UNIVERSIDADE BEIRA INTERIOR

Não é só futebol
As ações de comunicação e responsabilidade social dos clubes da I Liga de Portugal e da Série A do Brasil

Fernando Jesus da Rocha

Tese para obtenção do Grau de Doutor em
Ciências da Comunicação
(3º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Ricardo José Pinheiro Fernandes Morais

Júri:
Prof. Doutor José Maria da Silva Rosa
Prof. Doutor Ricardo José Pinheiro Fernandes Morais
Prof. Doutor Matheus Simões Mello
Profª. Doutora Sónia Cristina Melo da Silva
Prof. Doutor Rudimar Baldissera
Profª. Doutora Gisela Marques Pereira Gonçalves

Março/2026

Declaração de Integridade

Eu, Fernando Jesus da Rocha, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição D2919 de Ciências da Comunicação da Faculdade de Artes e Letras, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã, 26 de março de 2026.

Assinado por: **Fernando Jesus da Rocha**
Num. de Identificação: PASBR-FV862656
Data: 2026.03.26 12:01:21+00'00'

CHAVE MÓVEL

Este estudo foi financiado no âmbito de uma bolsa de doutoramento com a referência 2022.13135.BD, concedida pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT).



Dedicatória

Aos meus avós Valdir e Cenira de Jesus, Evaldo e Irma da Rocha, à minha madrinha Vera da Rocha e à minha sogra Enir do Couto – a minha segunda mãe –, todos *in memoriam*. Cada um de vocês seguiu comigo: nos pensamentos, nas escolhas e nas atitudes que me trouxeram até aqui.

Em especial, à minha amada filha Lauren.

Agradecimentos

Começo, antes de mais, por agradecer à Universidade da Beira Interior pelo acolhimento desde a minha chegada à Covilhã, em 2018, para frequentar o Mestrado. Estendo, igualmente, um agradecimento muito especial à Fundação para a Ciência e a Tecnologia – FCT, que, através de uma bolsa de doutoramento, me concedeu o tempo necessário para desenvolver um trabalho tão desafiante.

Ao professor Ricardo Morais, orientador deste trabalho e um verdadeiro guia nesta jornada. Sempre disponível, generoso, proativo e um colaborador incansável de tantos estudos produzidos ao longo de todo o percurso da tese. Um verdadeiro mestre, a quem devo toda a gratidão e reconhecimento.

Registo também um agradecimento especial à professora Gisela Gonçalves, que, ao longo deste percurso, me proporcionou a realização do sonho da docência, através do apoio docente. Pelo seu incentivo e confiança, que me permitiram desenvolver novas capacidades e consolidar a certeza de que escolhi o caminho certo para o meu futuro.

À Lauren. Todos os dias, ao acordar, penso em ser uma pessoa melhor por ti. Quando me sinto em baixo, é o teu sorriso que me levanta. A minha disciplina têm como propósito dar-te uma vida melhor. Nos momentos de cansaço, bastava um abracinho teu para me devolver as forças. Perdoa o pai pelos momentos em que não conseguiu dar-te toda a atenção que merecias. Fiz o melhor que soube para preservar um tempo de qualidade contigo, não só por ti, mas porque estar contigo também me recarrega.

Lisy, eu não teria conseguido sem o teu apoio e incentivo. A tua fé em mim é maior do que a minha própria. Já te disse noutras ocasiões, mas, pelo caráter indelével de um agradecimento num trabalho tão marcante na minha vida, não custa repetir: quando tudo parece ruir, é em ti que encontro forças para reagir. A tua resiliência e coragem são inspiradoras e me conduziram até aqui.

Aos meus pais, Sérgio e Marilda, que me deram aquilo que de mais precioso um filho pode receber: princípios. Tento retribuir dando-lhes orgulho, embora saiba que jamais será suficiente. Gosto muito de uma frase de autor desconhecido: “a saudade é o azar de quem teve muita sorte”. Viver longe e levar a cabo um trabalho tão denso, sem o aconchego de um abraço nos momentos difíceis, foi um desafio adicional. Mas talvez

isso seja o mais próximo que conheço de eternidade: estar presente naquilo que se transmite. Nos gestos, nas ideias e na forma de ver o mundo.

Aos meus irmãos, Rick e Thiele, e cunhados, Marília, Sharlon, Carla e Sergio, que entendem a distância dos sobrinhos e afilhados. Tefy e Sofia, o dindo nunca esquece de vocês. Lulu, perdoa ao dindo por não acompanhar o teu crescimento. Nicko, o estudo é o caminho. O dindo orgulha-se muito de ti. Um carinho especial à minha amada afilhada Duda e aos meus afilhados Allan e Thauane. Amo muito todos vocês. Rick, a tua coragem adolescente foi a minha inspiração para mudar de vida. Eu não teria tentado se não tivesse em ti este espelho. Aos meus primos, que considero verdadeiros irmãos, e demais familiares, o meu agradecimento por compreenderem que, por vezes, a ausência é necessária para perseguirmos os nossos sonhos.

Peço licença para também deixar um registo canino, dedicado àquela que, na maior parte do tempo, foi a minha companhia diária: a nossa Guerreira.

Aos amigos de Portugal, que foram família durante todo este tempo: Fábio e Tâmela; Carol, Leo e Valentina; Lourival, Ana, Jéssica e JP; Bianca, Tobias e Antônia; Luis, Teresa e Leonor; Rogers, Célia, Camila e Gabi; Bárbara e Júlia; Haphisa, Alessio e Bruno; Paulo e Laura; Marcos, Sabrina, Bruna, Pedro e Vicente. E aos amigos do Brasil que, mesmo distantes, estiveram sempre presentes no coração, em todos os momentos.

Num trabalho de tamanha complexidade, tive a graça de contar com apoios decisivos, que, cada um à sua maneira, ajudaram a superar obstáculos. À professora Dra. Raquel Recuero, da Universidade Federal de Pelotas, Brasil, pela generosidade em disponibilizar o acesso ao *software Crowdtangle* para operacionalizar a recolha das milhares de publicações. Aos amigos jornalistas Rafael Antoniutti e Mamede Filho, pelo auxílio no fornecimento de contactos de profissionais de comunicação em Portugal e no Brasil. E ao amigo Pedro Nascimento, pela valiosa contribuição numa breve formação que me permitiu organizar os dados do *Crowdtangle*.

Termino com um agradecimento especial a todos os profissionais de comunicação que aceitaram partilhar as suas experiências em entrevista.

Um investigador deve trabalhar com os olhos postos na eternidade, na esperança de que o seu contributo ecoe para além do seu tempo. É esse o espírito com que entrego esta tese: que ela possa servir como instrumento de sensibilização para o desporto, despertando uma atenção mais genuína com a responsabilidade social e os direitos humanos.

Prefácio

Esta não é uma introdução académica. É, antes, um testemunho pessoal que procura atribuir sentido ao caminho que me trouxe até aqui. Antes do olhar científico que orienta este trabalho, partilho, nas páginas seguintes, fragmentos da minha história que ajudam a compreender as razões pelas quais escolhi investigar o futebol, não apenas como fenómeno desportivo, cultural ou económico, mas como uma poderosa ferramenta de transformação social. Este prefácio é também um reconhecimento de que, por vezes, o compromisso científico nasce da vida: das vivências, das inquietações e dos valores que dão contornos ao nosso caminho.

O ano era 1999. Eu tinha 15 anos e via diante de mim um sonho ainda adolescente: unir aquilo que mais amava: a escrita e o futebol. Tornei-me colunista do jornal Folha do Vale, onde assinava a coluna intitulada *Bola em Jogo*, o mesmo nome que o meu pai já utilizara, décadas antes, como colaborador voluntário desse mesmo jornal. Textos em disquetes, fotos digitalizadas num *scanner*, edição feita em *PageMaker*. Era um outro universo de produção, muito distante dos tempos de digitalização e inteligência artificial em que hoje vivemos. Mas o sonho e o ideal já estavam lá, mesmo que ainda envoltos em alguma névoa: o desporto como um trilho de transporte de valores sociais, inclusão e diversidade. A coluna era dedicada ao desporto amador da cidade, oferecendo visibilidade àqueles desportistas que dificilmente teriam espaço na grande imprensa.

Ao longo do meu percurso foi-se tornando cada vez mais clara a certeza de que a comunicação e o desporto eram valores entrelaçados na minha vida. Iluminavam o meu caminho. Até que em 2001, a minha mãe adoeceu, e a minha vida mudou de direção. Aos 17 anos, então, fundei o *Jornal Bola em Jogo*. Admito: nesse momento, tratou-se de uma iniciativa menos idealista e mais pragmática. No fundo, enquanto família, precisávamos de uma nova fonte de rendimento. O meu pai abdicara de tudo para acompanhar a minha mãe no hospital. Contudo, aquilo que surgiu como uma tentativa de colmatar dificuldades financeiras, rapidamente se tornou o principal negócio da família. A recuperação da minha mãe foi um verdadeiro milagre, um episódio que reforçou a nossa fé e nos uniu ainda mais como família, porém, o meu pai regressou a casa sem emprego. E foi assim que, juntos, demos início a uma organização com uma missão social no seu âmago: dar visibilidade ao desporto amador como forma de inclusão social, apoiando os jovens atletas que ainda sonhavam com a

profissionalização, e os veteranos de fim de semana que viam no desporto uma arena para cultivar amizades.

Premiar um vovô maratonista, como o senhor Orlando, de 70 anos; fazer uma série de reportagens com o senhor Milton, ex-jogador de futebol com deficiência visual, que liderava um projeto social e, com imensas dificuldades financeiras, reunia crianças, na sua maioria em situação de vulnerabilidade social, para as afastar dos perigos da rua; dar destaque a uma jovem atleta de jiu-jitsu com sonho olímpico, como a Polyanna Kullmann, entre tantos outros atletas na mesma condição; ajudar, por meio da visibilidade, na manutenção de equipas de bairro, garantindo a continuidade dos clubes e contemplando jovens, idosos, mulheres... Durante mais de 20 anos, essa foi a nossa missão. Apesar das constantes dificuldades financeiras, que nos obrigaram a caminhar sempre no limite, nunca considerámos como opção o atalho de migrar para o desporto profissional, bem mais lucrativo. Mantivemo-nos fiéis à nossa causa. Àquela que, até hoje, acredito ser a verdadeira vocação do desporto, e, mais especificamente, do futebol: ser uma plataforma de inclusão, de valores e de transformação social.

Ademais, uma das primeiras reportagens que publiquei no então Jornal Bola em Jogo, 20 anos depois, transformou-se no tema do meu primeiro livro. Publicado em parceria com o jornalista Luis Fernando Aquino, *"O Campeão da Vida – Perdoar para Viver"* conta a biografia do ex-atleta Regis Júnior, cuja carreira foi abruptamente interrompida em 1999, após uma violenta agressão em campo. Contudo, a mensagem central da obra não é a performance desportiva ou mesmo o ressentimento por uma carreira abreviada, mas o perdão. Mais uma vez, o futebol surge como palco para debater temas essenciais, neste caso, a violência e o fair play, valores que transcendem o desporto e apontam para uma responsabilidade social acrescida que o futebol deve assumir.

Ou seja, essa forma de perceber o futebol, não apenas como desporto, mas como veículo de valores e responsabilidade social, moldou, de facto, o meu percurso. Em 2014, tornei-me pai de uma menina. Recordo-me de quando era miúdo e ia ao estádio, fosse ele qual fosse: as poucas mulheres que se arriscavam a frequentar aquele espaço ouviam os maiores impropérios e absurdos que um ser humano pode escutar. E não era algo isolado. Eram centenas, milhares de vozes em coro a entoar tais barbaridades. Já com a minha filha, enquanto vivíamos no Brasil, fomos juntos a quase 50 jogos. Mas há um, em particular, que me marcou profundamente: o primeiro em que fomos apenas nós os dois, pouco depois de ela completar seis meses. Estacionei o carro e reparei que ela adormecera. Estávamos em frente ao estádio. O Gigante da Beira-Rio, do Sport Club

Internacional, o clube do qual sou adepto. E ali, naquele instante, as recordações da infância regressaram com força. Lembrei-me de tudo o que vi e ouvi. E, mesmo sabendo que os tempos eram outros, mais inclusivos e respeitadores, o medo tomou conta de mim. Queria tê-la como companheira de bancada, mas, acima de tudo, desejava que o futebol, onde quer que fosse vivido, representasse um espaço seguro para ela. A sensação de impotência, o receio, o desconforto, tudo isso permanece intacto na minha memória.

Foram momentos de reflexão como este que me impulsionaram a mudar o rumo das minhas investigações associadas ao futebol. Quando concluí o mestrado, no qual investiguei a aplicação da transmédia ao futebol, percebi que estava na altura de reorientar o meu percurso académico. Até então, já havia desenvolvido três trabalhos de conclusão (na licenciatura, pós-graduação e mestrado) focados nos benefícios da comunicação e do marketing para os clubes. Mas, porque não olhar para o futebol também como este veículo de responsabilidade social e de sensibilização para causas sensíveis? A presença de mulheres nos estádios, a inclusão, a diversidade, o combate aos preconceitos, à violência e à fome, tudo isso pode, sim, passar pelo futebol.

Peço desculpa por um prefácio mais pessoal e menos académico. Ainda assim, pareceu-me necessário partilhar as raízes deste percurso, para que se compreenda que a escolha do tema desta investigação doutoral não foi fruto do acaso, nem uma decisão meramente académica. Foi, antes, a continuação natural de um percurso de vida guiado por valores que sempre encontrei no desporto e procurei reforçar.

Esta tese é, por isso, mais do que um trabalho científico: é um compromisso. O compromisso de continuar a investigar e defender uma visão de um futebol que deve ser reconhecido como instrumento capaz de transformar vidas, mudar mentalidades e promover uma sociedade mais justa, inclusiva e solidária, tendo na comunicação o seu principal catalisador.

Resumo

Desde o início dos anos 2000, a responsabilidade social afirmou-se como uma dimensão estratégica das organizações, impulsionada pelas metas globais voltadas para a justiça social e a sustentabilidade. Nesse contexto, o desporto, e em particular o futebol, passou a integrar de modo mais estruturado os debates sobre impacto social e o posicionamento público face a temas sensíveis. Este novo enquadramento reforçou o papel dos clubes enquanto agentes com elevado prestígio social e vínculo comunitário, tornando-os atores na promoção do desenvolvimento social. Por meio de ações de sensibilização, intervenções diretas nas comunidades e da adoção de práticas corporativas, os clubes têm vindo a assumir uma função que transcende o desempenho desportivo e contribui para uma sociedade mais consciente e solidária.

Também nos contextos português e brasileiro se verifica esta tendência. Em ambos, a ligação emocional entre clubes e adeptos cria condições favoráveis para que as iniciativas de responsabilidade social reforcem essa relação e contribuam para a legitimação institucional dos clubes. Nota-se ainda uma expansão significativa destas práticas, acompanhada de maior cobertura *mediática* por meio das suas próprias plataformas digitais, o que confirma o reconhecimento da responsabilidade social como um recurso estratégico de diálogo com os *stakeholders* e de afirmação de princípios alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, assentes na Agenda 2030.

Partindo do universo dos clubes de futebol de elite em Portugal e no Brasil, esta investigação procura compreender a importância atribuída à comunicação da responsabilidade social no contexto organizacional desportivo. Para isso, adota-se uma estratégia metodológica baseada na triangulação da recolha de dados, que articula três dimensões: a análise das plataformas digitais dos clubes, com destaque para as publicações de responsabilidade social nas páginas oficiais de Facebook ao longo de um ano; entrevistas com os profissionais de comunicação institucional, de modo a explorar motivações, desafios e prioridades dessa prática comunicacional; e um inquérito dirigido aos adeptos, para captar as suas perceções sobre a relevância e a visibilidade das ações promovidas pelos clubes. Esta abordagem integrada permite mapear os temas, formatos e estratégias mais frequentes na comunicação da responsabilidade social, bem como avaliar a forma como são percecionados pelos públicos. O cruzamento destas perspetivas procura, ainda, aferir a coerência entre o discurso institucional e a perceção dos adeptos, bem como identificar o posicionamento estratégico que a comunicação da responsabilidade social ocupa nos clubes.

Estes são os pilares que sustentam um trabalho ancorado nos estudos sobre a evolução das organizações, a Comunicação Organizacional e a responsabilidade social, com o objetivo de contribuir para o avanço do conhecimento sobre a comunicação estratégica no desporto, abordagem que ainda é escassa. A tese procura, assim, traçar um panorama da importância atribuída pelos clubes à comunicação da responsabilidade social, numa perspetiva alinhada à Agenda 2030, e assente numa cultura de compromisso orientada para o bem comum, na qual a comunicação assume uma posição de mediação.

A partir desse percurso teórico e empírico, propõe-se, como contributo final, o modelo de comunicação *+qFUT*, uma proposta que visa integrar, de forma estratégica, a responsabilidade social no ecossistema comunicacional dos clubes de futebol, traduzindo as evidências do estudo numa ferramenta aplicável à realidade organizacional dos clubes, independentemente da sua dimensão, e reúne diretrizes que combinam identidade institucional, comunicação interna e externa.

Palavras-chave

Comunicação Organizacional; Comunicação Estratégica; Estratégias de Visibilidade; Responsabilidade Social; Clubes de Futebol; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Abstract

Since the early 2000s, social responsibility has asserted itself as a strategic dimension of organisations, driven by global goals aimed at social justice and sustainability. In this context, sport – and football in particular – has come to be more systematically integrated into debates about social impact and public positioning on sensitive issues. This new framework has reinforced the role of clubs as agents of significant social prestige and community rootedness, making them active participants in the promotion of social development. Through awareness-raising actions, direct interventions in communities, and the adoption of corporate practices, clubs have assumed a function that goes beyond sporting performance and contributes to a more conscious and solidaristic society.

This trend is also observed in the Portuguese and Brazilian contexts. In both cases, the emotional bond between clubs and supporters creates favourable conditions for social responsibility initiatives to reinforce that relationship and contribute to the institutional legitimacy of clubs. There has also been a significant expansion of such practices, accompanied by increased media coverage through their own digital platforms, confirming the recognition of social responsibility as a strategic resource for stakeholder engagement and for affirming principles aligned with the Sustainable Development Goals set out in the 2030 Agenda.

Focusing on elite football clubs in Portugal and Brazil, this research seeks to understand the importance attributed to the communication of social responsibility in the organisational context of sport. To this end, a methodological strategy based on data triangulation is adopted, encompassing three dimensions: an analysis of the clubs' digital platforms, with particular attention to social responsibility publications on their official Facebook pages over the course of one year; interviews with institutional communication managers to explore motivations, challenges, and priorities of this practice; and a survey addressed to supporters to capture their perceptions of the relevance and visibility of the actions promoted by the clubs. This integrated approach allows for the mapping of key themes, formats, and strategies in the communication of social responsibility, as well as an evaluation of how these are perceived by the public. The intersection of these perspectives further aims to assess the coherence between institutional discourse and supporters' perceptions, and to identify the strategic positioning of social responsibility communication within the clubs.

These are the pillars of a study grounded in the fields of organisational evolution, organisational communication, and social responsibility, with the aim of advancing knowledge on strategic communication in sport – an area still underexplored. The thesis thus seeks to outline a panorama of the value attributed by clubs to the communication of social responsibility, in a perspective aligned with the 2030 Agenda and grounded in a culture of commitment oriented towards the common good, in which communication plays a mediating role.

Based on this theoretical and empirical pathway, the thesis proposes, as a final contribution, the +qFUT communication model – a framework designed to strategically integrate social responsibility into the communication ecosystem of football clubs. Drawing on the empirical findings and theoretical frameworks that shape this research, the model is presented as a practical tool applicable across diverse organisational contexts, regardless of size, and offers guidelines that combine institutional identity, internal communication, and external engagement.

Keywords

Organisational Communication; Strategic Communication; Visibility Strategies; Social Responsibility; Football Clubs; Sustainable Development Goals.

Índice

RESUMO **xv**
INTRODUÇÃO **1**

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO **11**

Capítulo 1. O panorama das Organizações no Desporto **13**
1.1. A evolução das organizações 14
1.2. Teorias organizacionais 16
1.3. Tipos e contextos das Organizações desportivas 22
1.4. O desafio da profissionalização e a preservação do vínculo social no futebol 32

Capítulo 2. Estratégias de Comunicação no contexto desportivo **35**
2.1. Comunicação Organizacional 37
2.2. Silenciamento e invisibilidade no contexto da Comunicação Organizacional 45
2.3. Comunicação Estratégica 50
2.4. Comunicação desportiva 53
2.5. Teorias da Comunicação aplicadas ao contexto do Futebol 56

Capítulo 3. Responsabilidade Social Corporativa: Tendências Globais e Desafios Organizacionais **65**
3.1. Perspetivas divergentes sobre RSC 67
3.2. Perspetivas teóricas de RSC 71
3.3. Identificação e classificação dos Stakeholders 74
3.4. A RSC aplicada ao contexto do futebol 77
3.5. Os direitos humanos e os ODS 83
3.6. ESG: quem se importa, vence 87
3.7. Greenwashing e Sportswashing 90
3.8. As principais práticas de RSC entre as organizações 93
3.8.1. Promoções de Causa no contexto do Futebol 95
3.8.2. Marketing Relacionado a Causas no contexto do Futebol 96
3.8.3. Marketing Social Corporativo no contexto do Futebol 97
3.8.4. Filantropia Corporativa no contexto do Futebol 98
3.8.5. Voluntariado Comunitário no contexto do Futebol 98
3.8.6. Práticas Empresariais Socialmente Responsáveis no

contexto do Futebol 99
3.9. Agrupamento das práticas de RSC em estratégias de Sensibilização, Intervenção e Corporativas 101

PARTE II. ESTUDO EMPÍRICO 103

Capítulo 4. Metodologia e desenho da investigação 105
4.1. Pergunta de partida e objetivos da investigação 106
4.2. Estudo de caso múltiplo 108
4.3. Triangulação metodológica 111
4.4. Análise de conteúdo das plataformas digitais 111
4.4.1. Categorização e codificação das unidades de análise 113
4.4.2. Reprodutibilidade e replicabilidade dos dados analisados 114
4.5. Entrevistas com os profissionais de comunicação 117
4.6. Inquéritos com os adeptos 119

Capítulo 5. Discussão dos resultados 123
5.1. Análise das plataformas digitais 123
5.1.2. Portugal vs. Brasil: A Comunicação da RSC numa lógica comparativa 124
5.1.2.1. Formato das publicações de RSC 124
5.1.2.2. Frequência temporal das publicações de RSC: lógica comparativa entre Portugal e Brasil 125
5.1.2.3. Temas das publicações de RSC: lógica comparativa entre Portugal e Brasil 127
5.1.2.4. Predominância das Estratégias de RSC: lógica comparativa entre Portugal e Brasil 128
5.1.3. Análise das publicações dos clubes de Portugal 128
5.1.3.1. Frequência temporal das publicações de RSC em Portugal 130
5.1.3.2. Temas das publicações de RSC mais abordados em Portugal 132
5.1.3.3. Predominância das Estratégias de RSC em Portugal 133
5.1.4. Análise das publicações dos clubes do Brasil 135
5.1.4.1. Frequência temporal das publicações de RSC no Brasil 136
5.1.4.2. Temas das publicações de RSC mais abordados no Brasil 139
5.1.4.3. Predominância das Estratégias de RSC no Brasil 141
5.2. Entrevistas 143

5.2.1. Entrevistas com profissionais de comunicação da Primeira Liga – Portugal 144
5.2.1.1. Estratégias de Comunicação Digital e Ações de Responsabilidade Social 145
5.2.1.2. Reputação, envolvimento e receção do público 150
5.2.1.3. Consciencialização e posicionamento institucional em temas sensíveis 154
5.2.1.4. Estrutura Organizacional e recursos 156
5.2.2. Entrevistas com profissionais de comunicação da Série A – Brasil 159
5.2.2.1. Estratégias de Comunicação Digital e Ações de Responsabilidade Social 160
5.2.2.2. Reputação, envolvimento e receção do público 164
5.2.2.3. Consciencialização e posicionamento institucional em Temas Sensíveis 170
5.2.2.4. Estrutura Organizacional e Recursos 172
5.2.3. Comparativo entre as entrevistas com os profissionais de comunicação da Primeira Liga e da Série A 175
5.3. Inquérito junto dos adeptos 179
5.3.1. Comparativo do perfil dos adeptos entre Portugal e Brasil 179
5.3.1.2. Comparativo sobre a perceção dos adeptos sobre a comunicação de RSC entre Portugal e Brasil 180
5.3.2. Perceção sobre a divulgação das ações de RSC dos adeptos de Portugal 182
5.3.3. Perceção sobre a divulgação das ações de RSC dos adeptos do Brasil 185

Capítulo 6. Modelo +qFUT 190
6.1. Identidade e Compromisso Social do Clube 193
6.1.1. Filosofia Baseada nos ODS 194
6.2. Comunicação interna 198
6.2.1. Papel do Profissional de Comunicação Institucional 199
6.2.2. Integração das Fundações, Institutos e Núcleos Sociais 201
6.2.3. Bancada Social (Comité de Representatividade) 202
6.2.4. Parcerias Estratégicas com Instituições Públicas, Civis e ONGs 204
6.3. Comunicação externa 206
6.3.1. Visibilidade das ações sociais 207
6.3.1.1. Estratégias de Sensibilização 208

6.3.1.2. Estratégias de Intervenção 211
6.3.1.3. Estratégias Corporativas 212
6.3.2 Redes Sociais próprias 214
6.4. Guia síntese do Modelo +qFUT 217

CONSIDERAÇÕES FINAIS 219
Referências bibliográficas 228
Apêndices 262
Apêndice I – Parecer Comissão de Ética 263
Apêndice II – Guião das entrevistas 264
Apêndice III – Guião do Inquérito 267
Apêndice IV – Codificação do Inquérito com os adeptos 272
Apêndice V – Codificação das Plataformas digitais 276
Anexos 284
Anexo I – Transcrição da entrevista com a Fundação do S.L. Benfica 285
Anexo II – Transcrição da entrevista com o F.C. Porto 293
Anexo III – Transcrição da entrevista com o Sporting C.P. 296
Anexo IV – Transcrição da entrevista com o C.D. Santa Clara 301
Anexo V – Transcrição da entrevista com o Vitória S.C. 306
Anexo VI – Transcrição da entrevista com o S.C. Braga 309
Anexo VII – Transcrição da entrevista com o Gil Vicente F.C. 317
Anexo VIII – Transcrição da entrevista com o Moreirense F.C. 324
Anexo IX – Transcrição da entrevista com o F.C. Paços de Ferreira 327
Anexo X – Transcrição da entrevista com o F.C. Vizela 333
Anexo XI – Transcrição da entrevista com o C.D. Tondela 337
Anexo XII – Transcrição da entrevista com o F.C. Arouca 342
Anexo XIII – Transcrição da entrevista com o S.C. Internacional 346
Anexo XIV – Transcrição da entrevista com o C.R. Flamengo 350
Anexo XV – Transcrição da entrevista com o Atlético-MG 354
Anexo XVI – Transcrição da entrevista com o São Paulo F.C. 359
Anexo XVII – Transcrição da entrevista com o Santos F.C. 363
Anexo XVIII – Transcrição da entrevista com o Fluminense F.C. 367
Anexo XIX – Transcrição da entrevista com o Fortaleza E.C. 371
Anexo XX – Transcrição da entrevista com o S.E. Palmeiras 375
Anexo XXI – Transcrição da entrevista com o Grêmio F.B.P.A. 379
Anexo XXII – Transcrição da entrevista com o E.C. Bahia 383
Anexo XXIII – Transcrição da entrevista com o Ceará S.C. 390
Anexo XXIV – Transcrição da entrevista com o Cuiabá E.C. 394
Anexo XXV – Transcrição da entrevista com o E.C. Juventude 398
Anexo XXVI – Transcrição da entrevista com o S.C. Corinthians 402
Anexo XXVII – Transcrição da entrevista com o Athletico-PR 407
Anexo XXVIII – Transcrição da entrevista com o América F.C. 412
Anexo XXIX – Transcrição da entrevista com a A. Chapecoense 415
Anexo XXX – Transcrição da entrevista com a Fundação do Futebol 420
Anexo XXXI – Dados completos dos clubes 424
Anexo XXXII – Perfil das publicações do S.L. Benfica 425
Anexo XXXIII - Perfil das publicações do F.C. Porto 426
Anexo XXXIV – Perfil das publicações do Sporting C.P. 427
Anexo XXXV – Perfil das publicações do C.D. Santa Clara 428
Anexo XXXVI – Perfil das publicações do Vitória S.C. 429
Anexo XXXVII – Perfil das publicações do S.C. Braga 430

Anexo XXXVIII – Perfil das publicações do S.C. Marítimo 431
Anexo XXXIX – Perfil das publicações do Gil Vicente F.C. 432
Anexo XL – Perfil das publicações do G.D. Estoril Praia 433
Anexo XLI – Perfil das publicações do Moreirense F.C. 434
Anexo XLII – Perfil das publicações do F.C. Famalicão 435
Anexo XLIII – Perfil das publicações do F.C. Paços de Ferreira 436
Anexo XLIV – Perfil das publicações do Portimonense S.C. 437
Anexo XLIV – Perfil das publicações do F.C. Vizela 438
Anexo XLV – Perfil das publicações do C.D. Tondela 439
Anexo XLVI – Perfil das publicações do Boavista F.C. 440
Anexo XLVII – Perfil das publicações do S.C. Internacional 441
Anexo XLVIII – Perfil das publicações do C.R. Flamengo 442
Anexo XLIX – Perfil das publicações do Atlético-MG 443
Anexo L – Perfil das publicações do São Paulo F.C. 444
Anexo LI – Perfil das publicações do Santos F.C. 445
Anexo LII – Perfil das publicações do Fluminense F.C. 446
Anexo LIII – Perfil das publicações do Fortaleza E.C. 447
Anexo LIV – Perfil das publicações do S.E. Palmeiras 448
Anexo LV – Perfil das publicações do Atlético-GO 449
Anexo LVI – Perfil das publicações do Grêmio F.B.P.A. 450
Anexo LVII – Perfil das publicações do Sport Recife 451
Anexo LVIII – Perfil das publicações do E.C. Bahia 452
Anexo LIX – Perfil das publicações do Ceará S.C. 453
Anexo LX – Perfil das publicações do Cuiabá E.C. 454
Anexo LXI – Perfil das publicações do E.C. Juventude 455
Anexo LXII – Perfil das publicações do S.C. Corinthians Paulista 456
Anexo LXIII – Perfil das publicações do Athletico-PR 457
Anexo LXIV – Perfil das publicações do América F.C. 458
Anexo LXV – Perfil das publicações do Red Bull Bragantino 459
Anexo LXVI – Perfil das publicações da Associação Chapecoense 460
Anexo LXVII – Inquérito com adeptos do S.L. Benfica 461
Anexo LXVIII – Inquérito com adeptos do F.C. Porto 467
Anexo LXIX – Inquérito com adeptos do Sporting C.P. 473
Anexo LXX – Inquérito com adeptos do C.D. Santa Clara 479
Anexo LXXI – Inquérito com adeptos do Vitória S.C. 485
Anexo LXXII – Inquérito com adeptos do S.C. Braga 491
Anexo LXXIII – Inquérito com adeptos do C.S. Marítimo 497
Anexo LXXIV – Inquérito com adeptos do Gil Vicente F.C. 503
Anexo LXXV – Inquérito com adeptos do G.D. Estoril Praia 509
Anexo LXXVI – Inquérito com adeptos do Moreirense F.C. 515
Anexo LXXVII – Inquérito com adeptos do F.C. Famalicão 521
Anexo LXXVIII – Inquérito com adeptos do F.C. Paços de Ferreira 526
Anexo LXXIX – Inquérito com adeptos do Portimonense S.C. 533
Anexo LXXX – Inquérito com adeptos do F.C. Vizela 539
Anexo LXXXI – Inquérito com adeptos do C.D. Tondela 545
Anexo LXXXII – Inquérito com adeptos do Boavista F.C. 551
Anexo LXXXIII – Inquérito com adeptos do F.C. Arouca 557
Anexo LXXXIV – Inquérito com adeptos do S.C. Internacional 563
Anexo LXXXV – Inquérito com adeptos do C.R. Flamengo 569
Anexo LXXXVI – Inquérito com adeptos do Atlético-MG 575
Anexo LXXXVII – Inquérito com adeptos do São Paulo F.C. 581
Anexo LXXXVIII – Inquérito com adeptos do Santos F.C. 587
Anexo LXXXIX – Inquérito com adeptos do Fluminense F.C. 593
Anexo XC – Inquérito com adeptos do Fortaleza E.C. 599
Anexo XCI – Inquérito com adeptos do S.E. Palmeiras 605
Anexo XCII – Inquérito com adeptos do Atlético-GO 611

Anexo XCIII – Inquérito com adeptos do Grêmio F.B.P.A. 617
Anexo XCIV – Inquérito com adeptos do Sport Recife 623
Anexo XCV – Inquérito com adeptos do E.C. Bahia 629
Anexo XCVI – Inquérito com adeptos do Ceará S.C. 635
Anexo XCVII – Inquérito com adeptos do Cuiabá E.C. 641
Anexo XCVIII – Inquérito com adeptos do E.C. Juventude 647
Anexo XCIX – Inquérito com adeptos do S.C. Corinthians Paulista 653
Anexo C – Inquérito com adeptos do Athletico-PR 659
Anexo CI – Inquérito com adeptos do América F.C. 665
Anexo CII – Inquérito com adeptos do Red Bull Bragantino 671
Anexo CIII – Inquérito com adeptos da Associação Chapecoense 677

Lista de Figuras

1	Modelo da European Club Association	30
2	Composto da Comunicação Integrada	43
3	Fluxos de comunicação	63
4	Três círculos concêntricos	69
5	Pirâmide de Responsabilidade Social	70
6	Teoria dos Stakeholders	75
7	Modelo de Saliência dos Stakeholders	76
8	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	84
9	Correspondência das práticas e estratégias de RSC	101
10	Publicação do F.C. Vizela focada na eliminação da violência doméstica	131
11	Publicação do Boavista F.C. associada ao ODS 1	133
12	Publicação do G.D. Estoril Praia associada às estratégias de Intervenção	134
13	Publicação do S.C. Corinthians Paulista no mês de setembro	138
14	Publicação da Associação Chapecoense associada ao ODS 3	140
15	Publicação do C.R. Flamengo associada às Estratégias Corporativas	143
16	Representação visual do Modelo +qFUT	193
17	Ilustração dos ODS trabalhados pelo Getafe	196
18	Exemplo de publicação programada por meio da calendarização	210
19	Posicionamento do Paços de Ferreira contrário ao racismo	211
20	Ação filantrópica proporcionada pelo América-MG	212
21	Exemplo de divulgação de uma ação corporativa	213
22	Exemplo de divulgação de uma ação que envolveu atletas	214

Lista de Gráficos

1	Heatmap com o cruzamento dos ODS e a frequência temporal em Portugal	126
2	Heatmap com o cruzamento dos ODS e a frequência temporal No Brasil	127
3	Percentual agregado das respostas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” quanto ao desejo de maior frequência de publicações do clube sobre responsabilidade social em Portugal	184
4	Percentual combinado das respostas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” quanto ao desejo de maior frequência de publicações do clube sobre responsabilidade social no Brasil	187

Lista de Tabelas

1	Principais teorias clássicas de Administração	18
2	Modelo da indústria do Desporto	26
3	Diferentes modelos de desporto	27
4	Indústria de negócios desportivos	29
5	Principais modelos organizacionais	31
6	Principais teorias de RSC	72
7	Principais práticas de RSC	94
8	Clubes presentes no estudo	109
9	Dados dos clubes portugueses	128
10	Dados dos clubes brasileiros	135
11	Relação dos profissionais entrevistados em Portugal	144
12	Relação dos profissionais entrevistados no Brasil	159
13	Quadro resumido com os principais pontos do Modelo +qFUT	217

Lista de Acrónimos

RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RS	Responsabilidade social
UBI	Universidade da Beira Interior
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
UEFA	Union of European Football Associations
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milénio
ONU	Organização das Nações Unidas
ESG	Environmental, Social and Governance
SAD	Sociedade Anónima Desportiva
SAF	Sociedade Anónima do Futebol
ONG	Organização Não Governamental
CDE	Comitê de Desenvolvimento Econômico
EUA	Estados Unidos da América
NFL	National Football League
NASCAR	National Association for Stock Car Auto Racing
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
ECA	European Club Association
DH	Direitos Humanos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
FC	Filantropia Corporativa
MRC	Marketing Relacionado a Causas
MSC	Marketing Social Corporativo
PSG	Paris Saint-Germain Football Club
TEA	Transtorno do Espectro Autista
AC	Análise de Conteúdo
LGBTQIA+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Trans, Queer/Questionando, Intersexo, Assexuais e outras identidades
ODRF	Observatório da Discriminação Racial no Futebol
APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
APAV	Associação Portuguesa de Apoio à Vítima
SOPRO	Solidariedade e Promoção
ONGD	Organização Não Governamental para o Desenvolvimento
Amar 21	Associação de Apoio à Trissomia 21
SESC	Serviço Social do Comércio
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
DHPP	Departamento de Homicídios e Proteção à Pessoa
FUNCAP	Fundação do Clube Athletico Paranaense
PL	Premier League
DFL	Deutsche Fußball Liga
TEA	Transtorno do Espectro Autista
SPSS	Statistical Product and Service Solutions
RP	Relações Públicas
ACAPO	Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal
GARFIELD	Greenwashing Avoided by Reporting Football Entities' Legacy and Disclosure

Introdução

Toda discussão sobre futebol deve partir do reconhecimento de que se trata de um desporto com enorme atratividade e impacto à escala global (Giulianotti, 1999). Poucas expressões da cultura popular conseguem envolver os adeptos com tamanha profundidade (Ruão & Salgado, 2008). É precisamente essa centralidade na vida das pessoas que tem alimentado, ao longo da história, debates sobre os processos de alienação, muitas vezes comparados ao fervor religioso, numa lógica próxima da ideia marxista do "ópio do povo" (Vaz, 2005) ou, numa perspetiva liberal, sobre o risco de o futebol contribuir para o "embrutecimento dos indivíduos" (de Oliveira, 2021, p. 4). Segundo Hollanda (2009), o adepto de futebol era – e, em parte, ainda é – retratado pelo senso comum como alguém desprovido de virtudes, de mentalidade provinciana e emocionalmente instável, que "se vale do desporto como uma forma de evasão da realidade e o utiliza como válvula de escape para compensar as frustrações pessoais do quotidiano" (p. 124).

Durante muito tempo, dominou a visão de que os adeptos eram manipulados por interesses capitalistas, e o futebol, um instrumento de alienação (Helal et al., 2001). Esses autores, contudo, apontam para uma mudança recente: o identitarismo e o sentido de pertença comunitário atribuíram ao futebol um novo significado social, que vai além da visão tradicional com conotações negativas. Esta mudança não elimina por completo as críticas anteriores, mas amplia o espectro de análise do fenómeno futebolístico no campo social e comunicacional.

Norbert Elias e Eric Dunning deram contributos fundamentais para a sociologia do lazer e do desporto, com particular atenção ao futebol. Os autores rejeitaram a visão reducionista que o limitava a um espaço de alienação e de afastamento das suas implicações sociais (Elias & Dunning, 1992). Pelo contrário, entenderam o futebol como uma arena marcada pela interdependência com o universo social e político, num processo de influências recíprocas. Esta perspetiva está em sintonia com a Teoria dos Sistemas, de von Bertalanffy (1968), fio condutor deste trabalho, que reconhece as organizações como construtos sociais, condicionadas por fatores externos. Além disso, pelas ideias de Elias e Dunning (1986), refuta-se a noção enviesada de que o comportamento dos adeptos seja meramente primitivo ou irracional. Até pelo contrário: as sociedades precisam de expressar, gerir e tensionar emoções, e o futebol oferece um espaço socialmente aceite para canalizar essas pulsões.

A influência do desporto na sociedade contemporânea tem vindo a crescer (Walters & Tacon, 2011), reforçando "a sua capacidade para gerar mudanças positivas nas comunidades por todo o mundo" (McGowan & Mahon, 2009, p. 49). A célebre frase atribuída ao antigo selecionador italiano Arrigo Sacchi, "a coisa mais importante, dentre as menos importantes", ilustra como o futebol, mesmo sob olhares mais críticos, ocupa um lugar de destaque na vida dos adeptos. Quer se veja como fator de alienação ou como expressão de pertença, o certo é que os clubes exercem impacto sobre os seus adeptos. Ora, importa perceber em que medida se dá esse impacto. Mas importa também refletir sobre como canalizar essas emoções de forma crítica e consciente, para que o futebol, através da sua comunicação, não apenas aspire a sê-lo, mas, efetivamente, se torne um agente promotor de valores, sem se diluir nas contradições próprias das suas dimensões desportivas, comerciais ou *mediáticas*.

De facto, a dimensão popular do desporto permite-lhe alcançar diferentes camadas sociais, faixas etárias e comunidades distantes, tornando-se um importante agente de influência no modo de vida e no quotidiano (Walters & Tacon, 2011), com capacidade de "furar bolhas" num universo algorítmico do espaço digital que, cada vez mais, tende a restringir o acesso a perspetivas divergentes (Amaral & Santos, 2019; Reis, Zanetti & Frizzera, 2019). Esta reflexão reforça a pertinência de abordar o futebol como instrumento de consciencialização social e intervenção no comportamento dos cidadãos.

Por se acreditar que a adoção de medidas de responsabilidade social pode melhorar a imagem dos clubes, esta prática consolidou-se como tendência nos últimos anos (Bravo et al., 2025; Kolyperas, 2012). Embora muitas dessas iniciativas tenham motivações económicas, não é essa dimensão que se procura explorar neste estudo. O objetivo é ultrapassar o aspeto financeiro e analisar a responsabilidade social como componente estratégica dos clubes, reconhecendo, no entanto, que estas ações, quando autênticas, podem também gerar resultados económicos (Breitbarth & Harris, 2008).

A indústria do futebol tem revelado uma preocupação crescente com as questões de responsabilidade social (Zeimers et al., 2018), solidificando-se como um espaço privilegiado para diversas práticas nesta área. Neste sentido, Kolyperas et al. (2015) identificam seis formas de atuação: fundações criadas por atletas, como a de Didier Drogba, que arrecadou £500.000 para um hospital na Costa do Marfim; iniciativas sociais promovidas por ligas profissionais; campanhas de órgãos como FIFA e UEFA; projetos de inclusão associados a megaeventos, como o *Futebol pela Esperança*, na Copa do Mundo de 2010; projetos financiados publicamente, como o *Futebol na*

Comunidade, em Inglaterra; e parcerias entre clubes e empresas para apoiar comunidades desfavorecidas. Estes exemplos ilustram a diversidade de iniciativas no campo da responsabilidade social no futebol, ainda que possam suscitar questões sobre o alcance e o compromisso dos agentes envolvidos diante da sua imensa visibilidade.

Em entrevista recente à *Revista GQ*[1], o treinador Pep Guardiola lançou um olhar crítico sobre a inércia do universo futebolístico perante os atuais conflitos internacionais, questionando a ausência de humanidade num tempo em que os horrores da guerra são transmitidos em direto e, ainda assim, não geram respostas efetivas. O técnico lamentou que, diante de tragédias como as que ocorrem na Ucrânia e na Palestina, *"no movemos ni un dedo"* [não mexemos um dedo], apesar da visibilidade *mediática* do desporto.

O futebol é, como sublinham Rith e Spinelli (2024, p. 3487), "uma das bandeiras mais renomadas do mundo" e o desporto profissional mais popular, seguido por milhões de adeptos (Zeimers et al., 2018). Essa dimensão atribui-lhe responsabilidades adicionais, como apela Guardiola, especialmente no que respeita ao compromisso com práticas éticas e transparentes. Contudo, como referem Kolyperas et al. (2015), persiste uma lacuna na investigação sobre o desenvolvimento da responsabilidade social em organizações empresariais com forte caráter cultural, como os clubes de futebol – um paradoxo que merece atenção, dada a influência que exercem sobre as comunidades onde se inserem.

Por essa razão, no âmbito desta investigação de doutoramento, foram desenvolvidos vários estudos que analisam como o futebol se posiciona perante temas como a responsabilidade social, a sustentabilidade e os direitos humanos, em linha com as práticas indicadas por Zeimers et al. (2018). Entre eles, destacam-se a análise do combate às desigualdades e a afirmação da mulher na sociedade (Rocha & Morais, 2021); o estudo da importância dada pela UEFA às questões de responsabilidade social nas suas redes sociais (Rocha & Morais, 2022); a investigação sobre as 32 seleções no Mundial de 2022 e a sua postura face às violações de direitos humanos no Qatar (Rocha & Morais, 2023); o exame da missão da Fundação do Futebol e da comunicação dos clubes portugueses sobre ações sociais (Rocha & Morais, 2024); e a análise do posicionamento de clubes espanhóis face aos casos de racismo na LaLiga (Rocha & Morais, 2025a). Embora com focos distintos, estes trabalhos procuram contribuir para colmatar a escassez de estudos no campo, também um dos focos desta investigação.

[1] Retirado de: https://www.revistagq.com/articulo/pep-guardiola-entrevista. Acesso em 06/agosto/2025.

Apesar de o futebol ser este desporto que emprega milhões de pessoas e movimente avultados valores monetários (Breitbarth & Harris, 2008), com grande impacto nos comportamentos em todo o mundo, a literatura ainda revela uma certa resistência em aprofundar o estudo da sua influência na sociedade moderna (Savenhago & Pistori, 2017). Essa lacuna torna-se ainda mais evidente quando se observa a interseção entre comunicação, responsabilidade social e futebol, sobretudo no contexto das redes sociais digitais dos clubes. Para além da perspetiva tradicional que associa o desporto à promoção da saúde e da educação (Kolyperas et al., 2015), os estudos tendem a limitar o futebol ao papel de plataforma para ações de caridade (Rocha & Morais, 2024).

São escassos os contributos que reconhecem o seu potencial enquanto emissor de mensagens capazes de mudar mentalidades e transformar a sociedade, não somente através de doações (uma das vertentes analisadas neste trabalho), mas também por um discurso consciente, que ganha ressonância através da sua presença digital. Uma negligência investigativa que acaba por limitar a visão das suas reais possibilidades como agente de mudança, o que – cumpre reconhecer – não é uma premissa exclusiva do futebol ou do desporto, mas uma tónica nos estudos organizacionais orientados para a capacidade de sensibilização das entidades como um todo.

Assumir uma postura socialmente responsável vai além do cumprimento das obrigações legais. Implica também o desenvolvimento de políticas dirigidas ao capital humano, ao ecossistema e às comunidades (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Se o desporto e, em especial, o futebol, têm capacidade para impactar as sociedades, é imperativo que as organizações desportivas saibam identificar e comunicar as suas responsabilidades sociais (Smith & Westerbeek, 2007). A eficácia da comunicação depende, em grande medida, da perceção de coerência entre discurso e prática: sem esta sintonia, a credibilidade perde-se e as ações falham, por mais legítimas que pareçam ser (Vieira, 2004).

A comunicação, em especial a comunicação em rede (Castells, 2003), dado o seu alcance e a capacidade de fazer chegar mensagens a públicos diversos, assume protagonismo neste cenário. A Internet permitiu uma ligação direta com milhões de pessoas, fenómeno potencializado no universo do futebol. Coloca-se, assim, a questão de saber se os clubes têm utilizado a sua capilaridade para transmitir mensagens orientadas por uma preocupação social (Walters & Tacon, 2011).

Assim, o estudo procura compreender de que forma os clubes de futebol atribuem importância, através dos seus canais de comunicação, à divulgação destas iniciativas. Pretende-se analisar em que medida o desporto pode funcionar como veículo de

mensagens orientadas para a promoção de valores sociais e sustentáveis que sirvam o bem-estar coletivo. Entre esses valores incluem-se a paz, a saúde, a educação, a igualdade de género e o combate a preconceitos, abrangidos nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, que constituem referência para esta investigação. Ao fazê-lo, busca-se também verificar a intencionalidade por detrás dessas iniciativas, que lhes conferem um caráter estratégico.

Os principais objetivos deste trabalho, detalhados na secção metodológica, consistem em analisar o lugar que os clubes de futebol, enquanto organizações desportivas, atribuem à comunicação da responsabilidade social nas suas estratégias. Procura-se avaliar, de forma quantitativa, o peso relativo das mensagens sobre responsabilidade social no conjunto da comunicação digital, e, qualitativamente, explorar o formato multimédia utilizado, os temas predominantes, a sazonalidade das publicações e as estratégias adotadas. A análise incide sobre as plataformas digitais de 38 clubes (20 da Série A do Brasil e 18 da Primeira Liga de Portugal), o que permite identificar padrões e diferenças entre contextos culturais distintos, um dos principais desafios desta investigação. Ainda, como contributo aplicado, e em resposta aos dados empíricos recolhidos, propõe-se a criação de um modelo de comunicação enquanto ferramenta conceptual orientada para a integração estratégica da responsabilidade social no ecossistema comunicacional dos clubes.

Recorremos à triangulação de dados que, para além desta análise de conteúdo das plataformas digitais, é complementada através de entrevistas a profissionais de comunicação, preferencialmente o responsável pelo gabinete de comunicação e de inquéritos a adeptos, procurando assim aprofundar a leitura das práticas comunicacionais, permitindo confrontar a comunicação institucional com as perceções e expectativas do público.

Estes objetivos conferem ao estudo um caráter exploratório-descritivo, dado que se debruçam sobre uma área ainda pouco desenvolvida: a comunicação de responsabilidade social nos clubes de futebol, para além da vertente filantrópica, incluindo a sensibilização social e a adoção de políticas corporativas. O trabalho procura descrever essa realidade de forma aprofundada, contribuindo para o avanço da literatura e oferecendo um ponto de partida para futuras investigações.

Na definição do *corpus* deparámo-nos com a dificuldade de estabelecer um corte numérico equilibrado de clubes, dada a heterogeneidade das instituições no Brasil e em Portugal. Optámos, assim, por incluir todos os clubes das divisões de elite de ambos os países na época de 2021, assegurando uma cobertura mais representativa.

Relativamente às plataformas digitais, a análise de todas as existentes seria inviável, levando-nos a concentrar o estudo no Facebook e no Instagram. Contudo, uma análise preliminar confirmou o que já se havia verificado na dissertação de mestrado (Rocha, 2020): os clubes tendem a replicar conteúdos, sem explorar o seu potencial transmédia. Face a essa constatação, decidiu-se excluir o Instagram da análise final, uma vez que não proporcionaria dados adicionais relevantes para os objetivos deste trabalho.

Para aprofundar esta análise, desenvolveu-se um guião de questões que permitisse captar as perspetivas dos profissionais de comunicação sobre as estratégias de visibilidade da responsabilidade social, bem como as perceções dos adeptos. O guião foi adaptado para entrevistas estruturadas, realizadas por videoconferência com mais de 30 profissionais de comunicação de clubes em Portugal e no Brasil. Também serviu de base a um inquérito online dirigido aos adeptos, assegurando, no mínimo, 15 respostas por clube, de modo a garantir diversidade de opiniões. O propósito principal consistiu em contrastar as perceções entre os dois países e, sobretudo, confrontar a visão institucional dos profissionais de comunicação com a leitura dos adeptos, permitindo explorar eventuais alinhamentos ou desfasamentos.

Visando dar conta das questões de investigação, esta tese estrutura-se em duas partes: a fundamentação teórica, que reúne os principais conceitos, autores e perspetivas críticas necessários ao enquadramento do tema; e a investigação empírica, onde se expõem a metodologia adotada, os dados recolhidos, os resultados, limitações, oportunidades de aprofundamentos e a respetiva interpretação. Esta divisão visa assegurar o diálogo entre teoria e prática, permitindo uma análise mais consistente, repercutindo na proposta do modelo de comunicação. Cada parte organiza-se em três capítulos.

Assim, um *overview* da revisão teórica apresenta-a organizada em três capítulos, cada uma dedicada a um pilar do estudo. O primeiro capítulo traça um panorama das organizações no desporto e as suas diferentes perspetivas e conceitos, culminando nos clubes de futebol. O segundo, analisa a Comunicação Organizacional e estratégica, abordando, especialmente, as teorias de agendamento e o fenómeno da invisibilidade das organizações. O terceiro, explora a trajetória da responsabilidade social corporativa, os principais conceitos, as adaptações ao contexto desportivo e a relação com os ODS.

A parte empírica começa com o quarto capítulo, que justifica a opção por um estudo de caso múltiplo, de natureza quali-quantitativa, e descreve os procedimentos usados na

triangulação dos dados. O quinto capítulo apresenta os resultados, sublinhando, numa perspetiva comparativa entre clubes e países, os temas sociais abordados, a sazonalidade e frequência das publicações e as estratégias comunicacionais prevalentes. Por fim, o sexto capítulo sintetiza as principais conclusões, as limitações do estudo e propõe linhas de investigação futuras.

Assim, aprofundando, o primeiro capítulo, portanto, dedicado ao universo das organizações, começa por traçar a sua evolução, do modelo mecanicista ao paradigma sistémico que orienta este estudo (1.1), apresentando as principais teorias e abordagens (1.2). Segue-se a análise dos tipos e contextos das organizações desportivas (1.3), com um enquadramento teórico das perspetivas ligadas ao desporto. Por fim, examinam-se as especificidades da gestão dos clubes de futebol (1.4), abrangendo o modelo associativo e as sociedades anónimas, realidades mais acentuadas no momento. Este capítulo posiciona os clubes de futebol no contexto das organizações, ressaltando que "o futebol não é uma ilha"[2], como destacou recentemente António Salvador, presidente do Sporting Clube de Braga, ao referir-se à ligação do clube aos problemas sociais contemporâneos.

O segundo capítulo explora a Comunicação Organizacional e estratégica no desporto. Aborda primeiro o conceito de Comunicação Organizacional (2.1), com ênfase na comunicação integrada. Analisa depois o silenciamento e a invisibilidade das organizações (2.2), refletindo sobre como, ao dispor de canais de comunicação, estas têm a responsabilidade de se posicionar sobre temas de interesse público. O capítulo conclui com a discussão da comunicação estratégica (2.3), que, nos clubes, assume os contornos de comunicação desportiva (2.4), e examina teorias como o *agenda-setting*, o *framing* e a *mediatização*, destacando o impacto dos *media*, em particular por meio das plataformas digitais, na cultura e na sociedade.

O terceiro capítulo conclui a fundamentação teórica com a análise da trajetória da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), os seus desafios de implementação, as controvérsias e o seu processo de consolidação. Apresenta o debate entre autores que veem a responsabilidade das organizações limitada ao lucro, e aqueles que lhes atribuem um papel mais amplo e comprometido com a sociedade (3.1). Esta discussão conduz à abordagem das teorias dos *stakeholders* e da legitimidade (3.2), que alinham as organizações com as preocupações sociais atuais.

[2] Retirado de: https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/o-futebol-nao-e-uma-ilha-antonio-salvador-enaltece-papel-economico-e-social-do-futebol-no-combate-ao-coronavirus-563895/. Acesso em 17/dezembro/2024.

A terceira secção do capítulo analisa como o futebol pode integrar princípios de responsabilidade social nas suas atividades (3.3). Seguem-se diferentes perspetivas teóricas sobre a RSC (3.4), com ênfase nas que abordam os direitos humanos e os 17 ODS (3.5), que servem de referência, neste trabalho, para assinalar os temas sociais veiculados pelos clubes nas suas redes digitais. O capítulo conclui com a apresentação das práticas propostas por Kotler e Lee (2005) (3.6), que inspiraram três estratégias adaptadas por Rocha e Morais (2024) ao contexto dos clubes, com especial foco na comunicação digital aplicada ao futebol (3.7).

Esta parte merece especial atenção. A análise lida com milhares de publicações, procurando identificar a sazonalidade das publicações de caráter social e perceber de que forma as estratégias dos clubes são comunicadas. Para orientar a análise, como mencionado anteriormente, recorremos à obra de Kotler e Lee (2005), que identifica as seis principais práticas de RSC. Com base nisso, o estudo propõe, para os clubes, três tipos de ação: intervenção (de caráter filantrópico), sensibilização (para alertar e consciencializar os adeptos) e corporativa (referente às práticas internas de responsabilidade social), desenvolvidas ao longo da tese.

Importa destacar que, no espírito de uma ciência mais acessível e comprometida com a aplicação prática do conhecimento, esta tese procura conectar, sempre que se mostrar pertinente, os contributos teóricos com exemplos concretos no universo futebolístico. Entende-se que essa opção não fragiliza o rigor analítico. Acima de tudo, visa tornar a leitura mais didática. Afinal, trata-se de um esforço inicial para sistematizar a relação entre o potencial comunicacional das plataformas digitais dos clubes e as suas estratégias de responsabilidade social. A nossa intenção, portanto, é demonstrar como as teorias podem ser operacionalizadas à luz de um fenómeno marcado por uma realidade plural e repleta de especificidades como é o caso do futebol.

A identificação das mensagens sociais exigiu um instrumento metodológico rigoroso, de modo a evitar interpretações subjetivas. Para isso, utilizámos como referência os 17 ODS, da Agenda 2030, que incluem metas como eliminação da miséria, igualdade de género, saúde, educação, redução das desigualdades e ações climáticas (Sachs et al., 2019). As Nações Unidas reforçaram essa ligação ao futebol com a plataforma *Football for the Goals*[3], que procura envolver o sector na promoção dos ODS. A análise identificou o ODS principal correspondente a cada mensagem, permitindo uma leitura mais profunda do conteúdo.

[3] Retirado de: https://www.un.org/en/football-goals-test-template/page/frequently-asked-questions-0. Acesso em 03/março/2024.

Assim, a parte empírica centra-se nos processos metodológicos e na apresentação dos principais resultados. Face ao volume de dados – 30 entrevistas, mais de 700 inquéritos e quase 100 mil publicações de redes sociais – a análise no corpo do texto foca os aspetos mais relevantes para responder à pergunta de partida. Os resultados completos constam dos anexos, para quem desejar conhecer de forma aprofundada a análise.

A conjugação entre a base teórica e as evidências empíricas deu origem à proposta de um modelo de comunicação, designado *+qFUT*, estruturado em três eixos. O primeiro foca-se na Identidade e no Compromisso Social do Clube, expresso através da adoção de determinados ODS como orientadores da sua intervenção. O segundo eixo centra-se na Comunicação Interna, incorporando mecanismos como a gestão colaborativa, a constituição de um Comité de Representatividade e a presença de um profissional dedicado à comunicação institucional, com a missão de assegurar a coerência do posicionamento organizacional. Por fim, o terceiro eixo diz respeito à Comunicação Externa, com especial atenção à visibilidade das ações sociais, que se materializam com base nas estratégias comunicacionais traçadas por Rocha e Morais (2024) – Sensibilização, Intervenção e Corporativas –, promovendo a integração da responsabilidade social no discurso público do clube.

Uma condicionante a assinalar é o facto de o futebol atravessar, tanto o percurso profissional, como académico deste investigador, conforme referido no prefácio deste trabalho. A escolha de temas relacionados com o futebol tem marcado os trabalhos desenvolvidos ao longo da formação, desde a monografia do bacharelado no Brasil, dedicada ao marketing desportivo nos clubes de futebol, até ao artigo final da Pós-Graduação em Comunicação e Marketing, que também abordou a comunicação no contexto dos clubes. A dissertação de Mestrado, já referida, analisou as estratégias dos clubes na utilização de linguagem transmédia nas suas plataformas digitais. Este percurso retrata o interesse que o investigador atribui ao tema e que poderá influenciar a forma como observa e interpreta o objeto de estudo. Ciente disto, reforçamos a abordagem metodológica, com o intuito de assegurar o rigor e a imparcialidade da análise realizada.

Importa destacar, contudo, que este estudo se afasta da lógica de trabalhos anteriores focados em ferramentas para otimizar o desempenho dos clubes. Aqui, privilegia-se a análise do seu potencial como agentes na promoção do bem comum, da responsabilidade social, da sustentabilidade e dos direitos humanos. Eventuais ganhos financeiros ou de reputação que possam surgir em decorrência desse tipo de

posicionamento, são considerados secundários. Este mesmo raciocínio parece estar presente nos clubes, uma vez que os seus profissionais de comunicação, quando entrevistados, partilharam deste mesmo entendimento.

Por fim, reiteramos a pergunta de partida que orienta este trabalho: **Qual a importância que os clubes de futebol atribuem à comunicação/divulgação de informação relativa à responsabilidade social?**

Parte I – Enquadramento Teórico

Capítulo 1. O panorama das Organizações no Desporto

A palavra organização, de origem grega (*organon*), significa ferramenta ou instrumento. Não surpreende, portanto, que os conceitos organizacionais tenham evoluído inicialmente a partir de ideias associadas a tarefas, metas e objetivos, concebidos como meios para realizar atividades com propósitos bem definidos (Morgan, 2006). Com o tempo, esta visão funcionalista expandiu-se, dando lugar a abordagens sistémicas que passaram a considerar as entidades como estruturas interdependentes, inseridas num ecossistema mais amplo (Katz & Kahn, 1975; Bilhim, 2013), promovendo uma visão integrada das organizações (Chiavenato, 2000).

Este capítulo salienta a importância de reconhecer as exigências do meio que condicionam a ação das organizações (Miller, 1982; Schein, 1982). Thompson (2003) propõe superar a visão mecanicista, centrada em variáveis internas e certezas, para adotar a perspetiva de sistema aberto, deslocando o foco dos objetivos para a sobrevivência, tendo em conta a incerteza e a interdependência com o contexto, algo particularmente visível no futebol, onde os clubes enfrentam variáveis externas incontroláveis. O modelo aberto traduz-se numa organização permeável, que ajusta a sua estrutura e estratégia às dinâmicas do seu ecossistema (Miller, 1982).

Rodrigues e Cunha (2000) observam que os modelos teóricos convencionais dos estudos organizacionais nem sempre se ajustam à complexidade da realidade. Designados como "modelos importados", podem falhar na análise de organizações em contextos multiculturais, ao tentar impor uma universalidade que nem sempre corresponde à prática. Ainda assim, Schultz (2016) grifa que as teorias ajudam a compreender os desafios que as organizações enfrentarão nas próximas décadas, dos impactos ambientais à exclusão social, à corrupção e ao reforço da democracia, convergindo com o que procuramos observar na intencionalidade das mensagens dos clubes de futebol.

A indagação de Wahrlich (1986): "Haverá uma teoria geral de organização?" (p. 152), não deve ser interpretada de forma pessimista. A autora admite que, para cada contexto organizacional, existirá um enquadramento teórico capaz de o explicar melhor. Um dos objetivos deste capítulo é justamente traçar a evolução das organizações, explorando as diversas visões e abordagens que enriquecem o estudo deste campo, de modo a perceber melhor a sua aplicabilidade ao contexto do futebol.

Já no desporto, Cárdenas (2013) alerta para uma questão terminológica: a palavra organização é, muitas vezes, substituída por gestão desportiva, o que pode gerar imprecisão na aplicação dos conceitos. Ainda assim, o desporto oferece contributos valiosos para compreender o

funcionamento organizacional, como destacam Wolfe et al. (2005). Este estudo centra-se nos clubes de futebol, entendendo-os, pela sua configuração, como organizações empresariais à semelhança das restantes empresas do setor produtivo (Yang & Sonmez, 2005; Rocha & Bastos, 2011; Breitbarth & Harris, 2008). Essa perspetiva reforça o caráter organizacional dos clubes e evidencia uma lacuna: são escassos os estudos que os enquadram como organizações no pleno sentido do termo, o que limita o aprofundamento de modelos de gestão específicos para o setor e, consequentemente, condiciona também o enriquecimento deste capítulo. Contudo, é com base nessa premissa que partimos: enquanto organizações, os clubes operam numa sociedade em transformação, onde exercem influência e são, por sua vez, impactados pelo ecossistema em que se inserem (Pedersen & Thibault, 2019; Walters & Tacon, 2011).

Chelladurai (2014) reconhece a dificuldade em posicionar o desporto no âmbito organizacional, mas considera as classificações um ponto de partida para análises mais profundas. A diversidade da indústria desportiva, que integra organizações públicas, privadas e filantrópicas, envolvendo atores como atletas, treinadores, administradores, voluntários, adeptos, patrocinadores, *media* e entidades governamentais (Pedersen & Thibault, 2019), ajuda a explicar a dificuldade em estabelecer um enquadramento uniforme na literatura (Slack & Parent, 2006). Essa diversidade, embora enriqueça o campo, torna mais desafiante a construção de modelos teóricos ajustados à especificidade do setor.

Assim, procurámos reunir conceitos que ajudam a situar as organizações desportivas e a compreender o posicionamento institucional dos clubes de futebol, através de abordagens de diferentes autores (Pedersen & Thibault, 2019; Slack & Parent, 2006; Digel, 1995; Carlassara et al., 2022; Pitts & Stotlar, 2013; Chelladurai, 2014), que ajudam a esclarecer as principais características deste ambiente.

1.1. A evolução das organizações

Compreender o contexto e a evolução das organizações é essencial para fundamentar as suas principais características e interações com o meio. As organizações distinguem-se de outras formas de coletividade, como grupos informais ou famílias (Bilhim, 2013). Blau e Scott (1962) reforçam esta distinção ao classificar como organizações formais entidades como clubes, sindicatos, hospitais, partidos políticos e associações, que se estruturam em torno de objetivos claramente definidos, embora hoje seja possível supor que estas fronteiras se tornam, por vezes, ténues, em contextos sociais mais diversos.

Apesar dos sinais externos – como edifícios, fábricas ou, no caso do futebol, estádios – serem facilmente identificáveis, a organização, enquanto conceito, permanece abstrata e difícil de captar na totalidade, pois inclui dimensões como cultura, crenças e história (Daft, 2014). Pagliuso et al. (2010) corroboram este entendimento ao descreverem as organizações como construtos sociais que abrangem, tanto as infraestruturas, como as ligações interpessoais e as

relações externas, o que impede análises superficiais quando – *grifo nosso* – se estudam realidades multifacetadas como os clubes de futebol.

Etzioni (1967, p. 173) vê as organizações como protagonistas de uma verdadeira "sociedade de organizações". A sua presença é tão marcante que, muitas vezes, não temos plena consciência do alcance da sua influência (Daft, 2014; Bilhim, 2013): do nascimento em hospitais ao percurso académico e profissional, passando pela participação em associações, as organizações marcam a nossa trajetória. À medida que elas crescem, tornam-se mais competitivas e globalizadas, ampliando a sua influência na sociedade (Chiavenato, 2000). Esta visibilidade implica uma maior vigilância pública. Consumidores, fornecedores, *media*, sindicatos e governos passam a acompanhar as suas ações de perto. Kunsch (2003) recorda que estas instituições, enquanto sistemas organizados de relações sociais, satisfazem necessidades fundamentais e ajudam a estruturar os comportamentos aceites na comunidade. No fundo, os autores convergem ao reconhecer a importância das organizações no equilíbrio e na diversidade da sociedade contemporânea.

A influência das organizações ultrapassa o plano individual, afetando o trabalho, o lazer e as relações sociais, e condicionando os nossos comportamentos às suas dinâmicas (de Souza, 2012; Simon, 1965). Para além de moldarem hábitos, atuam como catalisadores de mudanças e avanços (Greenwood et al., 2014). Chiavenato (2000) refere que as grandes conquistas culturais, económicas, sociais ou industriais estão ligadas às suas atividades e prosperidade, no setor público e privado, o que sublinha a relevância de uma investigação centrada nos valores e efeitos destas entidades.

A multiplicidade de definições encontradas na literatura espelha a própria heterogeneidade do objeto. Bilhim (2013), por exemplo, propõe uma leitura que distingue as organizações entre entidades tangíveis, como fábricas, bancos e empresas, articulada com os contributos de Daft (2014), e os processos sociais subjacentes, nos quais se inscreve a integração dos seus membros. Já De Farias (1999), chama a atenção para o desafio de posicionar a diversidade de organizações (com e sem fins lucrativos), em categorias estanques, o que realça a necessidade de apresentar abordagens teóricas capazes de captar a fluidez e densidade do campo, proposta deste capítulo.

Um aspeto comum a quase todas as organizações é serem entidades sociais orientadas por metas, "projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturadas e coordenadas" (Daft, 2014, p. 12), sejam elas comerciais, filantrópicas ou recreativas. Drucker (1994) contribui com esta ideia ao descrevê-las como conjuntos de indivíduos especializados que colaboram numa tarefa comum. Contudo, esta visão instrumental já não parece ser consensual: muitos colaboradores podem estar alheios aos objetivos organizacionais, o que desafia a noção de unidade de esforços lineares e coordenados (Bilhim, 2013).

A diversidade das organizações explica a necessidade de desenvolver teorias que procurem interpretá-las. Para Hatch (2018), uma teoria é um conjunto de conceitos e relações propostos

para explicar um fenómeno. França (2011) descreve-a como um corpo organizado de ideias sobre a realidade. Elas ajudam a identificar padrões, antecipar desafios e desenhar estratégias ajustadas a cada contexto. Além disso, orientam a interpretação dos fenómenos organizacionais e contribuem para práticas mais consistentes, essenciais para a evolução e a sobrevivência dessas instituições. Contudo, representam um desafio para os gestores, pois, na medida em que nenhuma teoria consegue, por si só, abarcar toda a complexidade destas entidades (Bilhim, 2013; Perrow, 1980), torna-se premente uma atualização contínua e atenta das suas especificidades.

Cumpre salientar que a literatura inclui também as chamadas teorias gerenciais, que, ao contrário das organizacionais, com foco mais descritivo, assumem um caráter prescritivo e procuram orientar práticas operacionais e estratégicas (Caravantes, 2000). Embora relevantes, estas teorias não constituem o foco da presente investigação, que se centra na compreensão do funcionamento das organizações através das teorias organizacionais e, portanto, não avançamos em maiores aprofundamentos.

A contextualização das teorias organizacionais revela-se indispensável para que estas não sejam aplicadas de modo superficial ou enviesada em cenários que requerem um olhar mais crítico. É esse o alerta que encontramos em Perrow (1972), ao detalhar os riscos de modelos teóricos que tentam impor princípios universais, negligenciando a diversidade das organizações e dos seus contextos, um desafio particularmente sensível quando olhamos para os clubes de futebol.

Para sublinhar a importância de se contextualizar as teorias organizacionais, Slack e Parent (2006), no livro "*Understanding Sports Organizations"*, abordam essas teorias antes mesmo de entrar no cenário desportivo. Bilhim (2013) e Hatch (2018) recordam que qualquer teoria organizacional deve ser lida à luz das relações da entidade com o seu ecossistema, procurando respostas ajustadas ao ambiente em que atua. A escolha de uma abordagem teórica deve atender à realidade de cada organização, tendo em conta a sua dimensão, natureza, localização e área de atuação (Schultz, 2016). É esta sensibilidade ao contexto que orienta o desenvolvimento deste trabalho, na medida em que empreendemos o nosso esforço para entender contextos muito distintos, que envolvem dois países e dezenas de clubes condicionados por fatores demográficos, sociais e culturais.

1.2. Teorias organizacionais

Assim, a análise das organizações exige uma leitura sistémica, como propõe Chiavenato (2000), que realça a interdependência entre fatores como tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade, num equilíbrio instável em que qualquer alteração se repercute no conjunto, o que limita a visão de que uma teoria única dê conta da diversidade dos fenómenos organizacionais (Bilhim, 2013). Pelo contrário, impõe-se recorrer a abordagens múltiplas e complementares. É neste quadro que Wahrlich (1986) propõe quatro categorias teóricas: a dos

engenheiros, a anatómica, a dos psicólogos e a dos sociólogos, cada uma com um olhar parcial e particularizado, mas útil para iluminar diferentes dimensões dessas entidades.

A perspetiva dos engenheiros, influenciada por Taylor (1911), foca-se na eficiência das tarefas, mas negligencia os aspetos sociais e simbólicos do trabalho. A conceção anatómica, associada a Fayol (1916), valoriza a estrutura e as inter-relações da organização, vista como um sistema com subdivisões sob uma liderança central (Wahrlich, 1986). Já Mary Parker Follett (1924), na perspetiva dos psicólogos, privilegia as motivações individuais. Mayo (2004) introduz o olhar dos sociólogos, destacando como sentimentos e atitudes individuais intercambiam-se com as metas coletivas orientadas para o sucesso organizacional. No futebol, onde os clubes são, ao mesmo tempo, empresas, construtos sociais e culturais, é essa articulação que parece mais adequada para a sua compreensão e análise.

Morgan (2006), em "*Imagens da Organização*", propõe uma leitura metafórica das organizações, sugerindo que o seu entendimento varia consoante o contexto e o ângulo de análise. O autor apresenta oito metáforas que agrupam diferentes perspetivas teóricas sobre o comportamento organizacional. Entre estas, destacam-se: a organização como máquina (estrutura rígida e funcional, associada a autores como Fayol, Taylor e Weber); como organismo vivo (capaz de adaptação ao meio); como cérebro (foco no conhecimento e decisão); como cultura (valores e normas partilhados); como sistema político (negociação e conflito); prisão psíquica (condicionada por cultura e estrutura); fluxo e transformação (em constante mudança); e como instrumento de dominação (reprodução de relações de poder).

Estas metáforas ilustram a diversidade de leituras possíveis e reforçam, mais uma vez, o caráter multifacetado das organizações. Elas não se limitam a sintetizar as escolas clássicas de pensamento organizacional; abrem espaço para uma leitura mais crítica da pluralidade que caracteriza o campo. Essa diversidade exige um percurso teórico capaz de dialogar com as heranças do passado, sem perder de vista os desafios do presente. Neste trabalho, aprofundaremos, especialmente, a metáfora das organizações enquanto organismos vivos, precisamente por nos permitir perceber como estas entidades se adaptam, interagem e se transformam em função do ecossistema que as envolve. É essa visão integrada que orienta a construção deste capítulo.

O percurso teórico das organizações, como apresentado por Chiavenato (2000), contribui para o entendimento de como diferentes abordagens procuraram responder às exigências dos contextos históricos e sociais da sua época. A Administração Científica de Taylor (1911), focada na eficiência operacional, e a Teoria Clássica de Fayol (1916), centrada na estrutura, traduzem o esforço inicial em sistematizar a gestão numa era de industrialização. Já o modelo burocrático de Weber (1930), formalizou práticas de controlo e hierarquia, mas realçou limitações na adaptação a ambientes em mudança.

As abordagens humanistas e comportamentais vieram, então, valorizar as interações sociais e emocionais no desempenho organizacional. Posteriormente, a Teoria dos Sistemas e a Teoria da Contingência destacaram a importância de perceber as organizações como entidades permeáveis ao seu ambiente, reforçando a necessidade de estruturas flexíveis, particularmente úteis para analisar realidades híbridas, como os clubes de futebol, onde estrutura, cultura e interação com o ecossistema são indissociáveis.

Com o objetivo de sistematizar as principais teorias organizacionais clássicas abordadas até este ponto, elaborou-se uma tabela comparativa, com base em Chiavenato (2000, p. 12) e Schultz (2016, p. 44), que oferece uma síntese das principais escolas das teorias administrativas, organizada a partir da literatura clássica da área.

Tabela 1: Principais teorias clássicas de Administração

Ênfase	Teorias administrativas	Principais enfoques	Principais autores
Nas tarefas	Administração científica	Realização do trabalho no nível operacional	Taylor (1911), Emerson (1909), Gantt (1910), Ford (1922).
Na estrutura	Teoria clássica Teoria neoclássica	Organização formal Princípios gerais da Administração Funções do administrador	Fayol (1916), Drucker (1935), Steiner (1969)
	Teoria da burocracia	Organização formal burocrática Racionalidade organizacional	Max Weber (1930)
	Teoria estruturalista	Organização formal e informal Análise intraorganizacional e análise interorganizacional	Durkheim (1930), Parsons (1937), Thompson (1967), Blau e Scott (1962)
Nas pessoas	Teoria das relações humanas	Organização informal Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo	Mayo (1933), Lewin (1948)
	Teoria do comportamento organizacional	Estilos de administração Teoria das decisões Integração dos objetivos organizacionais e individuais	Barnard (1938), Katz e Kahn (1966), Maslow (1970)
	Teoria do desenvolvimento organizacional	Mudança organizacional planejada Abordagem de sistema aberto	
No ambiente	Teoria estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental	Os mesmos autores da ênfase na estrutura

		Abordagem do sistema aberto	
	Teoria da contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental) Abordagem do sistema aberto	Chandler Jr (1962), Perrow (1970), Mintzberg (1973)
Na tecnologia	Teoria da contingência	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)	

Nota: Tabela elaborada pelo autor com base em Chiavenato (2000, p. 12) e Schultz (2016, p. 44), bem como em autores clássicos das teorias administrativas (tais como Taylor, Fayol, Weber, Mayo, Maslow, Drucker, entre outros), amplamente reconhecidos na literatura da área, não constituindo, exatamente, citações diretas.

A visão mecanicista das organizações, desenvolvida por Taylor (1911) e Fayol (1916) no início do século XX, concebia-as como máquinas em que cada parte contribuía para a eficiência global. Taylor (1911), na Administração Científica, procurou racionalizar o trabalho operário como resposta ao modelo artesanal ainda predominante (Wahrlich, 1986; Schultz, 2016). Fayol (1916), por seu lado, sistematizou princípios científicos para estrutura e gestão (Chiavenato, 2000), enquanto Max Weber (1930) reforçou esta lógica ao descrever a burocracia como uma máquina moderna, orientada por procedimentos padronizados (Bilhim, 2013). Embora este modelo mantenha utilidade em contextos estáveis (Morgan, 2006), a sua aplicação às organizações desportivas mostra-se limitada: o futebol traduz um cenário competitivo e afetivo que escapam à padronização. Os modelos mecanicistas revelam-se, por isso, insuficientes para captar a imprevisibilidade e a pluralidade do ambiente desportivo.

Em contrapartida, a metáfora da organização como organismo, proposta por Morgan (2006), proporciona um enquadramento mais sensível às realidades desportivas, ao destacar a interdependência com o ambiente. Esta perspetiva, que se ancora na ideia da organização como sistema aberto (Chiavenato, 2000), inspira a Teoria da Contingência, ao reconhecer que a eficácia depende da capacidade de adaptação contínua às exigências do seu entorno (Bilhim, 2013). Como enfatiza Morgan (2006), nenhuma organização sobrevive alheia ao seu meio: é na relação viva e em constante troca que encontra legitimidade (Katz & Kahn, 1975; Thompson, 2003). No entanto, os desafios de adaptabilidade permanecem: ao passo que se mostra o melhor suporte teórico para se analisar os clubes de futebol, estas entidades lidam com uma tensão permanente, entre estabilidade interna e resposta a pressões externas, o que torna essa relação com o contexto especialmente desafiante.

Assim, a Teoria Geral dos Sistemas, proposta pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy (1968), trouxe uma rutura importante com o paradigma mecanicista, ao valorizar a interdependência entre os elementos da organização e o seu ambiente (Misoczky, 2003). Esta perspetiva, central na análise organizacional contemporânea, desafiou a rigidez dos modelos fechados da administração clássica ao reconhecer as organizações inseridas em sistemas abertos e interativos (Morgan, 2006). Entretanto, como alerta Schultz (2016), a densidade dessas interações exige mais do que a mera enunciação da abertura ao meio. Impõe a necessidade de perceber as dinâmicas de poder e os fluxos de comunicação que configuram essa relação. A

integração da dimensão humana, já sublinhada pelos comportamentalistas (Wahrlich, 1986), permitiu enriquecer esta leitura, mas não resolve por si só as incompatibilidades que perpassam as organizações, como bem assinala Chiavenato (2000), ao apontar para as múltiplas forças que atuam no equilíbrio instável dessas trocas.

Parsons (1967) sublinhou a relevância de uma visão integrada, ao alertar para os efeitos recíprocos entre as organizações e o ecossistema em que se inserem, um ponto que Chiavenato (2000) retoma, ao reforçar que, num sistema orgânico, qualquer alteração gera ressonância. A partir desta lógica sistémica, a Teoria da Contingência acentuou que não existem modelos universais. A eficácia organizacional resulta, justamente, da adaptação às exigências específicas do ambiente (Baldissera & Vinhola, 2020). Lawrence e Lorsch (1967), ao demonstrarem como as estruturas variam conforme o contexto, contribuíram para desfazer a ilusão de soluções universalmente aplicáveis. Esta perspetiva desafia as organizações a reconhecer, definitivamente, que as suas práticas de gestão são indissociáveis das circunstâncias em que operam (Chiavenato, 2000; Schultz, 2016).

Assim como os organismos vivos se integram em ecossistemas marcados por relações de interdependência, também as organizações se posicionam em redes semelhantes (Morgan, 2006). Os exemplos desta lógica no futebol são muitos. Quando teve início o conflito no leste europeu, os clubes russos foram diretamente atingidos por sanções desportivas, jurídicas e económicas. O *Spartak Moscovo*, por exemplo, foi eliminado da Liga Europa[4], apesar de já se encontrar apurado para os oitavos de final. A FIFA, por sua vez, autorizou jogadores e treinadores estrangeiros vinculados a clubes da Rússia e da Ucrânia a rescindir contrato e assinar livremente com outras equipas. Estes episódios demonstram que as organizações estão inevitavelmente sujeitas às implicações do contexto geopolítico em que se inserem, sendo afetadas mesmo estando alheias às decisões e conflitos, o que, por outro lado, comprova que, cada vez mais, as organizações precisam ter consciência da sua força política, que se materializa por meio do seu posicionamento institucional.

A abordagem dos sistemas abertos valida essa ideia, ao mostrar o quanto o meio pode ser determinante para as organizações. A perspetiva contingencial, ao destacar que cada organização perceciona o ambiente a partir de fatores como experiência, objetivos, localização e perfil da liderança (Chiavenato, 2000), ratifica o que já se preconizou: a impossibilidade de modelos universais a todas as organizações (Carper & Snizek, 1980). Como observa Robbins (1978), tentar generalizar o comportamento organizacional, sem considerar estas especificidades, conduz a interpretações reducionistas.

Esta premissa traduz-se na construção da cultura organizacional, conceito nuclear para compreender os processos de adaptação e desenvolvimento das organizações. Schein (2014)

[4] Retirado de: https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/liga-europa/noticia/2022/02/28/apos-sancoes-da-fifa-e-uefa-contra-o-futebol-russo-spartak-e-eliminado-da-liga-europa.ghtml. Acesso em 05/julho/2025.

define-a como um conjunto de pressupostos partilhados por um grupo para enfrentar desafios internos, que orientam o comportamento dos seus membros e se transmitem às novas gerações. Com o tempo, essa cultura ganha forma em valores, mitos e narrativas que ajudam a configurar a identidade da organização (Peters & Waterman, 1984). É um processo de evolução contínua, marcado pelas interações com o ambiente e pela resposta às suas exigências (Morgan, 2006).

A cultura organizacional não resulta de imposição, mas da articulação entre práticas internas e contextos externos, influenciada por fatores como localização, género, etnia e condições socioeconómicas. Por isso, mesmo clubes pertencentes às mesmas divisões de elite, como os da Série A, no Brasil, e da Primeira Liga, em Portugal, demonstram culturas distintas que desafiam modelos uniformes de gestão (Misoczky, 2003). Enquanto sistema partilhado de crenças, a cultura condiciona a forma como as organizações enfrentam os seus desafios e transforma-se, por vezes, num obstáculo à mudança, quando certos valores permanecem enraizados (Bilhim, 2013; Katz & Kahn, 1975; Selznick, 1967), uma barreira que pode, inclusive, impedir a transformação da organização.

No universo do futebol, essa premissa acentua-se. Os clubes operam quase como extensões das suas comunidades. O caso do *Athletic Club de Bilbao*, em Espanha, ilustra como determinadas normas identitárias podem tornar-se barreiras à transformação institucional. A política de recrutar apenas jogadores nascidos ou formados no território basco é celebrada por muitos adeptos como um gesto de fidelidade cultural e de resistência ao processo de globalização que despersonaliza o futebol[5]. No entanto, essa mesma política pode perpetuar uma lógica que limita a capacidade do clube de se adaptar a valores contemporâneos mais inclusivos. Sem pretender emitir juízos de valor sobre a prática em si, vista com orgulho pelo clube e a sua comunidade, o que este exemplo evidencia é o modo como a cultura organizacional pode, ao mesmo tempo, fortalecer os vínculos identitários e impor limites à ação estratégica dos clubes, condicionando a sua capacidade de se adaptar a transformações sociais mais amplas.

A evolução das teorias organizacionais, da rigidez mecanicista às abordagens flexíveis mais contemporâneas, mostra que elementos como a cultura, que reflete valores e história, condicionam as práticas e o posicionamento das organizações. Este contexto de interação contínua, entre o interno e o externo, como referem Baldissera e Vinhola (2020), resiste a simplificações, e exige uma leitura atenta das suas especificidades. Chiavenato (2000) salienta que a singularidade de cada organização justifica a sua inclusão em tipos diversos, mas sempre com reservas quanto à aplicabilidade de classificações mais rígidas.

Como recordam Slack e Parent (2006), "não existem duas organizações na indústria desportiva que sejam exatamente iguais, embora possam operar no mesmo mercado" (p. 86). Também Hall

[5] Retirado de: https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/futebol-espanhol/noticia/2023/01/13/entenda-porque-o-athletic-bilbao-nao-contrata-estrangeiros.ghtml. Acesso em 25/junho/2025.

(1984) reforça que a estrutura, o *design* e o próprio contexto, conferem às organizações desportivas características que desafiam tentativas de uma definição linear.

Neste sentido, a classificação das organizações desportivas torna-se incontornável na investigação científica, como observa Crowson (1970). Este esforço conduz ao desenvolvimento de tipologias e taxonomias que ajudam a sistematizar o conhecimento. Para Mills e Margulies (1980), as tipologias são essenciais ao avanço teórico, ao estabelecerem princípios para categorizar fenómenos. Já a taxonomia, como referem Slack e Parent (2006), baseia-se em critérios empíricos que permitem identificar afinidades entre organizações. É neste quadro que procuramos situar os clubes de futebol nas teorias organizacionais.

1.3. Tipos e contextos das Organizações desportivas

Aprofundar a classificação das organizações é fundamental para compreendermos o lugar das entidades sociais ligadas ao desporto num enquadramento mais amplo do pensamento organizacional. Ainda que se traduza numa leitura quase que enciclopédica, este aprofundamento mostra-se pertinente. Contributos como os de Chiavenato (2000), Mintzberg et al. (2000), Blau e Scott (1962), Katz e Kahn (1975), Daft (2014) e DiMaggio e Powell (1983) oferecem perspetivas gerais que, articuladas com os estudos focados no desporto – Pedersen e Thibault (2019), Slack e Parent (2006), Digel (1995), Carlassara et al. (2022), Pitts e Stotlar (2013) e Chelladurai (2014) – permitem estruturar o olhar que orienta esta investigação.

No campo desportivo, e em particular nos clubes de futebol, as abordagens organizacionais ganham relevância prática devido à natureza específica das suas interações com o ambiente e com públicos variados. Como destacam Slack e Parent (2006), o contexto em que estas entidades atuam é condicionado por fatores contingenciais, o que indica a pertinência desta visão (Daft, 2014). Importa, portanto, questionar até que ponto as classificações e modelos tradicionais dão resposta às particularidades do desporto, desafio que orienta a análise que se segue.

Chiavenato (2000) propõe dois modos de compreender as organizações. O primeiro encara-as como entidades sociais planeadas, que reúnem indivíduos em torno de objetivos definidos, sejam eles comerciais ou de interesse coletivo, como sucede nos clubes de futebol. Esta perspetiva distingue a organização formal, assente na divisão racional do trabalho, da organização informal, dinamizada a partir das relações sociais entre os membros, e das interações com o exterior. O segundo modo foca-se na organização como função administrativa, enquanto processo de estruturar e gerir recursos e responsabilidades. Ambas as leituras ajudam a mapear o funcionamento das organizações, mas suscitam a questão de como estas categorias se ajustam a realidades tão particulares como as dos clubes de futebol, onde as fronteiras entre o formal e o informal são, muitas vezes, ténues e em permanente negociação.

