputação está baseada nos comportamentos do presente e passado da organização, demorando esta muito tempo a ser construída. Penso que a imagem tem sido constantemente negativa, face à forma como o clube tem demorado a reagir à questão, tendo depois adotado uma postura de gestão de crise. No entanto, sabemos, também, que, do ponto de vista da gestão de crise, a situação crítica não acontece apenas do ponto de vista mediático, visto que também existem os parâmetros legais a serem seguidos, percebendo se podem, ou não, levar a uma situação que possa, de facto, afetar a reputação da organização. Acho que só poderá sair reforçada a médio-longo prazo. A curto prazo, os danos não me parecem consideráveis. Isto pode gerar uma desconfiança por parte dos diferentes *stakeholders*, adeptos, associados e investidores. Também poderá criar um clima de maior instabilidade para a organização, com o surgimento de potenciais outros candidatos, que aproveitam esse momento menos positivo. Mas a verdade é que, se os resultados desportivos, durante este período, forem positivos, especialmente para adeptos e patrocinadores, vai passar um pouco ao lado. Se chegar, de facto, à situação de que existe algum tipo de condenação para algum interveniente ou para o Sport Lisboa e Benfica, é uma marca que fica na organização, como ficou noutras marcas desportivas que atravessaram processos semelhantes. Será difícil apagar, mesmo que haja uma absolvição. Diria que levará algum tempo para que o Sport Lisboa e Benfica consiga superar este momento. Por outro lado, do ponto de vista mediático, o facto de outros clubes estarem em crise, acabou por fazer com que, mediaticamente, o Sport Lisboa e Benfica não tenha tido a atenção que este caso negativo merecia. Este caso negativo, talvez, não tenha gerado uma atenção mediática e uma discussão tão forte, do ponto de vista dos *opinion makers*, da opinião pública e dos órgãos de comunicação social, porque estavam atentos àquilo que ia acontecido no Sporting. De alguma

forma, isso acabou por ser uma vantagem para o Sport Lisboa e Benfica porque não se falou no assunto e acaba por cair, um pouco, no esquecimento. Isto falando em específico no “Caso E-mails”, já que existiram outros. Apagar isto é difícil, mas o Sport Lisboa e Benfica é uma instituição muito grande que está a trabalhar para superar. Nestas últimas buscas da Polícia Judiciária, já se via uma resposta mais pronta, por parte do Presidente do clube. Na minha opinião, é totalmente justificável e faz todo o sentido, de modo a dar uma resposta à altura dos acontecimentos em vez de estarem em silêncio e não reagir. O silêncio que se gerou, durante algum período, também não foi favorável. Inicialmente, a forma como foi gerida a situação do “Caso E-mails” talvez não tenha sido a mais favorável para o clube.

- 3- E quanto à confiança, tanto dos sócios e simpatizantes como do público em geral, acerca dos dirigentes do Benfica? Será a mesma que antes do despontar da Crise?

É importante perceber que os clubes de futebol, ou as Sociedades Anónimas Desportivas, não são organizações ou empresas normais. Enquanto para muitas empresas a base do sucesso é a performance financeira das instituições, nos clubes de futebol existe o fator dos resultados desportivos, que tem sempre uma componente algo aleatória. Acima de tudo, o que deixa os adeptos mais satisfeitos são os resultados desportivos. O Benfica vem de uma fase muito positiva a esse nível, apesar de não ter vencido o último campeonato. No entanto, esta situação já gerou um potencial candidato às próximas eleições do clube. Será a confiança a mesma? Penso que pode não ser. Nenhum adepto do Benfica gosta das notícias que viu, por isso, pode gerar alguma desconfiança que, se resultar em resultados desportivos menos positivos, pode gerar alguma instabilidade. Isto poderá, também, gerar, caso o clube seja considerado culpado ou não de algumas situações que possam advir, desinteresse por parte de diferentes investidores que não quererão ver a imagem da sua marca e instituição ligada a um clube que potencialmente poderá ser considerado culpado. No entanto, ainda é muito cedo para se poder avaliar isso. Que existe esse potencial de risco, existe. Mas como o Benfica é uma grande instituição, provavelmente é o maior clube a nível nacional e uma marca muito forte e poderá utilizar a ligação emocional com os adeptos a seu favor. Os adeptos podem estar descontentes, mas não irão mudar de clube. Ao contrário de outras indústrias, quando não estamos contentes com o comportamento de uma marca, compramos outra. Nos clubes de futebol essa questão não é tão clara.

- 4- Era previsível que esta situação crítica pudesse despontar? Acha que o Sport Lisboa e Benfica estava preparado para enfrentar uma crise deste género, desencadeada, em parte, pela divulgação dos e-mails no Porto Canal, por de Francisco J. Marques?

Penso que o clube não estava preparado. Também penso que não era de esperar que um clube conseguisse ter acesso a todos os e-mails de outra instituição. Penso que ninguém está preparado para isso. Aliás, se estivessem preparados para isso, seguramente que omitiriam algumas informações que seguiram via e-mail e ter-se-iam protegido face ao sucedido. Como disse, a resposta inicial do Benfica não foi a mais apropriada porque penso que não tenham

tido a noção da dimensão e da quantidade de e-mails que o Futebol Clube do Porto tinha. Depois, a estratégia do Futebol Clube do Porto de todas as semanas divulgar e-mails, no sentido de gerar uma conversa constante na opinião pública e não deixar que o caso desaparecesse, criou focos de instabilidade. De isso não existe dúvida.

5- Acha que as estratégias de comunicação do clube, acerca do caso, foram as mais corretas? Porquê?

Sem lá estar, é complicado. Visto que não tenho acesso a todos os dados. Em primeiro lugar, quando existe uma estratégia e temos noção da dimensão a que o caso pode chegar, é importante não deixar muito espaço para o silêncio e ter uma resposta imediata. Depois, avaliar qual é a melhor resposta em si. Pareceu-me, no início, que houve uma tentativa de descredibilização dos e-mails e com um foco claro na forma potencialmente ilegal de como foram obtidos. No entanto, demoraram muito tempo até conseguirem a proibição da divulgação dos mesmos. Diria que houve, no início, uma estratégia passiva e depois uma estratégia muito agressiva, inclusivamente direcionada a alguns órgãos de comunicação social, duvidando que possa ter sido a melhor solução. Porém, o Presidente do Sport Lisboa e Benfica anunciou que iriam criar um gabinete de resposta à crise. E, quanto a isso, penso que um gabinete de crise não deve ser criado quando a crise acontece. Quando se cria um departamento de resposta à crise algum tempo depois do assunto estar na opinião pública, quer dizer que o clube não estava preparado e não tinha uma estrutura adaptada para conseguir responder, especificamente, àquela crise. A resposta tem de ser o mais célere possível. A partir do momento em que foi anunciada esta medida por parte do Presidente do Benfica, que, finalmente, veio a público falar no assunto, a promessa de uma reação agressiva aconteceu. Tem aspetos positivos. Conseguiu estancar a informação que sai para a opinião pública, gerando, inclusivamente, medo aos potenciais utilizadores da Internet que pretendiam aceder aos e-mails, visto que o Benfica ameaçou processar quem os consultasse. Como se pode ver, a resposta foi forte. No entanto, demorou muito tempo. Penso que, às vezes, no futebol, em geral, cria-se uma sensação de impunidade. As coisas acontecem, mas os clubes podem sempre dizer que não é verdade e começam a falar na generalidade. Cria-se uma ideia de que nada acontece. Talvez seja esse clima de impunidade no futebol que fez com que o Benfica possa ter tido, eventualmente, uma postura mais lenta a gerir o processo. Não é incomum nos estudos, se verificarmos em termos de gestão de crise, que grandes instituições, por vezes, lidam e gerem as crises com alguma arrogância, achando que as coisas vão ficar por ali. E, em grande parte dos casos, os assuntos evoluem. O “Caso E-toupeira” também fez gerar uma impressão de que o Benfica ia tendo acesso às informações, ou seja, a Polícia Judiciária via o seu papel dificultado porque o Benfica tinha o acesso antecipado às informações e ia gerindo a crise com alguma antecipação e “na sombra”. A partir do momento que surge o “Caso E-toupeira” já não é possível gerir os casos “na sombra” porque o clube sabe que está sob escrutínio. A partir daí, realmente, a resposta tem de ser outra. Supondo que, no “Caso E-toupeira”, o clube tinha informação antecipada em relação à

polícia. Nesse caso, talvez, fosse vantajoso gerir a informação “na sombra”. Do ponto de vista comunicacional, penso que se demorou muito tempo, que houve muito silêncio e que houve muitas incoerências. Primeiro dizem que é verdade, depois já não é verdade... dificilmente podemos gerir bem uma crise sem dizer a verdade e admitindo a crise desde o início. A admissão que aqueles seriam e-mails reais e arranjar forma de impossibilitar a divulgação de mais teria sido a opção mais correta.

- 6- Acha que a criação do gabinete de crise, anunciado por Luís Filipe Vieira a 10 de março deste ano, quase um ano depois dos primeiros e-mails divulgados por Francisco J. Marques, foi tardia? Porquê?

Não temos dados que comprovem que o gabinete de crise apenas tivesse sido criado nessa data. Podemos assumir que o Benfica tem um Departamento de Comunicação, com pessoas capazes, conhecedoras e experientes na área da comunicação. O seu Diretor de Comunicação foi jornalista e também trabalhou como responsável de comunicação no Sporting Clube de Braga. Desta forma, assumimos que o Benfica tem profissionais de comunicação experientes e capazes de gerir esta questão. Daí que pudesse existir, não anunciado publicamente, um gabinete de crise. O facto de o Presidente do Benfica vir a público fazer este anúncio fez pensar que usou o gabinete de crise como forma de resposta, com o objetivo de dizer aos associados que o clube está realmente empenhado a tratar do assunto. O anúncio da existência de um gabinete de crise serviu, não só para gerir a crise, mas também para criar a imagem de que se está a fazer tudo para proteger a marca Benfica, mesmo que já o estivessem a fazer. Este foi o mote para anunciar uma diferença de postura que, realmente, veio a acontecer. No entanto, não se costuma anunciar a criação de um gabinete de crise. Normalmente, os profissionais já estão no clube e são, então, chamados a intervir. Penso que a situação escalou de tal forma que foi necessário fazer uma comunicação para o “universo benfiquista”, com o intuito de afirmar que se iria mudar de postura e que até se criou um gabinete para isso.

- 7- Esse gabinete de crise tem feito a diferença na defesa da imagem do Sport Lisboa e Benfica e dos seus dirigentes? Porquê?

Estou certo que houve mudanças. Basta ver a quantidade de notícias, as providências cautelares, a ameaça de processos em tribunal a quem divulgasse ou acesse aos e-mails, etc. Houve, claramente, uma mudança de postura. Agora, se é um gabinete novo de crise ou não, não sei. Podem ser as mesmas pessoas a trabalharem com uma orientação diferente.

- 8- O despontar do “Caso E-mails” retirou credibilidade às vitórias anteriores, mais propriamente ao tetracampeonato? Porquê?

Penso que levanta “sombras”, da mesma forma que o “Caso Apito Dourado” possa levantar questões acerca das vitórias do Futebol Clube do Porto. Este tipo de clima levanta questões. Se olharmos para uma série de indícios, a quantidade de casos é tanta que até os próprios

adeptos do Benfica podem questionar. A partir do momento que a Polícia Judiciária investiga um determinado ato, apesar de devermos presumir a inocência até que provem o contrário, sabemos que irá existir julgamentos por parte da opinião pública. Podemos presumir a inocência, no entanto, é legítimo ter dúvidas. Penso que, de alguma forma, a dúvida ter-se-á instalado. Até ao finalizar da investigação, penso que é natural que se gerem dúvidas.

9- A situação crítica poderá ter repercussões financeiras e desportivas no futuro? De que modo?

Honestamente, acho difícil. Primeiro, não acredito que o Sport Lisboa e Benfica possa enfrentar um cenário de descida de divisão. Isso sim, poderia ter repercussões negativas para o Benfica e para o futebol português, em geral. Eu acredito que o Benfica é uma marca forte. Mesmo que do ponto de vista reputacional possa ser afetado, caso se venha a verificar que houve crimes cometidos, o futebol em Portugal tem uma dimensão tão grande, do ponto de vista mediático, que não acredito que este caso possa ter grandes repercussões financeiras. Pode é, eventualmente, caso haja irregularidades, haver um efeito na performance desportiva do clube. Nesse caso, pode, sim, gerar um foco de instabilidade. Mas neste momento, a não ser que exista um potencial cenário de descida de divisão, penso que o problema do ponto de vista financeiro para o Benfica não advirá deste tipo de casos. Pode haver alguma repercussão dos patrocinadores face a alguma condenação. No entanto, aí já se terá de distinguir se é o Benfica que é condenado ou se é algum profissional que trabalha para o clube. Uma coisa é o Paulo Gonçalves estar indiciado; outra é o Sport Lisboa e Benfica estar indiciado. Existem diferenças. Até ser a instituição Benfica a ser indiciada de determinadas práticas, não sei se os patrocinadores olharão com atenção. Agora, se poderá influenciar no valor dos contratos e na quantidade de patrocinadores interessados, penso que, se influenciar, irá influenciar o futebol em geral. Acredito que afete o futebol em geral e que crie um descrédito para a Liga Portuguesa, portanto, que afete toda a gente. Muito à semelhança do ciclismo, em que algumas marcas apostaram no ciclismo e acabaram por deixar de investir na modalidade, isso poderá acontecer no futebol. São muito seletivas as marcas que apostam no futebol e, portanto, poderá haver alguma marca que possa não gostar da exposição negativa que possa daí advir e, aí, optar por outros cenários. No entanto, penso que o Benfica só perderá patrocinadores se o caso escalar até a um ponto que ainda não aconteceu.

10- O “Caso E-mails” poderá prejudicar outras modalidades? De que maneira?

Não sei se o “Caso E-mails”, em específico, poderá prejudicar outras modalidades. O que é importante perceber é que, muitas vezes, o futebol é o patrocinador das modalidades. Nesse sentido, havendo menos dinheiro para investir no futebol, poderá, também, haver menos dinheiro para investir nas modalidades. Não consigo vislumbrar uma relação direta entre uma coisa e outra. Penso que o que mais influencia o investimento nas modalidades é a opção estratégica. A opção estratégica de aposta e de visibilidade não tem a ver diretamente com o

“Caso E-mails”. Acho que é difícil dizer que existe uma relação direta entre uma coisa e outra.

Anexo 7. Questionário

Comunicação de Crise no Desporto: Gestão da Reputação no “Caso E-mails”

O meu nome é Mário Cardoso e estou a realizar uma dissertação no âmbito do curso de Mestrado em Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas da Universidade da Beira Interior, subordinada ao título “Comunicação de Crise no Desporto: Gestão da Reputação no ‘Caso E-mails’”. O meu objetivo é estudar de que forma esta situação crítica afetou (ou não) a reputação do clube Sport Lisboa e Benfica. Pretendo ainda perceber se as formas de comunicação foram as mais indicadas na defesa da imagem da instituição, se os canais utilizados para passar a mensagem para os públicos foram os mais corretos, se o clube e os seus dirigentes continuam a ser vistos como confiáveis e quais as possíveis consequências deste caso.

Para atingir estes objetivos preciso de um pouco da sua atenção e, conseqüentemente, colaboração.

Obrigado.

1. É simpatizante de que clube de futebol?

Sport Lisboa e Benfica	Sporting Clube de Portugal	Futebol Clube do Porto	Outro

2. Género

- Feminino
- Masculino

3. Idade

- 18 - 35
- 35 - 50
- 55 - 65
- 65 <

4. Habilitações Literárias (Concluídas)

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Secundário
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

5. Qual o seu nível de conhecimento do “Caso E-mails”?

1	2	3	4	5	6

6. Qual o nível de reputação do Sport Lisboa e Benfica antes da situação de crise?

1	2	3	4	5	6

7. A divulgação dos e-mails pelo Diretor de Comunicação do Futebol Clube do Porto Francisco J. Marques, no Porto Canal, revelando um suposto esquema de corrupção de árbitros a favorecer o Sport Lisboa e Benfica, era previsível?

- Sim
- Não

8. A reputação do Sport Lisboa e Benfica ficou manchada?

- Sim
- Não

9. A confiança nos dirigentes do Sport Lisboa e Benfica ficou intacta?

- Sim
- Não

10. Quais as características que mais associava ao Sport Lisboa e Benfica e seus dirigentes antes da situação crítica? (Escolha 3)

- Inovador
- Confiável
- Profissional
- Credível
- Consensual
- Moderno
- Aberta
- Honesto
- Prestigiada
- Autoritária
- Amigável
- Interessada
- Ousada
- Jovem
- Segura
- Cívico
- Organizada
- Respeitadora
- Transparente
- Responsável
- Solidária
- Oportunista
- Traíçoeiro
- Incredível
- Divergente
- Desprestigiado
- Democrático
- Conflituoso
- Desinteressado
- Tímido
- Antiquado
- Inseguro
- Incivilizado
- Desorganizado
- Desrespeitador
- Duvidoso
- Irresponsável

Egoísta

11. Após a situação de crise, a organização e os seus dirigentes continuam a manter as características que escolheu na pergunta anterior?

Sim

Não

12. Acredita que o Sport Lisboa e Benfica esteja envolvido em esquemas de corrupção, com vista a beneficiar o clube?

Sim

Não

13. Considera que as estratégias de comunicação (discursos dos dirigentes, comunicados, etc.) foram as mais indicadas?

Sim

Não

14. Aquilo que o Sport Lisboa e Benfica fez para desmentir o seu envolvimento no “Caso E-mails” foi convincente?

Sim

Não

15. As declarações dos dirigentes e os comunicados difundidos pelo Sport Lisboa e Benfica sobre a situação crítica do “Caso E-mails” foram esclarecedores?

Sim

Não

16. Os conteúdos comunicativos do Sport Lisboa e Benfica pareceram uma assunção de culpa?

Sim

Não

17. Considera que o caso não teria tomado as mesmas proporções caso não houvesse tanta cobertura por parte dos meios de comunicação social?

Comunicação de Crise no Desporto: Gestão da Reputação no “Caso E-mails”

- Sim
- Não

18. É do seu conhecimento que o Sport Lisboa e Benfica criou um gabinete de crise durante a situação crítica?

- Sim
- Não

19. O gabinete de crise criado pelo Sport Lisboa e Benfica fez a diferença, na defesa da reputação do clube, no decurso do caso?

- Sim
- Não

20. Os canais (Redes Sociais, Canal do Clube, Imprensa, etc.) utilizados para difundir as mensagens do clube acerca do “Caso E-mails” foram os mais indicados?

- Sim
- Não

21. O Sport Lisboa e Benfica estava preparado para uma situação de crise como esta?

- Sim
- Não

22. A credibilidade das vitórias desportivas do Sport Lisboa e Benfica diminuiu?

- Sim
- Não

23. O “Caso E-mails”, referente a acusações sobre más práticas no futebol, prejudicou ou prejudicará as outras modalidades e as outras áreas do clube?

- Sim
- Não

24. Qual o nível de reputação do Benfica depois do início da situação crítica?

1	2	3	4	5	6

25. Prevê que o Sport Lisboa e Benfica irá ter dificuldades corporativas e financeiras (instabilidade organizacional, dificuldade em estabelecer parcerias, etc.) no futuro?

- Sim
- Não

26. O Sport Lisboa e Benfica é o clube português com melhor reputação?

- Sim
- Não

Anexo 8. Cronologia global dos acontecimentos

6 de junho de 2017 - Francisco J. Marques, Diretor de Comunicação e Informação do Futebol Clube do Porto, divulga, no programa “Universo Porto de Bancada”, no Porto Canal, supostos e-mails que, segundo o mesmo, espelhavam um suposto esquema de corrupção a árbitros para favorecer o Sport Lisboa e Benfica. Esta suposta troca de e-mails implicava Pedro Guerra, Diretor de Conteúdos da BTV de então, e Adão Mendes, ex-árbitro, sendo tais e-mails referentes à época 2013/2014. Francisco J. Marques anuncia, também, o direcionamento dos supostos conteúdos que tinha em seu poder para o Ministério Público.

7 de junho de 2017 - O Sport Lisboa e Benfica emite um comunicado a desmentir e repudiar as declarações e insinuações de Francisco J. Marques e anuncia a instauração de um processo-crime por difamação. Acusa o Futebol Clube do Porto de tentar desviar as atenções da crise financeira e desportiva por que, supostamente, estaria a passar.

7 de junho de 2017 - O Ministério Público confirma a receção da denúncia anónima sobre o alegado esquema de corrupção e declara que a encaminhou para o Departamento de Investigação e Ação Penal (DIAP), que, por consequência, instaura um inquérito.

7 de junho de 2017 - Francisco J. Marques, em resposta ao comunicado do Sport Lisboa e Benfica, anuncia que também o Futebol Clube do Porto irá apresentar queixa no Ministério Público e que mais e-mails irão ser divulgados.

9 de junho de 2017 - Luís Filipe Vieira, Presidente do Sport Lisboa e Benfica, na Assembleia Geral Ordinária, afirma que o clube necessita de estar unido e que não há razão para pensar em corrupção. Defende Pedro Guerra das acusações.

11 de junho de 2017 - Pedro Guerra admite ter escrito os e-mails, apesar de, segundo o mesmo, não se lembrar de os redigir. Desvaloriza a situação, afirmando que, no período em que escreveu os e-mails, seria apenas um mero colaborador do Benfica e da BTV. Declara, ainda, que este caso é uma cabala com intenção criminosa.

13 de junho de 2017 - Francisco J. Marques, no programa “Universo Porto de Bancada” do Porto Canal, divulga mais supostos e-mails. Primeiro, divulgou supostas trocas de mensagens eletrónicas referentes à discussão da nota de árbitros, entre Adão Mendes e Paulo Gonçalves, assessor jurídico do Sport Lisboa e Benfica. Posteriormente, divulgou supostos e-mails entre Nuno Cabral, ex-delegado da Liga de Clubes, e Paulo Gonçalves, indiciando uma disposição para ajudar no esquema. Depois, divulgou um suposto e-mail entre Luís Filipe Vieira e Mário Figueiredo, presidente da Liga de Clubes do momento, com o intuito de colocar em causa, por parte de Francisco J. Marques, a integridade do então responsável máximo da Liga de Clubes. Estes e-mails datavam de 2014 e 2016.

13 de junho de 2017 - Vários meios de comunicação social contactam uma fonte do Sport Lisboa e Benfica que afirma que as denúncias são irrelevantes e que o Futebol Clube do Porto irá responder na justiça por diferentes crimes.

14 de junho de 2017 - A Associação Portuguesa de Árbitros de Futebol (APAF) pede à Federação Portuguesa de Futebol (FPF) que apure a veracidade da situação dos supostos e-mails divulgados por Francisco J. Marques.

14 de junho de 2017 - Mário Figueiredo nega “vassalagem” ao Sport Lisboa e Benfica e admite troca de e-mails inocente e transparente com Luís Filipe Vieira.

14 de junho de 2017 - Nuno Saraiva, Diretor de Comunicação do Sporting Clube de Portugal, defende que, se o conteúdo dos supostos e-mails for comprovado, terá de ser retirado o tetracampeonato e atribuída a descida de divisão ao Sport Lisboa e Benfica.

16 de junho de 2017 - Luís Bernardo, Diretor de Comunicação do Sport Lisboa e Benfica, afirma, na BTV, que o “Caso E-mails” não compromete o clube e acusa o Futebol Clube do

Porto de pirataria informática e de crime. Declara que espera a absolvição por parte da justiça e que, após isso, o Benfica iria pedir consequências a quem manchou o nome do clube.

21 de junho de 2017 - Francisco J. Marques garante que o Sport Lisboa e Benfica tinha acesso às SMS de Fernando Gomes, Presidente da FPF. Divulga, então, um suposto e-mail que comprova a sua afirmação, entre Carlos Deus Pereira, presidente da Assembleia Geral da Liga de Clubes nesse período, e Pedro Guerra, datado de 2014. Acusa Luís Filipe Vieira de conhecer todas as situações que têm sido divulgadas nos supostos e-mails.

23 de junho de 2017 - O Futebol Clube do Porto entrega toda a suposta documentação que possuía, quanto ao “Caso E-mails”, na Unidade Nacional de Combate à Corrupção da Polícia Judiciária.

23 de junho de 2017 - O Sport Lisboa e Benfica emite um comunicado a afirmar que nunca existiu nenhuma tentativa de condicionamento da arbitragem nem dos órgãos de justiça desportiva.

27 de junho de 2017 - Francisco J. Marques diz ter ainda muito material para revelar, afirmando que “o melhor ainda está para vir”. Acusa o Sport Lisboa e Benfica de bruxaria, referindo que Rui Gomes da Silva, vice-presidente do Sport Lisboa e Benfica, assinou protocolo com o Comandante da Polícia da Guiné para a época 2015/2016. Esta acusação é sustentada num suposto e-mail que divulgou.

27 de junho de 2017 - O Sport Lisboa e Benfica lança uma campanha de divulgação do *Red Pass* (bilhete de época) para a época 2017/2018. Esta campanha satiriza a divulgação dos alegados e-mails por Francisco J. Marques, sendo o cenário parecido com o espaço onde se realiza o programa “Universo Porto de Bancada” do Porto Canal e tendo o ator algumas semelhanças físicas com Francisco J. Marques.

29 de junho de 2017 - Luís Filipe Vieira aborda pela primeira vez o “Caso E-mails”, num jantar com deputados benfiquistas. Afirmo que todas as acusações são falsas e infundadas e que o bruxo do clube é o seu treinador, Rui Vitória. Declara que o Futebol Clube do Porto realizou um crime informático, sendo este um ataque à credibilidade do clube.

30 de junho de 2017 - Francisco J. Marques levanta suspeitas ao porquê de o Sport Lisboa e Benfica não permitir a Jorge Jesus, treinador de futebol, ficar com o seu computador pessoal aquando da saída para o Sporting Clube de Portugal.

3 de julho de 2017 - Rui Gomes da Silva nega ter assinado qualquer tipo de protocolo ligado a bruxaria.

7 de julho de 2017 - O Sport Lisboa e Benfica realiza um boicote à Gala da Liga, que ditou o sorteio do campeonato 2017/2018 e fez a entrega dos prémios relativos à época 2016/2017. O clube anunciou que ninguém, que recebesse prémios, iria comparecer devido à inércia da Liga relativamente ao “Caso E-mails”.

9 de julho de 2017 - Luís Filipe Vieira, no discurso do almoço com participantes das Casas do Benfica nos mundiais de Sueca e Futsal, afirma que os benfiquistas têm de se preocupar com o seu clube e não com aquilo que os outros clubes dizem. Profere uma mensagem de união e de desvalorização do “Caso E-mails”.

5 de agosto de 2017 - Na tarde que antecedia a Supertaça Portuguesa de Futebol, Luís Filipe Vieira acusa os rivais de intimidação, violência verbal e ameaças.

8 de agosto de 2017 - Francisco J. Marques divulga um suposto e-mail em que Domingos Soares de Oliveira, administrador da SAD do Sport Lisboa e Benfica, terá sugerido a Paulo Gonçalves que se invadisse o disco rígido do computador do treinador Jorge Jesus, aquando da sua saída para o Sporting Clube de Portugal. Divulga, também, o suposto nome fictício de Ferreira Nunes, antigo responsável pelas classificações da arbitragem, na alegada troca de correspondência eletrónica com Paulo Gonçalves.

11 de agosto de 2017 - O jornal *O Jogo* noticia que, após Francisco J. Marques ter revelado o nome fictício da correspondência eletrónica de Ferreira Nunes, os árbitros reconheceram o endereço eletrónico que realizou um ataque ao conselho de arbitragem. Este acontecimento ter-se-ia verificado a 26 de julho de julho de 2017.

22 de agosto de 2017 - Francisco J. Marques divulga outro suposto e-mail e acusa Nuno Cabral de ser intermediário entre Paulo Gonçalves e João Pinheiro, árbitro de primeira categoria. O conteúdo do alegado e-mail baseava-se no pedido de melhoria de nota de atuação de João Pinheiro a Paulo Gonçalves.

29 de agosto de 2017 - Francisco J. Marques divulga um suposto e-mail, entre Paulo Gonçalves e Nuno Cabral, que acusa de ligar Bruno Paixão, árbitro de primeira categoria, ao Sport Lisboa e Benfica. A interação entre o clube e Bruno Paixão seria realizada através do intermediário Nuno Cabral.

12 de setembro de 2017 - O Sport Lisboa e Benfica interpõe uma providência cautelar no Tribunal Cível da Comarca do Porto, com a intenção de impedir a divulgação de mais supostos e-mails por parte de Francisco J. Marques.

12 de setembro de 2017 - Francisco J. Marques responde à providência cautelar interposta pelo Sport Lisboa e Benfica, acusando o clube de que não quer que se saiba a verdade e que, com esta ação, estão a reconhecer a veracidade dos supostos e-mails.

18 de setembro de 2017 - Rui Gomes da Silva faz duras críticas à gestão do “Caso E-mails” por parte dos dirigentes do Sport Lisboa e Benfica, criticando a gestão da comunicação por Luís Bernardo e o silêncio dos vice-presidentes do clube aquando dos ataques externos.

19 de setembro de 2017 - Francisco J. Marques divulga um suposto e-mail que associa Paulo Gonçalves e Júlio Loureiro, ex-árbitro e ex-observador de primeira categoria. Segundo o Diretor de Comunicação e Informação do Futebol Clube do Porto, este ex-observador ajudou na despromoção do árbitro Marco Ferreira, após este ter arbitrado a final da Taça de Portugal de 2015.