As organizações desportivas são entidades sociais com uma natureza dupla: estruturam-se formalmente em torno de administrações e objetivos estratégicos; e, ainda, estabelecem-se nas relações que constroem com adeptos, parceiros e comunidades. Entre os modelos propostos por Mintzberg et al. (2000), a Organização Missionária, caracterizada por uma cultura sólida e valores partilhados, permite compreender o funcionamento dos clubes de futebol enquanto "elemento de construção de comunidades de pertença" (Cardoso et al., 2017, p. 119).

O *Club Atlético San Lorenzo de Almagro*, da Argentina, exemplifica este modelo. Fundado em 1908 por um padre salesiano no bairro de Boedo, o clube desenvolveu uma cultura marcada pela justiça social e pela solidariedade. A perda do seu estádio histórico, o *Viejo Gasómetro*, durante a ditadura militar no país, e a posterior ocupação do terreno por uma multinacional, motivaram uma mobilização comunitária sem precedentes (Horowitz, 2014). A campanha *Vuelta a Boedo*, que culminou na aprovação de uma lei de restituição, contou com a participação maciça da população, que financiou a recompra do terreno[6]. Assim, é possível percecionar o potencial de resistência institucional dos clubes, ancorado em valores partilhados, demonstrando que, em certos contextos, funcionam como expressões vivas das suas comunidades, precisamente como sustentam Mintzberg et al. (2000) com a visão de Organização Missionária.

Por sua vez, Blau e Scott (1962) propõem uma tipologia das organizações que se afasta das classificações tradicionais baseadas na dimensão, natureza jurídica ou localização. O foco reside nos beneficiários principais e nos participantes, o que sublinha a natureza relacional das organizações e o seu vínculo comunitário. Os autores identificam quatro tipos: as organizações de interesses comerciais, voltadas para acionistas e proprietários; as de serviços, que atuam em benefício de grupos específicos e da sociedade, como hospitais ou escolas; as de Estado, que visam a população em geral, incluindo forças armadas e tribunais; e as de beneficiários mútuos, fundadas na reciprocidade, como cooperativas, partidos e organizações religiosas.

Os clubes de futebol configuram-se, nesta investigação, como organizações de beneficiários mútuos, pela relação de interdependência estabelecida entre direção, equipa técnica, atletas e adeptos. Ainda que estes últimos não integrem formalmente a estrutura organizacional, a sua presença constante na vida dos clubes evidencia uma lógica de reciprocidade. Um exemplo ilustrativo encontra-se no *Cambridge United*, onde a relação com os adeptos é mediada pela *Cambridge Fans United (CFU)*, entidade independente criada em 2000 por iniciativa dos próprios adeptos. Inspirada nas recomendações da Força-Tarefa de Futebol do Governo britânico, que prescrevia aos adeptos "terem mais voz na administração dos seus clubes e envolverem-se com as suas comunidades locais"[7], a CFU promove o envolvimento dos adeptos na gestão do clube, embora mantenha autonomia formal em relação à sua estrutura. Este modelo, embora situado num contexto específico, rejeita a visão que percebe os adeptos como

[6] Retirado de: https://proyectoboedo.wordpress.com/2021/07/01/cronologia-de-la-vuelta-a-boedo-la-verdadera-historia-2/. Acesso em 25/maio/2024.
[7] Retirado de: https://www.cambridgefansunited.org/about-cfu/. Acesso em 15/março/2025.

consumidores passivos. Pelo contrário. Eles posicionam-se como coautores da identidade institucional do clube.

As organizações não existem de forma isolada (Newman & Corrêa, 1991). Dependem da interação constante com o ambiente para sobreviver e se desenvolver. Esta visão encontra eco em Chiavenato (2000), ao destacar que as organizações sociais resultam da necessidade de cooperação para alcançar objetivos comuns, adquirindo contornos ainda mais vincados no futebol: na esfera formal, os clubes congregam profissionais e estruturas orientadas para metas desportivas e institucionais; no plano informal, os adeptos projetam no clube um espaço de pertença, identificação e realização social (Cardoso et al., 2017), muitas vezes estabelecendo laços ainda mais estreitos, como vimos no caso do *Cambridge Fans United*.

Katz e Kahn (1975) apresentam as organizações como subsistemas sociais, classificando-as em quatro tipos: produtivas/económicas, adaptativas, político-administrativas e de manutenção, estas últimas, com foco na socialização dos indivíduos para os seus papéis na sociedade (Wahrlich, 1986), modelo que, pela sua ênfase na integração social, revela-se mais adequado para compreender o lugar dos clubes de futebol enquanto agentes de formação e integração no contexto desportivo.

Entre as tentativas de mapeamento do contexto das organizações, Daft (2014) destaca abordagens como a dependência de recursos, centrada no controlo de meios estratégicos; as redes de colaboração, que privilegiam a gestão partilhada de recursos escassos; a ecologia populacional, focada na diversidade e na adaptação ao mercado; e o institucionalismo, que situa as organizações em ecossistemas sujeitos a pressões isomórficas (DiMaggio & Powell, 1983), como coercitivas, normativas e miméticas.

No contexto das organizações desportivas, e em particular dos clubes de futebol, o institucionalismo destaca a legitimidade como pilar para a sua sobrevivência e afirmação. Alinhar práticas aos valores, crenças e normas da sociedade (Mintzberg et al., 2000), não é apenas uma exigência formal, mas uma condição para o reconhecimento e a aceitação pela comunidade. Iniciativas de caráter sustentável e social, como sublinha Schultz (2016), não servem apenas a reputação junto de colaboradores. São decisivas para consolidar o vínculo com os adeptos. Esta reflexão abre caminho para analisar os mecanismos de isomorfismo organizacional e a sua influência no sector.

A procura por legitimação social, seja por pragmatismo (fazer o bem enquanto boa estratégia) ou por convicção ética (fazer o bem por princípio) (Athanasopoulou et al., 2011), conduzem ao isomorfismo organizacional. Este processo, movido por forças miméticas, coercitivas e normativas (Schultz, 2016), tende a uniformizar práticas e estruturas, aproximando as organizações das chamadas boas práticas, seja por iniciativa própria, seja pela pressão do contexto em que se inserem.

A força mimética, descrita por DiMaggio e Powell (1983), emerge sobretudo em contextos de incerteza, levando organizações a replicar modelos considerados bem-sucedidos, na tentativa de reduzir riscos e ganhar legitimidade. Embora geralmente aplicado a instituições como escolas e universidades (Schultz, 2016), este fenómeno também pode ser observado no futebol, onde clubes de diferentes contextos tendem a adotar práticas de entidades de maior prestígio, refletindo o movimento de "seguir o líder" (Bilhim, 2013). O exemplo do *FC Barcelona*, ao estabelecer em 2006 uma parceria inédita com a UNICEF para exibir o seu nome no equipamento, ilustra como um clube pode transformar o seu capital simbólico em instrumento de responsabilidade social, reforçando o compromisso inscrito no lema "*Més que un club"*[8] ["Mais que um clube"], que contribuiu na construção da sua reputação e abriu caminho para o clube se tornar uma referência no campo ético e social, incentivando outros emblemas a replicar essas iniciativas, numa lógica de isomorfismo mimético.

O isomorfismo coercitivo descreve as pressões – formais ou informais –, que as organizações exercem umas sobre outras, levando-as a adotar práticas para garantir legitimidade ou responder a relações de dependência (DiMaggio & Powell, 1983). Estas pressões podem resultar de imposições legais, normas setoriais ou regulamentos internos de um sistema organizacional. No contexto do futebol profissional, um exemplo é o *Premier League Equality, Diversity and Inclusion Standard* (*EDI Standard*)[9], uma política que obriga os clubes membros da *Premier League* a cumprir requisitos em matéria de igualdade, diversidade e inclusão, exigindo a demonstração de compromisso através de auditorias e relatórios periódicos que comprovem essas práticas. Para além de responder a princípios éticos, a adesão ao *EDI Standard* condiciona o acesso a financiamentos, ao apoio institucional e ao próprio licenciamento desportivo, ilustrando como as pressões coercitivas condicionam as práticas organizacionais e, neste caso, reforçam a responsabilidade social enquanto critério de legitimação.

O isomorfismo normativo, por sua vez, resulta da influência de redes profissionais e académicas que fomentam a difusão de práticas e estruturas organizacionais, contribuindo para a sua uniformização (Schultz, 2016). Compreender estas dinâmicas ajuda a explicar como os clubes de futebol, apesar das suas particularidades, tendem a reproduzir modelos considerados legítimos, seja por contágio, imposição externa ou por alinhamento com padrões profissionais.

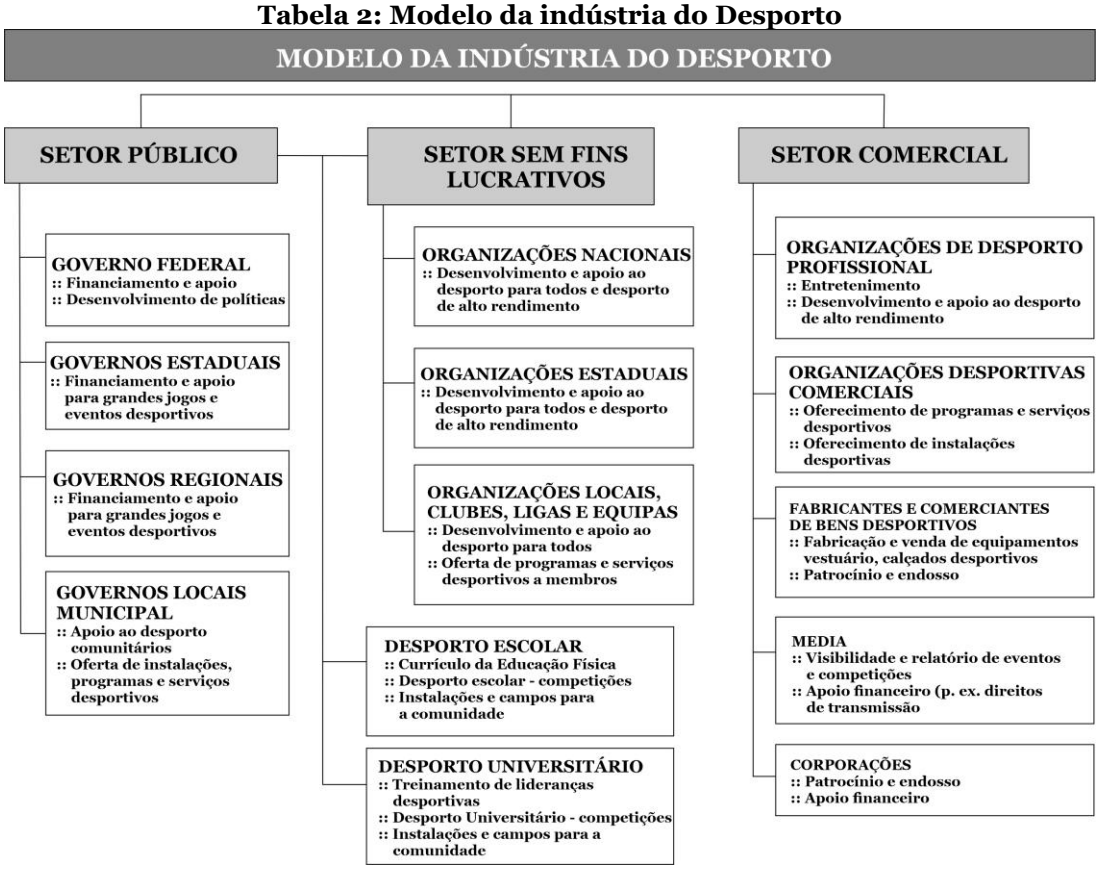
Embora essas definições pareçam claras à primeira vista, subsiste nelas uma margem de subjetividade, sobretudo por não contemplarem de forma explícita as organizações desportivas, e mais precisamente, o futebol. Por essa razão, é preciso recorrer a autores especializados na área, como Pedersen e Thibault (2019), que, no seu livro "*Contemporary Sport Management"*, classificam a indústria desportiva em três setores: público, sem fins lucrativos e comercial, oferecendo um enquadramento mais ajustado às particularidades deste campo. O setor público agrega unidades e agências governamentais incumbidas de implementar políticas de inclusão e

[8] Retirado de: https://pt.uefa.com/uefachampionsleague/news/01b9-0e6d8ce9bff5-42c668a92ec4-1000--barca-apoia-unicef/. Acesso em 20/abril/2025.
[9] Retirado de: https://www.premierleague.com/equality-diversity-and-inclusion-standard. Acesso em 23/abril/2025.

acesso ao desporto, financiadas pelo Estado; o setor sem fins lucrativos engloba federações e entidades voluntárias, dedicadas a causas sociais e a funções regulatórias; já o setor comercial integra organizações orientadas para o lucro e a competição de alto nível, como ligas, fabricantes, retalhistas, meios de comunicação e, sobretudo, as franquias desportivas profissionais (Pedersen & Thibault, 2019).

Os clubes de futebol, ao integrarem ligas profissionais e operarem com foco no desempenho de elite, posicionam-se, sobretudo, no setor comercial do desporto. A sua sustentabilidade financeira assenta em receitas oriundas da venda de bilhetes, direitos de transmissão, patrocínios e transferências de jogadores. Paralelamente, recorrem à criação de fundações ou institutos que, como entidades autónomas, se enquadram no setor sem fins lucrativos, reforçando o caráter híbrido das suas operações. Esta dualidade coloca em evidência o desafio de compatibilizar os objetivos económicos com os compromissos sociais dos clubes, um conflito que, muitas vezes, limita a atuação social dessas instituições.

Tabela 2: Modelo da indústria do Desporto



Fonte: Modelo desenvolvido por Pedersen e Thibault (2014, p. 55), traduzido pelo autor.

Digel (1995), ao explorar a relação entre o desporto e a sociedade, sublinha a diversidade desta prática, que se desdobra em múltiplas dimensões difíceis de sistematizar. Para tanto, propõe cinco modelos de desporto, que iluminam as diferentes formas como esta atividade se estrutura no espaço social. Esta tipologia complementa os enquadramentos discutidos até aqui, e cria

condições para uma análise mais aprofundada sobre os clubes enquanto organizações desportivas.

O primeiro modelo identificado por Digel (1995) caracteriza o desporto como um empreendimento comercial e um espetáculo de grande dimensão; o segundo, destaca o desporto competitivo, centrado na vitória, na superação e na experiência da derrota, reproduzindo as dinâmicas sociais de confronto e competitividade; o terceiro modelo distancia-se da lógica competitiva e valoriza o prazer, o convívio e a expressão individual, que contrasta com a racionalidade industrial; o quarto modelo, o desporto alternativo, refere-se a práticas subculturais que desafiam o desporto tradicional, atraindo, sobretudo, minorias étnicas em contextos universitários, assumindo um caráter de contestação ao sistema capitalista; finalmente, o modelo institucional concebe o desporto como instrumento com funções socioemocionais, integrativas, políticas e educativas (Digel, 1995).

Os clubes profissionais enquadram-se, predominantemente, no modelo de "Desporto profissional", caracterizado pela orientação comercial, pela busca do lucro, pela relação próxima com os *media*, alta competição e pela formalização contratual com atletas. Esta configuração coloca os clubes como agentes económicos que conjugam atividades comerciais e de entretenimento. Para além deste enquadramento, também incorporam características do "Desporto competitivo organizado", no qual a vitória e a competição moldam práticas e discursos (Digel, 1995). Entretanto, a sua atuação ainda vai além destas dimensões, podendo integrar também o desporto instrumental, vincado no compromisso social e educativo, que pode ser decisivo para a legitimação junto às comunidades.

Esta leitura realça que múltiplas racionalidades coexistem na realidade dos clubes de futebol, oscilando entre lógicas de mercado, competição, socialização e contestação. Reconhecer esta pluralidade justifica a necessidade de se abordar as suas diversas perspetivas conceptuais.

Tabela 3: Diferentes modelos de desporto

1) Desporto profissional
:: Comércio
:: *Mass media*
:: Competição
:: Contratos de trabalho

2) Desporto competitivo organizado
:: Competição
:: Emoção
:: Amadores
:: Participação em uma associação desportiva
:: Clubes esportivos

3) Desporto sem competições organizadas
:: Prazer e recreação
:: Diversão
:: Participação
:: Individualismo
:: Formas abertas de organização

4) Desporto alternativo
:: Corpo (físico) cultura (não cultura esportiva)
:: Fenômeno subcultural
:: Relaxamento
:: Formas abertas de organização
:: Pós-modernidade

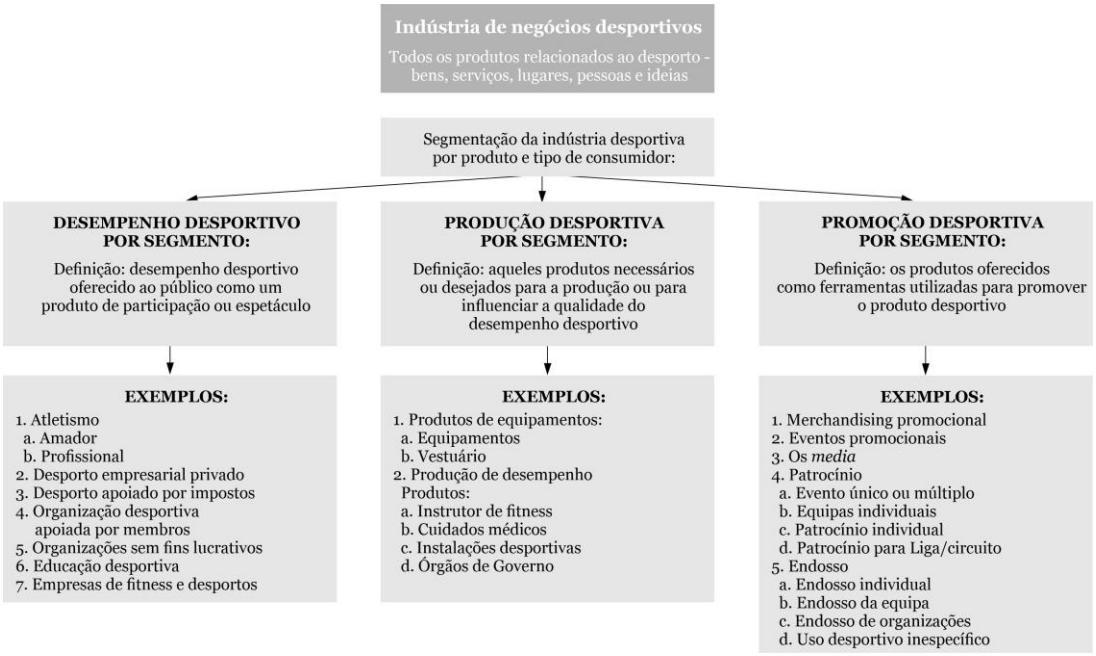
5) Desporto instrumental
:: Instrumento de políticas sociais
:: Instrumento de políticas educacionais
:: Instrumento de políticas de saúde
:: Instrumento de entretenimento
:: Instrumento de pesquisa e educação continuada

Fonte: elaborado pelo autor com base em Digel (1995, p. 28)

A classificação das organizações desportivas apresenta, assim, desafios próprios, fruto da sua singularidade. Slack e Parent (2006) propõem cinco dimensões para o seu entendimento: o caráter de entidade social; o envolvimento direto na indústria do desporto; a orientação para objetivos competitivos; a existência de uma estrutura e sistema de atividades planeados; e a delimitação clara dos seus membros. Com todos estes elementos, torna-se mais didático entender de que modo as organizações desportivas se ajustam às exigências do ambiente, e como os clubes de futebol, em particular, buscam a conciliação dos seus objetivos desportivos e as responsabilidades sociais que lhes são atribuídas.

Pitts et al. (1994), num modelo depois atualizado por Pitts e Stotlar (2013), propõem uma segmentação da indústria desportiva que privilegia uma leitura mercadológica do setor. Identificam três segmentos principais: o Desempenho Desportivo, que envolve serviços e atividades ligadas ao entretenimento e à prática desportiva, em modalidades amadoras e profissionais, e em entidades privadas, públicas e sem fins lucrativos; a Produção Desportiva, centrada no fornecimento de equipamentos e acessórios destinados a apoiar a prática; e a Promoção Desportiva, que reúne estratégias de comunicação e marketing orientadas para aumentar a visibilidade do desporto através de eventos, patrocínios e relação com os *media*. Este modelo, novamente, reforça como os clubes de futebol se posicionam em diferentes segmentos da indústria desportiva. São, ao mesmo tempo, organizações profissionais, estabelecendo contratos com marcas fornecedoras de equipamentos e mantendo uma relação intensa com os *media* e patrocinadores, numa multiplicidade de papéis que, por si só, contesta a ideia limitadora de que devam ser analisados apenas sob a ótica competitiva. Ao contrário, impõe-se uma leitura mais ampla, que reconheça as suas funções económicas, *mediáticas* e, sobretudo, sociais.

Tabela 4: Indústria de negócios desportivos



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Pitts e Stotlar (2013, p. 14)

Chelladurai (2014) propõe uma tipologia que distingue as organizações desportivas em primárias e satélites. As primeiras, como clubes, federações e escolas, são responsáveis diretas pela prática e gestão das modalidades. As segundas, desenvolvem-se em torno dessas entidades, explorando os seus produtos e serviços. É o caso dos *media*, fabricantes, agências de marketing e fundações associadas aos clubes. Esta distinção permite aprofundar a análise sobre os diferentes atores que compõem o ecossistema do futebol e as suas relações de interdependência. À luz desta tipologia, Rocha e Morais (2025b) apresentaram um panorama das fundações sociais no contexto ibérico. Em Portugal, na Primeira Liga 2024/2025, apenas três clubes contavam com fundações; em Espanha, entre os 20 clubes da LaLiga, apenas o Girona não possui uma. A presença maciça destas entidades sociais no futebol espanhol demonstra uma maior consolidação a nível institucional, já que se afirmam como estruturas responsáveis por realizar o trabalho social e divulgar os relatórios de sustentabilidade, assegurando a prestação de contas quanto às iniciativas associadas à Agenda 2030.

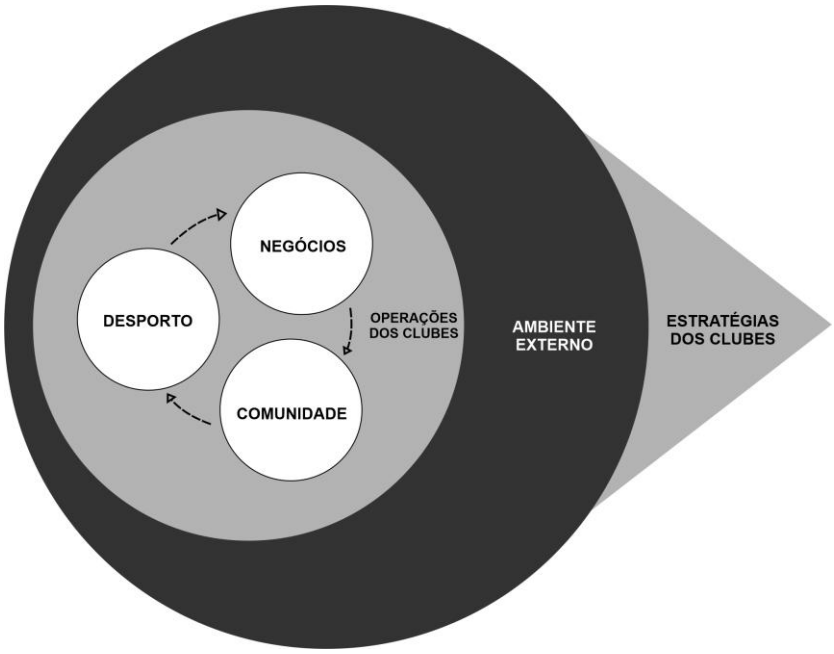
Para além da distinção entre organizações primárias e satélites, Chelladurai (2014) avança com cinco critérios que permitem aprofundar a análise das organizações desportivas: orientação para o lucro; fonte de financiamento; principais beneficiários; tipo de interface funcionário-cliente; e adesão voluntária. No que respeita à orientação para o lucro, os clubes de futebol são enquadrados como entidades com fins lucrativos, vocacionadas para a geração de receitas. Quanto ao financiamento, apresentam-se, muitas vezes, como organizações privadas sob gestão de proprietários ou acionistas. Os beneficiários destas estruturas são diversos, abrangendo adeptos em busca de entretenimento, atletas em formação, e comunidades com as quais os clubes mantêm relações. Relativamente à interface funcionário-cliente, os clubes caracterizam-se pela interação com jogadores, equipa técnica, adeptos e comunidade, articulando funções de

execução e apoio. Por fim, no critério da adesão e governança, destaca-se a relação de apoio dos adeptos, que, embora não detenham controlo direto sobre a gestão, representam uma forma de adesão implícita, indispensável à sustentabilidade económica e ao reconhecimento simbólico dos clubes.

Nesta secção, foi possível verificar a multiplicidade de modelos e classificações aplicáveis às organizações desportivas. Apesar da crescente internacionalização dos clubes de futebol, que os posiciona como atores multinacionais (Rocco Junior et al., 2016), a ligação às suas comunidades locais permanece essencial para garantir a sua legitimidade e o vínculo com os adeptos. Esta dualidade, entre globalização e apelo comunitário, será elemento-chave nas reflexões subsequentes.

Carlassara et al. (2022), no seu estudo sobre a organização dos clubes de futebol no Brasil, destacam o modelo da *European Club Association* (Rummenigge & Centenaro, 2015), que articula os propósitos desportivo, empresarial e comunitário na operação dos clubes. Embora concebido visando o contexto europeu, é um enquadramento que pode ser aplicado à realidade brasileira, sobretudo quando o objetivo é compará-la à de Portugal. Esta tríade ajuda a afastar os clubes de uma visão estritamente comercial, reforçando a ideia de que o compromisso comunitário constitui um dos pilares da sua identidade e atuação.

Figura 1: Modelo da European Club Association



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Rummenigge e Centenaro (2015)

Coombs e Harker (2021) reforçam a interdependência entre desporto e comunidade ao sintetizarem que "o desporto é comunidade. Esta visão demonstra como as práticas desportivas, do futebol amador aos Jogos Olímpicos, se associam ao sentimento de pertença e ao reforço das identidades coletivas. Os autores recuperam ainda a definição de comunidade do *Webster's Dictionary*, "um sentimento de comunhão com os outros" (2021, p. 4), para destacar o significado simbólico do futebol como manifestação dessa conexão. Este entendimento dialoga

com o conceito de *gemeinschaft* (comunidade), de Tönnies (2017), para quem a comunidade local se posiciona como um espaço marcado pela partilha cultural e pelas relações de proximidade. No futebol, essa lógica converge com as ligações entre adeptos, sustentadas por valores comuns e tradições locais, embora coexistam com lógicas próprias do *gesellschaft* (sociedade) (Tönnies, 2017), mais impessoais e orientadas por interesses.

Um exemplo emblemático da ligação entre futebol e comunidade encontra-se no *FC St. Pauli*, clube do bairro homónimo, em Hamburgo. Reconhecido pela resistência a ideologias discriminatórias e pela recusa de investimentos externos que poderiam comprometer os seus valores, o *St. Pauli* firmou-se como símbolo de inclusão e justiça social, especialmente para a sua comunidade. Uma trajetória que demonstra como um clube pode ultrapassar o âmbito desportivo e atuar, efetivamente, com os olhos voltados para a transformação social. Na década de 60, por exemplo, o emblema alemão integrou Guy Acolaste, o primeiro jogador negro na Alemanha Ocidental; nos anos 80, apoiou os trabalhadores portuários na defesa do porto local, com o envolvimento do guarda-redes Volker Ippig[10], exemplos que consolidam o *St. Pauli* enquanto entidade comprometida com as minorias[11] e as causas comunitárias, reforçando a importância de considerar as implicações sociais decorrentes das atividades dos clubes de futebol enquanto organizações culturais e políticas.

Em síntese, as definições e modelos apresentados ao longo deste capítulo reforçam a necessidade de compreender o desporto enquanto fenómeno indissociável da comunidade e dos seus públicos estratégicos. A diversidade de abordagens encontradas na literatura reproduz o seu caráter multifacetado e justifica a análise detalhada que se segue, com base nos modelos sintetizados na tabela abaixo.

Tabela 5: Principais modelos organizacionais

Classificação / modelo	**Tipologia aplicável aos clubes**	**Autores**
Tipos de organizações: entidades sociais e funções administrativas	Entidades sociais	Chiavenato (2000)
Sete configurações organizacionais, entre elas: Organização Empreendedora; Organização Máquina; Organização Profissional e Organização Missionária	Organização Missionária	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)
Classificadas com base em seus principais beneficiários e participantes: Organizações de Interesses Comerciais; Organizações de Serviços; Organizações de Estado e as Organizações de Beneficiários Mútuos.	Organizações de Beneficiários Mútuos	Blau e Scott (1962)
Classificação das organizações em quatro categorias: Produtivas/econômicas; Adaptativas; Político-	Organizações de manutenção	Katz e Kahn (1975)

[10] Retirado de: https://fairplay.pt/fp/st-pauli-um-clube-bairro-marca-historia-alema/ Acesso em 01/junho/2024.
[11] Retirado de: https://tribuna.expresso.pt/futebol-internacional/2024-05-13-st.-pauli-o-clube-punk-que-nega-o-racismo-e-a-homofobia-esta-de-novo-entre-os-grandes-da-alemanha-b8aafb1d Acesso em 01/junho/2024.

administrativas e de Manutenção		
Abordagens para organizações: Abordagem da dependência de recursos; Abordagem das redes de colaboração; Institucionalismo e Ecologia populacional.	Institucionalismo	Daft (2014)
Classifica as organizações em: Setor público; Setor sem fins lucrativos e Setor comercial	Setor comercial	Pedersen e Thibault (2014)
Identifica cinco modelos distintos de desporto: Modelo profissional e comercial do desporto; Modelo de desporto competitivo; Modelo de desporto que renuncia à competição organizada; Desporto alternativo e Modelo institucional	Desporto profissional, Desporto competitivo organizado e Modelo de Desporto institucional	Digel (1995)
Ressaltam cinco pontos: O caráter de entidade social; O envolvimento direto na indústria do desporto; A busca por objetivos; A estrutura conscientemente planeada e a fronteira identificável	Comum a diversas organizações desportivas, portanto, adaptáveis aos clubes de futebol.	Slack e Parent (2006)
Os autores desenvolveram um estudo sobre o papel organizacional dos clubes de futebol	Modelo que dá ênfase à relação interna entre desporto, negócios e comunidade	Carlassara, Junior e Fortaleza (2022)
Oferecem uma visão macro da indústria desportiva, categorizando-a em três principais segmentos: Desempenho Desportivo; Produção Desportiva e Promoção Desportiva	Desempenho Desportivo	Pitts e Stotlar (2013)
Categoriza as organizações em dois grupos: As organizações desportivas primárias e as organizações satélites	Organizações desportivas primárias	Chelladurai (2014)
Classificação adicional das organizações desportivas com base em cinco critérios: A orientação para o lucro; A fonte de financiamento; Os principais beneficiários; A interface funcionário-cliente e a adesão voluntária e governança	Comum a diversas organizações desportivas, portanto, todos são adaptáveis aos clubes de futebol	Chelladurai (2014)

Fonte: elaborado pelo autor

Como já mencionado, os profissionais de gestão precisam dominar e atualizar continuamente os conhecimentos em teoria organizacional, ajustando estratégias e interpretações ao contexto específico (Slack & Parent, 2006). Uma competência que se torna premente no desporto, onde o crescimento acelerado da indústria e o impacto da globalização transformaram os clubes de futebol em atores com receitas expressivas e exigências de gestão ao nível de uma indústria global (Rocco Junior, 2016; Barrinha & Nunes, 2004).

1.4. O desafio da profissionalização e a preservação do vínculo social no futebol

Atualmente, a venda de bilhetes, os direitos audiovisuais e as estratégias de marketing constituem as principais fontes de receita dos clubes de futebol de elite, indicando uma transformação das antigas associações desportivas, para negócios de entretenimento, regidos

por práticas de gestão cada vez mais profissionais (Pereira, 2003). Por exemplo, clubes da Primeira Liga, em Portugal, e da Série A, no Brasil, assemelham-se, em muitos aspetos, a conglomerados globais de entretenimento, ao estilo da *Walt Disney*, ao explorarem comercialmente os seus conteúdos e figuras, como os próprios jogadores (Rocco Junior, 2016; Soriano, 2010).

Apesar dos avanços na profissionalização do setor, muitos clubes desportivos continuam a depender de dirigentes voluntários, sem tempo ou formação adequada para enfrentar as exigências dos cargos de gestão (Nakamura, 2015). Este quadro favoreceu práticas administrativas frágeis e o agravamento do endividamento, o que levou vários países a promover – e, nalguns casos, impor – a transformação dos clubes em sociedades por ações, como as SAD em Portugal ou as SAF no Brasil (Rodrigues, 2012). Em Portugal, a adesão a esta forma jurídica ganhou expressão a partir de 1997, quando as SAD foram criadas como "sociedades de capitais, estruturalmente vocacionadas para captar elevados montantes de poupança, por intermédio de subscrição de ações" (Capelo, 2015, p. 14). Este modelo implicou maior exposição pública das decisões económicas e intensificou a pressão por práticas alinhadas com os princípios de transparência (Quintela, 2020), nem sempre isentas de críticas no plano ético e social.

No Brasil, embora a modernização do modelo de gestão dos clubes de futebol tenha seguido um percurso jurídico distinto do português, os dois contextos mostram hoje uma aproximação. A Lei n.º 9.615/1998[12] (Lei Pelé) procurou romper com práticas marcadas pelo amadorismo, ao permitir a *empresarização* dos clubes por diferentes vias, incluindo sociedades comerciais e contratos com empresas gestoras (Melo Neto, 1998). A aprovação da Lei 14.193/2021[13] (SAF) intensificou essa tendência, ao estabelecer um enquadramento jurídico que separa as associações civis das sociedades anónimas, e realça as diferenças nos seus objetivos e responsabilidades financeiras (Maia, 2022). Este movimento, que remete para estratégias empresariais já consolidadas em Portugal, trouxe consigo novas promessas de sustentabilidade, mas também desafios relacionados com a preservação das funções sociais dos clubes.

Para Maia (2022), a conversão em sociedades anónimas é apresentada como resposta às deficiências na gestão dos clubes, ao concentrar o controlo nas mãos de investidores e alinhar os processos com princípios empresariais. Nakamura (2015) reforça esta leitura ao destacar a pressão acrescida pelo cumprimento de obrigações financeiras e pela obtenção de retorno para os acionistas. Contudo, esta lógica comercial pode gerar controvérsias: ao priorizar os interesses económicos, próprios de regimes de gestão orientados por acionistas, os clubes arriscam comprometer os laços que os unem às comunidades onde nasceram e atuam. A promessa de maior rigor e eficiência nem sempre se traduz num compromisso efetivo com o bem comum,

[12] Retirado de: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1998/lei-9615-24-marco-1998-351240-publicacaooriginal-1-pl.html. Acesso em 20/maio/2024.
[13] Retirado de: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2021/lei-14193-6-agosto-2021-791635-norma-pl.html. Acesso em 19/março/2024.

suscitando debates sobre a legitimidade e os limites da atuação social destas entidades neste cenário.

Um exemplo deste dilema, entre a lógica empresarial e o compromisso comunitário, manifesta-se no caso do *Manchester United*, adquirido pela família Glazer, em 2005, que originou um afastamento entre o clube e a sua comunidade. As promessas iniciais de modernização e estabilidade financeira deram lugar a uma gestão orientada para o lucro e a maximização do retorno para os acionistas, com efeitos visíveis na perda de ligação à cidade de *Manchester*. O descontentamento dos adeptos, expressado em protestos como os organizados pelo grupo *The 1958* durante os jogos da temporada de 2025[14], aponta para o agravamento desta fratura: aumento dos preços dos bilhetes, prioridade às receitas comerciais e um endividamento crescente, que contrasta com os lucros obtidos. Ou seja, mesmo que os autores apontem a conversão em sociedades anónimas como via para a profissionalização, essa transformação pode gerar um distanciamento face à comunidade e a prevalência dos interesses financeiros sobre o compromisso social que, historicamente, constituiu os clubes.

A internacionalização das marcas desportivas e o incremento das receitas comerciais (Rocco Junior, 2016) acentuaram as pressões por uma gestão dos clubes de futebol alinhada com lógicas empresariais, reforçando a conciliação entre os vetores económicos e sociais. Neste cenário, a Comunicação Organizacional torna-se um elemento estratégico para compreender como os clubes procuram afirmar os seus valores e responder às exigências de mercado. Como observa Bilhim (2006), não se trata apenas de difundir mensagens, mas de alinhar discurso e prática, o que leva a uma pressão constante quanto à manifestação deste compromisso com a responsabilidade social. A análise desta comunicação será, por isso, fundamental para perceber em que medida os clubes conseguem conciliar esses interesses perante os seus públicos.

[14] Retirado de: https://www.theguardian.com/football/2025/mar/09/manchester-united-fans-protest-over-glazers-and-jim-ratcliffe-ownership-arsenal-premier-league. Acesso em 20/junho/2025.

Capítulo 2. Estratégias de Comunicação no contexto desportivo

Como tivemos oportunidade de ver, as organizações contemporâneas operam num contexto cada vez mais marcado por interações sistémicas com o seu entorno (Baldissera, 2000). Neste cenário, a comunicação assume um papel estratégico na gestão, ao facilitar a ligação entre os diferentes públicos e sustentar processos de partilha e interpretação de significados, essenciais ao sucesso organizacional (Kunsch, 2003; Silva et al., 2016), especialmente se considerarmos a realidade dos clubes de futebol (Rocha & Morais, 2021).

Essa importância atribuída à comunicação dentro das organizações coloca-a num posto de protagonismo diante dessa relação sistémica com a sociedade, uma vez que é maioritariamente por meio da comunicação que ocorre a interação com o seu entorno (Carrillo, 2014). O ambiente digital intensificou essa ligação e acelerou as mudanças na produção comunicacional das organizações. Por isso, torna-se imprescindível superar modelos mecanicistas ou puramente instrumentais, integrando uma perspetiva humanista e sistémica que combine os paradigmas interpretativo e crítico da Comunicação Organizacional (Kunsch, 2018), como se detalhará ao longo do capítulo.

Para garantir uma comunicação impactante no âmbito organizacional, este capítulo aborda-a sob uma perspetiva estratégica. Carrillo (2014) utiliza uma metáfora para descrever a estratégia, sendo, conforme o autor, o "percurso que mapeia a priori e que, posteriormente, procura seguir, agindo de modo que as suas decisões se ajustem aos objetivos definidos à partida" (p. 74). Assim, entender de onde se parte e para onde se quer ir é primordial para a consecução da estratégia da comunicação. E é diante desta máxima que se considera o entendimento da cultura organizacional, que podemos destacar nessa metáfora como uma espécie de GPS, que visa guiar a organização.

Conforme será discutido ao longo do capítulo, é a consciência estratégica e a intencionalidade das organizações, em conformidade com as premissas paradigmáticas lembradas por Kunsch (2003) – de serem complexas, fluidas e significativas –que podem configurar uma comunicação estratégica. Não basta adotar o rótulo de comunicação estratégica quando a intenção se resume a persuadir (Pérez, 2012). O público está cada vez mais atento a práticas comunicacionais autênticas e éticas, capazes de consolidar relações de confiança com a sociedade (Brandão, 2018). Esta exigência reforça a necessidade de coerência entre discurso e ação, estabelecendo as bases para a reflexão sobre práticas comunicacionais nos clubes desportivos.

Um clube de futebol não pode limitar-se a criar conteúdo que responda às expectativas sociais sem assegurar que as práticas acompanham e sustentam o discurso (Rocha & Morais, 2024). É inconcebível, por exemplo, celebrar o Dia Internacional da Mulher com campanhas de sensibilização, enquanto, internamente, se extinguem iniciativas de apoio ao futebol feminino

no clube. Quando o discurso se dissocia da prática, não está em causa apenas a credibilidade da organização, mas está em risco o próprio sentido do compromisso social e a relação de confiança com a comunidade. Comunicação, cultura e ação devem estar em sintonia para que a responsabilidade social se traduza em algo efetivo e não se esgote em retórica. Embora, reforçamos, este estudo não se proponha a avaliar a legitimidade concreta das práticas comunicadas, importa deixar claro o alerta para este risco.

Considerando o alcance das plataformas digitais dos clubes de futebol, este capítulo propõe analisar de que modo estas organizações procuram inscrever determinados temas na agenda pública através das suas práticas comunicacionais. A reflexão assenta na realidade de um ambiente aberto e contingente, já discutido, e dialoga com as teorias dos efeitos dos *media*, como o *agenda-setting* e o *framing*, essenciais para compreender como a seleção e o enquadramento dos temas condicionam a perceção pública e podem moldar o debate social (McCombs, 1977).

O enquadramento dos temas, como analisado por McCombs e Shaw (1993) e Entman (1993), é um processo comunicacional que não apenas orienta a atenção pública (*agenda-setting*), mas condiciona a forma como os assuntos são interpretados (*framing*) (Wolf, 1999). Este mecanismo permite que quem detém influência *mediática* possa intervir na perceção social, um domínio que se afirma estratégico no contexto do futebol, que reúne instituições de grande apelo e impacto, onde o destaque dado a determinados temas por meio das suas plataformas digitais pode salientar ou silenciar causas e valores (Rocha & Morais, 2023). Após a seleção dos temas, os clubes de futebol podem-se valer do *framing*, que resulta da saliência de certos elementos, conferindo-lhes maior visibilidade para direcionar a leitura pública dos acontecimentos (Entman, 1993).

Esta secção também aborda a *mediatização*, que aprofunda a compreensão da relação entre os meios de comunicação e a sociedade. Hjarvard (2014) sublinha que os meios participam em transformações estruturais, influenciando e sendo influenciados pela cultura e pelas dinâmicas sociais. Essa interação confere aos *media* um lugar estratégico na definição dos padrões de convivência e interação social. Como reforça Neto (2008, p. 93), vivemos numa "sociedade dos meios", na qual a cultura *mediática* condiciona as práticas organizacionais e os próprios processos sociais.

Com a ascensão da *mediatização*, o protagonismo na definição da agenda pública deixou de estar exclusivamente nas mãos da imprensa tradicional, repartindo-se com a crescente influência dos cidadãos no espaço *mediático*. O tradicional modelo de comunicação de massa, marcado pela centralização, deu lugar a um ecossistema mais horizontalizado, impulsionado pela Internet e pela interação direta entre os atores (Sodré, 2009). Neste contexto, as organizações também se tornam protagonistas, utilizando os seus canais para dialogar com a sociedade e contribuir para os debates orientados para a construção de um mundo melhor.

2.1. Comunicação Organizacional

A Comunicação Organizacional resulta da interdependência entre os domínios da comunicação e da própria organização (McPhee & Zaug, 2001; Silva, Ruão & Gonçalves, 2020). Esta área, de natureza estratégica, tem assumido uma função estrutural, contribuindo decisivamente para o cumprimento dos objetivos institucionais (Meirinhos & Barreto, 2018). Afinal, como sublinha Baldissera (2009), toda a comunicação que se relacione com a organização, em qualquer grau, integra o campo da Comunicação Organizacional, o que reforça as responsabilidades acrescidas desta área.

Esta abordagem também conduz a uma reflexão mais profunda sobre o modo como a comunicação, para além de função instrumental, constitui a própria identidade das organizações (Pérez, 2012). May e Mumby (2004) reforçam esta perspetiva ao destacar a relação intrínseca entre comunicação e cultura, o que exige um olhar atento sobre os contextos culturais antes de qualquer planeamento estratégico (Baldissera, 2009). É pela comunicação que os valores institucionais se tornam visíveis, e as incoerências entre discurso e prática, incluindo o desconhecimento da história organizacional, podem comprometer a perceção dos *stakeholders*, que tendem a humanizar a instituição ao construir a sua imagem (Christensen & Cornelissen, 2017).

A partir desta conjugação entre comunicação e cultura, impõe-se a necessidade de considerar o impacto das interações que sustentam as organizações, tanto no seu interior, como na relação com o exterior (Ruão & Kunsch, 2014), ideia em sintonia com Neiva (2018), que percebe a Comunicação Organizacional como elemento que alinha o diálogo interno e, em simultâneo, projeta a instituição na sociedade. Com este protagonismo, cabe aos profissionais de um clube de futebol reconhecer a força da cultura organizacional e o sentido de pertença que ela gera, assumindo o desporto como um veículo de consciencialização coletiva (Rocha & Morais, 2025a). É na comunicação que se constrói essa ponte entre tradição e transformação, um processo que, muitas vezes, pode enfrentar resistências – internas ou externas – para que o clube se afirme como vetor de promoção de valores sociais.

Esta leitura destaca-se no contexto contemporâneo, em que as redes sociais digitais amplificaram a visibilidade da comunicação e intensificam as suas responsabilidades, tanto no plano interno, como no espaço público (Cegalini & Rocco Junior, 2019). Torquato (2004) relembra que é pela comunicação que se desenvolvem os objetivos organizacionais e se orientam as práticas, uma interdependência que permanece no centro da reflexão teórica na área (Silva et al., 2020). Com este pano de fundo, importa agora distinguir as diferentes perspetivas que sustentam o campo da comunicação, como proposto por Pérez (2012), ao considerar o conceito enquanto disciplina académica, processo interativo e conjunto de manifestações expressivas concretas.

O ato de comunicar tem sido descrito por diversos autores como um processo que ultrapassa em muito a mera transmissão de mensagens, envolvendo a construção de vínculos e a interação intencional. Martino (2011a) associa a comunicação à participação dos seres sensíveis na relação com ideias, enquanto Hohlfeldt (2011) salienta a troca de mensagens como fundamento da sociabilidade humana. Marcondes Filho (2004) aproxima essas visões ao defini-la como o encontro de duas intencionalidades, ideia que se articula com a noção de ubiquidade, de França (2011), segundo a qual a comunicação, orientada pela lógica da partilha e da participação, atravessa, tanto os *media* de massa, quanto as interações do quotidiano. Esta conceção está também na base da etimologia proposta por Martino (2011a), que associa "comum + ação" à construção coletiva de sentidos. Neste mesmo horizonte, Oliveira e Scrofernenker (2018) e Baldissera (2009) convergem, ao destacar o caráter relacional da comunicação, sublinhando que qualquer alteração num dos elementos do processo comunicacional repercute sobre o todo.

Em síntese, estas definições apontam para uma leitura da comunicação como prática ubíqua, colaborativa e, especialmente, intencional, assente na troca de mensagens formais e informais, em que a atuação de cada interlocutor influencia o processo e o resultado do todo. A partir dessa perspetiva, torna-se possível transpor essa visão para o campo da Comunicação Organizacional, responsável pela mediação das relações e partilha de significados que se materializa na sua própria identidade (Silva et al., 2020; Deetz, 2010). Assim, validamos a ideia de que se trata de uma função que transcende a simples emissão de mensagens para o exterior (Ginesta & Ordeix, 2010). É muito mais do que isso. O processo comunicativo, como defende Kunsch (2018), manifesta-se na ligação entre indivíduos e o seu contexto interno, orientando-os para objetivos em comum, ideia que já abordámos no âmbito das teorias organizacionais.

O campo académico da Comunicação Organizacional caracteriza-se pela pluralidade de abordagens que o constituem, resultado das múltiplas influências interdisciplinares que o atravessaram ao longo do tempo (Silva, 2022). Como recordam Mattelart e Mattelart (1999), disciplinas como Filosofia, Sociologia e Ciências Políticas estudaram os processos comunicacionais, deixando marcas na construção do campo. Essa diversidade, enquanto o enriqueceu, também tornou mais complexa a tarefa de delimitar o seu objeto, dada a proximidade com outros domínios científicos (Martino, 2011b). Assim, o acumular de conceitos e metodologias de origens distintas criou desafios à integração teórica e prática do campo, à semelhança do que já vimos nos estudos organizacionais. Este percurso ajuda a compreender por que razão a consolidação académica da área se deu de forma pragmática: os cursos profissionalizantes surgiram antes das formulações teóricas (França, 2011), que avançaram mais tarde como tentativa de dar sentido e profundidade à formação técnica.

A evolução dos estudos em comunicação expressa as transformações das sociedades em que se desenvolvem, mostrando como os processos comunicacionais e os contextos sociais estão imbricados (França, 2011; Hohlfeldt, 2011). Para além de projetar a realidade, a comunicação constitui um dispositivo que estrutura e, em muitos casos, transforma os sistemas sociais (Pérez, 2012).

> Isso porque a comunicação, ao permitir o intercâmbio de mensagens, concretiza uma série de funções, dentre as quais: informar, constituir um consenso de opinião – ou ao menos uma sólida maioria – persuadir ou convencer, prevenir acontecimentos, aconselhar quanto a atitudes e ações, constituir identidades e até mesmo divertir (Hohlfeldt, 2011, p. 63)

A análise de Hohlfeldt (2011) sublinha como a comunicação intervém na transformação social, num funcionamento basilar para a construção de sentidos partilhados. Para além de permitir a circulação de informação, a comunicação interfere na definição de prioridades coletivas e no reforço das estruturas sociais. Esta perspetiva assume especial importância neste estudo, ao destacar o potencial transformador da comunicação enquanto prática capaz de mudar mentalidades, comportamentos e posicionamentos.

A Comunicação Organizacional, enquanto área de estudo, surgiu marcada por múltiplas perspetivas e metodologias, enraizadas nas tradições das Ciências Sociais e Humanas. Como referem Oliveira e Ruão (2013), o foco inicial residia na comunicação interna, especialmente na partilha de informação com os colaboradores. Só mais tarde a atenção se voltou para a relação com os públicos externos, acompanhando a evolução das organizações no seu envolvimento com a sociedade.

No livro "*Comunicar a Responsabilidade Social"*, Silva (2022) distingue quatro principais abordagens teóricas da área: positivista (também referida na literatura como normativa (Oliveira & Ruão, 2013) ou funcionalista (Marchiori, 2017)), crítica, interpretativa e pós-moderna. Estes enquadramentos são igualmente considerados nos trabalhos de Mourão et al. (2016) e Silva et al. (2020). Apesar de distintas, as abordagens convergem na análise da Comunicação Organizacional enquanto disciplina, e sublinham a relação entre o desenvolvimento académico do campo e a sua aplicação prática nas organizações, ao partir da consolidação destes referenciais para propor uma aplicação orientada da Comunicação Organizacional no campo da responsabilidade social, em especial, no universo dos clubes de futebol.

A visão clássica das organizações, forjada no contexto da Revolução Industrial, tratava-as como máquinas concebidas para maximizar a eficiência por meio do cumprimento rigoroso de ordens, relegando para segundo plano as dimensões humanas e sociais (Morgan, 2006). No âmbito da Comunicação Organizacional, o paradigma positivista prolongou esta lógica ao privilegiar o controlo formal e a transmissão unidirecional da informação, geralmente por via escrita (Deetz, 2001; Mourão et al., 2016; Silva et al., 2020). Embora ainda presente em certos contextos institucionais, esta abordagem revela os limites de um modelo que subordina a comunicação à função de comando, negligenciando o seu potencial como processo de diálogo, partilha de significados e construção coletiva (Marchiori & Bulgacov, 2013).

A crítica ao positivismo favoreceu o desenvolvimento das perspetivas interpretativa e crítica, que passaram a valorizar a presença dos indivíduos nas organizações (Silva, 2022; Miller, 2008; Silva et al., 2020). Como observa França (2011), estas perspetivas surgiram quase como um

antídoto face à lógica positivista, marcada pela mercantilização da cultura e pela instrumentalização dos meios de comunicação de massa. O paradigma interpretativo propõe uma leitura das organizações enquanto entidades simbólicas, estruturais e pluralistas, rompendo com a visão funcionalista (Eisenberg & Goodall, 2001; Mourão et al., 2016). Esta abordagem alude à relação de interdependência entre comportamentos, estruturas e processos, chamando a atenção para as múltiplas formas como os diferentes setores se influenciam no funcionamento organizacional (Marchiori & Bulgacov, 2013).

A chamada reviravolta interpretativa, descrita por Silva et al. (2020), não eliminou o legado positivista, mas trouxe novas dimensões ao estudo da Comunicação Organizacional, ao integrar questões como a construção social da realidade e a qualidade das interações no âmbito das organizações (Marchiori & Bulgacov, 2013). Inspirada pela fenomenologia e pelo estruturalismo, esta perspetiva redefiniu essas entidades como comunidades sociais, substituindo a "*metáfora do container*" por uma visão mais fluída (Silva, 2022). O paradigma crítico, influenciado pela Escola de Frankfurt e pelos conceitos marxistas, interpreta as organizações como espaços marcados por relações de poder assimétricos, chamando a atenção para a necessidade de promover maior equidade e questionar as dinâmicas de controlo que tendem a ser naturalizadas (Mourão et al., 2016; Martino, 2011b; Mumby, 2001). Já a tradição pós-moderna, com raízes na teoria crítica, destacou as estruturas pós-fordistas, a fragmentação do poder e os desafios da adaptação ao contexto globalizado.

O alerta dos teóricos da linha crítica impulsionou a reflexão sobre formas mais democráticas de organização, alicerçadas na descentralização do poder e na criação de contextos que promovam o desenvolvimento pleno dos seus membros (Taylor, 2004; Marchiori & Bulgacov, 2013). Esta perspetiva dialoga com a metáfora orgânica de Morgan (2006), ao propor estruturas mais adaptativas. Mais do que um ideal abstrato, é uma visão que indica os desafios de construir uma Comunicação Organizacional que, efetivamente, promova o diálogo, o entendimento e a partilha comum de objetivos (Marchiori & Bulgacov, 2013).

> Os aspetos relacionais, a subjetividade presente nas organizações, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia a comunicação que nelas acontece, constituem elementos fundantes para pensar a cultura e suas diversas interfaces no ambiente organizacional. Daí a necessidade de se superar a visão meramente mecanicista da comunicação ou sua dimensão apenas instrumental e incorporar uma visão humanista, com aportes conceptuais dos paradigmas interpretativo e crítico da Comunicação Organizacional (Kunsch, 2018, p. 17).

No prolongamento deste pensamento crítico, realça-se as abordagens pós-modernas que contestam leituras uniformes no campo da Comunicação Organizacional e procuram abrir espaço para interpretações mais diversas do que é considerado desejável nas práticas institucionais (Marchiori & Bulgacov, 2013). Entre estas, o paradigma dialógico destaca-se, pela atenção às assimetrias de poder e pela rejeição de conceções fixas de autoridade (Mourão et al., 2016). Esta perspetiva aponta os limites das abordagens positivistas e interpretativas, ao indicar a dificuldade que têm em acompanhar a velocidade das mudanças organizacionais. A

Constituição Comunicativa das Organizações (Silva et al., 2020), por sua vez, ancorada no construtivismo social, complementa esta reflexão ao explorar como a própria interação comunicativa dá origem e continuidade às organizações.

> As abordagens funcionalista, interpretativa, crítica e pós-moderna relacionadas com a cultura e a Comunicação Organizacional podem evoluir no sentido de visualizar reflexivamente o desenvolvimento de novos estudos que estarão evidenciando muito mais a comunicação como processo de interação ou de desconstrução, mas principalmente, um processo que capacita, que dinamiza, que possibilita à organização criar novos conhecimentos (Marchiori & Bulgacov, 2013, p. 59).

A proximidade entre a evolução da Comunicação Organizacional e das teorias organizacionais evidencia um percurso que busca transpor as perspetivas mecanicistas para modelos mais orientados para as relações humanas e sociais. Este movimento reforçou a necessidade de elevar a Comunicação Organizacional como disciplina autónoma, libertando-a da subordinação à lógica instrumental da gestão, e desafiando a visão restrita da comunicação como um mero suporte técnico. A Primeira Conferência de Abordagens Interpretativas para a Comunicação Organizacional, realizada em 1981, nos Estados Unidos, simbolizou este avanço, ao reunir investigadores que procuraram construir um campo mais crítico e atento à pluralidade que o fomentou (Silva et al., 2020; Mourão et al., 2016; Eisenberg & Goodall, 2001).

Como debatido ao longo do capítulo, a Comunicação Organizacional foi marcada por influências diversas, o que enriqueceu o campo, ao passo que complexificou a definição dos seus contornos teóricos e práticos. Um exemplo está na relação com a comunicação corporativa, muitas vezes confundida com a Comunicação Organizacional. Christensen e Cornelissen (2017) chamam a atenção para a importância de distinguir ambos os domínios: enquanto a comunicação corporativa se foca na coerência das mensagens como componente da estratégia institucional, deve ser entendida como parte da Comunicação Organizacional, que opera numa lógica mais abrangente, integrando todo o tipo de diálogo com os públicos.

A comunicação corporativa, como conceito, ainda carece de maior precisão na literatura, sendo percecionada de modo indireto por meio das suas práticas, como a gestão de crise ou as relações com os *media* (Christensen & Cornelissen, 2017). Esta abordagem tende a ser demasiada abrangente, dificultando a sua definição. Acresce uma diferença de matriz etimológica entre o uso americano e europeu do termo "corporação" (Oliveira & Ruão, 2013), que acentua essa obscuridade: nos Estados Unidos, é aplicado sobretudo a empresas, enquanto na Europa, o termo tem um alcance mais amplo, refletindo a ideia de "corpo". No quadro da comunicação corporativa, sobressai o caráter integrador que articula identidade, imagem e reputação em diálogo com os *stakeholders* (Freeman et al., 2010).

Antes de avançar, importa clarificar o lugar da comunicação corporativa neste debate, dado que a evolução da Comunicação Organizacional, especialmente após a Revolução Industrial (Kunsch, 2016), levou à consolidação do campo nos estudos de Comunicação (Silva et al., 2020). Este processo expandiu os conceitos e as práticas, muitas vezes sobrepostos ou difusos. Destaca-

se, neste contexto, o modelo de Comunicação Organizacional Integrada, de Kunsch (2003), cuja natureza integrativa aproxima-se em vários aspetos da comunicação corporativa.

Christensen e Cornelissen (2017) salientam que o conceito de comunicação integrada tem sido acolhido no universo do marketing, onde se defende o alinhamento de símbolos, mensagens e práticas como condição para alinhar a voz da instituição. Kunsch (2016) vai além, ao propor, por meio da Comunicação Integrada, uma visão estratégica que articula as dimensões institucional, mercadológica, interna e administrativa, de modo a garantir uma gestão coesa dos processos comunicacionais (Torquato, 2004). Também Pérez (2012) reforça esta lógica de integração, defendendo uma combinação estratégica dos processos comunicacionais em torno dos objetivos organizacionais.

> Sob esta perspetiva, as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as expectativas dos públicos/sujeitos envolvidos e da sociedade. Deve haver total integração entre essas modalidades comunicacionais para a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só das organizações (Kunsch, 2018, p. 18).

Na prática, essa visão integrada dos processos comunicacionais numa organização, busca criar uma imagem alinhada aos paradigmas globais (Christensen & Cornelissen, 2017). Isso eleva definitivamente a comunicação ao centro das decisões, facilitando a colaboração entre setores e indivíduos (Bueno, 2009), e conferindo-lhe uma posição estratégica que agrega valor às organizações (Kunsch, 2018), conforme ilustrado no composto da comunicação integrada.

Figura 2: Composto da Comunicação Integrada



Fonte: Adaptado pelo autor de Kunsch (2003, p.151)

Na análise das dimensões institucional e mercadológica, externas à organização, Kunsch (2018) defende que estas devem superar uma relação meramente funcional com os seus públicos, assumindo responsabilidades que considerem o impacto social das suas atividades, para além da produção de bens e serviços orientados para o lucro. Esta perspetiva reforça a ideia de que as organizações, como elementos inseridos na sociedade, estão em permanente interação com o seu contexto, influenciando-o e sendo por ele influenciadas (Teoria dos Sistemas; Teoria da Contingência). Como salienta Kunsch (2018), esse compromisso direciona as organizações, na esteira da sua comunicação, para o bem-estar coletivo.

O interesse da Comunicação Organizacional por questões éticas e de responsabilidade social tem crescido nos últimos anos (Silva et al., 2020). Atualmente, a sociedade exige das organizações práticas transparentes, éticas e sustentáveis (Alkayed & Omar, 2023). O desafio, segundo Kunsch (2016), consiste em demonstrar que tais práticas não são apenas instrumentos reputacionais com foco numa vantagem competitiva, mas expressões genuínas de compromisso com o bem comum (Rocha & Morais, 2022), reforçadas pela integridade e coerência das mensagens corporativas (Christensen & Cornelissen, 2017).

O caso do tradicional clube alemão *Schalke 04*, que em 2022 decidiu rescindir o contrato de patrocínio com a empresa russa *Gazprom*[15], sua parceira há mais de 15 anos, ilustra bem como os clubes de futebol podem alinhar os seus posicionamentos públicos aos valores que proclamam. A decisão, de grande repercussão nas suas plataformas digitais[16], foi uma resposta direta à invasão da Ucrânia, traduzindo a recusa em manter relações comerciais com uma entidade associada a um conflito condenado pela comunidade internacional. Ao abdicar de uma parceria economicamente vantajosa em nome de princípios éticos, o clube alemão sinalizou publicamente que a sua responsabilidade social é um valor que se sobrepõe à lógica puramente comercial. Uma manifestação concreta de comunicação íntegra e coerente, em que o discurso institucional se alinha com a prática, justamente o que preconiza a comunicação integrada (Kunsch, 2016; Christensen & Cornelissen, 2017).

Este exemplo demonstra como as organizações são hoje confrontadas com a necessidade de demonstrar transparência e honestidade, não apenas para reforçar a sua reputação, mas, sobretudo, para consolidar práticas éticas junto dos seus *stakeholders* (Brandão, 2018). Por essa ótica, impera a exigência de se transcender os limites da comunicação puramente mercadológica, assumindo a verdade como princípio orientador (Curvello, 2002). Mais do que instrumentos de persuasão, as estratégias comunicacionais traduzem um modelo sistémico e relacional, em que a comunicação orienta e integra, respondendo aos desafios de um contexto cada vez mais exigente (Pérez, 2012).

Essa crescente pressão dos públicos por comportamentos socialmente responsáveis insta as organizações a adotar uma comunicação que convirja com as suas práticas e valores (Silva et al., 2020). É essa coerência que permite ultrapassar a retórica e construir relações de confiança, evitando contradições que fragilizem a credibilidade institucional (Christensen & Cornelissen, 2017).

Outro exemplo, agora pela perspetiva da fragilidade do discurso diante da prática, ocorreu com o clube francês *Paris Saint-Germain*, que em 2021 anunciou com grande destaque a adesão ao programa *Sports for Climate Action*, da ONU[17], mas, ao mesmo tempo, manteve práticas incoerentes, como o uso de jatos privados para trajetos curtos. A situação agravou-se quando o então treinador respondeu com ironia a críticas sobre essa opção[18], intensificando o questionamento público sobre o compromisso efetivo do clube com a sustentabilidade. Como alerta Vieira (2004), quando a comunicação se limita a persuadir para obter legitimação, perde-se completamente a confiança.

[15] Retirado de: https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/2022/02/28/schalke-04-rescinde-contrato-de-patrocinio-com-estatal-russa-apos-15-anos-de-parceria.ghtml. Acesso em 05/julho/2025.
[16] Retirado de: https://x.com/s04_en/status/1496844095225937924. Acesso em 05/julho/2025.
[17] Retirado de: https://www.rfi.fr/en/sports/20210329-psg-become-first-french-club-to-join-un-effort-to-tackle-climate-change. Acesso em 20/abril/2025.
[18] Retirado de: https://vert.eco/articles/et-si-la-polemique-autour-des-deplacements-du-psg-accelerait-la-mue-ecologique-du-football-professionnel. Acesso em 20/abril/2025.

2.2. Silenciamento e invisibilidade no contexto da Comunicação Organizacional

A comunicação digital aprofundou a ligação entre organizações e os seus públicos, com impactos evidentes na sociedade (Gonçalves & Elias, 2013; Vieira, 2004). Como salienta Kunsch (2018), a comunicação deixou de ser um processo verticalizado, passando a exigir interação constante e escuta ativa por parte das instituições (Bruning, Dials, & Shirka, 2008). Essa noção de "obrigação de comunicação" (Serra, 2007), reforça o dever das organizações se afirmarem como agentes socialmente comprometidos, não apenas através da consolidação de práticas legais, éticas ou filantrópicas, numa perspetiva mais interna, mas também, ao promoverem essas preocupações por meio dos seus canais de comunicação, com o intuito de sensibilizar a sociedade (Rocha & Morais, 2024).

Nem todas as organizações, contudo, respondem a esta obrigação comunicativa, em especial no âmbito das questões sociais. Silva (2018, p. 18) analisa o fenómeno da "invisibilidade das organizações", em que entidades, dotadas de um poder mediático conferido pelas redes sociais digitais, receando repercussões negativas ao abordar temas sensíveis, recorrem a estratégias de silenciamento para reduzir a sua exposição pública. Em situações mais extremas, essa escolha pode resultar em omissão face a responsabilidades sociais que lhes caberia assumir. Embora o posicionamento ainda seja, a nível ético, uma decisão discricionária, este comportamento levanta questões sobre o papel das organizações na promoção de um diálogo aberto e responsável com a sociedade.

Um exemplo recente dessa lógica de silenciamento institucional deu-se durante o Mundial de Clubes de 2025, realizado nos Estados Unidos. Como revelou Jamil Chade[19], a FIFA optou por ocultar a campanha contra o racismo que tradicionalmente acompanha as suas competições, temendo desagradar o governo norte-americano liderado por Donald Trump. A ausência deliberada de mensagens antirracistas no torneio contrastou com os compromissos públicos anteriormente assumidos pela entidade, expondo o uso estratégico do silêncio como forma de autopreservação. Ao invés de frases promocionais com mensagens contra o racismo, a entidade adotou o slogan neutro "*O Futebol Une o Mundo*"[20]. Ao abdicar da oportunidade de reforçar valores universais num momento em que a atenção do público estava voltada a este palco desportivo, a FIFA expôs os limites da sua retórica social quando confrontada com contextos políticos, no mínimo, adversos. Ou seja, ao invés de promover o debate e a consciencialização, organizações desportivas de grande alcance global também podem, sob pressão, recuar no seu discurso, optando por uma neutralidade cúmplice que compromete a sua função social.

[19] Retirado de: https://noticias.uol.com.br/colunas/jamil-chade/2025/06/21/sob-trump-fifa-esconde-campanha-contra-racismo-no-mundial-de-clubes.htm. Acesso em 25/junho/2025.
[20] Retirado de: https://trivela.com.br/mundial-de-clubes/fifa-esconde-campanha-antirracismo-infantino-trump/. Acesso em 25/junho/2025.

Esta lógica da invisibilidade articula-se com os efeitos dos *media* no agendamento de temas, em que a seleção e a ênfase atribuídas a determinados assuntos influenciam a perceção pública (Shaw, 1979). Ao privilegiarem certos conteúdos e omitir outros, as organizações, por meio dos seus canais de comunicação, contribuem para modular o conhecimento e as prioridades do público, premissa que será aprofundada ao longo do capítulo, com enfoque nos desafios e implicações para a comunicação no contexto dos clubes de futebol.

Este princípio tornou-se recorrente na reflexão sobre Comunicação Organizacional, como ilustra Juliana Américo, ao assinalar que "*não se posicionar também é, em si, uma forma de posicionamento*"[21]. Uma perspetiva que nos desafia ao questionamento: que temas, afinal, se procura evitar? A ocultação deliberada de determinados assuntos por essas organizações remete-nos à provocação de Zerubavel (2006): "o que não está a ser dito?" (p. 9). Como defende Orlandi (2007, p. 68), este "silêncio fundador" não significa, propriamente, ausência de sentido, mas sim, a imposição de uma mensagem implícita, carregada de intenções, que se materializa por meio da invisibilidade.

A prova de que o silêncio também é mensagem, foi a estratégia adotada pelo clube brasileiro Corinthians, que, para colocar em prática uma campanha contra a violência e a disseminação de ódio contra jogadores e profissionais[22], calou-se durante três dias. O clube suspendeu todas as comunicações oficiais nas suas plataformas por este período. Ao abdicar temporariamente da sua presença *mediática*, o emblema usou a própria invisibilidade como recurso expressivo. Não se tratou, aqui, de uma fuga ou omissão, mas de uma estratégia consciente que atribuiu sentido ao vazio. O gesto confrontou diretamente a cultura de hiperexposição que domina o ambiente digital, rompendo com a lógica do ruído constante para sinalizar a gravidade do problema. Ao silenciar-se, o Corinthians forçou o olhar do público para aquilo que, em condições normais, seria abafado pelo fluxo contínuo de conteúdo. Assim, demonstrou que a ausência também comunica. Não deixou de pautar o assunto, mas acabou por fazê-lo demonstrando que, definitivamente, o silêncio carrega intencionalidade.

Tornar um tema público, como observa Esteves (2012), é condição fundamental para consolidar um espaço efetivo de debate na esfera social. No entanto, muitas evidências permanecem invisibilizadas. Zerubavel (2006) ilustra esta dinâmica com a metáfora do "Elefante na Sala": um facto notório a todos que se opta por ignorar, sustentando um pacto implícito de silêncio em que ninguém questiona, nem responde. Desafiar essa invisibilidade exige, nas palavras do autor, a intervenção do "quebrador de silêncio", aquele que confronta o não-dito e desafia o pensamento dominante, interrompendo o conforto da maioria. Esta reflexão remete para a teoria da Espiral do Silêncio (Noelle-Neumann, 1993), em que opiniões dissidentes tendem a ser silenciadas, dado o constrangimento em contrariar a corrente prevalente. Neste quadro, o

[21] Retirado de: https://vocesa.abril.com.br/coluna/ricardo-sales/quem-nao-se-posiciona-e-posicionado/. Acesso em 15/março/2024.
[22] Retirado de: https://educamidia.org.br/campanha-do-corinthians-abre-espaco-para-debater-violencia-nas-redes-sociais. Acesso em 25/junho/2024.

silêncio reforça o suposto consenso, perpetuando, eventualmente, questões que mereciam ganhar luz no debate público.

Mendonça e Braga (2015) reforçam essa lógica, argumentando que, ao escolher não divulgar determinados fatos, o emissor da mensagem pode influenciar a perceção da opinião pública sobre a importância desses eventos. Segundo os autores, "as pessoas, ao verem a versão apresentada nos meios de comunicação, acabam por entender se a sua atitude condiz ou não com o que é socialmente aceito" (p.9). Assim, questões negligenciadas tendem a ser subvalorizadas, enquanto as minorias silenciosas evitam expor-se ao risco da rejeição ou, como hoje se diz, ao *cancelamento* (Camilloto & Urashima, 2020).

Em estudo recente, Rocha e Morais (2023) destacam uma questão sensível na presença digital das seleções no Mundial de 2022: a quase absoluta omissão face às violações de direitos humanos e trabalhistas no Qatar. Entre 5.069 publicações analisadas, através das plataformas digitais das Federações durante o evento, apenas três aludiram, ainda que de forma sútil, às contradições do país anfitrião. Reforça-se que esta escolha deliberada de silêncio não resulta do acaso, pelo contrário, como sublinha Zerubavel (2006), o silêncio revela mais do que inação, na medida em que traduz um esforço intencional de esquecimento (ou deslocamento da atenção).

Essa omissão conflita com a conceção de uma organização comprometida com responsabilidades sociais, sustentáveis e humanistas, pois contribui para a retenção de informações e mensagens que deveriam ser divulgadas com vistas à consciencialização da sociedade (Silva, 2018). A utilização reiterada de estratégias de invisibilidade leva uma organização a evitar propor, desenvolver e debater temas de interesse público (Silva & Baldissera, 2019).

Ao silenciar temas que exigiriam um posicionamento público, clubes e federações restringem o debate e o acesso a informações capazes de estimular a consciência crítica, comprometendo o seu próprio potencial de transformação social. Como alertam Silva (2018) e Baldissera (2019), essa invisibilidade reiterada esvazia o contributo que as organizações poderiam oferecer ao desenvolvimento coletivo.

> Não ser mencionado, por vezes, passa a ser uma moeda valiosa quando os resultados decorrentes dessas referências/associações à organização acionam/despertam significação negativa, muitas vezes motivada por perceções e/ou informações parciais e desconectadas do conjunto de fatos em que se inserem, levando os públicos a realizarem avaliações superficiais. Nessas situações, estar centrado nos pontos de luz do palco provavelmente seja algo distante dos desejos das organizações (Silva, 2018, p. 19).

O caso do jogador Emerson Sheik, analisado por Pinto (2017), expõe a homofobia no futebol brasileiro. Em 2013, quando jogava pelo S.C. Corinthians, Sheik publicou uma fotografia nas redes sociais a beijar um amigo[23], acompanhada da frase: "(...) tem de ser muito valente para celebrar a amizade sem medo do que os preconceituosos vão dizer". O episódio desencadeou

[23] Retirado de: https://uolesporte.blogosfera.uol.com.br/2013/08/19/sheik-comemora-vitoria-do-corinthians-com-selinho-em-amigo/. Acesso em 22/maio/2024.

forte controvérsia e reações hostis por parte dos adeptos, em especial, da principal claque do clube, a Gaviões da Fiel, expondo as dificuldades do ambiente futebolístico em lidar com temas que desafiam o preconceito e os silêncios instituídos.

O episódio escalou a tal ponto que Sheik teve de se reunir com representantes da claque e da Direção do clube para explicar a fotografia, afirmando que "não pretendia ofender a história do S.C. Corinthians". A Gaviões da Fiel divulgou uma nota com a retratação do jogador[24], em que este pediu desculpas e negou ser "são-paulino", recorrendo a uma referência homofóbica dirigida ao clube rival, São Paulo Futebol Clube, tradicional alvo de provocações desse tipo[25]. Pinto (2017) observa que, mais do que se desculpar por ter violado uma norma implícita, Sheik recorreu ao próprio discurso homofóbico como estratégia para se reaproximar do grupo. É assim que um gesto se associa à lógica da espiral do silêncio (Noelle-Neumann, 1993), quando um indivíduo se ajusta à opinião dominante para evitar a exclusão.

Apesar do estatuto de ídolo do clube, o S.C. Corinthians optou por não se manifestar publicamente em apoio a Sheik, deixando o jogador exposto às críticas e ao preconceito, dentro e fora de campo. Essa omissão traduziu-se numa escolha deliberada de ignorar o "elefante na sala", evidenciando uma falha no compromisso social do clube no combate ao preconceito. A ausência de uma resposta institucional, que poderia ter sido expressa, por exemplo, através das suas plataformas digitais, legitimou, por meio do silêncio, as atitudes discriminatórias dos adeptos.

Os casos reiterados de racismo em Espanha, com particular destaque para as agressões sofridas pelo atleta brasileiro Vinicius Júnior, também expõem as fragilidades da resposta institucional dos clubes desportivos, como se pode verificar no estudo de Rocha e Morais (2025a). Foram analisadas as mensagens nas plataformas digitais de todos os clubes da *LaLiga* ao longo do período de quinze dias, incluindo o Dia Internacional de Luta pela Eliminação da Discriminação Racial. As manifestações de repúdio limitaram-se, na maioria dos casos, a reproduzir a

[24] Retirado de: https://ge.globo.com/futebol/times/corinthians/noticia/2013/08/torcida-publica-nota-com-explicacao-de-emerson-nao-sou-sao-paulino.html. Acesso em 22/maio/2024.
[25] O São Paulo Futebol Clube, ao longo da sua trajetória, aparenta ter recorrido, em diversas ocasiões, a estratégias de invisibilidade para evitar associações à temática LGBTQIA+, postura que é ilustrada pelo caso do atleta Richarlyson, alvo de resistência por parte de segmentos da massa adepta e, de forma indireta, pela própria instituição, situação narrada pelo jogador no podcast *Boteco do Chula*. Multicampeão e protagonista em momentos decisivos da história recente do clube, Richarlyson assumiu publicamente a sua bissexualidade após o término da carreira, orientação que já era alvo de especulação durante a sua trajetória profissional. Este contexto contribuiu para que, apesar da relevância desportiva, parte dos adeptos resistisse – e continue a resistir – em reconhecê-lo como ídolo. Segundo o próprio atleta, o clube também não lhe atribuiu devidamente o estatuto condizente com as suas conquistas, que incluem um título mundial e três campeonatos brasileiros. Em entrevista ao podcast *Nos Armários dos Vestiários*, produzido pela TV Globo, Richarlyson foi categórico: "Com certeza a minha carreira poderia ter sido muito melhor em termos *mediáticos* pelo que eu construí dentro do futebol se não tivesse essa pauta (sexualidade). Isso é visível, todo mundo sabe disso". Fontes:
https://www.instagram.com/reel/DKISgmUsiFr/?igsh=MTgyampvNGNxMTdhNg==;
https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/atletico-mineiro/ex-jogador-richarlyson-se-declara-bissexual-o-mais-importante-nao-vai-mudar-que-e-a-homofobia/;
https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2025/05/23/richarlyson-sobre-idolatria-no-sao-paulo-bissexual-para-eles-e-demerito.htm.

campanha *#1voiceVSRACISM*[26] da *LaLiga*. Mais grave ainda foi o silêncio de clubes diretamente envolvidos nos incidentes, que, ao abdicarem de um posicionamento claro, contribuíram para naturalizar o preconceito.

Tanto o silêncio em torno de Emerson Sheik, como a omissão nos casos de Vinicius Júnior, revelam o mecanismo de controlo narrativo descrito por Foucault (1999), no qual o discurso é estrategicamente moldado para evitar desconfortos ao emissor e, assim, mitigar riscos reputacionais. Essa regulação discursiva, como observam Zerubavel (2006) e Baldissera (2009), traduz-se numa política do silêncio que visa proteger a imagem institucional, ainda que à custa da omissão perante injustiças flagrantes.

O futebol, enquanto espaço simbólico marcado pela exaltação da masculinidade (Anderson, 2009; Bourdieu, 2001; Rocha & Morais, 2021), revela uma grande resistência em abordar temas incómodos relacionados com a inclusão, a diversidade e os direitos das minorias. Como refere Foucault (1999), o silêncio institucional decorre de um sistema de exclusão discursiva que delimita o que pode ser legitimamente dito (ou não). Essa omissão estratégica perpetua o *status quo* e bloqueia o potencial transformador que os clubes de futebol poderiam assumir.

Contudo, ignorar os problemas, não os apaga; tende, antes, a agravá-los (Zerubavel, 2006). O silêncio organizacional, longe de ser neutro, é uma escolha política e carregada de sentido (Orlandi, 2007). Romper esse silêncio exige que as organizações aceitem o risco de "balançar o barco" (Zerubavel, 2006) e assumam um compromisso efetivo com os seus valores fundacionais, conscientes de que a unanimidade é inalcançável, e que o confronto ético, ainda que num ambiente inóspito, como são as redes sociais, é inerente a quem pretende se comprometer com temas mais sensíveis relacionados à responsabilidade social.

A ascensão da tecnologia digital, em particular das redes sociais, subverteu o tradicional controlo das organizações sobre o tempo, o modo e o alcance das suas mensagens (Pérez, 2012). Nesta nova configuração comunicacional, marcada por interações horizontais e por uma vigilância constante dos públicos, as organizações são confrontadas com uma pressão redobrada: a de manter um discurso coerente e ético (Kunsch, 2018), enquanto respondem a uma exigência de transparência que já não tolera silêncios cúmplices (Rocha & Morais, 2024). Este contexto torna inadiável uma comunicação estratégica que vá além da retórica e se traduza num compromisso autêntico com os valores que a organização proclama (Oliveira & Paula, 2007).

Por fim, cabe-nos frisar que a distinção entre comunicação integrada e comunicação estratégica não deve obscurecer a relação que as une. A primeira, procura alinhar e harmonizar os diversos discursos organizacionais, assegurando coerência e constância; a segunda, por sua vez, orienta-se para os fins a alcançar e as escolhas necessárias para os concretizar. Como refere Carrillo

[26] Retirado de: https://www.laliga.com/en-GB/news/the-making-of-1voicevsracism-the-anthem-created-by-little-spain-and-laliga-to-fight-racis. Acesso em 22/maio/2024.

(2014), a comunicação estratégica retira a sua eficácia precisamente da conjugação entre práticas integradas, que lhe conferem solidez e autenticidade. Com este enquadramento, podemos avançar para uma reflexão mais aprofundada sobre o conceito e a prática da comunicação estratégica no contexto das organizações.

2.3. Comunicação Estratégica

Neste cenário marcado por exigências sociais e ambientais cada vez mais prementes, as organizações enfrentam o desafio de elaborar um discurso público que seja coerente com as suas práticas, mesmo diante da imprevisibilidade do contexto em que operam (Silva et al., 2020). Esta exigência requer um alinhamento efetivo entre os processos comunicacionais e os objetivos organizacionais, sob pena de comprometer a autenticidade das mensagens e fragilizar a legitimidade social da organização (Torquato, 2004).

Assim, a comunicação estratégica deixa de ser encarada como um mero conjunto de ações planeadas, para se afirmar como uma orientação transversal, que redefine as relações da organização com as suas esferas cultural, social e política (Tironi & Carvallo, 2006). Esta conceção implica superar os modelos comunicacionais fragmentados e conservadores, adotando abordagens integradas e cooperativas, que reconheçam os vínculos indissociáveis entre os objetivos organizacionais e o ecossistema em que operam (Hallahan et al., 2007). É nesse sentido que o conceito de comunicação estratégica organizacional ganha densidade como princípio orientador e colaborativo (Pérez, 2012; Argenti, 2013).

O conceito de estratégia, herdado do vocabulário militar (*stratego*, o comandante), foi, posteriormente, apropriado pelo campo organizacional para designar formas de planear e controlar o ambiente externo (de Carvalho & Laurindo, 2010; Pérez, 2012). No entanto, essa herança militar já não é suficiente para atender os pressupostos da comunicação, que exigem hoje mais do que tática, rigor ou controlo, mas um olhar ético e relacional, orientado por compromissos de longo prazo com os desafios sociais e culturais que perpassam a atuação das organizações (Hallahan et al., 2007).

Portanto, desvincular a estratégia comunicacional da lógica de confronto é hoje um imperativo ético. A ideia de que o ambiente externo representa uma ameaça (reflexo do pensamento militarista), ainda subsiste em muitas práticas organizacionais, restringindo a estratégia a mecanismos defensivos e reativos (Hallahan et al., 2007; Pérez, 2012). No entanto, o atual cenário social e *mediático* exige das organizações uma disposição para o diálogo e a cooperação (Kunsch, 2018), o que implica repensar as bases políticas sobre as quais assentam as suas escolhas estratégicas.

Ligeiramente distinta, a noção de estratégia, preconizada por Porter (1989), centra-se na diferenciação e na procura por uma vantagem competitiva, fundamentada na criação de uma identidade organizacional única e memorável. Contudo, esse enfoque mais económico também

pode revelar limitações quando transposto integralmente para o domínio da comunicação, onde a troca de mensagens envolve interpretações distintas e construção de significados entre os interlocutores. Frandsen e Johansen (2017) aprofundam esta discussão ao contraporem duas abordagens estratégicas: a prescritiva, marcada pela linearidade, planeamento e controlo; e a emergente, que valoriza a adaptação e a resposta ao imprevisto, uma dualidade determinante para o pensamento comunicacional, onde a previsibilidade raramente é um dado adquirido.

O episódio envolvendo o *Newcastle United*[27], em 2025, oferece uma ilustração da relação entre as abordagens comunicacionais prescritiva e emergente, discutidas por Frandsen e Johansen (2017), no âmbito da comunicação estratégica de um clube de futebol. Ao planear o lançamento do seu terceiro equipamento, o clube seguiu uma lógica prescritiva convencional: produziu uma campanha *multimédia* cuidadosamente calendarizada[28], com grande apelo visual[29], orientada para a consolidação da sua marca global, especialmente dirigida para o público asiático. No entanto, o vídeo promocional suscitou controvérsias imediatas ao incluir, ainda que brevemente, uma bandeira semelhante ao símbolo imperial japonês[30], considerado ofensivo por públicos da Ásia Oriental, em particular na Coreia do Sul e na China. Logo depois de o anúncio ter sido veiculado nas plataformas do clube, houve uma intensa onda de protestos dos adeptos, que forçou o clube a reposicionar-se, adotando uma estratégia emergente: retirou o conteúdo original, apresentou um pedido público de desculpas[31], e editou o vídeo antes de o republicar[32].

O conceito de estratégia, introduzido no campo organizacional na década de 1950, visava, como recordam Hallahan et al. (2007), descrever os modos como as organizações disputavam o mercado, em linha com as ideias de vantagem competitiva defendidas por Porter (1989) e Drucker (1984). No entanto, quando aplicado à comunicação, esse conceito ganha contornos mais amplos, como paradigma capaz de integrar as diversas formas de manifestação organizacional (Hallahan et al., 2007). Apenas os processos comunicacionais que incorporam os valores organizacionais podem ser considerados estratégicos, superando assim a lógica restrita à competição (Frandsen & Johansen, 2017; Zerfass & Volk, 2018).

Por outro lado, a comunicação estratégica tem sido, muitas vezes, reduzida a um instrumento orientado para a obtenção de resultados mensuráveis, sob a ilusão de que um planeamento rigoroso pode ser capaz de anular as incertezas no campo da comunicação (Neiva, 2018; Brandão, 2018), o que contrasta com a previsão da abordagem emergente (Frandsen & Johansen, 2017). Esta visão, ainda dominante em certos contextos, negligencia a natureza imprevisível das interações sociais em que as organizações estão imersas (Kunsch, 2018). Pensar estrategicamente em comunicação não significa replicar fórmulas. Requer uma leitura atenta e contínua das expectativas dos *stakeholders* e das implicações éticas das escolhas comunicativas

[27] Retirado de: https://talksport.com/football/3341084/newcastle-delete-third-kit-launch-video-issue-apology/. Acesso em 05/julho/2025.
[28] Retirado de: https://x.com/NUFC/status/1939962173960126807. Acesso em 05/julho/2025.
[29] Retirado de: https://x.com/NUFC/status/1939942178689568819. Acesso em 05/julho/2025.
[30] Retirado de: https://x.com/MailSport/status/1940381914981912870. Acesso em 05/julho/2025.
[31] Retirado de: https://x.com/NUFC/status/1940078735157334247. Acesso em 05/julho/2025.
[32] Retirado de: https://x.com/NUFC/status/1940078732775235901. Acesso em 05/julho/2025.

(Carrillo, 2014), como, por exemplo, remover um conteúdo e pedir desculpas públicas, como fez o *Newcastle*.

Para enfrentar os desafios impostos pela imprevisibilidade do ecossistema organizacional contemporâneo, é recomendável abandonar o comportamento reducionista que persiste em tratar a comunicação como mero instrumento técnico de apoio à gestão. Kunsch (2016) distingue entre um enfoque funcionalista, que se limita à obtenção de resultados imediatos e previsíveis, e uma perspetiva mais aberta, capaz de reconhecer as incertezas e a fluidez dos contextos em que as organizações operam. Esta dualidade reafirma o conflito de visões levantado por Frandsen e Johansen (2017), e não deve ser encarada como um antagonismo simplista, mas como um convite à reflexão sobre as escolhas estratégicas que marcam a gestão comunicacional.

Assim, a comunicação estratégica não se limita à transmissão de informações ou à gestão das emoções associadas à imagem institucional (May & Mumby, 2004; Ruão & Kunsch, 2014). É, sobretudo, uma função de gestão, na medida em que concilia os valores organizacionais e as suas práticas de visibilidade (Carrillo, 2014). Mais do que um instrumento de gestão, a comunicação estratégica deve assumir-se como mediação entre a organização e o espaço social, onde a sua legitimidade se constrói pela coerência da expressão dos seus valores (Grunig, 2003; Sobrinho & Barbosa, 2014).

> Um aspeto importante consiste em compreender que a comunicação não pode ser estratégica se não for gerida. Gerir algo significa intervir, agir sobre os seus elementos para os alterar de modo a obter algum tipo de vantagem. Gerir a comunicação implica utilizar os recursos disponíveis para atingir determinado fim. Nesta perspetiva, poderia dizer-se que a comunicação gerida é comunicação estratégica? De todo. É necessário ter em conta uma pequena, mas importante nuance: a comunicação gerida nem sempre é comunicação estratégica, embora a comunicação estratégica seja sempre comunicação gerida (Carrillo, 2014, p. 76).

No domínio desportivo, e particularmente nos clubes de futebol, a gestão da comunicação reveste-se de um papel estratégico, mas ainda subvalorizado no plano institucional (Carrillo, 2014). Zerfass e Volk (2018), ao analisarem diversas realidades empíricas, confirmam que os gabinetes de comunicação continuam a ser percecionados como simples suportes operacionais, em vez de espaços de construção estratégica coletiva. Esta realidade é ainda mais evidente nos clubes de perfil comunitário, nos quais a comunicação, muitas vezes, acaba por ficar limitada às restrições orçamentárias dos clubes.

A comunicação estratégica, portanto, como vimos até aqui, é central para todas as organizações, percorrendo o setor privado, público, partidos políticos, ONGs e movimentos sociais (Frandsen & Johansen, 2017). Essa necessidade, logicamente, inclui os clubes de futebol, e justifica-se, primeiro, porque esses clubes desempenham papéis multifacetados na sociedade. Eles não são apenas instituições desportivas, mas também agentes culturais com influência em comunidades locais e, em certos casos, globais (Cegalini & Rocco Junior, 2019). Conscientes do seu impacto económico e social, a importância de uma gestão de comunicação estratégica é invocada para

superar os obstáculos inerentes a essa atividade. Ademais, a natureza competitiva do cenário desportivo exige uma comunicação cuidadosa para construir e preservar a reputação do clube, garantindo o envolvimento positivo com os adeptos, patrocinadores e demais *stakeholders*.

Esta perceção converge com os enfoques mais recentes sobre a missão da comunicação estratégica, conforme vimos ao longo deste capítulo, mas exige ser discutida no contexto das organizações desportivas. Como alerta Pérez (2012), nem todas as comunicações são, de facto, estratégicas: a sua configuração está na capacidade de articular ações de modo abrangente, evitando o risco de iniciativas dispersas que, embora bem-intencionadas, carecem de um fio condutor que lhes atribua sentido aos olhos dos públicos, premissa acentuada no caso dos clubes de futebol, dado o apelo e vigilância constante dos adeptos. A comunicação estratégica, para ser efetiva, deve integrar as diferentes dimensões do clube – desportiva, institucional e comunitária – manifestando-se a partir de um projeto comunicacional coeso, capaz de traduzir os valores da instituição em práticas consistentes. Sem esta visão integrada, dificilmente as organizações desportivas alcançarão o impacto pretendido junto dos seus públicos.

2.4. Comunicação desportiva

O desporto não se limita à prática de atividades físicas (Pedersen & Thibault, 2019). Tornou-se uma das instituições sociais mais influentes, atravessando a educação, a política, a economia e os *media* (Coakley, 2017; Waters, 2013; L'Etang, 2006). Esta presença transversal manifesta-se, particularmente, no futebol, que detém uma capacidade de mobilização afetiva e territorial (Cegalini & Rocco Junior, 2019), convertendo-o num objeto incontornável para os estudos de comunicação.

Isso deve-se, em grande parte, à relação histórica entre o desporto e os *media*, estabelecida desde o final do século XIX, quando ambos começaram a consolidar-se como fenómenos de massa (Gastaldo, 2011). A sua difusão inicial junto das elites e a rápida apropriação pelas tecnologias audiovisuais geraram um processo de *mediatização* que excedeu a cobertura jornalística, criando o próprio modo de consumir e compreender o desporto. Exemplos como as transmissões televisivas pioneiras – das Olimpíadas de Tóquio (1964) ao Mundial de Futebol de 1998 – para além das inovações técnicas, instituíram este modelo comunicativo centrado no espetáculo e na amplificação global do desporto (Prochnik, 2010; Gastaldo, 2011). Esta trajetória explica a forma como o futebol, em particular, se tornou um espaço privilegiado para o desenvolvimento da cultura *mediática* contemporânea (Pinheiro & Marín-Montín, 2019).

Se, por um lado, o percurso *mediático* do futebol explica a sua centralidade na cultura contemporânea, por outro, essa exposição coloca exigências que vão além da espetacularização. O lugar de destaque que o futebol ocupa na sociedade contemporânea, visível na constante presença nos *media* tradicionais (Boyle, 2009) e no alcance expressivo nas plataformas digitais (Hutchins & Rowe, 2012), exige mais do que um olhar celebratório. O facto de os grandes clubes ultrapassarem, em impacto digital, os principais portais jornalísticos, insta-nos a questionar

como esta visibilidade está a ser gerida do ponto de vista comunicacional. Este fenómeno desafia académicos e profissionais a conceberem estratégias que respondam ao crescimento do alcance, mas, sobretudo, às responsabilidades éticas, sociais e culturais inerentes a essa presença (Pedersen & Thibault, 2019; Brinkmann & Rocco Junior, 2020).

Assim, a intensificação da visibilidade *mediática* dos clubes demanda que as estratégias comunicacionais transcendam a lógica da autopromoção e se tornem capazes de traduzir, de forma ética e inclusiva, os compromissos que as organizações afirmam sustentar (Hafiar et al., 2024). Esta exigência torna-se ainda mais premente num contexto em que a mediação tecnológica domina a vivência do futebol, em parte, devido à impossibilidade física de muitos adeptos estarem nos espaços de competição (Cardoso et al., 2007). Essa nova configuração tem alterado a forma de acompanhar o jogo, acentuando a dependência das narrativas difundidas pelos clubes (Stoldt et al., 2019), conferindo às suas plataformas digitais um poder simbólico na definição dos temas que entram (ou não) no espaço público, incluindo, aqueles relacionados com a responsabilidade social.

Neste contexto, a crise de credibilidade e de influência dos *media* tradicionais, como observa Borges (2019), aliada a essa crescente acessibilidade das ferramentas digitais, criou as condições ideais para que os clubes se tornassem, eles próprios, produtores e curadores das suas mensagens. Esta mudança não se resume à expansão das estratégias de marketing. Representa uma alteração estrutural na relação entre clubes e públicos, pois permite controlar diretamente o fluxo informacional e disputar o poder de agenda, partindo de uma capilaridade que lhe confere um grande alcance. Com essa autonomia comunicacional, os clubes desportivos passaram a procurar profissionais com sólida formação académica e experiência na área da comunicação, sinalizando uma rutura com o amadorismo que caracterizou etapas anteriores (Borges, 2019).

Esta profissionalização, ainda que necessária para gerir operações comunicacionais multicanais e de elevada visibilidade (Coombs & Harker, 2021), levanta questões: em que medida esses especialistas dispõem de autonomia para equilibrar objetivos comerciais e responsabilidade social? Como compatibilizam a exigência de eficácia mercadológica com o dever ético de representar os valores culturais e sociais do clube?

Não são perguntas meramente retóricas, mas determinantes para compreender a natureza estratégica da função. A partir da perspetiva proposta por Pérez (2012), a atuação dos diretores de comunicação deve ser entendida como estratégica, porém, somente se responder positivamente a essas reflexões, ao dispor de autonomia e estrutura adequada para influenciar decisões organizacionais. Mais do que simplesmente replicar discursos institucionais, cabe-lhes interpretar o contexto e participar na construção dos objetivos de longo prazo dos clubes. Uma função que não requer apenas competências técnicas ou formação, mas uma inserção política que lhes permita representar os interesses da organização junto dos seus públicos. Como destaca De Beer (2014), essa capacidade de conjugar os processos comunicacionais e os

objetivos organizacionais é determinante para a consolidação dos clubes num setor em que reputação, sensibilidade social e performance se entrelaçam.

O caso da *AS Roma*, sob a direção de Paul Rogers, de 2015 a 2020, ilustra como a autonomia concedida ao Gabinete de Comunicação, através do seu diretor, pode reconfigurar o seu papel dentro da estrutura organizacional[33]. A reestruturação implementada por Rogers elevou a comunicação institucional do clube a um estatuto de função estratégica, integrando processos antes reservados a áreas como o marketing e a gestão executiva. A aposta numa linguagem mais acessível e criativa, como a construção da persona *Roma Admin*, estreitou a relação com os adeptos e expandiu a presença digital do clube. No entanto, essa experiência também demonstra o quanto esse modelo está condicionado às condições políticas internas favoráveis. Este exemplo ilustra bem o porquê do destaque conferido à função do Diretor de Comunicação nas entrevistas realizadas neste estudo. Considera-se que estes profissionais reúnem condições suficientes para interpretar, e, em muitos casos, definir, as estratégias de visibilidade dos emblemas.

Como alertam Morgan e Summers (2008), o papel destes profissionais exige, de facto, a capacidade de comunicar com adeptos e comunidade, garantindo que as mensagens de caráter social não sejam secundarizadas por pressões comerciais. Este equilíbrio obriga os clubes a posicionarem-se de modo coerente, evitando o risco de discursos vazios ou instrumentalizados, cabendo, especialmente, aos responsáveis pelo gabinete de comunicação este papel.

> Supervisionar e orientar as políticas estratégicas de comunicação para que sejam coerentes com as expectativas geradas é outro papel essencial que advém das mudanças na gestão da comunicação. Portanto, é aconselhável que o profissional investigue as tendências e oportunidades que vêm com os compromissos da organização, bem como os riscos que podem surgir de falsas expectativas que não podem ser satisfeitas. Consequentemente, o gestor de comunicação é o construtor e guardião da cultura organizacional, bem como da gestão da comunicação institucional que remete para os valores da marca. É um gerador de opinião e consciência de pertença ao projeto organizacional, tanto ao nível do público interno como externo (Ginesta & Ordeix, 2010, p. 6, tradução do autor).

Esta visão reforça a ascensão do Diretor de Comunicação como figura central na gestão da imagem dos clubes, muitas vezes, em paridade *mediática* com o presidente e o treinador (Quintela, 2020). Embora tal protagonismo denote a crescente valorização estratégica da comunicação e a reconfiguração dos clubes enquanto organizações em permanente transformação (Silva et al., 2020), também suscita preocupações sobre o risco de personalização excessiva e de alinhamento acrítico com o poder diretivo, o que pode comprometer o caráter plural e inclusivo que se espera da Comunicação Organizacional.

Considerando as novas responsabilidades dos profissionais de comunicação no futebol, um dos principais desafios é como lidar com comentários negativos nas plataformas digitais (Stoldt et al., 2019), especialmente quando os resultados desportivos não são favoráveis, e como isso pode influenciar as estratégias de conteúdo e a promoção de causas para além das quatro linhas. Um

[33] Retirado de: https://www.ecofoot.fr/paul-rogers-interview-asroma-digital-strategy-3163/. Acesso em 20/junho/2025.

estudo de Boen et al. (2002) examina o comportamento dos adeptos diante dessa questão, revelando que o número de visitantes no site aumentava significativamente quando a equipa vencia, em comparação com as derrotas. Além disso, o estudo constatou que, durante períodos de insucesso desportivo, os adeptos tendem a se envolver menos nas campanhas do clube (Kwak & Kim, 2013). Assim, a figura do Diretor de Comunicação torna-se vital, pois cabe a ele administrar, com sensibilidade, as campanhas digitais do clube, reconhecendo o impacto do desempenho desportivo no envolvimento e reação dos adeptos.

Por fim, apesar do crescente interesse académico pela comunicação desportiva, impulsionado, como notam Sherwood e Nicholson (2013), pela globalização e pela disseminação da Internet, o campo continua a enfrentar resistências na literatura especializada, sobretudo no que toca à legitimação dos estudos centrados nos clubes de futebol enquanto organizações (Wenner, 2015, p. 249). Esta relutância impede a plena consolidação de um domínio que, como destaca Waters (2013), carece de investigações capazes de testar e adaptar teorias a realidades desportivas específicas. Assim, impõe-se um esforço de aprofundamento crítico, que supere abordagens superficiais e valorize as interseções entre comunicação, desporto e sociedade, nomeadamente no contexto da crescente convergência das plataformas digitais (Sanderson, 2013).

2.5. Teorias da Comunicação aplicadas ao contexto do Futebol

Embora este estudo não se proponha a mapear todas as teorias da comunicação aplicáveis ao universo do desporto, mostra-se pertinente a abordagem sobre algumas perspetivas que permitam, ainda que num sentido de adequação e aplicabilidade, compreender as dinâmicas que caracterizam a relação entre clubes e adeptos. Sanderson (2013), por exemplo, centra-se, predominantemente, na ênfase de duas teorias, que, segundo o autor, são aquelas que melhor se adaptam a este cenário: a Interação Parassocial e a Teoria dos Usos e Gratificações. Essas correntes teóricas são válidas para entender a relação fã-clube, especialmente sob o ponto de vista dos adeptos, proporcionando *insights* comportamentais úteis.

A Interação Parassocial descreve como os indivíduos desenvolvem relacionamentos com personalidades, como clubes de futebol, atletas e ídolos, através da mediação dos *media,* da Internet ou mesmo dos canais oficiais dos clubes de futebol. Para um fã de desporto – um adepto, como no caso deste estudo – a identificação com uma equipa pode resultar numa conexão parassocial (Coombs & Harker, 2021), na qual estes adeptos atribuem sentimentos às mensagens, que podem ser positivos ou negativos, conforme o seu conteúdo e interpretação. Esta ideia alinha-se com as definições de Stoldt et al. (2019) e Pedersen et al. (2017), abordadas anteriormente, que destacam a criação de significados pelos fãs a partir da partilha de mensagens das organizações desportivas.

Apesar da interação entre clubes e adeptos ter evoluído de um modelo unidirecional para práticas que aparentam maior bidirecionalidade, as plataformas digitais, longe de garantirem

participação efetiva, muitas vezes reproduzem um diálogo condicionado e controlado pelas organizações. Estudos como os de Sanderson (2013) e Coombs e Harker (2021), ilustram como este espaço se torna palco para manifestações de apoio e crítica, mas raramente desafia a assimetria comunicacional. O discurso oficial continua a ditar os termos do que é aceitável ou não no universo do desporto, sem necessariamente observar os preceitos de uma escuta ativa (Kent & Taylor, 2002).

A Interação Parassocial tem sido explorada no estudo crescente dos influenciadores. Vale lembrar, nesse sentido, que, devido ao elevado número de seguidores nas suas plataformas digitais, os clubes de futebol exercem grande influência sobre os adeptos (Coombs & Harker, 2021), impactando o seu comportamento e envolvimento com o emblema (Santos, 2016). Neste contexto, configura-se um ambiente favorável para o desenvolvimento de relações e interações parassociais (Boerman & Van Reijmersdal, 2020), ainda que, maioritariamente, assimétricas. Não se trata, portanto, apenas de reconhecer a pertinência dessa abordagem, mas de ponderar os riscos e responsabilidades que a ela estão associados.

A Teoria dos Usos e Gratificações, conforme sublinha Sanderson (2013), parte da premissa de que os consumidores de *media* selecionam os seus canais com base em necessidades e objetivos próprios. No contexto do futebol e das plataformas digitais, esta perspetiva ajuda a entender como os adeptos recorrem aos canais oficiais dos clubes para interagir, partilhar conteúdos e reforçar laços comunitários. Contudo, como alerta Macedo (2009), e já destacavam Katz (1959) e Merton (1949), a influência dos *media* sobre a audiência só pode ser devidamente entendida se considerarmos o uso contextualizado que o recetor faz das mensagens, um ponto que se reveste de importância no futebol, onde as relações afetivas e identitárias entre clubes e adeptos condicionam a receção e interpretação dos conteúdos comunicacionais.

Assim, segundo Grant (2005), a Teoria dos Usos e Gratificações pressupõe que a audiência seja ativa, utilizando os meios de comunicação com um propósito específico. Além disso, os membros da audiência têm a capacidade de expressar as suas necessidades de gratificação, enquanto os meios de comunicação competem com outras fontes para satisfazer o público. As pessoas têm consciência do uso que fazem dos meios de comunicação, os seus interesses e motivações, e apenas a audiência é capaz de julgar o valor dos conteúdos *mediáticos* (Schulz, 1982). Esses princípios podem ser aplicados ao contexto da comunicação desportiva, especialmente na relação entre clubes de futebol e adeptos, que se supõe buscar, também, gratificação emocional e de identidade através do envolvimento com o clube.

Apesar de o foco deste estudo incidir predominantemente na comunicação dos clubes enquanto emissores, com menor ênfase no comportamento da audiência, as teorias referidas contribuem para enquadrar as interações entre adeptos, atletas e clubes, que decorrem por via das plataformas digitais no universo desportivo, especialmente considerando o facto de que, na componente empírica deste trabalho, foram também auscultadas as perceções dos adeptos de todos os clubes incluídos no estudo, através da aplicação de um inquérito. Incorporar a visão

deste público tão singular mostrou-se essencial para a construção dos resultados, tendo em conta que poucos tipos de fãs são mais apaixonados do que os fãs de desporto (Coombs & Harker, 2021), capaz de evocar respostas emocionais profundas do seu público (Ruão & Salgado, 2008).

As teorias da comunicação focadas na seleção e enquadramento do conteúdo, como *agenda-setting* e *framing*, assumem particular relevância neste estudo, na medida em que os clubes de futebol, enquanto produtores de conteúdo, dispõem do poder de definir prioridades e modelar mensagens em função da sua audiência e cultura organizacional, através das suas plataformas digitais (Rocha & Morais, 2021). Originalmente concebidos para estudos antropológicos, sociológicos e psicológicos, esses conceitos foram aplicados à comunicação, inicialmente através do jornalismo. Seguindo essa lógica de adaptação, eles também podem ser adaptados, uma vez mais, para a Comunicação Organizacional. Como Barretta e Cervi (2012) defendem, a sociedade já não depende exclusivamente dos *media* tradicionais para formar opinião, e é precisamente neste espaço híbrido que os clubes de futebol disputam a atenção e o sentido atribuídos aos eventos desportivos.

Estes conceitos, destinados a estudar a influência das massas, surgiram num recorte temporal em que a organização social era marcada por relações interpessoais escassas e desconexas, conferindo um protagonismo significativo aos *media* tradicionais (Katz et al., 2017). A introdução dessas ideias nas teorias da comunicação iniciou-se com a Teoria Hipodérmica, caracterizada pelo modelo de estímulo-resposta, um conceito que prescrevia uma relação de causa e consequência entre o nível de exposição face às mensagens dos *media* e o comportamento do público, sustentando que, na medida em que uma pessoa fosse capturada pelo conteúdo propagandístico, passaria a ser manipulada consonante as intenções do emissor da mensagem (Wolf, 1999). Este conceito foi, posteriormente, rebatido por autores como DeFleur e Ball-Rokeach (1970), que argumentavam que, devido às diferenças individuais, quer sejam elas geográficas, culturais ou económicas, supõe-se reações distintas do público a uma mesma mensagem.

As estratégias de agendamento têm, portanto, o potencial de influenciar o comportamento do público (Temer & Nery, 2009), "tendo, nomeadamente, o poder de dizer às pessoas sobre o que pensar" (Cohen, 1963, p. 120), exprimindo o potencial dos clubes de futebol em ditar pautas e mudar mentalidades. Diante disso, eles atuam como vetores de influência e transformação social, como sustenta a teoria do *agenda-setting*, ecoando conceitos estabelecidos desde os trabalhos pioneiros de Tobias Peucer e Gabriel Tarde, lembrados por Sousa (2008), e que, conforme Traquina (2000), anteciparam a teoria estabelecida por McCombs e Shaw (1972).

A teoria do *agenda-setting* aponta que a perceção pública sobre determinados temas é modelada pela frequência com que são expostos nos discursos *mediáticos* (McCombs, 2009; Noelle-Neumann, 1993). Esta lógica aplica-se igualmente aos clubes de futebol, cujas plataformas digitais não se limitam a veicular conteúdos desportivos, mas atuam como agentes

com potencial para influenciar a opinião pública, dado o seu alcance (Rocha & Morais, 2025a). Como observa Hohlfeldt (1997), a recorrência e o destaque conferido a determinados temas contribuem para que estes sejam introduzidos nas preocupações dos públicos a médio e longo prazo. Neste sentido, o conteúdo disseminado através dos canais institucionais dos clubes tem vindo a transformar esses espaços em palcos discursivos, onde também se constroem sentidos sociais (Coombs & Harker, 2021).

Essa teoria reforça, assim, a ideia de que os meios de comunicação, incluindo os canais institucionais dos clubes, possuem o poder de direcionar a atenção pública para determinados temas (Weaver, 1981). No contexto deste estudo, essa capacidade ganha destaque, na medida em que se trata de inserir na agenda pública questões sociais, sustentáveis, filantrópicas ou de direitos humanos, temas que muitas vezes carecem de visibilidade para se afirmarem no debate social (Noelle-Neumann, 1993). Como observa Zucker (1978), quanto menor o domínio da audiência sobre um assunto, maior a sua dependência dos meios para o interpretar e formar opinião.

É um fenómeno que encontra eco nos trabalhos de Mormont e Dasnoy (1993) e Dennis (1991), ao mostrarem como a visibilidade *mediática* contribuiu para inserir as questões ambientais na agenda pública. Wolf (1999) reforça este raciocínio, demonstrando que a ênfase *mediática* em determinados temas – como o desemprego –, pode favorecer atores políticos que os assumem como bandeira, ao passo que a omissão de outros, como a integração racial, os remete ao esquecimento. Vivarta (2011) acrescenta o exemplo da igualdade de género, evidenciando como a presença no espaço *mediático* condiciona a prioridade atribuída pela sociedade e pelos decisores políticos (Rocha & Morais, 2021).

A perspetiva deste estudo aproxima-se do modelo de agendamento institucional descrito por Rosa (2011), no qual as organizações procuram promover mudanças sociais e causas coletivas, assumindo-se como parceiros credíveis na construção da agenda pública. No caso dos clubes de futebol, essa credibilidade se mostra essencial para abordar temas sensíveis, embora nem sempre seja conquistada ou exercida com eficácia. Como sublinha Wolf (1999), a reputação da fonte condiciona a capacidade de influenciar a opinião pública, sendo este um enorme desafio para as organizações desportivas que pretendem atuar como agentes de transformação social por meio da seleção de temas sensíveis.

Rosa (2011) observa que o agendamento tradicional tende a privilegiar determinadas pautas, o que obriga outras, como as questões sociais, ambientais e de direitos humanos, a emergirem pela via do contra-agendamento, promovido por diferentes segmentos da sociedade (Vieira, 2015; Barretta & Cervi, 2012). Este movimento visa assegurar a visibilidade destes temas, forçando a sua integração no debate público.

O conceito de *framing*, introduzido por Goffman (1974), complementa o *agenda-setting* ao centrar-se no modo como os temas são apresentados, o que passa a ter um peso acrescido na

comunicação de responsabilidade social (Júnior et al., 2018). McCombs e Shaw (1993) alertam para o impacto que a ênfase dada a determinados conteúdos pode ter na formação da opinião pública. No contexto desportivo, a escolha do enquadramento, seja em questões de género, nacionalismo, raça ou deficiência, influencia perceções e comportamentos, com impacto na cultura (Coombs & Harker, 2021; Rocha & Morais, 2023).

Embora o *framing* seja associado a um segundo nível do *agenda-setting*, importa, como destaca Scheufele (1999), clarificar as suas fronteiras. O *agenda-setting* refere-se à seleção dos temas a priorizar, enquanto o *framing* se centra na forma como esses temas são construídos discursivamente para o público. Estes conceitos articulam-se no mesmo quadro teórico, mas respondem a lógicas distintas no processo comunicacional. No contexto do futebol, por exemplo, um clube pode destacar o tema da vacinação contra a COVID-19 (*agenda-setting*) e optar por um enquadramento crítico ao movimento anti-vacina (*framing*). Contudo, como adverte Entman (1993), os recetores não são passivos: interpretam as mensagens segundo os seus próprios referenciais, um aspeto também salientado na Teoria dos Usos e Gratificações. Isso sublinha a importância de um pleno entendimento dos públicos, de modo que possam assimilar os conteúdos o mais próximo da intenção do emissor.

A campanha do inglês *Norwich City* para alertar sobre a Saúde Mental[34], ilustra como os clubes de futebol podem recorrer a essas estratégias de agendamento para traduzir preocupações sociais em narrativas comunicacionais. No vídeo, dois adeptos assistem lado a lado a vários jogos: um, manifesta, invariavelmente, entusiasmo, o outro, permanece calado, jogo após jogo, aparentemente sem emoção. Até que um lugar vazio sugere uma perda – não anunciada, mas insinuada – de alguém que, aparentemente, "não demonstrava sinais". Entretanto, no jogo derradeiro, quem surge na bancada é aquele adepto introspetivo, e a perda sugestionada é daquele que, à partida, demonstrava estar bem. A escolha da data (10 de outubro, *Dia Internacional de consciencialização ao direito universal à Saúde Mental e Combate ao Suicídio*[35]) e o recurso às redes sociais, inscrevem o tema da saúde mental na agenda pública do clube (*agenda-setting*), mas é no modo como a mensagem é enquadrada que se revela a intencionalidade da campanha: convocar o público a perceber os outros para além da superfície, num apelo à escuta ativa, ao zelo e ao cuidado *(framing)*.

Assim como o *agenda-setting*, inicialmente, o conceito de *framing* teve foco na construção das notícias, até que passou a ser aplicado como estratégia discursiva em contextos mais amplos, como referem Carragee e Roefs (2004). Esta abertura conceptual, como sublinha Gradim (2016), expõe a ausência de um modelo canónico que defina o enquadramento de modo consensual, o que justifica a sua adaptação a diferentes domínios. É precisamente nesta versatilidade que reside o nosso interesse: explorar o potencial do *framing* não apenas na construção de notícias, mas na elaboração de mensagens no âmbito da Comunicação Organizacional, incluindo as práticas digitais dos clubes de futebol. Esta abordagem traduz o

[34] Retirado de: https://youtu.be/tX8TgVR33KM. Acesso em 23/junho/2025.
[35] Retirado de: https://prevenirsuicidio.pt/dmps/. Acesso em 23/junho/2025.

chamado “paradigma fraturado” (Entman, 1993), reforçando a pertinência de o enquadramento ser pensado em função das dinâmicas sociais e institucionais em que se inscreve.

Já o conceito de mediatização ultrapassa a simples presença dos *media* na esfera pública e refere-se, como observa Braga (2012), a um processo mais profundo de influência social que emana da cultura *mediática* e das suas práticas. A mediatização reforça o poder dos meios de comunicação ao nível da definição da agenda pública, intensificando o processo de *agenda-setting* (Sodré, 2002). A omnipresença dos *media* na vida contemporânea torna-os protagonistas na construção da agenda política e social, um aspeto que se destaca quando analisamos o potencial dos clubes de futebol enquanto entidades comunicacionais.

Sodré (2009) defende que, embora os *media* não determinem diretamente os comportamentos sociais, exercem influência normativa ao prescreverem valores e prioridades, moldando assim as estruturas organizacionais e a produção de significados (Verón, 1997). Braga (2012) corrobora essa visão ao destacar o poder dos *media* na estruturação das narrativas públicas, que se expandiu com a emergência das plataformas digitais, permitindo um acesso mais amplo à produção e circulação de conteúdos. Assim, os *media* deixaram de ser elementos externos à sociedade, tornando-se parte integrante dos seus processos simbólicos (Braga, 2012).

Num contexto em que a sociedade está imersa no ambiente *mediático*, portanto, a mediatização transformou todos os meios de comunicação em potenciais agentes de influência, desde utilizadores individuais nas redes sociais, até canais institucionais, como os dos clubes de futebol. Como refere Sodré (2009), esta perspetiva eleva os *media* (tradicionais ou emergentes) a construtores dos factos sociais na configuração do debate público. A mediatização já não pode ser entendida na lógica tradicional que atribuía aos *media* o estatuto de simples variáveis dependentes (Mattos & Villaça, 2012). O fenómeno tornou-se transversal, tendo a capacidade de determinar novas formas de sociabilidade. Esta leitura, partilhada por Neto (2008) e Hjarvard (2014), reforça o seu papel na mediação dos campos sociais (Verón, 1998).

No campo da Comunicação, a interseção entre Comunicação Organizacional e mediatização, embora inicialmente assente em fundamentos teóricos divergentes, começa a despontar como uma área em crescimento (Baldissera & Vinhola, 2020). Este tensionamento, conforme destacam os autores, surge como uma oportunidade para a investigação na área, focalizando no fortalecimento das organizações. Os novos fluxos comunicacionais viabilizados pela mediatização, impulsionados pela tecnologia e pelos novos meios, transcendem os paradigmas tradicionais de comunicação e possibilitam uma maior proximidade entre as organizações e os seus públicos (Stasiak, 2013).

Assim, a sobrevivência das organizações, conforme enfatizado por Kunsch (2003) e Baldissera e Vinhola (2020), está diretamente relacionada à sua capacidade de adaptação face às transformações sociais, como evidenciado no percurso evolutivo das organizações, detalhado por este estudo. Conforme aponta Stasiak (2013), assim como os indivíduos, as organizações

também necessitam de conquistar o seu espaço social e legitimidade, e é nesse sentido que os meios de comunicação se elevam enquanto agentes potenciais para tornar visíveis o seu posicionamento social.

Apesar da evidente necessidade de as organizações se ajustarem a este contexto mediático em constante transformação, muitas delas insistem em práticas comunicacionais baseadas em modelos lineares e instrumentais, alheias às possibilidades abertas pelos avanços tecnológicos (Barichello et al., 2007). Stasiak (2013) destaca que a mediatização rompe com essa lógica tradicional, ao estabelecer um espaço de interação constante entre meios, sujeitos e instituições, como bem define Barros (2012, p. 82):

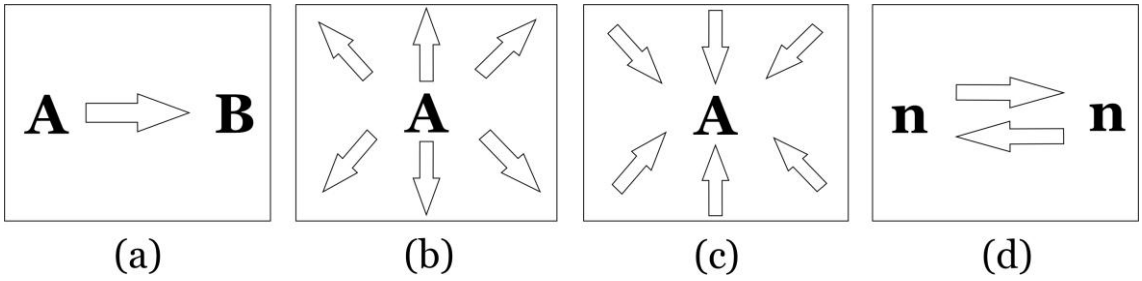
> Quando a comunicação é pensada desde uma perspetiva funcionalista e instrumental, o comunicador é tomado como o agente do processo, o sujeito da ação. Já o recetor é visto como "público-alvo" – objeto – da ação que se desenvolve. Naquela perspetiva, cada qual cumpre a sua "função". O recetor sofre a ação, frente à qual lhe cabe a reação; ele é atingido, sofre o impacto da mídia. O "comunicador" é aquele que realiza intencionalmente – e competentemente – o ato comunicativo (Barros, 2012, p. 82).

A insistência em modelos comunicacionais lineares limita a compreensão da comunicação no espectro das organizações, assim como também negligencia um novo panorama da sociedade, onde as interações sociais são mediadas por ligações sociotécnicas, que muitas vezes se sobrepõem às relações sociais, conferindo protagonismo ao virtual (Neto, 2008). Assim, a mediatização oferece um enquadramento mais amplo para pensar a reconfiguração das práticas organizacionais, ao evidenciar a influência dos conteúdos comunicacionais na construção das relações sociais (Barichello et al., 2007), uma tónica do percurso teórico que apresentamos ao longo deste estudo.

O desporto assume-se, cada vez mais, como um poderoso veículo de comunicação, fenómeno potenciado pela crescente mediatização e pela expansão das tecnologias digitais (L'Etang, 2006; Frandsen, 2013). Esta evolução permitiu que os adeptos estabelecessem vínculos afetivos e colaborativos com os clubes e com a modalidade, independentemente da proximidade física (Paiva, 2012). A transição entre o mundo presencial e o virtual promove novas formas de conexão entre as organizações e os seus públicos, dinamizadas por plataformas digitais como o Facebook, foco deste estudo.

Como destaca Paiva (2012), estas tecnologias projetam os indivíduos numa nova forma de experiência partilhada. A Internet, enquanto facilitador da mediatização, redefine os fluxos comunicacionais e as lógicas de visibilidade, dotando os clubes de futebol de instrumentos eficazes de interação e construção de sentido junto dos seus públicos (Barichello et al., 2007; Ginesta & Ordeix, 2010).

Figura 3: Fluxos de comunicação



Fonte: Adaptado pelo autor de Barichello et al. (2007, p. 71)

Conforme Barichello et al. (2007), os fluxos de comunicação podem assumir formas distintas, também identificáveis na prática comunicacional dos clubes de futebol. O modelo ponto-a-ponto (a), por exemplo, corresponde a interações individualizadas, como o envio de um e-mail a um adepto. Já o modelo de emissão para múltiplos recetores (b) reflete práticas próximas da comunicação de massa, visíveis na gestão dos sites ou nas publicações em redes sociais digitais. O fluxo de múltiplos emissores dirigindo-se a um único recetor (c) verifica-se, por exemplo, nas interações nos canais de ouvidoria dos clubes[36], muito comum na realidade do futebol brasileiro, que, em Portugal, encontra paralelo – ainda que distinto no seu formato e finalidade – na figura do Provedor do Adepto. Já o modelo em que emissores e recetores são indeterminados (d) traduz a natureza fluida e descentralizada da comunicação no ambiente digital. Como assinala Barichello et al. (2007), estas formas coexistem, o que desafia os clubes a gerir simultaneamente lógicas comunicacionais diversas.

A partir das reflexões de Sodré (2009) e Braga (2912), percebemos que a mediatização confere àquelas organizações que entendem este novo cenário, uma voz ativa na sociedade, e isso se estende, naturalmente, ao futebol. De acordo com os autores, ao possibilitar permeabilizações e hibridizações, os meios condicionam o ambiente *mediático*, tornando-o propício para a reconfiguração dos campos sociais através da introdução de novos temas no debate público. Nesse sentido, a mediatização não se limita ao processo de comunicação, mas às mudanças estruturais da sociedade de longo prazo (Hjarvard, 2014). Com a digitalização dos meios e a ampliação da oferta de conteúdo, os clubes de futebol fortaleceram a sua posição como agentes de transformação social (Rocha & Morais, 2025a). Ao criar os seus próprios canais de comunicação, passaram a operar na lógica invocada anteriormente de que *o futebol não é uma ilha*, tendo o poder de promover educação e consciencialização por meio do seu conteúdo, como lembra Borges (2012).

Contudo, para que esse processo de influência mútua se desenvolva, é preciso que os clubes de futebol atentem às suas estratégias de presença digital, pois, como refere Sodré (2009), a imagem projetada no espaço mediático tende a sobrepor-se ao real. A célebre frase atribuída ao imperador romano Júlio César, "à mulher de César não basta ser honesta, deve parecer

[36] Retirado de: https://www.espn.com.br/futebol/brasileirao/artigo/_/id/11734369/quanto-cada-clube-importa-com-torcedor-testamos-ouvidorias-15-deles-veja-quem-prestou-melhor-atendimento. Acesso em 02/agosto/2025.

honesta", embora carregada de conotações misóginas, serve como uma analogia para as organizações contemporâneas quando lidam com questões sensíveis num mundo mediatizado. Já não é suficiente apenas ser honesto e socialmente responsável; é necessário também parecer honesto e socialmente responsável, numa lógica de transparência e visibilidade das suas ações. Para muitas pessoas, o que não está na rede, não existe.

Assim, a mediatização desenvolve-se no espaço que Rodrigues (1997) identificou como campo mediático, configurando uma arena de interações com a capacidade de representar e mediar as relações entre os atores sociais coletivos e individuais na sociedade. É diante deste cenário que os clubes de futebol encontram oportunidades para iniciar debates e abordar questões sensíveis ligadas à responsabilidade social, atendendo às expectativas e demandas da comunidade em que estão inseridos.

Capítulo 3. Responsabilidade Social Corporativa: Tendências Globais e Desafios Organizacionais

Como se discutiu anteriormente, as organizações funcionam como sistemas abertos (Scott & Meyer, 1999), o que implica uma interdependência contínua com o seu ambiente social. Essa relação de troca exige mais do que respostas ocasionais ou reativas a problemas reputacionais. A confiança pública, uma vez abalada, não se repara com iniciativas dispersas (Tichy et al., 1997). Nesse sentido, a responsabilidade social corporativa deve passar a integrar a missão e os valores da organização, dando corpo a um compromisso ancorado na constância e coerência, manifestado através de canais de comunicação.

Apesar de a RSC ter vindo a ser, progressivamente, integrada no discurso e na prática organizacional, o seu percurso até aqui não foi linear. Como destaca Carroll (1979), um dos obstáculos à sua consolidação foi a ausência de uma definição consensual, o que acabou por dificultar a adoção de práticas sistemáticas. Com o amadurecimento do campo, a RSC passou a assumir uma função mediadora entre as organizações e os seus públicos, convertendo-se numa estrutura relacional que Domingues e Remoaldo (2012, p. 12) identificam como "correspondência homológica". Esta visão indica uma evolução na compreensão da RSC ao longo do tempo, que só se tornou possível após um processo marcado por interpretações contraditórias e quase inconciliáveis sobre o papel social das organizações (Paramio-Salcines et al., 2013).

Vamos aprofundar neste capítulo uma tensão histórica que marcou a construção do campo. De um lado, economistas, liderados por Friedman (1962), defendiam que, qualquer desvio da maximização do lucro representaria uma ameaça à sobrevivência das organizações. Do outro, uma corrente procurou contrapor essa visão, percecionando o compromisso organizacional para além das suas obrigações económicas e legais.

Para equacionar este conflito, foram propostos alguns modelos de conciliação. A primeira tentativa que vamos abordar ao longo desta secção foi a proposta dos três círculos concêntricos, do *Committee for Economic Development* (1971), dos EUA. Posteriormente, Carroll (1979) sistematizou essa abordagem num modelo piramidal, integrando quatro dimensões: económica, legal, ética e filantrópica. Como veremos, na tentativa de mediar essas posições antagónicas, Carroll buscou legitimar uma perspetiva mais integrada da RSC, embora o seu modelo também tenha sido objeto de críticas, por naturalizar uma espécie de hierarquia que nem sempre corresponde à realidade das práticas organizacionais.

Apesar de a sistematização mais conhecida da RSC ter sido proposta por Carroll nos anos 1970 (e aprofundada em 1991), o conceito já encontrava expressão na literatura desde a década de

1950, em particular, com a seminal obra de Bowen (1953), considerado um dos primeiros autores da área (Paramio-Salcines et al., 2013). A partir de então, o que se viu foi uma série de esforços teóricos no sentido de demonstrar que o compromisso social das organizações poderia ser compatível – e até mesmo favorável – ao seu desempenho económico. Godfrey (2009), por exemplo, lembra que, mesmo os primeiros defensores da responsabilidade social reconheciam o potencial estratégico de transformar expectativas sociais em vantagens competitivas. Aos poucos, as organizações passaram a considerar que este envolvimento em iniciativas sociais e ambientais podia traduzir-se em legitimidade e ganhos reputacionais (Smith & Westerbeek, 2007; Drobetz et al., 2014), uma perspetiva que começava a contemplar ambos os lados do binarismo entre as visões económicas e éticas/sociais, apontando para uma abordagem mais integrada da RSC.

Foi a partir dessa integração da responsabilidade social na estratégia organizacional que houve uma reconfiguração das relações com o seu ecossistema. Já não se tratava apenas de gerir transações com fornecedores, colaboradores e clientes, como previa a lógica das cadeias de produção, mas de reconhecer as expectativas sociais de outros elementos, que não apenas os seus acionistas, o que gerou um novo desafio: compreender quem são esses interlocutores e em que medida as suas expectativas devem ser consideradas (Carroll, 1991). É neste contexto que trataremos, neste capítulo, das implicações da introdução da Teoria dos Stakeholders, onde Freeman (1984) propõe uma leitura mais ampla das relações organizacionais. Ao longo do tempo, diversas propostas surgiram na tentativa de hierarquizar estes públicos em termos de importância, entre as quais será aprofundado o modelo da saliência, de Mitchell et al. (1997), que analisa o poder, a legitimidade e a urgência das reivindicações como critérios de classificação.

Reconhecendo que as organizações incorporaram essa função social que transcende a lógica económica e, considerando, como mencionado anteriormente, os clubes de futebol enquanto organizações (Breitbarth & Harris, 2008; Rocha & Bastos, 2011; Yang & Sonmez, 2005), avançamos neste capítulo para analisar a visibilidade social deste desporto e a forma como pode contribuir para a promoção de mudanças sociais positivas. O futebol destaca-se pela sua capacidade de mobilização e criação de sentidos de pertença coletiva (Smith & Westerbeek, 2007). Portanto, a sua inserção nas comunidades, aliada à forte conexão às partes interessadas (Hamil & Morrow, 2011; Walters & Tacon, 2011), reforça a necessidade de estas organizações desportivas assumirem, também, um compromisso social que reproduza os seus valores (Slack & Shrives, 2008).

Para sistematizar as principais práticas de RSC identificadas nos clubes, recorremos à obra de Kotler e Lee (2005), que propõe uma tipologia que, apesar das suas duas décadas de publicação, ainda é amplamente utilizada pela literatura especializada. Complementamos esta abordagem discorrendo sobre os agrupamentos conceptuais propostos por Garriga e Melé (2004) e Leal et al. (2011), que organizam o campo da RSC em quatro correntes teóricas: instrumental, política, integradora e ética. Reconhecendo que a comunicação digital transformou a natureza destas

práticas, procurámos atualizar o modelo de Kotler e Lee à luz dessas transformações. Essa proposta foi aprofundada no estudo de Rocha e Morais (2024), que, ao aplicar este enquadramento ao contexto do futebol, identificam três estratégias de comunicação da RSC: sensibilização, intervenção e corporativas.

3.1. Perspetivas divergentes sobre RSC

O aumento da vigilância pública sobre as organizações tem intensificado as exigências por práticas que integrem preocupações sociais e ambientais na sua atuação (Paramio-Salcines et al., 2013). Esse movimento não é recente. Já em 1953, com a obra "*The Social Responsibilities of the Businessman"*, Bowen apontava a necessidade de os empresários tomarem decisões em sintonia com os valores da sociedade, no que ficou conhecido como o marco inaugural da RSC na literatura académica. Desde então, o conceito expandiu-se, incorporando diferentes interpretações e perspetivas sobre o compromisso social das organizações. A Comissão das Comunidades Europeias (2001) viria a sintetizar essa evolução ao definir a RSC como "a integração de preocupações sociais e ambientais nas operações e interações das empresas com outras partes interessadas" (p. 7).

Embora inicialmente concebida como uma prática voluntária, a RSC evoluiu para uma conceção na qual se reconhece que a sustentabilidade dos negócios está diretamente ligada à sua capacidade de responder às expectativas sociais (Carroll, 1999; Albareda et al., 2007). Ainda assim, persiste uma diversidade de entendimentos sobre o que constitui a RSC, como apontava Votaw (1973), sobretudo por se tratar de uma escolha ética, geralmente orientada por uma perspetiva discricionária, abordagem que dá contorno ao presente estudo.

Nas décadas de 1960 e 1970, os esforços académicos foram direcionados para consolidar uma definição mais consensual da RSC e, especialmente, entender o seu lugar na gestão organizacional (Paramio-Salcines et al., 2013). Esse período seguiu-se de uma disputa teórica dicotómica, que continua a marcar os debates atuais: de um lado, os que defendem o envolvimento das organizações na promoção do bem-estar social; do outro, os que, em linha com Friedman (1962), sustentam que a única responsabilidade da organização é a maximização dos lucros revertida para os acionistas, numa lógica, segundo essa corrente, de sobrevivência. Chiavenato (2000, p. 607) tentou convergir essas duas abordagens na sua definição.

> A responsabilidade social significa o grau de obrigações que uma organização assume por meio de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir os seus próprios interesses. Em geral, ela representa a obrigação da organização de adotar políticas e assumir decisões e ações que beneficiem a sociedade. A responsabilidade social significa a obrigação gerencial de tomar ações que protegem e melhoram o bem-estar de toda a sociedade e os interesses organizacionais especificamente. Os administradores devem buscar alcançar objetivos organizacionais e objetivos societários (Chiavenato, 2000, p. 607).

Embora essa polarização entre visões económicas e sociais da RSC tenha ganhado força nas décadas de 1960 e 1970, as suas raízes remontam à década de 1930, com o embate entre Berle e

Dodd Jr. Enquanto Berle (1931) defendia que a função primordial das empresas era maximizar os lucros dos acionistas, aquilo que Chiavenato (2000) designa por "objetivos societários", Dodd Jr. (1932) argumentava que as organizações, por serem criações sociais, deveriam assumir responsabilidades éticas perante a comunidade, ainda que isso implicasse, eventualmente, reduzir os ganhos dos acionistas, numa lógica de "objetivos organizacionais".

Essa dualidade entre objetivos societários e organizacionais ganha expressão no caso do *Luton Town*, um dos poucos clubes ingleses a recusar o investimento de casas de apostas[37]. Segundo Gary Sweet, presidente-executivo do clube, a decisão decorre do desconforto em vincular a imagem do *Luton* a marcas que, embora possam gerar grandes lucros, contrariam a missão social do clube. Em alternativa, a direção optou por renovar o patrocínio com a *Utilita Energy*, parceira do clube desde as divisões inferiores, num novo contrato que incluiu apoio direto a três instituições de caridade locais[38]. Sweet refere que essa postura custou ao clube cerca de £3 milhões[39], numa temporada em que chegou a ser despromovido da *Premier League*. O *Luton* também aderiu ao *The Big Step*[40] – movimento liderado por pessoas afetadas pelo vício do jogo, que exige o fim da publicidade de apostas no futebol –, demonstrando que, quanto maior for a consciência dos seus "objetivos organizacionais", maior será a sua prevalência face aos "objetivos societários" (Chiavenato, 2000).

Como observa Godfrey (2009), este confronto de abordagens antecipou grande parte das discussões contemporâneas sobre filantropia e responsabilidade social corporativa. A posição defendida por Friedman (1962), inspirada na proposta de Berle, sustentava que práticas éticas ou filantrópicas representavam uma distorção do propósito da organização, podendo até mesmo comprometer a sua sobrevivência. Nesta perspetiva, a única responsabilidade legítima das empresas seria a criação de valor económico para os acionistas, visão posteriormente reforçada por autores como Jensen (2002), que defendiam a primazia dos *shareholders* (acionistas) como núcleo da gestão, secundarizando as preocupações sociais.

Essa visão foi rebatida por autores que propuseram modelos capazes de contemplar essas dimensões. Elkington (1997), com o conceito do *triple bottom line*, e Carroll (1979, 1991), com o seu modelo piramidal, sustentam que a responsabilidade social pode coexistir com objetivos económicos, sem que isso signifique uma postura puramente altruísta. Drucker (1984) reforça essa leitura ao sugerir que os problemas sociais não constituem somente entraves, podendo, inclusive, gerar oportunidades de negócio, numa lógica que se aproxima da noção de vantagem competitiva defendida por Porter (1980), que reconhece a responsabilidade social como uma das vias possíveis para agregar valor à marca e melhorar a reputação da organização no mercado.

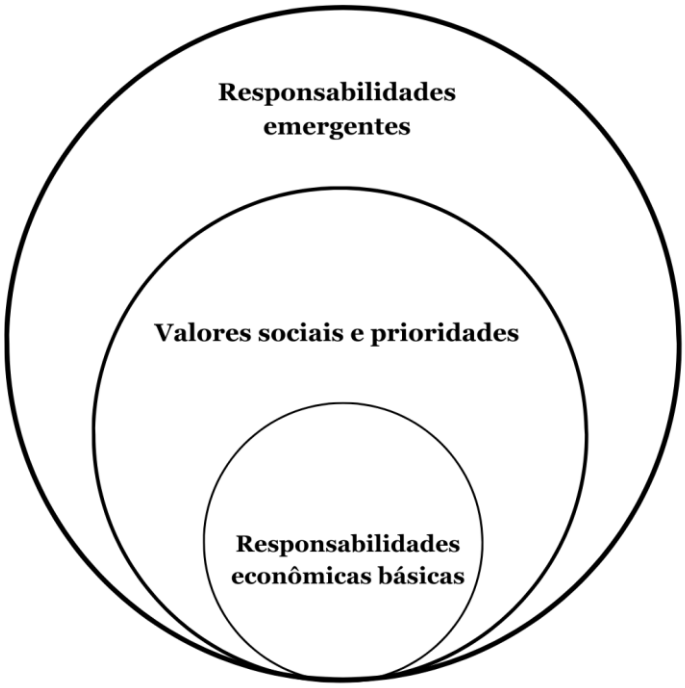
[37] Retirado de: https://www.flashscore.pt/noticias/futebol-premier-league-a-dois-anos-da-proibicao-premier-league-aumenta-patrocinios-das-casas-de-apostas/Whmh5RCc/. Acesso em 05/julho/2025.
[38] Retirado de: https://www.mktesportivo.com/2023/07/luton-town-rejeita-propostas-de-casas-de-apostas-e-amplia-patrocinio-com-utilita-energy/. Acesso em 05/julho/2025.
[39] Retirado de: https://www.yogonet.com/international/news/2024/07/24/73285-premier-league-clubs-face-backlash-for-increasing-gambling-sponsorships-amid-impending-ban. Acesso em 05/julho/2025.
[40] Retirado de: https://www.the-bigstep.com/. Acesso em 05/julho/2025.

A crítica à visão puramente económica encontrou respaldo em autores como Manne e Wallich (1972) e Wood e Logsdon (2002), que, em linha com a perspetiva de Dodd Jr. (1932), defendem que a legitimidade das organizações advém de uma concessão legal por parte da sociedade. Nesse entendimento, os direitos dos acionistas não são absolutos, mas condicionados à função social da organização enquanto integrante de um tecido social mais amplo. Assim, a organização assume obrigações de cidadania que, em certas circunstâncias, podem até se sobrepor aos interesses económicos imediatos (Godfrey, 2009), como ilustrado no caso do *Luton Town*, assegurando uma atuação orientada para o bem-estar coletivo (Kunsch, 2018).

Discursos institucionais recentes, como o de Frans Timmermans, então Vice-Presidente da Comissão Europeia, também enfatizam o crescente compromisso das organizações com temas sociais e ambientais. Timmermans destaca que este posicionamento não é apenas uma busca por vantagem competitiva com vistas à reputação, mas também exprime uma sensação crescente de que, enquanto cidadãos, as pessoas desejam contribuir para um mundo melhor, simplesmente porque é a coisa certa a fazer (Frost & Sullivan, 2017).

A tentativa inicial de articular os interesses económicos com as responsabilidades sociais das organizações pode ser atribuída à proposta apresentada pelo *Committee for Economic Development* (1971), que introduziu o modelo dos "três círculos concêntricos". O círculo interno englobava funções económicas como produção e geração de emprego; o intermediário propunha que essas funções fossem executadas com atenção aos valores sociais; e o círculo externo apontava para responsabilidades emergentes no envolvimento com questões de natureza coletivas.

Figura 4: Três círculos concêntricos



Fonte: traduzido e adaptado pelo autor com base em Carroll (1979, p. 498)

Numa nova tentativa de construir um entendimento mais conciliador da RSC, Carroll (1979; 1991) propôs um modelo em forma de pirâmide que estrutura quatro dimensões de compromisso organizacional: económico, legal, ético e filantrópico (inicialmente, em 1979, essa camada foi cunhada por Responsabilidades Discricionárias. Em 1991 é que se tornou Responsabilidades Filantrópicas). Esta abordagem parte do princípio de que a RSC só teria aceitação pelas organizações se contemplasse, simultaneamente, os pilares de desempenho financeiro e as exigências éticas e sociais.

A base da pirâmide corresponde à função económica da organização, alinhada com as ideias de Friedman (1962), segundo as quais a geração de lucro é condição essencial para a sua manutenção. A seguir, surge a responsabilidade legal, que implica o cumprimento das normas e leis vigentes. A terceira camada, de natureza ética, refere-se a condutas que, embora não impostas legalmente, são expectáveis, sobretudo no relacionamento com os *stakeholders*, conceito posteriormente aprofundado por Freeman (1984). No topo da pirâmide está a dimensão filantrópica, correspondente às iniciativas voluntárias em benefício da comunidade e da coletividade.

A disposição hierárquica proposta por Carroll (1991) remete, ainda que de forma implícita, à clássica pirâmide das necessidades de Maslow[41], na qual a satisfação de necessidades básicas serve de base para a realização de dimensões mais complexas do bem-estar humano. De modo semelhante, o modelo de Carroll sugere que a responsabilidade filantrópica apenas se torna viável quando sustentada por obrigações económicas, legais e éticas já consolidadas. Ainda assim, a utilidade deste modelo reside, precisamente, na sua capacidade de conferir legitimidade às dimensões não económicas da atuação organizacional (Godfrey, 2009), distinguindo entre obrigações formais, normas sociais e compromissos discricionários.

Figura 5: Pirâmide de Responsabilidade Social



Fonte: Traduzido e adaptado pelo autor com base em Carroll (1991, p. 42)

[41] Retirado de: https://www.simplypsychology.org/maslow.html. Acesso em 04/março/2025.

3.2. Perspetivas teóricas de RSC

A consolidação do conceito de RSC percorre, como vimos, uma trajetória marcada por disputas epistemológicas. Desde o debate entre Berle (1931) e Dodd Jr. (1932), até à contribuição seminal de Bowen (1953), a literatura oscilou entre a defesa dos interesses económicos e a valorização dos compromissos sociais. Nos anos seguintes, propostas como a pirâmide da RSC (Carroll, 1979) e a Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984) procuraram conciliar essas duas dimensões, o que demonstra a tentativa permanente de teóricos da área em equacionar ética, desempenho económico e impacto social como dimensões, se não equivalentes, pelo menos igualmente importantes.

Com o objetivo de sistematizar a diversidade de abordagens existentes da RSC, vários autores têm-se empenhado em desenvolver estudos que ofereçam uma visão integradora das teorias existentes no campo. Entre eles, destaca-se o contributo de Garriga e Melé (2004), retomado por Leal et al. (2011), que organiza as teorias de RSC em quatro grupos: Instrumentais, Políticas, Integrativas e Éticas. Esta tipologia, como observa Rego et al. (2006), facilita o mapeamento das múltiplas abordagens desenvolvidas ao longo do tempo.

Importa destacar que essas categorias não constituem novos modelos, mas agrupam perspetivas já consolidadas, consoante os seus fundamentos e finalidades. O primeiro grupo teórico apresentado por Garriga e Melé (2004) é a Teoria Instrumental, que interpreta a RSC como um mecanismo ao serviço da maximização do lucro. Qualquer ação social, nesta lógica, só é legítima se contribuir para a criação de valor económico. Esta visão, próxima dos princípios de Friedman (1962), continua a influenciar práticas empresariais que subordinam o compromisso social ao lucro.

Num segundo agrupamento, as teorias políticas atribuem às organizações uma responsabilidade adicional na gestão do seu poder social. Mais do que gerar lucro, as empresas devem respeitar normas mínimas de justiça e promover relações éticas com a comunidade (Garriga & Melé, 2004; Leal et al., 2011). Esta perspetiva, embora ainda alinhada ao atendimento de interesses económicos, valoriza o viés dialógico, que assume especial importância quando se trata de organizações como os clubes de futebol, onde o impacto simbólico e cultural lhes confere um papel potencialmente transformador.

As teorias integrativas, por sua vez, partem do reconhecimento de que a sobrevivência das organizações depende da aceitação social (Garriga & Melé, 2004). A responsabilidade social é aqui entendida como uma resposta às expectativas da sociedade, sendo valorizada na medida em que contribui para a reputação, legitimidade e manutenção das instituições. Um enfoque que destaca a importância do "fazer bem" das organizações, sustentando que, ao agir de maneira ética, as organizações contribuem para a construção de um mundo melhor (Leal et al., 2011). Este enquadramento, embora menos normativo, reforça a interdependência entre organizações e sociedade, exigindo das primeiras um esforço permanente de escuta e adaptação.

Finalmente, as teorias éticas assumem a responsabilidade social como um dever indissociável da sua atuação e sobrevivência. Independentemente de pressões externas ou de benefícios económicos, as organizações devem agir com base em princípios de justiça, equidade e bem comum, sobrepondo-se a qualquer outro valor (Garriga & Melé, 2004). Esta abordagem, que transcende o mero cumprimento legal ou a resposta estratégica, adequa-se aos propósitos deste trabalho, por reconhecer a RSC como uma obrigação incondicional, dirigida a todos os *stakeholders*, incluindo aqueles invisibilizados. Os casos do *Schalke 04* e do *Luton Town*, retratados neste trabalho, ilustram esse entendimento: ao renunciarem a contratos financeiramente vantajosos em nome dos seus valores fundacionais, os clubes optaram por preservar a integridade do seu vínculo com a comunidade, em detrimento da orientação meramente económica.

A seguir, sintetizamos os principais conceitos associados aos quatro grupos teóricos propostos por Garriga e Melé (2004), relacionando os contributos dos autores e condensando as suas definições conceptuais.

Tabela 6: Principais teorias de RSC

Agrupamento teórico	**Resumo do agrupamento**	**Conceitos associados**	**Resumo do conceito**	**Autores**
Teorias Instrumentais Garriga e Melé (2004, p. 53 a 55)	Neste grupo de teorias, a RSC é percebida como um instrumento estratégico para atingir objetivos económicos e gerar riqueza. A longo prazo, a RSC é utilizada para obter lucro através de uma vantagem competitiva.	Teoria da Agência	Considera a maximização do valor para os acionistas como o principal critério para a tomada de decisões corporativas.	Jensen e Meckling, 1976: Friedman (1962)
		Vantagem Competitiva	Investir em atividades filantrópicas pode ser a forma mais eficaz de melhorar a vantagem competitiva.	Porter e Kramer (2002): Porter (1980)
		Marketing Relacionado a Causas	Atividades em que a organização se compromete a contribuir com uma quantia específica para uma causa designada a partir de transações dos clientes	Murray e Montanari (1986); Varadarajan e Menon (1988)
Teorias Políticas Garriga e Melé (2004, p. 55 a 57)	Foca-se nas conexões entre negócios e sociedade, destacando o poder e a posição das organizações e a sua responsabilidade inerente. Inclui considerações e análises políticas no debate sobre a RSC.	Constitucionalismo Corporativo	Considera as organizações como instituições sociais que devem exercer o seu poder de forma responsável.	Davis (1960)
		Teoria do Contrato Social Integrativo	Compreende a relação entre organização e sociedade através do contrato social, onde os participantes convencionam regras económicas aceitáveis para todos.	Donaldson (1982)
		Cidadania Corporativa	A cidadania corporativa é associada	Wood e Logsdon (2002); Andriof

			à filantropia corporativa, ao investimento social e às responsabilidades com a comunidade local.	e McIntosh (2001); Matten et al. (2003)
Teorias Integrativas Garriga e Melé (2004, p. 57 a 60)	Defendem que os negócios dependem da sociedade para existir, continuar e prosperar. As demandas sociais são vistas como a maneira pela qual a sociedade interage com os negócios, conferindo-lhes legitimidade e prestígio.	Gestão de Questões	Considera a diferença entre as expectativas dos públicos em relação ao desempenho da organização e o seu desempenho real. Essas divergências costumam estar numa área de discricionariedade.	Sethi (1975); Ackerman (1973)
		Princípio da Responsabilidade Pública	A política pública engloba não só as leis e regulamentações, mas também a orientação social refletida na opinião pública, questões emergentes, requisitos legais e práticas de aplicação.	Preston e Post (1975, 1981); Jones (1980)
Teorias Éticas Garriga e Melé (2004, p. 60 a 62)	Centra-se nos princípios éticos que sustentam a relação entre a organização e a sociedade, baseando-se em preceitos que indicam o comportamento correto ou a busca por uma sociedade melhor.	Teoria Normativa dos Stakeholders	Os gestores mantêm uma relação de confiança com os stakeholders, em vez de terem obrigações exclusivas para com os acionistas, como era defendido pela visão convencional da empresa.	Freeman (1984); Donaldson e Preston (1995, p. 67)
		Direitos Humanos	Com o intuito de promover a justiça económica e social, têm sido propostas algumas abordagens de responsabilidade corporativa baseadas em direitos humanos. Uma delas é o Pacto Global da ONU, atualizado em 2015 com os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.	The Global Sullivan Principles (1999)
		Desenvolvimento Sustentável	O desenvolvimento sustentável visa satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades.	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1987); Stead e Stead (2000)
		A Teoria do Bem-Comum	As organizações contribuem para o bem comum de várias maneiras, incluindo a geração de riqueza, a	Mahon e McGowan (1991); Velásquez (1992); Mele

			oferta equitativa de bens e serviços, enquanto respeitam a dignidade e os direitos inalienáveis de cada indivíduo.	(2002)

Nota. Tabela elaborada pelo autor com base em Garriga e Melé (2004, pp. 53-62), que agrupam e descrevem as principais teorias da responsabilidade social corporativa e os seus autores de referência. Os nomes de alguns dos autores clássicos são aqui apresentados apenas para fins de contextualização histórica, não constituindo citações diretas.

3.3. Identificação e classificação dos *Stakeholders*

O debate em torno da responsabilidade social das organizações evoluiu da oposição entre dimensões económicas e sociais, sistematizadas por Carroll (1991), para uma distinção mais ampla entre dois modelos de gestão: o modelo de *shareholder*, centrado na maximização do retorno financeiro para os acionistas (Chiavenato, 2000), e o modelo de *stakeholder*, mais inclusivo (Freeman, 1984). Nesta segunda perspetiva, a organização é concebida como um sistema interdependente, onde as decisões devem considerar os interesses de diversos grupos: colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades, governos, adeptos – no caso deste trabalho – e demais públicos afetados, sem grande hierarquização entre eles (Donaldson & Preston, 1995). Essa visão privilegia o equilíbrio nas relações e sugere que a sustentabilidade organizacional depende da capacidade de gerir estes vínculos de forma justa e coesa (Frooman, 1999).

A valorização dos *stakeholders* surgiu à medida que as organizações passaram a reconhecer a sua interdependência com o ambiente em que operam (Pfeffer & Salancik, 2015). Essa constatação, teorizada por Freeman (1984), consolidou-se como o elo entre a responsabilidade social corporativa e a legitimidade organizacional. Como destaca Carroll (1991), esse processo exige das organizações uma identificação clara dos grupos sociais mais impactados pela sua atuação, convidando-as a "colocar nomes e rostos nos membros da sociedade que são mais urgentes para os negócios, e a quem eles devem ser responsivos" (p. 43).

O modelo proposto por Freeman (1984) representa essa conceção relacional, colocando a organização no centro de uma rede de conexões simétricas com os seus principais públicos. Esta representação visual, adaptada neste estudo, reforça a necessidade de integrar as expectativas dos *stakeholders* na formulação estratégica e na tomada de decisão. Assim, o desafio não é apenas identificar estes grupos, mas equilibrar os objetivos económicos dos acionistas, com os compromissos sociais decorrentes dessa teia de relações (Carroll, 1991).

Figura 6: Teoria dos Stakeholders



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Freeman (1984, p. 25)

Desde a publicação do livro "*Strategic management: A stakeholder approach"* (Freeman, 1984) que a teoria dos Stakeholders mudou a forma como as organizações são geridas. Ao propor que as suas estratégias globais devem incorporar os interesses de todos os grupos afetados (internos e externos), essa abordagem marcou uma viragem no panorama organizacional, afastando-se do foco excessivamente centrado na figura dos acionistas (Freeman et al., 2010). Assim, Hill e Jones (1992) reforçam a importância de identificar, compreender e responder, permanentemente, às expectativas de todas as partes interessadas. Contudo, o próprio Freeman (1984) alertou que a teoria tem sido, por vezes, interpretada de forma enviesada, como se implicasse um tratamento igualitário de todos os públicos, uma visão que é também advertida por Sternberg (2000).

Essa se tornou uma das principais dificuldades na aplicação deste conceito: identificar os públicos e determinar o seu grau de influência na organização (Freeman & McVea, 2000). Para responder a essa limitação, foram desenvolvidas propostas que procuraram classificar os *stakeholders* com base na sua proximidade, emergência e impacto. Clarkson (1995), por exemplo, distinguiu entre *stakeholders* primários (aqueles nos quais a relação com a organização é contínua, como acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, autoridades públicas e comunidade local), e secundários, que, embora não se relacionem diretamente com a atividade empresarial, podem influenciá-la.

Com o objetivo, portanto, de equacionar a gestão dos *stakeholders*, Mitchell et al. (1997) propuseram um modelo de saliência que define a prioridade atribuída às reivindicações desses diferentes públicos com base em três atributos: poder, legitimidade e urgência. O poder, baseado numa lógica weberiana (Weber, 1930), remete à capacidade de influenciar a

organização; a legitimidade refere-se ao reconhecimento social das reivindicações; e a urgência diz respeito à sensibilidade temporal ou à criticidade da demanda. Embora distintos, estes atributos podem combinar-se, aumentando o grau de influência do *stakeholder* sobre as decisões da organização.

Por meio dessa combinação, os autores ainda identificaram três categorias de *stakeholders*: os latentes, quando incide apenas sobre um atributo, configurando uma influência limitada; os expectantes, com dois atributos e maior capacidade de mobilização; e os definitivos, que reúnem poder, legitimidade e urgência, determinando uma influência que exige resposta imediata da organização. Esta tipologia permite aos gestores estabelecer prioridades com base em critérios mais precisos, otimizando a sua resposta às múltiplas pressões que as organizações sofrem do ambiente.

Figura 7: Modelo de Saliência dos Stakeholders



Fonte: Elaborado por Mitchell et al. (1997, p. 874) (traduzido pelo autor)

O modelo de saliência (Mitchell et al., 1997) permite analisar a forma como os clubes de futebol modulam as suas respostas consoante a sobreposição dos atributos de poder, legitimidade e urgência atribuídos aos seus públicos. *Stakeholders* latentes, como adeptos individuais ou patrocinadores de menor dimensão, tendem a deter apenas um desses atributos (a legitimidade), o que limita o seu poder de intervenção. Os expectantes, ao conjugarem dois atributos, adquirem maior capacidade de mobilização, especialmente em contextos de insatisfação coletiva.

Em 2024, por exemplo, claques de diversos clubes alemães insurgiram-se contra a proposta da *Deutsche Fußball Liga* (DFL) de ceder parte dos direitos comerciais da *Bundesliga* a investidores estrangeiros. A pressão, que reunia legitimidade e urgência, forçou a desistência da

medida[42]. Neste caso, a presença destes dois atributos corresponde ao que os autores classificam como *stakeholders* "perigosos". Por sua vez, os *stakeholders* definitivos são aqueles que reúnem os três atributos, e exigem uma resposta imediata por parte dos clubes, como na tragédia do *Ninho do Urubu*[43], no Clube de Regatas do Flamengo, que revelou como a pressão de familiares das vítimas, associada ao impacto *mediático* e à urgência ética, forçou o clube a agir rapidamente.

O reconhecimento das comunidades e da sociedade como *stakeholders* legítimos tem levado, portanto, as organizações a assumirem responsabilidades que ultrapassam a produção de bens e serviços orientada exclusivamente para o lucro (Kunsch, 2018). De Woot (2017) defende que a missão social das organizações apenas se concretiza plenamente quando estas se envolvem verdadeiramente com os desafios humanos, sociais e ambientais dos contextos em que se inserem. Para o autor, essa relação é de mão dupla: se é verdade que a comunidade influencia a organização e, por isso, deve ser levada em consideração nas decisões estratégicas, também é legítimo que as organizações assumam um compromisso proativo com o seu entorno, incluindo dimensões culturais, sociais e políticas.

No caso do desporto, essa interdependência adquire contornos ainda mais acentuados. Babiak e Wolfe (2009) demonstram que as organizações desportivas se distinguem das demais pela presença de quatro dimensões que se cruzam: a paixão que mobiliza emocionalmente os adeptos, a relevância económica do setor, a transparência decorrente da enorme exposição mediática e a complexa rede de relações com múltiplos stakeholders. São fatores que, definitivamente, tornam o desporto – e em especial o futebol – um campo sensível à legitimidade social, em que o envolvimento emocional dos públicos amplia o alcance e a vigilância sobre a RSC.

De modo geral, a ampliação do escopo da RSC representa um avanço importante no conceito e no desenvolvimento das práticas organizacionais (Domingues & Remoaldo, 2012b). Contudo, como alertam Paramio-Salcines et al. (2013), a RSC não deve ser entendida como uma disciplina fechada, mas como um campo transversal e em permanente construção, manifestado na sua capacidade de dialogar com outras áreas, como, em particular, a Comunicação Organizacional/Estratégica e o Desporto.

3.4. A RSC aplicada ao contexto do futebol

As organizações desportivas não estão à margem deste compromisso crescente, no cenário organizacional, com as causas sociais. Ginesta e Ordeix (2010) sustentam que são instituições pioneiras no sentido de utilizar conceitos de RSC para expressar a sua face social. Smith e Westerbeek (2007) destacam o poder do desporto como ponte entre os domínios económico e

[42] Retirado de: https://trivela.com.br/alemanha/bundesliga/bundesliga-desiste-comercializar-investidores-estrangeiros/. Acesso em 26/junho/2025.
[43] Retirado de: https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/incendio-no-ct-do-flamengo-completa-cinco-anos-oito-reus-respondem-na-justica/. Acesso em 26/junho/2025.

social. Os autores identificam características como a capacidade de mobilização, o apelo junto aos jovens, os benefícios para a saúde, a integração comunitária e a visibilidade *mediática* como fatores que o tornam particularmente apto a veicular iniciativas de RSC. Este olhar ganha densidade quando se convoca a abordagem de Bourdieu (1983), para quem o desporto deve ser compreendido como um campo social autónomo, com regras próprias e efeitos que extravasam a esfera lúdica ou competitiva. O autor pretende, deste modo, distinguir o conceito de jogo e desporto enquanto campo social, um espaço que permite discussões mais profundas para além da prática desportiva, reconhecimento que chancela o seu potencial como plataforma de debate público, como a premissa defendida neste trabalho.

Assim, enquanto uma instituição social de grande vulto (Giulianotti, 2015), o desporto não opera num circuito fechado de resultados e performance, mas inscreve-se num ecossistema social mais amplo, com influências mútuas em questões políticas, económicas e culturais (Skinner, 2010; Breitbarth et al., 2015), numa perspetiva também reconhecida por Levermore (2010) e Slack (2014), que destacam, particularmente, o quanto essa combinação entre desporto e RSC tem vindo a reforçar a contribuição das organizações desportivas para o desenvolvimento económico e social, globalmente, e, especialmente, no seio das suas comunidades.

Este fenómeno tem sido acompanhado por um crescente envolvimento dessas organizações desportivas em ações que vão para além da filantropia tradicional, abrangendo também o posicionamento público em temas sensíveis e o uso estratégico das redes sociais digitais (Rocha & Morais, 2022; Paramio-Salcines et al., 2013). Smith e Westerbeek (2007) refutam a ideia de que as obrigações sociais das organizações desportivas devam ser tratadas de forma distinta das organizações tradicionais. Exceto pelo seu apelo e proximidade com os públicos, o que justifica a nossa abordagem que atribui aos clubes um poder de consciencialização da audiência (Rocha & Morais, 2024). Numa conjuntura de busca pela legitimidade, sobretudo face à ainda hegemónica visão económica prevalente, o desporto eleva-se como um palco para a afirmação de uma RSC com capacidade de envolvimento e capilaridade social (Godfrey, 2009).

> À medida que o papel do desporto na sociedade se torna cada vez mais proeminente e à medida que as organizações desportivas se tornam membros cada vez mais influentes da comunidade global, tornou-se mais importante do que nunca para o desporto considerar as suas responsabilidades sociais mais amplas (Paramio-Salcines et al., 2013, p. 3).

Autores como Walters e Tacon (2011) e McGowan e Mahon (2009) reconhecem que o desporto pode influenciar os modos de vida e intervir na cultura das sociedades. Uma visão que não se restringe ao campo académico. Para Smith e Westerbeek (2007), a relevância do desporto ecoa em figuras públicas de projeção global, como Kofi Annan, que, enquanto Secretário-Geral das Nações Unidas, destacou as lições de justiça e solidariedade que o *fair play* desportivo pode inspirar. Nelson Mandela, por sua vez, descreveu-o como uma força com potencial para transformar o mundo.

A África do Sul pós-*apartheid* é um exemplo emblemático dessa capacidade. Em 1995, na condição de presidente, Mandela utilizou o rugby, uma modalidade identificada com os brancos, como instrumento de reconciliação nacional (Vincent & Stevenson, 2010). Ao vestir a camisola dos *Springboks*, o presidente ressignificou o desporto, convertendo-o, de símbolo de exclusão, a emblema de união. O gesto, associado à campanha *One Team, One Country*[44], transcendeu o evento desportivo. Tornou-se um ato político que reconfigurou imaginários coletivos (Van Der Merwe, 2007). Este episódio revela como o desporto, quando articulado com os processos históricos e alinhado ao contexto político, pode desempenhar uma função mediadora da cultura, reconfigurando os sentidos coletivos de pertença. Como afirmou o próprio Nelson Mandela, trata-se, como vimos, de uma força capaz de transformar nações (Smith & Westerbeek, 2007).

Em alguns países, como os Estados Unidos, essa lógica tem-se materializado de forma institucionalizada. Pedersen e Thibault (2019) apontam organizações como a NFL e a NASCAR como intervenientes na promoção de práticas sustentáveis. A NFL, em particular, criou em 1970 o prémio *Walter Payton Man of the Year*[45]*,* que reconhece anualmente um jogador pelo seu impacto positivo nas comunidades. Cada uma das 32 equipas da liga indica o candidato que melhor representa este compromisso filantrópico. Trata-se de uma distinção que reforça o envolvimento social como parte integrante da identidade da liga.

O Reino Unido constitui também uma referência na integração da responsabilidade social no desporto. Tacon (2007) destaca o envolvimento dos clubes britânicos em projetos com impacto direto nas comunidades locais, sobretudo através de iniciativas educativas e programas de inclusão. Um exemplo é o trabalho desenvolvido pelo *Blackpool FC*, clube de menor expressão no futebol inglês, onde a atuação desafia a lógica de que a influência social está restrita aos grandes emblemas. Por meio do *Blackpool FC Community Trust*[46], são promovidas ações que incluem apoio escolar a jovens em vulnerabilidade social, programas de saúde mental, atividades para idosos e iniciativas para a inclusão de mulheres no desporto. A consistência dessas ações levou alguns dos seus projetos a tornarem-se referências nacionais, reforçando a hipótese de que, quando há proximidade com a comunidade, a responsabilidade social pode, igualmente, fazer a diferença, independentemente da dimensão do clube.

Iniciativas semelhantes têm ganhado forma em outros países. Em Portugal, a Fundação do Futebol, braço social da Liga de Portugal, distingue mensalmente uma equipa pelo seu contributo na área social, através do Prémio de Responsabilidade Social[47]. Já no Brasil, a CBF entregou, no final de 2024, uma distinção que partilha o mesmo título deste trabalho: *Não é só Futebol*[48], valorizando ações de responsabilidade social, ao passo que a FIFA homenageou o

[44] Retirado de: https://www.visionofhumanity.org/one-team-one-country-the-importance-of-timing/. Acesso em 12/junho/2025.
[45] Retirado de: https://www.nfl.com/honors/man-of-the-year/. Acesso em 23/05/2024.
[46] Retirado de: https://www.bfcct.co.uk/. Acesso em 26/junho/2025.
[47] Retirado de: https://fundacaodofutebol.ligaportugal.pt/premios/20242025. Acesso em 06/julho/2025.
[48] Retirado de: https://www.progresso.com.br/esporte/thiago-maia-ganha-o-premio-fair-play-da-fifa/433759/. Acesso em 22/fevereiro/2025.

jogador Thiago Maia, do Sport Club Internacional, com o Prémio *Fair Play*[49], pelo seu envolvimento no resgate às vítimas das cheias no Rio Grande do Sul, Brasil.

A responsabilidade social no desporto não se limita às instituições formais: manifesta-se também por meio do ativismo de atletas e equipas, cuja exposição mediática lhes permite pautar o debate público e amplificar causas sociais (Coombs & Harker, 2021). Esta atuação reforça a lógica do *agenda-setting*, ao direcionar a atenção da audiência para temas negligenciados. Campanhas contra o racismo, denúncias de desigualdade salarial ou protestos em defesa dos direitos humanos, convocam a sociedade à reflexão e à tomada de posição.

Rocha e Morais (2021) exemplificam essa perspetiva na realidade dos clubes. Os autores estudaram as mensagens divulgadas pelos clubes de futebol do Brasil e de Portugal no Dia Internacional da Mulher, destacando como essas instituições se posicionam em relação à presença e valorização das mulheres na sociedade, especialmente numa abordagem em sintonia com o que preconiza o ODS 5, Igualdade de Género[50]. Não somente os clubes, mas aos atletas também se prescreve essa postura. Segundo Coombs e Harker (2021), essas figuras podem assumir um protagonismo que desafia as normas sociais estabelecidas, de modo a *balançar o barco* (Zerubavel, 2006).

> Duas manifestações podem vir à mente quando se pensa no ativismo desportivo: 1) os Jogos Olímpicos de 1968, quando John Carlos e Tommy Smith ergueram os punhos com luvas negras em protesto enquanto subiam ao pódio olímpico para receber as suas medalhas; e 2) o ativismo #TakeAKnee de Colin Kaepernick na NFL. Carlos e Smith levantaram os punhos para demonstrar o poder dos negros e o seu apoio ao movimento dos direitos humanos. Kaepernick e outros jogadores da NFL ajoelharam-se durante a execução do Hino Nacional no início dos jogos da NFL para protestar contra a brutalidade policial contra os negros nos EUA. O desporto pode ser um poderoso motor de defesa e proporciona um palco internacional para os esforços de justiça social (Coombs & Harker, 2021, p. 131).

A crescente institucionalização do compromisso social nos clubes de futebol tem levado à criação de departamentos dedicados a atender as necessidades da comunidade, estabelecendo canais de diálogo direto com a sociedade civil (Smith & Westerbeek, 2007). Esta prática, como observam Ginesta e Ordeix (2010), contribui para a construção reputacional dos clubes, ao fomentar vínculos de confiança e colaboração com o seu ecossistema. Muitas dessas iniciativas contam com a colaboração de organizações não governamentais, ativistas, voluntários e especialistas, como referem os estudos recentes de Patatt e Bandeira (2020), Carvalho (2022) e Bertoncello (2022), ao analisarem o trabalho do Núcleo de Ações Afirmativas do Esporte Clube Bahia.

A integração da diversidade como princípio institucional exige mais do que ações esporádicas. Ahmed (2012), na obra "*On Being Included*", examina como a tentativa de operacionalizar políticas de diversidade esbarra, muitas vezes, em barreiras estruturais, especialmente quando

[49] Retirado de: https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2024/12/17/the-best-premio-fair-play.htm. Acesso em 22/fevereiro/2025.
[50] Retirado de: https://institutoaurora.org/ods-5-igualdade-de-genero/. Acesso em 08/abril/2025.

estas políticas não estão alinhadas com os valores e a cultura organizacional. A autora argumenta que institucionalizar a diversidade implica compromissos efetivos que a incorporem à missão e às práticas da instituição, sob pena de estas se tornarem meras formalidades. Este diagnóstico é evidente no universo do futebol, que, apesar da diversidade étnica e cultural dos seus protagonistas, continua a reproduzir lógicas excludentes associadas à masculinidade hegemónica (Anderson, 2009), muito por consequência da persistência de modelos de gestão pouco profissionalizados (Nakamura, 2015).

Assim, compreender as resistências à implementação de políticas internas de equidade exige reconhecer que o futebol ainda reproduz desigualdades e silenciamentos institucionais. Um dos depoimentos apresentados por Ahmed (2012, p. 25) ilustra bem a importância de se persistir neste trabalho de consciencialização institucional.

> É necessário ter persistência, e acredito que essa é a abordagem a ser adotada, pois nem todos demonstram interesse pelas questões de equidade e diversidade. Portanto, essas questões devem ser destacadas de maneira equivalente às demais considerações, garantindo a sua presença constante no ambiente discursivo. Dessa forma, espera-se que, com o tempo, tais questões sejam integradas automaticamente ao processo de reflexão e tomada de decisão dos indivíduos e das organizações, tornando-se parte intrínseca de suas considerações (2012, p. 25, tradução do autor).

Neste sentido, antes de se posicionarem publicamente em defesa da diversidade, da equidade e da eliminação de preconceitos, os clubes de futebol devem rever as suas próprias estruturas internas, assumindo compromissos que ultrapassem a retórica institucional. Ahmed (2012) alerta que, no caso específico do racismo, ainda muito presente no futebol (Bandeira, 2020; Rocha & Morais, 2025a; Silva & Paula, 2020), a omissão diante de práticas discriminatórias também configura uma forma de cumplicidade. Assim, mais do que declarar-se "não racista", os clubes precisam assumir uma postura antirracista, reconhecendo o racismo institucional como uma realidade a enfrentar (Farias et al., 2020).

Iniciativas coma a do Observatório da Discriminação Racial no Futebol, no Brasil, que se apresenta no seu site como uma instituição que "acredita no futebol como um importante instrumento de inclusão social e de luta contra a violência e a discriminação racial"[51], ilustram esse movimento. Estudos recentes (Vieira, 2023; Trindade, 2024; Sampaio & Mota, 2024) demonstram o envolvimento da entidade com clubes e *media* na denúncia de casos de racismo e na produção de conhecimento. Uma pesquisa realizada em parceria com a CBF revelou que cerca de 41% dos profissionais do futebol se identificam como negros ou pardos, dos quais 42% já foram vítimas de discriminação, em episódios que ocorrem maioritariamente nos estádios e nas redes sociais digitais, dados que reforçam a urgência de uma atuação institucionalizada e contínua por parte dos clubes.

Essa orientação é também promovida por instâncias internacionais. A *The European Club Association* (ECA), por exemplo, recomendou que os clubes integrem o relacionamento com a

[51] Retirado de: https://observatorioracialfutebol.com.br/apresentacao/. Acesso em 27/maio/2024.

comunidade nas suas estratégias organizacionais, como parte da sua missão social (Rocco Junior, 2016). Ainda assim, estudos como os de Blumrodt et al. (2013) sugerem que os clubes de futebol, embora demonstrem um certo grau de compromisso social, necessitam de desenvolver estratégias que incorporem preocupações sociais e ambientais nas suas atividades. Para os autores, este enfoque sublinha a importância da comunicação destes esforços, uma premissa alinhada com o "poder de comunicação único" atribuído ao desporto (Smith & Westerbeek, 2007).

Este ponto conduz-nos à relação entre legitimidade e comunicação. No futebol, a legitimidade não decorre apenas da performance desportiva, mas da forma como o clube é percebido pelas comunidades com as quais se relaciona (Rouvrais-Charron & Kim, 2009). Autores como Sgorla e Fossa (2009) e Eugenio (2010) definem, neste sentido, a legitimidade como a necessidade de as organizações obterem aceitação dos seus públicos através de estratégias que visibilizem as suas atividades sociais, de modo especial, aquelas que têm relações de proximidade com a comunidade. Alkayed e Omar (2023), no entanto, ponderam que a necessidade de legitimidade pode variar entre organizações, dependendo dos diferentes níveis de pressão social a que estão sujeitas. Esta reflexão aproxima-se da proposta seminal de Suchman (1995), para quem a legitimidade resulta do alinhamento entre os comportamentos organizacionais e as expectativas sociais dominantes.

Ao consolidar a teoria da legitimidade, o autor procurou reunir diferentes contributos teóricos num modelo explicativo sobre a forma como as organizações ajustam o seu comportamento às normas e valores do seu ambiente. Nesse esforço, integrou conceitos como o institucionalismo (DiMaggio & Powell, 1983) e os sistemas abertos (Scott & Davis, 2015), reconhecendo que as organizações estão em constante negociação com o seu contexto social, uma premissa que, no futebol, manifesta-se, de modo especial, na gestão constante das tensões entre desempenho desportivo, reputação e responsabilidade social.

A controvérsia em torno do *Raith Rovers*, da Escócia, ilustra os riscos de uma gestão que negligencia o equilíbrio destes vetores. Em janeiro de 2022 o clube anunciou a contratação de David Goodwillie, jogador com condenação por violação, justificando a decisão com critérios exclusivamente futebolísticos. A reação comunitária foi imediata: o principal patrocinador retirou o apoio, membros da direção e da equipa feminina demitiram-se, e a capitã da equipa feminina rompeu com o clube, passando a atuar sob outra designação[52]. Perante a pressão pública, o clube recuou, reconheceu o erro e afastou o jogador[53]. Não é raro que as decisões com viés puramente técnicos, no futebol, se sobreponham aos imperativos sociais, comprometendo a reputação dos clubes.

[52] Retirado de: https://www.theguardian.com/football/2022/feb/03/raith-rovers-david-goodwillie-will-not-play-for-club-after-outcry-u-turn. Acesso em 27/junho/2025.
[53] Retirado de: https://www.bbc.com/sport/football/63089939. Acesso em 27/junho/2025.

Essa interação com a sociedade, cada vez mais exigente (Alkayed & Omar, 2023; Garriga & Melé, 2004; Gray, Kouhy, & Lavers, 1995), pode ser lida à luz da ideia de "contrato social" (Deegan, 2002; Tresch, 2014), segundo a qual a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de corresponder às expectativas da comunidade. A legitimidade passa a ser uma estratégia de sustentabilidade institucional. Neste sentido, comunicar de forma transparente as ações sociais deixa de ser uma opção discricionária e transforma-se num imperativo reputacional (Guthrie & Parker, 1989; Jenkins, 2004).

Assim, as organizações têm adotado estratégias para impressionar os seus *stakeholders* através da visibilidade das suas ações sociais, reduzindo riscos e melhorando a sua legitimidade (Bansal & Clelland, 2004; Domingues & Remoaldo, 2012a; Ordeix-Rigo & Duarte, 2009). No futebol, essa exigência traduziu-se em esforços de comunicação cada vez maiores (Rocha & Morais, 2024), especialmente quando os clubes se veem confrontados com críticas *mediáticas*. Slack e Shrives (2008), ao analisarem os relatórios de RSC da *Premier League*, constataram que a exposição negativa na imprensa se converte em respostas estratégicas de visibilidade social. Ainda que essas iniciativas possam mitigar danos reputacionais, permanece o desafio de garantir que não se limitem a um comportamento reativo, mas expressem um compromisso autêntico com os valores que proclamam.

A comunicação estratégica da responsabilidade social exige mais do que narrativas bem construídas. Requer, antes, coerência entre o discurso e a prática. Especialmente se considerarmos o facto de que os públicos já são capazes de identificar conteúdos que mascaram intenções promocionais, a partir de um desalinhamento entre o que se comunica e o que realmente se concretiza (Paramio-Salcines et al., 2013). Essa dissonância, como refere Deegan (2002), pode levar à rutura deste contrato social simbólico, comprometendo a reputação da organização e a própria legitimidade perante a sociedade.

Um episódio semelhante ao do *Raith Rovers* ocorreu no Brasil, em 2020, protagonizado pelo Santos Futebol Clube. Conhecido por associar a sua imagem a causas sociais, como a criação do programa pioneiro *Muito Além do futebol*[54], o clube lançou uma campanha contra a violência doméstica[55] poucos dias antes de anunciar a contratação do jogador Robinho, condenado por violação em Itália. Os esforços da equipa de comunicação em elaborar uma campanha neste sentido ficaram em segundo plano. A contradição entre posicionamento e comportamento foi imediatamente denunciada por adeptos, *media* e patrocinadores, gerando desgaste reputacional. A campanha, que inicialmente visava reforçar a identidade social do clube, acabou por expor uma incoerência que fragilizou a credibilidade de uma instituição que, até então, se apresentava como uma das mais consistentes na área da responsabilidade social no futebol brasileiro.