10 de outubro de 2017 - Francisco J. Marques divulga um suposto e-mail que Rui Gomes da Silva terá enviado a Paulo Gonçalves e João Gabriel, antigo Diretor de Comunicação do Sport Lisboa e Benfica, a pedir instruções de respostas de baixo nível por insinuações sobre o clube levantadas pelo ex-árbitro Jorge Coroado. Divulga, também, um suposto e-mail que Pedro Guerra, quinze dias depois, terá recebido do advogado António Pragal Colaço, com dados privados da vida de Jorge Coroado.

16 de outubro de 2017 - O Sport Lisboa e Benfica, através do advogado João Correia, na BTV, pede à Polícia Judiciária e ao Ministério Público respostas e investigações rápidas sobre o “Caso E-mails”. Afirma que alguém tem de ser punido e “convida” o Ministério Público e a Polícia Judiciária a ir às instalações do clube.

19 de outubro de 2017 - A Polícia Judiciária realiza buscas no Estádio da Luz e nas casas de Luís Filipe Vieira, de Paulo Gonçalves e de Pedro Guerra. As buscas tinham o intuito de recolher dados sobre a possibilidade de corrupção ativa e passiva.

20 de outubro de 2017 - Luís Bernardo afirma que o Sport Lisboa e Benfica pretende que se apure como se violou a correspondência do clube e que este não estava preparado para o crime organizado, referindo-se ao Futebol Clube do Porto.

24 de outubro de 2017 - Francisco J. Marques divulga dois supostos recibos do ordenado de Pedro Guerra, afirmando que o ex-Diretor de Conteúdos da BTV recebia da BTV e do clube, levantando a questão do porquê.

30 de outubro de 2017 - Na Assembleia Geral do Futebol Clube do Porto, Jorge Nuno Pinto da Costa, Presidente do Futebol Clube do Porto, revelou que o clube iria continuar a divulgar os supostos e-mails, querendo que o Sport Lisboa e Benfica sofra o que o seu clube sofreu em outros tempos.

31 de outubro de 2017 - Francisco J. Marques divulga um suposto e-mail de João Gabriel a Luís Filipe Vieira, em 2016, afirmando um suposto maltrato e ingratidão, para com o ex-Diretor de Comunicação do Sport Lisboa e Benfica, por parte do Presidente do clube e por Domingos Soares de Oliveira.

9 de novembro de 2017 - Luís Filipe Vieira dá uma entrevista à BTV, apoiando os dirigentes do clube visados no “Caso E-mails” e acusando o Futebol Clube do Porto de criar um clima de medo no desempenho da arbitragem. Declara que não existem provas que possam incriminar o clube.

15 de novembro de 2017 - A revista *Sábado* divulga supostos e-mails de Horácio Piriquito, membro do conselho fiscal da FPF, e Pedro Guerra. Em causa estaria a passagem de alguns documentos internos da FPF para Pedro Guerra.

15 de novembro de 2017 - Horácio Piriquito nega a veracidade dos supostos e-mails divulgados pela revista *Sábado* e demite-se do cargo na FPF.

17 de novembro de 2017 - Francisco J. Marques apresenta o livro *O Polvo Encarnado*, baseado na sistematização dos conteúdos dos supostos e-mails do Sport Lisboa e Benfica que detém. Afirmou, na apresentação, que não acreditava que o Sport Lisboa e Benfica saísse ileso da situação crítica.

20 de novembro de 2017 - O Sport Lisboa e Benfica, no programa “Chama Imensa” da BTV, através de José Marinho, denuncia uma estrutura do Futebol Clube do Porto para condicionar a arbitragem, à qual chamaram “O Novo Apito Dourado”. Afirmavam que também teriam alegadamente e-mails que comprovariam a situação.

21 de novembro de 2017 - Os árbitros, em protesto com o clima criado contra a arbitragem, ameaçam com greve para a 12ª jornada do campeonato.

21 de novembro de 2017 - Luís Ferreira e Vítor Ferreira, dois dos visados pelo Sport Lisboa e Benfica em “O Novo Apito Dourado”, apresentaram queixa-crime contra os participantes no programa “Chama Imensa” da BTV no Comité Disciplinar da FPF. O Comité Disciplinar da FPF instaurou um processo disciplinar ao Sport Lisboa e Benfica.

22 de novembro de 2017 - A FPF pede à Procuradoria Geral da República uma investigação às denúncias do Sport Lisboa e Benfica no programa “Chama Imensa”.

23 de novembro de 2017 - No programa “Universo Porto de Bancada”, Francisco J. Marques desvaloriza as denúncias do Sport Lisboa e Benfica, visto que, segundo ele, o clube de Lisboa, ao contrário do Futebol Clube do Porto, não tinha forma de comprovar as acusações.

5 de dezembro de 2017 - Francisco J. Marques divulga quatro supostos e-mails entre Nuno Cabral e Paulo Gonçalves, que visam o Sport Lisboa e Benfica. O conteúdo destas supostas mensagens visava o impedimento da subida de categoria do árbitro Hélder Lamas e dados pessoais dos árbitros que iriam arbitrar jogos do Sport Lisboa e Benfica.

11 de dezembro de 2017 - Mais de cinco mil supostos e-mails de Pedro Guerra foram inseridos e divulgados na internet, possibilitando, a quem quisesse, o seu download. Os supostos conteúdos variavam.

12 de dezembro de 2017 - Francisco J. Marques divulga um suposto e-mail de Luís Filipe Vieira a Pedro Guerra, em que haveria interação sobre a forma de expressão do ex-Diretor de Conteúdos da BTV no programa “Prolongamento” da TVI24. O Diretor de Comunicação e Informação do Futebol Clube do Porto acusa Luís Filipe Vieira de ser o “cabecilha” da toda a orquestração.

15 de dezembro de 2017 - Pinto da Costa exige intervenção do governo no “Caso E-mails”, sendo este, segundo o mesmo, um escândalo de condicionamento e manipulação.

18 de dezembro de 2017 - São divulgados, na internet, alguns contratos do Sport Lisboa e Benfica, entre os quais, com alguns dos seus patrocinadores.

18 de dezembro de 2017 - O Sport Lisboa e Benfica emite um comunicado em que afirma que irá processar todos os que queiram manchar o bom nome do clube e critica a falta de celeridade da justiça quanto aos processos por si interpostos.

19 de dezembro de 2017 - Novos supostos e-mails são divulgados por Francisco J. Marques. Estes, alegadamente, demonstram a coligação do Sport Lisboa e Benfica com a Polícia de Segurança Pública (PSP), em 2009, para retardar a entrada das claques do Futebol Clube do Porto num clássico no Estádio da Luz. Outro suposto e-mail revelará que Luís Filipe Vieira sabe da existência de claques ilegais no Sport Lisboa e Benfica, visto que pediu, em 2009, a Paulo Gonçalves informações sobre os elementos da claque *No Name Boys*.

22 de dezembro de 2017 - João Correia, advogado do Sport Lisboa e Benfica, em entrevista à SIC Notícias, admite que um suposto e-mail ou outro possa corresponder a tráfico de influências e não de corrupção.

9 de janeiro de 2018 - Francisco J. Marques divulga novos supostos e-mails. Desta vez, visa a alegada ligação entre Luís Filipe Vieira, Adão Mendes e Pedro Guerra. Os supostos conteúdos remetiam para o condicionamento da arbitragem. Também divulgou um e-mail que afirma que o Sport Lisboa e Benfica enviou convites para quinze árbitros recém-formados, que pretendem chegar à primeira categoria, a pedido de Paulo Jorge, coordenador do Núcleo de Árbitros de Futebol do Ave.

11 de janeiro de 2018 - Os árbitros do Ave confirmam o envio do e-mail, assim como também para o Vitória Sport Clube e para a Associação de Futebol de Braga. Contudo, afirmam não terem obtido resposta do Sport Lisboa e Benfica.

16 de janeiro de 2018 - Francisco J. Marques acusou, através dos documentos que circulavam na internet, o Sport Lisboa e Benfica de financiar algumas equipas do campeonato português de futebol. Isto, supostamente, acontecia com pagamentos adiantados a jogadores que, caso não ficassem no plantel do Sport Lisboa e Benfica, regressariam por empréstimo ao antigo clube.

23 de janeiro de 2018 - Francisco J. Marques divulga documentos da internet que, supostamente, afirmavam que o Sport Lisboa e Benfica teria depositado um milhão e duzentos mil euros no Clube Desportivo “Os Belenenses”. Esta divulgação decorre como resposta a Rui Pedro Soares, Presidente da SAD do Clube Desportivo “Os Belenenses”, que teria acusado Francisco J. Marques de falta de rigor. Este montante deve-se à transferência do jogador Dálcio e à aquisição da opção de preferência sobre alguns jogadores.

27 de janeiro de 2018 - Após o Ministério Público e a Polícia Judiciária terem juntado o “Caso Vouchers” ao “Caso E-mails”, Luís Bernardo, em entrevista à BTV, afirma que o clube está tranquilo e que o país não deveria ser relacionado ao cibercrime, criticando a inércia das autoridades.

6 de fevereiro de 2018 - Francisco J. Marques divulga mais supostos e-mails, acusando Ricardo Costa, ex-presidente do Comité de Disciplina da Liga de Clubes, de ser assessor do Sport Lisboa e Benfica. Divulga, então, uma alegada troca de correspondência entre Paulo Gonçalves e Ricardo Costa. Acusa também, através da divulgação de um suposto e-mail, a tentativa de ajuda de Ricardo Costa a Ricardo Araújo Pereira para auxiliar na resposta a uma crónica de Miguel Sousa Tavares.

7 de fevereiro de 2018 - Ricardo Araújo Pereira assume que recebeu o e-mail. No entanto, afirmou que recusou utilizar o conteúdo do mesmo, visto que, ainda segundo ele, não segue cartilhas. Acusou Francisco J. Marques de deturpar informação.

8 de fevereiro de 2018 - O jornal *A Bola* afirma que, alegadamente, aquando das buscas, a 30 de janeiro, no Estádio da Luz, acerca da “Operação Lex”, a Polícia Judiciária aproveitou para também realizar mais algumas buscas quanto ao “Caso E-mails”.

12 de fevereiro de 2018 - A revista *Sábado* revela supostos e-mails de ministros, de vários governos, e de pessoal judicial a Paulo Gonçalves, pedindo ingressos para jogos do Sport Lisboa e Benfica.

13 de fevereiro de 2018 - Francisco J. Marques, no programa “Universo Porto de Bancada”, desafia Ricardo Costa a pronunciar-se após o ter acusado de ser assessor do Sport Lisboa e Benfica. Refere, também, que o pedido de bilhetes por ministros e pessoal judicial é apenas “uma face do polvo”.

19 de fevereiro de 2018 - Depois de no final de janeiro o Sport Lisboa e Benfica ter pedido uma auditoria ao sistema informático, foram detetadas “falhas” no sistema, mais propriamente, nas contas de Luís Bernardo e Ana Paulo Godinho, responsável pelo protocolo.

20 de fevereiro de 2018 - Francisco J. Marques divulga supostos e-mails que remetem para o pagamento da defesa das claques ilegais do Sport Lisboa e Benfica pelo próprio clube. Alegadamente, estes apoios eram direcionados para a claque *No Name Boys*, através de duas conhecidas sociedades de advogados.

22 de fevereiro de 2018 - O Tribunal da Relação do Porto revoga a decisão do Tribunal Cível da Comarca do Porto, que em outubro de 2017 revogou o pedido de interdição da divulgação de supostos e-mails. Desta forma, Francisco J. Marques ficou impedido de divulgar mais supostos conteúdos dos e-mails do Sport Lisboa e Benfica.

22 de fevereiro de 2018 - O Sport Lisboa e Benfica emite um comunicado referindo que espera a condenação do Futebol Clube do Porto e de Francisco J. Marques por danos ao bom nome e à reputação.

23 de fevereiro de 2018 - Luís Filipe Vieira, na inauguração das novas instalações da Casa do Benfica de Braga, afirma que a Polícia Judiciária deveria ir à casa de dirigentes desportivos de outros clubes.

6 de março de 2018 - Paulo Gonçalves é detido devido a alegados subornos a um funcionário judicial, com vista a obter informações internas privilegiadas quanto ao “Caso E-mails”. A esta situação foi atribuído o nome de “Caso E-toupeira”.

8 de março de 2018 - Francisco J. Marques afirma que o nome do Sport Lisboa e Benfica está na “lama” devido aos sucessivos casos que vêm a público.

10 de março de 2018 - Após o jogo do Sport Lisboa e Benfica com o Clube Desportivo das Aves no Estádio da Luz, para a 26^a jornada do campeonato português de futebol, Luís Filipe Vieira anuncia a criação de um gabinete de crise. Promete agir judicialmente contra quem colocou o nome do Sport Lisboa e Benfica em causa. O gabinete de crise tem o intuito de responder aos ataques externos.

15 de março de 2018 - Domingos Soares de Oliveira, numa conferência internacional de Marketing, admite que os casos podem prejudicar a marca Benfica e teme perder patrocinadores.

24 de março de 2018 - Na Casa do Benfica da Ilha Terceira, Domingos Soares de Oliveira realça que todas as vitórias do clube foram alcançadas com transparência e mérito. O discurso é marcado pela mobilização de benfiquistas e indiretas aos adversários.

27 de março de 2018 - Francisco J. Marques, no programa “Universo Porto de Bancada”, lê despachos sobre o “Caso E-mails”, que rejeitaram a saída de Paulo Gonçalves da condição de arguido, salientando a importância do mesmo nos casos.

23 de abril de 2018 - O Sport Lisboa e Benfica avança com um processo no Tribunal Cível da Comarca do Porto contra o Futebol Clube do Porto, pedindo dezassete milhões e setecentos mil euros por danos e prejuízo causados na sequência da divulgação dos supostos e-mails.

25 de abril de 2018 - São divulgados, na internet, mais supostos e-mails do Sport Lisboa e Benfica, mais propriamente, de Paulo Gonçalves e Domingos Soares de Oliveira. Estes

alegados e-mails remetem para a rejeição de bilhetes por parte de José Manuel Meirim, atual Presidente do Conselho de Disciplina da FPF.

30 de abril de 2018 - Devido aos casos que surgiram durante a época e aos resultados desportivos, Rui Gomes da Silva, no programa “O Dia Seguinte” da SIC Notícias, anunciou que será candidato às próximas eleições do Sport Lisboa e Benfica.

5 de maio de 2018 - O Futebol Clube do Porto sagra-se campeão nacional de futebol.

15 de maio de 2018 - Perto de cinquenta encapuzados, alegadamente associados à claque Juventude Leonina, invadiram a Academia de Alcochete e agrediram jogadores e equipa técnica do Sporting Clube de Portugal. Inicia-se uma situação crítica no Sporting Clube de Portugal.

29 de maio de 2018 - A SIC realiza uma reportagem e avança notícias sobre, pelo menos, a tentativa de aliciamento de jogadores do Club Sport Marítimo, na época 2015/2016, pelo Sport Lisboa e Benfica. Esta ação teria sido realizada através do empresário César Boaventura.