3.5. Os direitos humanos e os ODS

[54] Retirado de: https://www.santosfc.com.br/muito-alem-de-futebol/. Acesso em 27/maio/2024.
[55] Retirado de: https://x.com/SantosFC/status/1297881344626896898. Acesso em 27/maio/2024.

A década de 1990 surgiu numa conjuntura em que as desigualdades se acentuavam, criando um contexto favorável para iniciativas sobre a redução da pobreza (Hulme, 2007). Esse cenário impulsionou o surgimento de metas coordenadas por organismos como a ONU e a OCDE, que culminaram na formulação, inicialmente, dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), centrados em três pilares: bem-estar económico, desenvolvimento social e sustentabilidade ambiental. Estes objetivos foram formalizados com o compromisso de quase 200 países, numa agenda que vigoraria até 2015 (Roma, 2019).

Embora os ODM tenham representado um esforço inicial histórico, no sentido de operacionalizar metas globais, a sua limitação em termos de escopo e indicadores levou à criação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em 2015, no âmbito da Agenda 2030, expandindo o número de metas para 17, reorganizando prioridades como a erradicação da pobreza, o acesso à saúde e educação de qualidade, a igualdade de género, a redução das desigualdades, a ação climática, entre outros (Dathe et al., 2024; dos Santos et al., 2019; Schramade, 2017). Para Okado e Quinelli (2016), esta transição, que introduziu 169 metas e mais de 200 indicadores, além de ampliar o alcance dos compromissos internacionais, também reforçou a responsabilidade coletiva, com vistas a mobilizar mais instituições e a própria sociedade civil.

Neste novo enquadramento, o princípio orientador de "não deixar ninguém para trás" (Roma, 2019, p. 38) indica a conexão direta entre os ODS e a agenda dos direitos humanos, conferindo especial atenção aos grupos mais vulneráveis. A articulação entre as dimensões da sustentabilidade e dos direitos humanos, presentes nas Teorias Éticas, de Garriga e Melé (2004), é fundamental para o presente estudo, uma vez que fornece o alicerce normativo para avaliar o modo como os clubes de futebol se posicionam publicamente em relação a temas de justiça social.

Figura 8: Objetivos do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: site oficial das Nações Unidas[56]

[56] Retirado de: https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/ Acesso em 22/maio/2024.

Importa ainda realçar que, durante a recente reunião do G20 Social, o Brasil propôs a criação do ODS 18[57], centrado especificamente na promoção da igualdade étnico-racial. A medida visa suprir a insuficiência dos atuais ODS no tratamento das discriminações raciais, diluídas ou secundarizadas no escopo do ODS 10 (Redução das Desigualdades). Regista-se que, para efeitos metodológicos, essas questões foram enquadradas à luz deste objetivo já existente; contudo, a eventual consolidação de um novo ODS poderá atribuir maior visibilidade à premente causa racial na Agenda 2030, um movimento que interpela diretamente instituições com grande influência social – como os clubes de futebol – exigindo destas políticas internas e posicionamentos públicos face aos persistentes episódios de racismo nos estádios de futebol e nas redes sociais (Rocha & Morais, 2025a).

Os ODS, descritos como "um catalisador para a mudança necessária para garantir que o futuro seja o que precisamos que seja" (Frost & Sullivan, 2017, p. 10), são sustentados por uma lógica de compromisso ético e humanitário, ancorada na Declaração do Milénio (Roma, 2019). Esta visão assume a defesa das liberdades fundamentais e da equidade de direitos como condição essencial para o desenvolvimento sustentável, reforçando a interdependência entre justiça social, ambiental e económica (Rocha & Morais, 2021).

Quando se observa o modo como os clubes de futebol operam em contextos comunitários, essa perspetiva ganha relevo. Em Portugal, esta lógica de proximidade é ainda mais acentuada, como revelam os emblemas analisados neste estudo. A sua inserção territorial aproxima-os das práticas de desenvolvimento local, permitindo que alinhem as suas ações aos ODS, seja por meio de iniciativas de sensibilização, intervenção ou práticas corporativas (Rocha & Morais, 2024). O facto de serem clubes locais impulsiona o seu trabalho social. Valeri (2019) corrobora esta ideia, ao defender que "o contributo do desporto para os objetivos globais de sustentabilidade deve ser enquadrado, em primeiro lugar, de acordo com uma abordagem local e, posteriormente, com uma visão global" (p. 158).

Por tudo isso é que Rocha e Morais (2023) invocam os ODS como um referencial operativo para compreender as mensagens sociais comunicadas pelos clubes de futebol, destacando que essas metas servem como "farol de comunicação de responsabilidade social" (p. 125). Esta visão ganha ressonância em autores como Cardoso et al. (2007), ao reconhecerem o futebol como plataforma de visibilidade social, capaz de amplificar causas ligadas à inclusão, igualdade e sustentabilidade.

Neste contexto, as Nações Unidas lançaram uma plataforma que se relaciona diretamente com o futebol. O *Football for the Goals*[58] procura inserir os ODS na realidade das organizações que trabalham com o futebol (Michieletto, 2024), incentivando-as a promover políticas de inclusão, igualdade e sustentabilidade. É um programa que permite operacionalizar os objetivos

[57] Retirado de: https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2024-11/g20-social-brasil-propoe-novo-ods-pela-igualdade-etnico-racial. Acesso em 03/abril/2025.
[58] Retirado de: https://www.un.org/en/footballforthegoals/members. Acesso em 25/junho/2025.

sustentáveis na gestão dos clubes. Em maio de 2025, por exemplo, o *Gamba Osaka*, do Japão, tornou-se o primeiro clube da *J-League* a aderir formalmente à iniciativa[59]. O clube assumiu o compromisso de trabalhar com os adeptos para transformar atitudes e práticas nos domínios do clima, saúde, meio-ambiente e acessibilidade[60]. Inserido num país onde os ODS já fazem parte do currículo escolar, o clube tem conseguido mobilizar os adeptos através de ações concretas, como a substituição dos copos de plástico por modelos biodegradáveis em dias de jogo (Projeto *Mori no Tumbler*)[61], o torneio intergeracional *Osaka Scanbio Cup* e projetos de agricultura urbana para jovens. Os ODS, neste caso, através da plataforma *Football for the Goals*, acabam por integrar a estratégia global do clube, reforçando a sua legitimidade e missão social.

Mas Valeri (2019) vai mais além e propõe mesmo uma adaptação dos 17 ODS ao universo desportivo, identificando três eixos de intervenção: inclusão social, sustentabilidade ambiental e coesão sociopolítica. No domínio social, o desporto surge como ferramenta de apoio à empregabilidade, saúde, educação e igualdade de género, contribuindo para os ODS 1, 3, 4 e 5. No campo ambiental, a sua visibilidade pode ser empregue para promover atitudes sustentáveis relacionadas com o uso da água, da energia ou da produção e consumo responsáveis (ODS 6, 7, 12 e 13), além de apoiar a preservação da biodiversidade (ODS 14 e 15). Por fim, ainda pode contribuir com projetos locais ligados ao trabalho digno, às infraestruturas e à redução das desigualdades, em particular, na luta pela eliminação de preconceitos (ODS 8, 9, 10 e 11), temáticas que encontram no desporto essa capacidade singular de mobilização.

O autor destaca ainda o contributo do desporto para a promoção da paz, da justiça e do diálogo intercultural, alinhando-se ao ODS 16. Essa perspetiva convida à reflexão da forma como o futebol, enquanto fenómeno de grande apelo social, pode direcionar as suas forças, também, para contextos de conflito, como quando, em 1969, o Santos F.C., liderado por Pelé, realizou jogos na Nigéria[62], durante a guerra civil de Biafra, tendo provocado, segundo relatos da imprensa da época, uma breve trégua no conflito (Ogbah, 2020). Ainda que o impacto real da intervenção suscite debate, o episódio permanece como um símbolo da capacidade do futebol de resistir e enfrentar a violência.

Outro exemplo desse comprometimento vem do leste europeu. Em abril de 2022, no início dos conflitos entre Rússia e Ucrância, os clubes ucranianos *Shakhtar Donetsk* e *Dynamo Kyiv* organizaram a campanha *Global Tour for Peace*[63], promovendo uma série de jogos amistosos pela Europa sob os lemas *Stop War* e *Football for Peace*. A performance desportiva foi posta em segundo plano. As partidas transformaram-se em eventos de denúncia, com camisolas sem patrocinadores, substituídas por mensagens de paz. O público foi incentivado a contribuir com

[59] Retirado de: https://mediamonitors.net/power-of-football-inspires-team-effort-towards-development-goals/. Acesso em 25/junho/2025.
[60] Retirado de: https://www.gamba-osaka.net/english/news/index/no/18406/. Acesso em 25/junho/2025.
[61] Retirado de: https://www.gamba-osaka.net/english/club/sdgs/. Acesso em 25/junho/2025.
[62] Retirado de: https://www.santosfc.com.br/o-santos-fc-de-pele-parou-a-guerra/. Acesso em 25/junho/2025.
[63] Retirado de: https://www.bbc.com/sport/football/61053925. Acesso em 25/junho/2025.

doações, brinquedos e materiais médicos, numa lógica de envolvimento direto. A repercussão internacional da campanha, que teve ampla cobertura *mediática* e adesão popular, demonstrou como os clubes, ao alinhar discurso, contexto e ação, podem reforçar a sua legitimidade social e valer-se da sua visibilidade para direcionar a atenção dos públicos.

3.6. ESG: quem se importa, vence

A convergência entre o setor privado e as metas globais de desenvolvimento começou a ganhar forma institucional em 2004, quando Kofi Annan, então Secretário-Geral das Nações Unidas, convocou líderes de instituições financeiras para discutir formas de mobilizar o capital internacional para os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (Gillan et al., 2021). Desta iniciativa resultou o relatório *Who Cares Wins*[64] (Lyu & Kim, 2025), que lançou as bases do conceito ESG, sigla que integra dimensões ambientais, sociais e de governança (Atchabahian, 2024; Dathe et al., 2024).

A consolidação do ESG como quadro normativo responde à necessidade crescente de repensar o papel das organizações na sociedade, deixando para trás a lógica de meros agentes económicos, para assumirem-se como atores corresponsáveis pela sustentabilidade do planeta. Li et al. (2021) e Lyu e Kim (2025) apontam que a dimensão ambiental envolve práticas de mitigação de impacto, como o uso de energias renováveis e a gestão de resíduos; a vertente social inclui compromissos com os direitos humanos, a diversidade e a inclusão; e a governança abrange transparência, ética e integridade. Estes elementos dialogam com os princípios defendidos por Kotler e Lee (2005) e, mais recentemente, por Rocha e Morais (2024), que serão aprofundados na sequência deste trabalho.

Embora os ODS e os critérios ESG tenham origens distintas (os primeiros, centrados em metas globais de desenvolvimento humano, os segundos, ancorados na regulação do desempenho organizacional), ambos convergem no esforço de estruturar uma atuação institucional orientada para o bem comum. Enquanto os ODS oferecem a agenda temática, os ESG funcionam como instrumentos de implementação interna. A Agenda 2030, ao ampliar os compromissos globais, dos 8 ODM aos 17 ODS, conferiu maior protagonismo aos critérios ESG, posicionando-os como referência para o setor privado, e àquelas organizações que pretendem afirmar-se como parceiros num pacto de desenvolvimento sustentável (Dathe et al., 2024). Esta transição sinaliza uma mudança de paradigma. Se antes os governos assumiam, quase isoladamente, a responsabilidade pelo progresso social e ambiental, como prescrito pelo *Relatório Brundtland*, de 1987[65], hoje, essa responsabilidade é também assumida – e até expectada – por organizações que pretendem manter a sua legitimidade (Schramade, 2017).

[64] Retirado de: https://documents1.worldbank.org/curated/en/444801491483640669/pdf/113850-BRI-IFC-Breif-whocares-PUBLIC.pdf. Acesso em 06/março/2025.
[65] Retirado de: https://ambiente.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/03/brundtland-report-our-common-future.pdf. Acesso em 26/abril/2025.

Após um percurso marcado por contradições, a sustentabilidade impôs-se como uma exigência incontornável na atuação organizacional contemporânea (Myung, 2024). A perceção de que a adoção de práticas ESG pode conferir uma vantagem competitiva (Wong et al., 2021) tem incentivado as organizações a integrá-las nas suas estratégias (Raimo et al., 2020), não apenas como resposta a pressões sociais, mas também como forma de explorar oportunidades de negócio associadas à sustentabilidade (Dathe et al., 2024). Em paralelo, verifica-se uma crescente consciencialização do público em relação à importância deste tipo de atuação (Alsayegh et al., 2020; Xu & Zhu, 2024), o que contribui para que as práticas ESG se afirmem como uma prioridade no mundo corporativo (Kuntz, 2024).

É neste ponto que o debate converge com os propósitos da presente investigação. Myung (2024, p. 1) questiona: estará o desporto isento das exigências de sustentabilidade na sociedade contemporânea? O próprio autor refuta essa hipótese, argumentando que as organizações desportivas devem ter uma responsabilidade ainda maior neste cenário. McCullough et al. (2020) são categóricos: "a relação entre o desporto e o ambiente natural é bidirecional; ou seja, o desporto impacta o ambiente natural e é por ele impactado" (p. 509). Uma perspetiva sistémica que imputa ao desporto um impacto – ainda que subestimado – muito significativo (McCullough et al., 2019), e já reconhecido em diversas declarações e documentos das Nações Unidas, os quais atestam o papel social do desporto (Valeri, 2019) enquanto instrumento de educação, sensibilização, inclusão e promoção da saúde, dimensões assentes na Agenda 2030.

A relação de proximidade entre os clubes de futebol e os seus adeptos pode intensificar a capacidade de influência destas organizações. Kellison et al. (2015) demonstram que, quando estas instituições adotam práticas alinhadas com os princípios ESG, o seu exemplo pode desencadear transformações concretas na perceção e nas atitudes dos públicos. Assim, Lyu e Kim (2025) prescrevem a adoção de práticas ESG pelas organizações desportivas, ancoradas em duas abordagens teóricas já discutidas nesta tese: a teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984), que realça a necessidade de considerar os interesses dos diversos públicos envolvidos, e a teoria institucional (DiMaggio & Powell, 1983), que explica como as organizações respondem a pressões normativas e sociais.

Para que as políticas ESG tenham efetividade é necessário que sejam integradas nas decisões organizacionais (Valeri, 2019), desde a definição dos ODS prioritários, até à forma como são manifestados nas plataformas institucionais (Rocha & Morais, 2024). Este alinhamento estratégico permite consolidar uma identidade social coerente, potenciando uma vantagem competitiva sustentável, em consonância com a missão institucional do clube (Alsayegh et al., 2020).

Um exemplo que ilustra a integração estratégica de princípios ESG com os ODS no contexto do futebol é o Clube Laguna SAF, no Brasil. Inspirada no inglês *Forest Green Rovers*[66], o primeiro

[66] Retirado de: https://onefootball.com/pt-br/noticias/conheca-o-forest-green-rovers-o-primeiro-clube-vegano-da-historia-do-futebol-30362135. Acesso em 08/abril/2025

clube vegano da história do futebol já mereceu destaque no *L'Equipe*[67] e aderiu ao Pacto Global da ONU[68], assumindo como prioridade cinco ODS: Saúde e bem-estar (3); Trabalho digno e crescimento económico (8); Redução das desigualdades (10); Cidades e comunidades sustentáveis (11); e Parcerias para a implementação (17). Ademais, de acordo com a Sociedade Vegetariana Brasileira, em apenas 300 dias de alimentação vegana, o clube contribuiu para a preservação de um milhão de metros quadrados de terra (equivalente a 115 campos de futebol), poupou 186 milhões de litros de água (correspondentes a 74 piscinas olímpicas) e economizou 390 mil quilos de grãos, quantidade suficiente para alimentar nove mil pessoas durante um ano[69].

Importa frisar que, ao abordar a comunicação das ações sociais, a maioria dos autores destaca os relatórios ESG como uma ferramenta transparente e eficaz para a divulgação da responsabilidade social organizacional (Alsayegh et al., 2020; McCullough et al., 2023; Valeri, 2019). No entanto, como sublinham Dathe et al. (2024), a pressão exercida pelas redes sociais no contexto da revolução digital "emergiu como outro poderoso instrumento que incentiva as empresas a tomarem medidas proativas para abordar as questões ambientais, sociais e de governança" (p. 2), o que amplia o papel comunicacional das organizações, que deixa de se restringir à publicação periódica de relatórios, e passa a incluir uma presença frequente e contínua nas principais plataformas digitais, destacando as ações realizadas e promovendo o diálogo com os *stakeholders* por meio das suas publicações e posicionamentos.

Bourne (2010, p. 14) propõe uma abordagem estruturada para a comunicação da responsabilidade social, assente em seis elementos interdependentes. O primeiro refere-se à identificação precisa dos *stakeholders*, diretos ou indiretos, cujas expectativas devem guiar a definição do segundo elemento: o propósito comunicacional, que deve evidenciar o compromisso ético da organização com os princípios ESG. A mensagem, terceiro ponto, deve ser fundamentada em dados verificáveis, refletindo os avanços e desafios enfrentados. Em seguida, a seleção dos canais exige adequação ao perfil dos públicos, aliando meios institucionais com plataformas digitais. A periodicidade, por sua vez, deve assegurar atualizações regulares, sem excesso informativo. Por fim, Bourne (2010) destaca a importância de uma estrutura de responsabilidade interna, recomendando a designação de um profissional ou equipa para assegurar consistência no trabalho orientado para as questões sociais.

Esse último ponto pode ser observado no inglês *Liverpool FC*, que institucionalizou a comunicação da sua responsabilidade social ao mais alto nível hierárquico. Sob a liderança de Susan Black, o clube reorganizou as suas estruturas, integrando a comunicação desportiva e

[67] Retirado de: https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Au-clube-laguna-des-vegans-au-pays-du-churrasco/1431755. Acesso em 08/abril/2025.
[68] Retirado de: https://vegazeta.com.br/10-clube-vegano-do-brasil-laguna-saf-adere-ao-pacto-global-da-onu/. Acesso em 08/abril/2025.
[69] Retirado de: https://svb.org.br/time-de-futebol-brasileiro-se-transforma-em-exemplo-de-compaixao-aos-animais-e-sustentabilidade/. Acesso em 08/abril/2025.

institucional com projetos comunitários como o *Red Neighbours*[70], iniciativa que atua em áreas como alimentação, saúde mental e educação, na zona de *Anfield*. A ascensão de Black à direção executiva, com responsabilidades na *LFC Foundation*[71] e na equipa feminina, permitiu, a partir de uma visão transversal, que as ações sociais deixassem de ser tratadas como anexos promocionais para se tornarem parte nuclear do planeamento estratégico do clube. Este exemplo contrasta com a realidade de muitos clubes, onde a comunicação da responsabilidade social ainda permanece marginalizada, subordinada ao calendário competitivo e delegada a profissionais focados exclusivamente na vertente desportiva. A ausência de uma estrutura própria pode comprometer a capacidade de gerar os impactos que o clube pretende.

Ao comunicar as suas ações ESG, a organização pode destacar informações ambientais, sociais e de governança (Alsayegh et al., 2020) que sejam importantes para os seus *stakeholders* (Dathe et al., 2024) e estejam alinhadas com a sua identidade social. Para além disso, conforme destacam McCullough et al. (2023), as diretrizes ESG podem ser incorporadas nas campanhas de marketing da organização, funcionando como expressão da sua identidade institucional, uma ideia que temos vindo a reforçar ao longo deste trabalho e que, recentemente, foi ilustrada através do exemplo do Clube Laguna SAF. No caso dos clubes de futebol, essa estratégia concretiza o princípio orientador das iniciativas ESG, segundo o qual "quem se importa, vence", não apenas dentro de campo, mas também na construção de valor social e reputacional fora das quatro linhas.

3.7. *Greenwashing* e *Sportswashing*

Como temos visto, diversos autores têm destacado a crescente preocupação da sociedade com a incorporação de práticas de responsabilidade social e ambiental nas atividades organizacionais (Boykoff, 2022; de Freitas Netto et al., 2020; Fruh et al., 2023; Gonçalves, 2005; Lyon & Montgomery, 2015; Montgomery et al., 2024; Wagner et al., 2009; Zhang et al., 2018). No entanto, à medida que esses discursos se tornam normativos, também se intensificam as críticas à disparidade entre a retórica e as ações efetivamente empreendidas. Wagner et al. (2009) referem-se a esta incongruência como a disseminação de "informações inconsistentes sobre as suas próprias declarações e comportamentos observados" (p. 79), evidenciando o que Banerjee (2008) denuncia como *hipocrisia corporativa*: um discurso pretensamente responsável que encobre objetivos reputacionais e interesses económicos.

Este comportamento é designado como *greenwashing*, ou, em português europeu, *ecobranqueamento* – termo já utilizado em documentos como a Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho relativa às Alegações Ambientais[72]. Refere-se a práticas de comunicação

[70] Retirado de: https://www.liverpoolfc.com/news/community/250723-lfc-launches-red-neighbours-community-programme. Acesso em 27/junho/2025
[71] Retirado de: https://www.liverpoolfc.com/news/susan-black-step-down-liverpool-fc. Acesso em 27/junho/2025.
[72] Retirado de: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:52023PC0166. Acesso em 04/agosto/2025.

ambiental que, em vez de corresponderem compromissos reais, servem para manipular perceções e proteger a imagem pública (Montgomery et al., 2024; Lyon & Montgomery, 2015). O fenómeno ganhou destaque com a valorização do consumo sustentável, conduzindo muitas organizações a recorrer a alegações ambientais infundadas ou exageradas (Zhang et al., 2018). Como alerta Dahl (2010), sempre que os públicos percebem o descompasso entre o discurso e a prática, a credibilidade institucional é posta em causa, enfraquecendo a legitimidade das iniciativas comunicadas e tornando evidente a ausência de compromisso genuíno com os princípios da sustentabilidade.

A comunicação ocupa um lugar de destaque nas práticas de *greenwashing*, na medida em que é através dela que se constroem narrativas pretensamente alinhadas com valores sustentáveis. Como sustentam Lyon e Montgomery (2015), essa prática baseia-se na ativação deliberada de discursos persuasivos, que induzem os públicos a confiar em compromissos ambientais, muitas vezes, irreais. Contudo, num contexto marcado pela globalização, pela intensificação da vigilância *mediática* e pelo aumento da literacia crítica dos consumidores, torna-se cada vez mais difícil sustentar este tipo de postura (Wagner et al., 2009).

É nesse cenário que se insere o Projeto GARFIELD (Greenwashing Avoided by Reporting Football Entities' Legacy and Disclosure), idealizado recentemente pela *Università Scuola Superiore Sant'Anna*, de Pisa, em parceria com clubes europeus como o Aris FC (Grécia), o Real Betis (Espanha), o Hoffenheim (Alemanha) e o FC Porto (Portugal)[73]. Uma iniciativa pioneira no combate ao *greenwashing* no futebol que se propõe a realizar auditorias de alegações ambientais, desenvolver ferramentas de reporte e promover a formação de profissionais. O consórcio visa conferir maior transparência às promessas sustentáveis dos clubes e exigir coerência e veracidade por parte dos patrocinadores. Cabe, neste contexto, um novo papel à comunicação: não o de construir narrativas, mas, sobretudo, o de garantir a integridade discursiva das práticas ambientais, atuando como mediadora entre a estratégia ecológica e a perceção pública.

Para não ficar restrito ao universo futebolístico, podemos avançar em exemplos de multinacionais, como a *Coca-Cola Company*, que foi alvo de críticas e recebeu um "prémio de *greenwashing*", do Instituto Polaris, após alegar, sem comprovação, uma redução anual de 4% no uso de água, com o intuito de minimizar a sua pegada hídrica (Lyon & Montgomery, 2015). Também o *McDonald's* se comprometeu publicamente com a redução de gorduras trans artificiais nos seus produtos, mas a aplicação dessa política varia entre países, gerando informações contraditórias e afetando a credibilidade da sua comunicação de responsabilidade social (Wagner et al., 2009).

Banerjee (2008) acrescenta os casos da *Body Shop* e da *Ben & Jerry's*, organizações em que a identidade foi construída ancorada em compromissos ambientais e sociais, mas que também

[73] Retirado de: https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/2025/10/07/clubes-da-europa-formam-alianca-para-combater-greenwashing-no-futebol.ghtml. Acesso em 05/outubro/2025.

enfrentaram acusações de descompasso entre o discurso e a prática. Ainda podemos resgatar o caso da *Volkswagen*, cuja campanha *Diesel Limpo* resultou numa grave crise de imagem após a revelação de manipulações nos testes de emissões, provocando reações negativas por parte dos consumidores (Zhang et al., 2018). Este caso pode ainda ressoar na perceção pública: num estudo recente conduzido por Célia Santos, investigadora do Instituto Superior Miguel Torga (ISMT) e publicado pelo *Público*[74], a Volkswagen surge como uma das marcas mais mencionadas pelos portugueses quando questionados sobre empresas que adotam uma imagem ambientalmente responsável de forma dissimulada. Cerca de 40% dos inquiridos referem a marca, seguida pela EDP e pela Galp. O mesmo estudo aponta que os consumidores portugueses tendem a abandonar marcas pretensamente sustentáveis, mas que, na prática, não correspondem aos valores que proclamam.

Diante da crescente exposição pública, muitas organizações adotam duas estratégias distintas para comunicar a sua responsabilidade social (Wagner et al., 2009). A primeira, de natureza proativa, busca antecipar críticas e influenciar perceções através de mensagens que demonstrem um compromisso ético contínuo e sustentável. A segunda, reativa, surge em momentos de crise, funcionando como mecanismo de contenção de danos reputacionais face a acusações de *hipocrisia corporativa* ou *greenwashing* (Du et al., 2010; Mick et al., 2009). Apesar das diferenças nas suas motivações, ambas têm como objetivo preservar o valor simbólico da responsabilidade social. No entanto, dependendo do contexto, esse valor tende a ser instrumentalizado de forma superficial, servindo mais à imagem da organização do que, propriamente, a uma transformação estrutural.

No futebol observam-se, cada vez mais, ações comunicacionais motivadas por exigências éticas e reputacionais. Um caso que novamente envolve o Sport Club Corinthians Paulista ilustra esse paralelo entre estratégias reativas e proativas. Em 2021, após um jogador do clube ter proferido uma ofensa racial durante uma partida de jogo virtual[75], a direção rescindiu o seu contrato, evocando uma política de tolerância zero, numa lógica reativa de mitigação de danos e demonstração de compromisso social. Anos mais tarde, o mesmo clube, em parceria com a Nike, lançou a campanha "A nossa história é uma página em preto"[76]. A iniciativa, alicerçada numa estratégia proativa, visava fomentar o combate ao racismo, servindo também como plataforma para o lançamento dos novos equipamentos desportivos da temporada, de modo a consolidar a identidade do clube em torno da pauta antirracista, e antecipar eventuais problemas que possam surgir decorrentes disso.

Como destaca Boykoff (2022), na medida em que o desporto ocupa hoje um lugar cada vez mais relevante nos debates políticos e sociais, funciona, por vezes, como plataforma para estratégias

[74] Retirado de: https://www.publico.pt/2025/08/06/impar/noticia/estudo-revela-portugueses-abandonam-marcas-fingem-sustentaveis-2143076. Acesso em 08/agosto/2025.
[75] Retirado de: https://oglobo.globo.com/esportes/futebol/confira-cronologia-da-crise-envolvendo-danilo-avelar-no-corinthians-25074682. Acesso em 23/abril/2025.
[76] Retirado de: https://www.corinthians.com.br/noticias/corinthians-e-nike-apresentam-novas-camisas-e-acoes-de-combate-ao-racismo02. Acesso em 23/abril/2025.

reputacionais dissimuladas. Assim, surge o conceito de *sportswashing*, adaptação do já conhecido *greenwashing*, que se refere, precisamente, à instrumentalização do desporto para suavizar controvérsias, legitimar regimes autoritários ou ocultar violações de direitos humanos (Brannagan & Giulianotti, 2015). A força do desporto e o seu poder de mobilização são colocados ao serviço de operações de *rebranding* que visam redesenhar a perceção pública (Fruh et al., 2023).

A origem do *sportswashing*, contudo, ainda é alvo de debate. Enquanto Golden (1998) identifica traços desta prática já na Antiguidade Clássica, nomeadamente na apropriação política do êxito olímpico por parte de Atenas, Fruh et al. (2023) localizam as suas primeiras manifestações na modernidade, mais precisamente nos eventos organizados por regimes totalitários, como o Mundial de Futebol de 1934, na Itália de Mussolini, e os Jogos Olímpicos de 1936, sob o regime nazi, ambos mobilizados como instrumentos de propaganda política, um dos principais objetivos das práticas de *sportswashing*. Já autores mais recentes (Gläßel et al., 2025; Grix et al., 2023; Dubinsky, 2024), consideram o Mundial do Qatar, em 2022, um caso contemporâneo e emblemático de *sportswashing*, tanto pela magnitude do evento e sua consequente exposição *mediática*, quanto pelas denúncias de exploração laboral e repressão de direitos civis.

O fenómeno do *sportswashing* não se limita aos países organizadores ou aos grandes patrocinadores: estende-se também às federações, clubes e atletas que, ao se envolverem nesses eventos, tornam-se, em menor ou maior grau, cúmplices da sua lógica reputacional (Fruh et al., 2023). No estudo anteriormente mencionado de Rocha e Morais (2023), que analisou o comportamento comunicacional das seleções durante o Mundial do Qatar, identificou-se um silêncio institucional generalizado face às denúncias de violações de direitos humanos no país anfitrião. Se, por um lado, essas federações não praticaram intencionalmente o *sportswashing*, por outro, a sua passividade pode ter contribuído para a perpetuação de injustiças, ao validar, por ausência de contestação, um discurso oficial dissociado da responsabilidade social.

Ao reconhecermos, como propõem Wagner et al. (2009), que a responsabilidade social implica gerar impactos positivos e mitigar os negativos, é fundamental exigir dos clubes e federações uma atuação proativa e consciente. Não basta abster-se de práticas enganosas. É imperativo que se tenha uma postura crítica perante violações perpetradas por terceiros, especialmente em contextos de elevada exposição pública.

A reflexão de Banerjee (2008) remete precisamente para este aspeto: "Como podemos fazer com que a responsabilidade social das organizações funcione para a sociedade e não apenas para as organizações?" (p. 78). Neste sentido, Gonçalves (2005) propõe uma visão mais conciliadora, ao defender que uma associação entre reputação e causas sociais é legítima, desde que enraizada em valores autênticos. Trata-se, portanto, de um equilíbrio entre os interesses reputacionais e os compromissos éticos, que desafia os clubes de futebol a inscreverem a sua comunicação numa prática genuinamente transformadora.

3.8. As principais práticas de RSC entre as organizações

Tendo em vista a necessidade de categorizar as principais estratégias de responsabilidade social no universo desportivo, aborda-se, nesta secção, a tipologia proposta por Kotler e Lee (2005), que mais à frente fornecem um referencial operativo para identificar e analisar as práticas prevalentes de responsabilidade social adotadas pelas organizações. A proposta dos autores deriva da ideia de que as organizações, ao assumirem um compromisso voluntário com causas sociais, contribuem para transformações estruturais, posição também sustentada por Zadek (2007) e Senge (2018), que defendem uma lógica de colaboração intersectorial orientada pelo bem comum.

No modelo de Kotler e Lee (2005), é enfatizada a natureza discricionária das práticas de RSC, isto é, não se trata apenas do cumprimento de obrigações legais ou normativas, mas de um envolvimento consciente e deliberado com causas sociais (Rocha & Morais, 2024). Esta perspetiva encontra eco na distinção feita por Athanasopoulou et al. (2011) entre uma abordagem pragmática, que encara a RSC como uma ferramenta de gestão reputacional, e uma abordagem nobre, ancorada em princípios éticos e expectativas sociais de integridade.

Com base neste referencial, Rocha e Morais (2024) reorganizaram as seis categorias propostas por Kotler e Lee (2005), em três estratégias, num estudo sobre as práticas comunicacionais da Fundação do Futebol (Primeira Liga de Portugal). A partir destas estratégias será possível examinar, na componente empírica desta investigação, as prioridades e o perfil das ações de responsabilidade social comunicadas pelos clubes. Na tabela, condensamos cada uma das iniciativas de Kotler e Lee (2005).

Tabela 7: Principais práticas de RSC

Iniciativa	Definição
1 Promoções de Causas Corporativas Kotler e Lee (2005, p. 49 a 80)	A primeira estratégia de RSC é quando uma organização destina recursos, sejam eles financeiros ou mesmo de tempo e atenção, com o intuito de promover consciencialização e preocupação sobre uma causa social. As promoções de causa podem ser geridas pela própria organização, de forma independente, ou em colaboração com organizações da sociedade civil associadas à causa. O foco dessa iniciativa reside nas comunicações persuasivas, destinadas a criar consciência e mobilizar ações em direção à causa. Os objetivos de comunicação incluem aumentar a consciencialização, motivar e educar o público sobre questões sensíveis, desde sociais a ambientais e humanitárias.
2 Marketing Relacionado a Causas Kotler e Lee (2005, p. 81 a 113)	Prescreve o comprometimento de uma organização no sentido de contribuir ou doar uma percentagem de uma determinada receita para uma causa específica, com base nas vendas de produtos. Diferente de outras iniciativas, o nível de contribuição depende de uma ação do público. A MRC busca criar uma relação mutuamente benéfica, impulsionando as vendas dos seus produtos e gerando apoio financeiro para uma causa. Os consumidores têm a oportunidade de contribuir para instituições de caridade enquanto adquirem produtos ou serviços, caracterizando um modelo ganha-ganha.
3 Marketing Social Corporativo Kotler e Lee (2005, p. 114 a 143)	Se concentrar no apoio ao desenvolvimento de campanhas de mudança de comportamento, com o objetivo, sobretudo, de melhorar questões como saúde pública, segurança, meio ambiente ou bem-estar da comunidade. Diferenciando-se, especialmente, da primeira iniciativa, ao focalizar na mudança de comportamento, o MSC visa influenciar ações específicas que beneficiem a sociedade como um todo. Em algumas oportunidades, materializa-se por meio de parcerias com instituições afins, combinando conhecimentos técnicos e alcance comunitário para ser mais efetivo.
4	Na Filantropia Corporativa, uma empresa realiza contribuições diretas, podendo ser

Filantropia Corporativa Kotler e Lee (2005, p. 144 a 174)	em forma de dinheiro, doações, tecnologia ou serviços, para instituições que desenvolvem ou promovem iniciativas sociais. A mais tradicional dentre as estratégias sociais corporativas, como os autores referem, a FC tem evoluído para abordagens mais estratégicas, alinhando-as aos objetivos de negócio. As organizações expandiram as opções de doação, incluindo recursos corporativos além de dinheiro, como produtos em excesso, uso de canais de distribuição, de comunicação e conhecimento técnico. Esse tipo de doação prescreve escolher causas alinhadas com os valores da organização. A estratégia pode contribuir para a reputação corporativa e o impacto social nas comunidades locais.
5 Voluntariado Comunitário Kotler e Lee (2005, p. 175 a 206)	É quando uma organização incentiva os seus colaboradores e parceiros a se voluntariarem para apoiar organizações e causas, especialmente, locais. Esse envolvimento pode ocorrer de maneira independente, como exemplificado pelos autores quando funcionários de uma empresa de tecnologia ensinam informática em escolas secundárias, ou em parceria com organizações sem fins lucrativos, com os colaboradores visitando instituições ou causas sociais. Com uma abordagem estratégica crescente, os esforços voluntários, igualmente, são alinhados aos valores e missão organizacional. É vista como uma das formas mais genuínas de envolvimento social corporativo, contribuindo para relacionamentos comunitários, satisfação dos colaboradores e imagem corporativa.
6 Práticas Empresariais Socialmente Responsáveis Kotler e Lee (2005, p. 207 a 235)	Na sexta iniciativa, "Práticas Empresariais Socialmente Responsáveis," uma corporação adota práticas comerciais discricionárias e investimentos que apoiam causas sociais, visando melhorar o bem-estar da comunidade e proteger o meio ambiente. As práticas incluem alterações nos procedimentos internos, design de instalações, fabricação, relatórios externos e até mesmo a seleção de fornecedores sustentáveis. A transparência e a comunicação são fundamentais. Os benefícios abrangem a satisfação dos funcionários, melhorias no desempenho ambiental e um apoio crescente nas esferas econômica, social e política. O sucesso nessas iniciativas é orientado pelos "Cinco C's": Convicção, Compromisso, Comunicação, Coerência e Credibilidade, apoiados por princípios como foco nas preocupações mais relevantes, ação proativa e responsabilidade a longo prazo.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Rocha e Morais (2024) e Kotler e Lee (2005)

No estudo referido, Rocha e Morais (2024) adaptaram as seis práticas de responsabilidade social propostas por Kotler e Lee (2005) ao contexto futebolístico, destacando que tais iniciativas "são uma oportunidade para os clubes alinharem os seus valores às estratégias, de modo a expressá-los da melhor maneira" (p. 80). Com esta perspetiva em mente, o primeiro passo consiste em adaptar as seis práticas de Kotler e Lee (2005) ao contexto do futebol, garantindo, assim, a coerência e a legitimidade da opção metodológica adotada. Também, percecionamos cada prática à luz dos conjuntos teóricos apresentados por Garriga e Melé (2004), para um melhor entendimento da sua contribuição conceptual. Nos pontos que se seguem aprofundamos as três estratégias desenvolvidas por Rocha e Morais (2024), que visam facilitar a interpretação dos dados empíricos por meio da sistematização da atuação comunicacional dos clubes nessa área.

3.8.1. Promoções de Causa no contexto do Futebol

A prática de Promoções de Causa, delineada por Kotler e Lee (2005), conforme adaptação feita por Rocha e Morais (2024) ao contexto futebolístico, constitui uma estratégia que pode reforçar o vínculo entre clubes e comunidade, desde que ancorada em valores consistentes e não instrumentalizada de forma oportunista. À semelhança do que fez a *The Body Shop* com as suas campanhas contra testes em animais (Kotler & Lee, 2005, p. 24), os clubes de futebol também podem selecionar causas alinhadas com a sua identidade institucional, canalizando as suas plataformas digitais para estimular reflexão e envolvimento, a exemplo do que ocorreu em 2025, quando clubes da Série A, do Brasil, como Club de Regatas Vasco, Botafogo de Futebol e

Regatas, E.C. Bahia, S.C. Corinthians Paulista, Sport Recife e S.C. Internacional, no aniversário do golpe militar de 1964, partilharam a mensagem *Ditadura nunca mais*[77].

Ao explorar a comunicação persuasiva, o clube pode alertar os seus adeptos e a sociedade em geral para o envolvimento em causas sensíveis. Segundo Rocha e Morais (2024), isso pode incluir direcioná-los a um site dedicado à respetiva causa, convidá-los a participar de eventos beneficentes organizados pelo clube, estimular contribuições financeiras para organizações parceiras, ou mesmo para as suas próprias instituições sociais, como já é feito em clubes como Sport Lisboa e Benfica, Sporting Clube de Portugal e Club Sport Marítimo, em Portugal, Clube Atlético Mineiro, Club Athletico Paranaense e E.C. Bahia, no Brasil.

Na medida em que envolvem a comunidade em atividades sociais, campanhas de arrecadação de fundos, ou, sobretudo, utilizam as suas plataformas digitais para consciencializar sobre causas sensíveis, Rocha e Morais (2024) defendem que os clubes de futebol não apenas demonstram apoio à causa, como também fortalecem a sua conexão com a comunidade, consolidando-se enquanto agente de sensibilização e consciencialização.

A Promoção de Causa inscreve-se numa lógica próxima da Teoria do Bem Comum (Fort, 1999; Melé, 2002), pois posiciona o clube como mediador entre a sociedade civil e problemáticas coletivas, mesmo quando o tema transcende o seu *core* desportivo. Neste sentido, a sua integração às Teorias Éticas, segundo o modelo de Garriga e Melé (2004), sublinha o potencial das organizações desportivas para agir como agentes morais, contribuindo para o bem-estar social a partir de uma atuação ética deliberada, e não meramente decorativa.

3.8.2. Marketing Relacionado a Causas no contexto do Futebol

Enquanto prática inserida no campo das teorias instrumentais da responsabilidade social (Garriga & Melé, 2004), o Marketing Relacionado a Causas, identificado por Kotler e Lee (2005), pode ser utilizado pelos clubes de futebol como forma de gerar valor social e reputacional. Como observam Rocha e Morais (2024), esta estratégia consiste em associar a venda de produtos desportivos ou a realização de eventos a uma causa social, destinando uma percentagem das receitas a instituições parceiras ou projetos específicos. No entanto, mais do que uma ação pontual, trata-se de uma escolha que exige coerência com os valores comunicados pela organização, sob pena de comprometer a sua credibilidade.

Podemos citar como exemplo a campanha *#WeKickCorona*, liderada pelos jogadores do *FC Bayern München*, Leon Goretzka e Joshua Kimmich, que procurou mobilizar o futebol alemão em resposta aos impactos sociais da pandemia. Durante um jogo comemorativo entre as equipas *Legends* do *Bayern* e do *Manchester United*, que marcava o aniversário de 20 anos da final da

[77] Retirado de: https://ge.globo.com/ba/futebol/noticia/2025/04/01/no-dia-que-marca-inicio-da-ditadura-clubes-brasileiros-se-manifestam-pela-democracia.ghtml. Acesso em 22/maio/2025.

Champions League de 1999[78], realizado em *Old Trafford*, foram angariados 180 mil euros para instituições envolvidas no combate à crise sanitária.

Em termos estratégicos, esta prática pode reforçar o envolvimento emocional dos adeptos e diferenciar o clube no mercado, mas requer uma gestão cuidadosa da comunicação (Rocha e Morais, 2024). A divulgação nas plataformas digitais deve ir além da celebração da doação, promovendo a causa e explicando o seu alinhamento com a missão institucional. Quando bem articulado, este tipo de marketing pode contribuir para criar uma comunidade desportiva mais consciente e engajada nos propósitos sociais do clube.

Além de constar entre as práticas sistematizadas por Kotler e Lee (2005), o Marketing Relacionado a Causas também tem sido tratado como uma abordagem teórica da RSC, assente nas Teorias Instrumentais (Garriga & Melé, 2004). Para Smith e Higgins (2000), a sua eficácia reside na capacidade de conjugar interesse social e posicionamento estratégico, funcionando como uma via para a construção de reputação. Neste sentido, também se aproxima muito da noção de vantagem competitiva, proposta por Porter (1980), ressaltando que as práticas de RSC, mesmo quando instrumentalizadas, podem beneficiar simultaneamente a organização e a sociedade, desde que ancoradas num compromisso ético transparente e verificável.

3.8.3. Marketing Social Corporativo no contexto do Futebol

O Marketing Social Corporativo, como proposto por Kotler e Lee (2005), distingue-se da Promoção de Causa por privilegiar ações focadas na alteração de comportamentos, ainda que ambas partilhem a vocação para a sensibilização. No futebol, esta prática tem ganhado relevância à medida que os clubes se assumem como agentes influentes em debates públicos, especialmente em temas como preconceito, discurso de ódio e saúde mental. Segundo Rocha e Morais (2024), este tipo de iniciativa exige um compromisso mais estrutural e contínuo, pois visa alterar padrões de comportamento, e não apenas sensibilizar pontualmente para uma causa específica.

Um exemplo é a campanha *#SilenceSocialHate*[79], lançada pelo *Ajax*, clube dos Países Baixos. O emblema revelou que os seus atletas, das equipas masculina e feminina, recebem, mensalmente, mais de 1.500 mensagens de ódio nas redes sociais. Em resposta, a campanha procurou combater a violência no ambiente digital e provocar uma reflexão coletiva sobre os limites do discurso e a responsabilidade dos adeptos. A mobilização, neste caso, parte de um diagnóstico concreto e traduz-se numa tentativa de consciencialização comportamental (Kotler & Lee, 2005; Rocha & Morais, 2024), apoiada no alcance e na legitimidade do clube junto dos seus públicos.

Essa abordagem alinha-se à teoria da Responsividade Social, inserida no agrupamento das Teorias Integrativas de Garriga e Melé (2004). Como descrito por Ackerman (1973), trata-se de

[78] Retirado de https://fcbayern.com/en/news/2020/06/fcb-legends-raise-%E2%82%AC180000-for-wekickcorona. Acesso em 16/abril/2024.
[79] Retirado de: https://english.ajax.nl/articles/ajax-takes-a-stand-against-social-hate/. Acesso em 16/abril/2024.

atuar na “zona de discricionariedade”, um espaço não obrigatório, mas ético, onde as organizações são chamadas a responder às tensões emergentes da sociedade. Ao adotarem essa lógica, os clubes assumem um posicionamento com vistas à transformação cultural e social do seu entorno.

3.8.4. Filantropia Corporativa no contexto do Futebol

A filantropia permanece como uma das práticas mais clássicas da RSC (Godfrey, 2009), ocupando o vértice superior da pirâmide de Carroll (1991), que atribui à doação voluntária um caráter de retribuição social. Neste enquadramento, as organizações são convidadas a transcender as suas obrigações legais e éticas, atuando em nome do bem comum por meio de uma intervenção mais concreta e verificável.

Como argumentam Rocha e Morais (2024), os clubes podem operacionalizar a filantropia por meio de doações materiais ou financeiras, mas também através da cedência de infraestruturas e da colaboração com entidades públicas ou sociais. Durante a pandemia da COVID-19, o *Barcelona* cedeu o Estádio *Camp Nou* para servir como centro de vacinação, numa ação trabalhada em parceria com o *Hospital Clínic*, iniciativa que revelou a intenção, para além de contribuir com o bem comum, de estreitar o vínculo do clube com a sociedade catalã[80]. Já o *Real Madrid*, ao doar materiais médicos em 2020, também com vistas a mitigar os efeitos da pandemia do Coronavírus, procurou responder de forma imediata a uma urgência coletiva, segundo palavras da presidente da Comunidade de Madrid, que afirmou que a contribuição "poderia salvar vidas"[81].

A atuação filantrópica no desporto pode ser interpretada à luz das Teorias Políticas, de Garriga e Melé (2004), especialmente na sua vertente de Cidadania Corporativa. Neste entendimento, os clubes usufruem do seu estatuto simbólico e económico, assumindo um compromisso com a sua comunidade envolvente. A “empresa cidadã”, conceito explorado por Davis (1973) e por Carroll (1999), implica uma responsabilidade que excede a orientação económica. Converte-se numa representação social legítima. Neste sentido, a filantropia não deve ser vista apenas como uma generosidade institucional, mas como uma obrigação moral de retribuir, sobretudo em contextos de crise.

Finalmente, importa destacar que esta prática não é alheia à teoria do Bem Comum. Quando os clubes canalizam recursos para apoiar causas sociais, assumem um papel de mediadores entre a sua estrutura organizacional e as necessidades mais urgentes da sociedade. Esta atuação, apesar de não gerar retorno económico direto, reforça a imagem do clube e consolida a sua legitimidade.

3.8.5. Voluntariado Comunitário no contexto do Futebol

[80] Retirado de: https://www.fcbarcelona.fr/fr/actualites/2161685/covid-19-vaccination-begins-at-camp-nou. Acesso em 19/abril/2024.
[81] Retirado de: https://www.record.pt/internacional/paises/espanha/detalhe/coronavirus-real-madrid-doa-material-que-pode-salvar-vidas. Acesso em 19/abril/2024.

Dando continuidade à análise das práticas de RSC propostas por Kotler e Lee (2005), o voluntariado comunitário manifesta-se, no universo do futebol, como uma estratégia de proximidade que reforça os vínculos entre clubes e sociedade civil. Esta iniciativa, quando incorporada nas rotinas institucionais, pode traduzir um compromisso com a solidariedade e o desenvolvimento comunitário. Rocha e Morais (2024) enfatizam que o voluntariado pode assumir formas diversas, desde a participação de jogadores, treinadores, funcionários, mascotes e ídolos históricos em causas locais, integrando iniciativas que reforçam a identidade e o compromisso institucional.

Em muitos casos, estas práticas são promovidas pelos próprios clubes, como ilustrado pela campanha do PSG, que incluiu visitas dos seus atletas Mbappé e Hakimi às crianças do instituto médico-educacional de *Saint-Cloud*[82]. Noutros, são protagonizadas diretamente pelos atletas, como a campanha de Marcus Rashford, à época jogador do *Manchester United*, que mobilizou apoio para crianças vulneráveis durante a pandemia, e acabou por receber reconhecimento estatal pelo impacto da sua iniciativa[83]. Ambas as abordagens demonstram a capacidade do futebol para ativar redes de solidariedade, uma prática que pode ser positiva, tanto internamente, fortalecendo a cultura e o bem-estar dos colaboradores, quanto externamente, estreitando os laços desses colaboradores com a sua comunidade. Por exemplo, eles podem visitar escolas e alas pediátricas de hospitais, uma prática bastante comum no meio e destacada no estudo de Rocha e Morais (2024).

Do ponto de vista teórico, o voluntariado corporativo também pode ser enquadrado na lógica da Cidadania Corporativa, integrada por Garriga e Melé (2004) no agrupamento das Teorias Políticas. Trata-se de uma conceção que atribui às organizações deveres éticos junto da comunidade onde atuam. Adicionalmente, esta prática pode estar aliada à Teoria dos *Stakeholders*, ao reconhecer que os colaboradores, adeptos e beneficiários sociais são partes interessadas das atividades da organização. Quando adequadamente implementado, o voluntariado consolida-se como uma prática estratégica que humaniza a imagem institucional e fortalece a sua comunidade (Kotler & Lee, 2005).

3.8.6. Práticas Empresariais Socialmente Responsáveis no contexto do Futebol

No universo do futebol, as práticas empresariais socialmente responsáveis, descritas por Kotler e Lee (2005), podem ser compreendidas como iniciativas estruturais que transcendem os compromissos legais ou éticos básicos. Segundo Rocha e Morais (2024), estas práticas implicam transformações internas permanentes nas operações dos clubes, sinalizando uma disposição para integrar preocupações ambientais, sociais e de acessibilidade nos próprios modos de

[82] Retirado de: https://pt.psg.fr/clube/content/la-journee-de-mbappe-et-hakimi-aupres-des-enfants-en-photos-fondation-paris-saint-germain. Acesso em 19/abril/2024.
[83] Retirado de: https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/futebol-ingles/noticia/por-campanha-de-alimentacao-para-criancas-rashford-recebe-titulo-do-imperio-britanico.ghtml. Acesso em 19/abril/2024.

funcionamento institucional, abordagem alinhada com a lógica de responsabilidade discricionária, descrita por Carroll (1991), ao colocar as organizações num patamar proativo de compromisso social.

Esta transformação manifesta-se, por exemplo, na adoção de práticas sustentáveis nas infraestruturas desportivas, como a instalação de painéis solares, sistemas de captação de água da chuva ou o uso de materiais recicláveis, mas também em medidas menos visíveis, como a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e a revisão de processos internos para reduzir impactos ambientais (Rocha & Morais, 2024). São iniciativas que sinalizam uma mudança de paradigma: mais do que comunicar causas externas, o clube, incorpora-as na sua estrutura funcional.

A criação de fundações e institutos sociais associados aos clubes reforça esse compromisso estrutural com a responsabilidade social. Segundo Ginesta e Ordeix (2010), essas instituições, além de atuarem de forma contínua e especializada no campo social, permitem consolidar uma identidade institucional alinhada com causas sensíveis. O *River Plate*, um dos principais clubes de futebol da Argentina, é um exemplo disso. O clube conta com uma Fundação, descrita no seu site oficial como um organismo dedicado a "promover maior inclusão social por meio de programas educacionais, culturais, esportivos e sociais"[84]. O *Atlético de Madrid*, por sua vez, concebeu o Estádio *Wanda Metropolitano*, desde a sua origem, para priorizar a eficiência energética e a redução das emissões de CO2. O clube atribui essa prática à utilização de tecnologia LED na iluminação, à otimização dos sistemas de ar-condicionado e à incorporação de energia solar para aquecimento de água[85].

Ainda a nível estrutural, Coombs e Harker (2021) destacam o exemplo do *Watford FC*, clube inglês pioneiro no seu país ao abrir uma sala sensorial no seu estádio destinada exclusivamente aos adeptos com transtorno do espectro autista (TEA). Numa nota oficial, o clube sublinhou que "a abertura pioneira da sala deve ter um grande impacto nas crianças que lutam para lidar com grandes multidões e níveis de ruído no estádio" (Coombs & Harker, 2021, p. 103). Esta iniciativa pode estabelecer um modelo inclusivo que outros clubes desportivos podem seguir, na lógica do isomorfismo mimético de DiMaggio e Powell (1983), melhorando a experiência dos adeptos numa perspetiva de inclusão.

A comunicação destas práticas, como salientam Ginesta e Ordeix (2010), exige envolvimento técnico e político por parte dos gabinetes de comunicação. Um esforço estratégico que visa informar os adeptos e dialogar com patrocinadores, órgãos reguladores, decisores públicos e outros *stakeholders* primários. Esta articulação, entre ação interna e comunicação institucional, reforça o argumento de Morgan e Summers (2008) sobre a necessidade de formação

[84] Retirado de: https://www.cariverplate.com.ar/fundacion-river-plate. Acesso em 19/abril/2024.
[85] Retirado de: https://www.atleticodemadrid.com/noticias/un-estadio-sostenible. Acesso em 19/abril/2024.

especializada dos profissionais de comunicação para responder a estas novas exigências de responsabilidade organizacional.

Estas práticas interagem com várias perspetivas teóricas previamente exploradas, como a Cidadania Corporativa ou a Responsividade Social (Garriga & Melé, 2004). No entanto, Rocha e Morais (2024) consideram mais pertinente associá-las à Teoria Integrativa do Contrato Social, proposta por Donaldson e Dunfee (1994), segundo a qual os compromissos éticos das organizações são legitimados através de acordos implícitos entre estas e os diferentes setores da sociedade civil. A adoção de práticas sustentáveis e inclusivas, neste contexto, pode ser entendida como resultado de expectativas partilhadas entre os clubes e os seus públicos, traduzidas em normas éticas convencionadas e cada vez mais exigentes no ecossistema desportivo.

3.9. Agrupamento das práticas de RSC em estratégias de Sensibilização, Intervenção e Corporativas

A partir da delimitação das seis práticas de responsabilidade social propostas por Kotler e Lee (2005), Rocha e Morais (2024) propuseram uma reorganização conceptual dessas iniciativas em três estratégias comunicacionais – Sensibilização, Intervenção e Corporativas – numa reconfiguração que permite uma leitura mais clara da natureza das ações desenvolvidas pelos clubes e oferece critérios operacionais para compreender o grau de envolvimento institucional em cada uma delas e, especialmente, o modo como se inscrevem no discurso público da organização:

Figura 9: Correspondência das práticas e estratégias de RSC



Fonte: elaborado pelo autor com base em Rocha e Morais (2024) e Kotler e Lee (2005)

A estratégia de Sensibilização, que integra as práticas de Promoção de Causa e de Marketing Social Corporativo, tem como finalidade fomentar a consciencialização em torno de problemáticas sociais, por meio de mensagens construídas para gerar envolvimento e reflexão. No contexto dos clubes de futebol, essa abordagem manifesta-se em iniciativas comunicacionais que dão visibilidade a causas específicas – como o combate à violência de género, ao racismo ou

à intolerância religiosa, por exemplo – recorrendo a uma narrativa pedagógica e envolvente – inclusive, por meio do recurso de *storytelling* – difundidas pelos canais institucionais do clube.

Por sua vez, as estratégias de Intervenção, que englobam práticas como o Marketing Relacionado a Causas e a Filantropia Corporativa, caracterizam-se pela concretização de ações com impacto direto junto das comunidades, como, por exemplo, a destinação de parte das receitas de bilheteira a projetos sociais ou a realização de donativos a instituições beneficentes, materializando o seu compromisso com o bem-estar coletivo, ao passo que promovem o envolvimento dos adeptos, convocando-os a contribuir para a consecução dos objetivos das campanhas.

Por fim, as estratégias Corporativas, que integram práticas como o Voluntariado Comunitário e a implementação de Políticas Empresariais Socialmente Responsáveis, traduzem um compromisso mais abrangente do clube com a responsabilidade social, refletindo-se na incorporação de valores éticos e sustentáveis no quotidiano organizacional, com vistas a uma aculturação dessas práticas. A consolidação de uma identidade social coerente com os valores que professam impõe que a organização estimule a participação de jogadores, funcionários e adeptos. Também assente nesse tipo de estratégia, o clube deve privilegiar parceiros e fornecedores alinhados com princípios de equidade e sustentabilidade.

Esta classificação, no entanto, não pode ser dissociada dos valores que orientam a atuação dos clubes. Como alerta Adkins (2012), a escolha de uma causa e da respetiva abordagem estratégica deve estar enraizada nos valores organizacionais, sob pena de comprometer a autenticidade e a eficácia da ação comunicativa. Reforça-se que a coerência entre discurso e prática é, assim, fundamental para preservar a legitimidade da intervenção social.

Um clube que afirma combater o racismo, por exemplo, não pode negligenciar a presença ou ausência de diversidade nas suas estruturas internas. Da mesma forma, um clube situado numa região vulnerável a desastres naturais, que promova ações ligadas ao alerta climático, deve garantir que essa preocupação não se esgote em campanhas sazonais ou oportunistas, primeiramente, adotando práticas que não agravem essas condições climáticas, e, sobretudo, escolhendo as estratégias comunicacionais que melhor expressem essa preocupação. Recordamos os casos mencionados neste trabalho, como as contratações de David Goodwillie, pelo *Raith Rovers*, da Escócia, e de Robinho, pelo Santos F.C., no Brasil, que ilustram bem como uma pretensa defesa de valores sociais pode ser posta à prova quando as ações são dissonantes da comunicação.

Parte II – Estudo Empírico

Capítulo 4. Metodologia e desenho da investigação

No início deste capítulo apresentamos os fundamentos metodológicos da investigação e a estrutura que nos guiou na recolha e análise de dados. Considerando a análise comparativa de 38 clubes de futebol, pertencentes às duas principais ligas de Portugal e do Brasil, optámos por um estudo de caso múltiplo, com amostragem por grupos, como proposto por Yin (2001), que sustenta essa abordagem por permitir conjugar diferentes métodos e técnicas. No nosso caso, face à complexidade da operacionalização do estudo, esta mostrou-se a opção mais adequada. Por essa razão, estruturámos o desenho da pesquisa como exploratória e descritiva, orientada por uma metodologia mista, capaz de combinar procedimentos quantitativos e qualitativos (Creswell & Plano Clark, 2017), para capturar padrões e significados atribuídos às práticas comunicacionais analisadas.

A investigação inscreve-se numa lógica indutiva, partindo da análise empírica da comunicação de RSC dos clubes, para identificar padrões e formular possíveis generalizações. Segundo Gil (2008), a generalização não deve ser assumida à partida, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmados, como procurámos fazer. Esta opção justifica-se pela escassez de modelos prévios aplicados ao contexto específico dos clubes de futebol, e, sobretudo, pela intenção de oferecer contributos conceptuais por meio da análise dos dados. Como argumentam Marconi e Lakatos (2004), ao contrário da dedução, a indução permite inferir verdades gerais a partir de dados particulares, expandindo o conhecimento para além das premissas iniciais.

Neste enquadramento, seguimos os preceitos de Suertegaray (2005), valorizando a observação sistemática, a experiência acumulada e a comparação transversal como pilares de análise. O cruzamento dos dados recolhidos permitiu-nos identificar tendências comunicacionais recorrentes, compreender divergências entre contextos e estimular o amadurecimento teórico sobre a responsabilidade social no desporto. Importa sublinhar que este estudo não se propõe a hierarquizar clubes ou países, mas antes a compreender como determinadas estratégias comunicativas ganham forma, significado e legitimidade, em função das suas práticas e das realidades em que se inserem. Esta perspetiva recusa juízos normativos e favorece uma análise crítica orientada pela comparação empírica e pela compreensão dos sentidos atribuídos às ações comunicacionais.

Dando seguimento à estrutura metodológica adotada, recorreu-se à triangulação de métodos como estratégia para reforçar a consistência analítica e a validade dos dados, como propõe Patton (2002). Esta opção justifica-se devido, tanto à natureza multifacetada do objeto empírico, como à componente de ineditismo de uma investigação deste porte para a área, que

exige olhar para a comunicação dos clubes considerando as suas mensagens institucionais, a visão estratégica da gestão dos Gabinetes de Comunicação e a perceção dos públicos. Assim, a recolha de dados foi realizada por três vias, de modo a contemplar essa perspetiva: uma análise de conteúdo das publicações feitas no Facebook pelos 38 clubes selecionados durante o ano de 2021; entrevistas com responsáveis pela comunicação institucional dos clubes, e inquéritos dirigidos aos adeptos.

A análise de conteúdo, inspirada nos contributos de Bardin (2011), Krippendorff (2018) e Neuendorf (2017), permitiu aceder à visibilidade conferida pelos clubes aos conteúdos de RSC. Já as entrevistas, conforme orientações de Marconi e Lakatos (2002) e Sanglard et al. (2022), ofereceram uma perspetiva interna sobre os processos de decisão e os desafios enfrentados pelos profissionais. Os inquéritos, por sua vez, foram desenhados à luz das recomendações de Santos e Henriques (2021) e Bell (2010), procurando captar perceções dos adeptos sobre o compromisso social dos clubes. A escolha desta combinação metodológica é ainda sustentada por Sherwood e Nicholson (2013), que destacam o estudo de caso, a análise de conteúdo, as entrevistas e os inquéritos, como abordagens amplamente utilizadas por investigadores em estudos de comunicação desportiva.

A escolha de Brasil e Portugal assenta na proximidade linguística, histórica e cultural que os une enquanto países lusófonos (Martins, 2015; Lourenço, 1999; Fiorin, 2006), com uma matriz idiomática comum que favorece o cruzamento de práticas e discursos comunicacionais. Apesar das diferenças em termos de população e desenvolvimento económico, esses contrastes não fragilizam a comparação, pelo contrário, enriquecem-na, ao proporcionar olhares sobre contextos distintos na comunicação dos clubes de futebol. Acresce a isso o facto de que ambos os países integram continentes com reconhecida tradição futebolística – América do Sul e Europa – na qual a sua hegemonia se manifestou durante décadas no próprio formato da Copa Intercontinental[86] (reconhecida pela FIFA como o equivalente ao Mundial de clubes da época)[87], restrito aos campeões desses dois continentes. Expressão linguística, proximidade cultural e tradição futebolística, portanto, assumem as principais dimensões que justificam a escolha destes dois países.

4.1. Pergunta de partida e objetivos da investigação

Na sequência da definição do modelo metodológico, partindo da intersecção entre comunicação, futebol e responsabilidade social, desenhámos esta investigação com a finalidade de buscar inferências sobre a comunicação de responsabilidade social dos clubes de futebol de Portugal e Brasil, nas suas plataformas digitais. Seguimos as orientações de Krippendorff (2007) para a formulação de uma pergunta de investigação principal: "Em que medida é que os clubes

[86] Retirado de: https://www.gazetaesportiva.com/campeonatos/mundial-de-clubes-fifa/a-antiga-copa-intercontinental-palco-de-batalhas-memoraveis-entre-europa-e-america-do-sul/. Acesso em 04/julho/2024
[87] Retirado de: https://inside.fifa.com/organisation/fifa-council/media-releases/fifa-council-approves-key-organisational-elements-of-the-fifa-world-cu-2917722. Acesso em 04/julho/2024

conferem importância para a comunicação de responsabilidade social no âmbito das suas plataformas digitais?".

Rudio (1985) destaca que um problema de investigação deve ser formulado de maneira explícita, clara, compreensível, operacional e específica. Sendo assim, e de maneira a captar com maior precisão a complexidade do fenómeno em estudo, desdobrámos a pergunta principal em três subquestões: (1) Os planos de comunicação dos clubes de futebol incluem estratégias direcionadas à promoção e desenvolvimento da responsabilidade social? (2) Como é que os adeptos percebem essas estratégias de responsabilidade social promovidas pelos clubes? (3) Existem diferenças entre os clubes brasileiros e portugueses quanto à comunicação de responsabilidade social nas suas plataformas digitais? Estas questões estão relacionadas aos instrumentos metodológicos previamente apresentados, e orientam a análise empírica, permitindo uma leitura mais sistemática dos dados.

No entanto, a pergunta de investigação nem sempre é suficiente para traduzir todas as dimensões do problema em análise, sendo por isso fundamental a definição de objetivos (Hernández Sampieri et al., 2014; Marconi & Lakatos, 2002). Assim, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar a importância atribuída à comunicação de responsabilidade social pelos clubes da Primeira Liga de Portugal e da Série A do Brasil, a partir das suas práticas comunicacionais digitais, considerando, para o efeito, a perceção das estratégias adotadas, e a forma como estas são percebidas e integradas num ecossistema marcado por exigências éticas cada vez maiores, como tivemos oportunidade de verificar na discussão teórica.

À semelhança do que foi feito com a pergunta de investigação, definiram-se também os seguintes objetivos específicos: (1) mapear as práticas de comunicação digital realizadas pelos principais clubes de futebol de Portugal e do Brasil para promover ações de responsabilidade social nas suas plataformas digitais; (2) identificar os temas prevalentes nessas ações, bem como as causas sociais a que se associam; (3) contrastar o volume, a frequência e o enfoque das publicações realizadas em cada país, de modo a identificar tendências e assimetrias; (4) compreender, através de entrevistas com responsáveis pela comunicação institucional, a perspetiva dos profissionais de comunicação sobre a relevância das campanhas sociais e a sua eficácia em promover mudanças de comportamento; (5) recolher e interpretar as perceções dos adeptos sobre a presença, visibilidade e autenticidade das iniciativas veiculadas pelo seu clube, com base em dados obtidos por meio de inquérito.

A estruturação destes objetivos foi orientada pela literatura sobre metodologia que distingue três tipos principais de investigação: descritiva, exploratória e explicativa (Gil, 2002; Hernández Sampieri et al., 2014; Selltiz et al., 1974; Triviños, 1987). Contudo, algumas abordagens ainda defendem uma espécie de tipologia híbrida, que combina características descritivas e exploratórias (Oliveira, 2011), especialmente em estudos que se debruçam sobre fenómenos com escassa sistematização teórica. É precisamente neste enquadramento que situamos esta investigação, definindo-a de natureza exploratória-descritiva, por permitir, simultaneamente,

interpretar as práticas existentes e ampliar a compreensão sobre um campo ainda em consolidação.

Em síntese, dada a escassez de estudos nesta área, optámos por uma abordagem metodológica que combinasse duas vertentes: a exploratória, que permitiu identificar práticas e tendências pouco estudadas (Hernández Sampieri et al., 2014), e a descritiva, que possibilitou analisar em maior detalhe as formas como os clubes comunicam a sua responsabilidade social, considerando as realidades em que estão inseridas. Como sugerem Gil (2002) e Triviños (1987), estudos exploratórios são particularmente úteis em fases iniciais, ao passo que as abordagens descritivas permitem aprofundar relações e padrões entre variáveis. No nosso caso, a combinação entre análise de conteúdo, entrevistas e questionários permite, não apenas compreender melhor o tema, como também aprofundar a leitura dos processos comunicacionais em torno da responsabilidade social, sobretudo quando analisados em perspetiva comparada entre países e clubes.

4.2. Estudo de caso múltiplo

Tendo em conta a pergunta de investigação, os objetivos definidos e a natureza exploratória-descritiva desta pesquisa, a opção metodológica recaiu sobre o estudo de caso. Esta escolha sustenta-se na literatura especializada (Yin, 2001; Martins, 2008) e na própria experiência do investigador, onde a trajetória académica se tem direcionado à análise do futebol em contextos comunicacionais e sociais. O estudo de caso mostra-se apropriado para a construção de uma investigação empírica que examina fenómenos na realidade em que ocorrem (Martins, 2008; Yin, 2001), permitindo uma análise que respeita e observa o contexto dos clubes de futebol no que se refere à sua atuação na comunicação de responsabilidade social. Além disso, o foco na contemporaneidade, uma característica de investigações deste tipo, reforça ainda mais a escolha desta metodologia, como prescrevem Yin (2001) e Collazos (2009).

A metodologia adotada permite captar, simultaneamente, os modos de atuação de cada clube e as tendências transversais ao conjunto. Como refere Collazos (2009), esta abordagem é sensível às inter-relações entre partes e totalidade, o que se ajusta à intenção de identificar as regularidades e as variações entre os 38 clubes analisados. Assim, podemos identificar práticas comunicacionais, cruzando variáveis e categorias com base em procedimentos qualitativos e quantitativos (Yin, 2001). A forma como esses métodos se complementam será detalhada nas secções seguintes. Como descreve Martins (2008), a proposta é de um "mergulho profundo e exaustivo num objeto delimitado" (p. 10), orientado por um esforço sistemático de interpretação.

A delimitação empírica da amostra também reforça a coerência metodológica da investigação. Cada clube de futebol foi considerado como uma unidade de análise independente, permitindo uma leitura comparativa entre contextos nacionais, conforme sugere Yin (2001). A escolha do número de casos decorre da composição atual das ligas principais: a Série A brasileira, com 20

clubes, e a Primeira Liga portuguesa, com 18. Esta abrangência confere solidez à análise, embora tenha colocado desafios operacionais importantes ao longo do processo de recolha e tratamento dos dados. A identificação nominal dos clubes será apresentada a seguir.

Tabela 8: Clubes presentes no estudo

I Liga de Portugal	Série A do Brasil
Sport Lisboa e Benfica	Sport Club Internacional
Futebol Clube do Porto	Clube de Regatas do Flamengo
Sporting Clube de Portugal	Clube Atlético Mineiro
Clube Desportivo Santa Clara	São Paulo Futebol Clube
Vitoria Sport Clube	Santos Futebol Clube
Sporting Clube de Braga	Fluminense Football Club
Club Sport Marítimo	Fortaleza Esporte Clube
Gil Vicente Futebol Clube	Sociedade Esportiva Palmeiras
Grupo Desportivo Estoril Praia	Atlético Clube Goianiense
Moreirense Futebol Clube	Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense
B SAD	Sport Club do Recife
Futebol Clube de Famalicão	Esporte Clube Bahia
Futebol Clube Paços de Ferreira	Ceará Sporting Club
Portimonense Sporting Clube	Cuiabá Esporte Clube
Futebol Clube de Vizela	Esporte Clube Juventude
Clube Desportivo de Tondela	Sport Club Corinthians Paulista
Boavista Futebol Clube	Club Athletico Paranaense
Futebol Clube de Arouca	América Futebol Clube
	Red Bull Bragantino
	Associação Chapecoense de Futebol

Fonte: elaborado pelo autor

A definição de uma amostra representativa constituiu um dos pilares fundamentais desta investigação, tendo em vista a necessidade de garantir resultados fiáveis e comparáveis. Como salienta Neuendorf (2017), a amostragem visa assegurar que um conjunto de unidades seja capaz de refletir, com fidelidade, as características da população estudada, neste caso, os clubes de futebol de Portugal e Brasil. A impossibilidade de realizar um estudo que incluísse todos os clubes de ambos os países, impôs a necessidade de delimitar uma amostra exequível e, ao mesmo tempo, metodologicamente robusta e suficiente para dar resposta às perguntas formuladas (Krippendorff, 2004).

A inclusão dos 38 clubes que integraram as divisões de elite dos dois países permitiu-nos constituir um universo suficientemente heterogéneo, evitando enviesamentos decorrentes de regras de corte por popularidade, dimensão institucional ou alcance digital, sobretudo se considerarmos as diferenças significativas que existem entre os clubes de futebol em Portugal e no Brasil. Como recomenda Bardin (2011), a homogeneidade metodológica não deve ser

confundida com uniformidade empírica, mas exige critérios de seleção estáveis e coerentes ao longo do *corpus*. A decisão de analisar a totalidade das equipas participantes em cada campeonato assegura consistência comparativa e amplitude analítica.

Este desenho configura uma amostragem por grupos, também conhecida como amostragem por conglomerados (Marconi & Lakatos, 1992; Krippendorff, 2004), uma vez que cada unidade de análise pertence a um grupo delimitado, no caso, os campeonatos nacionais de elite. A segmentação por ligas respeita o princípio de exclusividade entre os grupos, e garante que cada clube represente, com igual peso, a linha de comunicação da respetiva liga.

Dado que envolve 38 unidades de análise distintas, esta investigação assume, portanto, a forma de um estudo de caso múltiplo. Este tipo de abordagem é considerado mais robusto (Yin, 2001), pois permite reunir o máximo de informações possíveis sobre os casos em questão. A intenção é capturar a totalidade de cada situação, identificando e analisando a multiplicidade de dimensões que compõem o caso, e, assim, descrever, compreender, discutir e analisar a natureza específica de cada caso (Martins, 2008), sobretudo numa lógica que permite a comparação entre os vários casos (Bogdan & Biklen, 1994; Coutinho, 2014; Stake, 1998).

A análise foi estruturada segundo a lógica de experimento cruzado (Martins, 2008), o que implica a seleção de casos capazes de gerar padrões repetidos ou contrastantes. Essa estratégia comparativa, aplicada transversalmente entre clubes e entre países, permite a identificação de aproximações e divergências no modo como a responsabilidade social é comunicada no espaço digital dos dois países. Mais do que procurar uniformidades, até pela natureza exploratória-descritiva, interessa-nos enriquecer a literatura da área com a compreensão da diversidade de abordagens e a sua adequação aos contextos socioculturais de origem.

Para orientar a observação empírica seguimos as recomendações de Yin (2001) quanto à definição de proposições analíticas que delimitam o foco da análise. No presente estudo, essas proposições incidem sobre o conteúdo publicado na página oficial do Facebook de cada clube ao longo do ano de 2021. Reforça-se aqui que não se trata do ano da época desportiva, mas do ano civil, ou seja, de 1 de janeiro a 31 de dezembro. A escolha desta rede social justifica-se pela sua penetração junto dos adeptos, e também pela frequência de publicações institucionais, que a tornam uma fonte relevante para aferir o posicionamento dos clubes em relação a temas de interesse público.

O nosso interesse recai, em particular, sobre publicações relacionadas com responsabilidade social que apontem para alguma correspondência com os ODS, entendidos aqui como indicadores temáticos que permitem inferir o tipo de causas que os clubes decidem apoiar e comunicar, bem como as estratégias com que essas temáticas são abordadas. As práticas observadas serão aprofundadas nas secções seguintes, com vista a estabelecer relações entre os conteúdos comunicados, a intenção estratégica e a receção pelos diferentes públicos.

4.3. Triangulação metodológica

A complexidade do objeto de estudo e a diversidade de fontes empíricas exigiram uma abordagem metodológica capaz de apreender as diferentes camadas do fenómeno. Conforme sugerem Creswell e Plano Clark (2017), mas também Maia et al. (2022), abordagens puramente qualitativas ou quantitativas tendem a apresentar limitações na interpretação dos dados, sobretudo quando o tema observado envolve práticas comunicacionais com diferentes públicos e meios. A utilização de métodos mistos surgiu assim como uma escolha, não apenas teórica, mas, sobretudo, estratégica (Johnson et al., 2007), permitindo uma leitura integrada entre quem diz, o que é dito, com que frequência e como é que esse conteúdo é percecionado (Sieber, 1973).

Esta decisão é sustentada por autores como Denzin e Lincoln (2006), que defendem que a combinação entre métodos qualitativos e quantitativos amplia a capacidade explicativa da investigação. No caso dos estudos de caso, Yin (2001) reforça a necessidade de múltiplas fontes de evidência como critério de rigor, o que fundamenta a adoção da triangulação metodológica nesta investigação. A par da análise de conteúdo, foram incluídas entrevistas com profissionais de comunicação, preferencialmente aqueles que são os responsáveis pelo gabinete de comunicação, e inquéritos dirigidos aos adeptos, permitindo confrontar as intenções estratégicas dos clubes com a perceção dos públicos. Esta abordagem revela-se, assim, mais eficaz, segundo Webb et al. (1999), uma vez que, quando uma proposição é testada por dois ou mais processos de medição independentes, a incerteza na sua interpretação tende a ser reduzida. Cumpre-nos recordar que a relevância desta metodologia tem crescido nos estudos de comunicação desportiva (Sherwood & Nicholson, 2013).

Esta triangulação não pretende apenas reforçar a validade dos dados recolhidos, mas também proporcionar uma visão mais crítica sobre as práticas de responsabilidade social comunicadas pelos clubes. Ao integrar diferentes métodos e perspetivas, a investigação alarga a sua capacidade interpretativa (Triviños, 1987; Webb et al., 1999), conferindo à análise, para além de uma simples descrição do fenómeno, um verdadeiro questionamento das suas implicações sociais, discursivas e reputacionais. Esta combinação será aprofundada nas secções seguintes, onde cada técnica será apresentada com os respetivos critérios de aplicação.

4.4. Análise de conteúdo das plataformas digitais

A técnica de análise de conteúdo, inicialmente formulada com orientação quantitativa, foi, durante muito tempo, associada a uma abordagem estatística, ancorada em critérios como validade e replicabilidade (Berelson, 1952; Kaplan et al., 1982; Neuendorf, 2017). Esta visão, contudo, tem sido progressivamente revista. Bardin (2011) reconhece que o rigor metodológico dos primeiros teóricos contribuiu para esta perceção, mas realça que a técnica evoluiu e passou a admitir abordagens mais interpretativas, alargando a sua aplicação para contextos que exigem leitura crítica dos conteúdos.

A oposição inicial entre abordagens quantitativas e qualitativas na análise de conteúdo gerou, assim, disputas metodológicas pouco produtivas. Krippendorff (2004) e Bardin (2011) propõem uma superação desta dicotomia, argumentando que ambas as abordagens podem ser integradas numa lógica científica rigorosa, desde que respeitados os critérios de validade, fiabilidade e sistematização (Sampaio & Lycarião, 2021; Triviños, 1987). Essa flexibilidade amplia as possibilidades analíticas da técnica, e legitima a sua aplicação a fenómenos comunicacionais complexos, como aqueles que emergem no ambiente digital.

Neste estudo optou-se por uma abordagem qualitativa da análise de conteúdo, com ênfase na interpretação de padrões discursivos e estratégias comunicativas adotadas pelos clubes nas suas plataformas digitais. A escolha das publicações no Facebook como *corpus* principal deve-se ao facto de, segundo análise prévia realizada pelo próprio investigador, os conteúdos ali publicados apresentarem maior densidade textual. Esta delimitação metodológica visa assegurar maior rigor na identificação de recorrências temáticas e variações discursivas entre os clubes observados.

A análise de conteúdo, ao combinar sistematização com flexibilidade interpretativa, tem-se afirmado como uma metodologia eficaz para extrair sentidos a partir de mensagens, indo além da mera quantificação de elementos textuais (Bardin, 2011; Krippendorff, 2004). No contexto deste estudo, seguimos a abordagem temática, conforme exemplificada por Sherwood e Nicholson (2013), que permite identificar regularidades discursivas e estratégias de comunicação nos conteúdos veiculados pelos clubes de futebol nas suas plataformas digitais. Esta opção metodológica possibilita-nos observar as particularidades, os pontos de convergência e contrastes entre os contextos português e brasileiro.

Carlomagno e da Rocha (2016) destacam que a análise de conteúdo tem sido especialmente relevante para os investigadores da área da comunicação social. Os autores referem, entre outros meios, as análises de media sociais, em linha com o que também preconizam Skalski et al. (2017), que traçam um paralelo entre os media tradicionais e interativos, enfatizando que essa técnica oferece formas eficazes de lidar com os diferentes tipos de conteúdo, incluindo as mensagens mais complexas. O que fica claro é que, conforme já afirmara Janis (1982), a análise de conteúdo proporciona ferramentas precisas para descrever o conteúdo de qualquer forma de comunicação, uma ideia que Maia et al. (2022) expandem, ao abordar a sua aplicação às publicações em media sociais, como exploramos neste estudo.

Com a consolidação da Web 2.0, os ambientes digitais passaram a disponibilizar um volume considerável de dados comunicacionais passíveis de análise, sendo o Facebook uma das plataformas mais férteis neste campo (Skalski et al., 2017). Como já referido, a proposta inicial incluía a análise paralela das publicações no Instagram, contudo, uma leitura transversal evidenciou que esta rede social reproduz, em larga medida, o conteúdo publicado no Facebook, padrão já identificado em investigações anteriores (Rocha & Giacomelli, 2019; Rocha, 2020). Deste modo, para evitar o desperdício de tempo e a sobreposição de resultados, centrámo-nos

nas mensagens veiculadas pelos clubes na sua página oficial do Facebook, analisando apenas superficialmente as mensagens do Instagram, mas sem incluí-las nos resultados.

A análise dos textos foi conduzida com o propósito de responder às questões centrais da investigação, respeitando os critérios de validade e consistência metodológica sugeridos por Krippendorff (2004). Enquanto instrumento de diagnóstico, a análise de conteúdo permite identificar padrões recorrentes e aprofundar a compreensão dos sentidos construídos em torno da responsabilidade social na comunicação dos clubes (Wolf, 1999). O processo foi orientado pelas diretrizes de Bardin (2016), envolvendo uma leitura minuciosa, que contribuiu para elucidar mecanismos discursivos inicialmente pouco evidentes. Ao explorar os sentidos implícitos nas mensagens, esta abordagem tornou possível uma compreensão mais fina das estratégias comunicacionais adotadas nas plataformas digitais.

4.4.1. Categorização e codificação das unidades de análise

A validade dos dados depende da definição rigorosa de critérios de codificação, que permitam gerar inferências sólidas a partir da informação recolhida (Krippendorff, 2004; Sampaio & Lycarião, 2021). Neste estudo, adotámos um processo em duas etapas: a atribuição de códigos alfanuméricos e a posterior categorização do material empírico (Marconi & Lakatos, 2002). A codificação, como sistematizada por Bardin (2011), visa estruturar e refinar os dados brutos de forma ordenada. Para Saldaña (2021), este processo não se limita à organização técnica, na medida em que é, acima de tudo, um exercício analítico que permite reconhecer afinidades temáticas e consolidar a coerência da análise.

Assim, a categorização constitui uma etapa fundamental da análise de conteúdo, ao favorecer o agrupamento de unidades de sentido com base em critérios temáticos partilhados (Bardin, 2011). Esta operação, para além de organizar o material empírico, contribui para transformar os dados dispersos em um princípio de conhecimento sistematizado (Sampaio & Lycarião, 2021). Para que esta transformação seja efetiva, as categorias criadas precisam ser pertinentes e ajustadas ao fenómeno em estudo, como sublinha Berelson (1952), reforçando a necessidade de rigor na sua definição.

A construção das categorias culminou na elaboração de um livro de códigos (Janis, 1982), instrumento que visa assegurar a uniformidade e a transparência na codificação das mensagens analisadas. Este documento detalha as 14 variáveis desenvolvidas, contemplando, desde dados temporais até à presença de práticas e estratégias de responsabilidade social alinhadas com os ODS. Assim, permite orientar tanto o investigador principal, como eventuais colaborações futuras (Maia et al., 2022). A versão completa do livro de códigos encontra-se disponível no apêndice V deste trabalho.

Seguindo a orientação de Maia et al. (2022), definimos as categorias de análise a partir do enquadramento teórico da investigação. Os ODS foram adotados como referência para reconhecer os temas recorrentes de responsabilidade social nas mensagens dos clubes. Para

além disso, com base na tipologia proposta por Kotler e Lee (2005), selecionámos as práticas de RSC mais recorrentes e reorganizámo-las em três estratégias: intervenção, sensibilização e corporativas. Esta classificação, testada preliminarmente no estudo de Rocha e Morais (2024) sobre a Fundação do Futebol da Liga Portugal, serviu de pré-teste para avaliar a eficácia e a operacionalização do processo de codificação e categorização nesta investigação.

Para garantir a consistência analítica, desenvolvemos um sistema de categorias mutuamente exclusivas, em que cada mensagem só pode ser atribuída a uma única classificação (Carlomagno & da Rocha, 2016; Sampaio & Lycarião, 2021; Neuendorf, 2017), evitando sobreposições, e assegurando que as distinções entre os fenómenos analisados sejam claras e operacionais (Krippendorff, 2004). Como adverte Bardin (2011), categorias mal definidas ou ambíguas podem comprometer a validade da análise. Assim, os critérios precisam ser homogéneos, objetivos e exaustivos.

A exaustividade, como salienta Bardin (2011), exige que todas as mensagens sejam enquadradas nas categorias definidas. No entanto, é reconhecido que certos conteúdos escapam aos critérios estabelecidos. Nestes casos, recorre-se a categorias residuais, como a designação "outros" (Sampaio & Lycarião, 2021). Neste estudo, criámos a referência "999" para codificar essas exceções, que não comprometem a coerência do sistema, desde que as categorias se mantenham mutuamente exclusivas e suficientemente abrangentes (Bailey, 1994; Carlomagno & da Rocha, 2016). Esta abordagem possibilita ainda o estabelecimento de proporções quantitativas entre o universo total de mensagens e aquelas efetivamente enquadradas como comunicação de responsabilidade social.

Assim, a versatilidade na construção das categorias torna a análise de conteúdo aplicável por diferentes investigadores, independente do viés da investigação (Maia et al., 2022). A qualidade da categorização e codificação, com códigos exclusivos e conteúdos exaustivos, facilita a realização de testes de fiabilidade, aumentando a probabilidade de reprodutibilidade dos dados e replicabilidade do estudo (Sampaio & Lycarião, 2021).

4.4.2. Reprodutibilidade e replicabilidade dos dados analisados

Considerando tratar-se de uma abordagem ainda pouco explorada no contexto da comunicação da responsabilidade social em clubes de futebol, este estudo, desde a sua conceção, buscou assegurar um desenho metodológico transparente, condição necessária para que futuras pesquisas possam confrontar, ampliar ou aprofundar os resultados aqui apresentados. A análise de conteúdo, enquanto técnica sistemática e objetiva (Berelson, 1952) exige procedimentos metodológicos rigorosos para garantir resultados fiáveis. Por isso, definimos um protocolo de codificação claro e documentado, com o objetivo de facultar a reprodução dos dados e a replicação da análise em estudos futuros. Esta preocupação ganha especial relevância face à distinção conceptual entre reprodutibilidade e replicabilidade, que, como advertem Maia et al. (2022), são conceitos que ainda se confundem.

Segundo os autores, a reprodutibilidade versa sobre a possibilidade de diferentes investigadores obterem os mesmos resultados, ao aplicarem o mesmo conjunto de códigos, etapas e condições de análise, sobre o mesmo *corpus*. A consistência metodológica, neste caso, assegura que as conclusões não dependam da subjetividade de quem analisa: contanto que sigam os mesmos procedimentos, os resultados deverão ser os mesmos (Krippendorff, 2004).

Já a replicabilidade, refere-se à capacidade de aplicar o mesmo modelo metodológico a novos conjuntos de dados, esperando-se, nesse caso, consistência nos resultados, ainda que distintos. Essa condição está ancorada na fiabilidade e na validade das medidas utilizadas (Krippendorff, 2004; Neuendorf, 2017). Ou seja, o procedimento de codificação deve manter o seu desenho e reflexão crítica, mesmo quando replicado noutros contextos empíricos. Um bom teste de fiabilidade contribui para essa estabilidade, garantindo que os dados recolhidos sejam consistentes, independentemente da amostra ou dos investigadores envolvidos (Maia et al., 2022; Lasswell & Kaplan, 1982).

A validade da análise de conteúdo depende, entre outros fatores, do rigor com que os dados são tratados. Como salienta Krippendorff (2004), a ausência de fiabilidade compromete qualquer inferência produzida. Por isso, com base nas recomendações metodológicas (Sampaio & Lycarião, 2021; Neuendorf, 2017), procurámos garantir, nesta investigação, a transparência e a precisão do processo analítico. Assim, além de permitir a avaliação por parte de outros investigadores, a sistematização das etapas facilita a replicação do estudo. Nas palavras de Yin (2001), trata-se de conduzir a análise "como se alguém estivesse sempre a olhar por cima do seu ombro" (p. 51), ou seja, com um grau de detalhe metodológico que permita repetir os mesmos procedimentos e alcançar os mesmos resultados.

De modo a garantir a transparência do processo e a rastreabilidade dos dados, o conjunto de publicações analisadas foi sistematizado e disponibilizado em formato digital, acessível mediante ligação para repositório na nuvem, no anexo XXXI desta tese.

Portanto, de modo a atender os pressupostos de confiabilidade e viabilidade, optámos pelo *alpha de Krippendorff* como medida de teste de fiabilidade. Embora existam mais de 20 índices para este fim, este coeficiente destaca-se pela sua praticidade e adaptabilidade, uma vez que não impõe restrições ao número de codificadores ou variáveis (Sampaio & Lycarião, 2021). O *alpha de Krippendorff* mede a consistência entre as avaliações dos dados por diferentes investigadores (Krippendorff, 2004). A sua escala varia entre -1 e 1, sendo que valores próximos de 1 indicam elevada concordância, enquanto um valor nulo revela ausência de fiabilidade.

Recomenda-se que o *alpha* atinja, no mínimo, 0,667, sendo que valores superiores a 0,80 são considerados ideais (Sun, 2017). Resultados abaixo desse limiar apontam para inconsistências na codificação (ou falta de alinhamento e formação entre os investigadores), ao passo que valores acima de 0,9 indicam uma elevada fiabilidade (Sampaio & Lycarião, 2021). Como

referem Maia et al. (2022), "o teste precisa ser repetido quantas vezes forem necessárias para se alcançar esse índice" (p. 50).

Entre os testes de fiabilidade bastante utilizados em investigações académicas, encontra-se também a técnica da divisão ao meio, onde as amostras de um estudo são divididas em duas partes iguais, para que pelo menos dois investigadores comparem os seus próprios resultados, analisando a distribuição de frequência. Porém, Krippendorff (2004) adverte que ela não é adequada para investigações baseadas em análise de conteúdo, pois avalia apenas a semelhança entre subamostras, sem validar a uniformidade na categorização das unidades. No caso deste estudo, a sua adoção seria impraticável, dado que a investigação foi conduzida por um único investigador e envolve um número elevado de unidades de análise, o que tornaria este procedimento, para além de inadequado, inexequível.

Assim, para garantir a validação dos nossos dados com base no coeficiente *alpha de Krippendorff*, seguimos as instruções de Neuendorf (2017) e Maia et al. (2022), que prescrevem que dois ou mais codificadores analisem 10% das unidades de análise, desde que este número ultrapasse 80 unidades. 93.568 unidades compõem este estudo, o que implica que, para cumprir este critério, 9.357 foram codificadas por um segundo investigador em simultâneo. Reforça-se que, conforme sustenta Krippendorff (2004), para garantir a reprodutibilidade, é expectável que os procedimentos sejam suficientemente claros para que qualquer pessoa, independentemente das suas qualificações ou familiaridade com o tema, consiga replicar a análise e alcançar os mesmos resultados. Nesse sentido, ao invés de prospetar um investigador familiarizado com o tema, optámos por envolver um que não está diretamente ligado ao conteúdo específico da pesquisa, garantindo, assim, a conformidade com esse princípio de reprodutibilidade.

Elaborámos um documento detalhado, com orientações operacionais, complementando o livro de códigos previamente construído, ancorado nas orientações de Krippendorff (2004), Yin (2001) e Sampaio e Lycarião (2021). Após realizar uma formação inicial, como requer Neuendorf (2017), o investigador colaborador pôde começar a codificar e categorizar o conteúdo de forma autónoma, respeitando o princípio fundamental da independência. O objetivo, segundo Yin (2001), é garantir que, se outro investigador seguir exatamente os mesmos procedimentos descritos, deverá obter resultados equivalentes, uma condição essencial para garantir a reprodutibilidade.

Superada a fase de preparação metodológica, que incluiu o treino específico dos codificadores e a revisão rigorosa do livro de códigos, procedeu-se ao teste de fiabilidade com base na análise de 10% das 93.568 unidades de análise (n = 9.357) por dois codificadores independentes, conforme sugerido por Maia et al. (2022). O resultado obtido apresentou um coeficiente Alpha de Krippendorff (α) de 0,9953, indicando uma concordância quase perfeita entre os avaliadores (Janis, 1982; Sampaio & Lycarião, 2021). Todavia, considerando que cerca de 98% das publicações não se enquadravam no âmbito da responsabilidade social corporativa, realizou-se uma segunda análise restrita às publicações efetivamente classificadas como ações de RSC.

Nesta análise específica, o valor de α foi de 0,9535, ainda que ligeiramente mais baixo, igualmente indicativo de uma concordância muito alta e de um processo de codificação metodologicamente consistente.

Importa destacar que essa verificação adicional reforçou o rigor científico da investigação, uma vez que a inclusão de publicações não relacionadas com RSC poderia inflacionar artificialmente o índice de fiabilidade. A partir dessa validação, prosseguiu-se com a codificação integral do corpus pelo autor deste estudo, em conformidade com os princípios da literatura especializada: definição das unidades de análise e amostra, elaboração do livro de códigos, formação adequada dos investigadores e um teste de fiabilidade satisfatório.

4.5. Entrevistas com os profissionais de comunicação

Para além da análise de conteúdo, realizámos entrevistas com os profissionais de comunicação dos clubes, como forma de enriquecer a investigação. Como já mencionado, Yin (2001) defende que os estudos de caso beneficiam da triangulação metodológica, sendo a entrevista uma via apropriada para ampliar a densidade dos dados. Esta opção é reforçada por Sanglard et al. (2022), que, recomendam mesmo a combinação de entrevistas com a análise de conteúdo.

Entendida como uma interação comunicacional orientada à recolha de significados (Haguette, 1997; Marconi & Lakatos, 2002), a entrevista tem-se consolidado na investigação em comunicação, e de forma particular no campo desportivo (Sherwood & Nicholson, 2013). A entrevista assume-se como um método capaz de aceder às perceções dos profissionais envolvidos por meio da escuta ativa, revelando sentidos atribuídos pelos próprios agentes à sua prática (Sanglard et al., 2022). Ainda assim, cumpre-nos reconhecer algumas limitações associadas a este tipo de fonte. Yin (2001), especialmente, adverte que, por se tratar de um discurso individual, a entrevista pode estar sujeita a enviesamentos, falhas de memória ou articulações imprecisas, exigindo do investigador um olhar crítico e contextualizado na interpretação dos dados.

As entrevistas podem ser classificadas em individuais, quando apenas uma pessoa participa, ou em grupo, também conhecida como grupo focal (Sanglard et al., 2022). Considerando os objetivos da investigação, optou-se por entrevistas individualizadas com os profissionais de comunicação dos clubes, permitindo captar com maior profundidade as particularidades de cada contexto institucional, sem nenhuma interferência ou condicionamento de terceiros. As entrevistas seguiram o modelo concentrado (Yin, 2001), com duração média de trinta minutos, realizadas virtualmente e organizadas em quatro blocos temáticos. O guião foi elaborado com base no protocolo do estudo de caso, contendo treze perguntas previamente definidas, orientadas para explorar as práticas comunicacionais e a compreensão dos entrevistados sobre a comunicação de responsabilidade social dos clubes.

No campo das metodologias qualitativas, a entrevista estruturada tem sido valorizada por permitir a recolha sistemática de perceções individuais a partir de um guião fixo (Marconi & Lakatos, 2002; Sanglard et al., 2022). Entre as diversas tipologias existentes, nomeadamente abertas, semiestruturadas e estruturadas, optámos por esta última, justamente por favorecer a uniformização das respostas e, consequentemente, uma análise comparativa mais rigorosa entre clubes e entre países (Bell, 2010; Maia, 2022). Destaca-se que este formato também preserva a imparcialidade do entrevistador, reduzindo a sua participação à condução do guião.

Assim, as entrevistas estruturadas foram organizadas em quatro blocos temáticos, com um total de 13 questões, de modo a aprofundar a perceção dos profissionais de comunicação quanto à visibilidade das ações de responsabilidade social nas plataformas digitais dos seus respetivos clubes. Importa sublinhar que o foco da investigação recai sobre os processos comunicacionais, ou seja, sobre como e com que frequência essas ações são divulgadas, e não sobre a sua conceção ou implementação, que pertencem a esferas operacionais distintas da comunicação propriamente dita.

O primeiro bloco incidiu sobre as estratégias digitais associadas à comunicação da RSC. As perguntas iniciais exploraram a importância atribuída às redes sociais digitais na divulgação dessas ações e a existência de iniciativas que visem aumentar a sua visibilidade. De seguida, procurou-se perceber como os profissionais de comunicação avaliam a frequência e quantidade dessas publicações e se reconhecem potencial para intensificar esse tipo de conteúdo no futuro próximo.

No segundo bloco foram colocadas questões sobre o posicionamento dos clubes perante temas sensíveis, como manifestações públicas contra o preconceito, ainda que o clube não esteja diretamente envolvido no episódio em questão. Também se analisou a perceção dos profissionais de comunicação sobre a reação dos adeptos a este tipo de conteúdo, culminando numa questão que interroga sobre o impacto reputacional dessas publicações.

O terceiro bloco abordou o grau de consciencialização institucional face a temas sensíveis. Numa primeira questão pediu-se aos profissionais de comunicação que refletissem sobre o potencial transformador das campanhas promovidas pelos clubes. A segunda questão procurou identificar os temas considerados mais pertinentes, do ponto de vista da comunicação institucional, para sensibilização da audiência através das plataformas digitais.

O último bloco explorou a estrutura interna dedicada à comunicação da RSC, tentando perceber se os clubes dispõem de profissionais ou equipas específicas para essa função e qual o seu grau de inserção nos processos estratégicos do departamento de comunicação. Foram também inquiridos sobre a existência de orçamentos próprios para este tipo de campanhas e sobre a prática de consultar e desenvolver parcerias com organizações externas, como associações beneficentes ou ativistas, quer seja para orientar o discurso institucional ou fortalecer a ligação com a comunidade.

Em alguns casos, os clubes indicaram representantes das suas fundações sociais para responder às entrevistas. Nessas situações, adaptámos o guião, suprimindo as perguntas relativas à estrutura interna e aos recursos do Gabinete de Comunicação, mantendo, neste bloco, apenas a questão referente à existência de parcerias institucionais com entidades externas. Uma adequação que visou respeitar o contexto do entrevistado e garantir a relevância das respostas para os objetivos da investigação.

Concluída a definição do guião, procedeu-se à seleção dos participantes (Sanglard et al., 2022). Como o foco do estudo é analisar as práticas comunicacionais dos clubes no âmbito da responsabilidade social, optámos por entrevistar os profissionais de comunicação dos 38 clubes incluídos na pesquisa. O contacto, bem como o registo e o armazenamento das entrevistas, foi realizado de acordo com os preceitos éticos exigidos para investigações deste porte, especialmente quando envolvem a participação direta de pessoas (Guerriero & Minayo, 2019). Todo o processo foi previamente aprovado pela Comissão de Ética da Universidade da Beira Interior (parecer CE-UBI-Pj-2022-059-ID1514), incluindo o conteúdo das perguntas, o modo de abordagem e as condições de armazenamento dos dados. O parecer encontra-se disponível no Apêndice I deste trabalho.

A comparação entre os respondentes foi conduzida com base nas orientações de Bardin (2011), que sugere uma leitura sintagmática, ou seja, uma análise que segue o fluxo natural de uma entrevista, acompanhando o encadeamento das ideias à medida que surgem em sucessão de palavras, frases e sequências. Paralelamente, também adotámos uma leitura paradigmática, que considera o universo dos possíveis: aquilo que não foi dito, mas poderia ter sido, ou o que foi expresso noutras entrevistas. Para essa etapa, optámos por realizar uma análise manual dos resultados, sem recorrer a nenhum *software*, dado que, apesar de as perguntas seguirem uma estrutura uniforme, os perfis e perceções dos entrevistados variavam significativamente, resultando em respostas diversificadas, assimétricas e com particularidades próprias.

4.6. Inquéritos com os adeptos

Como última etapa da triangulação metodológica, e em consonância com a abordagem teórica sobre stakeholders externos discutida anteriormente, que exige uma escuta atenta às vozes dos públicos, aplicou-se um inquérito junto dos adeptos dos 38 clubes analisados, com o objetivo de captar as suas perceções acerca das ações de responsabilidade social promovidas pelas respetivas instituições. Mais do que um simples procedimento metodológico, esta etapa procura integrar a perspetiva de atores que, embora muitas vezes secundarizados no processo de decisão, são fundamentais para compreender a legitimidade da comunicação da responsabilidade social no futebol. O cumprimento da função social das organizações está condicionado à atenção concedida às preocupações do seu entorno (De Woot, 2017), reconhecendo a sua dependência do ambiente (Pfeffer & Salancik, 2015; Carroll, 1991).

Como já discutido, no futebol essa relação entre fãs de desporto e as instituições se estabelece como em nenhuma outra esfera (Ruão & Salgado, 2008), tendendo a transcender os moldes convencionais da comunicação organizacional, aproximando-se do que Coombs e Harker (2021) designam por Interação Parassocial. Esse vínculo, marcado por forte carga emocional, distingue-se pela intensidade com que os adeptos atribuem sentido às mensagens, o que reforça a pertinência de auscultar os seus anseios e perceções. Nesse sentido, a figura do adepto deixa para trás a visão passiva e ganha relevância nesta investigação, ao permitir aprofundar o entendimento sobre como se constrói (e se legitima) a comunicação da responsabilidade social no âmbito dos clubes de futebol.

Embora de uso extensivo, esta técnica exige cuidados metodológicos para não simplificar em demasia a densidade do objeto de estudo, comprometendo a sua interpretação. No campo da comunicação desportiva, os inquéritos têm sido valorizados pela sua capacidade de recolher grandes volumes de informação e de permitir tratamento estatístico sistematizado (Sherwood & Nicholson, 2013; Santos & Henriques, 2021). Optámos, nesta fase, por aplicar um questionário estruturado, dada a sua utilidade para mapear perceções e contrastes entre as visões dos adeptos dos clubes. Este instrumento, segundo Bell (2010), permite recolher informações comparáveis e objetivas, essenciais quando se pretende compreender tendências e diferenças de perceção entre grandes grupos de respondentes.

A literatura reconhece o questionário como um instrumento eficaz para a recolha de dados, desde que construído com rigor metodológico (Marconi & Lakatos, 2002). Hill e Hill (2012) comparam esse processo à construção de uma casa: cada decisão, do desenho das perguntas à definição das escalas de resposta, deve ser planeada com precisão. Mais do que um mero exercício técnico, a elaboração do questionário exige coerência conceptual, de modo a assegurar que as perguntas reflitam os objetivos da investigação e permitam captar, de modo fidedigno, as perceções dos adeptos (Babones, 2016).

O questionário foi desenhado de forma a possibilitar a comparação entre os dados recolhidos junto dos adeptos e as entrevistas realizadas com os profissionais de comunicação, mantendo uma estrutura temática convergente, que garante coerência entre os dois instrumentos. Estabelecemos como critério mínimo a participação de 15 adeptos por clube, o que resultou numa amostra estimada de 270 participantes em Portugal e 300 no Brasil. Esta etapa apresenta desafios significativos, sobretudo no que diz respeito à consistência e à representatividade dos dados, uma vez que, como alerta Krippendorff (2004), a homogeneidade excessiva ou, pelo contrário, a disparidade entre as respostas, pode comprometer a sua credibilidade. Por esse motivo, priorizámos a identificação de padrões mais amplos entre os dois contextos nacionais, considerando mais relevante os números absolutos de respondentes por país, e relegando para um segundo plano as inferências detalhadas a nível de cada clube. Foi por este motivo que optámos pela seleção de um número menor de respondentes por instituição.

Para a prospeção da amostra recorremos à técnica da amostragem em *bola de neve* (Krippendorff, 2004), iniciando com um grupo de adeptos selecionados por conveniência, e não por intencionalidade (Santos & Henriques, 2021), com base na sua ligação manifesta aos clubes em estudo. De acordo com Krippendorff (2004), a partir de então, se "gera uma sequência de adições de unidades de amostragem, fazendo com que a amostra aumente de tamanho até que se atinja um critério de terminação" (p. 117), o que, num estudo com múltiplos casos e distribuição geográfica descentralizada, se mostra pertinente. O questionário foi então divulgado nas redes sociais digitais, sobretudo em grupos de adeptos no Facebook, sendo solicitado que apenas fosse partilhado entre membros que, efetivamente, se identificassem como apoiantes do clube em questão. Esta condição foi assegurada logo na pergunta inicial do inquérito. Para avançar para a página seguinte, o adepto precisava reconhecer a sua ligação àquele respetivo clube.

A construção do inquérito exigiu atenção a diversos aspetos metodológicos e éticos. Conforme recomendado por Santos e Henriques (2021), incluímos uma introdução explicativa no formulário, esclarecendo o objetivo da investigação e assegurando o anonimato e o consentimento informado, em conformidade com os princípios aprovados pela Comissão de Ética da UBI. Procurámos garantir que as instruções de cada secção fossem claras e acessíveis, de modo a evitar enviesamentos na interpretação das perguntas (Bell, 2010; Hill & Hill, 2012). Os inquéritos aplicados, segmentados por clube, estão integralmente disponíveis nos anexos LXVII a CIII. Optámos por um questionário de formato fechado, para facilitar a sistematização e comparação estatística dos dados entre diferentes contextos, sem, contudo, reduzir a compreensão do fenómeno.

O inquérito foi estruturado a partir de duas secções: uma, de caracterização sociodemográfica dos inquiridos, e outra, com questões formuladas em escala de *Likert* de cinco pontos, variando entre "discordo totalmente" até "concordo totalmente", conforme recomendações de Bell (2010). Esta escolha visou equilibrar a simplicidade na resposta, com a possibilidade de captar nuances de posicionamento dos adeptos (Marconi & Lakatos, 2002). A única exceção foi uma questão de múltipla escolha relativa à prevalência temática da responsabilidade social dos clubes, com base nos 17 ODS. Nela, os participantes foram convidados a assinalar pelo menos três temas que, na sua perspetiva, deveriam ser prioritariamente abordados pela comunicação institucional dos clubes. Esta pergunta, ainda que de formato fechado, permite uma aproximação à lógica aberta, ao oferecer uma grelha de opções e fomentar a autorreflexão sobre as prioridades sociais percebidas.

O primeiro bloco, que procurou traçar o perfil sociodemográfico dos respondentes, abordou variáveis como idade, género, escolaridade, estatuto de sócio do clube e frequência de acesso às plataformas digitais. O segundo bloco reuniu questões fechadas em escala de *Likert*, de 1 a 5: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo, Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente). Essa secção foi construída a partir de um alinhamento, inclusive em termos de sequência e linearidade, com as temáticas discutidas com os

profissionais de comunicação, permitindo aferir em que medida as perceções dos adeptos convergem – ou não – com os discursos institucionais.

Nesta fase, o inquérito inclui questões que avaliam a perceção dos adeptos sobre a forma como os clubes comunicam a RSC através das suas plataformas digitais. Os participantes são questionados sobre a importância de os clubes utilizarem essas plataformas para divulgar campanhas e ações de RSC, bem como sobre o seu nível de satisfação quanto à frequência dessas publicações e a necessidade de um eventual aumento do volume de conteúdos associados com a RSC.

Explora-se, também, a sua expectativa quanto ao posicionamento dos clubes em situações de discriminação no desporto, mesmo quando estes não estejam diretamente envolvidos nos episódios, à semelhança da pergunta feita aos profissionais de comunicação. Além disso, indaga-se a perceção dos adeptos sobre o potencial do futebol, enquanto fenómeno mediático, para promover transformação social, bem como o nível de atenção que estes dedicam às campanhas de consciencialização promovidas pelos seus clubes. Esta abordagem permite avaliar até que ponto as práticas comunicacionais orientadas para a RSC são valorizadas por quem acompanha quotidianamente os conteúdos veiculados pelos seus clubes.

Complementarmente, analisa-se até que ponto os adeptos percecionam impacto nas campanhas sociais veiculadas pelos seus clubes, considerando se acreditam na sua eficácia junto do público. Questiona-se, ainda, se entendem que o posicionamento institucional em questões sociais deve ser mantido, mesmo que a adesão da massa adepta não seja consensual. Por fim, verifica-se se a comunicação de RSC é vista como um fator capaz de reforçar a reputação do clube.

Outro aspeto analisado versa sobre o impacto das campanhas sociais promovidas por outros clubes. Pretende-se perceber se esse tipo de conteúdo gera simpatia junto dos adeptos rivais e se os estimulam a interagir ou, mesmo, a partilhar esse conteúdo nas suas próprias redes sociais, um dado que poderá indicar o potencial de contágio positivo do conteúdo de RSC, independentemente do clube de origem. A última secção do inquérito dirige-se à identificação das causas que os adeptos consideram prioritárias na comunicação social dos clubes. Com base nos 17 ODS, os participantes são convidados a selecionar os temas que, no seu entendimento, deveriam merecer maior atenção nas campanhas digitais de responsabilidade social. Esta escolha permite aferir se a agenda social dos clubes converge com os temas prioritários na visão dos seus adeptos.

Cumpre-nos informar que, neste estudo, utilizámos o *software* SPSS, que contribuiu na operacionalização da análise comparativa entre os clubes, uma vez que, como referem Santos e Henriques (2021), o tratamento estatístico dos dados viabiliza uma leitura mais aprofundada das relações identificadas.

Capítulo 5. Apresentação e discussão dos resultados

A triangulação metodológica deste estudo assenta em três dimensões complementares, concebidas para oferecer uma visão abrangente sobre a visibilidade da responsabilidade social nos clubes de futebol. A primeira resulta da análise das plataformas digitais, que apresenta a atuação concreta dos clubes ao longo de um ano; a segunda decorre de entrevistas com os profissionais de comunicação, permitindo captar as suas motivações, prioridades e condicionantes; e a terceira recolhe a perceção dos adeptos, a partir de um inquérito aplicado junto das bases de apoio.

A conjugação destas três fontes empíricas possibilita a contextualização dos dados em cada país (entre clubes) e a comparação entre as intenções comunicacionais, as perceções e as tendências observadas no Brasil e em Portugal (entre países). Este exercício comparativo, que aprofundamos na sequência, permite identificar padrões e diferenças, revelando a forma como contextos culturais distintos podem trabalhar a comunicação da responsabilidade social no universo futebolístico.

5.1. Análise das plataformas digitais

No âmbito desta análise foram consideradas um conjunto de 93.565 publicações no Facebook, plataforma que se mostrou suficiente para captar o padrão de atuação digital dos clubes, oferecendo um retrato fiável das suas estratégias comunicacionais, especialmente por reunir o conteúdo principal dos clubes por meio de elementos textuais e audiovisuais, sem que, necessariamente, haja uma prevalência de um sobre o outro.

Das publicações analisadas, 26.508 correspondem a clubes portugueses e 67.057 a clubes brasileiros. Esta diferença não se explica apenas pela diferença numérica entre os clubes analisados (18 em Portugal e 20 no Brasil), mas sobretudo pela dimensão institucional e territorial de cada realidade. No Brasil, a maioria das equipas representa capitais de Estados e dispõe de estruturas de comunicação mais estruturadas; em Portugal, prevalecem clubes com vínculo local e menor alcance mediático. Essa assimetria não compromete, porém, a comparabilidade dos dados, mas indica especificidades que, ao contrário, enriquecem a leitura. As variações na frequência e no perfil das publicações não devem, portanto, ser interpretadas como reflexo de decisões estratégicas, mas como expressão de um ecossistema organizacional condicionado por fatores estruturais.

Foram identificadas 1.698 publicações enquadradas como conteúdo de responsabilidade social, segundo os parâmetros dos 17 ODS, distribuídas da seguinte forma: 402 em Portugal (23,7%) e

1.296 no Brasil (76,3%). Embora este número absoluto possa sugerir uma maior proatividade dos clubes brasileiros, uma análise proporcional ao volume total de publicações demonstra comportamentos semelhantes: 1,5% das publicações em Portugal e 1,8% no Brasil trataram de responsabilidade social. Este dado relativiza qualquer suposição de avanço consolidado, e confirma que, em ambos os contextos, a RSC continua a ocupar uma posição periférica na presença digital dos clubes. A ligeira diferença percentual e a disparidade numérica absoluta não decorrem de estratégias comunicacionais deliberadas, mas antes, expressam, mais uma vez, a desigualdade estrutural entre as realidades dos dois países.

5.1.2. Portugal vs. Brasil: A Comunicação da RSC numa lógica comparativa

O que se segue é uma análise detalhada dos dados, articulada com o enquadramento teórico previamente apresentado. Aprofundamos, primeiramente, a investigação das publicações de RSC numa lógica comparativa entre Portugal e Brasil, explorando quatro eixos principais: o formato das publicações, identificando se a preferência recaiu sobre imagem ou vídeo; os ODS abordados, ou seja, os temas que receberam maior atenção por parte dos clubes nas suas plataformas digitais; as estratégias adotadas, com base nas seis práticas de RSC formuladas por Kotler e Lee (2005), condensadas nas três estratégias propostas por Rocha e Morais (2024), ajustadas à realidade dos clubes de futebol; e, por fim, a temporalidade das publicações, analisando a frequência e a recorrência dos meses mais explorados pelos clubes.

5.1.2.1. Formato das publicações de RSC

Em termos de formato, em Portugal, verificou-se um uso mais expressivo do formato vídeo nas publicações sobre responsabilidade social, representando 33,6% desse total, face a 25,6% nas restantes publicações. Ainda que as fotografias continuem a predominar, com 62,4% nas publicações de RSC e 68,3% nas restantes, o aumento do recurso ao vídeo em conteúdos sociais sugere uma intenção, mesmo que implícita, de conferir maior impacto visual e apelo emocional a essas mensagens. Esta escolha poderá indicar a perceção de que a narrativa audiovisual é mais eficaz na mobilização dos públicos para causas sociais, embora essa opção possa não se configurar, necessariamente, como uma estratégia intencional. Recorda-se que nas entrevistas não houve menções explícitas sobre o apelo a este recurso, o que pode indicar que esta opção não resulta de um planeamento formal, fragilizando um entendimento que o eleve a uma condição estratégica.

No Brasil, os dados não revelam uma diferenciação significativa no uso dos formatos visuais. As fotografias dominam, tanto nas publicações de RSC (71,8%), como nas restantes (73,6%), e os vídeos apresentam percentuais igualmente próximos (26,7% e 25,4%, respetivamente). Essa homogeneidade sugere uma prática comunicacional indiferenciada, em que os conteúdos de responsabilidade social são tratados com os mesmos recursos estratégicos das publicações desportivas ou promocionais.

No conjunto, apesar de pequenas diferenças percentuais, a predominância do formato fotográfico em ambos os contextos indica mais uma tendência herdada do funcionamento das redes sociais, do que propriamente uma intenção estratégica. A ausência de uma abordagem distintiva para veicular os conteúdos de RSC, reforça uma limitação já observada ao longo deste estudo: a dificuldade em tratar a responsabilidade social como uma componente própria da comunicação institucional, exigindo, neste sentido, narrativas específicas que visem o envolvimento dos adeptos.

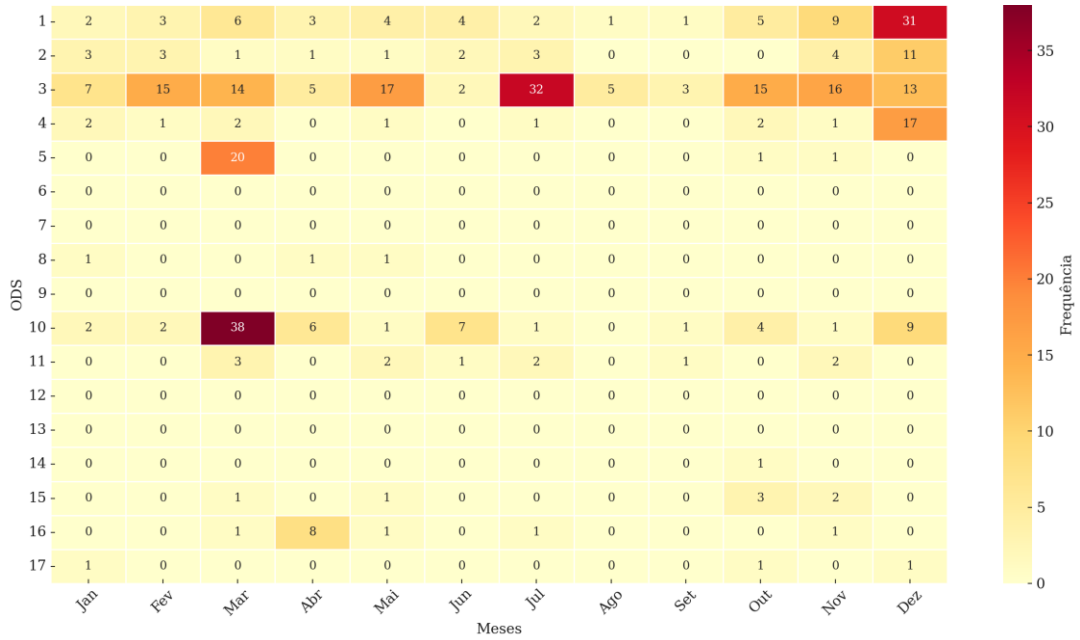
5.1.2.2. Frequência temporal das publicações de RSC: lógica comparativa entre Portugal e Brasil

No que respeita à frequência temporal e sazonalidade, os dados demonstram que os meses de março e dezembro concentram a maioria das publicações de RSC em Portugal, com 86 (21,4%) e 82 (20,4%) registos, respetivamente. No Brasil, março também lidera, com 188 publicações (14,5%), seguido de outubro, com 146 (11,3%). Esta concentração em meses específicos aponta para uma possível calendarização alinhada a datas simbólicas (ou de alerta social) para determinados temas, como referido por alguns profissionais de comunicação ao longo das entrevistas, constituindo-se numa visão estratégica deste tipo de comunicação.

O predomínio de março enquanto mês-chave na comunicação de RSC é bem claro nos dois contextos. Em Portugal, o ODS 5 – Igualdade de Género – concentrou 20 das 22 publicações realizadas ao longo do ano neste mês. Da mesma forma, o ODS 10 – Redução das Desigualdades – registou 38 publicações em março, um número superior à soma de todas as demais publicações relacionadas a este objetivo ao longo do ano. Estes dados atestam a adoção recorrente das estratégias de Sensibilização adotada pelos clubes nesse período, com 53 publicações dedicadas a esta abordagem. Para efeitos de comparação, o segundo mês com maior recurso às estratégias de sensibilização foi julho, com apenas 27 publicações. Em contrapartida, em março, foram registadas apenas 20 publicações de Intervenção e 13 Corporativas, demonstrando uma menor aposta nestas estratégias durante este período.

De seguida, apresenta-se um mapa de calor que relaciona os ODS com a sua frequência de ocorrência ao longo dos doze meses do ano, à luz do contexto português:

Gráfico 1: *Heatmap* com o cruzamento dos ODS e a frequência temporal em Portugal

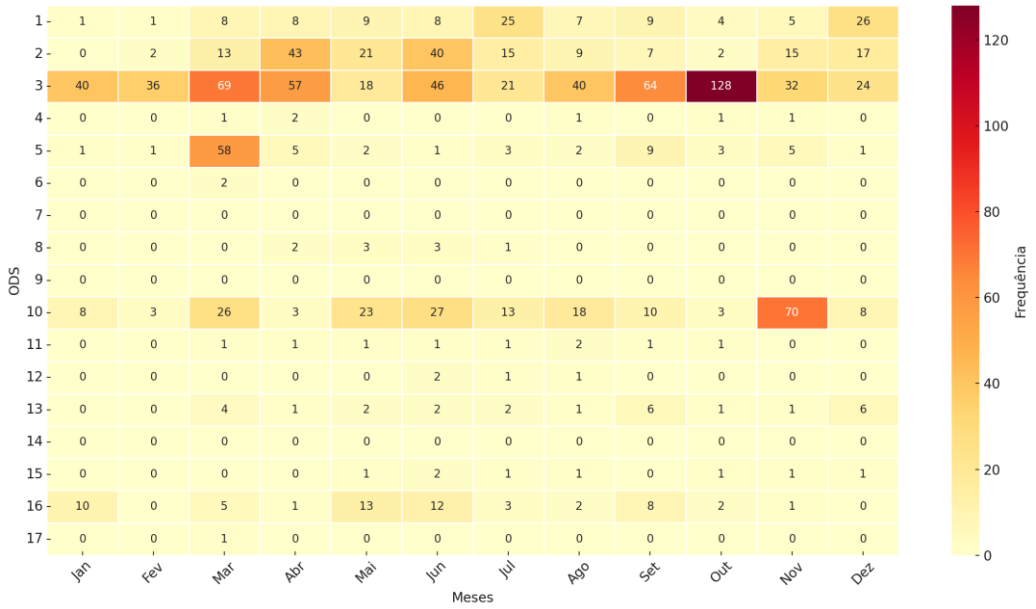


Fonte: Elaborado pelo autor

No Brasil, os dados são semelhantes. O ODS 5 – Igualdade de Género – registou 58 publicações em março, um número que supera a soma de todas as restantes publicações relacionadas a este objetivo ao longo do ano. Este mês coincide com a celebração do Dia Internacional da Mulher, o que reforça a relevância do tema nesse período. Já o ODS 10 – Redução das Desigualdades – obteve 26 publicações em março, também se destacando em relação a outros meses, impulsionado por datas como o Dia Internacional para a Eliminação da Discriminação Racial. À semelhança de Portugal, os dados indicam uma predominância da estratégia de Sensibilização durante o mês de março, que concentrou 141 publicações com este foco. O segundo mês mais representativo em termos de Sensibilização foi novembro, com 94 publicações, um número significativamente inferior. Em contrapartida, as estratégias de Intervenção e Corporativas registaram menor expressão em março, com apenas 36 e 11 publicações, respetivamente.

À semelhança do que foi observado no contexto português, apresenta-se igualmente um mapa de calor que cruza os ODS com a sua frequência temporal ao longo dos doze meses do ano, agora considerando o futebol brasileiro:

Gráfico 2: *Heatmap* com o cruzamento dos ODS e a frequência temporal no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor

A convergência entre os dois países, portanto, confirma a tendência de concentrar a comunicação de responsabilidade social em torno de datas simbólicas. Em meses marcados por datas que celebram a afirmação da mulher e a eliminação do racismo, como março, os clubes recorrem de forma significativa às estratégias de Sensibilização. Essas iniciativas abordam, predominantemente, temas relacionados aos ODS 5 (Igualdade de Género) e ODS 10 (Redução das Desigualdades), que pode indicar um direcionamento estratégico na comunicação orientado para questões sociais que os clubes julgam mais pertinentes.

5.1.2.3. Temas das publicações de RSC: lógica comparativa entre Portugal e Brasil

Em Portugal, o ODS 3 (Saúde e Qualidade de Vida) concentrou a maior parte das publicações, totalizando 144 veiculações (35,8%), o que confirma tendências já apontadas por Rocha e Morais (2024), nomeadamente a centralidade de projetos como "*Esta Bata tem Poderes*"[88], que aproxima atletas de crianças em alas pediátricas. A menção ao foco nas crianças, por parte dos profissionais de comunicação, corrobora essa perspetiva. Seguem-se, com valores muito próximos, os ODS 10 (Redução das Desigualdades), com 72 publicações, e o ODS 1 (Erradicação da Pobreza), com 71. No tratamento dos ODS 3 e 10, verifica-se um predomínio da estratégia de sensibilização, ao passo que o ODS 1 foi abordado, quase exclusivamente, por meio de ações interventivas (89%). A expressiva distância entre esses e os restantes ODS, por exemplo, o ODS 2 (Erradicação da Fome), com apenas 29 publicações, indica uma inclinação dos clubes no enfoque a essas áreas.

[88] Retirado de: https://www.ojogo.pt/6869014338/esta-bata-tem-poderes-e-gratificante-ver-algo-tao-simples-transformar-o-dia-destas-criancas/. Acesso em 24/julho/2025.

No contexto brasileiro, observa-se igualmente uma grande concentração de iniciativas em torno do ODS 3 (Saúde e Qualidade de Vida), com 575 publicações (44,4%). Em seguida, surgem o ODS 10 (Redução das Desigualdades), com 212 publicações, e o ODS 2 (Erradicação da Fome), com 187. Como em Portugal, os dois primeiros objetivos foram maioritariamente abordados através de estratégias de sensibilização, ao passo que o combate à fome recorreu, sobretudo, a ações interventivas (86,7%). Essa recorrência sugere uma preferência por temas que permitem uma mobilização com vistas à consciencialização, deixando os objetivos de natureza filantrópica a depender de iniciativas mais localizadas.

A proximidade nos temas priorizados por clubes portugueses e brasileiros – saúde, desigualdade, discriminação e fome – demonstra uma racionalidade comunicacional convergente: enquanto as temáticas que geram empatia e mobilização são tratadas por via da sensibilização, os desafios materiais mais urgentes, como a fome e a pobreza, são materializados através de iniciativas mais concretas, quase sempre de caráter pontual. Essa dualidade valida os parâmetros metodológicos adotados, que percebem que a responsabilidade social se move entre a sensibilidade de causas sensíveis e a intervenção local.

5.1.2.4. Predominância das Estratégias de RSC: lógica comparativa entre Portugal e Brasil

Em Portugal, as estratégias de sensibilização respondem por 42,1% das publicações, seguidas de perto pelas ações de intervenção (38,2%), enquanto as abordagens corporativas representam apenas 19,6%. No Brasil, este padrão é ainda mais marcado: 55,3% das publicações enquadram-se na lógica de sensibilização, contra 36,1% de intervenção e apenas 8,6% de iniciativas corporativas. A distância entre os dois primeiros e o terceiro grupo pode indicar uma cultura comunicacional que privilegia a mobilização emocional e o discurso da causa, em detrimento da valorização das ações estruturantes nas próprias organizações. A predominância das estratégias de sensibilização em ambos os países indica também uma aposta maior na consciencialização e no envolvimento dos públicos com causas sociais, em detrimento de abordagens corporativas mais institucionais.

5.1.3. Análise das publicações dos clubes de Portugal

A tabela a seguir sintetiza os dados recolhidos junto dos clubes portugueses, permitindo visualizar, de forma comparativa, a frequência comunicacional por clube, em torno da RSC. São indicadas variáveis como o volume total de publicações, o número específico de mensagens com enquadramento social, os meses de maior circulação de mensagens de RSC, os ODS mais abordados e a estratégia comunicacional predominante em cada clube. Este conjunto fornece indícios sobre padrões de atuação e preferências temáticas na esfera digital.

Tabela 9: Dados dos clubes portugueses

Nº	Clube	Posts geral	Posts ODS	Mês principal	Principal ODS	Principal Estratégia

1	Sport Lisboa e Benfica	3040	21	7	3	3
2	Futebol Clube do Porto	3026	33	3	3	1
3	Sporting Clube de Portugal	2560	20	10	10	1
4	Clube Desportivo Santa Clara	1217	37	3	3	2
5	Vitoria Sport Clube	1505	22	12	1	2
6	Sporting Clube de Braga	2174	15	12	3	2
7	Club Sport Marítimo	1461	13	12	2	2
8	Gil Vicente Futebol Clube	1354	31	3	3	1
9	Grupo Desportivo Estoril Praia	1076	42	12	1	2
10	Moreirense Futebol Clube	707	6	11	4	1
11	B SAD	412	8	7	3	1
12	Futebol Clube de Famalicão	1316	11	11	1	1
13	Futebol Clube Paços Ferreira	1283	25	3	3	1
14	Portimonense Sporting Clube	889	8	12	3	2
15	Futebol Clube de Vizela	1669	59	3	3	1
16	Clube Desportivo de Tondela	1381	22	3	10	1
17	Boavista Futebol Clube	734	19	12	1	2
18	Futebol Clube de Arouca	704	10	7	3	2

Fonte: Elaborado pelo autor

Os três clubes com maior volume de publicações foram, como seria de esperar, S.L. Benfica (3.040), F.C. Porto (3.026) e Sporting C.P. (2.560). No entanto, essa presença não se traduziu numa maior incidência de conteúdos relacionados à responsabilidade social. Pelo contrário, F.C. Vizela (59), G.D. Estoril Praia (42) e C.D. Santa Clara (37) destacaram-se no número absoluto de publicações de RSC, mantendo a liderança também em termos proporcionais. Esse cenário sugere que, embora os grandes clubes concentrem a maior parte da comunicação digital, as iniciativas de RSC podem ser mais expressivas entre clubes de menor dimensão, o que pode sinalizar um esforço deliberado de diferenciação reputacional num ecossistema altamente concentrado.

Importa, no entanto, reconhecer os limites da própria análise. A identificação de um maior ou menor volume de publicações sobre responsabilidade social não permite, por si só, inferir o grau de prioridade atribuído à comunicação de RSC por cada clube. Como assinalam Hall (1984) e Robbins (1978), a diversidade dos contextos e a especificidade institucional tornam arriscada qualquer generalização sobre o comportamento organizacional. Ainda que esta investigação combine diferentes métodos, existem dimensões que escapam à análise, o que inviabiliza

conclusões taxativas. Mais do que medir um eventual compromisso com causas sociais, os dados permitem mapear estilos comunicacionais e estratégias de visibilidade, os quais nem sempre refletem o envolvimento real dos clubes com as iniciativas que promovem. É preciso destacar, como tem sido reiterado ao longo do trabalho, que a análise se restringe às manifestações públicas da RSC. As práticas efetivas, sejam elas legítimas, performativas ou não comunicadas, não fazem parte do escopo deste estudo.

5.1.3.1. Frequência temporal das publicações de RSC em Portugal

Nos primeiros meses do ano regista-se uma atividade mais contida na comunicação de iniciativas de responsabilidade social por parte dos clubes portugueses. Este fenómeno pode estar relacionado com o período mais ameno ou com uma fase de planeamento das estratégias de comunicação para o ano civil, ainda que esteja no meio da época desportiva. Em janeiro, o F.C. Porto e o Sporting C.P. destacaram-se como os clubes mais ativos, com quatro e três publicações, respetivamente. O F.C. Porto focou-se na consciencialização sobre as medidas de segurança sanitária relacionadas ao *COVID-19*[89], enquanto o Sporting C.P. abordou temas como a visita da mascote Jubas a crianças do *Projeto Ajuda 2020 E7G*, que, em parceria com o Espaço Casa, fez doações à instituição[90]. Ainda que escassas, estas publicações indicam um esforço de aproximação às comunidades locais, através de conteúdos com apelo emocional, uma tónica do contexto português.

Em fevereiro, o F.C. Vizela destacou-se ao concentrar sete das 24 publicações registadas no país, todas centradas no Dia Internacional da Criança com Cancro[91]. A aposta num único tema sugere uma estratégia de calendarização, mencionada por alguns profissionais de comunicação, em que o clube estrutura a sua comunicação em função de datas simbólicas. Esta lógica repete-se em março, quando o clube volta a liderar com 21 publicações, desta vez focadas na violência doméstica[92], em articulação com a APAV (Associação Portuguesa de Apoio à Vítima), como destacado na imagem abaixo. No mesmo mês, o G.D. Estoril Praia destaca-se com 12 publicações, maioritariamente voltadas para campanhas contra o racismo[93], desenvolvidas em parceria com a Fundação do Futebol. O facto de ser o mês que assinala o Dia Internacional para a Eliminação da Discriminação Racial (21 de março), reforça a hipótese, novamente, de uma comunicação orientada pela calendarização.

[89] Retirado de: https://www.facebook.com/FCPorto/photos/a.99084629484/10159059148384485/?type=3. Acesso em 19/janeiro/2023.
[90] Retirado de: https://www.facebook.com/watch/?v=884523862299732. Acesso em 12/janeiro/2023.
[91] Retirado de: https://www.facebook.com/watch/?v=413809179682404. Acesso em 23/janeiro/2023
[92] Retirado de: https://www.facebook.com/147727925248472/photos/a.434384419916153/3999798196708073/?type=3. Acesso em 23/janeiro/2023
[93] Retirado de: https://www.facebook.com/watch/?v=3702057179880488. Acesso em 17/janeiro/2023.

Figura 10: Publicação do F.C. Vizela focada na eliminação da violência doméstica



Fonte: Facebook do F.C. Vizela (04/03/2021)

Abril registou uma atividade dispersa e sem destaques expressivos na área da responsabilidade social. Nos meses de maio e junho, a quantidade de publicações manteve-se dentro da média, mas o C.D. Santa Clara merece destaque como o clube que mais abordou a RSC, com cinco publicações em cada um desses meses, com ênfase na campanha de recolha de bens alimentares[94]. O mês de julho trouxe novamente o G.D. Estoril Praia para o topo, promovendo a renovação do patrocínio com a Gelpeixe como continuidade do seu Programa de Responsabilidade Social. A ação, realizada em conjunto com a Câmara Municipal de Cascais e o Centro Paroquial local, implicou a distribuição de refeições a famílias carenciadas do concelho[95]. O emblema valeu-se de uma ação promocional para, no cruzamento entre patrocínio, visibilidade e ação social, demonstrar os seus valores identitários para a comunidade, apesar de, importa ressaltar, nestes casos, a responsabilidade social corre o risco de ser absorvida como mera extensão de estratégias promocionais.

Entre agosto e setembro, a atividade dos clubes em matéria de responsabilidade social manteve-se residual, com apenas 12 publicações no cômputo geral. Em outubro, regista-se um aumento expressivo, com 32 publicações, com uma concentração temática em torno do Outubro Rosa.

[94] Retirado de: https://www.facebook.com/cdsantaclara/photos/a.2092555234400674/3018876245101897/?type=3as. Acesso em 21/janeiro/2023

[95] Retirado de: https://www.facebook.com/watch/?v=532737571095156. Acesso em 18/janeiro/2023.

F.C. Vizela (oito publicações[96]) e Sporting C.P. (cinco[97]) assumiram protagonismo neste período. Em novembro, o Gil Vicente F.C. destacou-se ao publicar seis vezes, direcionando a sua atenção à recolha de bens alimentares, em parceria com a ONGD barcelense[98] SOPRO. A reiterada adesão a campanhas reconhecidas sugere um padrão comunicacional que parece privilegiar temas consensuais e de forte apelo público.

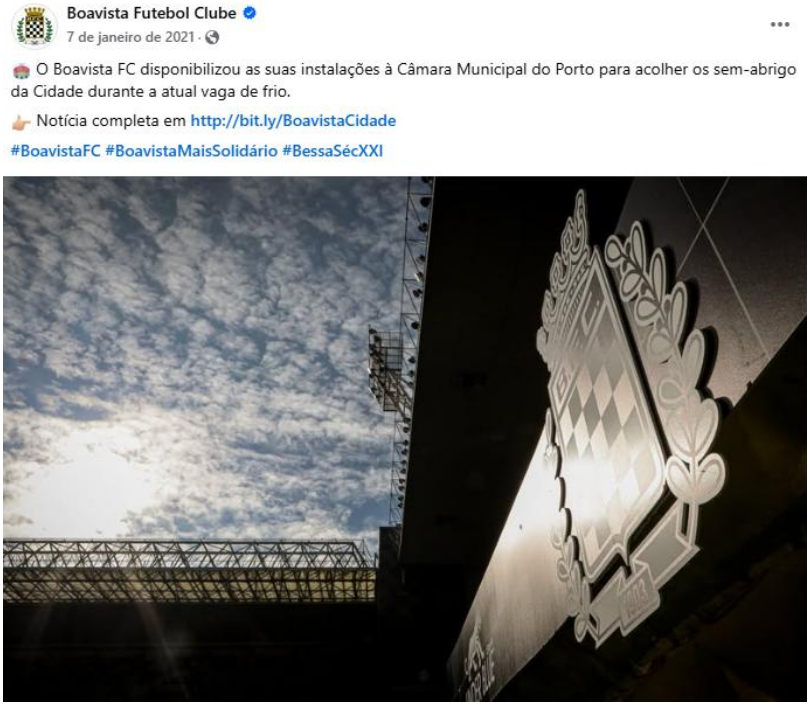
O mês de dezembro registou um aumento significativo na frequência de publicações de responsabilidade social, impulsionado pelas celebrações da quadra natalícia, ilustrando como o calendário festivo tende a intensificar as ações sociais dos clubes. Foram contabilizadas 82 publicações, com destaque para o G.D. Estoril Praia (13) e o Vitória S.C. (12). Entre os exemplos, sobressai uma campanha de marketing relacionado com causas – prática 3 de Kotler e Lee (2005), ou Estratégia de Intervenção (Rocha & Morais, 2024) – em que o G.D. Estoril Praia destinou a verba da bilheteira à Cruz Vermelha, para apoio a famílias vulneráveis[99]. Já o Vitória S.C., mobilizou a sua comunidade através de uma recolha de bens alimentares promovida pelo programa Vitória Solidário, em parceria com o grupo de adeptos *White Angels*[100].

5.1.3.2. Temas das publicações de RSC mais abordados em Portugal

A análise temática das publicações em Portugal indica um padrão de prioridades comunicacionais entre os clubes. O G.D. Estoril Praia (18), o Boavista F.C. (13) e o Vitória S.C. (12) dedicam mais atenção a iniciativas focadas nos ODS 1 e 2 (Erradicar a Pobreza e a Fome), com ações que materializam um compromisso solidário concreto. Um exemplo foi a cedência, por parte do Boavista F.C., das suas instalações à Câmara Municipal do Porto durante uma vaga de frio[101], uma ação que se enquadra na lógica da intervenção filantrópica e sugere maior aproximação à comunidade local. Já o ODS 3 (Saúde e Qualidade de Vida) surge como prioridade nas estratégias do F.C. Porto e do F.C. Vizela (22 publicações cada), confirmando a tendência anteriormente observada de valorização de campanhas de saúde e bem-estar no contexto português (Rocha & Morais, 2024), especialmente por meio das estratégias de sensibilização. No entanto, outras dimensões como a educação (ODS 4) e a igualdade de género (ODS 5) mantêm-se periféricas, sendo abordadas pontualmente, e quase sempre pelo F.C. Vizela, o único a demonstrar uma predisposição em abordar os temas (com 4 e 10 publicações, respetivamente).

[96] Retirado de: https://www.facebook.com/watch/?v=573594333755623. Acesso em 19/janeiro/2023
[97] Retirado de: https://www.facebook.com/SportingClubePortugal/photos/a.10151893888506555/10158017641856555/?type=3. Acesso em 19/janeiro/2023
[98] Retirado de: https://www.facebook.com/watch/?v=1729528403912499. Acesso em 25/janeiro/2023.
[99] Retirado de: https://www.facebook.com/estorilpraiaSAD/photos/a.1673671409385752/4510859999000198/?type=3. Acesso em 21/janeiro/2023.
[100] Retirado de: https://www.facebook.com/100064687961772/posts/10158329890523167/. Acesso em 13/janeiro/2023.
[101] Retirado de: https://www.facebook.com/boavistafc.pt/photos/a.192815017408933/4000436023313461/?type=3. Acesso em 23/janeiro/2023.

Figura 11: Publicação do Boavista F.C. associada ao ODS 1



Fonte: Facebook do Boavista F.C. (07/01/2021)

Também o ODS 10 (Redução das Desigualdades) registou alguma visibilidade, sobretudo por meio do F.C. Vizela e do C.D. Santa Clara. A divulgação do título regional da equipa de Futsal Adaptado[102] do C.D. Santa Clara, por exemplo, enquadra-se na prática 6 (Kotler & Lee, 2005), de ações socialmente responsáveis, dentro das Estratégias Corporativas (Rocha & Morais, 2024), uma vez que o clube promoveu a inclusão ao adotar e fomentar esta modalidade. Já no domínio da paz e justiça social (ODS 16), as referências foram escassas (apenas 12 publicações), com o Sporting C.P. a destacar-se timidamente (2).

5.1.3.3. Predominância das Estratégias de RSC em Portugal

O F.C. Vizela (27), o F.C. Porto e o Gil Vicente F.C. (ambos com 19) lideraram a abordagem das Estratégias de Sensibilização, que contou com 170 das 403 publicações assinaladas como RSC, com destaque para campanhas em datas simbólicas. No Dia Internacional dos Direitos Humanos, por exemplo, um vídeo da Fundação do Futebol[103], difundido em colaboração com vários clubes, procurou sensibilizar para questões globais através da exibição do trabalho de uma ONG em Moçambique. No plano mais próximo, o Gil Vicente F.C. desenvolveu campanhas com a Amar 21 (Associação de Apoio à Trissomia 21)[104], em iniciativas que também se alinham com a lógica da sensibilização. A entrevista com os seus profissionais de comunicação, Miguel

[102] Retirado de: https://www.facebook.com/cdsantaclara/photos/a.145545096477774/3028230500833138/?type=3. Acesso em 16/janeiro/2023.
[103] Retirado de: https://www.facebook.com/watch/?v=478196573639243. Acesso em 15/janeiro/2023
[104] Retirado de: https://www.facebook.com/watch/?v=478196573639243. Acesso em 15/janeiro/2023.

Sá Pereira e Luis Brito, sugere que há uma consciência institucional crescente sobre a necessidade de tornar estas ações menos episódicas e mais integradas na cultura do clube.

As Estratégias de Intervenção também ocuparam um espaço destacado, com 154 publicações identificadas. G.D. Estoril Praia (28 publicações), F.C. Vizela (18), C.D. Santa Clara (16) e Vitória S.C. (14) figuram entre os clubes mais proativos, com iniciativas muito distintas entre si. Um exemplo foi a campanha do G.D. Estoril Praia, que se uniu ao CD Feirense para ajudar o menino Gonçalo, de 9 anos, portador de citopatia mitocondrial, uma doença metabólica rara que afeta a produção de energia. A ação envolveu a recolha de tampas de plástico, convertidas em ajuda financeira para o tratamento médico[105]. Outro caso digno de menção é a iniciativa do C.D. Santa Clara com a campanha "*Golos Solidários*", no âmbito do projeto "*Balizas a Zeros*"[106]. Esta ação consistia em doar um valor para uma instituição social sempre que a equipa não sofresse golos num jogo, integrando a prática de intervenção numa lógica de responsabilidade social ativa e resultados concretos. O clube fez uma série de publicações neste sentido.

Figura 12: Publicação do G.D. Estoril Praia associada às estratégias de Intervenção



Fonte: Facebook do G.D. Estoril Praia (09/03/2021)

As Estratégias Corporativas, como já mencionado, embora menos frequentes (79 publicações), apresentam publicações de autovalorização institucional de práticas sociais e sustentáveis, tendo em F.C. Vizela (14), S.L. Benfica (11), F.C. Porto (9) e Gil Vicente F.C. (9), os clubes que

[105] Retirado de: https://www.facebook.com/100057863749579/posts/3675120109240862/. Acesso em 19/janeiro/2023.
[106] Retirado de: https://www.facebook.com/100064403813837/posts/2917993481856841/. Acesso em 17/janeiro/2023.

mais recorreram a este tipo de estratégia. No caso do S.L. Benfica, a celebração dos 12 anos da sua Fundação[107] serviu para reiterar o compromisso do clube com causas sociais. Já o F.C. Porto, promoveu o lançamento da mascote Viena[108] no Dia Internacional da Mulher, uma iniciativa que visou aumentar a representatividade do público feminino, junto da mascote Dragão, consolidando valores de inclusão e igualdade. Novamente, aqui, percebe-se o recurso à calendarização para marcar posição.

5.1.4. Análise das publicações dos clubes do Brasil

À semelhança da análise realizada com os clubes portugueses, também os dados dos clubes brasileiros foram sistematizados com base na sua presença digital. Esta secção contempla a quantidade total de publicações, o número de conteúdos relacionados com a RSC, o mês de maior atividade nesta temática, o ODS mais destacado e a principal estratégia utilizada para divulgar as mensagens de RSC. Trata-se, contudo, de um cenário com especificidades próprias, dada a escala do futebol brasileiro, a diversidade regional num país de dimensão continental e a mobilização digital dos seus adeptos, o que justifica um olhar mais atento a essas especificidades.

Tabela 10: Dados dos clubes brasileiros

Nº	Clube	Posts geral	Posts ODS	Mês principal	Principal ODS	Principal Estratégia
19	Sport Club Internacional	3239	108	11	3	1
20	Clube de Regatas do Flamengo	7451	142	3	3	1
21	Clube Atlético Mineiro	7593	135	4	3	2
22	São Paulo Futebol Clube	4502	60	3	3	1
23	Santos Futebol Clube	5579	106	6	3	1
24	Fluminense Football Club	3668	58	11	3	1
25	Fortaleza Esporte Clube	2427	62	3	5	1
26	Sociedade Esportiva Palmeiras	3432	51	6	3	1
27	Atlético Clube Goianense	1045	10	6	3	2
28	Grêmio F. Porto Alegrense	2639	34	3	3	1
29	Sport Club do Recife	3018	38	1	3	1
30	Esporte Clube Bahia	4017	77	12	3	1
31	Ceará Sporting Club	2314	54	6	3	1
32	Cuiabá Esporte Clube	2296	27	9	3	1

[107] Retirado de: https://www.facebook.com/watch/?v=415463609674161. Acesso em 21/janeiro/2023.
[108] Retirado de: https://www.facebook.com/100044271257717/posts/1015918314240448 5/. Acesso em 22/janeiro/2023.

33	Esporte Clube Juventude	1346	32	10	3	2
34	Sport Club Corinthians Paulista	4630	150	6	3	1
35	Club Athletico Paranaense	3051	54	3	2	2
36	América Futebol Clube	2606	66	8	3	1
37	Red Bull Bragantino	1230	19	2	3	1
38	A. Chapecoense de Futebol	974	13	12	3	1

Fonte: Elaborado pelo autor

No Brasil verifica-se um volume significativamente mais elevado de publicações gerais entre os clubes, pelos motivos já elencados. Os que mais se sobressaíram foram o Clube Atlético-MG (7.593 publicações), o C.R. Flamengo (7.451), o Santos F.C. (5.579) e o S.C. Corinthians Paulista (4.630). No que diz respeito às publicações de RSC, os clubes com o maior número absoluto de publicações mantêm-se, em grande medida, os mesmos: S.C. Corinthians (150 publicações), C.R. Flamengo (142), Clube Atlético-MG (135), S.C. Internacional (108) e Santos F.C. (106). Esse padrão sugere uma relação proporcional entre o volume total de publicações e a predisposição para abordar temas sociais, indicando que os clubes com maior atividade comunicacional tendem também a dedicar maior espaço à responsabilidade social. Entretanto, embora os números absolutos sejam significativos, a análise proporcional revela uma nova perspetiva. Em relação à quantidade total de publicações, os clubes que mais enfatizaram a RSC foram: S.C. Internacional (3,3%), S.C. Corinthians Paulista (3,2%), Fortaleza E.C. (2,6%) e América F.C. (2,5%).

5.1.4.1. Frequência temporal das publicações de RSC no Brasil

Em janeiro, o C.R. Flamengo destacou-se como o clube com o maior número de publicações de RSC. O clube engajou-se na campanha "*#OxigênioParaManaus"*, utilizando as suas redes sociais para dar visibilidade à crise sanitária resultante da falta de equipamentos relacionados à *COVID-19* na região Norte do Brasil, incentivando doações para a causa[109]. No mês seguinte, o S.C. Corinthians destacou-se com 12 publicações sobre temas sociais. Seguindo uma abordagem similar à do C.R. Flamengo, o clube focou em iniciativas relacionadas à *COVID-19*, incluindo a cedência das suas instalações para a criação de um posto de vacinação[110], reforçando o seu compromisso social em tempos de pandemia.

Março registou uma mobilização expressiva dos clubes em ações de responsabilidade social, totalizando 188 publicações, com destaque para o Fortaleza E.C., que veiculou 35 publicações, maioritariamente centradas no Mês da Mulher. A campanha utilizou vídeos com lances agressivos de jogos para metáforas visuais da violência doméstica, numa tentativa de sensibilizar o público e estimular denúncias. A mensagem principal alertava: "A cada 2 minutos,

[109] Retirado de: https://www.facebook.com/100044205950532/posts/4585483288135678/. Acesso em 06/fevereiro/2023.
[110] Retirado de: https://www.facebook.com/100044381201093/posts/4071423899563438/. Acesso em 12/fevereiro/2023.

uma mulher é agredida no Brasil. E, infelizmente, muitas vítimas acabam sendo silenciadas. Hoje, no Dia da Mulher, desejamos força e coragem para todas que já sofreram ou sofrem com violência doméstica. Precisamos virar esse jogo. Ligue 180 e denuncie"[111].

De abril a junho, as ações de RSC no Brasil concentraram-se mais no combate à fome, numa preocupação comum entre diversos clubes. O Clube Atlético-MG, em abril, destacou-se como o clube com maior atuação em ações de RSC (32 publicações). Grande parte das ações esteve ligada à campanha "*#GaloSolidario"*, promovida em parceria com o Instituto Galo, que tinha como objetivo o combate à fome, engajando adeptos e a comunidade[112]. Em maio, os clubes mais ativos em RSC foram o S.C. Corinthians (18 publicações), o C.R. Flamengo (15) e o E.C. Bahia (10). Este último, por exemplo, utilizou as suas plataformas para promover uma campanha em parceria com a Associação Cultural e Social Dr. Cosme, dedicada à recolha de bens alimentares[113]. Já em junho, o Santos F.C. liderou as iniciativas com 23 publicações. Entre os destaques, esteve o apoio à campanha "*Ação Urgente Contra a Fome"*, realizada através do programa "Mesa Brasil", do SESC (Serviço Social do Comércio)[114], mostrando o envolvimento do clube no combate à insegurança alimentar. Todas elas, ações associadas às Estratégias de Intervenção.

Em julho, Clube Atlético-MG (21 publicações) e S.C. Internacional (15) destacaram-se pela sua atuação em RSC. O S.C. Internacional deu especial atenção a uma campanha solidária em parceria com a prefeitura municipal, destinada à doação de cobertores para pessoas em situação de vulnerabilidade[115]. No mês de agosto, o América F.C. (17) e o E.C. Bahia (11) foram os clubes que se destacaram. O América F.C. utilizou as suas redes sociais para promover o lançamento do seu novo equipamento desportivo, associado à causa antirracista, reforçando o compromisso do clube com a igualdade[116]. Já em setembro, S.C. Internacional (18) e S.C. Corinthians (11) voltaram a ser os clubes com mais atividades em comunicação de RSC. O S.C. Corinthians celebrou o Dia Internacional da Democracia[117], usando a data para recordar a sua história de luta por valores democráticos, reforçando os seus valores identitários.

[111] Retirado de: https://www.facebook.com/100044633430199/posts/3821888821203868/. Acesso em 15/fevereiro/2023.
[112] Retirado de: https://www.facebook.com/100044238708889/posts/10159282670292552/. Acesso em 10/fevereiro/2023.
[113] Retirado de: https://www.facebook.com/166133546756181/posts/4694399967262827. Acesso em 12/fevereiro/2023.
[114] Retirado de: https://www.facebook.com/101402899928278/posts/4121965194538675. Acesso em 12/fevereiro/2023.
[115] Retirado de: https://www.facebook.com/176934912345768/posts/4293276974044854. Acesso em 16/fevereiro/2023.
[116] Retirado de: https://www.facebook.com/151533471640669/posts/3937778886349423. Acesso em 16/fevereiro/2023.
[117] Retirado de: https://www.facebook.com/132769576762243/posts/4702050639834091. Acesso em 14/fevereiro/2023.

Figura 13: Publicação do S.C. Corinthians Paulista no mês de setembro



Fonte: Facebook do S.C. Corinthians Paulista (15/09/2021)

Em outubro, a campanha de sensibilização para o cancro da mama dominou o futebol brasileiro, com o lançamento das camisolas rosa, uma prática que se tornou habitual entre os clubes. O Santos F.C., com 18 publicações de RSC, liderou as iniciativas do mês, promovendo a sua camisola rosa em parceria com a fornecedora de material desportivo Umbro, reforçando a importância da prevenção e do diagnóstico precoce[118]. Em novembro, marcado pelo Mês da Consciência Negra no Brasil, muitos clubes posicionaram-se contra a discriminação racial. O S.C. Internacional, com 22 publicações de RSC, esteve na linha de frente, utilizando as suas plataformas para disseminar mensagens antirracistas. Num gesto inédito, o clube trocou a sua tradicional camisola vermelha por uma preta, expressando o compromisso do clube com a causa[119]. O Clube Atlético-MG, segundo clube mais engajado, com 15 publicações, também reforçou a mensagem de combate ao racismo no desporto e na sociedade[120].

Em dezembro, que no Brasil marca o fim da temporada desportiva, o E.C. Bahia liderou as ações de RSC com 12 publicações, concentrando os seus esforços numa corrente solidária para apoiar os milhares de afetados pelas chuvas no estado, dedicando uma série de conteúdos a mobilizar a sua comunidade para esta causa[121]. A queda no volume total de publicações, quando comparada aos meses anteriores (outubro, 146; novembro, 131; dezembro, 83), diferente da realidade de Portugal e sugere que o fim das competições, aliado às férias dos atletas, podem surgir como

[118] Retirado de: https://www.facebook.com/101402899928278/posts/4475939339141257. Acesso em 16/fevereiro/2023.
[119] Retirado de: https://www.facebook.com/176934912345768/posts/4735653543140526. Acesso em 18/fevereiro/2023
[120] Retirado de: https://www.facebook.com/42462502551/posts/10159744366032552. Acesso em 12/fevereiro/2023.
[121] Retirado de: https://www.facebook.com/166133546756181/posts/5401838409852309. Acesso em 11/fevereiro/2023.

condicionantes no planeamento e veiculação de mensagens de cariz social, expondo a fragilidade de uma comunicação socialmente orientada que dependa excessivamente do calendário desportivo, em vez de assentar numa política institucional mais autónoma e consistente.

5.1.4.2. Temas das publicações de RSC mais abordados no Brasil

No âmbito dos ODS 1 e 2, que tratam da erradicação da pobreza e da fome, o Clube Atlético-MG destacou-se como o clube com maior incidência. No caso do ODS 2, foi responsável por 41 das 184 publicações registadas no cômputo geral, representando 22,3% das publicações, que ilustra o foco desta causa no seu discurso institucional. As campanhas de recolha de alimentos, conduzidas pelo Instituto Galo, demonstram a articulação entre clube e fundação, ancorada, especialmente, em lógicas filantrópicas tradicionais. Além disso, o clube recorreu aos seus atletas como figuras mobilizadoras para incentivar doações, numa lógica de voluntariado associado às práticas filantrópicas[122].

O ODS 3, relativo à saúde e qualidade de vida, lidera com folga a presença temática nas publicações dos clubes brasileiros, totalizando 575 menções. Essa preponderância está muito associada à Estratégia de Sensibilização (68,5% do total de publicações), que se materializa, sobretudo, pela lógica da calendarização, como Outubro Rosa, Novembro Azul, campanhas de vacinação, etc. O S.C. Corinthians, com 80 publicações, lidera neste domínio. Entre as diversas iniciativas promovidas, destaca-se a campanha que abriu as portas do clube para a recolha de doações de sangue[123]. Mesmo clubes com menor volume de publicações de RSC têm manifestações, ainda que pontuais, nessa temática. A Associação Chapecoense, por exemplo, das suas 13 publicações sobre RSC, dedicou oito a este ODS, incluindo o lançamento de uma camisola especial alusiva ao Outubro Rosa[124].

[122] Retirado de: https://www.facebook.com/42462502551/posts/10159289363227552. Acesso em 22/fevereiro/2023.
[123] Retirado de: https://www.facebook.com/100044381201093/posts/4639987612707061/. Acesso em 05/fevereiro/2023.
[124] Retirado de: https://www.facebook.com/100044557440991/posts/413479800147265. Acesso em 06/fevereiro/2023.

Figura 14: Publicação da Associação Chapecoense associada ao ODS 3



Fonte: Facebook da Associação Chapecoense (01/10/2021)

A quase ausência do ODS 4 (Educação), com apenas seis publicações registadas ao longo da temporada, expõe uma lacuna significativa na agenda comunicacional dos clubes brasileiros, sobretudo se considerada a sua capacidade de influência junto de públicos jovens. Este desinteresse contrasta com a maior incidência do ODS 5 (Igualdade de Género), tema que tem ganho destaque, ainda que geralmente circunscrito ao mês de março (Mês da Mulher) ou a eventos específicos. O Fortaleza E.C. lidera com 34 publicações, seguido por S.C. Corinthians (10), Santos F.C. (10), C.R. Flamengo (7) e Grêmio F.B.P.A. (7). Este último, através do projeto "*Clube de Todos"*, promoveu um ciclo de debates sobre a presença das mulheres no futebol[125].

O ODS 8, associado ao trabalho digno e ao crescimento económico, revelou baixa incidência nas comunicações dos clubes brasileiros, com apenas nove publicações registadas. Um exemplo relevante veio do Cuiabá E.C., que, em parceria com a empresa Excelência Segurança do Trabalho, recebeu os certificados do PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e do PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional)[126]. A iniciativa, inserida nas Estratégias Corporativas (3), visava garantir a segurança e o bem-estar dos seus colaboradores. Outro caso de destaque foi o S.C. Internacional, que seguiu a sua prática de iluminar o estádio com cores alusivas a diferentes causas sociais. Neste caso, assinalou o Dia Mundial em Memória

[125] Retirado de: https://www.facebook.com/100043954487820/posts/4385248218173861/. Acesso em 16/fevereiro/2023.
[126] Retirado de: https://www.facebook.com/201145283232548/posts/4653967514616947. Acesso em 16/fevereiro/2023.

das Vítimas de Acidentes e Doenças do Trabalho, divulgando um calendário com as ações promovidas pelo clube para tornar o seu estádio um espaço mais seguro[127].

O ODS 10, dedicado à redução das desigualdades, foi um dos temas mais recorrentes nas comunicações dos clubes, com 212 publicações. O S.C. Internacional liderou as ações nesta área, com 27 publicações, seguido de C.R. Flamengo e Fluminense F.C., ambos com 24. O Fluminense F.C., em particular, destacou-se com campanhas voltadas para a valorização da diversidade e o combate à intolerância. O clube reforçou o seu posicionamento inclusivo no Dia Nacional do Orgulho LGBTQIA+[128], lançou ações contra a intolerância religiosa[129] e promoveu a campanha "*#HerdeirosDeChicoGuanabara"*[130], uma homenagem a uma figura negra marcante na sua história.

A atuação do C.R. Flamengo na abordagem ao ODS 13 (Ação Climática) posiciona-o como exceção entre os clubes brasileiros, com 13 publicações, que representam metade da produção nacional sobre o tema (26 no total). O clube estabeleceu uma parceria com a "*Moss.Earth Brasil"* para apoiar projetos de conservação da Floresta Amazónica e realizou diversas publicações de sensibilização sobre a causa ambiental[131]. Outro ODS com alguma relevância foi o 16, Paz e Justiça, com elevada participação de clubes como o S.C. Corinthians (17 publicações), C.R. Flamengo (9) e Ceará S.C. (8). Ilustramos como um bom exemplo a campanha "*#UmAmorQueUne"*, do Ceará S.C., que, em colaboração com a 12ª Delegacia da DHPP, divulgou casos de pessoas desaparecidas, resultando na localização de algumas delas graças à visibilidade gerada pelas suas plataformas digitais[132], ilustrando o potencial do desporto como vetor de mobilização social, como defendem Smith e Westerbeek (2007).

5.1.4.3. Predominância das Estratégias de RSC no Brasil

Como destacado anteriormente, as Estratégias de Sensibilização foram as mais utilizadas pelos clubes, totalizando 717 publicações. Entre os clubes que mais recorreram a esta abordagem destacam-se S.C. Corinthians (83 publicações), C.R. Flamengo (72), S.C. Internacional (68) e Santos F.C. (59). Campanhas como a promovida pelo Santos F.C. no Dia Internacional da Síndrome de Down, pedindo respeito, carinho e inclusão[133]; a iniciativa do Internacional no Dia Mundial de Prevenção ao Suicídio[134], com o objetivo de "derrubar tabus e incentivar debates

[127] Retirado de: https://www.facebook.com/176934912345768/posts/4100630016642885. Acesso em 16/fevereiro/2023.
[128] Retirado de: https://www.facebook.com/159225040801899/posts/4057844007606630. Acesso em 03/fevereiro/2023.
[129] Retirado de: https://www.facebook.com/159225040801899/posts/3884023058322060. Acesso em 03/fevereiro/2023.
[130] Retirado de: https://www.facebook.com/159225040801899/posts/4793471430710547. Acesso em 03/fevereiro/2023.
[131] Retirado de: https://www.facebook.com/204073162943401/posts/5067792313238104. Acesso em 16/fevereiro/2023.
[132] Retirado de: https://www.facebook.com/108933492467002/posts/4849352811758356. Acesso em 11/fevereiro/2023.
[133] Retirado de: https://www.facebook.com/101402899928278/posts/3887536204648243. Acesso em 16/fevereiro/2023.
[134] Retirado de: https://www.facebook.com/176934912345768/posts/4512049258834290. Acesso em 16/fevereiro/2023.

sobre a importância da saúde mental"; e a publicação do C.R. Flamengo no Dia Mundial da Liberdade de Imprensa, posicionando-se contra a censura[135], são alguns dos enquadramentos selecionados pelos clubes para enfatizar os temas, numa lógica de *framing* (McCombs & Shaw, 1993; Entman, 1993).

As Estratégias de Intervenção foram a segunda abordagem mais frequente no contexto brasileiro, com 468 publicações. Clube Atlético-MG (68), S.C. Corinthians (59) e Club Athletico-PR (40) distinguiram-se nesse cenário. Curiosamente, dois dos três clubes com o maior número de publicações desse tipo possuem fundações próprias, o Clube Atlético-MG e o Club Athletico-PR, facto que pode contribuir para a sistematização das práticas filantrópicas. No caso do Club Athletico-PR, a mediação feita pela Fundação do Clube Athletico Paranaense (FUNCAP) permitiu a articulação de campanhas com entidades como a Defesa Civil do Paraná, contribuindo para a distribuição de donativos a instituições beneficiadas[136], a campanha "*Mães da Favela"*[137], que mobilizou adeptos para doações no estádio do clube, ajudando os mais carenciados, e a arrecadação de doações destinadas à compra de chuteiras para crianças e adolescentes dos projetos sociais da "Escola de Futebol Furacão"[138].

O C.R. Flamengo concentrou quase um terço (32) do conjunto total de publicações relacionadas às Estratégias Corporativas no Brasil (111), com iniciativas que conjugam responsabilidade social, comunicação institucional e sustentabilidade ambiental. O clube usou as suas plataformas para divulgar projetos sociais e institucionais, como o "*Campo dos Sonhos – Jogaremos Juntos"*[139], desenvolvido pelos departamentos de Futebol de Base e Responsabilidade Social, em parceria com a Sub-Prefeitura da Tijuca. Além disso, a campanha "#ReciclaNação" mobilizou adeptos para a arrecadação de tampas plásticas, em que a reciclagem gerou receitas destinadas a apoiar pessoas em situação de vulnerabilidade[140].

[135] Retirado de: https://www.facebook.com/204073162943401/posts/4921605897856747. Acesso em 19/fevereiro/2023.
[136] Retirado de: https://www.facebook.com/181724431849551/posts/4040088776013078. Acesso em 19/fevereiro/2023.
[137] Retirado de: https://www.facebook.com/181724431849551/posts/4302750039746949. Acesso em 18/fevereiro/2023.
[138] Retirado de: https://www.facebook.com/181724431849551/posts/3935990666422890. Acesso em 15/fevereiro/2023.
[139] Retirado de: https://www.facebook.com/204073162943401/posts/4972194649464538. Acesso em 16/fevereiro/2023.
[140] Retirado de: https://www.facebook.com/204073162943401/posts/5167198209964180. Acesso em 16/fevereiro/2023.

Figura 15: Publicação do C.R. Flamengo associada às Estratégias Corporativas



Fonte: Facebook do C.R. Flamengo (21/12/2021)

A compensação integral das emissões de poluentes do clube ao longo do ano, por meio da aquisição de créditos de carbono da "*Moss.Earth Brasil*"[141], também recebeu destaque. De acordo com o C.R. Flamengo, a ação resultou na preservação de 12.906 árvores, cobrindo uma área equivalente a 22,4 hectares. Contudo, num contexto em que o *greenwashing* se tornou uma prática recorrente no desporto global (Boykoff, 2022; Fruh et al., 2023), este tipo de comunicação exige transparência e coerência entre discurso e ação, sob pena de desencadear reações críticas. É possível que o C.R. Flamengo, ao concentrar expressivamente este tipo de publicações, procure, precisamente, construir uma imagem de legitimidade institucional e ambiental, mitigando potencial descrença por parte do público.

5.2. Entrevistas

A decisão de entrevistar os responsáveis pelo gabinete de comunicação dos clubes envolvidos no estudo fundamenta-se nas contribuições recentes do referencial teórico, nomeadamente nos trabalhos de Pedersen e Thibault (2019) e Coombs e Harker (2021), que atribuem a estes profissionais uma função estratégica na definição da forma como os clubes de futebol expressam a sua identidade através das estratégias digitais. Além disso, conforme preconizam Morgan e Summers (2008), estes profissionais devem estar atentos à cultura organizacional do clube, bem

[141] Retirado de: https://www.facebook.com/204073162943401/posts/5705678046116191. Acesso em 16/fevereiro/2023.

como aos anseios e ao perfil dos adeptos, de modo a desenvolver e fomentar um posicionamento social em sintonia com as expectativas da comunidade em que estão inseridos.

Considerando a extensão das entrevistas, optámos por apresentar, na secção de análise, apenas os trechos mais relevantes para a discussão dos resultados. As transcrições completas foram incluídas os anexos I a XXX, garantindo transparência no tratamento dos dados e permitindo eventuais consultas por parte de outros investigadores e leitores.

5.2.1. Entrevistas com profissionais de comunicação da Primeira Liga – Portugal

Procedemos a uma série de contactos com os profissionais de comunicação dos clubes, recorrendo a diversos meios, nomeadamente redes sociais (LinkedIn e Instagram), WhatsApp, e-mail e chamadas telefónicas. Definimos uma estratégia de abordagem que previa, sempre que necessário, até o máximo de cinco tentativas de contacto, distribuídas por vários canais. Alguns clubes recusaram o convite de forma explícita; outros, não responderam, ou, mesmo após agendamentos reiterados, não compareceram à sessão online. Ainda assim, conseguimos realizar entrevistas com representantes de 12 dos 18 clubes, além de Luís Estrela, coordenador da Fundação do Futebol, entidade responsável pelas iniciativas de responsabilidade social da Liga Portugal, totalizando 13 entrevistas no país.

Tabela 11: Relação dos profissionais entrevistados em Portugal

Clube	**Profissional**
S.L. Benfica (Fundação Benfica)	Ana Campos (Diretora de Comunicação da Fundação) Nuno Costa (Diretor da Fundação)
F.C. Porto	Diana Fontes (Diretora de Comunicação)
Sporting C.P.	Miguel Braga (Diretor de Comunicação)
C.D. Santa Clara	João Gonçalo Cabral (Diretor de Comunicação)
Vitória S.C.	Pedro Rocha (Diretor de Comunicação)
S.C. Braga	Alexandre Carvalho (Diretor de Comunicação)

Gil Vicente F.C.	Miguel Sá Pereira (Diretor de Comunicação) Luís Brito (Gestor de Conteúdo para Redes Sociais)
Moreirense F.C.	Tiago Cunha (Diretor de Comunicação)
F.C. Paços de Ferreira	Ruy Giga Abreu (Diretor de Comunicação)
F.C. Vizela	André Morais (Diretor de Comunicação)
C.D. Tondela	Francisco Favinha (Diretor de Comunicação)
F.C. Arouca	André Nogueira (Diretor de Comunicação)
Fundação do Futebol	Luis Estrela (Coordenador da Fundação)

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.1.1. Estratégias de Comunicação Digital e Ações de Responsabilidade Social

No conjunto das entrevistas, as plataformas digitais foram unanimemente apontadas como o principal meio para comunicar ações de responsabilidade social. Para os responsáveis ouvidos, esta predominância não se resume à facilidade de uso, mas ao seu poder de alcance e à possibilidade de reforçar a identidade social dos clubes. Ruy Giga Abreu, Diretor de Comunicação do F.C. Paços de Ferreira, resume esta perceção ao afirmar que "seria impossível comunicar sem contar com as plataformas digitais". Diana Fontes (F.C. Porto) acrescenta que "a informação circula muito rapidamente e alcança um maior número de pessoas, o que é o principal objetivo, pois pretende-se dar bons exemplos". Pedro Rocha (Vitória S.C.) é taxativo: "90% da divulgação das nossas campanhas e ações, incluindo as de responsabilidade social, dependem das plataformas digitais".

Vários entrevistados destacaram ainda o quanto as plataformas digitais podem amplificar o alcance e a mobilização dos adeptos em torno de causas sociais. Alexandre Carvalho (S.C. Braga) observa que essas ferramentas podem desencadear um "efeito de contágio", promovendo envolvimento e reforçando o sentimento de pertença. Para Francisco Favinha (C.D. Tondela), estas plataformas funcionam como a vitrine simbólica do clube, o primeiro ponto de contacto com o público: "(as plataformas digitais) são a nossa cara. É como entrar numa loja e a primeira pessoa que encontras representa essa loja". Nesse sentido, quando o objetivo é comunicar além

do campo, e tocar em dimensões mais sensíveis ou sociais, as redes sociais tornam-se o mais efetivo canal para essa mediação.

A despeito da visibilidade que as redes sociais proporcionam, alguns entrevistados mencionaram as dificuldades em obter espaço nos meios de comunicação tradicionais, como televisão e imprensa local, para divulgar iniciativas de cariz social. João Gonçalo Cabral (C.D. Santa Clara) referiu obstáculos recorrentes nesse sentido. Alguns clubes, contudo, como S.L. Benfica, Sporting C.P. e F.C. Porto, conseguem recorrer aos seus próprios canais televisivos para atingir públicos de faixas etárias mais elevadas, uma estratégia que Ana Campos (Diretora de Comunicação da Fundação) considera estar contemplada com as redes sociais, e nomeadamente com o Facebook.

Estes relatos reforçam o protagonismo do espaço digital, confirmando a observação de Cegalini e Rocco Junior (2019), que conferem uma grande importância às redes sociais digitais. De facto, como indica André Morais (F.C. Vizela), "podemos esforçarmo-nos de todas as formas tradicionais, mas nunca atingiremos o alcance das plataformas digitais". A perceção de que até os sites oficiais perderam relevância é partilhada por Francisco Favinha (C.D. Tondela), para quem "as pessoas atualmente visitam os sites apenas para obter informações mais institucionais". André Morais (F.C. Vizela) considera mesma que "os sites existem como um suporte para as redes sociais, mas poucas pessoas os acedem diretamente, sendo a lógica de divulgação e propagação muito mais presente nas plataformas digitais".

Os entrevistados convergem com o que já foi defendido na fundamentação teórica por autores como Blumrodt et al. (2013) e Rouvrais-Charron e Kim (2009), de que a comunicação digital é central na projeção de campanhas. Para além do uso instrumental dessas plataformas, alguns profissionais de comunicação demonstraram preocupação em desenvolver estratégias de conteúdo capazes de conferir maior visibilidade às ações sociais. Pedro Rocha (Vitória S.C.) e João Gonçalo Cabral (C.D. Santa Clara) realçaram o potencial dos próprios atletas e demais profissionais do clube na amplificação dessas mensagens, um recurso identitário que, segundo Miguel Braga (Sporting C.P.), substitui o papel que celebridades ocupam nas campanhas das grandes marcas: "enquanto as marcas vão buscar o George Clooney, ou alguma personalidade que tenha associação com a marca, nos clubes temos os atletas do futebol e das demais modalidades para expressar o valor da marca". Assim, o estatuto dos jogadores de futebol como figuras públicas com elevada visibilidade e com quem os adeptos já mantêm vínculos afetivos e de confiança, torna-se um recurso estratégico.

Se a mediatização permite que qualquer indivíduo com acesso a canais de comunicação se torne influente (Sodré, 2009), no caso dos atletas, pela sua notoriedade, projeção mediática e identificação popular, esse potencial é exponenciado. Coombs e Harker (2021) acentuam esse valor comunicacional ao reconhecerem nos atletas um apelo afetivo que os posiciona como referências sociais capazes de legitimar causas e influenciar a opinião pública.

Entre os exemplos citados pelos profissionais de comunicação, destacam-se dois casos que ilustram bem as estratégias de visibilidade nas plataformas digitais. No primeiro, Miguel Sá (Gil Vicente F.C.) descreve a apresentação do jogador Marcelo, promovida numa associação de apoio a jovens com *Trissomia* 21[142]. O vídeo de um minuto destacou os jovens a confecionar bolos com *chefs*, formando o nome do jogador[143], numa ação que combinou a apresentação do reforço e a promoção da responsabilidade social por meio de estratégias *online* e *offline*, sublinhando a inclusão e valorização dos jovens. O segundo caso envolve o S.C. Braga, que, em parceria com os clubes do seu grupo na Liga Europa – *Malmö, Union Berlim* e *St. Gilloise* – uniu-se à *UEFA Foundation for Children* numa campanha de angariação de material desportivo para crianças refugiadas da Síria. Através das redes sociais digitais, a iniciativa ganhou visibilidade e envolveu empresas locais, reforçando o impacto social da ação.

Francisco Favinha (C.D. Tondela) reforçou também a necessidade de uma abordagem transmédia, ajustando o conteúdo à linguagem de cada plataforma. Embora o objetivo da mensagem seja o mesmo, o profissional salientou que é fundamental ter um "*approach* diferente e um *copy* adaptado" para cada canal. Contudo, permanece pouco evidente se, por detrás das publicações relacionadas com ações sociais, existe, de facto, uma estratégia de comunicação consolidada em conformidade com o que defende Carrillo (2014), para quem a estratégia deveria mapear o território comunicacional e servir como um norteador para a consistência e continuidade das iniciativas ao longo do tempo.

Foi recorrente a valorização do enraizamento dos clubes nas comunidades locais. Miguel Sá (Gil Vicente F.C.) sintetiza esta abordagem: "a nossa estratégia é muito orientada para a nossa comunidade. A partir daí, aproximamo-nos das empresas, escolas e instituições de solidariedade social". Esta visão está alinhada com o modelo de Rummenigge e Centenaro (2015), citado por Carlassara et al. (2022), que sublinha as relações que definem os clubes de futebol, alicerçadas numa tríade: desporto, negócio e envolvimento comunitário. Como afirmam Coombs e Harker (2021), "o desporto é comunidade", e o futebol, em particular, tem uma capacidade única de unir pessoas (Smith & Westerbeek, 2007), reforçando as ideias de Slack e Shrives (2008), que conferem à modalidade essa função social. Assim, cabe à comunicação estratégica, como sublinham Kunsch (2018), Silva et al. (2020) e Deetz (2010), fortalecer essa interconexão entre a organização e a sua comunidade, potencializando o impacto social do clube.

Grande parte destas iniciativas é desenvolvida com o apoio da Fundação do Futebol, entidade criada pela Liga Portugal para coordenar ações sociais junto dos clubes. A relevância dessa estrutura foi reiterada por vários entrevistados, como André Nogueira (F.C. Arouca), que destacou a importância da parceria para ampliar o alcance das campanhas. Mais do que um canal de apoio, a Fundação atua também como instância de supervisão, curadoria e orientação estratégica, como explica o seu coordenador, Luís Estrela: "Todas as campanhas que

[142] Retirado de: https://www.ligaportugal.pt/news/7235/gil-vicente-fc-distinguido-com-o-premio-responsabilidade-social-de-agosto. Acesso em 16/maio/2024.
[143] Retirado de: https://www.facebook.com/gvfcoficial/videos/225078842720628/. Acesso em 16/maio/2024.

desenvolvemos, sejam de sensibilização ou intervenção, visam dar notoriedade ao trabalho dos clubes nesta área". Luis Estrela refere ainda que a Fundação acompanha de perto a atuação social dos clubes, identificando aqueles que se mantêm inativos ou com ações esporádicas, de modo a incentivá-los a um envolvimento mais consistente. Esta lógica de monitorização sugere um reforço progressivo da institucionalização da responsabilidade social no seio das organizações desportivas portuguesas.