6 de junho de 2018 - Novas buscas no Estádio da Luz. Desta vez, o caso remete para o branqueamento de capitais e fraude. A Procuradoria Geral da República afirma que existem seis arguidos.

6 de junho de 2018 - O Sport Lisboa e Benfica emite um comunicado em que desmente que seja arguido, visto que o caso remete para “empresas terceiras”.

11 de junho de 2018 - Luís Filipe Vieira assume, em conferência de imprensa, o falhanço desportivo da época e que nada tem a temer ou a dever quanto aos casos judiciais.

Anexo 9. Notícia “Benfica Acusado de Corrupção”

BENFICA ACUSADO DE CORRUPÇÃO

Dragões vão fazer seguir os documentos para o Ministério Público, mas esperam que o CA e a FFF também averiguem o caso. Oito árbitros são mencionados neste alegado esquema

LUÍS FILIPE MONTeiro

●●● O FC Porto vai entregar ao Ministério Público uma alegada troca de emails que, segundo o seu diretor de informação e comunicação, espelha um “esquema de corrupção de árbitros para favorecer o Benfica”. Francisco J. Marques usou o espaço no programa “Universo Porto da Banca” do Porto Canal, para revelar o teor de umas supostas mensagens entre um ex-árbitro da AF Braga, Adão Mendes, e o diretor de conteúdos da Benfica TV, Pedro Guerra, durante a temporada de 2013/14, na qual o primeiro explicaria o funcionamento deste esquema, que envolveria também Luís Filipe Vieira que, segundo o dirigente portista, é denominado nesta história como “primeiro-ministro”, aparecendo os árbitros designados como “padres”. “O primeiro-ministro é de facto de um grande homem e um grande líder. Sei que digo, porque sei das suas capacidades e ouvi, pensei, sentia nas decisões e amei ao Glorioso. Não há outro como ele. Hoje, o SLB manda mesmo. Os outros já não mexem nada. E o resto virá por acréscimo. Dizem os grandes sábios dos palmeiros que algo está a mudar. O Porto já não manda, mas ainda não compreendem onde está o poder.

Benfica TV, Pedro Guerra, durante a temporada de 2013/14, na qual o primeiro explicaria o funcionamento deste esquema, que envolveria também Luís Filipe Vieira que, segundo o dirigente portista, é denominado nesta história como “primeiro-ministro”, aparecendo os árbitros designados como “padres”. “O primeiro-ministro é de facto de um grande homem e um grande líder. Sei que digo, porque sei das suas capacidades e ouvi, pensei, sentia nas decisões e amei ao Glorioso. Não há outro como ele. Hoje, o SLB manda mesmo. Os outros já não mexem nada. E o resto virá por acréscimo. Dizem os grandes sábios dos palmeiros que algo está a mudar. O Porto já não manda, mas ainda não compreendem onde está o poder.

Hoje, quem nos prejudicar sabe que é punido. E este espaço foi conquistado com muito trabalho do primeiro-ministro. Vamos ter os padres que escolhemos e ordenamos nas missas que celebramos. Temos é de rezar e cantar bem”, começou por ler o dirigente portista, antes de passar a outro alegado excerto do e-mail. “Quando as missas, temos bons padres para todas, incluindo as da Liga e da juventude operária”, prosseguiu, presumindo que no último caso se referisse “à equipa B”. “Agora apague tudo”, aconselhará ainda.

Nome de oito árbitros são mencionados
Francisco J. Marques prosseguiu com a denúncia, expondo também a resposta de Pedro Guerra. “Sei que o nosso primeiro-ministro quer que seja essa a postura. E se ele traço essa estratégia, acho que só temos de seguir. Ele lá sabe o que anda a fazer e, na verdade, não temos tido muita razão-de-queixa”. “Seu diretor de informação e comunicação dos dragões, passando a outro email, no qual são mencionados nomes de alguns juizes da 1.ª categoria: “Temos hoje árbitros, que não sendo internacionais, por vários motivos, têm demonstrado melhores prestações do que os internacionais, entre os quais Jorge Ferreira, Nuno Almeida, Manuel Mota, Vasco Santos, Rui Silva, Hugo Pacheco, Bruno Esteves e Paulo Baptista fomos árbitros mencionados nos supostos emails

tamente despromovido na época passada.”

Os documentos, segundo Francisco J. Marques, são verdadeiros, pelo que o dirigente desafiou o Ministério Público, o Conselho de Arbitragem e a Federação Portuguesa de Futebol a investigarem o caso.

“Que façam alguma coisa. Ou vão continuar a ser cúmplices da situação? A FFF tem de se preocupar com isto, porque superintende o futebol em Portugal e não pode enterrar a cabeça na areia e fingir que nada acontece. Caso contrário, corremos o risco de, para a semana, vir outra revelação e continuar a desatpar-se a careca de um sem-número de procedimentos errados, condenáveis e irregulares por parte do Benfica”, sublinhou. “Agora, temos uma coisa com nomes

Sabemos que há muito tempo que muitos árbitros têm o carimbo de serem muito próximos do Benfica. Isto demonstra a vontade com que se fazem as coisas e demonstra quem é a cabeça de tudo isto: é o primeiro-ministro. E o primeiro-ministro tem um nome: Luís Filipe Vieira. Segundo o que aqui está, ele é que é o responsável e quem marquitou isto”, acusou Francisco J. Marques.

Adão Mendes e Pedro Guerra contactados, mas sem resposta

O JOGO tentou contactar o ex-árbitro Adão Mendes e também o diretor de conteúdos da Benfica TV, Pedro Guerra, de forma a obter uma reação, mas sem sucesso. Apesar das inúmeras tentativas, os dois visados não atenderam o telefone. Já fonte do Benfica considerou as acusações um “absurdo” que não merecem comentários. Dos árbitros acusados pelo diretor de comunicação e informação do FC Porto, Manuel Mota e Jorge Ferreira atenderam as chamadas, mas apenas para indicar que não fariam qualquer tipo de comentário sobre o assunto. —**BELO ROSA**

Fonte: Monteiro, B. F. (7 de junho de 2017). Benfica acusado de corrupção. *O Jogo*, Ano 33, N° 106, pp. 4-5

Anexo 10. Notícia “Dragões Implicam Paulo Gonçalves”

DRAGÕES IMPLICAM PAULO GONÇALVES

Luis Filipe Vieira e Mário Figueiredo também são visados nos e-mails

Entre as revelações feitas ontem está um e-mail trocado entre Mário Figueiredo, na altura (2 de abril de 2014) presidente da Liga, e Luis Filipe Vieira, "Caro Luis. Seguem anexo as declarações do Auxílio Salvador, feitas no final do jogo com Rio Ave e a cumulação do Braga. Curve bem, por favor. Não fala em roubo, nem faz acusações genéricas. Por favor, tem calma, que sempre tenho estado e estive do teu lado." Lido o e-mail, Francisco J. Marques reagiu: "O presidente da Liga é que está ao lado do clube? Ou é ao contrário? Isso é subversividade do Mário Figueiredo. Alguém tinha dúvidas? O Luis Filipe Vieira respondeu ao estilo dele: "ainda querem-me fazer de atrasado mental". Isso é uma vergonha. É o futebol Benfica. Estamos a prestar um enorme serviço ao futebol português, estamos a desmascarar a maior mentira do futebol português e que se estende há vários anos."

terá voltado ao tema, arrastando Vitor Pereira, presidente do Conselho de Arbitragem, para a discussão: "mandei recorrer para o presidente do CA, Sr. Vitor Pereira, e para o plenário do CA. O Vitor Pereira pode ser solicitado antes do recurso", terá interrogado, levantando a suspeita de Francisco J. Marques: "Pergunta se isto ao Paulo Gonçalves? Isso seria um cambalacho. Para perguntas isto, é porque sabe que Paulo Gonçalves tem alguma capacidade de imbuir-se" ainda, divulgando o seguinte e-mail de 6 de julho de 2016, no qual o antigo juiz da AF Braga enviava uma lista de candidatos e assistentes, da qual constaria, o filho: "Por esse lado, esse não melhora e nada pode falhar", terá escrito. "Que vigiância é esta e ser esta? Que cambalacho isto é?"

Dragões acusam Benfica de estar implicado num esquema que envolve árbitros e que "adultera a verdade desportiva"

Maques, que acusou Benfica de estar "implicado num esquema que envolve a arbitragem e que adultera a verdade desportiva". Depois, revelou o recetor do pedido - Paulo Gonçalves - lembrando que se trata de "uma pessoa com responsabilidades no Benfica, com poderes de direção do presidente do Benfica, Luis Filipe Vieira, e da administração do Benfica. "Por que ponha toda a carne no assador, como eu ponho todos os dias por nós", terá ainda escrito Adão Mendes, já num outro e-mail, datado de 23 de setembro do mesmo ano, solicitando auxílio na revisão de uma avaliação feita ao seu filho, Renato Mendes.

Essa semana, de resto, terá sido ferri em troca de e-mails sobre este assunto, uma vez que, no dia 25, Adão Mendes

entre o dirigente encarcerado e Nuno Cabral, ex-delegado da Liga de Clubes, outras entre Paulo Gonçalves e Mário Figueiredo, presidente da Liga, e entre este e Luis Filipe Vieira, presidente do encarnado (ver texto secundário).

Numa primeira fase, o diretor portinense explicou a alegada troca de e-mails entre Adão Mendes e Paulo Gonçalves, datada de 9 de outubro de 2014, na qual o ex-árbitro da AF Braga pede para que seja revista uma nota do árbitro Manuel Mota: "Temos de lhe dar nota positiva. Ele [Manuel Mota] e eu apelamos ao Dr. sobrinho Renato [filho de Adão Mendes] e o Vitor Pereira não disse nada até hoje já o puseam na terra, tal como o Manuel Mota. Abraço. Não podemos dormir. Venha a conhecer o câmbio", leu Francisco J.

IRRELEVANTE PARA O BENFICA

Contactada por O JOGO, fonte do Benfica reagiu ao programa do Porto Canal, garantindo que o assunto acabará nos tribunais. "É totalmente irrelevante. E voltaram a ser cometidos vários crimes no Porto Canal. O FC Porto vai ter de responder na Justiça. E são crimes variados: crimes informáticos, de falsificação, entre outros."

O Porto Canal, refina-se, revelou, no início do programa, ter convidado Pedro Guerra (foto) e Adão Mendes a estarem presentes no programa, mas "os e-mails que foram enviados não tiveram qualquer resposta".

Fonte: Monteiro, B. F., & Gouveia, C. (14 de junho de 2017). Dragões implicam Paulo Gonçalves. *O Jogo*, Ano 33, Nº 113, pp. 2-3

Anexo 11. Notícia “Benfica contra-ataca”

MUNDO REIS

LUIS BERNARDO, diretor de comunicação do Benfica, abordou ontem, na BTV, aquele que é já conhecido por caso dos e-mails. «Não comprometo o clube», mas «perícias técnicas» detetaram «pirataria informática» e «violação do sistema informático do Benfica», explicou, antes de revelar a razão de só agora o clube ter assumido uma posição. «O Benfica tinha de recolher informação e é o momento de dar palavra de tranquilidade e esclarecimento aos benfiquistas» — e lançar o contra-ataque: «A Benfca vai falar e depois, sim, o Benfica vai pedir consequências para quem cometeu outra vez o crime de difamação à reputação e bom nome do Benfica, à semelhança do caso dos voochets».

Benfica contra-ataca

Nos próximos dias serão abertos diversos processos, por iniciativa do Benfica, no sentido de que todas as questões sejam esclarecidas. Isto surgiu há dias ou três semanas e na altura o Benfica de imediato requereu a abertura de um processo-crime contra desconhecidos por violação de correspondência privada. Essa investigação já tem desenvolvimentos, os dados que o Benfica tem são extremamente graves e vão ser analisados e mais cuidadosamente apresentados na investigação do Ministério Público.»

FC PORTO NA MIRA. Sem se deter, novo ataque. «Se me perguntarem se houve pagamento por parte do FC Porto para ter acesso aos e-mails não posso confirmar. Também não vou escla-

recer se foi uma empresa de hackers que forneceu esses dados. A única questão clara é que o FC Porto afirma que tem acesso a informação confidencial do Benfica e que com base nisso tem vindo a tornar público a informação através do seu diretor de comunicação [Francisco J. Marques]», disse, antes de anunciar medidas: «Nos próximos dias entrará um processo-crime contra o presidente do FC Porto, Jorge Nuno Pinto da Costa, e a administração da SAD. Porque se o FC Porto informa que teve acesso a informação confidencial do Benfica também tem acesso a informação comercial, aos contratos a nível comercial com empresas de multimédia e telecomunicações. E isso é um crime grave do ponto de vista económico. Estamos a fa-

lar de instituições e Sociedades Desportivas que estão na CMVM [Comissão do Mercado de Valores Mobiliários] e obedecem a regras muito específicas.»

Luis Bernardo virou-se depois para questões de caráter não financeiro. «Vamos observar a ameaça que o presidente do FC Porto, Jorge Nuno Pinto da Costa, fez ao árbitro Rui Costa no final do jogo do Dragão entre FC Porto e Arouca. Há uma ameaça explícita. Não estamos a falar de insinuações que se tiram do contexto de hipotéticos e-mails. Estamos, também, a falar da ameaça que foi feita pelo chefe de departamento do FC Porto, Luis Gonçalves, ao árbitro Tiago Antunes. Disse-lhe que a carreira dele ia ficar comprometida e claramente desceu de divisão. Tudo isto

tem de ser investigado», prosseguiu, apontando a seguir o dedo a Fernando Madeira, líder dos Super Dragões. «Estamos a falar de declarações por parte do responsável pela claques do FC Porto quando afirmou publicamente, na sua página de facebook, que o FC Porto iria perder com o Moreirense porque era uma forma de ajustar a que o Tondela descesse de divisão. Também tem de ser investigado.»

DEPOIS DO SPORTING

Luis Bernardo desafia «FC Porto e Sporting a fazerem esclarecimentos». E introduziu os leões na entrevista. «Em relação ao Sporting, um exemplo. Há poucos dias foi tornada pública uma declaração do presidente do Sporting, Bruno de Carvalho, num encontro

com jornalistas, em que teria afirmado, e gabou-se disso, que tinha atestado a possibilidade de que o então presidente do Conselho de Arbitragem [Vitor Pereira] fosse nomeado para a UEFA. E que ele próprio escolhera o presidente da Liga, Pedro Proença. Configura claramente uma tipologia de crime de tráfico de influências [Sporting, contactado por a BOLA, não foi informado]. Também em relação a isso o Benfica vai abrir um procedimento no sentido de que era situação seja investigada», revelou, antes de sublinhar que o Benfica «não recebeu qualquer tipo de contacto do Ministério Público, mas que — já se deram alguns procedimentos — quanto ao caso dos e-mails — posso informar o seguinte: compreendo perfeitamente que não haja coragem do FC Porto para assumir a denúncia, há apenas a divulgação pública no seu canal. Porque se fosse o FC Porto a assumir teria de dar acesso à documentação. E como muita daquela informação são pessoas a denunciarem junto do Benfica coação e agressões de que têm sido vítimas nos últimos anos isso não interessa ao FC Porto divulgar. Isso fará agora o Benfica em sede de investigação.»