A atuação da Fundação do Futebol, como descrita pelos entrevistados, parece alinhar-se com o conceito de isomorfismo coercitivo, proposto por DiMaggio e Powell (1983), segundo o qual organizações de um mesmo campo tendem a convergir em práticas e discursos, não apenas por influência normativa, mas também por pressões externas e exigências de legitimidade. Ao funcionar como um organismo de estímulo e, ao mesmo tempo, de monitorização, a Fundação induz uma padronização no modo como os clubes integram a responsabilidade social nas suas estratégias de comunicação. Este movimento reforça o caráter normativo do campo desportivo, onde a adesão às temáticas sociais começa a ser percecionada como critério de reputação. A ausência de resistência por parte dos clubes indica que essa forma de regulação informal foi incorporada como parte do seu funcionamento organizacional.

Como já mencionado, para além da Fundação do Futebol, muitos clubes contam com iniciativas próprias de envolvimento comunitário, como é o caso da Fundação Benfica, Fundação Sporting, Braga Solidário ou Paços Solidário. Em alguns casos, como no Gil Vicente F.C., segundo Miguel Sá, há planos para institucionalizar essa vertente através da criação de uma Fundação. Contudo, esta proliferação de entidades levanta um desafio: em que medida as ações desenvolvidas pelas Fundações têm espaço nas plataformas oficiais dos clubes? Embora algumas Fundações disponham de equipas próprias de comunicação e presença digital autónoma, a articulação entre ambas as esferas nem sempre é fluida, o que pode comprometer a coerência do discurso e reduzir o alcance das mensagens de responsabilidade social. O desafio, portanto, não está apenas na produção das campanhas, mas na forma como estas são difundidas pelo clube nas suas principais plataformas.

Nuno Costa, Diretor da Fundação Benfica, reconhece a existência de duas esferas comunicacionais distintas: a da Fundação, que possui canais próprios e autonomia editorial, e a do clube, que decide, de forma seletiva, quais iniciativas considera estratégicas para partilhar. "Naturalmente, do ponto de vista da Fundação, gostaríamos de ver ainda mais visibilidade, mas compreendemos que já alcançamos um bom nível de exposição nas redes sociais do clube", afirma. Essa dualidade, embora funcional, revela a existência de critérios distintos na definição do que merece ou não destaque. Ana Campos, Diretora de Comunicação da Fundação Benfica reforça que, quando há convergência entre ambas as frentes, o impacto tende a ser amplificado.

Também a Fundação do Futebol enfrenta limitações semelhantes. Luís Estrela reconhece que nem todas as ações da instituição são partilhadas pela Liga Portugal, uma vez que os públicos visados são distintos. Enquanto a Liga se dirige maioritariamente a adeptos com menos de 40

anos, muitas das campanhas da Fundação procuram sensibilizar segmentos mais amplos da sociedade. Essa segmentação pode justificar, em parte, a falta de integração entre os canais, embora Luís Estrela manifeste o desejo de, progressivamente, ter uma maior adesão por parte da Liga. Por outro lado, o Sporting C.P. adota uma lógica inversa. Segundo o seu Diretor de Comunicação, Miguel Braga, o clube procura funcionar como uma alavanca para a Fundação Sporting, ampliando a visibilidade das suas campanhas: "A comunicação é que vai nos permitir transformar a marca e demonstrar a importância dessas ações, senão, depois, já parece aquelas ajudas do século passado, onde havia uma pessoa muito rica, que só quando morria é que se sabia que ela havia ajudado. O mundo mudou bastante e as marcas têm interesse em divulgar estas ações, não só num sentido de divulgação da sua própria ação, mas para dar a conhecer o que o clube e a fundação fazem".

Vários entrevistados reconhecem o poder de visibilidade do futebol quando aliado às plataformas digitais. Como assinala Ruy Giga Abreu (F.C. Paços de Ferreira), existe uma perceção crescente de que o alcance mediático do desporto pode ser mobilizado em favor de ações solidárias. Esta perceção alinha-se com as perspetivas de Ginesta e Ordeix (2010), bem como de Smith e Westerbeek (2007), que identificam no futebol uma capacidade singular de mobilização pública. Mais do que comunicar valores, trata-se de um apelo à ação por parte das organizações, como defendem Paramio-Salcines et al. (2013) e Alkayed e Omar (2023), que preconizam a importância de um envolvimento social que vá além dos interesses comerciais e assuma um compromisso ético perante a sociedade.

Embora muitos clubes integrem a responsabilidade social nas suas estratégias de comunicação, a forma como o fazem varia consoante a sua realidade. No caso do S.C. Braga, como explica Alexandre Carvalho, a frequência deliberadamente baixa (cerca de uma publicação mensal), visa destacar, de acordo com o seu diretor, apenas iniciativas consideradas verdadeiramente significativas. Importa destacar que a opção por não repetir conteúdos, nem seguir uma lógica de exposição exagerada, está alinhada com a advertência de Bourne (2010), que alerta para os riscos de saturação dos temas sociais por meio do planeamento de comunicação. Já no F.C. Vizela, a prioridade recai sobre campanhas com impacto tangível. "Atualmente, muitos clubes limitam-se a alertar para causas sociais, mas acreditamos que só o alerta não basta. Procuramos sempre associar uma ação que traga recursos reais para a causa", afirma André Morais, realçando a intenção de associar cada campanha a resultados concretos para a causa.

A crescente cobrança por parte de organismos internacionais, como a UEFA, relativamente à integração de práticas sustentáveis junto à comunidade (Rocco Junior, 2016) e à abordagem de temas sensíveis – racismo, igualdade de género ou violência doméstica – tem impulsionado mudanças na atuação dos clubes. Miguel Braga (Sporting C.P.) confirma essa pressão externa, que corrobora os dados já identificados num estudo anterior de Rocha e Morais (2022), no qual se observava um volume expressivo de publicações da UEFA sobre responsabilidade social. Em resposta, clubes como o Sporting C.P., o F.C. Porto e o S.L. Benfica alegam ter planos para intensificar a presença desses temas nas suas plataformas, muitas vezes com apoio das

respetivas Fundações. Outros, como o Moreirense F.C., o Vitória S.C. ou o C.D. Santa Clara, também revelam esforços nesse sentido, embora com menor estrutura.

Apesar da tendência para intensificar a comunicação sobre causas sociais, alguns clubes ainda mostram cautela sobre o incremento de mensagens nesse sentido. Alexandre Carvalho (S.C. Braga) alerta para o risco de banalização do discurso, defendendo uma abordagem mais criteriosa na seleção das campanhas a divulgar. F.C. Paços de Ferreira, C.D. Tondela e F.C. Vizela partilham essa precaução, preferindo adaptar o volume de publicações à relevância e ao contexto particular de cada ação.

5.2.1.2. Reputação, envolvimento e receção do público

A maioria dos entrevistados reconhece a necessidade de os clubes se posicionarem publicamente em casos de discriminação, mesmo quando não estão diretamente implicados no episódio. Os três clubes com maior visibilidade – S.L. Benfica, através da sua Fundação, F.C. Porto e Sporting C.P. – foram unânimes ao afirmar que este tipo de posicionamento é uma prática recorrente. Nuno Costa (Fundação Benfica) recorda o caso Marega, envolvendo um jogador do F.C. Porto vítima de racismo, motivou a criação do projeto pedagógico *Show Racism the Red Card*, promovido pela própria Fundação. Já Miguel Braga (Sporting C.P.), salienta que o posicionamento público do clube vai além do racismo, abarcando igualmente questões como a homofobia, o machismo e outras formas de preconceito, com base num trabalho interno que procura dar resposta a esse discurso.

Outros clubes, como Moreirense F.C., Gil Vicente F.C. e S.C. Braga, expressaram de forma clara o seu compromisso com a defesa de valores humanistas. Luís Brito (Gil Vicente F.C.) refere que a política do clube assenta numa lógica de "tolerância zero" face a qualquer forma de discriminação. No S.C. Braga, Alexandre Carvalho destaca o esforço em tratar de forma equitativa as equipas masculina e feminina, tanto em ações externas, como visitas a escolas, quanto no espaço concedido nas redes sociais. Essa prática, segundo o próprio, traduz um posicionamento institucional consolidado, que assume a comunicação digital como veículo para afirmar valores como igualdade de género e combate à xenofobia ou homofobia.

Entre os entrevistados, o racismo surge como a preocupação mais recorrente, o que justifica a recente proposição do governo brasileiro em criar o ODS 18[144], específico para questões étnico-raciais. Tanto Francisco Favinha (C.D. Tondela), quanto Ruy Abreu (F.C. Paços de Ferreira) enfatizaram a importância de agir preventivamente, como prescrevem Dathe et al. (2024). Ambos reconhecem que, embora seja impossível controlar totalmente as atitudes de todos os adeptos, o clube pode acabar envolvido em algum episódio de racismo e, por isso, é essencial demonstrar um historial sólido na luta antirracista. "Por vezes, as situações escalam de tal forma que, independentemente do que se faça, o clube não consegue evitar que a mensagem racista seja amplificada naquele momento", explicou Ruy Abreu. Francisco Favinha considera ainda

[144] Retirado de: https://www.gov.br/igualdaderacial/pt-br/assuntos/ods18. Acesso em 06/maio/2025

que “antes que isso aconteça, temos de dar o exemplo, e, naturalmente, as redes sociais são o melhor meio para chegar a mais pessoas e transmitir essas mensagens”, em linha com os preceitos de Ahmed (2012), que prescreve às organizações uma cultura que retrate um compromisso institucional, começando pelos colaboradores, até as suas mensagens públicas.

Alguns clubes, como C.D. Santa Clara, Vitória S.C. e F.C. Arouca, destacaram o papel da Liga Portugal na articulação de campanhas contra a discriminação. João Cabral (C.D. Santa Clara) salienta que o racismo se prolifera quando os agressores percebem a ausência de sanções, defendendo que a eficácia comunicacional das campanhas deve ser acompanhada por uma atuação disciplinar mais rigorosa das entidades que promovem o futebol. Nesse sentido, André Nogueira (F.C. Arouca) destaca a prontidão do clube em responder aos apelos da Liga sempre que solicitados. Luís Estrela (Fundação do Futebol) corrobora, afirmando que um dos objetivos da entidade é justamente promover esse tipo de envolvimento. Nota-se um alinhamento entre os clubes e a Liga Portugal, mediado pela Fundação do Futebol. Em determinadas situações, parece mesmo haver um diálogo em torno do posicionamento público dos clubes em relação a casos de discriminação. Estes relatos sugerem uma crescente institucionalização do discurso antirracista no futebol português, ainda que os seus efeitos concretos sobre a cultura dos clubes e das bancadas ainda careçam de maior aprofundamento.

No que toca à receção das mensagens sociais pelos adeptos nas redes digitais, a maioria dos clubes relatou uma resposta positiva. Casos como os do S.L. Benfica, F.C. Porto, Sporting C.P. e S.C. Braga indicam que a comunicação de causas sociais tem contribuído para fortalecer o vínculo com os seus públicos, sobretudo quando conjugadas com campanhas concretas. Contudo, alguns profissionais, como Ruy Abreu (F.C. Paços de Ferreira) e André Morais (F.C. Vizela), observam uma menor adesão nas interações online. Apesar do envolvimento reduzido nas plataformas, Ruy Abreu destaca que os adeptos participam ativamente em ações presenciais, como campanhas de recolha de alimentos, o que sugere que o envolvimento digital nem sempre reproduz o envolvimento real. Ambos os profissionais de comunicação notam ainda que, embora mais esparsas, as reações às publicações sociais tendem a ser favoráveis, o que revela uma adesão silenciosa, mas significativa.

André Nogueira (F.C. Arouca) relata que determinados temas sociais, como o combate ao racismo, tendem a gerar maior envolvimento dos adeptos do que outros, nomeadamente, os relacionados com a causa LGBTQIA+. Essa assimetria, segundo o próprio, pode estar associada ao contexto sociocultural da região. Já João Cabral (C.D. Santa Clara) acrescenta que, quando um clube de menor dimensão se posiciona publicamente contra práticas discriminatórias, arrisca-se a ser hostilizado por adeptos de clubes maiores. “Se houver um episódio de racismo num jogo contra o F.C. Porto, por exemplo, e o C.D. Santa Clara se pronunciar, será imediatamente atacado pelos adeptos adversários”, mesmo estando do lado ético da questão. Apesar disso, tanto João Cabral, quanto André Nogueira, reconhecem que publicações com teor social geram maior alcance nas redes e no site institucional, indicando uma procura por este tipo de conteúdo.

Um fator adicional, apontado espontaneamente por vários entrevistados, embora não tenha sido uma questão diretamente investigada, foi a influência do desempenho desportivo na recetividade às mensagens de responsabilidade social. No Gil Vicente F.C., Miguel Sá e Luís Brito reconheceram que as campanhas sociais tendem a ser avaliadas pelos adeptos à luz do momento competitivo do clube. Comentários críticos tornam-se mais frequentes quando a equipa atravessa uma fase negativa, revelando que a legitimidade da comunicação socialmente responsável é, por vezes, contaminada por expectativas ligadas ao rendimento desportivo: "De vez em quando as redes sociais são um repositório para frustrações. Já nos aconteceu de, em maus momentos desportivos da equipa, fazermos visitas e ações em escolas, e alguns poucos comentários serem estilo "deixem para lá as visitas e joguem mais à bola", "deixem lá de fazer vídeos bonitos e preocupem-se em jogar à bola". Nós compreendemos que, acima de tudo, o adepto quer performance desportiva, e, apesar disso, esse tipo de comentário é uma minoria. A maior parte das pessoas consegue perceber qual é o nosso intuito, e se quisermos ter um impacto positivo na sociedade, temos de nos manter alheios a esse tipo de comentários, compreendendo, respeitando a opinião de cada, mas não nos deixando influenciar (Luis Brito, Gil Vicente F.C.)".

O dilema entre o desempenho desportivo e a recetividade às mensagens sociais parece uma preocupação transversal entre os profissionais de comunicação, como já assinalado na bibliografia especializada (Stoldt et al., 2019; Boen et al., 2002; Kwak & Kim, 2013). Entretanto, a gestão da frustração dos adeptos nas redes, sobretudo em momentos de crise, exige estratégias comunicacionais que não desvirtuem os compromissos assumidos. Nuno Costa (Fundação Benfica) insiste que a comunicação de responsabilidade social deve manter-se independente da performance em campo: "o mais importante, seja no Benfica ou noutro clube, é manter o foco estratégico, permanecendo fiel aos seus valores e continuando no seu caminho. As coisas acabarão por melhorar, pois, se compreendemos que somos um parceiro ativo da sociedade civil, temos de continuar a comunicar esse percurso". Ana Campos (Fundação Benfica) corrobora, observando que, mesmo em fases desportivas desfavoráveis, os conteúdos sociais recebem acolhimento positivo, por vezes, atenuando o descontentamento. A lógica, como resume Nuno Costa, é de continuidade estratégica: permanecer fiel a uma missão social, mesmo nos momentos em que o futebol, como espetáculo, falha em entregar resultados.

Este cenário leva-nos à questão seguinte colocada aos profissionais de comunicação: em que medida esta postura de responsabilidade social pode trazer benefícios à imagem e reputação do clube? A maioria dos entrevistados reconhece que essas ações contribuem positivamente. Contudo, essa não é, segundo os próprios, a motivação principal. Luís Estrela (Fundação do Futebol) observa: "Quando se melhora a vida das pessoas, o impacto reputacional é inevitável, mas não é isso que justifica a ação". Este posicionamento é reiterado por profissionais de comunicação de clubes como S.L. Benfica, S.C. Braga, F.C. Porto e Gil Vicente F.C.. Diana Fontes (F.C. Porto) resume: "Não o fazemos para melhorar a imagem. Enquanto agentes de um meio poderoso como o futebol, temos a obrigação de intervir socialmente".

A linguagem é clara: trata-se de um dever cívico, e não de uma estratégia de marketing disfarçada. Ainda assim, reconhece-se que o ganho simbólico existe, e talvez por isso, segundo André Nogueira (F.C. Arouca), nem todos os clubes o fazem por convicção: "Alguns aderem porque os outros estão a fazê-lo", também notado por Ruy Abreu (F.C. Paços de Ferreira), que alerta para a tentação da autopromoção disfarçada de solidariedade.

Apesar das diferenças entre clubes, há um esforço comum em desvincular a responsabilidade social de qualquer intuito autopromocional. Miguel Sá (Gil Vicente F.C.) afirma que não se trata de "ficar bem na fotografia", enquanto Alexandre Carvalho (S.C. Braga) rejeita qualquer pretensão de superioridade moral: "Não é sobre mostrar que somos ótimos, mas sobre gerar contágio". Essa noção de contágio, entendida como inspiração a partir do exemplo, revela uma visão mais colaborativa da responsabilidade social, em que o impacto coletivo sobrepõe-se à "vaidade institucional". Nesse sentido, os clubes assumem um lugar de influência ética, ainda que conscientes das ambiguidades dessa posição.

Como observa Ruy Abreu (F.C. Paços de Ferreira), mesmo quando as motivações não são plenamente nobres, a divulgação das ações sociais cumpre uma função pública relevante. Neste ponto, convergem os contributos de autores como Hjarvard (2014) e Sodré (2009), ao reconhecerem que a mediatização pode favorecer uma cultura cívica mais sensível às desigualdades e injustiças sociais. Por isso, mais do que concretizar ações, importa também comunicá-las com transparência e propósito. André Morais (F.C. Vizela) traduz essa lógica de forma clara: "Se queremos sensibilizar para uma causa, não basta agir, é preciso dar visibilidade e, com isso, mobilizar mais pessoas". A comunicação, neste sentido, não é uma mera vitrine, mas um prolongamento ético da ação, com potencial para expandir o seu alcance transformador.

Mais do que ganhos reputacionais, a adesão dos clubes a causas sociais parece estar ligada ao desejo de gerar pertencimento e orgulho entre os seus adeptos. Vários profissionais de comunicação indicam que a imagem de um clube comprometido com valores como a equidade, a inclusão e a justiça ambiental contribui para reforçar esse vínculo. Miguel Braga (Sporting C.P.) sintetiza esta ideia ao confrontar: "Querem ser apoiantes de um clube que ignora preocupações ambientais, que permanece indiferente perante ataques xenófobos aos seus atletas, que não se preocupa com a equidade entre homens e mulheres, ou que desconsidera a comunidade LGBTQIA+?". Alexandre Carvalho (S.C. Braga) acrescenta que o clube deve ser "um agente de união entre as pessoas, independentemente das suas convicções". Luis Brito (Gil Vicente F.C.) converge com esta leitura, ao defender que a instituição deve representar algo que vá além da performance desportiva.

Assim, a comunicação estratégica revela-se como um instrumento com potencial performativo na construção da identidade do clube, sobretudo quando orientada por compromissos sociais consistentes (Adkins, 2012). O exemplo do *St. Pauli*, já referido como um caso paradigmático, mostra como uma posição pública clara em torno de valores sociais pode consolidar uma cultura

organizacional e uma imagem distintiva, tanto internamente, como perante os públicos externos. Como argumenta Hohlfeldt (2011), comunicar não é apenas relatar, mas também constituir identidades. Ainda que autores como Porter (1989) sugiram que esse posicionamento possa gerar vantagens competitivas, importa não esvaziar o fundamento ético dessas práticas, reduzindo-as a meras estratégias de diferenciação.

5.2.1.3. Consciencialização e posicionamento institucional em temas sensíveis

Importa então perguntar de que modo as campanhas sociais promovidas pelos clubes podem, de facto, contribuir para a consciencialização social. Ruy Abreu (F.C. Paços de Ferreira) é definitivo: "poucas organizações conseguem atrair a atenção que o futebol, e em particular os clubes de futebol, conseguem gerar". Esta afirmação retoma uma ideia recorrente ao longo do trabalho e reafirma a capacidade ímpar do futebol em catalisar a atenção pública. André Nogueira (F.C. Arouca) acrescenta que tudo o que o clube defende tende a ser acolhido pelos adeptos, reforçando o potencial pedagógico das campanhas. Ana Campos (Fundação Benfica) alerta, no entanto, para a ausência de dados empíricos que sustentem essa relação. Ainda assim, Diana Fontes (F.C. Porto) é categórica: "Os clubes mobilizam grandes massas, ajudam a formar opiniões e servem de exemplo para milhões de adeptos, resultando numa maior consciência sobre determinados temas por parte destes e, consequentemente, da sociedade".

Este cenário confirma, de certa forma, a premissa de um viés sistémico, basilar neste estudo, ao reconhecer a inserção dos clubes num cenário interdependente e de afetação mútua (Morgan, 2006; Bilhim, 2006), no qual o comportamento da organização influencia o seu entorno, enquanto é condicionado por ele, estabelecendo uma relação de reciprocidade e adaptação contínua (Katz & Kahn, 1975; Thompson, 2003; Chiavenato, 2000). Afinal, cabe também às organizações atuarem como agentes de mudança e progresso na sociedade (Greenwood et al., 2014).

Aliás, todos os entrevistados validam a ideia de que o futebol tem força suficiente para sensibilizar a sociedade. Esta lógica é ilustrada por Miguel Braga (Sporting C.P.), que exemplifica: "se duas pessoas comuns fizerem um vídeo a alertar sobre o trabalho infantil em Portugal, terá algum impacto. No entanto, se o Sporting C.P. colocar dois dos seus jogadores a fazer essa mesma ação nas suas plataformas digitais, o efeito de contágio positivo será muito maior". Contudo, é importante considerar a realidade dos clubes locais. André Morais (F.C. Vizela) salienta que todos os contributos são valiosos, mas reconhece que "três clubes concentram 95% dos adeptos e, por isso, têm um impacto maior junto das massas". Ainda assim, sublinha que isso não invalida a relevância de todos os clubes se posicionarem e contribuírem para o debate, ajudando a fortalecer uma posição unânime que demonstre o poder do futebol na sociedade.

Os efeitos dessas campanhas, porém, são difíceis de medir, o que pode gerar desmotivação em algumas equipas de comunicação. Miguel Sá (Gil Vicente F.C.) alerta: "A ideia é não desistir à

primeira. Sabemos que são processos. O futebol reflete muito a própria sociedade em que vivemos. O importante é não desanimarmos quando uma campanha não atinge o impacto esperado". Nuno Costa (Fundação Benfica) reforça a importância de manter projetos sólidos e contínuos, focados nos adeptos, independentemente dos resultados imediatos na sua visibilidade. Essa abordagem, além de promover uma mudança sustentada, contribui para consolidar a reputação do clube, permitindo que este exerça uma maior influência sobre a sua audiência, ideia que encontra eco nas reflexões de Wolf (1999).

Procurámos, igualmente, compreender como as estratégias de responsabilidade social, apresentadas na nossa metodologia – sensibilização, intervenção e práticas corporativas (Kotler e Lee, 2005; Rocha e Morais, 2024) – se materializam nas rotinas dos clubes. Miguel Braga (Sporting C.P.) oferece um exemplo claro desta articulação: à Fundação Sporting cabe as estratégias de intervenção, que se relacionam diretamente com a comunidade, enquanto o departamento de comunicação se foca no posicionamento do clube sobre temas sensíveis, alinhado com as estratégias de sensibilização. Além disso, sublinha que "o clube também adota práticas sustentáveis na sua estrutura", englobando assim as estratégias corporativas.

Tendo em conta a hipótese do *agenda-setting*, partimos do pressuposto de que os canais digitais dos clubes funcionam também como meios de comunicação, capazes de influenciar a perceção pública sobre temas sociais. Com base nesse entendimento, questionámos os profissionais de comunicação sobre quais seriam, a seu ver, os assuntos de responsabilidade social que deveriam ganhar maior destaque nas plataformas digitais dos clubes. A premissa que orienta este trabalho sustenta que o destaque dado a determinados conteúdos pode moldar a atenção pública e, eventualmente, influenciar comportamentos (McCombs & Shaw, 1993).

Apesar de, como reconhece Luis Brito (Gil Vicente F.C.), ser "muito difícil priorizar e hierarquizar problemas sociais", a discriminação racial surgiu como uma das preocupações mais mencionadas, sendo associada ao ODS 10 (redução das desigualdades) e referida por representantes de clubes como Sporting C.P., S.L. Benfica, Moreirense F.C. e F.C. Paços de Ferreira. Já a igualdade de género (ODS 5) foi referida por profissionais de comunicação do F.C. Porto, C.D. Tondela e novamente do Sporting C.P.. Por fim, a sustentabilidade ambiental, contemplada nos ODS 13, 14 e 15, também integrou as prioridades de clubes como F.C. Paços de Ferreira, S.L. Benfica e Moreirense F.C.. Ainda que muitas dessas iniciativas não refiram explicitamente a Agenda 2030, observa-se uma aproximação crescente dos clubes a temáticas associadas aos ODS, revelando uma sensibilidade cada vez maior à agenda global, embora com graus diferentes de aprofundamento e compromisso.

Entretanto, o tema mais referido pelos profissionais de comunicação foi o trabalho junto às crianças, como destaca Alexandre Carvalho (S.C. Braga): "(…) envolvidas em situações das quais não têm qualquer culpabilidade. As mais frágeis do ponto de vista social". Trata-se de uma preocupação que atravessa vários ODS e que se manifesta nas ações promovidas por clubes como Vitória S.C., F.C. Vizela, S.L. Benfica, C.D. Santa Clara e F.C. Arouca, sobretudo através de

visitas a escolas e alas pediátricas. Esta presença nos espaços de cuidado e formação reforça o papel dos clubes como mediadores sociais. Paralelamente, o trabalho com idosos, sublinhado por S.C. Braga e F.C. Vizela, aponta para um reconhecimento mais amplo da responsabilidade dos clubes perante grupos marginalizados no debate público.

Por outro lado, sob a liderança da Fundação do Futebol, alguns clubes demonstram uma preocupação crescente com "o respeito de todos os intervenientes por todos os intervenientes", como destaca Luís Estrela. A inclusão, igualmente enfatizada por Diana Fontes (F.C. Porto), parece ser uma prioridade para muitos clubes. Luís Estrela refere que a Fundação incentiva os clubes a pensar nas pessoas e a melhorar a experiência dos adeptos, desde o momento em que decidem assistir ao jogo, passando pela compra do bilhete, até ao regresso a casa após o evento. Paralelamente, existe uma preocupação clara, a partir dos dispositivos de visibilidade, como as plataformas digitais, com o discurso de ódio e a intolerância direcionados aos próprios atletas, seja pelo seu desempenho desportivo, seja por questões discriminatórias, como o racismo e a xenofobia, numa tentativa de sensibilizar os adeptos a partir da lógica de influência do desporto no comportamento e na cultura da população, como defendido por autores como Walters e Tacon (2011) e McGowan e Mahon (2009).

Este problema levou o Gil Vicente F.C. a protagonizar aquela que os seus profissionais de comunicação consideram a campanha mais impactante da história do clube: "*Dá Vida ao que te faz feliz*". Motivada por episódios de violência verbal que exigiram policiamento nas imediações do estádio, a campanha reuniu depoimentos dos próprios jogadores sobre os insultos mais marcantes que já sofreram. Segundo Luís Brito, o objetivo era evidenciar que nem os atletas estão imunes à toxicidade verbal em campo. A repercussão foi significativa, com milhões de visualizações, demonstrando que, mesmo clubes locais, têm a capacidade de ser agentes de consciencialização. Ademais, o sucesso da campanha demonstra que a qualidade do conteúdo conta muito mais para "viralizar" do que propriamente a quantidade de seguidores do clube. Além disso, este tipo de campanha favorece o alcance digital, tendo o poder de atingir milhões de adeptos rivais, que podem apresentar predisposição para se envolver com a publicação.

5.2.1.4. Estrutura Organizacional e recursos

Uma das recomendações de Bourne (2010) para o desenvolvimento eficaz da comunicação em responsabilidade social passa pela existência de profissionais ou equipas dedicadas exclusivamente a essa função. Com base neste princípio, procurámos perceber se os clubes contam com estruturas organizadas nesse sentido. Com exceção da Fundação Benfica, que dispõe de uma equipa de comunicação própria, os restantes clubes não possuem profissionais exclusivamente alocados à temática. A forma como os gabinetes de comunicação abordam estes assuntos varia conforme a realidade e as particularidades de cada clube.

No caso do F.C. Porto, Diana Fontes destaca a existência de uma área de sustentabilidade que se articula com os diversos setores do clube, incluindo o gabinete de comunicação. Já no Sporting C.P., Miguel Braga observa que a Fundação não possui autonomia comunicacional, sendo o

departamento de comunicação do clube responsável por mediar a divulgação das suas iniciativas: "Quando precisam de comunicar algo, falam connosco". Esta dinâmica, segundo o profissional, favorece a integração entre as estratégias institucionais e as ações sociais, permitindo que os conteúdos sejam planeados em conjunto com a equipa responsável pela comunicação do clube, embora também possam ser interpretados à luz de uma subordinação que restringe a autonomia dessas instituições.

Nos restantes clubes, as práticas revelam um padrão multifuncional, em que os profissionais acumulam diversas tarefas para dar resposta às múltiplas exigências da comunicação institucional, incluindo as ações sociais. A dimensão reduzida das equipas e os orçamentos limitados condicionam a especialização. No C.D. Santa Clara, por exemplo, a equipa de comunicação e marketing é composta por cinco elementos, alguns dos quais assumem a prospeção de parcerias com instituições sociais. O Vitória S.C. opera com nove profissionais num modelo semelhante. F.C. Paços de Ferreira, F.C. Vizela, Gil Vicente F.C., Moreirense F.C. e F.C. Arouca partilham esta lógica organizacional, adaptando-se às suas realidades locais. No C.D. Tondela, a área social é gerida pelo responsável de Relações Públicas, em contacto direto com o gabinete de comunicação. Alexandre Carvalho (S.C. Braga) resume este fluxo comunicacional: "Do ponto de vista processual é mais fácil não ter uma pessoa que está a fazer apenas e exclusivamente algo, por isso, não tendo ninguém dedicado única e exclusivamente a temas sociais, todos nós, eu inclusive, já demos ideias, contribuímos, nos envolvemos, já trouxemos questões de âmbito social para serem abordadas, ou seja, não havendo uma pessoa exclusivamente dedicada a temas sociais, todos nós contribuímos e temos essa noção de responsabilidade também".

Questionados sobre a existência de um orçamento específico para a promoção de ações de responsabilidade social, todos os entrevistados confirmaram a inexistência destes fundos. A exceção é a Fundação Sporting, que dispõe de orçamento próprio, embora não afeto à área comunicacional, conforme esclarece Miguel Braga. A ausência de financiamento, no entanto, não tem travado a realização de campanhas. Muitos clubes apontam as redes sociais como solução estratégica de baixo custo, com grande capacidade de alcance. Tiago Cunha (Moreirense F.C.) observa que "com as plataformas digitais, não é necessário um grande orçamento para alcançar impacto", visão corroborada por Pedro Rocha (Vitória S.C.), que destaca o potencial das redes para amplificar campanhas com recursos limitados. Estas declarações revelam uma aposta consciente na mediação digital como via de compensação orçamental. Mesmo em contextos de escassez, os clubes têm vindo a incorporar a comunicação digital na gestão da sua responsabilidade social.

Esta aposta nos meios digitais, evidenciada pelas estratégias dos clubes, reforça o entendimento de que a comunicação no desporto foi transformada pela massificação da internet. Como sublinha Frandsen (2013), as tecnologias digitais alargaram a capacidade de alcance das organizações, conferindo às redes sociais um poder de mediação antes inexistente. L'Etang (2006) já destacava o desporto como um canal privilegiado de comunicação, e autores como

Cardoso et al. (2007) e Stoldt et al. (2019) enfatizam que, num contexto em que o acesso físico aos estádios é limitado, o ambiente digital assume protagonismo na proximidade entre clubes e públicos. Neste cenário, a visibilidade das campanhas sociais passa a depender menos de grandes orçamentos e mais da criatividade comunicacional.

Apesar das restrições financeiras, muitos clubes alegam uma preocupação contante com as suas implicações sociais. Diana Fontes (F.C. Porto) afirma que a filosofia do clube passa por "incorporar, sempre que possível, uma componente social nas iniciativas", reforçando o entendimento de que a responsabilidade social deve ser transversal. João Cabral (C.D. Santa Clara) destaca o enfoque pedagógico das campanhas, enfatizando que bons resultados podem ser alcançados mesmo com recursos escassos. No F.C. Arouca, André Nogueira observa que, na prática, grande parte do investimento em comunicação acaba por ser direcionado a ações sociais, como a produção de camisolas temáticas. Como sintetiza Alexandre Carvalho (S.C. Braga): "Nunca foi dito que não podíamos realizar uma ação por falta de orçamento". Esta constatação aponta para uma cultura institucional que valoriza a ação social como parte integrante da comunicação do clube, menos por obrigação financeira, mais por convicção estratégica.

Em continuidade com a discussão sobre os condicionamentos e soluções comunicacionais, surge o tema das parcerias institucionais, destacado como facilitador para a implementação de campanhas sociais. Francisco Favinha (C.D. Tondela) salienta o seu valor prático. Trata-se de uma tendência já assinalada por Brandão (2018), que realça a importância de as organizações cultivarem relações fortalecidas com os seus *stakeholders*, pautadas pela inclusão e transparência. Ao integrarem-se de forma mais presente na comunidade, estas organizações passaram a reconhecer a necessidade de estabelecer relacionamentos que vão além de uma abordagem meramente instrumental, conforme argumenta Curvello (2002).

Luís Estrela exemplifica como essas colaborações operam em diferentes dimensões, desde ações de sensibilização, como a parceria com a Liga Portuguesa Contra o Cancro, até intervenções práticas, como o apoio ao Banco Alimentar. Nuno Costa (Fundação Benfica) destaca que a grande mais-valia das parcerias está em realizar campanhas ao lado de instituições com *expertise* nas temáticas abordadas, garantindo uma maior eficácia e sensibilidade. Francisco Favinha (C.D. Tondela) acrescenta que, ao associar-se a organizações especializadas, os clubes podem beneficiar de uma função de curadoria, assegurando que as mensagens, gestos ou abordagens utilizadas nas campanhas sejam adequadas e não suscitem desconforto. Em síntese, as parcerias contribuem com a execução das iniciativas e a sua legitimidade.

De forma geral, os entrevistados demonstraram uma boa compreensão dos benefícios das parcerias com instituições sociais, que funcionam como expressão do compromisso do clube com a comunidade. João Cabral (C.D. Santa Clara) recusa a ideia de autopromoção e realça a importância da autenticidade. André Nogueira (F.C. Arouca) e Luís Brito (Gil Vicente F.C.) destacam o reforço da credibilidade e da eficácia, sobretudo quando as colaborações ampliam o

alcance e permitem um maior grau de especialização. Para Alexandre Carvalho (S.C. Braga), estas parcerias ajudam ainda a filtrar pedidos, contribuindo para uma gestão mais estratégica. Já Ruy Abreu (F.C. Paços de Ferreira) aponta o seu valor diagnóstico: ao dialogar com instituições especializadas, os clubes compreendem melhor as necessidades reais das comunidades, aumentando a relevância e efetividade das ações desenvolvidas.

5.2.2. Entrevistas com profissionais de comunicação da Série A – Brasil

À semelhança do processo conduzido em Portugal, também no Brasil foi seguido um procedimento sistemático para contactar os profissionais de comunicação dos clubes. Foram utilizados os mesmos canais institucionais e mantido o critério de um mínimo de cinco tentativas por clube. Entendemos que ultrapassar esse limite poderia gerar desconforto ou violar princípios éticos, uma vez que o direito de não participar no estudo, por parte do profissional e, por extensão, da instituição, deve ser respeitado.

Ao todo, representantes de 17 dos 20 clubes da Série A do futebol brasileiro aceitaram o convite e integraram este estudo. Para além dos responsáveis pela comunicação, entrevistámos também representantes de instituições sociais ligadas a alguns clubes, em que a experiência contribui para entender melhor as relações entre os projetos sociais e a comunicação institucional. Embora não atuem diretamente na área da comunicação, os seus testemunhos enriquecem o estudo, ajudando a clarificar como as ações promovidas por essas estruturas ganham visibilidade, seja por meio das plataformas oficiais dos clubes, ou através de canais próprios das Fundações. Tendo em conta o que já fora observado no contexto português com as Fundações do S.L. Benfica, do Sporting C.P. e do C.S. Marítimo, essas perspetivas se mostraram necessárias.

Tabela 12: Relação dos profissionais entrevistados no Brasil

Clube	Profissional
S.C. Internacional	Rafael Cechin (Diretor de Comunicação)
C.R. Flamengo	Isabela Abichared (Diretora de Comunicação)
São Paulo F.C.	Julio Caramalac (Diretor de Comunicação)
Santos F.C.	Isabel Luchesi (Coordenadora de Relações Públicas)

Fluminense F.C.	Marcelo Ahmed (Diretor de Comunicação)
S.E. Palmeiras	Luan Sousa (Diretor de Comunicação)
Grêmio F.B.P.A.	Paulo Ludwig (Diretor de Comunicação)
E.C. Bahia	Nelson Barros Neto (Diretor de Comunicação)
Ceará S.C.	Israel Simonton (Diretor de Comunicação)
Cuiabá E.C.	Andrey de Oliveira (Diretor de Comunicação)
E.C. Juventude	Arthur Dallegrave (Diretor de Comunicação)
S.C. Corinthians Paulista	Olavo Guerra (Diretor de Comunicação)
América F.C.	Luiz Martini (Diretor de Comunicação)
Associação Chapecoense de Futebol	Juliana Almeida (Diretora de Comunicação)
Clube Atlético-MG (Instituto Galo)	Thiago Camargo (Coordenador do Instituto)
Club Athletico-PR (Fundação Athletico)	Roberto Bonnet (Coordenador da Fundação)
Fortaleza E.C. (Associação Bem Tricolor)	Thiago Fujita (Coordenador da Associação)

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.2.1. Estratégias de Comunicação Digital e Ações de Responsabilidade Social

Os entrevistados foram unânimes em reconhecer o potencial das redes sociais na amplificação das ações de responsabilidade social promovidas pelos clubes. Thiago Fujita (Fortaleza E.C.) destaca que, no futebol, o envolvimento digital é facilitado pelo vínculo afetivo dos adeptos. Neste ambiente, conteúdos sociais partilhados pelos seguidores ganham tração orgânica, ampliando o alcance das iniciativas. Rafael Cechin (S.C. Internacional) reforça que as plataformas digitais, para além de estreitar os laços com os adeptos, também servem para comunicar os valores que o clube pretende representar. A visibilidade obtida, nesse sentido, consolida uma imagem institucional coerente com os propósitos sociais defendidos publicamente.

Esta lógica comunicacional é interpretada por Pérez (2012) como um fenómeno sistémico e conectivo, no qual a comunicação adquire significado pela sua capacidade de gerar vínculos. Kunsch (2018) também reconhece a comunicação estratégica como uma mediadora de relações entre as organizações e os seus públicos. Este entendimento converge com o que referiram os profissionais de comunicação entrevistados, para quem a coerência na forma de comunicar os valores sociais do clube é decisiva para legitimar a sua aproximação aos adeptos, em linha com o que preconizam alguns autores mencionados na discussão teórica (Vieira, 2004; Christensen & Cornelissen, 2017; Grunig, 2003; Sobrinho & Barbosa, 2014).

De facto, a maioria dos profissionais reconhecem que as plataformas digitais alteraram a lógica da comunicação no futebol. Luiz Martini (América F.C.) assinala que a estrutura tradicional de emissor e recetor foi substituída por um modelo mais interativo, onde os adeptos atuam também como difusores das mensagens. Esta perspetiva vai ao encontro da visão de Kunsch (2018), que propõe um paradigma comunicacional não instrumental, orientado por relações participativas e dialogadas. Luan Sousa (S.E. Palmeiras) observa que, até há poucos anos, os clubes dependiam da imprensa tradicional para comunicar com o público. Hoje, como reforça Israel Simonton (Ceará S.C.), as redes sociais passaram a ocupar esse espaço: “Meios convencionais, como a televisão e a rádio, que antes detinham o predomínio pela instantaneidade na transmissão de informações, cederam espaço às plataformas digitais”.

A progressiva perda de protagonismo dos meios tradicionais não se limita à televisão e à rádio. Nelson Barros (E.C. Bahia) e Marcelo Ahmed (Fluminense F.C.) lembram que, até há poucos anos, os clubes investiam considerável esforço na atualização dos seus websites, então vistos como principal canal de comunicação com os adeptos. Com a consolidação das redes sociais digitais, porém, estas páginas foram relegadas a um papel mais protocolar, funcionando sobretudo como suporte institucional. Para clubes com orçamentos mais restritos, como o E.C. Juventude, Arthur Dallegrave destaca que as redes sociais passaram a concentrar os esforços comunicacionais, tornando-se, nas suas palavras, “o carro-chefe da comunicação para dar visibilidade às ações do clube”.

Alguns clubes destacaram relações mais estruturadas com os seus departamentos de responsabilidade social ou instituições associadas. No C.R. Flamengo, segundo Isabela

Abichared, a proximidade entre a comunicação e este departamento traduz-se em práticas regulares de visibilidade: “Sempre que realizamos uma ação, enviamos um fotógrafo profissional, publicamos uma nota no site e partilhamos conteúdos nas redes sociais”. Já no Clube Atlético-MG, o Instituto Galo, ainda numa fase inicial, beneficia do suporte comunicacional das plataformas oficiais do clube e da Arena MRV. Como explica o seu CEO, Thiago Camargo, “o Instituto, sendo uma entidade recente, ainda não dispõe da capacidade comunicacional que o Clube Atlético-MG tem, um clube centenário com uma torcida apaixonada”. A partilha desses recursos tem um viés estratégico que favorece a visibilidade das iniciativas sociais.

Os profissionais foram questionados sobre as estratégias utilizadas para dar visibilidade às ações e campanhas sociais dos clubes. Chamou a atenção a abordagem adotada por clubes como Grêmio F.B.P.A., E.C. Juventude e São Paulo F.C., conforme explicaram os seus profissionais de comunicação, Paulo Ludwig, Arthur Dallegrave e Julio Caramalac. Os clubes elaboram, no início do ano, um calendário com datas relevantes, prevendo-se a realização de campanhas temáticas nessas ocasiões especiais. Paulo Ludwig refere o projeto “O Clube de Todos”, do Grêmio F.B.P.A., que é responsável por definir este calendário, alinhando-o com as áreas de comunicação e marketing do clube. Essa abordagem segue uma lógica semelhante à descrita por Arthur Dallegrave para o E.C. Juventude, garantindo que as ações estejam estrategicamente integradas.

Isabel Luchesi, Coordenadora de Relações Públicas do Santos F.C., destaca a aposta do clube numa estratégia de comunicação integrada, que combina site, redes sociais, Santos TV e assessoria de imprensa para dar visibilidade às suas ações sociais. Trata-se de uma lógica de “comunicação 360”, como descreve a profissional, que procura envolver os adeptos, os públicos internos e a sociedade, reforçando o compromisso institucional com temas de interesse coletivo. Marcelo Ahmed (Fluminense F.C.) reconhece a eficácia dessa abordagem, que se aproxima da proposta de Kunsch (2003) sobre comunicação integrada, entendida como a conjugação entre as dimensões institucional, mercadológica, interna e administrativa. Neste sentido, como propõe Pérez (2012), a comunicação deixa de ser um instrumento de difusão para se constituir como um elo na relação entre o clube e os seus públicos, especialmente quando se trata de responsabilidade social.

Ainda que a maioria dos clubes revelem a intenção de incrementar a comunicação das suas ações sociais, esse compromisso enfrenta obstáculos. Luan Sousa (S.E. Palmeiras) observa que a forte polarização política no Brasil tem inibido iniciativas mais ousadas, uma vez que “muitos posicionamentos acabam por ser imediatamente politizados”. Apesar disso, reconhece que a tomada de posição por parte de um clube pode desencadear um “efeito cascata”, estimulando outros a seguirem o exemplo. Israel Simonton (Ceará S.C.) endossa essa leitura ao referir que casos como os do E.C. Bahia e do Vasco têm servido de modelo, especialmente pela coragem em abordar temas sensíveis, em que a receção do público nem sempre é consensual.

Nelson Barros (E.C. Bahia) recorda que a criação do Núcleo de Ações Afirmativas, em 2017, surgiu de forma espontânea, motivado por convicções internas e não por ambições de protagonismo ou pioneirismo. “Abraçámos a ideia porque acreditávamos nela”, afirma. Na altura, o clube foi um dos primeiros a abordar de forma aberta temas até então silenciados no futebol brasileiro, como o orgulho LGBTQIA+, abrindo caminho para uma nova relação entre instituições desportivas e causas sociais. A referência feita por Israel Simonton ao E.C. Bahia não se deve, portanto, apenas à frequência das ações, mas sobretudo à ousadia com que se assumiram essas posições num contexto ainda marcado por resistência e conservadorismo.

O Diretor de comunicação do Bahia, Nelson Barros, ainda reforça: “Em 2018, apenas o Bahia e mais dois clubes, nas séries A, B e C, do Brasil, se posicionaram a favor dessas pautas. De 60 clubes, três usaram as suas redes sociais para este fim. Hoje, a proporção é inversa. A grande maioria dos clubes se posiciona, e quando não se posicionam, há cobrança e revolta popular, porque não se posicionar, também é se posicionar. Muitas vezes somos questionados dessa adesão de outros clubes a essas pautas, como se estivéssemos a perder o protagonismo, mas isso não importa. Tudo o que é feito com verdade para contribuir para essas causas, precisamos celebrar. Não fazemos questão de ser o clube que está a liderar esse processo. Abrimos um caminho, deixando-o mais confortável para os clubes de futebol, para diretorias, às vezes mais conservadoras, também mostrarem preocupação com esses temas”.

Sendo ainda uma prática recente, como lembra Nelson Barros, é natural que muitos clubes procurem referências externas para orientar as suas iniciativas. Israel Simonton (Ceará S.C.) aponta o E.C. Bahia e o C.R. Vasco da Gama como exemplos que vêm abrindo caminho nesse campo, servindo de inspiração para outras instituições. Esta ideia de replicação não ocorre por acaso, mas corresponde ao fenómeno que DiMaggio e Powell (1983) designam como isomorfismo mimético, em que organizações, diante da incerteza ou de novas exigências sociais, tendem a adotar práticas já legitimadas por outras, reproduzindo modelos reconhecidos como eficazes.

Por outro lado, clubes como a Associação Chapecoense de Futebol, o E.C. Juventude, o Cuiabá E.C. e o Club Athletico-PR admitem, por diferentes razões, que o número de publicações relacionadas com a responsabilidade social está aquém do desejado. Roberto Bonnet (Fundação Athletico) reforça a importância do apoio do clube para dar visibilidade às iniciativas da fundação, uma área que deverá ser ampliada no futuro: “Somos parte do clube. Existimos porque o clube um dia foi fundado e realizamos as nossas ações graças às oportunidades que ele nos proporciona. Por isso, é essencial que haja uma integração sólida entre o clube e a fundação, especialmente nas redes sociais”. Já a Associação Bem Tricolor, braço social do Fortaleza E.C., parece beneficiar de uma maior aproximação. Thiago Fujita destaca o empenho do clube em amplificar as ações da associação, garantindo-lhes visibilidade nos canais oficiais, uma colaboração que contribui para a sua credibilidade e alcance público.

Thiago Camargo (Instituto Galo) sublinha que o clube tem procurado ir além da mera filantropia, assumindo um posicionamento político, não no sentido partidário, mas na afirmação de causas sociais relevantes, como o protagonismo feminino. Paralelamente, destaca iniciativas de intervenção direta, muitas delas realizadas com suporte das claques organizadas, que passaram a atuar como canais de ligação entre o clube e as comunidades mais vulneráveis. "Mobilizamos esses grupos de adeptos para chegar a locais que mais precisavam de ajuda, distribuindo água, alimentos e produtos de higiene", relata Thiago Camargo, reforçando o potencial mobilizador do futebol como elo de solidariedade social.

Tem-se assistido a um movimento progressivo dos clubes brasileiros no sentido de estruturarem braços sociais próprios, seja por meio de entidades autónomas, como fundações, institutos ou associações, seja através de departamentos internos dedicados à responsabilidade social. Esta tendência, já apontada por Smith e Westerbeek (2007) e por Ginesta e Ordeix (2010), é associada a ganhos reputacionais e ao fortalecimento do vínculo com a comunidade, sobretudo junto dos públicos mais vulneráveis.

Nesse contexto, Marcelo Ahmed (Fluminense F.C.) menciona que o clube está a desenvolver um Comité da Diversidade, com o intuito de ampliar as suas ações sociais e dar maior visibilidade a temas sensíveis nas redes sociais. A iniciativa aproxima-se da experiência do E.C. Bahia, cujo Núcleo de Ações Afirmativas tem vindo a desempenhar uma posição de destaque na institucionalização de práticas sociais com foco na inclusão e no combate a discriminações.

Em paralelo, clubes como o Santos F.C. e o C.R. Flamengo destacam os esforços já empreendidos no domínio da responsabilidade social. Isabel Luchesi salienta que o Santos F.C. tem sido convidado por entidades como a CBF e a Federação Paulista para partilhar a sua experiência, evidenciando, entre outras iniciativas, o programa "*Muito Mais que Futebol*". Já Isabela Abichared (C.R. Flamengo), aponta para a presença fixa de conteúdos sociais na *FlaTV* como reflexo do compromisso do clube com estas temáticas. Ainda assim, reconhece que há margem para aprofundar esse trabalho: "Nunca estaremos completamente satisfeitos, especialmente nesta área. Queremos sempre melhorar e expandir as nossas iniciativas".

5.2.2.2. Reputação, envolvimento e receção do público

Conforme discutido na fundamentação teórica, ao disporem dos seus próprios canais de comunicação, os clubes desportivos ganham uma autonomia que vem acompanhada de responsabilidades acrescidas quanto ao seu posicionamento público. No entanto, essa liberdade nem sempre se traduz em ação. Muitas vezes, como sugerem Silva e Baldissera (2020), prevalece um silêncio estratégico perante questões socialmente delicadas, apesar da sua urgência, ao que, relembramos, Zerubavel (2006) descreve como o "elefante na sala". Em contraste, o autor propõe a figura do "quebrador de silêncio", alguém (ou, neste caso, alguma instituição) que confronta o consenso e expõe aquilo que se procura calar. Essa abordagem conecta-se com a teoria do *agenda-setting* (McCombs & Shaw, 1973), segundo a qual os meios,

e, por extensão, os clubes, podem moldar a agenda pública ao escolherem os temas que tornam visíveis.

Partindo desta base teórica, procurámos saber em que medida os clubes reconhecem a importância de se posicionarem diante de episódios de racismo, homofobia, machismo ou outras formas de discriminação. Luiz Martini (América F.C.), sintetiza bem o dilema: "Quando acontecem esses episódios de discriminação e o clube não se posiciona, isso já é, por si só, um posicionamento". A sua resposta dá voz à crítica ao silêncio institucional como forma de omissão intencional, como discutido por Silva e Baldissera (2020).

De forma unânime, os profissionais defendem que os clubes devem adotar posturas firmes perante episódios de discriminação, considerando que a omissão, além de fragilizar a imagem institucional, pode ser interpretada como conivência. Andrey de Oliveira (Cuiabá E.C.) foi incisivo ao classificar essa atitude como uma obrigação moral do clube. Roberto Bonnet (Club Athletico-PR) acrescenta que a hesitação tende a ser cobrada pela opinião pública, enquanto Israel Simonton (Ceará S.C.) salienta o contraste entre clubes que lideram o debate e aqueles que permanecem em silêncio – um silêncio que, por si só, comunica: "Quando um clube se abstém de abordar determinados assuntos, enquanto outros se envolvem ativamente, transmite a imagem de que está a fugir do debate propositivo em torno dessa causa".

Ainda assim, alguns profissionais de comunicação apontaram reservas quanto a certos posicionamentos, sobretudo pelo receio de implicações legais. Olavo Guerra (S.C. Corinthians Paulista) sustenta que os clubes devem adotar uma política de tolerância zero face à discriminação, mas alerta para os riscos de uma atuação precipitada. Recorda um episódio em que, por falta de apuramento dos factos, o clube acabou por enfrentar consequências jurídicas, o que reforça a necessidade de conjugar prontidão com responsabilidade: "A repórter Fabíola Andrade estava fazendo uma transmissão na Neo Química Arena (estádio do S.C. Corinthians Paulista), e o seu assistente de transmissão foi arranjar algum equipamento que estava atrás dela, e aquilo pareceu um assédio, algo que de facto não aconteceu. O clube imediatamente se posicionou alertando que era um absurdo essas atitudes contra mulheres. Julgamos o profissional sem apurar o caso antes mesmo da própria Fabiola se posicionar. E, no fim, o profissional estava apenas ajudando com o equipamento. O clube foi processado na Justiça, pois expôs indevidamente o profissional, mesmo sem dar o nome. Ou seja, o que quero dizer é que é sempre válido, desde que se gente tenha todo o cuidado, checagem e verificação dos fatos".

Marcelo Ahmed (Fluminense F.C.) partilha desta visão. Reconhece a necessidade de uma posição institucional firme face a episódios de preconceito, mas salienta que nem sempre os clubes têm competência para intervir diretamente, sobretudo quando estão em causa questões de natureza legal. A mesma cautela é expressa por Paulo Ludwig (Grêmio F.B.P.A.) ao referir a forte repercussão de uma publicação em apoio ao jogador Vinicius Junior, vítima de racismo em Espanha. Segundo o profissional, é fundamental evitar julgamentos apressados: "Temos uma responsabilidade semelhante à de um jornalista, evitando condenações precipitadas. No

entanto, em situações que claramente exigem sensibilização, como no caso de Vinicius Junior, o nosso posicionamento é inquestionável". Ou seja, a dualidade entre a urgência e a prudência apresenta-se como um outro desafio para os profissionais de comunicação dos clubes.

De facto, o posicionamento sobre causas sensíveis exige responsabilidade. Rafael Cechin (S.C. Internacional) observa que o futebol ultrapassa o entretenimento e assume uma função de "formador de opinião" na sociedade. Isabela Abichared (C.R. Flamengo) reforça esta leitura, classificando-o como um "canhão de mídia" com alcance superior ao de muitas instituições tradicionais. Para Arthur Dallegrave (E.C. Juventude), essa capacidade impõe aos clubes o dever de reagir publicamente sempre que surgem episódios de discriminação. Nesse processo, as redes sociais tornaram-se grandes aliadas, seja pela velocidade de disseminação, ou mesmo pela presença massiva dos adeptos, que amplificam as mensagens e conferem legitimidade às tomadas de posição.

Os clubes também têm contado com o apoio de organizações como o Observatório da Discriminação Racial no Futebol, com atuação referida em diversos estudos recentes (Vieira, 2023; Oliveira et al., 2021; Trindade, 2024; Sampaio & Mota, 2024). Isabel Luchesi (Santos F.C.) destaca que o clube mantém um posicionamento claro e constante, mesmo quando os episódios de preconceito não envolvem diretamente os seus atletas. Já Nelson Barros (E.C. Bahia) endossa a ideia de que o futebol, pela sua presença *mediática* e conexão com os adeptos, pode funcionar como um veículo de transformação social, ao dar visibilidade a temas como racismo, homofobia, xenofobia ou machismo.

Questionados sobre a receção de conteúdos de teor social por parte dos adeptos, a maioria dos profissionais de comunicação apontou uma resposta favorável. Thiago Fujita (Fortaleza E.C.) relata manifestações recorrentes de orgulho entre os seguidores do clube. No entanto, como ressalta Rafael Cechin (Internacional), é necessário consolidar este tipo de resposta como parte da identidade do clube, para que não seja percebido como algo ocasional ou desconexo do contexto, opinião que está em linha com a fala de Thiago Camargo (Clube Atlético-MG), que reconhece que o futebol já não pode manter-se à margem das exigências contemporâneas de responsabilidade social, lembrando, com Borges (2019), que esta indústria "não é uma ilha". Paulo Ludwig (Grêmio F.B.P.A.) acrescenta que, à medida que a sociedade evolui, a aceitação tende a aumentar, realçando a importância de manter uma linha consistente na comunicação, mesmo perante críticas pontuais.

Apesar dos avanços, subsistem resistências por parte de certos segmentos da massa adepta, sobretudo face a causas como os direitos LGBTQIA+ ou o combate ao racismo. Júlio Caramalac (São Paulo F.C.) e Olavo Guerra (S.C. Corinthians Paulista) destacam a hostilidade de alguns adeptos, que se manifesta em comentários ofensivos e inibe o apoio de quem concorda com as iniciativas. Olavo Guerra aponta que esse ambiente acaba por silenciar vozes favoráveis: "Muitos deixam de se manifestar por receio de represálias". A mesma frustração é partilhada por Andrey de Oliveira (Cuiabá E.C.), que relata o impacto negativo das reações durante uma campanha do

clube no Dia da Consciência Negra: "Os comentários foram desanimadores por parte de muitos adeptos. Precisamos mudar essa mentalidade, mas é algo que escapa ao nosso controlo".

O receio de reações adversas por parte dos adeptos pode desencadear uma escolha deliberada pelo silêncio, numa espécie de estratégia de invisibilidade, conforme propõe Silva (2018). Esta lógica de omissão estratégica, por vezes motivada pelo medo da rejeição ou da polémica, indica uma gestão seletiva da visibilidade, em que determinados temas são priorizados nas plataformas digitais, enquanto outros são negligenciados, num processo que se aproxima da lógica do agendamento, descrita por Shaw (1979).

Andrey de Oliveira (Cuiabá E.C.) aponta que a resistência a determinadas campanhas pode decorrer, tanto de fatores regionais, como de divergências dentro da própria direção do clube, uma perceção partilhada por Juliana Almeida (Associação Chapecoense de Futebol). A responsável daquele clube lembra que após a tragédia de 2016[145], que vitimou a maior parte do plantel, a comissão técnica e diretoria, teve de lidar com públicos de diferentes escalas, o que tornou mais complexa a receção das mensagens. Enquanto o público nacional tende a acolher iniciativas de cariz social, segmentos da base local, e até membros da direção, mostram-se mais reticentes, sobretudo quando os temas envolvem algum tipo de controvérsia: "alguns acreditam que o clube devia evitar posicionamentos considerados mais polémicos". Este embate, entre sensibilidade comunicacional e hesitação da instituição, colide com um dos princípios fundamentais do trabalho dos profissionais de comunicação, conforme assinala Pérez (2012): a necessidade de autonomia para integrar e implementar as políticas sociais no cerne da estratégia comunicacional do clube.

À semelhança do que relataram os entrevistados em Portugal, os profissionais de comunicação brasileiros reconhecem a dificuldade de comunicar ações de responsabilidade social em contextos desportivos desfavoráveis. Marcelo Ahmed (Fluminense F.C.) é direto: "Estamos condicionados ao que acontece dentro de campo". Paulo Ludwig (Grêmio F.B.P.A.) admite que o desempenho negativo da equipa em 2021, comprometeu a visibilidade das ações sociais do clube. Júlio Caramalac (São Paulo F.C.) observa que a disposição do público para esse tipo de conteúdo está associada ao clima gerado por vitórias ou derrotas: "Se contratamos um grande jogador, o ambiente é mais propício; em fases negativas, é preciso redobrar a cautela". Isabel Luchesi (Santos F.C.) conclui: "Lançar uma campanha após uma derrota é quase sempre um convite ao descrédito. Ainda assim, na maioria das vezes, conseguimos acertar no *timing*". A preocupação com o momento certo revela uma lógica comunicacional em que o mérito da ação social pode ser ofuscado por fatores alheios à sua natureza.

O equilíbrio entre desempenho desportivo e aceitação (ou envolvimento) nas campanhas sociais persiste como obstáculo. Israel Simonton (Ceará S.C.) partilha um exemplo: "Mesmo quando a campanha tem um claro propósito humanitário, como ajudar um jovem a fazer uma cirurgia, os

[145] Retirado de: https://ge.globo.com/sc/futebol/times/chapecoense/noticia/2016/11/imprensa-colombiana-diz-que-aviao-que-transporta-chape-esta-desaparecido.html. Acesso em 24/10/2024

comentários negativos dominam se a equipa estiver na zona de despromoção". O mesmo é observado por Nelson Barros (E.C. Bahia), que questiona: "Até que ponto os resultados em campo influenciam a frequência das publicações sobre responsabilidade social? O público mistura os assuntos. Num *post* de sensibilização, cobram melhorias na equipa de futebol, como se o clube estivesse a negligenciar o desempenho desportivo em prol da ação social". Reforçamos que essas reflexões convergem com estudos de Boen et al. (2002) e Kwak e Kim (2013), que, de facto, demonstram como a oscilação de resultados influencia a recetividade do público, reduzindo o envolvimento com campanhas institucionais em fases negativas.

Uma estratégia adotada por alguns clubes para contornar este condicionamento entre esferas foi a segmentação dos canais comunicacionais. Roberto Bonnet (Club Athletico-PR) relata que a criação de redes sociais específicas para a Fundação permitiu dissociar os conteúdos sociais do ambiente de pressão que domina as contas desportivas: "Antes da criação da Fundação, utilizávamos apenas as redes do clube, e dependendo do contexto, as discussões tornavam-se muito negativas. Ao separar as contas, o público começou a entender melhor a diferença entre os conteúdos de responsabilidade social e os desportivos". Thiago Fujita (Fortaleza E.C.) complementa que mesmo em momentos de crise, a comunicação social bem estruturada pode criar pontos de conexão emocional com os adeptos, oferecendo uma narrativa alternativa às pulsões que envolvem o desporto competitivo.

Quando questionados sobre os eventuais benefícios reputacionais decorrentes do envolvimento em causas sociais, os profissionais de comunicação foram unânimes em reconhecer ganhos de imagem. No entanto, à semelhança do que já constatámos em Portugal, a maioria sublinha que essa não é, nem deve ser, a motivação principal. "Estar presente no debate e sensibilizar para estas questões já é, por si só, o nosso maior retorno. Se isso melhorar a imagem do clube, tanto melhor, mas não é esse o foco", afirma Marcelo Ahmed (Fluminense F.C.). Luan Sousa (S.E. Palmeiras) acrescenta que "Clubes, empresas e governos partilham a responsabilidade de se posicionar sobre estes temas e contribuir para a mudança". Esta leitura é corroborada por Luiz Martini (América F.C.), que aponta para a crescente valorização, por parte de patrocinadores, de organizações comprometidas com a sustentabilidade e a justiça social, numa lógica sistémica, onde uma organização deve corresponder às expectativas e necessidades do seu meio, promovendo o bem-estar de todos os seus *stakeholders*.

Apesar das dificuldades em quantificar os efeitos reputacionais, alguns clubes relatam impactos tangíveis nas suas receitas. Nelson Barros (E.C. Bahia) destaca que, após o reforço das iniciativas sociais, o clube, historicamente ligado à região Nordeste, começou a ganhar visibilidade em todo o país. "As camisolas passaram a ser procuradas nacionalmente e, nas reuniões com investidores, o nosso posicionamento é o primeiro ponto em destaque", relata. Segundo Nelson Barros, o clube assistiu a um crescimento expressivo nas vendas de patrocínios e na captação de novos sócios. A narrativa do E.C. Bahia sugere, portanto, que a reputação construída com base em causas sociais, pode converter-se em capital comercial, sem que isso implique uma lógica meramente oportunista.

Nem todos os clubes, contudo, parecem compreender a exigência de coerência e continuidade que a responsabilidade social impõe. Thiago Fujita (Fortaleza E.C.) aponta que muitas ações continuam a ser episódicas, confundidas com gestos assistencialistas ou campanhas sazonais, sem inserção numa estratégia institucional: "Não existe responsabilidade social sem continuidade". Rafael Cechin (S.C. Internacional), por sua vez, alerta para a apropriação superficial das causas sociais por parte de clubes que se limitam a replicar a retórica do "politicamente correto", mais preocupados em capitalizar com vistas à reputação, do que, propriamente, em produzir transformações na sociedade. Estas observações introduzem uma reflexão: a quem realmente servem essas mensagens? Aos princípios que invocam ou à imagem que projetam? Quando o compromisso cede lugar aos ganhos meramente reputacionais, a responsabilidade social corre o risco de se tornar apenas um expediente retórico: elegante no discurso, arriscado na prática.

Importa lembrar que, como já advertiam Paramio-Salcines et al. (2013), o público tornou-se capaz de distinguir uma comunicação consistente, de práticas retóricas, o que representa um risco real para os clubes que não pensem nessas questões de forma estratégica. Este estudo não procura avaliar intenções, mas sim, mapear práticas comunicacionais e identificar padrões. Ainda assim, importa reconhecer que, num universo como o futebol, onde a ligação entre adepto e clube é marcada por laços afetivos, incoerências entre discurso e prática podem fragilizar a reputação institucional junto de públicos mais atentos e críticos. Ainda que seja possível supor que, dificilmente, um adepto vai deixar de apoiar desportivamente o seu clube devido a essas incongruências.

A questão que se coloca, portanto, reiteradamente, é se as organizações desportivas adotam ações de responsabilidade social por uma convicção genuína ou com o simples propósito de obter aceitação. Diversos autores (Bansal & Clelland, 2004; Ordeix-Rigo & Duarte, 2009; Domingues & Remoaldo, 2012) sustentam que as organizações procuram preservar a confiança dos seus públicos ao cumprir um "contrato social" implícito com o seu ecossistema, na linha da Teoria da Legitimidade (Suchman, 1995). Esse compromisso traduz-se em iniciativas que respondem às expectativas sociais e, simultaneamente, reforçam a aceitação institucional. Como assinala Felisberto (2010), a comunicação dessas ações não é apenas informativa: é parte integrante da própria construção da legitimidade. Essa leitura foi confirmada nas entrevistas, onde os profissionais enfatizaram, em uníssono, a responsabilidade social como parte estruturante da relação do clube com a comunidade.

Também os profissionais de comunicação insistem na necessidade de uma abordagem estratégica. Olavo Guerra (S.C. Corinthians Paulista) é taxativo: "Não basta estampar um *patch* na camisola numa campanha contra o racismo; é preciso implementar uma política antirracista que oriente o comportamento institucional de forma contínua". Esta exigência é partilhada por Arthur Dallegrave (E.C. Juventude), e encontra respaldo em Pérez (2012), que defende uma comunicação estratégica assente na coerência e consistência das ações, sob pena de estas perderem eficácia e credibilidade junto dos públicos.

Nelson Barros (E.C. Bahia) adverte que nenhuma estratégia comunicacional surtirá efeito se não estiver ancorada em práticas reais: "Não adianta pensar na melhor estratégia para impactar as pessoas, se não estiver alinhada com o trabalho concreto do clube". Uma crítica partilhada por Luiz Martini (América F.C.), para quem limitar-se a publicações nas plataformas esvazia o compromisso institucional: "Não faz sentido promover campanhas sobre questões raciais quando persistem, internamente, casos de injúria. A comunicação precisa refletir um compromisso autêntico". Roberto Bonnet (Club Athletico-PR) reforça essa visão, ao defender uma abordagem integrada que envolva os públicos internos e externos, em consonância com Ahmed (2012), que propõe uma atuação comprometida com as causas sociais a partir do interior da organização.

A valorização das práticas ESG no futebol é reconhecida por representantes de clubes como o Fortaleza E.C., o Club Athletico-PR e o América F.C.. Thiago Fujita observa que o público tem privilegiado marcas com responsabilidade social integrada na sua cultura organizacional, o que torna esse compromisso um diferencial competitivo. Para Roberto Bonnet, a transparência com os adeptos e demais *stakeholders* é determinante, sendo estes encarados como parceiros estratégicos da Fundação, uma visão alinhada com os princípios da governança responsável (McCullough et al., 2023; Dathe et al., 2024; Lyu & Kim, 2025). Luiz Martini (América F.C.) acrescenta que, embora o termo ESG esteja em voga, é na sua implementação consciente que reside a oportunidade real de construir uma reputação sólida, convergindo com o que defendem Alsayegh et al. (2020) e Valeri (2019).

5.2.2.3. Consciencialização e posicionamento institucional em Temas Sensíveis

A capacidade do futebol para influenciar o debate público é reconhecida pelos profissionais de comunicação entrevistados. Thiago Fujita (Fortaleza E.C.) afirma que "quanto maior a relevância de uma instituição, maior é o impacto da sua comunicação e do seu posicionamento", apontando para o potencial transformador dos clubes. Julio Caramalac (São Paulo F.C.) vai além da metáfora desportiva para sublinhar a responsabilidade social das entidades: "Não somos apenas um clube de futebol. Não se trata apenas de onze homens ou mulheres a correr atrás de uma bola. Somos uma associação desportiva que tem a responsabilidade de consciencializar a sociedade, especialmente no contexto digital". A ideia é retomada por Paulo Ludwig (Grêmio F.B.P.A.), que define os clubes como "um braço relevante da sociedade em que estamos inseridos". Estas declarações convergem na perceção do futebol como plataforma para intervir no espaço público, exigindo, por isso, coerência entre discurso e prática institucional.

Isabel Luchesi (Santos F.C.) e Marcelo Ahmed (Fluminense F.C.) sublinham que até pequenas iniciativas podem ganhar grande projeção. Para Israel Simonton (Ceará S.C.), a ligação afetiva entre clubes e adeptos transforma-os em referências, influência que, segundo Andrey de Oliveira (Cuiabá E.C.), pode moldar perceções sobre temas sensíveis. Luan Sousa (S.E. Palmeiras) acrescenta: a comunicação dos clubes, ao circular fora das bolhas ideológicas habituais, alcança

públicos resistentes ou alheios a essas agendas, tornando-se, por isso, uma ferramenta potente de quebra de silêncios e desconstrução de preconceitos.

A natureza popular do futebol confere-lhe uma grande capacidade de alcançar públicos pouco expostos a mensagens educativas. Isabela Abichared (C.R. Flamengo) observa que muitos adeptos não têm acesso regular a livros ou conteúdos académicos, e que o desporto, por ser transversal a diferentes classes sociais, acaba por funcionar como um canal privilegiado de comunicação. Roberto Bonnet (Club Athletico-PR) reforça esta ideia, sugerindo que a conjugação entre comunicação, futebol e responsabilidade social pode produzir efeitos multiplicadores, um ponto também desenvolvido por autores como Slack (2014) e Levermore (2010), que defendem o potencial da RSC quando combinada com o capital simbólico do desporto.

Alguns profissionais de comunicação recorreram a exemplos concretos para ilustrar como as campanhas promovidas pelos clubes podem ultrapassar os limites do estádio e produzir efeitos sociais tangíveis. Nelson Barros (E.C. Bahia) destacou a campanha "*Em nome do pai*"[146], realizada em parceria com a Defensoria Pública da E.C. Bahia, com o objetivo de promover o reconhecimento de paternidade entre adeptos. Para além da visibilidade, a iniciativa teve impacto jurídico e social, resultando num aumento expressivo do número de reconhecimentos paternos, efeito que transcendeu as fronteiras do clube e alcançou também adeptos de outras regiões e até de outros emblemas (Bertoncello, 2022).

Quando inquiridos sobre os temas que os clubes deveriam abordar com mais frequência nas suas redes sociais, foi possível notar uma ligeira diferença dos entrevistados brasileiros em relação aos clubes portugueses. Praticamente todos os profissionais de comunicação da Série A, no Brasil, mencionaram a importância de campanhas de sensibilização, em detrimento de uma visão de intervenção e caridade, com destaque para o combate à homofobia e, de forma prevalente, ao racismo, um tema mencionado por todos e que, segundo Thiago Fujita (Fortaleza E.C.), ainda é "velado" na sociedade. Rafael Cechin (S.C. Internacional) recorda que o seu clube foi o único a assinalar o Dia da Consciência Negra com uma camisola temática, gesto que foi acompanhado de medidas internas de gestão de pessoas, numa lógica de estratégias corporativas (Rocha & Morais, 2024), que atendem as prerrogativas de Ahmed (2012). Para Rafael Cechin, "(o racismo) é o ponto mais nevrálgico em questões sociais".

Nelson Barros (E.C. Bahia) reconhece que o racismo constitui um dos temas mais desafiantes na comunicação social dos clubes, assinalando a campanha da Consciência Negra de 2018 como uma espécie de "marco inaugural" de um compromisso mais sistemático com a causa. Paulo Ludwig (Grêmio F.B.P.A.) admite que a herança de episódios discriminatórios ainda compromete a imagem do clube, exigindo ações mais consistentes, o que faz o clube direcionar os seus esforços para essa temática. A gravidade da situação torna-se evidente no relato de Israel

[146] Retirado de: https://www.lance.com.br/fora-de-campo/bahia-lanca-campanha-para-ajudar-torcedores-sobre-paternidade.html. Acesso em 24/julho/2025.

Simonton (Ceará S.C.), que menciona que muitos atletas negros, recentemente abordados numa pesquisa do UOL, recusaram-se a responder se já tinham sofrido racismo, pois perderam a crença numa solução: "A maioria afirma que não conhece um atleta negro com 22 anos que nunca tenha passado por isso. Vem desde a base, sendo chamados de 'macaco', 'preto'. Eles convivem com isso desde a infância e já perderam a esperança de mudar este paradigma".

Isabel Luchesi (Santos F.C.), sintetiza a abordagem do clube na responsabilidade social ao falar sobre os temas mais trabalhados e a execução das suas estratégias de comunicação. Ela destaca como o Santos F.C. interage com os eixos de sensibilização, intervenção e práticas corporativas, que analisamos ao longo deste estudo, ilustrando a forma como essas dimensões são integradas nas iniciativas do clube: "As iniciativas que mais realizamos campanhas são contra o racismo, contra a homofobia, doação de alimentos, doação de sangue, Setembro Amarelo, Novembro Azul, Outubro Rosa. Não atuamos apenas contra o racismo, homofobia, campanhas de consciencialização, como também realizamos campanhas de doação de alimentos, produtos de higiene, chocolates na Páscoa, principalmente com a Baixada santista, que é a nossa sede. Temos um calendário de ações de responsabilidade social de janeiro a dezembro, então as ações são constantes. A nossa única dificuldade no planeamento é quando os resultados interferem. Ou seja, temos o planeamento até o final do ano, mas dependendo do que acontece dentro de campo impacta nos dias de publicações".

A igualdade de género e os direitos da comunidade LGBTQIA+ surgem, também, como temas recorrentes nas falas dos profissionais de comunicação, embora ainda envoltos em tensões e resistências. Nelson Barros (E.C. Bahia) reconhece que o preconceito de género continua naturalizado, especialmente no universo futebolístico, onde o ambiente masculino dominante contribui para a banalização de discursos discriminatórios: "A causa LGBTQIA+ é o tabu mais difícil de ser quebrado. Existe a falsa perceção de que no estádio de futebol tudo é permitido, o que agrava as questões de género, já que este é um ambiente predominantemente masculino".

Ainda assim, Nelson Barros (E.C. Bahia) assinala avanços, como a maior presença feminina nas arquibancadas e a consolidação do futebol feminino. Outros profissionais, como Thiago Camargo (Clube Atlético-MG), Olavo Guerra (S.C. Corinthians Paulista), Andrey de Oliveira (Cuiabá E.C.), Luiz Martini (América F.C.), Juliana Almeida (Associação Chapecoense de Futebol) e Julio Caramalac (São Paulo F.C.), também apontam a necessidade de ações sistemáticas que transcendam o discurso, enfrentando a desigualdade de género e a homofobia dentro e fora do campo. O consenso sobre o tema revela uma preocupação crescente do futebol brasileiro com a causa. Todos reafirmam o compromisso dos seus clubes em combater a desigualdade de género e a homofobia.

5.2.2.4. Estrutura Organizacional e Recursos

Nenhum dos clubes analisados dispõe de um profissional exclusivamente dedicado à comunicação da responsabilidade social. Ainda assim, todos descreveram estratégias internas para garantir visibilidade às iniciativas, recorrendo a uma organização partilhada entre

diferentes áreas. No C.R. Flamengo, Isabela Abichared observa que essa distribuição de tarefas, embora exija coordenação, proporciona um contacto direto com os temas sensíveis e fomenta uma preparação uniforme a todos os profissionais, o que pode proporcionar uma aculturação destes nas causas realçadas pelo clube. O América F.C. e o S.E. Palmeiras têm funcionamentos muito distintos com essa perspetiva. Conforme relatam Luiz Martini e Luan Sousa, os gabinetes de comunicação também operam em colaboração com outros departamentos, promovendo momentos de debate coletivo que orientam a definição das campanhas.

Entre os clubes com Fundações ou institutos próprios, como o Club Athletico-PR e o Clube Atlético-MG, é comum que as equipas de comunicação se organizem separadamente, integrando-se apenas nos momentos-chave das campanhas sociais. No Fluminense F.C., Marcelo Ahmed antecipa um reforço institucional com a iminente criação do Comité de Diversidade, que deverá aprofundar o envolvimento do clube com estas temáticas. O Grêmio F.B.P.A., por sua vez, estruturou o projeto "Clube de Todos", reunindo profissionais de diversas áreas para articular essas agendas nas estratégias comunicacionais, que acaba por também se refletir no próprio posicionamento institucional do clube. No E.C. Juventude, Arthur Dallegrave destaca a atuação de um diretor voluntário, com dedicação exclusiva à preparação e realização de eventos e parcerias com entidades sociais, o que demonstra formas alternativas de organização.

No S.C. Corinthians, segundo Olavo Guerra, a interface entre o departamento social e a comunicação institucional é conduzida por um gerente que mantém contacto com praticamente todos os sectores do clube, excetuando o futebol. Já no Santos F.C., Isabel Luchesi relata uma estrutura mais centrada: duas profissionais de relações públicas gerem integralmente o programa "*Muito Além do Futebol*", em coordenação com o Comité de Diversidade e Inclusão. Este comité, composto por colaboradores de diversos departamentos, apresenta propostas de campanha que são integradas no calendário institucional, num modelo colaborativo que, segundo a profissional, garante continuidade e eficácia.

No E.C. Bahia, há também uma abordagem participativa entre a comunicação e o Núcleo de Ações Afirmativas, criado em 2018, que busca integrar os adeptos na construção das políticas sociais do clube. Nelson Barros relembra o projeto "*Repensando o Bahia"*, concebido como um espaço de escuta e debate, onde adeptos eram organizados em grupos temáticos para discutir questões estruturais do clube. A partir dessas sessões, identificaram-se perfis diversos (profissionais liberais, representantes de povos indígenas, pessoas com deficiência, mulheres, etc.), que passaram a integrar o Núcleo, contribuindo como uma espécie de curadoria para as campanhas. Como sublinha o profissional, "não faz sentido que dois heterossexuais falem por homossexuais ou que dois brancos tratem da consciência negra". A comunicação do clube, nesse sentido, atua de forma integrada com o Núcleo, assegurando a projeção pública dessas iniciativas e respeitando os princípios do lugar de fala.

Nenhum dos clubes inquiridos indicou a existência de uma dotação orçamental específica para ações de responsabilidade social no âmbito da comunicação. Segundo relatos de profissionais de comunicação como Julio Caramalac (São Paulo F.C.), Andrey de Oliveira (Cuiabá E.C.) e Olavo Guerra (S.C. Corinthians Paulista), os recursos são alocados caso a caso, dependendo da natureza e proporção da ação. No Santos F.C., Isabel Luchesi revelou que a política institucional assenta numa lógica de "custo zero", recorrendo à imagem do clube, à participação de colaboradores e à notoriedade de atletas e ex-atletas para impulsionar o alcance das campanhas. Quando necessário, os clubes procuram parcerias externas para cobrir os custos.

No que diz respeito à interação com organizações externas, os clubes relataram de forma unânime a colaboração com entidades da sociedade civil, destacando-se o já mencionado Observatório da Discriminação Racial, liderado por Marcelo Carvalho. No América F.C., por exemplo, Luiz Martini mencionou uma palestra dirigida a todos os colaboradores, posteriormente disponibilizada no canal oficial do clube. Arthur Dallegrave indicou a relevância dessa parceria para as ações desenvolvidas pelo E.C. Juventude. Já no Santos F.C., Isabel Luchesi apontou a colaboração com o Instituto Identidades Brasil, no âmbito de um curso de letramento racial que abordou o racismo estrutural e estratégias para o seu enfrentamento.

A mobilização dos clubes brasileiros em torno das temáticas raciais e da diversidade encontra respaldo na reflexão de Ahmed (2012), que defende a integração sistemática dessas pautas no quotidiano institucional. Em vez de ações pontuais, a autora defende que seja um imperativo organizacional, exigindo, deste modo, um envolvimento contínuo. Ao reconhecerem a responsabilidade que lhes cabe nesse campo, os clubes assumem um compromisso que transcende a retórica, aproximando-se daquilo que Ahmed descreve como transformação estrutural do funcionamento institucional.

Iniciativas como sessões de formação, cursos de letramento e palestras internas denotam uma preocupação dos clubes com a consolidação de práticas comunicacionais que não fiquem restritos à esfera pública, mas se enraízem na cultura interna. Como observam Ruão e Kunsch (2014), este esforço visa fortalecer uma comunicação integrada, capaz de sustentar valores partilhados e orientações claras. Neiva (2018) já alertava para o equívoco de limitar a comunicação organizacional à sua expressão externa, sublinhando a importância da sua ancoragem interna, o que, no contexto desportivo, implica envolver, tanto os profissionais de bastidores, quanto os próprios atletas, enquanto protagonistas do vínculo afetivo com a comunidade, que, por isso, não devem ficar alheios a essa discussão.

A construção de uma cultura institucional coerente com os compromissos sociais do clube não se dá por decreto, mas por meio de processos de aprendizagem coletiva. Como argumenta Schein (2014), são as respostas práticas aos desafios internos que sedimentam valores organizacionais. Ao longo do tempo, estes pressupostos tornam-se cultura, influenciando o comportamento organizacional e a forma como o clube se apresenta publicamente. Peters e

Waterman (1984) referem que esta coerência depende de uma prática sustentada, que envolva escuta, reflexão e revisões contínuas das práticas e posicionamentos da organização.

Vários profissionais de comunicação sublinharam a relevância de recorrer a parcerias externas como forma de mediação, sobretudo em temas que exigem sensibilidade e conhecimento. Nelson Barros (E.C. Bahia) reconhece os limites internos nesse campo: "Não conseguiremos ser especialistas em tudo, sobretudo em questões sociais. Precisamos da ajuda de quem vive e compreende essas realidades". Olavo Guerra (S.C. Corinthians Paulista) reforça essa posição ao defender a consulta constante a organizações especializadas como salvaguarda ética e comunicacional.

Esta prática, que Paulo Ludwig (Grêmio F.B.P.A.) ilustra de forma exemplar, revela uma disposição para escutar, delegar e, colaborativamente, construir os discursos públicos com agentes externos, numa tentativa de evitar abordagens superficialmente bem-intencionadas, mas estruturalmente frágeis: "Todas as nossas ações têm um especialista no assunto. Vou dar alguns exemplos. A cabine do autismo, quem está ambientando ela? É uma consultora especialista em ambientes para autistas. Contratada, porque nós não dominamos as dores de um autista. Em temas relacionados ao racismo, temos uma parceria muito estreita com o Observatório do Racismo, através do Marcelo, ou seja, todas as dúvidas ou qualquer questão que precisamos, no desenvolvimento de uma campanha, acionamos o Observatório como um consultor do clube. A cabine sensorial, do mesmo modo. Contratamos uma pessoa especialista para desenvolver essa ação. Nunca fazemos uma ação somente a partir da nossa perspetiva. Por exemplo, no meu caso, uma pessoa branca falar sobre racismo. Nós envolvemos as pessoas que têm mais conhecimento, geralmente, especialistas nessas áreas".

Isabel Luchesi (Santos F.C.) partilha um episódio que revela a sensibilidade de comunicar estes temas, mesmo por profissionais experientes. Numa publicação nas suas próprias redes sociais, alusiva ao Dia do Orgulho Autista, foi alertada por uma dirigente do Instituto Jô Clemente (antiga APAE), sobre o uso de um termo inadequado. O episódio expôs a dificuldade de determinadas formulações e reforçou, nas suas palavras, a necessidade de consultar especialistas antes de comunicar em nome do clube. Essa consciência não se limita a eventuais correções de discursos, mas estende-se à formação dos colaboradores, como destaca Rafael Cechin (S.C. Internacional): "Seja no ambiente interno ou externo, procuramos o diálogo com instituições que trabalham estas temáticas, para aprimorar a forma como nos posicionamos".

5.2.3. Comparativo entre as entrevistas com os profissionais de comunicação da Primeira Liga e da Série A

Ao comparar as perspetivas dos profissionais de comunicação de Portugal e do Brasil, identificamos convergências e distinções nas abordagens à responsabilidade social que tentaremos aprofundar. Em ambos os contextos, as plataformas digitais são vistas como canais essenciais para difundir iniciativas e ampliar o alcance das campanhas. Alexandre Carvalho (S.C. Braga) refere-se ao "efeito de contágio" gerado por essas mensagens, enquanto Arthur

Dallegrave (E.C. Juventude) realça o seu valor como multiplicadoras, sobretudo para clubes com menos capacidade orçamental. A aposta nestes meios, embora comum a todos, revela diferentes graus de entendimento e intenção estratégica.

Relativamente às estratégias comunicacionais, observa-se uma diferença significativa: os clubes portugueses, situados em realidades mais locais, tendem a privilegiar uma comunicação de proximidade, envolvendo diretamente as suas comunidades em ações concretas. Já os clubes brasileiros operam numa lógica mais ampla, reflexo da extensão territorial e diversidade cultural do país, recorrendo frequentemente à calendarização de datas simbólicas como forma de mobilizar a opinião pública em torno de causas sociais.

Esta distinção entre os contextos reforça as conclusões de autores como Fifka e Jaeger (2020) e Anagnostopoulos e Shilbury (2013), que identificam uma maior predisposição dos clubes europeus para estruturar a sua responsabilidade social em torno das comunidades locais. O estudo de Rocco Junior et al. (2016), ao comparar os sites institucionais de clubes europeus e brasileiros, realça essa diferença: enquanto os europeus apostam em vínculos identitários com os seus territórios, os brasileiros tendem a subutilizar esse potencial, limitando-se a campanhas pontuais. Ainda assim, tanto em Portugal, quanto no Brasil, os profissionais demonstram intenção de reforçar a presença da responsabilidade social nas suas plataformas digitais, o que pode indicar um processo de amadurecimento em curso.

Isso tem impacto, por exemplo, na natureza das ações desenvolvidas por clubes dos dois países. Os profissionais de comunicação de clubes portugueses manifestam uma ligeira tendência ao privilegiarem iniciativas de intervenção direta, com enfoque na filantropia e no voluntariado institucional, protagonizado por atletas, por exemplo, em visitas a hospitais ou escolas. Esta lógica, assente numa abordagem corporativa (Rocha & Morais, 2024), visa reforçar laços comunitários de proximidade. Já no Brasil, prevalecem campanhas de sensibilização, focadas, alegadamente, na promoção da igualdade de género e no combate ao racismo e à homofobia.

Quando questionados sobre a necessidade de se posicionarem face a episódios de discriminação no futebol, mesmo que não estivessem diretamente implicados, os clubes portugueses concentraram-se sobretudo na temática do racismo, citando intervenções recentes nas suas redes sociais. Também os clubes brasileiros manifestaram um posicionamento antirracista consistente, apoiado, maioritariamente, por aconselhamento do Observatório da Discriminação Racial. O tema não foi sugerido na formulação da pergunta, mas surgiu espontaneamente na maioria das respostas, sinalizando uma preocupação transversal. Em ambos os contextos, ainda que com algumas poucas ressalvas – sejam elas de natureza legal, jurídica ou de imagem –, os clubes manifestaram-se favoráveis a este tipo de posicionamento.

Relativamente à reação dos adeptos às mensagens de teor social, os profissionais de comunicação portugueses referiram, com algumas exceções, um baixo nível de envolvimento, interpretando essa realidade como parte de um processo de maturação e familiarização do

público com este tipo de conteúdos, ainda incipiente. No Brasil, a dificuldade não se prende tanto com a interação, considerada geralmente positiva, mas com a resistência a certos temas. A causa LGBTQIA+ surge como a mais contestada, sobretudo quando coincide com fases de resultados desportivos desfavoráveis, o que indica uma aceitação condicional dessas mensagens.

A correlação entre o desempenho desportivo e a aceitação de mensagens sociais foi, aliás, um ponto recorrente nas entrevistas, mesmo sem provocação direta. Em ambos os contextos, os profissionais de comunicação revelaram hesitação em publicar conteúdos, especialmente de sensibilização, durante fases desportivas negativas, receando reações adversas. No entanto, clubes que operam canais digitais autónomos para as suas fundações ou institutos relataram um acolhimento mais favorável, atribuído à separação entre os canais de vertente social e desportiva. Esta divisão parece permitir um espaço comunicacional mais protegido e legítimo, onde as ações sociais ganham autonomia discursiva e escapam, pelo menos em parte, às condicionantes emocionais inerentes ao rendimento em campo.

Quando questionados sobre os possíveis ganhos reputacionais decorrentes das ações de responsabilidade social, os profissionais de comunicação de ambos os países foram unânimes em afirmar que essa não é a motivação principal. E, destaca-se, este não foi propriamente o enquadramento da questão, que pretendia apenas verificar se era possível obter ganhos de imagem com essa estratégia orientada à RSC. De acordo com representantes do Sporting C.P. e do Clube Atlético-MG, por exemplo, o objetivo reside, antes, em gerar identificação entre os adeptos e o clube, cultivando um sentimento de orgulho por pertencer a uma instituição que se posiciona para além das quatro linhas. Ainda assim, entrevistados dos dois países manifestaram reservas quanto à instrumentalização desse tipo de comunicação, apontando casos em que a RSC parece funcionar mais como vitrine promocional do que propriamente como compromisso ético com temas sensíveis.

Também houve consenso quanto ao potencial do futebol como ferramenta de consciencialização social, embora André Morais (F.C. Vizela) tenha sugerido uma reflexão: clubes de projeção nacional tendem a ter maior alcance digital, ao passo que os de base local operam com uma influência mais direta nas suas comunidades. De modo geral, os profissionais reconhecem no futebol uma força de mobilização capaz de provocar adesão afetiva e gerar mudanças de perceção. No entanto, esse capital simbólico não se distribui de forma homogénea, nem garante, por si só, transformações estruturais, uma crítica que, embora pouco explorada nas entrevistas, permanece presente.

As divergências mais marcantes entre os dois contextos prendem-se com os temas que os clubes consideram prioritários nas suas agendas sociais. Em Portugal, embora o racismo e a desigualdade de género sejam referidos, é o trabalho com crianças que ocupa lugar de destaque, transversal a ações de voluntariado, iniciativas corporativas ou mesmo alertas sociais. Esta escolha pode estar associada a uma preferência por causas percebidas como consensuais ou menos controversas no espaço público. Ou, numa visão mais nobre, à preocupação com os mais

pequenos enquanto um público muitas vezes vulnerável. No Brasil, os profissionais de comunicação evidenciaram maior atenção comunicacional em campanhas de sensibilização, centradas, sobretudo, no combate ao racismo e à homofobia, temas que continuam a gerar forte polarização, mas cuja presença se tem intensificado nas estratégias de responsabilidade social.

O último bloco aborda a estrutura e os recursos dos Gabinetes de Comunicação, que revela um panorama relativamente homogéneo entre os clubes dos dois países. As principais diferenças residem no tamanho das equipas, com os clubes portugueses a operarem, em geral, com estruturas mais enxutas, reflexo da sua escala local. Tirando os casos em que existem Fundações ou institutos próprios, praticamente nenhum clube conta com profissionais exclusivamente dedicados à comunicação da responsabilidade social. Em vez disso, prevalece uma lógica de distribuição de tarefas entre equipas multidisciplinares, onde os profissionais acumulam funções diversas. Esta realidade é acentuada pela ausência de orçamentos específicos para a conceção e desenvolvimento de campanhas, o que, supomos, limita, à partida, a projeção estratégica e contínua das iniciativas de RSC.

A ausência de equipas ou profissionais especificamente afetos à comunicação da responsabilidade social, embora muitas vezes justificada por limitações orçamentais, é também enquadrada pelos próprios profissionais de comunicação como uma escolha deliberada, alinhada com a ideia de que todos os colaboradores devem partilhar os valores da organização. Esta visão dialoga com a conceção de comunicação organizacional proposta por Kunsch (2018), como processo relacional entre indivíduos, e encontra eco, ainda que num plano mais geral, na leitura de Drucker (1994), que concebe as organizações como comunidades de singularidades orientadas por objetivos comuns.

Por outro lado, esta ausência de profissionais especializados, associada à escassez de recursos destinados à comunicação de responsabilidade social, corrobora o diagnóstico de Zerfass e Volk (2018), que alertam para o estatuto periférico dos Gabinetes de Comunicação dentro das organizações. Segundo os autores, persiste uma tendência para individualizar a responsabilidade comunicacional, que se pode acentuar em cenários de clubes locais (Quintela, 2020), e dificulta a institucionalização de práticas comunicacionais. Os dados recolhidos nesta investigação vão ao encontro dessa ideia, revelando uma estrutura ainda pouco valorizada no contexto da responsabilidade social.

No campo das parcerias institucionais, os clubes referiram duas referências principais. Em Portugal, a Fundação do Futebol, órgão vinculado à Liga Portugal, representa o principal interlocutor, promovendo iniciativas com ênfase local, muitas vezes baseadas em contribuições diretas dos clubes. No Brasil, as parcerias assumem um caráter mais consultivo, centrado na orientação temática e na legitimação de determinadas causas, sem intervenção institucional da Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Neste campo, destaca-se a colaboração com o Observatório da Discriminação Racial, instituição que, mesmo eventualmente parceiro da CBF para a realização de algumas campanhas, mantém-se independente da entidade.

Os dados sugerem que muitos clubes caminham no sentido de uma perspetiva mais sistémica, procurando orientar as suas ações sociais com atenção ao seu ecossistema, como propõem Baldissera (2000) e Chiavenato (2000). Uma abordagem que se insere numa lógica interpretativa, rompendo com a metáfora do "*container*", destacada por Silva et al. (2020, p. 106), que concebia as organizações de forma rígida e isolada do tecido social. Pelo contrário, os clubes demonstram uma postura mais fluída e interativa, alinhando-se, inclusive, com uma visão pós-positivista, na medida em que estabelecem parcerias estratégicas com organizações sem fins lucrativos (Silva, 2022) para concretizar os seus objetivos sociais.

5.3. Inquérito junto dos adeptos

Para efeitos de equilíbrio na amostragem, definiu-se um mínimo de 15 e um máximo de 35 inquéritos por clube. O objetivo não visa, propriamente, uma leitura aprofundada das perceções ao nível de cada instituição, até porque, reconhece-se que o número de respondentes por clube é relativamente reduzido. Reforça-se que o objetivo reside, sobretudo, em captar uma tendência agregada por país, permitindo observar padrões e contrastes mais amplos entre os contextos português e brasileiro, ainda que com as devidas reservas quanto à representatividade dos dados.

Assim, recolheram-se 322 inquéritos em Portugal e 515 no Brasil, perfazendo um total de 837 respondentes. Apesar de não se tratar de uma amostragem representativa da totalidade das bases de adeptos, os dados recolhidos permitem identificar perceções recorrentes sobre a comunicação da responsabilidade social nos dois contextos analisados. Ainda que se deva evitar extrapolações absolutas – e que, reforça-se, não é a nossa pretensão –, estas tendências revelam indícios sobre a forma como os adeptos se relacionam com as mensagens de cariz social.

5.3.1. Comparativo do perfil dos adeptos entre Portugal e Brasil

No que respeita à distribuição etária dos inquiridos, observa-se uma maior concentração de adeptos jovens no Brasil. Em ambos os países, a faixa dos 18 aos 27 anos é a mais expressiva, representando 31,7% em Portugal e 49,1% no Brasil. Contudo, quando agregamos também a faixa dos 28 aos 37 anos, essa diferença acentua-se: juntas, essas idades representam 84% dos adeptos brasileiros, contra 51,6% em Portugal, que têm maior presença nas faixas seguintes, destacando-se a dos 38 aos 47 anos, com 20,5% do total. Já no Brasil, as faixas acima dos 38 anos somam apenas 16%. Esta diferença etária poderá influenciar, tanto o padrão de consumo de conteúdos digitais, como as expectativas em relação à atuação social dos clubes.

A composição por género é semelhante nos dois contextos, com maior predominância masculina: cerca de 70% dos respondentes são homens. No entanto, surgem diferenças mais marcadas no nível de escolaridade. Em Portugal predomina a formação ao nível do Ensino Secundário (44%), já no Brasil destaca-se a presença de licenciados (64,1%), o que também poderá introduzir algum viés, nomeadamente, na consideração de um perfil mais escolarizado entre os adeptos brasileiros que interagem com os clubes no universo digital. Também o

estatuto de associado varia entre os países: em Portugal, 58% dos inquiridos afirmam ser sócios do clube, ao passo que, no Brasil, esse valor é inferior, situando-se abaixo dos 45%, um dado que, embora não seja o nosso objetivo analisar, pode indiciar uma estrutura associativa menos consolidada no contexto brasileiro.

No que diz respeito à frequência de acesso às plataformas digitais dos clubes, os dados demonstram uma ligeira vantagem do Brasil nas interações mais assíduas. Embora em ambos os países a opção mais comum seja "várias vezes ao dia", essa frequência é mais acentuada entre os brasileiros (44,3%), do que entre os portugueses (32,9%). Quando agregamos a segunda opção mais recorrente – "uma vez por dia" –, as diferenças atenuam-se, com 54% dos adeptos portugueses e 59% dos brasileiros a acederem, diariamente, às redes dos seus clubes. As restantes categorias de frequência apresentam valores semelhantes entre os dois contextos, sem variações estatisticamente relevantes.

5.3.1.2. Comparativo sobre a perceção dos adeptos sobre a comunicação de RSC entre Portugal e Brasil

A primeira questão do inquérito abordou a importância de os clubes divulgarem ações de RSC. A grande maioria dos adeptos, 79% em Portugal e 89% no Brasil, escolheu a opção 5 na escala de *Likert*, correspondente à alternativa "concordo totalmente", praticamente um consenso entre os adeptos. A questão seguinte focou-se no grau de satisfação dos respondentes relativamente à quantidade de publicações de RSC nas plataformas digitais do seu clube. Em Portugal, a opção mais selecionada foi a 4, indicando que os adeptos estão parcialmente satisfeitos com a frequência dessas publicações. No Brasil, observa-se um grau de insatisfação maior, com a opção 3 – "nem insatisfeito, nem satisfeito" –, sendo a mais escolhida, o que sugere uma postura mais crítica ou mesmo uma maior expectativa no aumento da quantidade de publicações.

Essa exigência torna-se visível quando analisamos a questão seguinte: 73% dos adeptos brasileiros manifestam o desejo de que os clubes ampliem a frequência dos conteúdos sociais. Em Portugal, embora essa expectativa também se verifique, é partilhada por uma proporção menor (59%), mantendo-se, ainda assim, como maioria. Os dados apontam, portanto, para uma valorização crescente das ações de RSC por parte dos adeptos em ambos os contextos, com uma pressão comunicacional maior no caso brasileiro.

A perceção dos adeptos, enquanto públicos "primários" na estrutura relacional dos clubes (Clarkson, 1995), indica uma expectativa por compromissos institucionais mais alargados com a responsabilidade social, a sustentabilidade e os direitos humanos, em linha com os princípios defendidos por Carroll (1999) e Albareda et al. (2007). Essa exigência converte-se numa pressão crescente para que os clubes incorporem práticas e posicionamentos que atendam os seus princípios sociais e sustentáveis (Gray et al., 1995; Alkayed & Omar, 2023) e que, mais do que isso, sejam visíveis e consistentes aos olhos dos públicos. Do ponto de vista dos adeptos, o pacto simbólico que vincula os clubes à sociedade – ou "contrato social", na formulação de Deegan (2002) e Tresch (2014) – permanece, em muitos casos, aquém do desejável.

De acordo com o relato de vários profissionais de comunicação entrevistados, há temas que se revelam mais sensíveis para um clube de futebol abordar. Esta questão foi também colocada aos adeptos. Perguntamos se, quando ocorrem no desporto, episódios de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo que não esteja diretamente envolvido no episódio. Em Portugal, 62% dos adeptos consideram que o clube deve manifestar-se, enquanto no Brasil esse número sobe para 86%. Este posicionamento está intimamente relacionado com as estratégias de sensibilização, dado que se trata da oportunidade do clube em adotar uma postura pública perante situações controversas, reforçando o seu compromisso com questões sociais. Notadamente, os adeptos de clubes brasileiros demonstram uma maior expectativa com relação a essa postura.

Esta perspetiva contribui para reforçar o papel dos clubes enquanto agentes de agendamento e enquadramento, como discutido anteriormente neste trabalho. Não se trata apenas de selecionar temas, mas de assumir o risco comunicacional de abordá-los publicamente. Os dados demonstram que a maioria dos adeptos espera ver nos seus clubes uma atitude de "quebrador do silêncio" (Zerubavel, 2006), que contrasta com a lógica da Espiral do Silêncio (Noelle-Neumann, 1993), segundo a qual as instituições tendem a evitar posições dissonantes para não confrontar a opinião dominante. Neste cenário, a comunicação de RSC torna-se um espaço estratégico e cada vez mais premente, onde, até pelas expectativas acrescidas dos adeptos, se joga, também, a legitimidade pública do clube.

Para aprofundar esta análise, procurou-se perceber em que medida os adeptos reconhecem no futebol uma força mobilizadora com potencial de transformação social. Particularmente nesta questão, torna-se evidente uma disparidade entre os contextos: 57,5% dos adeptos portugueses afirmam acreditar nessa capacidade, enquanto no Brasil esse número sobe consideravelmente para 80,4%, apontando um grau de confiança mais elevado na função social dos clubes. Estes dados chancelam a leitura de Paramio-Salcines et al. (2013), que atribuem ao desporto essa função social, à medida que os clubes assumem um lugar mais ativo nas suas comunidades. Convém destacar que a rejeição dessa ideia é praticamente residual: apenas 3,1% em Portugal e 1,5% no Brasil discordam desta premissa, sugerindo um consenso em torno da relevância pública e da capacidade mediadora dos clubes futebol.

A maioria dos adeptos demonstra também disponibilidade para se envolver nas campanhas de consciencialização promovidas pelos seus clubes. Quando analisadas as respostas às escalas 4 e 5, observa-se que 81% dos inquiridos em Portugal e 85% no Brasil afirmam estar dispostos a se envolver com este tipo de conteúdo, sejam elas de sensibilização, intervenção ou corporativas. Questionou-se ainda os adeptos sobre o impacto que atribuem às publicações de RSC na sua própria comunidade. A maioria optou pela resposta "concordo parcialmente" – 43,8% em Portugal e 36,2% no Brasil –, o que poderá indicar uma perceção moderada quanto à eficácia comunicacional destas campanhas.

Esta hesitação pode ser influenciada, como referiram alguns profissionais de comunicação, por fatores como o conteúdo sensível das mensagens ou o contexto competitivo do clube no momento da publicação. Ainda assim, a maioria dos adeptos não considera que eventuais reações negativas devam inibir o posicionamento institucional: 84% em Portugal e 90% no Brasil defendem que o clube deve assumir publicamente posições sobre temas sociais, mesmo que estas possam gerar algum tipo de contestação ou desconforto.

À semelhança do que foi feito com os profissionais de comunicação, procurou-se perceber junto dos adeptos se associam a atuação social dos clubes a eventuais ganhos reputacionais. Aqui, há um consenso: 84% dos inquiridos em Portugal e 89% no Brasil concordam, total ou parcialmente, que o posicionamento em temáticas sociais pode traduzir-se numa vantagem reputacional, reforçando a ideia de que a RSC no desporto pode constituir um fator estratégico na construção e consolidação da identidade dos clubes junto do seu público, em linha com o que defendem Mintzberg et al. (2000).

Contudo, como adverte Kunsch (2016), o desafio está em provar que tais ações não se esgotam na busca por prestígio. Essa preocupação foi expressa por todos os profissionais de comunicação entrevistados, que reiteraram a importância, acima de tudo, de uma atuação ética, coerente e comprometida com o bem-estar dos diversos públicos – incluindo a comunidade local –, independentemente de potenciais ganhos de imagem. Trata-se, portanto, de uma visão alinhada ao conjunto de teorias éticas, propostas por Garriga e Melé (2004) e Leal et al. (2011), que entendem a RSC como um imperativo moral, e não apenas estratégico.

Por fim, procurou-se compreender se campanhas sociais promovidas por clubes rivais poderiam gerar simpatia entre os adeptos. A maioria respondeu de forma positiva: 73% dos portugueses e 76% dos brasileiros mostraram-se recetivos, sugerindo que, em determinadas circunstâncias, a dimensão ética do desporto pode sobrepor-se às barreiras clubísticas. Para aprofundar essa perspetiva, foi colocada uma nova questão: em que medida os adeptos estariam dispostos a interagir ou partilhar campanhas sociais promovidas por clubes rivais. Este foi, possivelmente, um dos resultados mais controversos, Em Portugal, as respostas dividiram-se entre as escalas 3 (23,3%), 4 (29,2%) e 5 (24,2%). Ainda assim, se olharmos por outro prisma, apenas 23% rejeitaram essa possibilidade. No Brasil, a flexibilidade foi mais evidente: 60% indicaram predisposição para esse tipo de envolvimento, enquanto apenas 20% demonstraram alguma resistência. Esta perceção já se fazia notar nas entrevistas com os profissionais de comunicação. Miguel Sá Pereira e Luís Brito recordaram que a campanha "*Dá Vida ao que te faz feliz*"[147] foi a iniciativa de maior alcance da história do Gil Vicente F.C., atingindo milhões de pessoas e mobilizando públicos bem para além da sua base adepta.

5.3.2. Perceção sobre a divulgação das ações de RSC dos adeptos de Portugal

[147] Retirado de: https://gilvicentefc.pt/da-vida-ao-que-te-faz-feliz-nas-manhas-da-tvi/. Acesso em 02/julho/2025.

Antes de passar à análise detalhada dos clubes portugueses, importa contextualizar a amostra recolhida. Dos 18 clubes considerados, apenas o B-SAD não obteve respostas válidas, ficando, assim, de fora da análise[148]. Relativamente à perceção da importância da comunicação das ações de RSC, observou-se um padrão: na maioria dos clubes, mais de 80% dos adeptos assinalaram a opção "concordo totalmente". A exceção a esta tendência surge, justamente, nos três emblemas de maior dimensão – S.L. Benfica (63,6%), F.C. Porto (75%) e Sporting C.P. (75%) –, sinalizando uma relação mais associada à vertente desportiva ou menos sensível à lógica comunitária que, noutros contextos, parece retroalimentar a valorização da responsabilidade social.

De facto, os clubes com taxas superiores a 80% inserem-se, na sua maioria, em contextos regionais, sugerindo uma relação mais vincada junto à comunidade. Entre os emblemas que mais se destacam estão o S.C. Braga (94,7%), o Gil Vicente F.C. (93,3%), o F.C. Paços de Ferreira (94,7%) e o F.C. Famalicão (87,5%). Esta valorização da comunicação em torno da responsabilidade social poderá estar associada a uma perceção de proximidade entre clube e comunidade, coerente com a noção de *gemeinschaft*, proposta por Tönnies (2017), segundo a qual os laços sociais intensificam-se em contextos onde há identificação mútua e forte sentimento de pertença.

No que respeita à frequência das publicações sobre RSC, apenas os adeptos do S.C. Braga, G.D. Estoril Praia, F.C. Paços de Ferreira, F.C. Vizela e Boavista F.C. manifestaram, maioritariamente, plena satisfação com a atuação dos seus clubes. Em sentido inverso, destacam-se os níveis mais elevados de insatisfação no Moreirense F.C. (25%) e no Portimonense S.C. (40%). Já nos chamados três grandes, a perceção parece marcada por ambivalência: 27,3% dos adeptos do S.L. Benfica e 25% dos do F.C. Porto escolheram a opção intermédia da escala, sinalizando uma expectativa parcialmente atendida ou, talvez, uma certa indiferença face à presença digital de conteúdos sociais. Essa suposta neutralidade pode ser lida como reflexo da priorização de outros temas na comunicação institucional destes clubes, hipótese já levantada anteriormente.

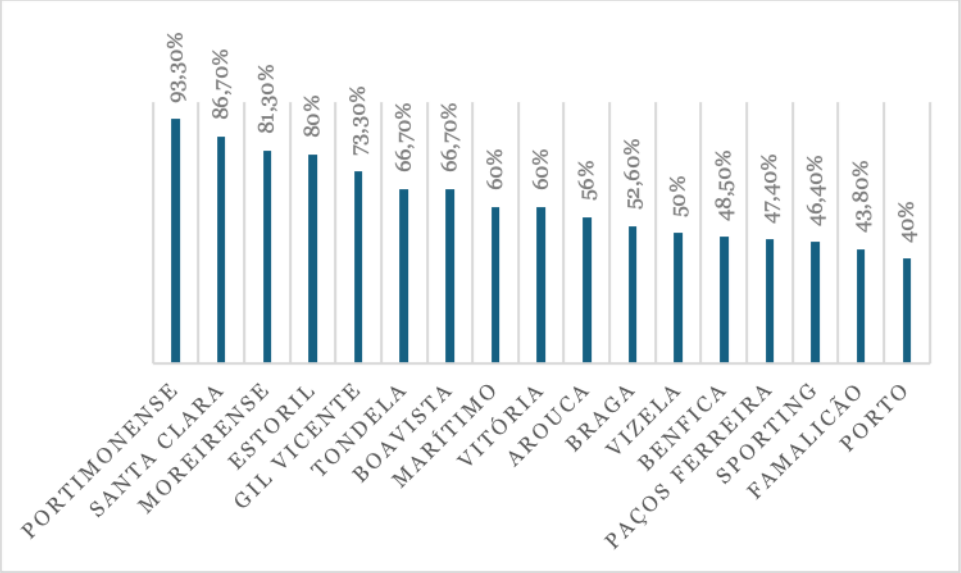
Questionados sobre o desejo de ver um maior volume de conteúdos de RSC nas plataformas digitais dos seus clubes, mesmo entre aqueles que já se consideram satisfeitos com a atual frequência, há uma disposição de ampliação desse conteúdo. S.C. Braga (39,8%), G.D. Estoril Praia (53,3%) e F.C. Vizela (26,9%) foram os clubes em que os adeptos mais manifestaram essa expectativa. Este dado sugere que a adesão dos adeptos a esse tipo de conteúdo não decorre, necessariamente, de uma insatisfação com a frequência atual, mas, possivelmente, de uma

[148] Em 2018, o clube de futebol Os Belenenses e a Belenenses SAD (B SAD) separaram-se devido a divergências entre a direção do clube e os acionistas da Sociedade Anónima Desportiva (SAD), que geria a equipa de futebol profissional. Como resultado, o clube recomeçou nas divisões distritais, enquanto a SAD manteve a participação nas competições profissionais, mas sem os símbolos históricos do Belenenses. Na época desportiva analisada, o B SAD competia na Primeira Liga, porém, devido a esta cisão, não contava com o apoio dos adeptos tradicionalmente ligados ao Belenenses. Recentemente, o Belenenses anunciou que a B SAD deixou de ter qualquer direito de utilizar o nome, marca, símbolo, hino, lema e história do clube, formalizando assim a separação judicial e definitiva (Record, 2024).

valorização das iniciativas sociais promovidas pelos clubes. No caso do G.D. Estoril Praia e do F.C. Vizela, clubes, que, proporcionalmente, se destacam como aqueles que mais deram visibilidade às ações de RSC nas suas plataformas digitais, esse anseio poderá estar em sintonia com essa presença já expressiva, reforçando a hipótese de que a consistência comunicacional alimenta, cada vez mais, o desejo de envolvimento dos adeptos em torno das causas sociais.

Além disso, quando analisadas as respostas agregadas nas escalas 4 e 5 – que indicam concordância parcial ou total com o desejo de aumento das publicações de RSC –, apenas cinco clubes não superaram a marca dos 50%. Entre eles, surgem, uma vez mais, S.L. Benfica (48,5%), F.C. Porto (40%) e Sporting C.P. (46,4%), aos quais se juntam F.C. Famalicão (43,8%) e F.C. Paços de Ferreira (47,4%). Esta recorrência parece confirmar uma linha já traçada: os adeptos de clubes com menor exposição *mediática* parecem atribuir maior valor à comunicação socialmente responsável, ao passo que os de clubes mais tradicionais tendem a priorizar a lógica desportiva na construção da imagem institucional.

Gráfico 3: Percentual agregado das respostas "concordo parcialmente" e "concordo totalmente" quanto ao desejo de maior frequência de publicações do clube sobre responsabilidade social em Portugal



Fonte: elaborado pelo autor

Por outro lado, uma questão transversal a todos os clubes foi a concordância dos adeptos com a ideia de que, diante de episódios de discriminação no desporto, é imprescindível que os clubes adotem um posicionamento público através das suas redes. Paralelamente, predomina a perceção de que o futebol tem, sim, capacidade de intervir positivamente na sociedade. Para além do reconhecimento, os dados apontam para uma predisposição: os adeptos estão dispostos a envolver-se, quando mobilizados, seja por campanhas de sensibilização, seja por iniciativas de participação directa, e dar respaldo a este posicionamento.

A análise ainda aponta para outro consenso, desta vez sobre o impacto positivo das ações de RSC junto dos adeptos, embora a maioria tenha optado por uma concordância moderada. Esta

tendência dialoga com outra questão do inquérito, que abordava a legitimidade de os clubes se posicionarem sobre causas sociais, independentemente da reação dos adeptos, posição que também obteve elevada aceitação. Do mesmo modo, quando confrontados com a hipótese de ganhos reputacionais decorrentes da comunicação digital dessas ações, os adeptos manifestaram, em ambos os casos, concordância quase que irrestrita, consolidando a perceção de que a RSC é socialmente valorizada, mesmo quando não é reconhecida plenamente.

Com exceção dos adeptos do C.D. Tondela, entre os quais 53% adotaram uma posição neutra, todos os demais demonstraram abertura para simpatizar com clubes rivais que demonstrem maior empenho social. No entanto, essa predisposição não se traduz, necessariamente, em envolvimento concreto. Quando inquiridos sobre a possibilidade de interagir com conteúdos de RSC de outros clubes (por exemplo, através de gostos, comentários ou partilhas), uma fatia significativa dos adeptos de clubes como F.C. Porto, Sporting C.P., C.S. Marítimo, F.C. Famalicão, C.D. Tondela, Boavista F.C. e F.C. Arouca, indicou ressalvas, optando por níveis mais baixos de envolvimento. Este desfasamento entre reconhecimento e ação pode apontar para obstáculos associados à rivalidade desportiva, mesmo quando a causa é legítima e necessária.

A fechar este bloco, procurou-se perceber quais dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável os adeptos consideram prioritários na comunicação dos seus clubes. Cada inquirido pôde assinalar até três opções. Chamou a atenção o desalinhamento entre a ênfase dada pelos clubes portugueses ao ODS 3 (Saúde e Bem-Estar) e a relevância que os adeptos efetivamente lhe atribuem. Apenas os adeptos do C.D. Tondela (73,3%) o destacaram como tema prioritário, sendo citado com menor frequência por adeptos de outros oito clubes. Por contraste, em sete emblemas, a saúde nem sequer foi referida entre os temas mais importantes, sugerindo que a visibilidade conferida a este ODS nas redes pode não corresponder necessariamente às prioridades do público.

Em sentido oposto ao ODS 3, a Redução das Desigualdades (ODS 10) destacou-se como uma prioridade transversal entre os adeptos, tendo sido mencionada por adeptos de todos os clubes inquiridos. Os níveis mais elevados de menções surgem no G.D. Estoril Praia (86,7%), S.C. Braga (78,9%), F.C. Paços de Ferreira (78,9%), C.S. Marítimo (73,3%), F.C. Porto e Sporting C.P. (ambos com 70%). Para além deste, o ODS 1 (Erradicação da Pobreza) foi incluído entre os três temas prioritários por adeptos de dez clubes, e os ODS 5 (Igualdade de Género) e 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) também foram reconhecidos por um número significativo de adeptos.

5.3.3. Perceção sobre a divulgação das ações de RSC dos adeptos do Brasil

No Brasil, a maioria dos adeptos manifesta concordância quanto à importância da comunicação da responsabilidade social nas plataformas digitais dos clubes. Com exceção dos adeptos do Cuiabá E.C. – 78,9% assinalaram a opção de concordância total –, todos os demais clubes registaram percentagens superiores a 80% no valor 5 da escala. Este dado, embora elevado,

pode ser compreendido à luz do testemunho do coordenador de comunicação do Cuiabá E.C., Andrey de Oliveira, que apontou limitações na abordagem de certos temas nas redes sociais, influenciados pelas características socioculturais da região.

Quando avaliamos a perceção dos adeptos face à frequência das mensagens de RSC divulgadas pelos clubes, considerámos como indicador de satisfação as respostas nas escalas 4 e 5. Nessa lógica, apenas seis clubes registaram maioria de respostas positivas: S.C. Internacional (70%), Santos F.C. (85%), Fluminense F.C. (88,9%), Fortaleza E.C. (77,4%), E.C. Bahia (75%) e Club Athletico-PR (60%). Entre os 13 clubes restantes, predomina a perceção de que a presença digital da RSC é, no mínimo, insuficiente. Entre estes, encontram-se os seis clubes, presentes no estudo, que, segundo dados recentes do *Datafolha (2024)*[149], possuem as maiores torcidas: C.R. Flamengo (36,3%), S.C. Corinthians (41,7%), S.E. Palmeiras (30,3%), São Paulo F.C. (23,5%) e Grêmio F.B.P.A. (30,5%). Além disso, adeptos de Atlético Clube Goianense (39,1%), Sport (42,1%), Ceará S.C. (37,5%), Cuiabá E.C. (31,6%), E.C. Juventude (44%), América F.C. (44,5%), Red Bull Bragantino (42,2%) e Associação Chapecoense (45,5%) também manifestaram insatisfação relativamente à frequência do clube na comunicação da RSC.

Aplicando o mesmo critério de análise das respostas nas escalas 4 e 5, observou-se que adeptos de 19 dos 20 clubes desejam um incremento de publicações relacionadas com a RSC. Este consenso persiste mesmo entre aqueles que se declararam satisfeitos com a atual frequência. A única exceção foi o Fluminense F.C., onde as respostas se dividiram. Ainda assim, considerando que 88,9% dos seus adeptos já haviam manifestado satisfação plena na questão anterior, a ausência de uma maioria clara a favor da ampliação não pode ser lida como resistência, mas, possivelmente, como reflexo de uma perceção de adequação atual da comunicação.

Procurou-se aferir também se, perante episódios de discriminação, os clubes deveriam manifestar-se nas redes sociais, mesmo sem envolvimento direto no caso. A grande maioria dos adeptos respondeu afirmativamente, selecionando a opção de concordância total. Este dado reforça, a par do que já verificámos em Portugal, uma expectativa comum entre os adeptos: a de que os clubes assumam publicamente uma posição firme no combate às desigualdades, independentemente das circunstâncias.

Esta tendência confirma-se na questão seguinte, que avaliava a perceção do futebol como agente de mudança social. Todos os clubes obtiveram respostas de concordância total, indicando uma crença no seu potencial transformador. Do mesmo modo, quando questionados sobre a predisposição para participar em ações promovidas pelos clubes nas redes sociais, os adeptos voltaram a expressar unanimidade.

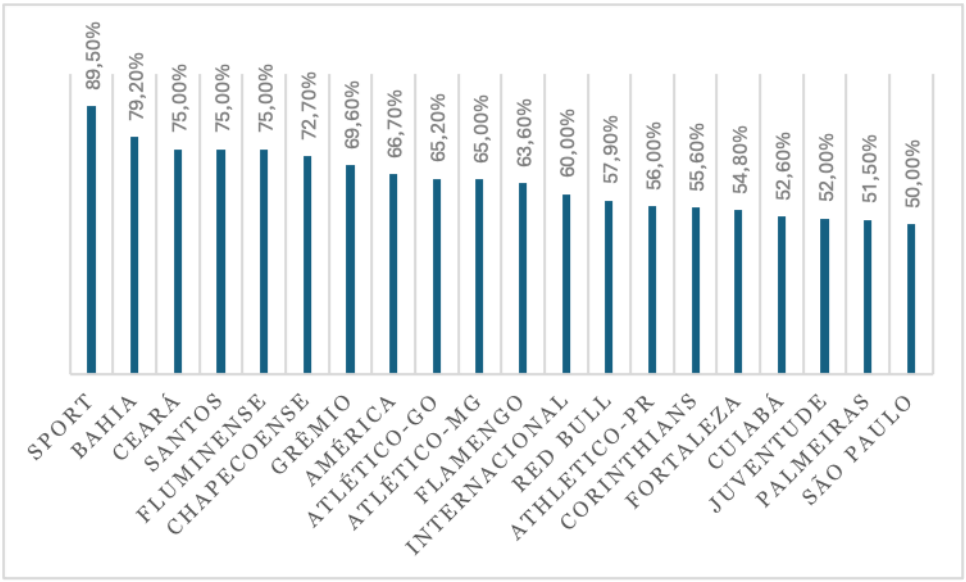
Apesar do reconhecimento quanto à importância da comunicação de RSC, as respostas à questão sobre o impacto dessas publicações entre os próprios adeptos revelaram diferentes

[149] Retirado de: https://ge.globo.com/pe/futebol/noticia/2024/11/28/flamengo-se-mantem-como-clube-de-maior-torcida-do-pais-seguido-por-corinthians-e-palmeiras.ghtml. Acesso em 07/fevereiro/2025

perceções. Embora a opção 5 (“concordo totalmente”) tenha sido, no geral, a mais assinalada (32,2%), verificou-se uma divisão significativa com as opções 3 (“nem concordo, nem discordo”, 25,6%) e 4 (“concordo”, 31,5%). Clubes como Fortaleza E.C. e S.C. Corinthians, reconhecidamente entre os mais ativos nesta área, registaram, respetivamente, 32,3% e 36,1% dos seus adeptos a selecionar a opção 3, sugerindo uma perceção neutra quanto ao impacto dessas publicações.

Dentro dessa mesma opção, que pode refletir uma posição de neutralidade ou a ausência de perceção de um impacto concreto, verificou-se também uma prevalência expressiva entre adeptos de clubes como Cuiabá E.C. (31,6%), Red Bull Bragantino (31,6%), S.C. Internacional (30%) e São Paulo F.C. (25%), que dividiram as respostas entre as opções 3, 4 e 5. Destaca-se ainda o caso do S.E. Palmeiras, onde 42,54% dos adeptos optaram pela resposta neutra (opção 3). Por contraste, entre os quatro clubes da região Nordeste do Brasil incluídos na amostra, três lideraram no indicador de perceção positiva, revelando a maior proporção de respostas que reconhecem impacto favorável nas comunicações de responsabilidade social, o que sugere uma possível maior valorização ou identificação com tais conteúdos por parte dos adeptos nordestinos, por sinal, região onde está localizado o E.C. Bahia, clube considerado como um dos pioneiros nesse tipo de publicação, o que pode ter contribuído para uma maior consciencialização e incorporação desse repertório discursivo por parte de clubes locais.

Gráfico 4: Percentual combinado das respostas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” quanto à perceção do impacto positivo das publicações de responsabilidade social junto aos adeptos no Brasil



Fonte: elaborado pelo autor

A aparente distância entre o reconhecimento do potencial do futebol como agente de sensibilização e a perceção limitada do impacto destas publicações entre os adeptos pode traduzir, antes de tudo, uma crítica à apatia da própria massa adepta, traduzindo o quão difícil é equacionar a gestão da comunicação, sobretudo quando envolve temas sensíveis. Como sustenta

Carrillo (2014), comunicar estrategicamente implica reconhecer as especificidades dos públicos envolvidos. Neste sentido, torna-se fundamental que os clubes ajustem as suas estratégias, introduzindo estas temáticas de forma progressiva, de modo a construir essa consciencialização junto de um público nem sempre aberto ao debate social.

Dessa forma, torna-se ainda mais importante analisar a opinião dos adeptos relativamente à questão seguinte: se consideram que, pelo facto de o clube estar inserido na sociedade e ter consciência das desigualdades sociais, deve-se posicionar em temáticas de cariz social, mesmo perante possíveis reações negativas. Os resultados voltaram a configurar um consenso alargado, com adeptos dos 20 clubes a assinalarem a opção de concordância total. Este resultado reforça a ideia de que, mesmo que a perceção de impacto junto dos adeptos seja reduzida ou que algumas reações possam, eventualmente, ser adversas, os clubes devem manter o seu compromisso social, assegurando a veiculação de ações e posicionamentos de RSC nas suas plataformas digitais. Como apontaram Miguel Sá (Gil Vicente F.C.) e Nuno Costa (Fundação Benfica), o desafio está, precisamente, em não recuar diante das críticas, mas sim, persistir na afirmação de valores que contribuam para a formação crítica dos seus públicos.

Quando questionados sobre o potencial reputacional das ações de responsabilidade social, os adeptos manifestaram uma concordância praticamente unânime, reconhecendo que esse tipo de postura pode favorecer a imagem dos clubes. Esta perceção prolonga-se na questão seguinte, que procurava aferir se seria possível nutrir simpatia por clubes rivais, desde que estes se mostrassem proativos na promoção de causas sociais. Embora os níveis de concordância tenham sido ligeiramente inferiores, a maioria dos adeptos respondeu afirmativamente, sugerindo que o envolvimento em iniciativas de RSC pode atenuar rivalidades e influenciar positivamente a perceção de outros emblemas.

Esta tendência tornou-se ainda mais evidente na última questão, que avaliava a predisposição dos adeptos para interagir com conteúdos de RSC publicados por clubes rivais. A maioria mostrou-se recetiva, especialmente ao somarmos as respostas nas escalas 4 e 5. Este resultado contrasta com o observado em Portugal, onde a intenção de envolvimento com esse tipo de conteúdo foi menos expressiva. Do ponto de vista comunicacional, os resultados sugerem que, no Brasil, os clubes conseguem, em certa medida, romper barreiras clubísticas ao mobilizarem os seus públicos em torno de causas sociais. Para além de gerar admiração, essas campanhas ampliam o alcance das mensagens e abrem espaço para formas de envolvimento que transcendem a lógica da rivalidade. Nelson Barros, Diretor de Comunicação do E.C. Bahia, reforçou essa hipótese ao recordar que a visibilidade nacional do clube, outrora restrita ao Nordeste, cresceu substancialmente a partir do pioneirismo nas campanhas sociais promovidas nas suas plataformas digitais.

Finalmente, ao identificar quais dos 17 ODS deveriam ser priorizados pelos clubes nas suas plataformas digitais, os adeptos brasileiros apontaram uma preferência inequívoca: todos os 20 clubes indicaram o ODS 10 (Redução das Desigualdades) como prioridade. Ainda que em

Portugal este mesmo objetivo tenha sido referido por todos os clubes, nem sempre surgiu como o mais valorizado. Esta ênfase na redução das desigualdades, que inclui, entre outros tópicos, o combate ao racismo e a outras formas de discriminação, indica uma preocupação comum entre os adeptos no Brasil.

Também o ODS 5 (Igualdade de Género) foi amplamente reconhecido pelos adeptos, surgindo entre os três temas mais relevantes em todos os clubes analisados. Esta perceção reforça as declarações de profissionais de comunicação que identificam a igualdade de género como uma urgência comunicacional nos contextos desportivos, um reconhecimento que encontra respaldo teórico em Anderson (2009), ao compreender o futebol como um espaço estruturado por normas de masculinidade hegemónica, premissa que orientou uma das investigações associadas a esta tese, sobre o tratamento do Dia Internacional da Mulher pelos clubes de Brasil e Portugal (Rocha & Morais, 2021). Vivarta (2011) já antecipava essa tendência, ao afirmar que a crescente visibilidade mediática da igualdade de género tende a traduzir-se em maior consciência pública.

Para além dos dois ODS mais consensuais, a terceira prioridade dos adeptos variou entre o ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), referenciado por oito clubes, e o ODS 4 (Educação), indicado por sete. Curiosamente, o ODS 3 (Saúde), o mais destacado pelos clubes nas redes sociais, foi mencionado por apenas seis grupos de adeptos: S.C. Internacional, Fluminense F.C., Fortaleza E.C., Sport, Cuiabá E.C. e Red Bull Bragantino, nunca como prioridade principal, confirmando o desfasamento já observado no contexto português. Este panorama indica que os temas mais valorizados pelos adeptos brasileiros convergem, predominantemente, com estratégias de sensibilização, validando uma expectativa destes para que os clubes assumam um papel mais formativo na comunicação das suas causas sociais.

Capítulo 6. Modelo +qFUT

O título do modelo, *+qFUT*, dialoga diretamente com o nome desta tese – *Mais que Futebol* –, e propõe reforçar a ideia de que os clubes devem assumir, através da sua comunicação, um papel que ultrapasse os limites do campo de jogo. Como observou Ruy Abreu, Diretor de Comunicação do F.C. Paços de Ferreira e um dos entrevistados neste estudo, poucas instituições conseguem exercer um poder de atração comparável ao dos clubes de futebol. Essa perceção foi partilhada por representantes de diferentes emblemas, como C.R. Flamengo e S.C. Internacional, que os descreveram como verdadeiros "*canhões de media*" e "*formadores de opinião*". Estas interpretações encontram eco na produção académica. Borges (2019), por exemplo, sustenta que os clubes, ao utilizarem as suas plataformas digitais, passaram a disputar o controlo da agenda *mediática* com os *media* tradicionais, assumindo a gestão direta dos seus próprios fluxos informacionais, incluindo a seleção (e a omissão) estratégica de temas nas redes sociais, em consonância com teorias abordadas no enquadramento teórico, como a definição da agenda (*agenda-setting* – McCombs & Shaw, 1993), a construção de enquadramentos (*framing* – Entman, 1993) e a noção de invisibilidade estratégica (Silva & Baldissera, 2019).

O modelo aqui proposto resulta da integração entre o percurso teórico desenvolvido ao longo desta tese e uma base empírica sólida, que confere legitimidade e aplicabilidade à proposta. Assim, a sua construção foi sustentada, por um lado, nos contributos conceptuais que a enquadram e, por outro, num trabalho de campo extensivo que incluiu a análise de mais de 90 mil publicações nas redes sociais dos principais clubes de futebol de Portugal e do Brasil, 30 entrevistas em profundidade com profissionais de comunicação e a aplicação de mais de 800 inquéritos junto aos adeptos. Longe de constituir uma construção especulativa, advém de um processo metodológico rigoroso, que conjuga teoria e evidência para responder a desafios concretos. O caráter adaptável do modelo permite a sua replicação por diferentes clubes, não se limitando aos contextos português e brasileiro, que aqui servem apenas como ponto de partida para uma reflexão mais ampla.

O modelo *+qFUT* deve ser entendido como uma cartografia inicial, um guia orientador, e não como uma receita estanque. A sua conceção incorpora a flexibilidade necessária para acomodar a diversidade estrutural e cultural dos clubes, reconhecendo, como já discutido, que não existem organizações idênticas (Carper & Snizek, 1980; Misoczky, 2003), sobretudo no contexto desportivo (Slack & Parent, 2006). Pretende-se que o modelo seja útil, tanto a clubes com atuação local, como àqueles com projeção internacional. Embora ofereça diretrizes gerais, a sua implementação requer dos gestores uma leitura atenta da cultura institucional, das particularidades da sua comunidade e das expectativas dos seus públicos. Como sublinham Baldissera e Vinhola (2020), a eficácia da comunicação depende, em grande medida, da capacidade de adaptação às exigências e contextos.

Diversos autores têm vindo a realçar o potencial do desporto como um elo entre as esferas desportiva, económica e social (Smith & Westerbeek, 2007; Ginesta & Ordeix, 2010; McCullough et al., 2020), o que lhe confere uma posição privilegiada na promoção de agendas de interesse público. Paramio-Salcines et al. (2013) vão mais longe ao defender que, à medida que o papel do desporto na sociedade se intensifica, as responsabilidades sociais deixam de ser uma escolha discricionária para se tornarem parte integrante da sua estratégia de negócio. Esse reposicionamento institucional dá origem a maiores expectativas e a uma vigilância pública constante, contexto em que Wagner et al. (2009) identificam duas formas predominantes de atuação orientada para a responsabilidade social: uma abordagem proativa, que antecipa e planeia a intervenção, e outra reativa, voltada para a resposta a pressões ou crises.

Nesse sentido, o modelo *+qFUT* assenta numa lógica proativa, oferecendo aos clubes uma estrutura que favorece a comunicação contínua das suas ações sociais e, sobretudo, a construção de um posicionamento sólido, capaz de sustentar a atuação da instituição em contextos de crise reputacional. Esta ideia foi reforçada por vários entrevistados, como Luiz Martini (América F.C.), Luis Estrela (Fundação Benfica) e Ruy Abreu (F.C. Paços de Ferreira), que destacaram a importância de construir um historial consistente de posicionamento e intervenção social, de maneira a garantir legitimidade sempre que o clube precise de se posicionar publicamente em momentos de maior tensão ou exposição.

Num cenário *mediático* atravessado por polarizações e por mecanismos algorítmicos que tendem a reforçar visões homogéneas e a reduzir o contacto com perspetivas divergentes (Amaral & Santos, 2019; Reis, Zanetti & Frizzera, 2019), a comunicação dos clubes de futebol pode-se colocar numa posição de proponente do debate acerca de temas socialmente relevantes. Ao reunir uma base adepta composta por perfis diversos, os clubes detêm uma capacidade ímpar de promover diálogos que transpassam diferentes visões de mundo. Como observa Luan Sousa (S.E. Palmeiras), as plataformas digitais dos clubes possuem potencial para "furar" as chamadas bolhas algorítmicas, mobilizando os adeptos em torno de debates que vão além da lógica estritamente desportiva. Nelson Barros Neto (E.C. Bahia) oferece um exemplo concreto dessa possibilidade: "Um amigo contou-me com surpresa que o sogro estava a partilhar nas suas redes um *post* do Bahia, de uma campanha contra a homofobia. Disse que jamais imaginaria este conteúdo nas redes sociais do sogro, mas que, por ter sido um conteúdo do Bahia, o seu clube do coração, foi tocado por esse assunto"

Esta potencialidade reforça a urgência de uma comunicação que ultrapasse o plano meramente informativo e se oriente por uma postura ética, dialógica e integrada, plenamente consciente do seu papel estratégico. É justamente por essa razão que o modelo aqui proposto se ancora nos fundamentos da comunicação integrada, como formulados por Kunsch (2003), na medida em que visa alinhar o discurso institucional, comercial, desportivo, com a ciência dos seus públicos internos e externos (Torquato, 2004; Cornelissen, 2020; Grunig & Hunt, 1984). Num ambiente em que múltiplos atores interagem com o clube – entre eles fundações, patrocinadores, órgãos de comunicação, adeptos e comunidades locais –, a integração comunicacional assegura a

consistência das mensagens. Como preconiza Kunsch (2018), a comunicação integrada não se limita à coerência entre imagem e mensagem; acima de tudo, é uma filosofia orientadora, capaz de gerar identidade e sustentar a convergência entre discurso e prática organizacional.

Com base nos fundamentos previamente discutidos, o modelo também está conjugado com as orientações de Bourne (2010), que propõe uma estratégia comunicacional estruturada no campo da responsabilidade social. Entre os elementos dessa proposta estão a identificação dos *stakeholders*, a definição dos objetivos da comunicação, a consistência entre os conteúdos divulgados, a seleção dos canais utilizados e a regularidade no contacto com os públicos. Para além desses aspetos operacionais, Bourne realça a importância de atribuir a responsabilidade da sua execução estratégica a um profissional ou equipa dedicada, condição que entende ser essencial para garantir a sua eficácia.

A representação visual do modelo *+qFUT* inspira-se na imagem de um estádio de futebol, reforçando a sua ligação ao universo dos clubes e à cultura que os envolve. Estruturado em três eixos – que se entrelaçam e se complementam – o modelo procura traduzir a proposta de integração comunicacional da responsabilidade social no âmbito dos clubes de futebol.

O primeiro eixo, dedicado à *Identidade e Compromisso Social do Clube*, valoriza a adoção de uma filosofia institucional orientada pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), convertendo a missão social do clube em compromissos concretos e mensuráveis.

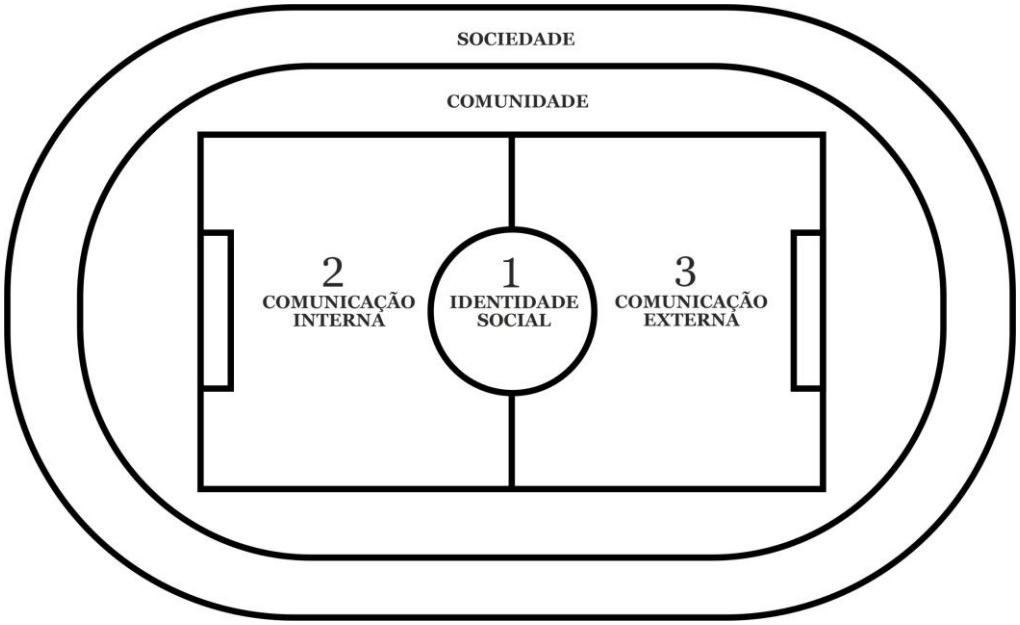
O segundo eixo, voltado à *Comunicação Interna*, abrange a gestão colaborativa e a articulação com diferentes núcleos institucionais, contemplando: (i) a atuação de um profissional responsável pela comunicação institucional; (ii) a integração das fundações ou núcleos sociais existentes; (iii) a criação de um Comité de Representatividade formado por adeptos; e (iv) o estabelecimento de parcerias com entidades públicas, civis e organizações não governamentais.

Por fim, o terceiro eixo, centrado na *Comunicação Externa*, organiza-se em torno da estratégia de visibilidade das ações sociais do clube. Este eixo incorpora: (i) as três estratégias comunicacionais propostas por Rocha e Morais (2024): Sensibilização, Intervenção e Corporativas, e (ii) o desenvolvimento de redes sociais dedicadas exclusivamente à difusão das iniciativas de RSC. Esta última dimensão observa os princípios apontados por Bourne (2010), no que diz respeito à escolha diversificada dos canais de comunicação, valorizando a lógica transmédia, desenvolvida por Rocha (2020) à luz dos clubes de futebol, que será aprofundada posteriormente.

A *Identidade e Compromisso Social do Clube* (Eixo 1) constitui o alicerce de toda a comunicação institucional proposta. Na representação visual, esse eixo ocupa uma posição central e sobreposta, exercendo influência contínua, tanto sobre a *Comunicação Interna* (Eixo 2), como sobre a *Comunicação Externa* (Eixo 3), que se encontram dispostos lado a lado, refletindo a inexistência de hierarquia, subordinação ou sequência linear entre eles. Estes eixos funcionam de forma integrada e simultânea, com igual relevância, o que os posiciona em paralelo no campo

de jogo e reforça a harmonia entre as práticas interna e externa, evocando a fluidez do próprio futebol: um espaço onde funções se alternam e os atores se deslocam de forma coordenada, promovendo coesão e flexibilidade na atuação comunicacional do clube.

Figura 16: Representação visual do Modelo +qFUT



Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo culmina na representação iconográfica das bancadas do estádio, símbolo da relação entre o campo de jogo e os públicos que o rodeiam. Ao atribuir esse espaço às pessoas, o modelo posiciona o clube em proximidade com a sua comunidade local – os que estão mais próximos de si –, conforme a lógica concêntrica que estrutura a representação. Como defendem Carlassara et al. (2022) e Coombs e Harker (2021), é nessa conexão que o clube reforça a sua legitimidade social. A imagem das bancadas, no entanto, não se limita à comunidade. Engloba também um círculo mais alargado, onde o clube, as suas práticas e os seus públicos estão inseridos num tecido social mais vasto. Trata-se de uma relação de reciprocidade com a sociedade, em que o clube exerce influência sobre o contexto que o envolve, mas também se transforma em resposta às suas exigências, leitura que se inscreve numa perspetiva sistémica das organizações (Katz & Kahn, 1975; Bilhim, 2013; Chiavenato, 2000).

6.1. Identidade e Compromisso Social do Clube

Este primeiro eixo procura garantir que todas as ações do clube no campo da responsabilidade social e da comunicação estejam alinhadas a uma visão institucional clara, como propõem os princípios da Comunicação Integrada (Kunsch, 2003) e as orientações estratégicas de Bourne (2010). Iniciativas que devem estar ancoradas nos ODS prioritários para o clube, conferindo-lhes coerência interna e legitimidade pública. Adota-se, aqui, a perspetiva constitutiva da comunicação (Chaudhri, 2016), segundo a qual a identidade organizacional é construída continuamente na intersecção entre discurso e prática. Nesse processo, cabe ao gabinete de comunicação zelar pela coerência narrativa entre os diferentes canais, e liderar a formulação e

atualização dessa identidade social, traduzindo-a para os públicos internos e externos. O desafio está em fazer com que os compromissos assumidos deixem de ser apenas declarativos e se afirmem na realidade e na cultura do clube.

A comunicação estratégica do clube deve expressar a sua cultura organizacional e, ao mesmo tempo, contribuir para a sua construção, continuidade e transformação, num processo circular, em que o discurso institucional reforça a identidade do clube, enquanto é por ele condicionado. Adkins (2012) e Hohlfeldt (2011) destacam esse movimento de retroalimentação entre comunicação e cultura organizacional. Como discutido ao longo desta tese, o *St. Pauli* concretiza essa ideia, ao incorporar na sua comunicação institucional, de forma consistente, compromissos antirracistas e de defesa dos direitos humanos. Ao serem assumidos como diretrizes estratégicas, esses posicionamentos vão-se enraizando no quotidiano do clube, contribuindo para sedimentar uma cultura reconhecida e validada pelos seus diferentes públicos (Peters & Waterman, 1984).

Lemas como *"Kein Fußball den Faschisten"*[150] [Nenhum futebol para os fascistas], do *St. Pauli*; *"O clube de todos"*[151], do Grêmio F.B.P.A., que remete à inclusão e diversidade; "*#TodoUnPueblo"*[152] [Todo um povo], do *Palestino* do Chile, fundado por membros da comunidade palestina e assumidamente vinculado à ideia de identidade e resistência; *"See us as we are"*[153] [Veja-nos como somos], do *Lewes F. C.*, em Inglaterra, que se declara um "fã da mudança" e procura usar o futebol como vetor de transformação dentro e fora do desporto; ou ainda *"A club open to all"*[154] [Um clube aberto a todos], do *Celtic*, da Escócia, que se define no seu site oficial como "uma organização inclusiva, aberta a todos, independentemente de idade, sexo, raça, religião ou deficiência", são exemplos claros de como os clubes podem comunicar a sua identidade com intenção estratégica. Mais do que *slogans* promocionais, estes enunciados sintetizam valores fundacionais e orientam o posicionamento institucional. No caso do *Lewes FC*, por exemplo, essa filosofia foi traduzida em ação concreta quando, em 2017, o clube se tornou o primeiro a estabelecer paridade no financiamento entre as equipas masculina e feminina[155].

6.1.1. Filosofia Baseada nos ODS

A centralidade dos valores na construção da identidade social dos clubes foi reconhecida pelos gestores entrevistados, que rejeitam uma visão instrumental da responsabilidade social

[150] Retirado de: https://www.fcstpauli.com/news/archiv/kein-fussball-den-faschisten-1/. Acesso em 23/julho/2025
[151] Retirado de: https://gremio.net/noticias/detalhes/28135/gremio-apresenta-o-projeto-clube-de-todos-para-representantes-da-cbf. Acesso em 23/julho/2025
[152] Retirado de: https://palestino.cl/club/. Acesso em 23/julho/2025.
[153] Retirado de: https://lewesfc.com/football-for-good/equality-fc/see-us-as-we-are/. Acesso em 23/julho/2025.
[154] Retirado de: https://www.celticfc.com/club/social-charter/being-open-to-all/. Acesso em 23/julho/2025.
[155] Retirado de: https://www.theguardian.com/football/article/2024/sep/08/a-different-goal-how-womens-football-is-changing-the-beautiful-game. Acesso em 23/julho/2025.

orientada apenas para ganhos reputacionais. Encaram-na, antes, como uma forma de representar legitimamente a sua comunidade e de aprofundar a ligação emocional com os adeptos. Essa perspetiva esteve particularmente presente nos testemunhos de representantes de clubes como Sporting C.P., S.C. Braga, Gil Vicente F.C., S.C. Corinthians e E.C. Juventude, onde a responsabilidade social é vista como uma extensão da missão institucional. Uma forma concreta de estruturá-la tem sido a adoção estratégica de determinados ODS como referências identitárias. Embora, como observa Luis Brito (Gil Vicente F.C.), persista a dificuldade em hierarquizar as causas sociais, torna-se igualmente inviável para um clube abarcar todas as frentes possíveis de atuação. Daí a importância de eleger os objetivos que melhor se alinhem à identidade e à realidade da instituição.

Em estudo produzido recentemente (ainda em fase de publicação), analisámos os *websites* oficiais dos clubes espanhóis da LaLiga durante a época 2024/25 e verificámos que 19 das 20 equipas têm fundações sociais, muitas das quais integram os ODS nas suas orientações estratégicas. O *Athletic Bilbao*[156] e o *Real Betis*[157], por exemplo, demonstram esse alinhamento ao descreverem, de forma pormenorizada, como cada ação se relaciona com metas específicas dos ODS. Noutros casos, como os do *Barcelona*[158] e do *Getafe*[159] – este último representado na imagem abaixo, retirada do seu site oficial –, os objetivos relacionados com ação climática, trabalho digno, ou produção e consumo responsável são apresentados como parte integrante da identidade social do clube.

[156] Retirado de: https://fundazioa.athletic-club.eus/ods/. Acesso em 23/julho/2025.
[157] Retirado de: https://www.realbetisbalompie.es/fundacion/objetivos-de-desarrollo-sostenibles/. Acesso em 23/julho/2025.
[158] Retirado de: https://foundation.fcbarcelona.com/en/the-foundation. Acesso em 23/julho/2025.
[159] Retirado de: https://compromisoazulon.fundaciongetafecf.com/nuestra-contribucion/. Acesso em 23/julho/2025.

Figura 17: ilustração dos ODS trabalhados pelo Getafe



Fonte: site oficial do Getafe

Os ODS selecionados devem estar refletidos nos materiais de comunicação, nas campanhas institucionais, nas ações de responsabilidade social e no próprio posicionamento do clube, funcionando como um farol de responsabilidade social. Ao adotar essas metas, é necessário envolver os adeptos no processo, promovendo o reconhecimento e a compreensão dos objetivos priorizados. A elaboração de relatórios anuais, como se observa em alguns clubes da LaLiga – caso do *Estado de Información no Financiera*[160], publicado pelo *Villarreal* –, pode contribuir nesse sentido. Para além de reforçarem a transparência junto aos *stakeholders*, esses documentos permitem acompanhar os avanços do trabalho social do clube.

O inglês West Ham United, por exemplo, demonstra uma orientação clara para a igualdade de género – ODS 5 – na sua identidade social. No relatório anual *Gender Gap Pay Review 2024/25*[161], a instituição divulga uma diferença salarial média de apenas 3,23 % (quando excluídos jogadores e equipa técnica masculina), significativamente inferior à média nacional de 6,9 %, e assume o compromisso formal de alcançar uma distribuição 50:50 na sua força laboral até 2030, complementada por políticas transparentes de promoção e licenças parentais partilhadas. Este alinhamento é reforçado pela parceria inédita com a marca australiana *Modibodi*[162], líder em vestuário absorvente, que se torna o primeiro patrocinador *"period-*

[160] Retirado de: https://villarrealcf.es/wp-content/uploads/2023/09/MEMORIA-NO-FINANCIERA.pdf. Acesso em 25/julho/2025.
[161] Retirado de: https://www.whufc.com/club/corporate-information/edi-policies/gender-gap-pay-review-202425. Acesso em 02/setembro/2025.
[162] Retirado de: https://www.mktesportivo.com/2025/08/west-ham-fecha-acordo-com-a-modibodi-e-estreia-marca-de-roupas-absorventes-na-wsl/. Acesso em 02/setembro/2025.

proof"[163] a figurar no equipamento oficial de um clube da WSL, com presença do logótipo no equipamento da equipa feminina durante toda a época 2025/26, uma ação que visa combater o estigma menstrual, incentivar a participação de atletas e transmitir a mensagem de que "o corpo não é um obstáculo", traduzindo o compromisso do clube com este ODS.

Como foi discutido ao longo desta investigação, uma forma eficaz de dar corpo aos ODS no contexto da gestão – e, por extensão, da comunicação –, é a adoção das práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*), como defendem Valeri (2019) e Dathe et al. (2024). Esta combinação ganha força quando os princípios ESG são assumidos como desdobramentos operacionais dos ODS previamente definidos pelo clube, tornando-se instrumentos de concretização desses compromissos institucionais.

Lyu e Kim (2025) e Kellison et al. (2015) argumentam que é precisamente neste alinhamento, entre valores globais, práticas de gestão e comunicação, que reside o potencial de transformação organizacional, com capacidade de mobilizar e influenciar os seus públicos. Para Alsayegh et al. (2020), a incorporação de práticas ESG contribui para a consolidação da identidade social das organizações, reforçando o que propomos neste primeiro eixo do modelo: ancorar o posicionamento do clube numa filosofia sustentada em compromissos verificáveis, quer seja com os colaboradores, ou, especialmente, com a comunidade.

Assim, mais do que desejável, ouvir os adeptos e compreender as suas expectativas passa a ser uma exigência. Aliás, a relevância (e premência) deste modelo é reforçada pelas perceções dos adeptos inquiridos nessa investigação, que manifestam uma expectativa crescente relativamente ao incremento da comunicação de responsabilidade social por parte dos clubes. Entretanto, estes dados revelaram um descompasso entre a ênfase temática das publicações dos clubes nas redes sociais, a perceção dos gestores sobre os temas mais relevantes e, sobretudo, as prioridades expressas pelos próprios adeptos em relação aos ODS. O ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), por exemplo, esteve predominantemente presente nas publicações analisadas, mas não se destacou nas entrevistas com gestores como prioridade estratégica, nem tampouco foi reconhecido pelos adeptos como tema prioritário.

Este desalinhamento não implica, necessariamente, que o tema deva ser descartado. Pelo contrário: se o clube optar por investir nessa frente, será imprescindível que promova campanhas de consciencialização que contextualizem a escolha e mobilizem os seus públicos. O essencial é que esse processo seja sustentado por uma escuta ativa contínua, orientada por uma lógica dialógica, como propõem Bruning et al. (2008) e Kent e Taylor (2002), em que a comunicação e a ação institucional sejam construídas a partir da identificação das necessidades, interesses e perceções dos seus públicos.

[163] Retirado de: https://www.whufc.com/news/west-ham-united-womens-team-and-modibodi-announce-game-changing-partnership-champion-period. Acesso em 02/setembro/2025.

Se é da responsabilidade dos clubes definir os temas prioritários a comunicar no seu posicionamento estratégico, e se, como demonstrado nesta tese, o futebol possui reconhecida capacidade de impacto, validada, tanto pela literatura, como por gestores e adeptos, então essa escolha deve ser acompanhada de uma intencionalidade comunicacional clara, pressupondo o recurso ao *agenda-setting* como fundamento teórico-operacional, pois é justamente através da definição da agenda que se orienta a atenção pública para determinados assuntos (McCombs & Shaw, 1993; Temer & Nery, 2009; Hohlfeldt, 1997). No entanto, a função estratégica da comunicação não se esgota na seleção dos temas. Ela estende-se à forma como esses assuntos são enquadrados. Aqui, os contributos do *framing* (Entman, 1993) tornam-se essenciais, ao permitirem que os clubes moldem a perceção dos seus públicos, interpretando os temas à luz da sua missão institucional e das expectativas dos adeptos.

6.2. Comunicação interna

Tal como um médio-centro *box-to-box*, que percorre todo o campo e liga os sectores da equipa, a Comunicação Organizacional deve assumir o papel de conector entre os diferentes organismos que integram o ecossistema do clube. Isso inclui estruturas autónomas, como a Associação Bem Tricolor (Fortaleza E.C.), analisada nesta tese com base na entrevista do seu diretor Thiago Fujita, mas também entidades formalmente integradas, como as Fundações do Benfica, Sporting e Athletico Paranaense, ou o Instituto Galo. Em todos os casos, importa garantir a coerência entre o que se comunica internamente e aquilo que se projeta publicamente (Ruão & Kunsch, 2014; Neiva, 2018), enquadrando-se na lógica da comunicação integrada, na qual os fluxos comunicacionais devem ser geridos de forma sistémica e convergente, sustentando a identidade institucional e potenciando o seu impacto social.

Contudo, antes de projetar a comunicação para o exterior, é fundamental que a filosofia institucional seja compreendida e partilhada internamente. Iniciativas como as palestras sobre racismo, promovidas pelo América F.C., ou os cursos de letramento racial, organizados pelo Santos F.C., ilustram esse compromisso com a formação interna. Práticas que reforçam a necessidade de convergir os posicionamentos públicos do clube à cultura vivida por quem o representa no dia a dia. Cabe à comunicação institucional assumir a frente deste processo de aculturação interna, assegurando que as mensagens públicas do clube, especialmente aquelas associadas a posicionamentos sensíveis, não gerem estranheza ou resistência entre colaboradores e jogadores, mas sejam compreendidas como expressão autêntica e incontornável da sua identidade.

Ahmed (2012) sustenta que a diversidade deve ser incorporada estruturalmente nas organizações, o que implica compromissos que vão além da comunicação, exigindo, por parte dos clubes, políticas de recrutamento e seleção que promovam equidade e representatividade. No âmbito da comunicação, porém, cabe reforçar a consciencialização interna, não apenas para que todos os colaboradores conheçam a identidade social do clube, mas também para que se sintam parte dessa missão. Esse envolvimento pode traduzir-se, por exemplo, em tomadas de

posição públicas por parte dos jogadores, que, ao assumirem os valores da instituição, contribuem para a sua legitimação e expandem o alcance das mensagens junto dos adeptos e da sociedade. Como observa Miguel Braga (Sporting C.P.), enquanto outras organizações recorrem a figuras *mediáticas* para reforçar o discurso da marca, os clubes dispõem dos seus próprios atletas, capazes de incorporar e amplificar essas causas.

Um exemplo concreto desta articulação entre identidade social do clube e atuação individual é o de Amy James-Turner, jogadora do *Tottenham Hotspur Women*, que se destacou pelo seu ativismo ambiental. Integrada num clube reconhecido pelo pioneirismo em questões ecológicas, o primeiro da *Premier League* a aderir ao Programa de Desporto para a Natureza da ONU[164] e a organizar, em 2021, uma partida com emissões líquidas zero[165], a atleta reforçou esse posicionamento ao elaborar um relatório premiado[166] sobre os impactos ambientais do futebol feminino e a necessidade urgente de maior sustentabilidade no setor. A sua voz pública refletiu os valores institucionais e contribuiu para consolidar o compromisso do clube junto dos adeptos.

6.2.1. Papel do Profissional de Comunicação Institucional

Os desafios associados à construção de uma comunicação coerente da missão social dos clubes, combinados com a crescente valorização dessa dimensão, evidenciada, tanto nas entrevistas com os gestores, como nas respostas dos adeptos, que, em larga maioria, manifestaram o desejo de ver mais espaço dedicado à responsabilidade social nas plataformas digitais, apontam para a necessidade de institucionalizar essa função, como propõe Bourne (2010). Embora a criação de uma equipa própria possa não ser viável em todos os contextos, sobretudo por limitações orçamentais apontadas por vários dos entrevistados, é recomendável que, pelo menos, haja um profissional responsável pela coordenação da comunicação institucional e pela conexão das ações de responsabilidade social do clube.

A inexistência dessa figura revelou-se, nesta investigação, uma fragilidade nas estruturas de comunicação dos clubes e das suas fundações. Embora alguns profissionais de comunicação refiram a existência de um trabalho transversal desenvolvido deliberadamente pelos Gabinetes de Comunicação, de modo a proporcionar, a todos os profissionais, o contacto com as ações sociais promovidas pelo clube, a dispersão de responsabilidades tende a diluir a consistência da mensagem. Cabe, portanto, a esse profissional (ou equipa), coordenar a operacionalização das ações e garantir que a narrativa social do clube seja continuamente alimentada.

Entre os clubes analisados, a Fundação Benfica destacou-se por dispor de profissionais de comunicação próprios, alocados exclusivamente à sua estrutura autónoma, que inclui redes

[164] Retirado de: https://sustainabilitymag.com/articles/tottenham-hotspur-join-un-sports-for-nature-framework. Acesso em 23/julho/2025.
[165] Retirado de: https://maquinadoesporte.com.br/futebol/tottenham-abraca-iniciativa-da-onu-por-carbono-zero-ate-2040/. Acesso em 25/julho/2025.
[166] Retirado de: https://www.planetleague.co.uk/work/project-one-f5w4d-sytzd-3l7jr. Acesso em 23/julho/2025.

sociais específicas. Essa configuração permite um acompanhamento contínuo das ações sociais e contribui para uma comunicação mais regular e coerente. Um caso particularmente alinhado ao que se propõe neste modelo foi identificado no S.C. Corinthians Paulista, onde, segundo Olavo Guerra, Diretor de Comunicação, existe um gerente institucional que, em conjunto com três outros profissionais, atua de forma anexa à comunicação desportiva. Entre as suas funções, destaca-se a ligação entre o Departamento Social e o Gabinete de Comunicação, uma vez que, como esclarece Olavo Guerra, "é o Departamento Social que dá a linha de abordagem, enquanto este Gerente de Comunicação Institucional organiza a forma de comunicar". No Santos F.C., o organograma prevê duas profissionais de Relações Públicas com funções diretamente associadas ao programa *Muito Além do Futebol*, em conjugação com o Comité de Diversidade e Inclusão.

Essa é uma das prerrogativas reivindicadas por este modelo, na atribuição de funções deste profissional de comunicação: a integração das diversas frentes sociais do clube – fundações, institutos, núcleos de diversidade, parcerias com outras instituições ou projetos comunitários –, garantindo coerência discursiva e alinhamento com os valores proclamados pela instituição. A este profissional cabe, ainda, gerir os fluxos internos de comunicação, estimulando o diálogo entre departamentos e reforçando o compromisso institucional com a missão social do clube.

No plano externo, esse profissional deve estabelecer pontes com parceiros institucionais, entidades públicas e organizações da sociedade civil, assegurando legitimidade e suporte técnico às ações desenvolvidas. Compete-lhe, ainda, preservar a coerência entre o discurso institucional, a filosofia do clube e os ODS assumidos como norteadores, promovendo mecanismos consistentes de escuta ativa junto de colaboradores, jogadores, adeptos e comunidade. Afinal, como sublinham Ginesta e Ordeix (2010), "o gestor de comunicação é o construtor e guardião da cultura organizacional, bem como da gestão da comunicação institucional que remete para os valores da marca" (p. 6). A sua atuação cruza, portanto, os três eixos deste modelo, consolidando o planeamento, a coordenação e a avaliação permanentes das estratégias de comunicação voltadas para a responsabilidade social.

Quintela (2020), Pérez (2012) e Coombs e Harker (2021) destacam o papel do profissional de comunicação como mediador entre a organização e os seus públicos, com particular atenção à relação com a comunidade. No contexto do futebol, essa mediação assume características específicas, pois a continuidade e a coerência das ações sociais nem sempre são imunes a pressões externas. Embora Morgan e Summers (2008) mencionem os condicionamentos de ordem comercial, no universo desportivo, os resultados em campo surgem como um fator adicional e, muitas vezes, preponderante.

É o que apontam Stoldt et al. (2019) e De Boen et al. (2002), e que também emergiu nas entrevistas conduzidas: o desempenho desportivo influencia, de forma direta, o planeamento e a concretização de ações institucionais. Este dado reforça a necessidade de consolidar uma função específica dedicada à comunicação institucional, dotada de autonomia face aos resultados em campo, embora integrada com o setor desportivo. Essa margem de atuação garante, por um

lado, atenção ao contexto competitivo, como destacaram Paulo Ludwig (Grêmio F.B.P.A.) e Isabel Luchesi (Santos F.C.), ao referirem a importância de escolher o momento adequado para determinadas comunicações, e, por outro, permite assegurar continuidade e coerência às iniciativas sociais, evitando que fiquem reféns das oscilações de rendimento da equipa. Como será explorado no terceiro eixo do modelo, a criação de canais próprios para a comunicação da responsabilidade social constitui uma medida estratégica por salvaguardar essa autonomia.

Por fim, a implementação do modelo *+qFUT* deve estar sob a coordenação deste profissional encarregado da comunicação institucional, como delineado nesta secção. À semelhança de um médio organizador numa equipa de futebol, este profissional assume a responsabilidade de interligar os diversos departamentos internos com os parceiros externos envolvidos nas ações de responsabilidade social. Entre as suas atribuições, inclui-se o planeamento de campanhas alinhadas com os ODS prioritários e com a estratégia global do clube, assegurando que a sua divulgação ocorra com regularidade e propósito. Como adverte Bourne (2010), essa exposição deve equilibrar a visibilidade do compromisso institucional, com a cautela necessária para evitar a saturação dos canais comunicacionais com conteúdos de teor exclusivamente social.

Para além do planeamento, cabe também a este profissional acompanhar, de forma contínua, a execução das iniciativas, recolher evidências do seu impacto e produzir relatórios que sustentem a prestação de contas perante os parceiros, a comunidade e os demais públicos de interesse. Uma função transversal, como já mencionado, que impede que a comunicação de responsabilidade social se limite a ações episódicas ou reativas.

6.2.2. Integração das Fundações, Institutos e Núcleos Sociais

Como argumentam Smith e Westerbeek (2007) e Ginesta e Ordeix (2010), à medida que o compromisso social dos clubes se consolida e ganha contornos institucionais, processo que este modelo também propõe, torna-se necessária a criação de estruturas capazes de responder de forma organizada às exigências da sociedade. Multiplicam-se, assim, os esforços para constituir organismos vocacionados para a responsabilidade social, seja no interior do clube, como o gabinete social referido por Isabela Abichared, no C.R. Flamengo, seja sob a forma de fundações e institutos com maior autonomia, como se verifica nos casos do C.L. Benfica, Sporting C.P., Athletico Paranaense e Instituto Galo. Mesmo entre clubes que ainda não formalizaram essas entidades, é possível identificar um movimento nesse sentido, como indicam os testemunhos de Marcelo Ahmed (Fluminense F.C.), ao relatar planos para um núcleo de diversidade, e de Miguel Sá (Gil Vicente F.C.), que antecipa a constituição de uma futura fundação.

Antes de prosseguir, importa esclarecer que não se imputa à comunicação institucional a responsabilidade pela criação de organismos autónomos como fundações ou núcleos sociais. Esta é uma decisão estratégica, sob alçada da direção do clube, e situada fora do escopo da área de comunicação. O que aqui se propõe é que, uma vez constituídas essas estruturas, cabe à comunicação garantir o seu acompanhamento permanente, numa função quase curatorial,

promovendo a sua convergência com o posicionamento global do clube. Os exemplos do Benfica e do Sporting revelam abordagens divergentes: no primeiro, a Fundação conta com uma equipa de comunicação própria, não subordinada ao gabinete principal; no segundo, a comunicação da Fundação está integrada no departamento central do clube. O modelo *+qFUT* pretende ultrapassar essa assimetria por meio da nomeação de um profissional – ou de uma estrutura dedicada – que atue de forma transversal entre clube e fundação, proporcionando harmonia, coerência das ações e o tom adequado das mensagens.

6.2.3. Bancada Social (Comité de Representatividade)

A proposta de criação de um grupo de adeptos voluntários com função consultiva junto do Gabinete de Comunicação visa estreitar o vínculo entre o clube e a sua comunidade, garantindo que as ações sociais e os posicionamentos institucionais reflitam expectativas reais. Este Comité de Representatividade – aqui denominado, de forma simbólica, como *Bancada Social*, embora cada clube possa adaptar a designação à sua história e identidade – configura-se como um espaço de escuta e colaboração estratégica. Entre as suas atribuições, incluem-se a identificação de necessidades sociais, a sugestão de iniciativas alinhadas com a missão do clube, o apoio na construção de parcerias com instituições da sociedade civil e a atuação como instância curadora da sua comunicação social.

A *Bancada Social* deverá ser constituída, preferencialmente, por adeptos com trajetórias reconhecidas em causas sociais, observando critérios de diversidade que assegurem uma composição plural em termos de género, idade, origem étnico-racial, condição socioeconómica e vínculo afetivo com o clube. Essa pluralidade é fundamental para conferir legitimidade ao contributo do grupo. Para que a atuação deste comité seja efetiva e contínua, recomenda-se a realização de reuniões periódicas com o profissional (ou equipa) de comunicação institucional, permitindo o alinhamento estratégico, a partilha de perceções e a construção conjunta de campanhas e posicionamentos.

A proposta da *Bancada Social* encontra inspiração no *Núcleo de Ações Afirmativas* do Esporte Clube Bahia, identificado nesta investigação como um dos casos mais expressivos de articulação entre a comunicação institucional e as frentes sociais do clube. Como discutido na fundamentação teórica, esta estrutura tem despertado interesse académico (Patatt & Bandeira, 2020; Carvalho, 2022; Bertoncello, 2022), sendo reconhecida como uma experiência pioneira na incorporação da diversidade e no combate às desigualdades no contexto futebolístico. A entrevista realizada com Nelson Barros Neto, Diretor de Comunicação do E.C. Bahia, permitiu compreender de forma mais aprofundada os seus mecanismos de funcionamento, os critérios de composição e os efeitos concretos produzidos, oferecendo subsídios para a construção desta proposta no âmbito do modelo *+qFUT*.

Segundo Barros Neto, o *Núcleo de Ações Afirmativas* surgiu no âmbito do projeto "*Repensando o Bahia"*, criado em 2018 com o propósito de abrir canais de escuta com os adeptos e fomentar o

debate sobre os pilares identitários do clube. O gestor compara essa experiência a uma *ágora grega*[167], um espaço deliberativo onde questões estruturantes eram discutidas em coletivo. "Dividíamo-nos em grupos temáticos para debater e aprofundar determinados assuntos. Havia sempre uma questão central e, a partir dela, criávamos subgrupos que elaboravam relatórios com as suas propostas", relembra. Com o tempo, esse processo deu origem ao núcleo, estruturado com a participação ativa de membros da comunidade adepta.

Como sublinha Barros Neto, a adesão sempre foi aberta: "Nunca restringimos a entrada de ninguém. Qualquer adepto podia participar. Compuseram o grupo profissionais liberais, pessoas de todos os tipos de atividade, pessoas de povos indígenas, pessoas com deficiência, mulheres, que são a maioria. Essas pessoas funcionam como uma espécie de curadoria, pois, não adianta chamar dois héteros para falar em nome de pessoas homossexuais. Dois brancos para falar de consciência negra. Precisamos respeitar o lugar de fala. Sempre deixamos claro a nossa preocupação".

A definição das estratégias discursivas do clube em torno de causas sociais, de facto, exige essa atenção ao princípio do *lugar de fala*. A construção de campanhas que abordem temas como racismo, sexismo, etarismo ou a discriminação contra pessoas LGBTQIA+ não pode prescindir da participação de indivíduos que experienciam essas realidades. Ignorar essa participação fragiliza a legitimidade da mensagem e pode gerar dissonâncias na sua receção. Resgatamos um episódio relatado por Isabel Luchesi (Santos F.C.), já retratado nessa investigação: ao partilhar nas suas redes pessoais uma mensagem sobre o Dia do Orgulho Autista, foi alertada por uma especialista quanto à inadequação da terminologia utilizada, demonstrando como, mesmo partindo de uma intenção genuína, a falta de curadoria por parte de alguém com maior conhecimento sobre a causa pode comprometer a receção da mensagem.

Outro episódio relatado por Nelson Barros Neto indica a importância de processos comunicacionais participativos. Após um caso de assédio registado na Arena Fonte Nova, estádio do E.C. Bahia, vários clubes brasileiros – por via institucional ou por iniciativa da própria massa adepta – aderiram à campanha "*Deixa ela torcer"* (Giotti, 2024). Contudo, ao consultar as mulheres integrantes do *Núcleo de Ações Afirmativas*, o clube recebeu uma crítica: a formulação da campanha soava como uma autorização concedida por homens, e não como uma afirmação das mulheres. A partir desse diálogo, a campanha foi rebatizada pelo clube como "*Me deixe torcer"*, uma mudança aparentemente subtil, mas significativa, na medida em que reforça o protagonismo da voz feminina na narrativa, e que conta até hoje com um *website* e um indicador de *assediômetro*, contabilizando os principais dados de assédio e violência contra as mulheres[168].

O Santos F.C. adotou igualmente um Comité interno, constituído por colaboradores de vários departamentos, com a responsabilidade de sugerir campanhas a integrar no calendário

[167] Retirado de: https://www.worldhistory.org/trans/pt/1-512/agora/. Acesso em 26/julho/2025.
[168] Retirado de: https://www.medeixetorcer.com.br/. Acesso em 26/julho/2025.

institucional do clube. Um modelo colaborativo que procura reforçar a coerência entre discurso e prática, uma das principais preocupações quando se trata de clubes de futebol. A sua credibilidade depende, em grande medida, da sua capacidade de manter consistência entre os posicionamentos públicos e as decisões administrativas ou desportivas. Casos como os de Robinho, no próprio Santos F.C., David Goodwillie (Raith Rovers) e Marcinho (Athletico Paranaense) – todos analisados nesta investigação – indicam os riscos reputacionais que se apresentam quando essa coerência é quebrada.

O Comité de Representatividade ocupa, no modelo *+qFUT*, um lugar estratégico que transcende a instância consultiva para tornar-se coautor das narrativas sociais do clube. Funciona como apoio direto ao profissional de comunicação institucional, contribuindo para a definição dos temas e para o modo como são enquadrados, em consonância com a lógica do *framing* (Entman, 1993), uma colaboração que assegura que as mensagens transmitidas expressem, de forma autêntica, o compromisso com os direitos humanos, e estejam enraizadas nos valores do clube.

Integrada aos demais componentes do modelo, a *Bancada Social* assume uma função simbólica comparável à de um *guarda-redes*: protege a coerência reputacional do clube ao intervir na validação dos seus posicionamentos públicos e ao antecipar possíveis divergências entre discurso e prática. Simultaneamente, constitui-se como um espaço de escuta e construção coletiva, favorecendo a identificação de causas socialmente relevantes e a sua posterior visibilização, enquanto consolida, no seio do clube, uma comunicação verdadeiramente dialógica.

Por fim, as entrevistas com os gestores de comunicação revelaram, de forma recorrente, a dificuldade dos clubes em formar equipas mais amplas e representativas, sobretudo devido a limitações orçamentais. Nessa realidade, a constituição de um grupo voluntário de adeptos, como o Comité de Representatividade aqui proposto, surge como alternativa viável, coerente com princípios de inclusão e envolvimento comunitário, para além de dispensar investimentos avultados em recursos humanos. Um dispositivo que contribui para conferir maior profundidade, continuidade e legitimidade às ações sociais desenvolvidas pelo clube.

6.2.4. Parcerias Estratégicas com Instituições Públicas, Civis e ONGs

À semelhança do que ocorre com o Comité de Representatividade – concebido para reforçar a capacidade de atuação da comunicação institucional sem implicar custos acrescidos –, a consolidação de parcerias estratégicas com instituições públicas, organizações da sociedade civil e ONGs, parte da mesma lógica colaborativa. Estas parcerias ampliam o alcance e a legitimidade das ações sociais junto da comunidade, enquanto permitem contornar as limitações orçamentais referidas pelos clubes. O caso do Santos F.C. ilustra bem essa premissa: como referido pela sua diretora de RP, o clube reconhece que não dispõe de orçamento específico para ações sociais, sendo a concretização destas viabilizada através de colaborações institucionais.

Entre as funções desempenhadas pelas instituições parceiras, sobressai a capacidade de identificar com maior precisão as necessidades concretas das comunidades onde o clube atua, garantindo que as ações desenvolvidas respondam a desafios efetivos. Acresce uma dimensão menos visível, mas não menos relevante: o contributo curatorial. Ao lado do Comité de Representatividade, estas entidades colocam à disposição do clube o seu conhecimento técnico e a experiência de campo, ajudando que as campanhas e intervenções sejam bem-intencionadas e consistentes com os valores assumidos.

A importância das parcerias estratégicas é reconhecida já na Agenda 2030, que dedica o ODS 17 à promoção entre diferentes setores como meio de viabilizar os restantes objetivos de desenvolvimento sustentável. No universo do futebol, essa perspetiva encontra eco entre os gestores de comunicação entrevistados. Confrontados com a questão das parcerias no âmbito das ações de responsabilidade social, manifestaram quase que um consenso quanto à sua relevância. André Nogueira (F.C. Arouca) salientou que essas colaborações ampliam o impacto das iniciativas e permitem-lhes maior grau de especialização; Alexandre Carvalho (S.C. Braga) realçou a utilidade destas alianças no mapeamento e triagem das crescentes solicitações sociais dirigidas aos clubes. Já Olavo Guerra (S.C. Corinthians Paulista) foi direto ao afirmar que os profissionais de comunicação "não conseguem ser especialistas em tudo", o que torna indispensável o apoio de entidades com conhecimento das realidades sociais envolvidas.

Paulo Ludwig (Grêmio F.B.P.A.) resume bem esta lógica: todas as ações sociais do clube são acompanhadas por alguém com conhecimento específico na área, garantindo que, tanto a execução, como a comunicação, sejam conduzidas com responsabilidade. A mesma preocupação com o rigor aparece no exemplo partilhado por Francisco Favinha (C.D. Tondela), ao descrever a iniciativa desenvolvida no Dia do Braille. A ideia inicial era produzir fichas de jogo em Braille e convidar a ACAPO (Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal) para oferecer uma experiência inclusiva a adeptos com deficiência visual. No entanto, antes de a ação ser concretizada, o clube submeteu a proposta à própria associação, para confirmar que nenhum detalhe pudesse causar desconforto ou constrangimento ao público-alvo. Como assinala Francisco Favinha, essa consulta é habitual: "sempre que se envolve uma associação, passamos a trabalhar juntos a ideia, porque talvez não vemos qualquer tipo de problema, mas podem existir situações impeditivas justamente para quem queremos contribuir".

Este eixo da comunicação interna constitui a espinha dorsal do modelo *+qFUT*, pois integra os diversos organismos sociais do clube (fundações, núcleos, comités de representatividade e instituições parceiras), garantindo que, quando as mensagens forem dirigidas ao público externo, estejam sustentadas por um historial de luta por uma causa que confira legitimidade ao clube. Por isso, a consolidação de um profissional ou de uma equipa dedicada à comunicação institucional se impõe, na medida em que é necessário um agente focado na execução estratégica das ações.