‘ARGUMENTO’ GUILHERME AGUIAR

Heider Condado, jornalista da BTV que conduziu a entrevista, questionou Luis Bernardo quanto às consequências que o caso dos e-mails pode ter para os benfiquistas. Se devem temer sanções. O diretor de comunicação do Benfica respondeu-se da opinião de um adepto do FC Porto para descansar os benfiquistas: «Aquele que tem vindo a ler a e-mail é consensual para todos os especialistas de Direito Desportivo: nada há de corrupção. Aliás, na atitude de quem acusa tem havido um recuo, primeiro era corrupção, depois é tráfico de influências... Não houve consequências em qualquer dos temas que foram levantados. E tudo muito frágil, aliás um insuspeto advogado ligado ao FC Porto, Guilherme Aguiar, veio há dias dizer que não há ali nada.»

Reabrir processo Apito Dourado

→ Uma das medidas que os encarnados anunciam, transferências do Sporting são com os leões

Uma das medidas anunciadas por Luis Bernardo à BTV prende-se com o processo Apito Dourado. «O Benfica, ao longo destes dois, três, quatro últimos anos, tem recebido centenas de denúncias e queixas de pressões existentes sobre agentes desportivos por parte de responsáveis do FC Porto e essa sequência, porque entendemos que tem existido aqui uma linha de conduta que vem do passado e se mantém, faz pensar que o Apito Dourado tem continuidade. Nesse sentido, o Benfica vai requerer a reabertura do processo do Apito Dourado e também que seja reanalisada a legalidade das mais de seis mil escutas do Apito Dourado. Porque muitos daqueles processos que estavam ligados ao Apito Dourado estão agora diretamente relacionados com casos que aconteceram no último ano e meio ou nos últimos dois anos», explicou o diretor de comunicação do Benfica, que foi concedido em relação à investigação das transferências para o Sporting dos jogadores Bruno César e Alan Ruiz. «O Sporting terá oportunidade de esclarecer isso em sede própria e portanto não me compete comentar.»

<<Adversários vivem crise>>

→ Luis Bernardo considera que FC Porto e Sporting tentam desviar atenções das seus problemas

Luis Bernardo teve considerações ao momento que os grandes rivais atravessam. «Raramente falamos dos adversários, mas agora temos obrigatoriamente de fazê-lo. Vivem numa crise de instabilidade muito grande, nomeadamente o FC Porto, todos sabem que é hoje um clube intervencionado, que perdeu autonomia, que está numa situação financeira de descalabro. Não se sabe quem vem, quem sai, há uma grande instabilidade», afirmou, antes de vir-se para o leão. «O Sporting também vive momento difícil após quatro anos em que não conseguiu atingir os principais objetivos. E perante este quadro que surge mais esta tentativa de desestabilização, há dois anos foi com a contratação de Jesus, o ano passado com os voochets, agora aparecem os e-mails». E, sem se deter, concluiu: «Há tentativa desesperada de desviar atenções e confundir o início de época. Criar clima de instabilidade no futebol português, por isso torna-se urgente uma investigação séria pelos órgãos desportivos e também a nível civil. O Benfica manifesta total abertura para facilitar acesso à informação.»

Fonte: Reis, N. (17 de junho de 2017). Benfica contra-ataca. *A Bola*, Nº 15875, pp. 12-13

Anexo 12. Notícia “Benfica Acusado de Vigiar Gomes”

BENFICA ACUSADO DE VIGIAR GOMES

MENSAGENS. Francisco J. Marques garantiu ter provas de que o rival teve acesso às SMS do então líder da Liga de Clubes

Dragões apontam busca de informação dos encarnados para obtermos condicionamento. E-mails ainda ter emails que provam que o Benfica tem pormenores sobre a vida íntima dos árbitros

CARLOS GOUVEIA
Bruno F. Monteiro

Francisco J. Marques acusou o então líder da Liga de “monitorizar” as mensagens do telemóvel de Fernando Gomes, atual presidente da FPF, à data (2014) presidente da Liga. O diretor de comunicação do FC Porto revelou pormenores de um alegado e-mail enviado por Carlos Deus Pereira, apresentado como “presidente da AG da Liga do consulado de Mário Figueiredo, ex-jogador do Benfica, advogado de Enzo e presença assídua no camarote da Luz”, a Pedro Guerra, para “demonstrar a não chegada a investigação do Benfica aos agentes do futebol português”.

No e-mail, datado de 16 de fevereiro de 2014, o antigo dirigente da Liga terá enviado um alegado ficheiro com detalhes de centenas de SMS de Fernando Gomes. “Chamo à atenção das mensagens enviadas ao Tiago Craveiro. AI, o atual presidente declara eterno amor ao azul e branco”, terá escrito Deus Pereira. Francisco J. Marques considera isto gravíssimo. “Temos as centenas de mensagens do telemóvel de Fernando Gomes enviadas pelo sr. Carlos Deus Pereira ao Pedro Guerra. Não sei se isto é crime, mas sei que o Benfica monitorizava os SMS do presidente da FPF, na altura presidente da Liga. Todos sabem que Fernando Gomes é adepto do FC Porto, foi jogador, campeão nacional em basquetebol, dirigente e administrador da SAD Portuense, é normal que seja adepto e tenha amor ao FC Porto. Era o que mais faltava que não tivesse. Mas também toda a gente sabe que não tem bene-

ficiado em nada o FC Porto. Este é o comportamento do Benfica. Essas virgins ofendidas o que têm agora a dizer? Não revelo as mensagens por respeito. A maior parte são profissionais, mas algumas são pessoais, trocadas com os filhos. Isto é uma vergonha”, acusa.

Francisco J. Marques garantiu ainda ter na sua posse mais e-mails de Carlos Deus Pereira em que promete informar em primeira mão Pedro Guerra das suas decisões enquanto presidente da AG da Liga. “Isto é uma vergonha, o futebol português é uma mentira e mentira é o Benfica e esta corja de gente que faz este tipo de coisas. Alguém acha que o Pedro Guerra, o Carlos Deus Pereira e Paulo Gonçalves fazem isto sem o conhecimento da pessoa (Luís Filipe Vieira) que quer destruir a nota ao outro (Rui Costa)? Estão enterrados até ao pescoço. Monitorizam o presidente da FPF? Mas o que é isto? Isto é busca de informação classificada que de vantagem e condicionamento claro. Alguém acredita no futebol português assim? Alguém acredita que o Benfica é um competidor sério? Estamos a prestar um serviço ao futebol português, que precisa de uma operação Mãos Limpas. Esta gente toda tem de ser varrida. Os adeptos não têm culpa, mas têm de ter a real noção do que é esta gente. Encham-se de vergonha”, considerou.

Aterram esta vaga de revelações. Francisco J. Marques assegurou ter e-mails de Nuno Cabral (ex-delegado) para Pedro Guerra “de índole muito pessoal e íntima sobre árbitros”, em que alegadamente constam informações “de amantes e coisas assim, com preços de serviços”. Mas estes o diretor de informação do FC Porto “jamais” os mostrará, “para preservar as pessoas” em causa. “Eles têm isto sobre árbitros. Isto é a maneira de eles agirem e se comportarem. Temos de resistir e denunciar.”

“A mentira do futebol português é o Benfica. Estão enterrados até ao pescoço. Esta gente tem de ser varrida”

Francisco J. Marques
Diretor de comunicação do FC Porto

“Alguém acha que o Pedro Guerra, o Carlos Deus Pereira e o Paulo Gonçalves fazem isto sem o conhecimento da pessoa que quer destruir a nota ao outro? Estão enterrados até ao pescoço.”

“Monitorizam o presidente da FPF? Mas o que é isto? Alguém acredita no futebol português assim?”

“Temos emails do Nuno Cabral para o Pedro Guerra de índole muito pessoal e íntima sobre árbitros – com amantes e coisas assim...”

Exclusão das competições sugerida

Francisco J. Marques sugere a exclusão do Benfica das competições. Tudo por causa de outra troca de e-mails. “No dia 02/02/2017, depois de os adeptos do Braga atirarem umas tochas, o Benfica emitiu um comunicado a apelar à contenção dos seus adeptos. O e-mail circulou e Paulo Gonçalves respondeu que estava excelente, pedindo a Luis Bernardo que reforçasse a parte das consequências disciplinares. E depois comentou: Assim metemos pressão no CD para sancionar o FC Porto e o Braga. Como ainda vamos ter de ir a Braga, era bom que intervissem a Federação”. Isto configura, do meu ponto de vista, o abuso de influência de que fala o regulamento disciplinar. Meter pressão no CD ou qualquer órgão tem como consequência a exclusão da competição entre uma a três épocas. É o Paulo Gonçalves que diz. Controlam tudo, dominam tudo... É uma vergonha”, concluiu.

Fonte: Gouveia, C., & Monteiro, B. F. (22 de junho de 2017). Benfica acusado de vigiar Gomes. *O Jogo*, Ano 33, Nº 121, pp. 12-13

Anexo 13. Notícia “Judiciária na Luz e na casa de Vieira”



Judiciária na Luz e na casa de Vieira

Mais de 10 horas de buscas • Computador e telemóvel do presidente requeridos para averiguações • Paulo Gonçalves constituído arguido

MAIS de dez horas de averiguações. A Polícia Judiciária (PJ) fez diversas buscas durante o dia de ontem, entrando em cena no âmbito do chamado caso dos e-mails de acordo com o que foi comunicado, logo ao início da manhã, pela Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa (PGDL). Ao todo 28 inspetores da PJ, quatro magistrados do Ministério Público e dois juizes de instrução fizeram buscas nas instalações da SAD encarnada, no Estádio da Luz, em casa do presidente do Benfica, Luís Filipe Vieira, na Cruz Quebrada, na casa do assessor jurídico da SAD, Paulo Gonçalves, e na residência de Pedro Guerra, comentador da BTV.

Foi na Luz que os inspetores da PJ se detiveram mais tempo, ao todo mais de dez horas. Os elementos que investigam este processo quiseram ter acesso a diverso material informático e electrónico, como computadores e telemóveis.

Em casa do presidente encarnado, a operação foi relativamente célere: os investigadores requereram para averiguações o computador pessoal e o telemóvel do líder dos encarnados.

Em comunicado, o Benfica fez questão de sublinhar que esta operação «peca por tardia», garantindo que forneceu «toda a informação necessária para o cabal esclarecimento de toda esta situação». Na mesma linha, ao final do dia, João Correia, porta-voz do grupo de advogados que representa as águias neste caso, desabafou com a expressão «até que enfim!» (ver pag. 3). A SAD da Luz vê-se, ainda na necessidade de comunicar à CMVM «que a Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD não foi constituída arguida e prestou toda a colaboração com vista ao apuramento dos factos».

ARGUIDO POR SER ADVOGADO

Ao final do dia o único elemento implicado nas buscas a ser constituído arguido foi o assessor jurídico da SAD benfiquista, Paulo Gonçalves. De acordo com fonte dos encarnados «tal não reside em nenhuma suspeita concreta do processo, mas sim das exigências do próprio estatuto da ordem dos advogados que assim determina sempre que um advogado forneça informação no âmbito de um processo». De resto foi por esse mesmo motivo que «um elemento da Ordem dos Advogados esteve presente a acompanhar a diligência, bem como um juiz processual», revelou a mesma fonte a A BOLA.

A mensagem transmitida pelas águias é de «grande tranquilidade» em relação às diligências efetuadas para «verificar esclarecer tudo o que há para esclarecer em relação a esta matéria», sublinhou fonte da SAD encarnada ao nosso jornal.

Recorde-se que este caso começou com a divulgação de vários e-mails por parte de Francisco J. Marques, diretor de comunicação do FC Porto, no Porto Canal, com temas que implicavam respostas do Benfica em alegados esquemas menos claros, como por exemplo correspondência entre Paulo Gonçalves, Pedro Guerra, o ex-árbitro Adão Mendes e o ex-delegado da Liga Nuno Cabral.

Esta operação, sublinhe-se, surge algumas semanas após algumas notícias dando conta de que o juiz Jorge Marques Antunes recusou autorizar a realização das buscas ontem concretizadas. No fim de setembro o juiz terá justificado a decisão com o facto de o processo ter por base correspondência obtida de forma ilícita, que não poderia ser utilizada como meio de prova. Situação que no dia de ontem já não foi levada em conta. E, assim, a PJ investigou.

COMUNICADO DA BENFICA SAD

A Sport Lisboa e Benfica SAD confirma que no âmbito dos processos de investigação em curso, foram realizadas operações de recolha de informação nas instalações do Estádio da Luz por elementos da equipa de investigação da Polícia Judiciária, mediante o apoio de termos tomado conhecimento dessas diligências através da Comunicação Social.

Estas operações, que ocorreram por tardia, são entendidas com a maior normalidade pela Sport Lisboa e Benfica SAD, que desde o primeiro momento requereu e disponibilizou-se a fornecer toda a informação necessária a um cabal esclarecimento de toda esta situação, oferecendo o apoio total dos colaboradores e trabalhos que estão em curso para o apuramento dos factos.

A Sport Lisboa e Benfica SAD reforça e se apelo a uma rápida e urgente investigação para defesa do seu bom nome, responsabilização de quem sistematicamente tem cometido diversos crimes e re-sentido a normalização ilícita cometidos dentro Portugal.

Alis, a Sport Lisboa e Benfica SAD aguarda que sejam investigados os autores materiais da violação do sistema informático, logo, após o ordenamento solicitado, ainda não foi concretizado.

Fonte: Alves, P. (20 de outubro de 2017). Judiciária na Luz e na casa de Vieira. A Bola, Nº 16000, pp. 2-3

Anexo 14. Notícia “Caso dos E-mails faz mais uma vítima, agora na Federação”

JOÃO PIMPIM

DEPÓS das buscas na Luz há cerca de um mês e após a denúncia, na passada semana, do árbitro do Tribunal Arbitral do Desporto, Miguel Lucas Pires, o caso dos e-mails fez contornar uma vilma: Horácio Piriquito, membro do Conselho Fiscal da Federação Portuguesa de Futebol (FPF), na sequência da notícia divulgada ao final da manhã pela revista Sábado, revivendo o conteúdo de mensagens sagadamente trocadas entre o então fedrativo e o comentarista Pedro Guerra. Ao fim de umas horas e em reação à notícia, a FPF revelou que acabara de apresentar uma denúncia à Polícia Judiciária (PJ) e à Procuradoria-Geral da República (PGR) pela suposta partilha de documentos internos do organismo com pessoas externas.

Por fim, a meio da tarde, foi a vez de Horácio Piriquito emitir um comunicado, afirmando a sua demissão de cargo que ocupava no Conselho Fiscal da FPF. Ao mesmo tempo, porém, desmentiu os dados revelados pela Sábado e garantiu que nunca passou a Pedro Guerra qualquer documento confidencial da FPF.

Tês anos de uma história que, como referido acima, começa com a revelação de e-mails ilegalmente trocados entre as duas figuras em causa. Num dia, durante setembro de 2015, Pedro Guerra agradeceu a Horácio Piriquito o envio de mais um documento – «que garantiria respeito e de forma confidencial, claro» – e pode ler-se na notícia da Sábado da Benfca TV, na qual expôs, à data do facto, o cargo de diretor de conteúdos, questionava ainda Piriquito sobre «uns devolvedores maliciosos que deturpam a FPF «perdurada».

O agora ex-membro da FPF, na resposta ao e-mail de Guerra, referia que «muitas vezes são associações que estrangulam ou beneficiam os clubes, contra os interesses chabísticos», advindo daí «as ocorrências do SLB e do FCF ao domínio das associações».

FPF REAGE DE MEDIANTE
Perante a notícia da Sábado, a FPF emitiu um comunicado, informando da denúncia, junto da

PI e da PGR, «por em causa poder estar a violação de segredo». Refere, também, o organismo que as informações publicadas no Sábado apontam «no sentido de os documentos internos da FPF serem íntimo, partilhados por um elemento eleito para o Conselho Fiscal». Assim, já se sabia que «a direção da FPF decidiu reter o conteúdo do artigo publicado para o Conselho de Justiça da FPF, apresentando queixa à PGR, por se tratar de eventual crime desta dependente, e requerer a realização de uma Assembleia-Geral extraordinária para discussão e votação da proposta de destituição do titular de cargo social da FPF, por violação grave de deveres estatutários».

DEMISSÃO DE PIPIRQUITO
Nesta história a retratado, o herói pertenceu à personagem principal, Horácio Piriquito. O atual ex-membro do Conselho Fiscal da FPF usou igualmente as redes sociais para comunicar a sua demissão e negar qualquer cedência de informação confidencial da Federação a Pedro Guerra.

Explica Horácio Piriquito que, além da longa amizade que o une

ao comentarista ligado ao Benfica, a troca de e-mails profissional entre ambos era algo natural, como pode ler-se nos pontos 2 e 3 do comunicado.

«O Pedro Guerra sempre me pediu ajuda sobre informação financeira numa troca normal de informações e esclarecimentos, verbalmente ou por e-mail, o que fiz sempre com todo o gosto. No caso da FPF até para evitar especulações e na defesa da própria instituição. Isto fez, aliás, de Pedro Guerra um defensor entusiasta da atual direção da FPF. O acesso críptico às conversas privadas permitiu estes abusos, truncadas, aliás, às suas intuições de cada um. Foram utilizados factos e dados disponíveis em qualquer documento público da FPF. Nenhuma informação confidencial foi passada para a praça pública», escreve Piriquito, concluindo:

«Esta notícia suscitou claramente no atual regime de guerra aberta no futebol português, em que vale tudo, em que se tenta espalhar o ódio e o medo, e pretendem criar ruído e fazer vítimas. A notícia foi escrita de forma intencionalmente tendenciosa por um jornalista atido a um dos clubes em confronto e que está a fazer este trabalho há algum tempo.»

Piriquito e Guerra amigos desde o início dos anos 90
«Trabalhamos juntos no Independente, um como editor de Economia, e outro no Arquivo»

Horácio Piriquito e Pedro Guerra são amigos desde início dos anos 90, quando trabalharam juntos no então semanário independente, nos tempos áureos em que era dirigido por Paulo Duarte e Miguel Esteves Cardoso. Piriquito era, então, editor de Economia, enquanto Pedro Guerra era o responsável no arquivo, sendo mais tarde jornalista na editoria de Desporto. A isso mesmo se refere a agora demissionário membro do Conselho Fiscal da FPF no comunicado: «Porque por ele entendi «Sou amigo de Pedro Guerra há mais de 20 anos (...) e tocamos regularmente e-mails por amizade ou na sequência das minhas participações ocasionais em debates de debate da Benfca TV.»

Horácio Piriquito diz ainda que recorreu às instâncias jurídicas «para reposição da verdade», concluindo, acerca do demisso, «nem era devido (le demisso) não porque considere ter praticado algum ilícito, mas porque esta a forma de melhor defender o prestígio e o bom nome da instituição em causa [a Federação Portuguesa de Futebol]».

CASO DOS E-MAILS faz mais uma vítima, agora na Federação

Horácio Piriquito demite-se do Conselho Fiscal da FPF. Em causa, notícia alegando que passou documentos confidenciais a Pedro Guerra. Dirigente demissionário desmente

<< Piriquito é um molusco, sem coluna! E mente... >>
Francisco José Marques não demorou a reagir e apresentou mais um «e-mail»

Francisco José Marques, diretor de comunicação do FC Porto que esteve na génese do caso dos e-mails, nas emissões do Porto Canal, não perdeu tempo a reagir às notícias que, no que respeita ao tema, marcaram o dia de ontem. Não perdeu tempo nem propositivamente nas palavras, chamando imediatamente a Horácio Piriquito.

«Depois de uma primeira publicação, na qual escrevia «Público

Tudo começou com a divulgação de alegados «e-mails» por Francisco José Marques



Fonte: Pimpim, J. (16 de novembro de 2017). Caso dos E-mails faz mais uma vítima, agora na Federação. A Bola, N° 16027, pp. 2-3

Anexo 15. Notícia “‘Parece-me irreal que o Benfica possa escapar ileso a tudo isto’”

«Parece-me irreal que o Benfica possa escapar ileso a tudo isto»

Na apresentação de o 'O Polvo Encarnado', Francisco J. Marques voltou a falar em práticas «ilegítimas» do Benfica ◉ «Seremos obrigados a fazer um segundo ou um terceiro livro», disse

por PAULO CUNHA

NOVO capítulo no caso dos e-mails, outra vez protagonizado por Francisco J. Marques, diretor de comunicação do FC Porto, que, ontem, apresentou o livro *O Polvo Encarnado — Os esquemas, manipulações e compadrios que viciam o futebol português*, escrito em coautoria com Diogo Faria, comentador do Porto Canal.

«As trapalhadas são tantas que me parece completamente irreal que o Benfica possa escapar ileso. Todas as semanas têm sido conhecidas novas práticas muito duvidosas. É o futebol português que está em causa», disse Francisco J. Marques, antes de antecipar mais incursões pelo mundo da escrita: «Seremos obrigados a fazer um segundo ou um terceiro livro. A presente obra não é uma conclusão, mas sim um ponto de partida. Não é um livro de revelações. Há coisas novas mas procura sistematizar a informação e comportamentos de pessoas ligadas ao Benfica direta ou indiretamente que adulteraram a verdade desportiva.»

Numa mensagem aos adeptos do Benfica, destacou que estes são as «maiores vítimas deste embuste», ponto de partida para recordar Vale e Azevedo: «Já o foram no passado, com um outro presidente, e depois carpiram mágoas. Julgo que pode voltar a repetir-se. [Luís Filipe Vieira] é o máximo responsável [por este polvo encarnado].»



Francisco J. Marques e Diogo Faria, os autores de o 'O Polvo Encarnado'

PAULO SANTOS/ASF

Fonte: Cunha, P. (18 de novembro de 2017). “Parece-me irreal que o Benfica possa escapar ileso a tudo isto”. *A Bola*, Nº 16029, p. 9

Anexo 16. Notícia “Luís Gonçalves para Luís Ferreira: ‘És um dos nossos!’”

TERMINAR com o clima de coação e de intimidação que rodeia o futebol português, em particular junto da arbitragem. Um dos motivos para o Benfica, através do canal televisivo do clube, no programa *Chama-lhe*, fazer série de revelações que, segundo José Marinho, um dos comentaristas residenciais e chefe do departamento de comunicação do clube, serão «factos denunciados às autoridades».

Os encarnados revelaram aquilo que dizem ser «a estrutura e os elementos do novo Apito Dourado», uma estrutura liderada pelo presidente do FC Porto, Pinto da Costa, acusado, por exemplo, de ter «telefonado recentemente a um árbitro internacional que era o principal promotor da greve que os árbitros ameaçavam fazer, pois era do interesse do FC Porto que a greve não se realizasse».

Na estrutura apresentada pelas águias seguem-se Luís Gonçalves, diretor geral do FC Porto. Sobre ele o Benfica fez acusações de diversos procedimentos irregulares. Como por exemplo encontros frequentes com Monteiro da Silva, vice-presidente do CA da AF de Braga, sendo este «o padrinho dos árbitros Luís Ferreira e Vítor Ferreira», para «tentar influenciar os árbitros da aquela associação a boicotarem a greve», sendo que seria prometido aqueles que o fizessem que «não descerem de categoria». Luís Gonçalves foi particularmente visado pelas águias, sendo acusado de dirigir-se a vários árbitros do seguinte modo: «Porta-te bem sendo faço queixa ao Bertinho Miranda e ao Ricardo Duarte [elementos do CA da FPF]». Ou ainda por ter-se dirigido «de forma andaluz para o árbitro Luís Ferreira, no final do FC Porto-Tondela de 2016/17», dizendo: «não vais descer de divisão, és um dos nossos».

Luís Gonçalves, recorde-se, encontra-se a ser investigado por ter ditado ao árbitro Tiago Antunes que a carreira dele iria ser curta. Tiago Antunes acabaria por ser despromovido no final da época passada.

Também Joaquim Pinheiro foi visado. É vice-presidente dos dragões, delegado aos jogos do FC Porto B, irmão de Botafalo Neves e «um dos rostos do velho Apito Dourado, sendo familiar de Rui Pinheiro, que é delegado da Liga de Clubes».

«O cenário que se faria se por exemplo o Benfica tivesse um vice-presidente cujo familiar fosse delegado da Liga», argumentam os encarnados. Na mesma estrutura as águias apontam ainda Alexandre Morgado e António Perdigão, a este último tendo-lhe sido alegadamente pedido por Pinto da Costa «para fa-

lar com vários árbitros e assistentes tentando influenciá-los a não fazerem greve». Segundo o Benfica, António Perdigão terá utilizado o argumento de que «voceis [árbitros] sim de estar bem com o FC Porto e com o presidente, com o apoio dele nada vos acontece... olhem o que aconteceu ao Cosme Machado e ao Tiago Antunes [descerem de categoria]».

Carlos Carvalho e Sérgio Pereira, presidente e vice-presidente do CA da AF do Porto, e Monteiro da Silva, do CA da AF de Braga, são apontados «de acordo com os dados lidos às autoridades como étes que tentam ajudar o FC controlar os árbitros».

Surgiu ainda o nome de Fábio, ex-árbitro da AF Porto e monarca dos árbitros da AF escolhidos a dedo. Fábio Nesta torista do árbitro Rui Costa e do próximo de António Perdigão.

As águias revelaram ainda telefonemas que um árbitro recebeu da mulher «a uma hora de jogo, em que a mulher lhe ditou uma campanha de cascosendo-se para levar a fita a jogo no dia seguinte».

As águias prometem mais revelações nas próximas semanas.

7 de Novembro de 2017



Luís Gonçalves para Luís Ferreira: «És um dos nossos!»

Águias revelam nomes de alegada estrutura ligada ao FC Porto que estará a condicionar árbitros • Várias acusações contra os dragões

Aguias também têm 'e-mails'

Suspeitas de tráfico de influências em comunicação de alto dirigimento da FPF e director portista

Fonte: Alves, P. (21 de novembro de 2017). “Luís Gonçalves para Luís Ferreira: ‘És um dos nossos!’”. *A Bola*, N° 16032, p. 14

Anexo 17. Notícia “Árbitros, favores e cartilha em emails expostos na net”

COMUNICAÇÕES Alegado conteúdo da caixa de correio de Pedro Guerra foi disponibilizado numa rede social. Autores divulgaram endereços e “passwords” de vários dirigentes encarnados

Árbitros, favores e cartilha em emails expostos na net

Nomes de Nuno Cabral, Adão Mendes, Carlos Deus Pereira, Horácio Piriquito ou Carlos Janela surgem com frequência. Telemóveis e informações do foro íntimo de homens do apito entre as mensagens

BRUNO FILIPE MONTEIRO

●●● O alegado conteúdo da caixa de correio eletrónico de Pedro Guerra está, desde domingo, disponível para download na internet e tem sido amplamente discutido nas redes sociais e em fóruns afetos de adeptos. São mais de cinco mil mensagens enviadas e recebidas pelo ex-diretor de conteúdos da Benfica TV entre 2010 e 2017, nas quais os nomes de Nuno Cabral (ex-delegado da Liga), Adão Mendes (ex-árbitro da AF Braga), Carlos Deus Pereira (ex-presidente da AG da Liga), Horácio Piriquito (ex-vogal da FPF) ou Carlos Janela (gestor desportivo) surgem com frequência como emissores.

Dos emails, alguns dos quais já tornados públicos pelo FC Porto, no programa Universo Porto da Bancada, e que se encontram na posse da Unidade Nacional de Combate à Corrupção da Polícia Judiciária, constam informações pes-

soais e do foro íntimo de elementos que compõem o atual quadro de árbitros (telemóveis, locais de residência, preferências clubísticas ou namoradas), muitos deles com a categoria de internacionais. Alguns dos emissores mais mencionados pedem também bilhetes para os jogos, camisolas de jogadores do clube da Luz ou favores pessoais para benefício de familiares (irmãs, filhos, etc.) ou transmitem notas sobre como os comentadores afetos ao clube da Luz devem intervir nos espaços mediáticos em que participam.

O arquivo com o suposto teor dos emails de Pedro Guerra está, de acordo com a revista “Sábado”, alojado num serviço de armazenamento de dados na Nova Zelândia. Inicialmente só poderia ser descarregado numa página de uma rede social criada para o efeito, mas rapidamente se espalhou para outros locais na

internet, levando a que chegasse a mais pessoas. O ficheiro principal contém 6 GB de mensagens de correio eletrónico, mas os autores da página fizeram questão de separar algumas comunicações, como uma decisão de tribunal, relativa ao caso Apito Dourado, da qual consta o nome de Pinto da Costa (presidente do FC Porto), a sentença de um caso

que envolvia o anterior selecionador nacional, Carlos Queiroz, o relatório final da PSP sobre os No Name Boys e ideias para um programa da BTV. Além disso, os criadores publicaram uma lista de endereços e supostas “passwords” de várias personalidades e departamentos do universo benfiquista, como o presidente Luis Filipe Vieira.

GIGABYTES

6

É o tamanho do ficheiro com a totalidade dos alegados emails de Pedro Guerra, que se encontram alojados num serviço de armazenamento de dados na Nova Zelândia

FPF e APAF não se pronunciaram

Face ao conteúdo de alguns dos alegados emails de Pedro Guerra disponibilizados na internet, mormente os contactos telefónicos e os locais de residência de alguns árbitros, O JOGO procurou obter uma reação junto do presidente do Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol e da Associação Portuguesa de Árbitros de Futebol, respetivamente. Não obstante as várias tentativas, José Fontelas não quis comentar o caso, enquanto Luciano Gonçalves optou por manter-se em silêncio “para já”.

Fonte: Monteiro, B. F. (12 de dezembro de 2017). Árbitros, favores e cartilha em emails expostos na net. *O Jogo*, Ano 33, Nº 294, p. 14

Anexo 18. Notícia “Proibido reproduzir”



O Benfica foi ontem confrontado com a publicação de dezenas de documentos com contratos confidenciais, alegadamente entre a SAD encarnada e diversas entidades, situação que obrigou os responsáveis encarnados a emitir comunicado onde afirmam que têm sido alvo de «múltiplas ofensas ao seu bom-nome e ao seu prestígio» e no qual garantem que processará «todos aqueles que continuam a difundir informação confidencial».

Antes desse comunicado, o jornal desportivo *As*, de Espanha, com base em documentação colocada nas redes sociais em Portugal, deu conta de que o Benfica terá adquirido duas opções de compra por jogadores do Atlético Madrid: € 2,5 milhões por Lucas Hernández, defesa-central, e € 1,5 milhões pela do avançado Borja Bastón, que atualmente representa o Málaga. De acordo com essa documentação, o acordo terá sido assinado a 14 de agosto de 2015 entre Miguel Ángel Gil, conselheiro delegado do Atlético, e Luís Filipe Vieira e Domingos Soares Oliveira, em representação da SAD encarnada, que ficaria com a opção de adquirir ambos os jogadores pelo prazo de um ano e pelo valor de € 20 milhões. O Benfica, entretanto, acabou por não exercer essa compra.

Mais tarde, a 1 de agosto de 2016, já depois da transferência de Nico Gaitán para os colchoneros, as duas entidades assinaram novo documento de extinção por compensação de créditos e débitos conjuntos. Aí é alegadamente reconhecido que o Atlético tem créditos de € 4 milhões referentes às opções de compra de Lucas Hernán-

dez e Borja Bastón. É também alegadamente assumido um acerto de contas entre águias e Atlético, com os espanhóis a assumirem saldo a favor dos encarnados de € 6,2 milhões.

Além dos contratos com o Atlético Madrid, foram ainda publicados nas redes sociais alegados contratos entre o Benfica e a NOS, Emirates, e assinaturas de contratos de jogadores como Hermes, Carrillo ou Chiqui Vera.

No comunicado colocado no site oficial, o Benfica garante que vai avançar com processos judiciais contra quem revelar a referida documentação que se espalhou pela internet. «Apesar das diligências processuais que o Benfica encontrou, oportunamente, em julho deste ano, com vista a impedir a continuação dessas ofensas e apurar a responsabilidade criminal de quem as cometeu, certo é que nenhuma das medidas cautelares e/ou de polícia requeridas pelo Sport Lisboa e Benfica foi tomada pelas autoridades competentes», lê-se no comunicado, no qual os encarnados garantem ainda que a recente divulgação de dados pessoais «trata-se não apenas de um ataque ao Sport Lisboa e Benfica, mas também ao Estado de Direito Democrático, que não pode passar em claro a nenhuma autoridade pública, seja ao nível federativo, governamental ou judiciário».

Proibido reproduzir

Documentos «confidenciais» espalharam-se pela Net • Águias ameaçam com ações judiciais

Benfica emitirá comunicado onde reitera estar a ser alvo de «múltiplas ofensas»

Fonte: Alves, P. (19 de dezembro de 2017). Proibido reproduzir. *A Bola*, Nº 16060, p. 15

Anexo 19. Notícia “Benfica paga defesa da claque”

ACUSAÇÃO Francisco J. Marques diz que os encarnados usavam um “expediente miserável” para pagar a advogados

“BENFICA PAGA DEFESA DA CLAQUE”

Diretor de comunicação do FC Porto mostrou novos emails, com revelações de um alegado apoio do Benfica à claque No Name Boys através de duas sociedades de conhecidos advogados



CARLOS GOUVEIA
●●● Francisco J. Marques denunciou ontem novos emails ligados ao Benfica. O diretor de comunicação dos dragões leu um conjunto de mensagens que descrevem a forma como terá sido efetuado o pagamento da defesa judicial de elementos dos No Name Boys. “O Benfica recorre a um expediente miserável para pagar a advogados em processos-crime a elementos dos No Name Boys”, acusou, antes de ler um email de 2010 enviado por Nuno Areias, do escritório de advogados de João Nabais, a José Luis Seixas, do escritório de João Correia e Fernando Seara. “Tendo abordado diretamente o dr. Paulo Gonçalves sobre o pagamento dos honorários, pedia-lhes que, à semelhança dó que ocorreu anteriormente, remetessem uma fatura à vossa sociedade, que o ilustre colega daria o necessário encaminhamento”, leu. Depois, Francisco J. Marques interpretou: “Isto significa que o escritório de João Nabais enviava a fatura e recebia do escritório de João

O diretor de comunicação do FC Porto voltou a disparar

Correia e Fernando Seara, que, por sua vez, cobraria ao Benfica, para não se estabelecer a ligação direta à defesa dos No Name Boys.”

O diretor portista revelou uma dessas faturas, de 18 600 euros, e pediu intervenção da Ordem dos Advogados. “São duas sociedades relevantes que aceitam participar neste tipo de expedientes. Era bom que a Ordem dos Advogados se pronunciasse se é legítimo ou razoável esconder quem está a fazer o pagamento de um serviço jurídico. Não me parece que seja lícito ou aceitável do ponto de vista ético. Isto demonstra as práticas do Benfica, que apoia, através do pagamento dos honorários de advogados caros, a defesa de elementos da claque que diz que nem sequer existe”, atirou, exigindo a intervenção das autoridades. “O que é vai ser preciso para o Governo meter a mão nisto? Para o dr. João Paulo Rebelo [secretário de Estado da Juventude e Desporto] tomar uma atitude? Não vale a pena dizer que qualquer dia morre uma pessoa... porque há menos de um ano morreu. O Governo português é cúmplice por omissão. O Governo tem medo, parece que tem medo. Se não tem medo, que faça amanhã alguma coisa, porque as palavras leva-as o vento. Aja, tenha coragem. Governar é tomar atitudes”, sentenciou.

Fonte: Gouveia, C. (21 de fevereiro de 2018). “Benfica paga defesa da claque”. *O Jogo*, Ano 33, Nº 365, p. 4

Anexo 20. Notícia “‘Consequências gravosas e lesivas a seu tempo serão julgadas’”

PAR
NUNO PARALVAS

O Benfica expressou, ontem, satisfação pela decisão do Tribunal da Relação do Porto que proibiu o FC Porto e o diretor de comunicação dos azuis e brancos, Francisco J. Marques, de continuarem a divulgar e-mails de dirigentes e funcionários dos encarnados. Em nota publicada no site, clube e SAD indicam que a «conduta ilícita e reiterada» dos dragões também serão julgadas e insistem que perseguirão «todos os que pratiquem condutas idênticas».

Notificado, ontem, do provimento do Tribunal da Relação do Porto ao recurso apresentado após decisão de primeira instância do Tribunal Cível do Porto, que negou, em outubro, providência cautelar para travar correspondência privada, o Benfica assinou a «decisão tomada por unanimidade revoga, assim, absurda decisão da primeira instância, e vem de encontro a posição sempre defendida pelo Benfica, condenando de forma inequívoca a conduta ilícita, reiterada e manifestada do FC Porto», da FC Porto SAD, da Sociedade Anónima dos Aliados e de Francisco J. Marques, «ainda que decorridos dez meses da sua prática, com inextinguíveis gravosas e lesivas consequências ao bom nome e reputação do Benfica, que a seu tempo no local próprio serão julgadas».

O Benfica espera que o acórdão da Relação do Porto «clarifique, de uma vez por todas, a gravidade de todos os comportamentos que têm, concertada ou isoladamente, deusado a sua correspondência, tentando colocar em causa o seu bom nome e reputação, bem como o bom nome e reputação dos titulares dos órgãos so-

«Consequências gravosas e lesivas a seu tempo serão julgadas»

Benfica satisfeito com a decisão do Tribunal da Relação que impede novas divulgações de 'e-mails'

«Justiça não falhará» «A bola está a começar a ficar do nosso lado», diz 'vice' Alcino António

AS DECISÕES DA RELAÇÃO

Os juízes-desembargadores decidiram que FC Porto, Porto Canal e Francisco J. Marques devem abster-se de aceder, publicar ou divulgar «por qualquer meio, no todo ou em parte, direta ou indiretamente, a correspondência (ou suposta correspondência) privada do Benfica e da Benfica SAD, ou

de todos os e-mails que surjam identificados com o seu domínio», e de dar acesso a «correspondência privada ou qualquer tipo de comunicações e documentos privados e/ou confidenciais do Benfica e da Benfica SAD e ainda de relatar e transmitir o seu conteúdo por qualquer forma ou meio a terceiros».

CUSTO DE MILHÕES

O vice-presidente Alcino António sublinhou, ontem, em programa da especial da BTV, que os benfiquistas «sentiram alguma vergonha» durante os «dez meses em que foram vilipendiados em lume brando» com a divulgação da correspondência.

«Nunca alguém tremeu na Direção ou manifestou preocupação para o exterior. A nossa postura sempre foi tranquila. Temos a certeza de que nos tem causado prejuízo na marca Benfica, que tanto custou a trabalhar e divulgar. Isto custou muitos milhões ao Benfica, que terá de ser ressarcido. O Benfica está trabalhar nesse sentido e a bola está a ficar do nosso lado», rematou.

Fonte: Paralvas, N. (23 de fevereiro de 2018). “Consequências gravosas e lesivas a seu tempo serão julgadas”. *A Bola*, Nº 16124, p. 18

Anexo 21. Notícia “Detenção de Paulo Gonçalves deixa Luz em choque”

Detenção de PAULO GONÇALVES deixa Luz em choque
Assessor jurídico detido por suspeitas de corrupção
● Presente hoje a um juiz ● Benfica pede reunião na PGR

OPERÇÃO e-toupeira
Paulo Gonçalves foi detido em Santarém de manhã e pernoitou na Polícia Judiciária
Criminal de Lisboa e só ai serão conhecidas eventuais medidas de coação para o advogado.
A operação envolveu 50 elementos da PJ, um juiz de instrução criminal e dois magistrados do Ministério Público. Foram realizadas 30 buscas. Desde logo no Estádio da Luz, no gabinete de Paulo Gonçalves, que assistiu as buscas que se prolongaram até às 18 horas. Apesar de ter passado a tarde no estúdio, ninguém foi autorizado a ter acesso ao responsável pela área jurídica da SAD. Nos tribunais de Fafe, Guimarães e também na área do Porto se realizaram buscas. Segundo comunicado da Procuradoria Geral da República (PGR) de Lisboa, foram cumpridos seis mandados de buscas domiciliárias, um mandado de busca a um escritório de advogado (o gabinete de Paulo Gonçalves) e 21 mandados de busca não domiciliárias.

REAÇÃO DO BENFICA
Ao fim da manhã, o Benfica confirmou as buscas, no âmbito de um processo de violação de segredo de justiça» e colocou-se ao lado de Paulo Gonçalves «A Benfica, SAD manifesta com fiança e convicção de que Paulo Gonçalves terá oportunidade de provar a legalidade dos seus procedimentos», explicou o Benfica, em comunicado. Os encarnados vão pedir, ainda, um reunião com caráter de urgência a Joana Marques Vidal, procuradora-geral da República «pela reiteradas e constantes violações do segredo de justiça.»
«A PGR explica que o inquérito está relacionado com «prática de acessos por funcionários diversos inquiridos em segredo de justiça para obtenção de informação sobre diligências em curso.»

Suspeitas de subornos a funcionários judiciais com bilhetes para jogos e camisolas do clube
Segundo o Sábado, o Benfica terá tido acesso ao caso dos e-mails uma semana após o início das investigações. Alegadamente, os funcionários do Benfica terão tido formação da sociedade de advogados Vieira de Almeida sobre como se deviam comportar em caso de buscas à SAD. As primeiras buscas relacionadas com o caso dos e-mails foram realizadas a 19 de outubro do ano passado e incluíram a SAD e as residências de Vieira e Paulo Gonçalves.

Assessor impedido de exercer funções
Paulo Gonçalves não pode exercer as suas funções de assessor jurídico da SAD de Lisboa e vai deixar, ainda, o cargo de responsável pelo departamento jurídico da SAD em agosto de 2018. Paulo Gonçalves também não poderá representar o Benfica em qualquer momento durante o processo. Desde o início do processo, Paulo Gonçalves não poderá exercer as suas funções de assessor jurídico da SAD.

Fonte: Melo, R. M. (7 de março de 2018). Detenção de Paulo Gonçalves deixa Luz em choque. *A Bola*, Nº 16136, pp. 2-3

Anexo 22. Notícia “Acabou a paródia!”

«Acabou a paródia!»

Luis Filipe Vieira deu murro na mesa e anunciou a criação dum gabinete de crise

● Promete agir «criminalmente» sem olhar a nomes ● Fala de marca manchada

por NUNO REIS

MURRO na mesa. Literalmente. Luis Filipe Vieira, presidente do Benfica e do conselho de administração SAD, esperou pelo final da partida de ontem, com o Aves, para enviar forte mensagem à nação benfiquista, na sequência dos últimos acontecimentos envolvendo processos judiciais, que culminaram na última semana com a detenção do diretor jurídico da SAD, Paulo Gonçalves. «Acabou a paródia que tem sido instalada neste País à custa do Benfica», disparou o líder encarnado.

Vieira entrou na sala de Imprensa pouco depois da conferência de Rui Vitória. Na primeira fila estava toda a Direção, bem como Rui Costa e Rui Vitória. Paulo Gonçalves, que esteve a assistir à partida, preferiu não estar presente no momento em que Vieira falou à Imprensa.

«Quero fazer uma pequena comunicação a todos os benfiquistas e dizer-vos que nunca mas nunca, nunca, eu ou a minha Direção manchamos a honra ou a dignidade do Benfica. Fomos vítimas de um ataque sem precedentes alguma vez feito em Portugal. Violaram todo o nosso espaço, toda a nossa privacidade, violaram anos e anos de uma empresa já com dimensão mundial e, infelizmente para todos nós, até hoje nada sucedeu e nada sabemos», começou por declarar Vieira, numa declaração de improviso, sem direito a perguntas, e subindo gradualmente o tom de voz.

«Esta instituição foi vítima, eu próprio e outras pessoas, com visitas às nossas casas que eu ainda hoje não compreendo, e tenho alguma dificuldade em compreender. Não nos conseguimos defrontar pela competência que toda a estrutura do Benfica tem e a única maneira que têm para nos tentar vencer é manchando o nosso nome. O principal objetivo do Benfica de há 18 anos para cá foi recuperar toda a sua credibilidade, somos uma referência, ou éramos referência no mundo do futebol. Hoje temos a nossa marca manchada, porque infelizmente neste País não há algo que permita as pessoas defenderem-se. Toda a gente viu que o direito que qualquer cidadão tem ao sigilo não existiu para o Benfica. Havia casos em que a Imprensa até chegava primeiro que as autoridades», destacou o presidente encarnado, garantindo nada temer.

«Estou muito determinado, eu e os meus colegas, nada tememos, e vamos enfrentar tudo, mas tudo, até às últimas consequências. Não posso pensar que alguma vez na Justiça possa haver chubite. Quem nos fez mal está suficientemente bem identificado, exigimos um tratamento igual, exigimos que também vão à casa de quem têm de ir, não sei se é devarrão ou não, mas se forem 30 ou 40 também os podem visitar e é bom que o façam definitivamente! Nós não queremos o nosso nome manchado, queremos libertar-nos rapidamente do que nos está a suceder e a única coisa que pedimos à justiça é que seja célere porque depois todos aqueles que mancharam o nosso nome têm de ser criminalmente penalizados», reiterou, anunciando a criação de um «gabinete de crise».

«A partir deste momento iremos agir criminalmente contra quem quer que ponha em causa novamente o nome do Benfica. Seja contra administradores, contra jornalistas, contra a marca de quem quer que seja. Não iremos perdoar a ninguém, acabou a paródia que tem sido instalada neste País à conta do Benfica. Venderam-se muitos jornais, tiveram muitas audiências. Meus amigos a partir de segunda-feira o Benfica tem um gabinete de crise montado para responder a todos os ataques, venham de onde vieram. É inconcebível o que fizeram à marca do Benfica e aos benfiquistas. O Benfica é de todos nós e em altura de crise temos de estar juntos no Benfica, não é o Luis Filipe, não é o Paulo, não é o António, não é o Joaquim, é o Benfica», finalizou, dando murros bem audíveis na mesa.



«Não iremos perdoar a ninguém», prometeu Vieira aos benfiquistas

«Somos invejados»

Luis Filipe Vieira acredita que o Benfica vai conseguir limpar a imagem e que sendo «clubes com futuro, o único clube que tem projetos em todas as vertentes», é por isso invejado. «O Benfica hoje é muito invejado em Portugal. Ao longo destes 18 anos cumprimos com todo o sistema financeiro, profissionais e fornecedores, nunca tivemos atrasos com quem quer que seja, trabalhamos para um futuro risonho e continuamos a trabalhar para esse futuro. Sempre disse que no dia em que a SISE do Benfica lhe entregar o clube aos benfiquistas com um projeto inovador em que as novas gerações pudessem ter orgulho. Aqueles que mancharam o nosso nome têm de ser severamente castigados, contamos com a justiça, acreditamos na justiça, mas na chubite não!», enfatizou.

Fonte: Reis, N. (11 de março de 2018). “Acabou a paródia”. *A Bola*, nº 16140, p. 9

Anexo 23. Referências da Cronologia

“Sem preparação para o crime organizado” (Editorial). (21 de outubro de 2017). *O Jogo*, Ano 33, Nº 242, p. 15.

Admitida a hipótese de tráfico de influências (Editorial). (23 de dezembro de 2017). *O Jogo*, Ano 33, Nº 305, p. 9.

Alves, A. (8 de junho de 2017). Processo a Diretor do FC Porto. *A Bola*, Nº 15866, p. 8.

Alves, P. (19 de dezembro de 2017). Proibido reproduzir. *A Bola*, Nº 16060, p. 15.

Alves, P. (20 de outubro de 2017). Judiciária na Luz e na casa de Vieira. *A Bola*, Nº 16000, pp. 2-3.

Alves, P. (21 de novembro de 2017). “Luís Gonçalves para Luís Ferreira: ‘És um dos nossos!’”. *A Bola*, Nº 16032, p. 14.

Alves, P. (28 de janeiro de 2018). “Total inércia do Ministério Público”. *A Bola*, Nº 16098, p. 17.

Alves, P. (8 de julho de 2017). Boicote à Liga. *A Bola*, Nº 15896, p. 12.

Amorim, R. (30 de agosto de 2017). Francisco J. Marques implica Paixão no caso dos “E-mails”. *A Bola*, Nº 15949, p. 12.

Araújo, J. (8 de junho de 2017). E-mails no Ministério Público. *O Jogo*, Ano 33, Nº 107, pp. 2-3.

Árbitros do Ave sem resposta por bilhetes (Editorial). (12 de janeiro de 2018). *O Jogo*, Ano 33, Nº 325, p. 15.

Arguido ‘desmontado’ (Editorial). (28 de março de 2018). *O Jogo*, Ano 34, Nº 35.

Azevedo, P. M. (7 de junho de 2018). Judiciária segue pista de 1.9 milhões. *O Jogo*, Ano 34, Nº 51, pp. 2-3.

Azevedo, P. M. (8 de fevereiro de 2018). Humorista recusa seguir cartilhas. *O Jogo*, Ano 33, Nº 352, p. 19.

Benfica acusado de financiar rivais (Editorial). (17 de janeiro de 2018). *O Jogo*, Ano 33, Nº 330, p. 5.

Benfica injetou 1,2 M€ no Belenenses (Editorial). (24 de janeiro de 2018). *O Jogo*, Ano 33, Nº 337, p. 10.

Buscas no Estádio da Luz (Editorial). (9 de fevereiro de 2018). *A Bola*, Nº 16109, p. 18.

Casaca, M., & Soares, A. M. (23 de agosto de 2017). Dragões atacam Nuno Cabral. *O Jogo*, Ano 33, Nº 183, p. 4.

Costa, P. M. (15 de junho de 2017). Mário Figueiredo nega vassalagem às águias. *O Jogo*, Ano 33, Nº 114, p. 4.

Costa, P. M. (24 de fevereiro de 2018). Vieira pede PJ na casa de rivais. *O Jogo*, Ano 34, Nº 3, p. 12.

Cunha, P. (18 de novembro de 2017). “Parece-me irreal que o Benfica possa escapar ileso a tudo isto”. *A Bola*, Nº 16029, p. 9.

Curado, P. (2018, 15 de maio). Terror em Alcochete ameaça Taça e abre a porta a rescisões. *Público*. Consultado em 16 de julho de 2018, em <https://www.publico.pt/2018/05/15/desporto/noticia/terror-em-alcochete-ameaca-taca-e-abre-a-porta-a-rescisoes-1830211>

Detetadas falhas no sistema (Editorial). (20 de fevereiro de 2018). *O Jogo*, Ano 33, Nº 364, p. 15.

Dragões dissecam ligações de Vieira (Editorial). (10 de janeiro de 2018). *O Jogo*, Ano 33, Nº 323, p. 5.

Exercício Masoquista descredibiliza o Benfica (Editorial). (24 de novembro de 2017). *A Bola*, Nº 16035, p. 9.

FPF pede investigação à PGR (Editorial). (23 de novembro de 2017). *O Jogo*, Ano 33, Nº 275, p. 15.

Gomes, R. M. (15 de junho de 2017). Leões querem a descida e tirar o tetra ao Benfica. *O Jogo*, Ano 33, Nº 114, p. 5.

Gonçalves, M. (10 de junho de 2017). Vieira não defende Pedro Guerra na AG. *O Jogo*, Ano 33, Nº 109, p. 21.

Gonçalves, M., & Rodrigues, V. (19 de setembro de 2017). Gomes da Silva arrasa tudo à volta de Vieira. *O Jogo*, Ano 33, Nº 210, p. 14.

Gouveia, C. (21 de fevereiro de 2018). “Benfica paga defesa da claque”. *O Jogo*, Ano 33, Nº 365, p. 4.

Gouveia, C. (6 de dezembro de 2017). Benfica acusado de vetar subida de árbitro. *O Jogo*, Ano 33, Nº 288, p. 21.

Gouveia, C. (9 de março de 2018). “E-toupeira coloca em causa a democracia”. *O Jogo*, Ano 34, Nº 16, p. 14.

Gouveia, C., & Monteiro, B. F. (22 de junho de 2017). Benfica acusado de vigiar Gomes. *O Jogo*, Ano 33, Nº 121, pp. 12-13.

Gouveia, C., & Morais, A. (1 de novembro de 2017). Benfica deixou cair João Gabriel. *O Jogo*, Ano 33, Nº 253, p. 21.

Guimarães, G. (26 de abril de 2018). Meirim rejeitou bilhetes das águias. *A Bola*, Nº 16186, p. 8.

Juiz faz pedido para um filme (Editorial). (13 de fevereiro de 2018). *O Jogo*, Ano 33, Nº 357, p. 4.

Melo, R. M. (25 de março de 2018). “Não estamos intervencionados pela UEFA”. *A Bola*, Nº 16154, p. 2.

Melo, R. M. (7 de março de 2018). Detenção de Paulo Gonçalves deixa Luz em choque. *A Bola*, Nº 16136, pp. 2-3.

Monteiro, B. F. (12 de dezembro de 2017). Árbitros, favores e cartilha em emails expostos na net. *O Jogo*, Ano 33, Nº 294, p. 14.

Monteiro, B. F. (14 de fevereiro de 2018). Francisco J. Marques desafia Ricardo Costa. *O Jogo*, Ano 33, Nº 358, p.5.

Monteiro, B. F. (7 de junho de 2017). Benfica acusado de corrupção. *O Jogo*, Ano 33, Nº 106, pp. 4-5.

- Monteiro, B. F., & Casaca, M. (13 de setembro de 2017). “Benfica quer impedir que se saiba a verdade”. *O Jogo*, Ano 33, Nº 204, p. 22.
- Monteiro, B. F., & Gouveia, C. (14 de junho de 2017). Dragões implicam Paulo Gonçalves. *O Jogo*, Ano 33, Nº 113, pp. 2-3.
- Monteiro, B. F., & Morais, A. (7 de fevereiro de 2018). “Ricardo Costa é assessor do Benfica”. *O Jogo*, Ano 33, Nº 351, p. 6.
- Morais, A. (13 de dezembro de 2017). “Há um email que mostra que Vieira é a cabeça”. *O Jogo*, Ano 33, Nº 295, p. 3.
- Morais, A. (20 de dezembro de 2017). Dragões chamam PSP à rede de emails. *O Jogo*, Ano 33, Nº 302, p. 3.
- Morais, A., & Gouveia, C. (20 de setembro de 2017). Observador de Marco apanhado nos Emails. *O Jogo*, Ano 33, Nº 211, p. 16.
- Morais, A., & Gouveia, C. (28 de junho de 2017). “O melhor ainda está para vir”. *O Jogo*, Ano 33, Nº 127, pp. 10-11.
- Morais, A., & Gouveia, C. (31 de outubro de 2017). Sócios exigem e-mails até ao fim. *O Jogo*, Ano 33, Nº 252, pp. 16-17.
- Moreira, J. A. (28 de junho de 2017). Red Pass ironiza com e-mails. *A Bola*, Nº 15886, p. 15.
- Paralvas, N. (17 de outubro de 2017). “Não estamos com medo”. *A Bola*, Nº 15997, p. 18.
- Paralvas, N. (23 de fevereiro de 2018). “Consequências gravosas e lesivas a seu tempo serão julgadas”. *A Bola*, Nº 16124, p. 18.
- Pimpim, J. (16 de março de 2018). “Processos têm impacto! Estamos a geri-lo”. *A Bola*, Nº 16145, p. 14.
- Pimpim, J. (16 de novembro de 2017). Caso dos E-mails faz mais uma vítima, agora na Federação. *A Bola*, Nº 16027, pp. 2-3.
- Pinto, P. (16 de dezembro de 2017). Pinto da Costa ataca Benfica. *A Bola*, Nº 16057, p. 13.
- Quaresma, R. (22 de novembro de 2017). Árbitros cansados de esperar avançam para a greve. *A Bola*, Nº 16033, pp. 2-3.
- Ramos, P. (12 de junho de 2017). “Não me lembro dos e-mails”. *A Bola*, Nº 15870, p. 4.
- Reis, N. (11 de março de 2018). “Acabou a paródia”. *A Bola*, nº 16140, p. 9.
- Reis, N. (17 de junho de 2017). Benfica contra-ataca. *A Bola*, Nº 15875, pp. 12-13.
- Reis, N. (4 de julho de 2017). Rui Gomes da Silva nega assinatura. *A Bola*, Nº 15892, p. 5.
- Rodrigues, V. (24 de abril de 2018). Águias exigem 17,7 M€ ao FC Porto. *O Jogo*, Ano 34, Nº 63, p. 5.
- Rosa, M. (22 de novembro de 2017). Árbitros visados acionam tribunais. *O Jogo*, Ano 33, Nº 274, p. 20.
- Rosa, M., & Casaca, M. (15 de junho de 2017). APAF pede à FPF que apure Emails. *O Jogo*, Ano 33, Nº 114, p. 2.
- Rosa, M., & Ribeiro, J. M. (12 de agosto de 2017). Endereço fatal. *O Jogo*, Ano 33, Nº 171, pp. 2-3.

- Soares, A. M. (11 de outubro de 2017). Coroado e um Rui G. da Silva obediente. *O Jogo*, Ano 33, Nº 232, p. 17.
- Soares, A. M. (25 de outubro de 2017). F. J. Marques mostra recibos dos dois salários de Guerra. *O Jogo*, Ano 33, Nº 246, p. 8.
- Soares, P. (10 de novembro de 2017). “Não há nem nunca haverá corrupção no Benfica”. *A Bola*, Nº 16021, pp. 2-3.
- Soares, P. (12 de junho de 2018). Reconquista em curso. *A Bola*, Nº 16233, p. 22.
- Soares, P. (30 de junho de 2017). “Investimos em formação em vez de crime informático”. *A Bola*, Nº 15888, pp. 2-3.
- Soares, P. (30 de maio de 2018). MP investiga aliciamento do Benfica a jogadores do Marítimo na 33ª jornada de 2015/2016. *A Bola*, Nº 16221, pp. 2-3.
- Sousa, J. C. (9 de agosto de 2017). Crime informático com JJ. *A Bola*, Nº 15928, p. 14.
- Sousa, P. (6 de maio de 2018). Festa no planeta azul. *A Bola*, Nº 16196, pp. 2-3.
- Sousa, P. (8 de junho de 2017). Denúncia Portista força inquérito. *A Bola*, Nº 15866, p. 13.
- Teixeira, P. A. (10 de julho de 2017). “Deixem os outros falar”. *O Jogo*, Ano 33, Nº 139, p. 6.
- Teixeira, P. A. (6 de agosto de 2017). Vieira denuncia clima de ameaça. *O Jogo*, Ano 33, Nº 166, p. 12.
- Urbano, F. (24 de junho de 2017). E-mails do Benfica passam para a esfera da Justiça. *A Bola*, Nº 15882, p. 11.
- Vara, C. (1 de julho de 2017). Computador de Jesus entra agora em cena. *A Bola*, Nº 15889, p. 15.
- Vara, C. (14 de junho de 2017). Ataque a Paulo Gonçalves. *A Bola*, Nº 15782, p. 12.
- Vieira ganha oposição (Editorial). (1 de maio de 2018). *O Jogo*, Ano 34, Nº 69, p. 19.