É essa a exigência contemporânea colocada ao profissional de comunicação: deve assumir o papel de guardião da reputação institucional e de articulador das relações com os *stakeholders*, internos e externos (Ruão & Kunsch, 2014; Cegalini & Rocco Junior, 2019). Num contexto em que as organizações demonstram um interesse crescente pelas questões da responsabilidade social através das suas práticas comunicacionais (Silva et al., 2020; Alkayed & Omar, 2023), torna-se ainda mais premente que a comunicação esteja instrumentalizada também pelas práticas internas, até que estas se convertam em cultura organizacional (Ginesta & Ordeix, 2010) e possam ser manifestadas publicamente.

6.3. Comunicação externa

No modelo *+qFUT*, a comunicação externa só pode desempenhar uma função estratégica se estiver ancorada numa estrutura interna consistente. É a partir do momento em que o clube consolida a sua identidade, pratica os valores que proclama e estabelece compromissos reais com a comunidade – aquilo que Bansal e Clelland (2004), Ordeix-Rigo e Duarte (2009) e Domingues e Remoaldo (2012) denominam de *Contrato social* – que se justifica projetar essas ações para o exterior, nomeadamente nas plataformas digitais. Quando este percurso não é respeitado, incorre-se no risco de *hipocrisia institucional* (Banerjee, 2008), *greenwashing* (Montgomery et al., 2024; Lyon & Montgomery, 2015; Zhang et al., 2018) ou mesmo *sportswashing* (Golden, 1998; Fruh et al., 2023), comportamento que tem sido facilmente detetado por públicos cada vez mais atentos (Brandão, 2018; Dahl, 2010), especialmente no caso do futebol, um desporto *mediático* que conta com uma vigilância reputacional constante.

A comunicação externa orientada para a responsabilidade social não pode ser reduzida a um instrumento promocional, nem subordinada à lógica do "politicamente correto", como adverte Rafael Cechin (S.C. Internacional). Deve ser, antes de mais, a consequência natural de um compromisso já incorporado na identidade do clube (Felisberto, 2010). Essa coerência é ainda mais relevante num contexto em que cresce a pressão para que as instituições assumam posições públicas sobre questões sensíveis. Nelson Barros Neto (E.C. Bahia) recorda que, em 2018, apenas três clubes da Série A se manifestaram em relação à causa LGBTQIA+; atualmente, a situação inverteu-se: "Quando um clube não se posiciona, há cobrança e revolta popular, porque não se posicionar também é se posicionar". A observação converge com a de Arthur Dallegrave (E.C. Juventude), para quem "a sociedade cobra muito para que todas as entidades e indivíduos se manifestem publicamente de maneira firme e transparente". Nessas condições, o posicionamento não deve surgir como resposta oportunista à pressão externa, mas como resultado de um compromisso previamente consolidado, o que lhe confere legitimidade no espaço *mediático*.

A forma como um clube de futebol é percebido pelas comunidades com que se relaciona constitui um dos alicerces da sua legitimidade (Rouvrais-Charron & Kim, 2009). Essa perceção é ainda mais sensível quando o clube se vê confrontado com episódios que desafiam os valores que afirma sustentar. Nesses momentos, é a coerência que é chamada a jogo. Em 2020, por

exemplo, Gerson, então jogador do C.R. Flamengo, acusou Índio Ramirez, do E.C. Bahia, de injúria racial. Ao contrário da reação frequente entre organizações desportivas, que tendem a proteger os seus próprios atletas, o E.C. Bahia optou por afastar o jogador acusado e afirmou, em comunicado público, que "a voz da vítima é preponderante"[169].

A repercussão foi significativa, não apenas pelo gesto em si, mas porque o clube já vinha construindo uma imagem institucional marcada pelo combate ao racismo. A expectativa por uma resposta condizente, por isso, era elevada e gerou até uma certa pressão. O episódio encontra paralelo no caso do S.C. Corinthians, analisado anteriormente nesta tese, que despediu um atleta envolvido em comentários racistas nas redes sociais. Ambos ilustram o que está em causa quando se adota uma comunicação institucional orientada por valores, como propõe o modelo *+qFUT*: a necessidade de, por vezes, agir de forma reativa (Du et al., 2010; Mick et al., 2009) e até contrária aos interesses imediatos do clube, zelando, sobretudo, pela coerência ética e pelo compromisso assumido com os direitos humanos.

6.3.1. Visibilidade das ações sociais

Para concretizar a visibilidade das ações sociais, a *regra é clara*[170]: recorrer às redes sociais digitais de maneira estratégica (Cegalini & Rocco Junior, 2019). Estes canais, que ampliam o alcance comunicacional dos clubes a níveis superiores aos de muitos *media* tradicionais, foram destacados por todos os 30 gestores entrevistados nesta investigação. Como observa André Morais (F.C. Vizela), mesmo os formatos mais convencionais de comunicação já não têm o mesmo impacto que as plataformas digitais. Com base nas seis práticas de RSC identificadas por Kotler e Lee (2005), Rocha e Morais (2024) reorganizaram essa tipologia em três estratégias comunicacionais: *Sensibilização*, *Intervenção* e *Corporativas*, funcionando como uma espécie de "botões de volume". Aumentam ou diminuem consoante a intencionalidade comunicativa do clube, assente na sua identidade social e nos seus objetivos organizacionais.

Também os dados obtidos neste estudo podem servir de referência para clubes e profissionais interessados em aplicar o modelo +qFUT nas suas práticas comunicacionais. A articulação entre as estratégias propostas por Rocha e Morais (2024) e os 17 ODS constitui um enquadramento orientador que auxilia os gestores na definição das abordagens mais adequadas a cada temática, reforçando a coerência entre os objetivos institucionais e os compromissos sociais do clube.

Os ODS associados a causas de natureza humanitária e assistencial, como a Erradicação da Pobreza (ODS 1) e a Fome Zero (ODS 2), tendem a exigir campanhas que preconizam uma Intervenção direta, uma vez que as respostas com maior impacto social neste domínio implicam envolvimento operativo: doações, campanhas solidárias e parcerias locais de apoio comunitário.

[169] Retirado de: https://ge.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/bahia-afasta-ramirez-e-diz-que-voz-da-vitima-e-preponderante-em-casos-de-racismo.ghtml. Acesso em 29/julho/2025.
[170] "A regra é clara" tornou-se um bordão reconhecido no Brasil quando se fala de futebol, popularizado pelo ex-árbitro e ex-comentador Arnaldo Cezar Coelho. Fonte: https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2018/07/bordao-regra-e-clara-de-arnaldo-cezar-coelho-ultrapassa-o-futebol.html. Acesso em 29/julho/2025.

Já os ODS que abordam valores e comportamentos sociais, como Saúde e Bem-Estar (ODS 3), Educação de Qualidade (ODS 4), Igualdade de Género (5) e Redução das Desigualdades (ODS 10), revelam maior afinidade com estratégias de Sensibilização, por se centrarem em dimensões formativas e que muitas vezes prescrevem uma mudança de comportamento. Essas iniciativas privilegiam a consciencialização, a educação e a mobilização do público, convertendo-se em campanhas digitais e projetos comunicacionais orientados para a transformação de mentalidades.

Os ODS que exigem um posicionamento institucional mais claro e uma cooperação multissetorial, como Parcerias para a Implementação dos Objetivos (ODS 17) e Ação Climática (ODS 13), requerem, de modo particular, uma estratégia que visibilize uma Comunicação Corporativa. Nesses contextos, a ênfase desloca-se para a consolidação da imagem institucional do clube enquanto agente comprometido com políticas sustentáveis, estabelecendo pontes com entidades públicas, patrocinadores e fundações, e reforçando a sua legitimidade no ecossistema social em que atua.

Os demais ODS tendem a diluir-se entre as três estratégias comunicacionais propostas, o que impossibilita identificar, com precisão, um enquadramento exclusivo para cada caso. Nestas situações, cabe ao profissional de comunicação ter a sensibilidade para interpretar a particularidade de cada clube e adequar a estratégia às suas circunstâncias. Embora os dados do estudo indiquem tendências de associação entre determinados ODS e tipos de abordagem, esta relação não deve ser entendida como um modelo fixo. O essencial é que a escolha estratégica se articule de forma coerente com a identidade social e institucional do clube, preservando a flexibilidade que deve caracterizar um gabinete de comunicação.

Em síntese, o Modelo +qFUT preconiza que cada ODS requer uma abordagem comunicacional ajustada à natureza do impacto que se pretende alcançar. É, porém, fundamental reconhecer que à comunicação institucional não cabe a execução direta das ações sociais, mas sim a sua mediação, enquadramento e visibilidade pública. Nesse contexto, compreende-se que as estratégias de Sensibilização assumam maior protagonismo no ecossistema comunicacional dos clubes, por serem, em geral, concebidas e implementadas pelos próprios gabinetes de comunicação, sem necessidade de articulação com outras estruturas internas. As estratégias de Intervenção e Corporativas devem exigir a cooperação entre diferentes departamentos, cabendo à comunicação o papel de interpretar, integrar e divulgar essas iniciativas, uma tarefa que reforça a sua dimensão pedagógica e o seu contributo para a consolidação de uma cultura de responsabilidade social no desporto.

Ao dispor de autonomia para transitar entre os diversos sectores da organização, o profissional responsável pela comunicação institucional pode assumir um papel catalisador, encorajando outras áreas a conceber campanhas e projetos com impacto social, numa lógica semelhante à atuação da Fundação do Futebol, como referido por Luís Estrela, seu diretor, ao destacar o esforço da instituição em mobilizar os clubes portugueses nesse sentido (Rocha & Morais,

2024). Ainda que não detenha a responsabilidade direta pela implementação das ações de Intervenção e Corporativas, a comunicação institucional é determinante na sua construção e no alinhamento com a identidade social do clube.

6.3.1.1. Estratégias de Sensibilização

As estratégias de Sensibilização propostas por Rocha e Morais (2024) congregam duas práticas descritas por Kotler e Lee (2005): *Promoções de Causa* e *Marketing Social Corporativo*, e consistem na criação de campanhas com enfoque educativo e mobilizador, orientadas para temas como inclusão, combate à discriminação, igualdade e justiça social. O objetivo é estimular a consciencialização sobre essas questões, a partir de conteúdos que envolvam emocionalmente os públicos. Recomenda-se, para isso, o desenvolvimento de materiais *multimédia*, como vídeos, *podcasts*, publicações digitais ou séries documentais, capazes de gerar empatia, inspirar comportamentos responsáveis e estimular os adeptos a adotar práticas coerentes com os valores sociais e sustentáveis promovidos pelo clube.

A calendarização de temas, sustentada na lógica do *agenda-setting* (McCombs & Shaw, 1972), tem sido uma estratégia adotada por diversos clubes para estruturar a comunicação em torno da responsabilidade social. Como observa Barros Neto (Bahia), as datas comemorativas funcionam como pontos de inflexão que permitem inserir determinadas pautas no debate público. Clubes como Grêmio F.B.P.A., E.C. Juventude, São Paulo F.C. e Santos F.C., utilizam essa lógica, alegadamente, para planear as suas mensagens sociais em ocasiões como o Dia Internacional da Mulher, o Dia da Consciência Negra, o Dia do Orgulho LGBTQIA+ ou mesmo o Dia Mundial do Dador de Sangue, como ilustra a publicação do Atlético-GO[171] abaixo. Desde que não se configure como um ponto de chegada, mas como um arranque para debates contínuos, esta prática pode ser útil na abordagem de temas sensíveis, por conferir legitimidade e contexto à sua enunciação.

[171] Retirado de: https://www.facebook.com/ACGOficial/posts/pfbid0Hkhf1ApCk6Vc4AFkSr4Qe2CkUsQdRJmCNPid8xni4kwuRY2d2ygFeMTuPZZao9gml. Acesso em 30/julho/2025.

Figura 18: Exemplo de publicação programada por meio da calendarização



Fonte: Facebook do Atlético-GO (14/06/2021)

Embora campanhas de sensibilização possam envolver posicionamentos potencialmente polémicos, como admitem representantes de clubes como Cuiabá E.C., Associação Chapecoense, Gil Vicente F.C. e F.C. Arouca, é um comportamento expectável por parte dos adeptos. É o que apontam os dados recolhidos nesta investigação. Em Portugal, 85,7% dos respondentes – considerando as opções "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente" da escala de *Likert* – entendem que o clube deve adotar uma posição firme sempre que os direitos humanos sejam postos em causa, mesmo que isso possa gerar controvérsia. No Brasil, esse valor sobe para 92,8% dos adeptos. Esta orientação ética tem vindo a ser assumida publicamente pelos clubes, como se pode ver pelo exemplo do F.C. Paços de Ferreira[172].

[172] Retirado de: https://www.facebook.com/fcpf.pt/posts/pfbid0vNHue3dptmhGarpnB8bHmAuyqaQEBaLaH2AUcXspkciAcnktBkw21DvRA9hDLSnFl. Acesso em 30/julho/2025

Figura 19: Posicionamento do Paços de Ferreira contrário ao racismo



Fonte: Facebook do Paços de Ferreira (20/09/2021)

6.3.1.2. Estratégias de Intervenção

Agrupando as práticas de *Marketing Relacionado a Causas* e *Filantropia Corporativa*, de Kotler e Lee (2005), as estratégias de Intervenção, propostas por Rocha e Morais (2024), dizem respeito à concretização de ações com impacto direto junto das comunidades. Estas ações incluem, entre outras possibilidades, doações de materiais, apoio logístico a projetos sociais ou a cedência de espaços, como os estádios, para atividades de interesse coletivo. O importante é que respondam a necessidades concretas, previamente identificadas na comunidade onde o clube está inserido, questão já aprofundada na componente teórica deste trabalho.

Assim, a sua comunicação não deve assumir um caráter meramente promocional, mas, antes, cumprir uma função de prestação de contas e estímulo a atitudes semelhantes. Registar e divulgar estas intervenções vai proporcionar transparência e legitimar o envolvimento dos parceiros, permitindo que os públicos conheçam os resultados e os efeitos das iniciativas desenvolvidas. A título ilustrativo, observa-se abaixo uma publicação do América-MG[173], que exemplifica essa lógica ao dar destaque, nas suas redes sociais, a uma ação social protagonizada pelo presidente do clube e pelo elenco de jogadores.

[173] Retirado de: https://www.facebook.com/AmericaFutebolClube1912/posts/pfbid012NQnTzeBSutsuyCgMiZqUS6HDkbF6hQEzrzHLUBH2Q8BKmx7pWF2J6V8Pt2Ctbtl. Acesso em 30/julho/2025

Figura 20: Ação filantrópica proporcionada pelo América-MG



Fonte: Facebook do América-MG (19/08/2021)

6.3.1.3. Estratégias Corporativas

A estratégia Corporativa, desenvolvida por Rocha e Morais (2024), relacionada com as práticas de *Voluntariado Comunitário* e de *Práticas Socialmente Responsáveis,* propostas por Kotler e Lee (2005), foca-se na comunicação das políticas e compromissos éticos assumidos pelo clube, procurando garantir que a atuação organizacional reflita, de forma contínua, os seus valores sociais e ambientais. Esta abordagem valoriza, entre outros aspetos, a associação a patrocinadores cujos princípios estejam alinhados com os do clube, e a preferência por fornecedores que adotem práticas sustentáveis, quer seja através do uso de materiais com menor impacto ambiental, ou pela incorporação de processos ecoeficientes. Além disso, recomenda-se a criação de programas internos de voluntariado, que envolvam atletas, colaboradores e a própria massa adepta.

À semelhança do que foi discutido nas estratégias de Intervenção, não compete à comunicação institucional a execução das práticas corporativas, mas a sua valorização nas plataformas do clube. Embora os dados empíricos desta investigação revelem uma incidência significativamente menor de publicações associadas à estratégia Corporativa, importa destacar que a própria implementação do modelo *+qFUT* já constitui, em si, uma expressão dessa abordagem. A criação do Comité de Representatividade como instância participativa, o desenvolvimento de um núcleo social ligado ao clube ou o estabelecimento de parcerias com instituições especializadas são, também, exemplos concretos de iniciativas alinhadas com esta dimensão estratégica.

As estratégias de natureza corporativa funcionam como um prolongamento das práticas internas discutidas no eixo 2 deste modelo, conferindo-lhes visibilidade e reforçando o seu impacto, como, por exemplo, é o projeto "*Show Racism the Red Card"*, promovido pela Fundação Benfica e cofinanciado por parceiros institucionais, que surgiu como resposta ao

episódio de racismo sofrido por Marega, então jogador do F.C. Porto. A iniciativa foi convertida num recurso pedagógico voltado para a prevenção de novas ocorrências, através de ações formativas com escolas e comunidades. No Brasil, destaca-se a "*Escola do Futuro"*, do Instituto Galo (Clube Atlético Mineiro), que acolhe crianças e jovens, utilizando o futebol como via de acesso para o desenvolvimento de valores éticos e comportamentais, como menciona o diretor Thiago Camargo. No mesmo sentido, Rafael Cechin (S.C. Internacional) evidencia o compromisso do clube com causas corporativas, desde o lançamento de camisolas temáticas em datas simbólicas, até a implementação de ações regulares nas áreas de comunicação interna e gestão de pessoas. Estes são alguns exemplos de práticas internas que podem ganhar projeção por meio de estratégias de visibilidade.

Um caso que traduz esse compromisso institucional é a iniciativa promovida pelo G.D. Estoril Praia, através do seu Departamento Médico e de Performance. O clube organizou uma formação em Suporte Básico de Vida e Desfibrilhação Automática Externa[174], com o objetivo de sensibilizar para os riscos associados à morte súbita em Portugal. Para além do reforço das competências técnicas da equipa, a ação revela uma preocupação com a prevenção em saúde que ultrapassa os limites do treino e da competição, refletindo uma responsabilidade alargada perante a comunidade.

Figura 21: Exemplo de divulgação de uma ação corporativa



Fonte: Facebook do G.D. Estoril Praia (19/04/2021)

[174] Retirado de: https://www.facebook.com/estorilpraiaSAD/posts/pfbid02McFha3VoXVzxNiVjB6dNS3yzVcdeLPqHGikpkvJ2g8VtpyVFpQY5P4bbgbTNz15Vl. Acesso em 30/julho/2025.

Por sua vez, o voluntariado corporativo, enquanto expressão concreta da responsabilidade social, deve ser estimulado no interior dos clubes. Entre as milhares de publicações analisadas nesta investigação, surgem diversos exemplos de envolvimento direto de atletas em causas sociais. Alguns desses episódios foram igualmente referidos nas entrevistas com os gestores. No caso do Sporting C.P., destacou-se a participação da equipa feminina numa campanha do Dia Mundial para a Eliminação da Violência Contra as Mulheres. Já Alexandre Carvalho (S.C. Braga) recordou o gesto espontâneo do jogador Castro que, sensibilizado por uma campanha de angariação de fundos para uma criança com autismo – situação que conhece de perto por experiência familiar –, assumiu o compromisso de financiar dois anos de matrícula da criança numa instituição especializada.

Ações desta natureza tendem a ser mais frequentes quando o clube fomenta uma cultura de voluntariado ancorada na sua identidade social. Neste contexto, entende-se por voluntariado qualquer iniciativa espontânea de atletas ou colaboradores em prol de causas sociais, seja através de visitas, gestos de sensibilização ou apoio direto, como no exemplo identificado no Sport Recife, em que o atleta Patric ofereceu uma prótese à corredora Janaína[175].

Figura 22: exemplo de divulgação de uma ação que envolveu atletas



Fonte: Facebook do Sport Recife (19/01/2021)

6.3.2. Redes Sociais próprias

A criação de plataformas digitais específicas para divulgar as ações sociais do clube constitui uma estratégia necessária para garantir um espaço de comunicação contínuo, autónomo e menos vulnerável às flutuações do desempenho desportivo da equipa principal. Esta separação permite que as iniciativas de responsabilidade social não fiquem secundarizadas nos períodos de crise ou resultados desfavoráveis, uma preocupação recorrente entre os gestores entrevistados

[175] Retirado de: https://www.facebook.com/watch/?v=3983683871664671. Acesso em 30/julho/2025.

nesta investigação e amplamente discutida na literatura (Stoldt et al., 2019; Boen et al., 2002; Kwak & Kim, 2013).

"Deixem-se de visitas e joguem à bola" ou "Parem de *lacrar* e vão jogar futebol"[176] são exemplos de comentários relatados por gestores do Gil Vicente F.C. e do Fluminense F.C., respetivamente, que ilustram a resistência de alguns adeptos à comunicação de iniciativas sociais quando a equipa atravessa momentos desportivos menos favoráveis. Este tipo de reação confirma uma tensão já observada: o descompasso frequente entre os resultados em campo e o envolvimento institucional com causas sociais. Para contornar este entrave, alguns clubes optaram por separar os canais de comunicação, atribuindo às fundações ou institutos sociais a responsabilidade pela difusão dessas iniciativas. A Fundação Benfica e a Fundação Athletico, por exemplo, contam com perfis próprios nas redes sociais, o que, segundo os seus responsáveis, permite maior liberdade editorial e continuidade narrativa, independentemente da conjuntura desportiva.

Ana Campos (S.L. Benfica) observa que, mesmo quando a equipa atravessa momentos desportivos negativos, os conteúdos de cunho social costumam ser bem recebidos pelos adeptos. Em alguns casos, funcionam como um gesto de empatia que suaviza o descontentamento. Essa perceção converge com a reflexão de Thiago Fujita (Fortaleza E.C.), que reconhece na comunicação social a capacidade de, em tempos de crise, oferecer uma narrativa alternativa às tensões inerentes ao futebol competitivo, estabelecendo um vínculo mais soberano com os públicos. Ao criar e manter canais próprios, o clube consegue proteger a comunicação das suas ações sociais das oscilações do calendário desportivo, preservando a sua regularidade.

Nada obsta, no entanto, que as redes sociais principais do clube contribuam para ampliar o alcance das iniciativas sociais, ao partilharem conteúdos estrategicamente selecionados pela sua relevância. Como assinalado por João Gonçalo Cabral (C.D. Santa Clara), na imprensa tradicional, este tipo de conteúdo tende a ser ofuscado – ou mesmo suprimido – pelo fluxo noticioso centrado nos resultados desportivos, o que realça a importância de uma estratégia comunicacional capaz de preservar, simultaneamente, a regularidade da produção social por meio de canais específicos e a mobilização dos perfis institucionais para amplificar ações com maior potencial de impacto e consciencialização.

Para ampliar a difusão destes conteúdos, é recomendável que os clubes adotem uma lógica comunicacional que valorize as especificidades de cada plataforma digital. Francisco Favinha (C.D. Tondela) chama a atenção para essa necessidade de adaptação: "a mensagem pode ter o mesmo objetivo, mas com um *approach* diferente, um *copy* diferenciado". Embora esta

[176] Segundo Henrique Braga (doutor pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas – FFLCH-USP) e Marcelo Módolo (professor da mesma instituição), o termo "lacrar" evoluiu, atualmente, para a perceção de um recurso discursivo orientado para a obtenção de atenção pública, desvinculado de compromissos efetivos com a realidade. O "lacrador" seria, neste contexto, alguém que procura visibilidade, aplausos ou popularidade instantânea, especialmente nas redes sociais. Um neologismo que, embora inicialmente associado ao empoderamento de grupos historicamente marginalizados, foi progressivamente ressignificado e passou a ser utilizado, em diversas esferas políticas e *mediáticas*, com uma conotação pejorativa. Fonte: https://jornal.usp.br/artigos/lacracao-uma-breve-historia-de-apogeu-e-queda/. Acesso em 31/julho/2025.

investigação não tenha explorado em detalhe a dimensão técnica da circulação de conteúdos, nomeadamente o conceito de transmédia, a integração de uma lógica multiplataforma no modelo *+qFUT* mostra-se pertinente por duas razões: primeiro, porque a escolha criteriosa dos canais é apontada por Bourne (2010) como um elemento estratégico na comunicação orientada para a responsabilidade social; segundo, porque o presente modelo inspira-se, declaradamente, numa orientação de boas práticas, pelo que faz sentido contemplar estratégias que favoreçam a eficácia das mensagens com cunho social.

Para aprofundar esta abordagem, retoma-se a proposta de Rocha (2020), que apresenta sete princípios orientadores para o uso do recurso transmédia no contexto do futebol profissional: (1) Originalidade, (2) Dispersão de Mídias, (3) Autonomia e integração, (4) Personagens, (5) Coparticipação, (6) *Storytelling* e (7) Identidade visual, que fornecem um referencial teórico e operativo para a produção de conteúdos adaptáveis a diferentes plataformas, capazes de ampliar, diversificar e consolidar a narrativa institucional, com especial atenção à lógica das redes sociais.

Destaca-se, em primeiro lugar, o princípio da *originalidade*, que adquire importância quando aplicado à comunicação das ações de responsabilidade social, sugerindo conteúdos autênticos, "alinhados com a história do clube e coerentes com o seu posicionamento institucional" (Rocha, 2020, p. 61). Já a *dispersão de mídias* pressupõe a expansão estratégica dessas narrativas por diferentes plataformas, com atenção à adequação linguística e às especificidades de cada canal, sobretudo quando os mesmos conteúdos são reinterpretados ou adaptados nas redes institucionais principais do clube. Não basta apenas replicar uma mensagem, mas ampliar a sua presença digital de forma adaptável, explorando canais como Facebook, Instagram, YouTube, X ou TikTok, consoante a natureza da iniciativa e o perfil dos públicos envolvidos.

Neste sentido, é importante resgatar a observação de Luís Estrela (Fundação do Futebol), ao referir o apoio da Liga Portugal na divulgação das ações da Fundação, reconhecendo a existência de públicos com perfis sociodemográficos distintos. Isso exige, portanto, uma adaptação criteriosa dos conteúdos quando estes transitam para as redes principais dos clubes, ou mesmo para outras plataformas, de modo a preservar a coerência discursiva e reforçar a eficácia da mensagem. Por sua vez, o princípio da *autonomia e integração* está relacionado com a lógica da *serialidade*, proposta por Jenkins (2006), segundo a qual as campanhas devem ser estruturadas em episódios autónomos, mas interligados, garantindo coerência narrativa.

O princípio dos *personagens* manifesta-se, neste contexto, na participação dos atletas e demais representantes do clube nas suas ações de responsabilidade social, o que contribui para a legitimação das iniciativas e para a ampliação do seu alcance. Já a *coparticipação*, remete a uma lógica comunicacional de natureza sistémica, alicerçada na escuta ativa e na valorização do diálogo contínuo com os adeptos e as comunidades locais – uma premissa que, como se tem sustentado ao longo desta investigação, é fundamental para este tipo de comunicação. O recurso ao *storytelling*, por sua vez, permite, nas palavras de Rocha (2020), a construção de "mensagens

capazes de despertar o interesse, gerar curiosidade e manter a atenção dos públicos" (p. 63), precisamente o efeito pretendido quando se procura mobilizar comportamentos através de narrativas com intencionalidade social.

Por fim, a *identidade visual* das campanhas deve ser concebida com rigor, assegurando a integração dos elementos gráficos da marca institucional e a sua sintonia com o posicionamento do clube (Rocha, 2020), mesmo quando se trata de conteúdos ligados exclusivamente a causas sociais. Ainda que essas mensagens não pertençam diretamente ao universo desportivo, é fundamental que transmitam alinhamento discursivo com a história e a filosofia da instituição, conjugando os recursos textuais e audiovisuais.

Em síntese, o modelo *+qFUT* propõe uma integração estratégica da responsabilidade social na estrutura comunicacional dos clubes de futebol, superando a lógica episódica ou meramente promocional que ainda caracteriza grande parte das práticas vigentes. Ao combinar identidade institucional, escuta ativa, redes de apoio e estratégias comunicacionais diferenciadas, o modelo reconhece o potencial dos clubes enquanto agentes de transformação social. Mais do que um guia normativo, apresenta-se como uma proposta flexível, ancorada na realidade empírica dos emblemas analisados, mas pensada para oferecer orientação a qualquer clube de futebol profissional. A sua concretização exige vontade institucional, estratégia, clareza de propósito e, acima de tudo, coerência entre o que se comunica e o que se pratica, condição indispensável para que este desporto seja, progressivamente, mais que futebol.

6.4. Guia-síntese do Modelo +qFUT

Conclui-se o modelo com a apresentação de um guia-síntese, concebido para consolidar a compreensão do +qFUT enquanto proposta conceptual de integração da responsabilidade social na comunicação dos clubes de futebol. Com função sistematizadora, este guia retoma os três eixos e os seus principais componentes, oferecendo uma leitura global do modelo.

Tabela 13: Quadro resumido com os principais pontos do Modelo +qFUT

Eixo	Elementos-chave	Responsáveis / Estruturas	Exemplos de Práticas
1. Identidade e Compromisso Social do Clube	- Filosofia baseada nos ODS - Integração ESG - Coerência narrativa e alinhamento institucional	Direção + Gabinete de Comunicação Institucional	Slogans institucionais; relatórios anuais de impacto; campanhas temáticas alinhadas aos ODS
2.	- Profissional de	Gabinete de	Comité de

Comunicação Interna	comunicação institucional - Integração de fundações, institutos e núcleos - Bancada Social (Comité de Representatividade de adeptos) - Parcerias com instituições públicas, civis e ONGs	Comunicação Institucional + Adeptos + Parceiros estratégicos	Representatividade; conselhos consultivos; colaborações com associações especializadas; programas de formação interna
3. Comunicação Externa	- Estratégias comunicacionais (Sensibilização, Intervenção, Corporativas) - Canais próprios para RSC - Lógica transmédia integrada com redes principais	Gabinete de Comunicação Institucional + Fundações/Institutos	Campanhas contra discriminação (sensibilização); doações e apoio comunitário (intervenção); políticas e voluntariado corporativo (corporativas)

Fonte: Elaborado pelo autor

Este guia-síntese inscreve-se, igualmente, numa dimensão pedagógica, ao facilitar a apreensão dos elementos estruturantes e das inter-relações que lhes conferem consistência, em especial a interface entre profissionais e departamentos associados a cada eixo. Configura-se, assim, como um recurso complementar de interpretação, pensado para apoiar a aplicação prática do modelo – a sua função primordial –, sem descurar a flexibilidade e a adaptabilidade que o caracterizam.

Considerações finais

Esta investigação partiu da confluência entre comunicação, futebol e responsabilidade social para analisar de que modo os clubes de Portugal e do Brasil comunicam as suas ações de responsabilidade social através das plataformas digitais. A análise sustentou-se numa perspetiva sistémica, que entende as organizações como entidades abertas e interdependentes do seu ecossistema (Chiavenato, 2000; Morgan, 2006), e numa abordagem constitutiva da comunicação, que concebe a comunicação, não apenas como um instrumento, mas como processo de construção da própria identidade organizacional (Meirinhos & Barreto, 2018; Pérez, 2012).

Com base nesse enquadramento, procurou-se perceber até que ponto os clubes integram práticas socialmente responsáveis no seu processo comunicacional e como estas são reconhecidas pelos adeptos. A investigação incidiu, ainda, sobre os critérios temáticos priorizados pelos 38 clubes analisados, considerando os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como referência discursiva, e sobre as estratégias adotadas para os traduzir em ações concretas visibilizadas nas redes sociais digitais. O percurso teórico e empírico desenvolvido culmina, assim, na proposta de um modelo de comunicação com caráter pedagógico, concebido para ser aplicável universalmente a clubes de diferentes dimensões. Mais do que sintetizar os resultados obtidos – que são numerosos –, o modelo oferece um guia prático para dirigentes e profissionais que queiram reforçar a comunicação da responsabilidade social no futebol.

Ao longo do trabalho, partiu-se do pressuposto de que a responsabilidade social no futebol transcende a lógica episódica das campanhas solidárias, devendo ser pensada como uma estratégia de longo prazo, capaz de influenciar a reputação dos clubes e, sobretudo, de traduzir o seu alcance mediático em compromissos concretos com os direitos humanos e a justiça social. A visibilidade dos clubes, nesse sentido, confere-lhes responsabilidades acrescidas nas ações de sensibilização alinhadas com os valores que defendem, nas iniciativas de intervenção comunitária e na promoção de práticas sustentáveis (Ginesta & Ordeix, 2010; Smith & Westerbeek, 2007).

Importa ainda reforçar que o propósito deste trabalho não foi avaliar de forma normativa o desempenho dos clubes, mas compreender como posicionam a responsabilidade social no seu discurso institucional. A análise comparativa entre países e entre clubes constituiu, assim, um meio para observar tendências e contrastes, e não um mero exercício de ordenar aqueles com trabalho mais sólido na área. Procurou-se, acima de tudo, compreender o espaço que esta dimensão ocupa nas estratégias de comunicação, numa altura em que o tema permanece periférico, tanto na literatura sobre comunicação no desporto, como nas práticas efetivas dos clubes. Um contributo, portanto, de natureza exploratória-descritiva, que poderá abrir caminho

a investigações futuras com um novo olhar teórico e metodológico, que proporcione um enriquecimento do campo.

Assim, procurámos oferecer uma espécie de cartografia inicial das práticas comunicacionais orientadas para a responsabilidade social em vigor, se não em todo o futebol, pelo menos nos países investigados, numa instrumentalização que assinala os temas de caráter social por meio dos ODS, e da categorização das mensagens sociais assentes em três eixos estratégicos: sensibilização, intervenção e práticas corporativas, adaptadas de Kotler e Lee (2005) por Rocha e Morais (2024), com o intuito de interpretar a natureza das ações comunicadas. Ao sistematizar esses elementos, procurou-se aprofundar a compreensão do fenómeno, de modo a favorecer a replicabilidade do estudo, permitindo que futuras investigações avancem sobre os dados aqui reunidos, quer por via de contrastes empíricos, quer pelo aperfeiçoamento das categorias analíticas propostas.

A opção por estruturar esta análise a partir de três dimensões empíricas: os conteúdos comunicados nas plataformas digitais dos clubes ao longo do período de um ano; as perspetivas dos profissionais de comunicação responsáveis pela elaboração das mensagens difundidas nesses canais; e, por fim, a perceção dos adeptos quanto à frequência, visibilidade e relevância dessas iniciativas, possibilitou alcançar os objetivos desta investigação, ao cruzar diferentes olhares e identificar dissonâncias, convergências e oportunidades que dificilmente emergiriam de uma abordagem unidimensional. Visamos ir além de uma mera análise quantitativa das publicações, interessando-nos pelas intencionalidades comunicacionais, pelas omissões estratégicas e pela importância conferida à responsabilidade social nos contextos organizacionais analisados.

Partindo do reconhecimento de que os clubes dispõem atualmente de autonomia editorial para selecionar os temas que colocam em circulação nas suas plataformas, e em resposta ao objetivo que visou identificar os tópicos mais recorrentes nessas ações, bem como as causas sociais a que se associam, tornou-se fundamental analisar, primeiro, os tópicos que ganham visibilidade, mas também aqueles que permanecem marginalizados ou negligenciados nos seus discursos institucionais. Para a seleção e ênfase dos temas, recorremos a dois referenciais oriundos do campo do jornalismo (Entman, 1993; McCombs & Shaw, 1972), o *agenda-setting* e o *framing*, que, na contemporaneidade, com a dispersão dos canais de comunicação e o protagonismo do digital, podem ser perfeitamente aplicados no universo organizacional. São conceitos que oferecem ferramentas analíticas eficazes para compreender os processos pelos quais determinadas causas são priorizadas, enquadradas e legitimadas, enquanto outras são deixadas à margem do debate público.

Estas teorias tornam-se ainda mais pertinentes num contexto mediático em que as organizações, através do alcance das suas plataformas digitais, deixaram de depender exclusivamente da imprensa tradicional para difundir os seus conteúdos, permitindo interrogar os critérios discursivos que determinam o que é amplificado e o que é omitido. Assim, neste

trabalho, foi dada particular atenção ao conceito de invisibilidade, consolidado por Silva e Baldissera (2019), para analisar de que modo certos temas, sobretudo aqueles que implicam um posicionamento público mais contundente, tendem a ser evitados, mesmo em espaços com elevado potencial de circulação, como as redes sociais dos clubes.

Importa assinalar que, ao longo da exposição dos resultados, foi já realizada uma análise integrada, articulando fontes empíricas e conceitos teóricos, e propondo interpretações preliminares. O que se segue não pretende retomar essa discussão de forma exaustiva, mas reforçar os pontos mais relevantes que emergiram do estudo e dar conta do objetivos desta investigação, procurando, resumidamente, consolidar as principais tendências observadas. Paralelamente, dedicamos especial atenção às limitações e condicionantes da investigação, as quais, longe de a fragilizarem, apontam para caminhos de aprofundamento futuro, sobretudo a considerar que se trata ainda de um campo incipiente, embora em nítida expansão, no cruzamento entre comunicação, responsabilidade social e clubes de futebol.

A análise das plataformas digitais dos clubes responde ao primeiro objetivo específico deste trabalho: mapear as práticas de comunicação digital dos principais clubes de Portugal e do Brasil no que respeita à promoção de ações de responsabilidade social. Os resultados revelam, contudo, uma presença residual da responsabilidade social na comunicação institucional. Este dado contribui também para responder à pergunta de partida da investigação, centrada na verificação da importância que os clubes de futebol atribuem à divulgação de informação relativa a esta dimensão.

Dos mais de 93 mil conteúdos publicados no Facebook, única rede incluída no estudo, dada a inexistência de uma estratégia transmediática dos clubes (Rocha, 2020), apenas 1,5%, em Portugal, e 1,8%, no Brasil, abordavam questões associadas à responsabilidade social. Para efeitos de comparação, num estudo anterior realizado por Rocha e Morais (2021), focado na comunicação da UEFA no mesmo canal e também ao longo de um ano, verificou-se que 33% das 257 publicações analisadas estavam alinhadas com pelo menos um dos 17 ODS.

Ainda que seja compreensível que o foco comunicacional de um clube de futebol se concentre, em grande medida, nas circunstâncias de desempenho desportivo, contexto distinto daquele que orienta instituições globais como a UEFA, os dados revelam uma diferença expressiva na importância atribuída à responsabilidade social entre a organização europeia e os clubes analisados, sugerindo que estes emblemas ainda não integram plenamente a RSC na sua lógica comunicacional. Apesar do elevado volume de conteúdos produzidos pelos clubes, a responsabilidade social continua a ocupar um espaço secundário na comunicação, surgindo sobretudo em datas comemorativas ou em campanhas esporádicas. Convém destacar, porém, que esta lógica de calendarização, validada por muitos profissionais de comunicação e identificada nas mensagens analisadas, não constitui uma fragilidade em si mesma. Pelo contrário, pode ser uma via legítima e oportuna de introdução do tema no debate público, razão pela qual foi incorporada como estratégia sugerida no eixo de comunicação externa do Modelo

+qFUT. O problema surge quando essas iniciativas se esgotam no momento em que são publicadas, em vez de servirem como ponto de partida para uma abordagem mais consistente e prolongada em torno da causa social.

Verificou-se também uma prevalência de conteúdos visuais, especialmente fotografias, embora os clubes portugueses tenham apostado de forma levemente mais expressiva na utilização do vídeo, o que pode indicar uma preocupação adicional com o apelo emocional da mensagem. Em contrapartida, a destacada predominância de estratégias de sensibilização, em detrimento de ações de intervenção ou de natureza corporativa, pode revelar uma visão proativa (Dathe et al., 2024), de cariz educativo, ancorada numa ótica de antecipação de problemas (Sethi, 1975) ou mesmo de alerta e preocupação sobre temas sensíveis (Du et al., 2010; Wagner et al., 2009).

Quando os clubes comunicam temas como igualdade de género, saúde preventiva ou combate à discriminação, especialmente contra o racismo e a homofobia, assuntos mais visíveis nas suas plataformas, fazem-no sobretudo através do uso desta referida calendarização, entretanto, com reduzida incidência em ações contínuas ao longo do ano. Por outro lado, em temáticas mais tangíveis, como a pobreza ou a fome, observa-se uma tendência para a adoção de estratégias de intervenção, nomeadamente através de campanhas de recolha de bens alimentares ou ações de apoio comunitário. Já as estratégias corporativas, continuam a estar, quase exclusivamente, ligadas a práticas de voluntariado, geralmente coordenadas por Fundações ou núcleos sociais associados aos clubes.

A tímida presença da responsabilidade social nas estratégias comunicacionais dos clubes responde, de forma direta, ao objetivo central desta investigação: a importância atribuída à divulgação deste tipo de iniciativas permanece limitada. Não obstante, importa reconhecer sinais de avanço. Ao contrário da realidade empresarial dominante, que tende a ignorar o vetor de sensibilização, os clubes começam a reconhecer esse elemento como parte legítima das suas práticas. Ainda que permaneçam zonas de silêncio estratégico (Silva & Baldissera, 2019), observa-se um movimento crescente de tematização pública de questões antes marginalizadas, aproximando alguns clubes da figura dos quebradores de silêncio (Zerubavel, 2006). Este deslocamento discursivo, ainda incipiente, rompe com o padrão de neutralidade institucional, sinalizando uma predisposição, ainda que irregular ou episódica, para assumir posicionamentos em torno de causas socialmente relevantes.

Os dados recolhidos nas redes sociais confirmam que, em grande parte dos casos, a responsabilidade social continua a ser tratada, mais como uma ação de oportunidade, do que como um eixo estratégico da identidade institucional dos clubes de futebol. Essa abordagem episódica revela a ausência de planeamento a longo prazo e contrasta com os princípios promovidos pelas práticas de ESG, que pressupõem a incorporação dos ODS de forma coerente com a identidade da organização (Schramade, 2017). Em vez disso, observa-se uma estratégia comunicacional ainda fragmentada, com ações dispersas e, em muitos casos, reativa (Wagner et al., 2009).

Ao avançarmos para as entrevistas com os profissionais de comunicação, cumprindo assim mais um dos objetivos específicos deste trabalho, procurou-se compreender a perceção destes quanto à relevância das campanhas sociais e à sua eficácia em promover mudanças de comportamento. Embora reconheçam a importância da responsabilidade social e recorram às redes sociais digitais como principal meio de difusão, constatou-se que essa comunicação nem sempre se apresenta de forma estratégica, planeada ou integrada. Não foram observadas referências explícitas a uma missão social alinhada com os ODS, o que limita a perceção de um posicionamento estratégico incorporado ao discurso institucional através das práticas de ESG.

Acresce que os testemunhos revelaram limitações estruturais que dificultam uma atuação mais consistente: ausência de profissionais especializados, inexistência de orçamentos dedicados e fragilidades na interface entre os departamentos de comunicação e as fundações ou núcleos sociais, que, em muitos casos, parecem operar de forma periférica em relação à estratégia institucional, tanto em Portugal como no Brasil. Foram precisamente estas lacunas que procurámos colmatar com a formulação do modelo de comunicação.

Por outro lado, ainda que o cenário revele limitações, as entrevistas também trouxeram sinais promissores. Os profissionais reconheceram, de forma unânime, o potencial das redes sociais digitais na amplificação das ações de cariz social, bem como a necessidade de um posicionamento mais firme perante temas como o racismo e outras formas de discriminação. Esse reconhecimento, ainda que nem sempre acompanhado por práticas consistentes, aponta para uma crescente consciência sobre a capacidade de sensibilização dos clubes em ações de responsabilidade social. A maioria dos entrevistados reconheceu que o posicionamento público nestas matérias reforça, não apenas a reputação do clube, mas também o sentimento de pertença dos adeptos, funcionando como vetor de identidade e de orgulho (Paramio-Salcines et al., 2013; Smith & Westerbeek, 2007).

Apesar desta consciência, os profissionais de comunicação mostraram-se cautelosos quanto à reação do público, sobretudo em momentos de instabilidade desportiva, ou quando os assuntos abordados tocam em esferas mais polarizadas, como a inclusão da comunidade LGBTQIA+. Esta hesitação aponta para uma tensão entre as obrigações éticas e alguma eventual crise de imagem, muitas vezes resolvida através da omissão (Silva & Baldissera, 2019). Uma "invisibilidade estratégica" e intencional que pode minar a credibilidade de iniciativas que se pretendem legítimas aos olhos da sociedade. Foi também com esse propósito que o modelo *+qFUT* incluiu a recomendação da criação de plataformas digitais exclusivas para a comunicação da responsabilidade social, como forma de mitigar o risco desta invisibilidade e de assegurar continuidade a estas iniciativas.

A análise da perceção dos adeptos, para além de responder a outro dos objetivos específicos desta investigação – recolher e interpretar as suas opiniões relativamente à presença, visibilidade e autenticidade das iniciativas de responsabilidade social promovidas pelos clubes – constituiu um contributo essencial para compreender as lacunas, expectativas e potencialidades

da comunicação neste domínio. Os inquéritos, aplicados a mais de 800 adeptos em Portugal e no Brasil, revelaram uma valorização generalizada da importância atribuída à responsabilidade social no ambiente digital. Contudo, esse reconhecimento surge acompanhado de frustração quanto à escassa frequência e reduzida visibilidade das publicações, evidenciando um desfasamento entre o interesse manifestado pelos públicos e a prática comunicacional efetivamente adotada pelos clubes. Importa ainda salientar que os adeptos não se limitam a apoiar campanhas estritamente relacionadas com o universo desportivo, mas demonstram abertura a posicionamentos mais amplos, sobretudo em questões de impacto social, o que reforça a legitimidade do futebol enquanto agente de transformação social (Paramio-Salcines et al., 2013).

Os adeptos também reconhecem que a responsabilidade social pode contribuir para a reputação dos clubes, desde que as ações sejam percebidas como autênticas e não como meras estratégias promocionais (Athanasopoulou et al., 2011), em linha com o que também preconizam os profissionais de comunicação. A maioria considera que, pelo facto de os clubes estarem inseridos no tecido social, devem assumir compromissos públicos com temas como a igualdade de género, a redução das desigualdades e a erradicação da pobreza, alinhados com os ODS. No entanto, de modo geral, identificou-se uma assimetria entre os temas priorizados pelos clubes nas suas redes sociais, como o ODS 3 (Saúde) e aqueles apontados como prioritários pelos adeptos, sobretudo o ODS 10 (Redução das Desigualdades), revelando, acima de tudo, a necessidade de maior escuta ativa e alinhamento estratégico com as expectativas do público (Carrillo, 2014; Kunsch, 2016; Bruning, Dials, & Shirka, 2008; Kent & Taylor, 2002).

Importa reconhecer que o volume de publicações relacionadas com a saúde pode ter sido influenciado pela proximidade temporal à pandemia da COVID-19, contudo, essa circunstância não invalida a constatação de um descompasso entre expectativas, perceções e práticas, o que realça a necessidade de reforçar mecanismos de escuta ativa e de consolidar uma comunicação dialógica com os adeptos (Mourão et al., 2016), assente nos valores partilhados com os seus públicos e orientada para o reforço do contrato social que legitima a presença dos clubes na vida comunitária (Deegan, 2002; Tresch, 2014).

A comparação entre os contextos do Brasil e de Portugal, em consonância com mais um dos objetivos desta tese – contrastar o volume, a frequência e o enfoque das publicações realizadas em cada país, de forma a identificar tendências e assimetrias – indicou uma ligeira superioridade dos clubes brasileiros na comunicação de iniciativas de responsabilidade social, tanto em termos absolutos, como proporcionais. Esta diferença, porém, não pode ser explicada pela lógica que associa a escala dos clubes ou a dimensão territorial a um maior ou menor desenvolvimento de campanhas sociais. Pelo contrário, no caso português, foram precisamente alguns clubes de menor dimensão, mas com forte cariz comunitário, que demonstraram maior empenho neste tipo de comunicação, indício de que a intencionalidade estratégica e o vínculo às comunidades locais se apresentam como fatores mais determinantes do que propriamente os recursos disponíveis e o alcance dos clubes.

Os três maiores clubes portugueses – S.L. Benfica, Sporting C.P. e F.C. Porto – mantêm uma presença menos expressiva nesta frente, apesar de contarem com estruturas técnicas e humanas capazes de sustentar uma atuação mais incisiva. Considerando a qualidade das entrevistas com os seus profissionais de comunicação e a consciência que têm acerca da importância deste trabalho social, é plausível que a limitação não decorra da falta de interesse dos Gabinetes de Comunicação sobre o tema, mas de opções organizacionais mais conservadoras ao nível da gestão, ou mesmo, condicionadas pelas expectativas dos seus públicos. Os dados do inquérito revelam que apenas os adeptos destes três clubes apresentaram níveis de concordância inferiores a 80% quanto à importância das redes sociais para a promoção de causas sociais, percentagem superada por todos os restantes clubes analisados. Este padrão repete-se noutros indicadores, como, por exemplo, a exigência por maior volume de publicações de responsabilidade social, que também é menos pronunciada entre os adeptos dos três grandes.

Ainda focando no cruzamento de dados e comparação entre realidades, os adeptos brasileiros demonstraram maior sensibilidade e envolvimento com a comunicação de responsabilidade social dos seus clubes. Em praticamente todos os tópicos analisados – da valorização das redes como canais para causas sensíveis à expectativa de posicionamento perante situações de discriminação ou injustiça social, até a crença no futebol como força motriz, capaz de influenciar positivamente a sociedade, os níveis de concordância foram superiores, em alguns casos, com 20% ou mais de média. Talvez o dado mais expressivo seja a acentuada diferença na disposição para interagir com conteúdos de clubes rivais quando estes promovem mensagens de cariz social, questão que sugere uma visão mais ampla e madura do futebol, enquanto espaço de convergência, capaz de ultrapassar rivalidades desportivas em nome de valores partilhados. Em síntese, os adeptos brasileiros parecem exigir um comportamento mais proativo dos seus clubes nessa área.

Relativamente às limitações deste estudo, uma das principais, senão a principal, diz respeito à impossibilidade de aferir, com base empírica, se os discursos comunicacionais dos clubes espelham, de facto, práticas efetivas. Esta disjunção entre o que se afirma e o que se realiza remete para a problemática da legitimidade da comunicação (Felisberto, 2010; Sgorla & Fossa, 2009). Estudos futuros poderão aprofundar esta questão, sobretudo nos casos em que se observa maior densidade comunicacional, permitindo distinguir entre estratégias e construções retóricas desprovidas de correspondência prática.

A esta limitação acresce o recorte temporal do estudo, que se concentrou num período de apenas um ano, o que não permite captar tendências de longo prazo, como alterações conjunturais ou transformações estruturais nas políticas comunicacionais dos clubes. Ademais, o facto de a análise ter sido restrita ao Facebook, por ser a única rede social com presença consistente transversal a todos os clubes analisados, embora metodologicamente justificada, pode ter limitado a observação das estratégias adotadas noutras plataformas digitais, especialmente no YouTube e no X (*antigo Twitter*), em que as lógicas de funcionamento e interação são bem distintas. Ainda que o Facebook funcione, em muitos casos, como agregador de conteúdos

provenientes de outras redes, nomeadamente através da partilha de *links* ou reencaminhamentos, essa replicação dificilmente retrata fidedignamente as especificidades narrativas ou audiovisuais originalmente concebidas para cada rede.

As entrevistas, por seu lado, foram conduzidas somente com clubes que aceitaram participar de forma voluntária, o que pode introduzir um viés de autosseleção. É razoável supor que essa abertura esteja associada a realidades mais organizadas ou a um desejo de reforçar a imagem institucional perante o tema. Inversamente, os clubes ausentes na amostra podem ter optado pela não participação por perceções menos favoráveis ou por um desinteresse pela responsabilidade social. Essa ausência, embora residual, pode ter limitado a diversidade de perspetivas recolhidas, reduzindo o espectro de discursos organizacionais analisados e restringindo uma visão mais generalista dos dados.

Também os inquéritos aplicados aos adeptos, embora expressivos em número, basearam-se em perceções subjetivas, estando, por isso, sujeitos a enviesamentos como a desejabilidade social, o condicionamento por uma opinião socialmente aceitável ou mesmo a influência de fatores emocionais momentâneos. Além disso, a técnica de amostragem em bola de neve, adequada para atingir nichos específicos, pode gerar uma certa homogeneidade nas respostas, dado que os participantes replicam o inquérito em círculos com visões similares. Ainda assim, importa reforçar, como vimos no trabalho, que essas perceções oferecem um bom retrato das expectativas e conflitos que marcam a relação entre adeptos e clubes em torno da responsabilidade social.

Acresce às limitações o facto de não ter sido realizada uma análise semiótica aprofundada dos elementos visuais das publicações, como cores, símbolos, enquadramentos ou estética narrativa, nem de terem sido exploradas as práticas de comunicação interna dos clubes, aspetos que poderiam enriquecer a compreensão da responsabilidade social enquanto componente transversal da cultura organizacional. Contudo, essas limitações abrem caminhos para futuras investigações que adotem abordagens longitudinais, interplataformas e interdisciplinares, capazes de aprofundar, não apenas o que é comunicado, mas também como, por que e com que implicações sociais e reputacionais essa comunicação se realiza.

Para investigações futuras, impõe-se o aprofundamento da relação entre a comunicação de responsabilidade social e a reputação dos clubes, aspeto apenas tangenciado neste estudo. Recomenda-se, ainda, a realização de estudos longitudinais que permitam observar a evolução dessa comunicação ao longo do tempo, bem como o alargamento do foco geográfico a realidades menos visíveis *mediaticamente* ou, mesmo, a modalidades desportivas negligenciadas pela imprensa tradicional. Será igualmente pertinente desenvolver indicadores mais precisos, capazes de aferir para além da visibilidade das campanhas, focando nos seus efeitos concretos, seja ao nível do bem-estar das comunidades envolvidas, da mudança de mentalidades ou do fortalecimento de laços identitários.

Para além da dimensão desportiva, esta investigação procurou contribuir para uma redefinição da responsabilidade social, reconhecendo-a como uma estratégia de sensibilização e não apenas como instrumento filantrópico ou de reputação organizacional. Ao observarmos como os clubes, e, por extensão, outras organizações, comunicam causas, assumem posições públicas e enunciam os seus compromissos, defendemos que a responsabilidade social deve ser entendida como um mecanismo de educação, de promoção da inclusão e de reforço de vínculos identitários. Uma perspetiva que sugere que esta dimensão seja incorporada de forma mais sistemática nos planos teórico e estratégico da comunicação organizacional, especialmente num momento em que o discurso institucional tem sido confrontado com a urgência de se posicionar perante desafios sociais e violações de direitos humanos.

Do ponto de vista prático, ancorado nos resultados e na fundamentação teórica discutida, este estudo apresenta o modelo de comunicação *+qFUT*, estruturado em três eixos, representados simbolicamente pelas bancadas de um estádio. O primeiro incide na comunicação da responsabilidade social a partir da identidade do clube, propondo a adoção de ODS que reflitam a sua filosofia e consolidem a sua narrativa social. O segundo dedica-se à comunicação interna e ao papel dos profissionais responsáveis pela comunicação institucional, com especial enfoque na ligação entre clubes e fundações ou, quando estas não existem, na criação de um Comité de Representatividade, órgão que assume funções de curadoria, apoia o posicionamento em temas sensíveis, identifica potenciais parcerias e contribui para o desenvolvimento de campanhas com impacto social, valorizando sempre a escuta dos adeptos e o diálogo. Por fim, o terceiro eixo contempla a comunicação externa, materializada em estratégias de sensibilização, intervenção e práticas corporativas (Rocha & Morais, 2024), concebidas numa linguagem multiplataforma capaz de alcançar os adeptos no espaço digital de forma eficaz e consistente, orientadas para a construção de narrativas identitárias associadas à solidariedade, à justiça social e à inclusão, numa lógica que reconhece que, como preconiza o título deste trabalho, *Não é só futebol*.

Assim, essa investigação não pretende constituir um apito final, mas antes, abrir espaço para novas reflexões sobre o potencial transformador do futebol, bem como sobre o poder da comunicação em conferir sentido, visibilidade e coerência às práticas que aproximam os clubes das suas comunidades, sobretudo, numa lógica de alerta e consciencialização. Foi precisamente com este propósito que, ao longo do desenvolvimento da tese, procurámos aprofundar esta premissa por meio da produção de artigos que nos permitiram um olhar mais crítico da responsabilidade social no âmbito do desporto, como as representações de género, a mobilização digital em torno dos direitos humanos ou os posicionamentos públicos perante o racismo. Estes estudos complementam a análise desenvolvida nesta tese, consolidando um percurso que procura integrar os princípios da responsabilidade social nas estratégias comunicacionais dos clubes. Um esforço contínuo de escuta, planeamento e alinhamento, ancorado na convicção de que comunicar é, também, promover o bem comum.

Referências bibliográficas

Ackerman, R. W. (1973). *How companies respond to social demands. Harvard Business Review, 51*(4), 88–98.

Adkins, S. (2012). Cause-related marketing: Who cares wins. In M. Baker (Ed.), *The Marketing Book* (pp. 699–723). Routledge.

Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke University Press.

Albareda, L., Lozano, J. M., & Ysa, T. (2007). *Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe. Journal of Business Ethics, 74*(4), 391–407. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9514-1

Alkayed, H., & Omar, B. F. (2023). Determinants of the extent and quality of corporate social responsibility disclosure in the industrial and services sectors: The case of Jordan. *Journal of Financial Reporting and Accounting, 21*(5), 1206–1245. https://doi.org/10.1108/JFRA-05-2021-0133

Alsayegh, M. F., Abdul Rahman, R., & Homayoun, S. (2020). Corporate economic, environmental, and social sustainability performance transformation through ESG disclosure. *Sustainability, 12*(9), 3910. https://doi.org/10.3390/su12093910

Amaral, I., & Santos, S. J. (2019). Algoritmos e redes sociais: A propagação de *fake news* na era da pós-verdade. In J. Figueira & S. Santos (Eds.), *As fake news e a nova ordem (des)informativa na era da pós-verdade* (pp. 63–85). Universidade de Coimbra. https://doi.org/10.14195/978-989-26-1778-7

Anagnostopoulos, C., & Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. *Sport, Business and Management: An International Journal, 3*(4), 268–284. https://doi.org/10.1108/SBM-05-2013-0009

Anderson, E. (2009). *The maintenance of masculinity among the stakeholders of sport. Sport Management Review, 12*(1), 3–14. https://doi.org/10.1016/j.smr.2008.09.003

Argenti, P. A. (2013). *Corporate communication* (7th ed.). McGraw-Hill.

Atchabahian, A. C. R. C. (2024). *ESG: Teoria e prática para a verdadeira sustentabilidade nos negócios*. Saraiva Educação.

Athanasopoulou, P., Douvis, J., & Kyriakis, V. (2011). Corporate social responsibility (CSR) in sports: Antecedents and consequences. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 1*(4), 1–11.

Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). *Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. Journal of Sport Management, 23*(6), 717–742. https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717

Babones, S. (2016). Interpretive quantitative methods for the social sciences. *Sociology, 50*(3), 453–469. https://doi.org/10.1177/0038038515583637

Bailey, K. D. (1994). *Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques* (Sage University Papers on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-102). Sage.

Baldissera, R. (2000). *Comunicação organizacional: O treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. Unisinos.

Baldissera, R. (2009). Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom, 6*(10–11), 115–120. https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013

Baldissera, R., & Vinhola, B. G. (2020). Midiatização e comunicação organizacional: aproximações tentativas. *Ânimus: Revista Interamericana de Comunicação Midiática, 19*(39), 22–39. https://doi.org/10.5902/2175497739595

Bandeira, G. A. (2020). *Uma história do torcer no presente: Elitização, racismo e heterossexismo no currículo de masculinidade dos torcedores de futebol*. Appris.

Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology, 34*(1), 51–79. https://doi.org/10.1177/0896920507084623

Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *Academy of Management Journal, 47*(1), 93–103. https://doi.org/10.5465/20159562

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (Trad. L. A. Reto & A. Pinheiro). Edições 70.

Barichello, E. M. M. da R., Stasiak, D., & Kegler, J. Q. (2007). A comunicação organizacional na perspectiva da midiatização. *La Salle – Revista de Educação, Ciência e Cultura, 12*(2), 65–74.

Barretta, L. M., & Cervi, E. U. (2012). Contra-agendamento: Evoluindo na hipótese do *agenda-setting*. *Paper presented at the XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul (INTERCOM)*, Chapecó, SC, Brasil. http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2012/resumos/R30-1706-1.pdf

Barrinha, A., & Nunes, I. (2004). O futebol e a globalização. *Relações Internacionais, (2)*, 127–140. https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/42933

Barros, L. M. (2012). Recepção, mediação e midiatização: Conexões entre teorias europeias e latino-americanas. In M. Â. Mattos, J. Janotti Junior, & N. Jacks (Eds.), *Mediação & midiatização* (pp. 79–105). EDUFBA. https://books.scielo.org/id/k64dr/05

Bell, J. (2010). *Como realizar um projecto de investigação: Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Gradiva.

Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Free Press.

Berle, A. A. (1931). Corporate powers as powers in trust. *Harvard Law Review*, 44(7), 1049–1074. https://doi.org/10.2307/1331341

Bertoncello, S. D. (2022). *O futebol enquanto instância midiática da publicidade social: Uma análise do discurso das campanhas do Esporte Clube Bahia* [Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul]. Repositório PUCRS. https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/10143

Bilhim, J. A. de F. (2013). *Teoria organizacional: Estrutura e pessoas* (7.ª ed.). ISCSP.

Blau, P. M., & Scott, W. R. (1962). *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Atlas.

Blumrodt, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management: An International Journal, 3*(3), 205–225. https://doi.org/10.1108/SBM-04-2011-0050

Boen, F., Vanbeselaere, N., & Feys, J. (2002). Behavioral consequences of fluctuating group success: An internet study of soccer-team fans. *The Journal of Social Psychology, 142*(6), 769–781. https://doi.org/10.1080/00224540209603935

Boerman, S. C., & van Reijmersdal, E. A. (2020). Disclosing influencer marketing on YouTube to children: The moderating role of para-social relationship. *Frontiers in Psychology*, 10, 3042. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03042

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.

Borges, F. V. (2019). Os clubes de futebol e novas formas de produzir a informação desportiva. *Mediapolis – Revista de Comunicação, Jornalismo e Espaço Público*, *(8)*, 119–133. https://doi.org/10.14195/2183-6019_8_8

Bourdieu, P. (1983). Como é possível ser esportivo. In P. Bourdieu, *Questões de sociologia* (pp. 136–153). Marco Zero.

Bourdieu, P. (2001). *Masculine domination* (R. Nice, Trans.). Stanford University Press.

Bourne, L. (2010). *Stakeholder relationship management: Using the Stakeholder Circle methodology for more effective stakeholder engagement of senior management*. Paper presented at the 7th Project Management National Benchmarking Forum, PMI Rio de Janeiro Chapter, Rio de Janeiro, Brazil. https://mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P128b_Stakeholder_Relationship_Management.pdf

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

Boykoff, J. (2022). Toward a theory of sportswashing: Mega-events, soft power, and political conflict. *Sociology of Sport Journal, 39*(4), 342–351. https://doi.org/10.1123/ssj.2022-0095

Boyle, R. (2009). *Power play: Sport, the media and popular culture*. Edinburgh University Press.

Braga, J. L. (2012). Circuitos versus campos sociais. In M. Â. Mattos, J. Janotti Junior, & N. Jacks (Eds.), *Mediação & midiatização* (pp. 31–52). EDUFBA.

Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo, 18*(33), 91–102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6

Brannagan, P. M., & Giulianotti, R. (2015). Soft power and soft disempowerment: Qatar, global sport and football's 2022 World Cup finals. *Leisure Studies, 34*(6), 703–719. https://doi.org/10.1080/02614367.2014.964291

Bravo, L. M. S., Dantas, M. H. A., Trigo, A. G. M., Maciel, M. S. D., Trigo, J. A., Cordeiro, N. M., & Maruyama, Ú. G. R. (2025). *Iniciativas de gestão dos clubes de futebol para a adoção de uma agenda ESG. Revista Delos, 18*(67), 1–26. https://doi.org/10.55905/rdelosv18.n67-047

Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly, 8*(2), 179–206. https://doi.org/10.1080/16184740802024484

Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C., & van Eekeren, F. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport: "Oh, the things you can find, if you don't stay behind!". *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 15*(2), 254–273. https://doi.org/10.1108/CG-02-2015-0025

Brinkmann, R. L., & Rocco Junior, A. J. (2020). Comunicação de produtos esportivos: Os casos dos sorteios das fases de grupos da Copa Libertadores 2020 (CONMEBOL) e Liga dos Campeões 2019–2020 (UEFA). *Revista de Gestão e Negócios do Esporte, 5*(2), 131–143. https://repositorio.usp.br/item/003089135

Bruning, S. D., Dials, M., & Shirka, A. (2008). Using dialogue to build organization–public relationships, engage publics, and positively affect organizational outcomes. *Public Relations Review, 34*(1), 25–31. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.08.004

Bueno, W. C. (2009). *Comunicação empresarial: Políticas e estratégias*. Saraiva.

Camilloto, B., & Urashima, P. (2020). Liberdade de expressão, democracia e cultura do cancelamento. *Revista de Direito da Faculdade Guanambi, 7*(2), e317. https://doi.org/10.29293/rdfg.v7i02.317

Capelo, M. A. (2015). *As sociedades desportivas no ordenamento jurídico português* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. http://hdl.handle.net/10400.14/16444

Caravantes, G. (2000). *Teoria geral da administração*. AGE.

Cárdenas, A. R. (2013). *A atuação de gestores esportivos e a formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em Educação Física* [Dissertação de mestrado, Universidade do Estado de Santa Catarina]. https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/00006e/00006e39.pdf

Cardoso, G., Xavier, D., & Cardoso, T. (2007). *Media, futebol e identidade na sociedade em rede*. *Observatorio (OBS)**, *1*(1), 119–143. https://doi.org/10.15847/obsOBS11200759

Carlassara, E. de O. C., Rocco Junior, A. J., & Fortaleza, K. K. C. (2022). O papel organizacional de clubes de futebol brasileiros e os conceitos de organização e instituição. *Organicom, 19*(39), 160–170. https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.190352

Carlomagno, M. C., & da Rocha, L. C. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: Uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política, 7*(1), 173–188. https://doi.org/10.5380/recp.v7i1.45771

Carper, W. B., & Snizek, W. E. (1980). The nature and types of organizational taxonomies: An overview. *Academy of Management Review, 5*(1), 65–75. https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288887

Carragee, K. M., & Roefs, W. (2004). The neglect of power in recent framing research. *Journal of Communication, 54*(2), 214–233. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02625.x

Carrillo, M. V. (2014). Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade, 26*, 71–80. https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review, 4*(4), 497–505. https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons, 34*(4), 39–48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society, 38*(3), 268–295. https://doi.org/10.1177/000765039903800303

Carvalho, N. da S. (2022). *O que é que o Bahia tem? Não é só futebol: Ações de comunicação entre clube e torcedores – estudo de campanhas de comunicação desenvolvidas pelo Esporte Clube Bahia em 2019* [Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)]. http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/11061

Castells, M. (2003). *A galáxia da internet: Reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Zahar.

Cegalini, V. L., & Rocco Junior, A. J. (2019). Comunicação corporativa e gerenciamento de reputação em organizações esportivas. *Comunicação & Sociedade, 41*(2), 85–117. https://core.ac.uk/download/pdf/229066025.pdf

Chaudhri, V. (2016). *Corporate social responsibility and the communication imperative: Perspectives from CSR managers. International Journal of Business Communication, 53*(4), 419–442. https://doi.org/10.1177/2329488414525469

Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective* (4th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315213286

Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração* (6ª ed.). Campus.

Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2017). Construindo pontes entre a comunicação organizacional e a comunicação corporativa: Revisão, desenvolvimento e olhares para o futuro. *Mediapolis – Revista de Comunicação, Jornalismo e Espaço Público*, (4), 39–69. https://doi.org/10.14195/2183-6019_4_2

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review, 20*(1), 92–117. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994

Coakley, J. (2017). The sociology of sport as a career and academic discipline. In K. Young (Ed.), *Reflections on sociology of sport: Ten questions, ten scholars, ten perspectives* (pp. 33–48). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1476-285420170000010003

Cohen, B. C. (1963). *Press and foreign policy*. Princeton University Press. https://doi.org/10.1515/9781400878611

Collazos, W. P. (2009). El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales. *Educación y Desarrollo Social, 3*(2), 180–195. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5386151

Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas.* https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366

Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. CED.

Coombs, W. T., & Harker, J. L. (2021). *Strategic sport communication: Traditional and transmedia strategies for a global sports market* (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003031161

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas* (2.ª ed.). Edições Almedina.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Crowson, R. A. (1970). *Classification and biology*. Atherton Press.

Curvello, J. J. A. (2002). *Comunicação interna e cultura organizacional*. Atlas.

Daft, R. L. (2014). *Organizações: teoria e projetos* (11ª ed.). Cengage Learning.

Dahl, R. (2010). Green washing: Do you know what you're buying? *Environmental Health Perspectives, 118*(6), a246–a252. https://doi.org/10.1289/ehp.118-a246

Dathe, T., Helmold, M., Dathe, R., & Dathe, I. (2024). *Implementing environmental, social and governance (ESG) principles for sustainable businesses: A practical guide in sustainability management*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-52734-0

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal, 16*(2), 312–322. https://doi.org/10.5465/255331

De Beer, E. (2014). Creating value through communication. *Public Relations Review, 40*(2), 136–143. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.024

De Carvalho, M. M., & Laurindo, F. J. B. (2010). *Estratégia competitiva: Dos conceitos à implementação* (2ª ed.). Atlas.

De Farias, L. A. B. (1999). *Poder e cultura nas organizações contemporâneas*. Atlas.

DeFleur, M. L., & Ball-Rokeach, S. (1970). *Theories of mass communication*. McKay.

de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. d. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe, 32*, 19. https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3

de Oliveira, E. M. F. (2021). O ópio do povo? O futebol e as manifestações políticas no Brasil entre 2013 e 2020. *Sociedade e Cultura, 24*, e65892. https://doi.org/10.5216/sec.v24.e65892

de Souza, R. S. (2012). *A condição organizacional: O sentido das organizações no desenvolvimento rural*. Editora UFSM.

De Woot, P. (2017). *Responsible innovation*. Routledge.

Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures - A theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15*(3), 282–311. https://doi.org/10.1108/09513570210435852

Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 3–46). SAGE Publications.

Deetz, S. (2010). Comunicação organizacional: Fundamentos e desafios. In M. Marchiori et al. (Eds.), *Comunicação e organização: Reflexões, processos e práticas* (pp. 84–101). Difusão Editora.

Dennis, E. E. (1991). In context: Environmentalism in the system of news. In C. M. LaMay, E. E. Dennis, J. Detjen, & S. Friedman (Eds.), *Media and the environment* (pp. 55–64). Island Press.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens*. Artmed.

Digel, H. (1995). *Sport in a changing society: Sociological essays*. Verlag Karl Hofmann.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Dodd, E. M., Jr. (1932). For whom are corporate managers trustees? *Harvard Law Review, 45*(7), 1145–1163. https://doi.org/10.2307/1331697

Domingues, I., & Remoaldo, P. C. A. (2012a). Responsabilidade social organizacional e sustentabilidade. In I. Domingues & P. C. A. Remoaldo (Eds.), *Responsabilidade social organizacional: Desenvolvimento e sustentabilidade* (pp. 11–24). Edições Húmus.

Domingues, I., & Remoaldo, P. C. A. (2012b). *Responsabilidade social organizacional: Desenvolvimento e sustentabilidade*. Edições Húmus.

Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review, 19*(2), 252–284. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210749

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review, 20*(1), 65–91. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992

dos Santos, P. M., Antunes, S., & Guedes, A. (2019). Os objetivos do milénio – os resultados de 2015 e prospetiva para 2030. In *Anais do I Congresso Global de Direitos Humanos: Novas políticas de cidadania e de desenvolvimento sustentável* (pp. 355–367). Universidade Portucalense – CIDH. http://hdl.handle.net/10400.19/6131

Drobetz, W., Merikas, A., Merika, A., & Tsionas, M. G. (2014). Corporate social responsibility disclosure: The case of international shipping. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 71*, 18–44. https://doi.org/10.1016/j.tre.2014.08.006

Drucker, P. (1994). *A sociedade pós-capitalista* (N. Montingelli Jr., Trad.). Pioneira.

Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review, 26*(2), 53–63. https://doi.org/10.2307/41165066

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews, 12*(1), 8–19. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x

Dubinsky, Y. (2024). Clashes of cultures at the FIFA World Cup: Reflections on soft power, nation building, and sportswashing in Qatar 2022. *Place Branding and Public Diplomacy, 20*(2), 218–231. https://doi.org/10.1057/s41254-023-00311-8

Eisenberg, E. M., & Goodall, H. L., Jr. (2001). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint* (4th ed.). Bedford/St. Martin's.

Elias, N., & Dunning, E. (1986). *Quest for excitement: Sport and leisure in the civilizing process*. Basil Blackwell.

Elias, N., & Dunning, E. (1992). *A busca da excitação* (M. M. A. e Silva, Trad.). Difel.

Elkington, J. (1997). The triple bottom line. In M. V. Russo (Ed.), *Environmental management: Readings and cases* (pp. 49–66). SAGE Publications.

Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication, 43*(4), 51–58. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x

Esteves, J. P. (2012). *Sociologia da comunicação*. Fundação Calouste Gulbenkian.

Etzioni, A. (1967). *Organizações modernas* (M. Leite, Trad.). Pioneira.

Eugenio, T. P. (2010). Avanços na divulgação de informação social e ambiental pelas empresas e a teoria da legitimidade. *Revista Universo Contábil, 6*(1), 102–118. https://doi.org/10.4270/ruc.2010106

Farias, L. G. S. de, Nepomuceno, L. B., Sanchez, L., & Silva, E. V. M. (2020). A institucionalização do racismo contra negros(as) e as injúrias raciais no esporte profissional: O contexto internacional. *Movimento, 26*, e26043. https://doi.org/10.22456/1982-8918.104354

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Dunod.

Felisberto, L. M. P. (2010). *Comunicação da responsabilidade social nos websites das empresas do sector eléctrico: Estudo comparativo entre a Europa e Estados Unidos da América* (Dissertação de mestrado, Universidade do Porto). Repositório Aberto da Universidade do Porto. https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/46360

Fifka, M. S., & Jaeger, J. (2020). CSR in professional European football: An integrative framework. *Soccer & Society, 21*(1), 61–78. https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1487840

Fiorin, J. L. (2006). A lusofonia como espaço linguístico. In N. Bastos (Org.), *Língua portuguesa: Reflexões lusófonas* (pp. 25–48). EDUC.

Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. Longmans, Green and Co.

Fort, T. L. (1999). The first man and the company man: The common good, transcendence, and mediating institutions. *American Business Law Journal, 36*(3), 391–435. https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.1999.tb01020.x

Foucault, M. (1999). *A ordem do discurso* (L. F. de A. Sampaio, Trad.). Edições Loyola.

França, V. V. (2011). O objeto da comunicação/a comunicação como objeto. In A. Hohlfeldt, L. C. Martino, & V. V. França (Eds.), *Teorias da comunicação: Conceitos, escolas e tendências*. Editora Vozes.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). Strategic communication. In C. R. Scott & L. Lewis (Eds.), *The international encyclopedia of organizational communication* (pp. 1–9). Wiley-Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc194

Frandsen, K. (2013). In a different game? Reflections on sports in the media as seen from a play and game perspective. In P. M. Pedersen (Ed.), *Routledge handbook of sport communication* (pp. 20–28). Routledge.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768

Freeman, R. E., & McVea, J. (2000). A stakeholder approach to strategic management. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management* (pp. 189–207). Oxford: Blackwell Publishers.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press. https://doi.org/10.7208/chicago/9780226264189.001.0001

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review, 24*(2), 191–205. https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893928

Frost, M., & Sullivan, K. (2017). *The sustainable development goals (SDGs): The value for Europe* [White paper]. Frost & Sullivan. https://www.frost.com

Fruh, K., Archer, A., & Wojtowicz, J. (2023). Sportswashing: Complicity and corruption. *Sport, Ethics and Philosophy, 17*(1), 101–118. https://doi.org/10.1080/17511321.2022.2107697

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics, 53*(1), 51–71. https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34

Gastaldo, É. (2011). Comunicação e esporte: Explorando encruzilhadas, saltando cercas. *Comunicação, Mídia e Consumo, 8*(21), 39–51. https://doi.org/10.18568/cmc.v8i21.209

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.ª ed.). Atlas.

Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance, 66*, 101889. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889

Ginesta, X., & Ordeix, E. (2010). Fundaciones y deporte: Cómo el fútbol profesional catalán comunica su responsabilidad social corporativa. In *Actas del II Congreso Internacional AE-IC:*

Comunicación y desarrollo en la era digital. Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC).

Giotti, B. M. (2024). *Deixa ela torcer: Os femininos nas arquibancadas gaúchas através da história oral* [Comunicação apresentada no XVII Encontro Nacional de História Oral: Trajetórias, movimentos e perspectivas]. Joinville, SC.

Giulianotti, R. (1999). *Football: A sociology of the global game*. Polity Press.

Giulianotti, R. (2015). *Sport: A critical sociology* (2nd ed.). Polity Press.

Gläßel, C., Scharpf, A., & Edwards, P. (2025). Does sportswashing work? First insights from the 2022 World Cup in Qatar. *The Journal of Politics, 87*(1), [artigo em publicação]. https://doi.org/10.1086/730728

Godfrey, P. C. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of Sport Management, 23*(6), 698–716. https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.698

Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.

Golden, M. (1998). *Sport and society in ancient Greece*. Cambridge University Press.

Gonçalves, G. (2005). Relações públicas e responsabilidade pública: Da visão sistémica à visão altruísta. In A. Fidalgo & J. P. Serra (Eds.), *Actas do III Sopcom, VI Lusocom e II Ibérico* (Vol. 2, pp. 407–415). Universidade da Beira Interior.

Gonçalves, G., & Elias, H. (2013). *Comunicação estratégica: Um jogo de relações e aplicações*. LabCom Books.

Gradim, A. (2016). *Framing: O enquadramento das notícias*. Livros Horizonte.

Grant, R. (2005). Teoría de los usos y las gratificaciones. In R. West & L. Turner (Eds.), *Comunicación: Teoría, análisis y aplicación*. McGraw-Hill Interamericana de España.

Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 8*(2), 78–101. https://doi.org/10.1108/09513579510086812

Greenwood, R., Hinings, C. R., & Whetten, D. (2014). Rethinking institutions and organizations. *Journal of Management Studies, 51*(7), 1206–1220. https://doi.org/10.1111/joms.12070

Grix, J., Dinsmore, A., & Brannagan, P. M. (2023). Unpacking the politics of 'sportswashing': It takes two to tango. *Politics*. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/02633957231207387

Grunig, J. E. (2003). A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. *Comunicação e Sociedade, (39),* 67–92.

Guerriero, I. C. Z., & Minayo, M. C. (2019). A aprovação da Resolução CNS nº 510/2016 é um avanço para a ciência brasileira. *Saúde e Sociedade, 28*, 299–310. https://doi.org/10.1590/S0104-12902019190232

Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). Corporate social reporting: A rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and Business Research, 19*(76), 343–352. https://doi.org/10.1080/00014788.1989.9728863

Hafiar, H., Budiana, H. R., Abdullah, K. H., Sofyan, D., & Amin, K. (2024). Scoring big: A bibliometric analysis of the intersection between sports and public relations. *Cogent Social Sciences, 10*(1), 2297706. https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2297706

Haguette, T. M. F. (1997). *Metodologias qualitativas na sociologia*. Vozes.

Hall, R. (1984). *Organizações: Estrutura e processos.* Prentice-Hall do Brasil.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication, 1*(1), 3–35. https://doi.org/10.1080/15531180701285244

Hamil, S., & Morrow, S. (2011). Corporate social responsibility in the Scottish Premier League: Context and motivation. *European Sport Management Quarterly, 11*(2), 143–170. https://doi.org/10.1080/16184742.2011.559136

Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (4th ed.). Oxford University Press.

Helal, R., Soares, A. J. G., & Lovisolo, H. R. (2001). *A invenção do país do futebol: Mídia, raça e idolatria*. Mauad Editora.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder–agency theory. *Journal of Management Studies, 29*(2), 131–154. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x

Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2.ª ed.). Edições Sílabo.

Hjarvard, S. (2014). *A midiatização da cultura e da sociedade* (L. M. S. Martino, Trad.). Editora Unisinos.

Hohlfeldt, A. (1997). Os estudos sobre a hipótese de agendamento. *Revista FAMECOS, 4*(7), 42–51. https://doi.org/10.15448/1980-3729.1997.7.2983

Hohlfeldt, A. (2011). As origens antigas: A comunicação e as civilizações. In A. Hohlfeldt, L. C. Martino, & V. V. França (Eds.), *Teorias da comunicação: Conceitos, escolas e tendências*. Editora Vozes.

de Hollanda, B. B. B. (2009). Futebol, arte e política: A catarse e seus efeitos na representação do torcedor. *Organizações & Sociedade, 16*(48), 123–140. https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000100006

Horowitz, J. (2014). Football clubs and neighbourhoods in Buenos Aires before 1943: The role of political linkages and personal influence. *Journal of Latin American Studies, 46*(3), 557–585. https://doi.org/10.1017/S0022216X14001035

Hulme, D. (2007). *The making of the Millennium Development Goals: Human development meets results-based management in an imperfect world* [Working Paper No. 16]. Brooks World Poverty Institute, University of Manchester. https://hummedia.manchester.ac.uk/institutes/gdi/publications/workingpapers/bwpi/bwpi-wp-1607.pdf

Hutchins, B., & Rowe, D. (2012). *Sport beyond television: The internet, digital media and the rise of networked media sport* (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203120415

Janis, I. L. (1982). O problema da validação da análise de conteúdo. In H. Lasswell & A. Kaplan (Orgs.), *A linguagem da política*. Editora da Universidade de Brasília.

Jenkins, H. (2006). *Cultura da convergência* (S. Alexandria, Trad.). Aleph.

Jenkins, H. (2004). Corporate social responsibility and the mining industry: Conflicts and constructs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 11*(1), 23–34. https://doi.org/10.1002/csr.50

Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly, 12*(2), 235–256. https://doi.org/10.2307/3857812

Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research, 1*(2), 112–133. https://doi.org/10.1177/1558689806298224

Júnior, P., Rebouças, F. G., Moraes, N. R. de, Oliveira, D. B. de, & Santi, V. J. (Orgs.). (2018). *Media effects: Ensaios sobre teorias da comunicação e do jornalismo. Vol. 1 – Teorias do agendamento, priming e framing*. Editora Insular.

Kaplan, A., Goldsen, J., & Lasswell, H. (1982). A confiabilidade das categorias de análise de conteúdo. In H. Lasswell & A. Kaplan (Orgs.), *A linguagem da política*. Editora da Universidade de Brasília.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1975). *Psicologia social das organizações* (N. A. Silva, Trad.). Atlas.

Katz, E. (1959). Mass communications research and the study of popular culture: An editorial note on a possible future for this journal. *Studies in Public Communication, 2*(1), 1–6.

Katz, E., Lazarsfeld, P. F., & Roper, E. (2017). *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315126234

Kellison, T., Trendafilova, S., & McCullough, B. P. (2015). Considering the social impact of sustainable stadium design. *International Journal of Event Management Research, 10*(1), 63–83.

Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review, 28*(1), 21–37. https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X

Kolyperas, D. (2012). *Corporate and social responsibility in professional football club organizations* [Tese de doutoramento, University of Stirling]. https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/9207/1/THESIS.pdf

Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: Drivers and phases. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 15*(2), 177–195. https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0062

Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Sage Publications.

Krippendorff, K. (2007). Design research, an oxymoron? In R. Michel (Ed.), *Design research now: Essays and selected projects* (pp. 67–80). Birkhäuser. https://doi.org/10.1007/978-3-7643-8472-2_5

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.

Kunsch, M. K. (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In M. K. Kunsch (Org.), *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados* (pp. 37–58). Summus Editorial.

Kunsch, M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo, 18*(33), 13–24. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4th ed.). Summus Editorial.

Kuntz, T. (Ed.). (2024). *Research handbook on environmental, social and corporate governance*. Edward Elgar Publishing.

Kwak, D. H., & Kim, Y. K. (2013). The impact of sport publicity on fans' emotion, future prediction, and behavioral response. In P. M. Pedersen (Ed.), *Routledge handbook of sport communication* (pp. 178–187). Routledge.

L'Etang, J. (2006). Public relations and sport in promotional culture. *Public Relations Review, 32*(4), 386–394. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.09.006

Lasswell, H., & Kaplan, A. (1982). *A linguagem da política*. Editora da Universidade de Brasília.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.

Leal, A., Caetano, J., Brandão, N., Duarte, S., & Gouveia, T. (2011). *Responsabilidade social em Portugal*. Bnomics.

Levermore, R. (2010). CSR for development through sport: Examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, *31*(2), 223–241. https://doi.org/10.1080/01436591003711967

Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability, 13*(21), 11663. https://doi.org/10.3390/su132111663

Lourenço, E. (1999). *A Nau de Ícaro seguido de Imagem e Miragem na Lusofonia*. Gradiva.

Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment, 28*(2), 223–249. https://doi.org/10.1177/1086026615575332

Lyu, S. O., & Kim, C. (2025). What drives consumer willingness to pay for environmental, social, and governance initiatives? A choice experiment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. https://doi.org/10.1002/csr.3141

Macedo, M. (2009). A teoria dos usos e gratificações nas entidades do terceiro setor no Brasil. *Razón y Palabra, 70*.

Maia, G. R. (2022). *Direito desportivo: o advento das SAF (Sociedade Anônima de Futebol) e a criação de um modelo de gestão empresarial no futebol brasileiro* [Trabalho de Conclusão de

Curso, Pontifícia Universidade Católica de Goiás]. Repositório institucional da PUC Goiás. https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/3965

Maia, R. (2022). *Métodos de pesquisa em comunicação política*. Edufba. https://doi.org/10.7476/9786556308883

Maia, R. C. M., Lycarião, D., Prudencio, K., Choucair, T., & Wessler, H. (2022). Métodos combinados. In R. Maia (Ed.), *Métodos de pesquisa em comunicação política* (pp. 189–204). Edufba.

Maia, R. C. M., Hauber, G., & de Paula, J. E. (2022). Análise de conteúdo. In R. Maia (Ed.), *Métodos de pesquisa em comunicação política* (pp. 39–80). Edufba.

Manne, H. G., & Wallich, H. C. (1972). *The modern corporation and social responsibility*. American Enterprise Institute for Public Policy Research.

Marchiori, M. (2017). *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. Difusão Editora.

Marchiori, M., & Bulgacov, S. (2013). Cultura e comunicação: perspectivas metateóricas. In M. Marchiori, B. H. Brummans, B. C. Taylor, C. Benoit-Barné, D. S. Wilbur, D. A. do Nascimento, D. K. Mumby, F. Al Adi, F. Cooren, & F. Matte (Eds.), *Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação*. Difusão Editora.

Marcondes Filho, C. (2004). *Até que ponto, de fato, nos comunicamos?* Paulus.

Marconi, M. d. A., & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa* (5ª ed.). Atlas.

Marconi, M. d. A., & Lakatos, E. M. (2004). *Metodologia científica* (4ª ed.). Atlas.

Marconi, M. d. A., & Lakatos, E. M. (1992). *Metodologia do trabalho científico* (revista e ampliada). Atlas.

Martino, L. C. (2011a). De qual comunicação estamos falando? In A. Hohlfeldt, L. C. Martino, & V. V. França (Eds.), *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Editora Vozes.

Martino, L. C. (2011b). Interdisciplinaridade e objeto de estudo da comunicação. In A. Hohlfeldt, L. C. Martino, & V. V. França (Eds.), *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Editora Vozes.

Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações, 2*(2), 9–18. https://doi.org/10.11606/rco.v2i2.34702

Martins, M. D. L. (2015). *Lusofonia e interculturalidade: promessa e travessia*. Edições Húmus.

Mattelart, A., & Mattelart, M. (1999). *História das teorias da comunicação* (16.ª ed.). Edições Loyola. ISBN 978-8515017706

Mattos, M. Â., & Villaça, R. C. (2012). Aportes para nova visada da metapesquisa em comunicação. *Comunicação & Sociedade, 33*(57), 199–218.

May, S., & Mumby, D. K. (2004). *Engaging organizational communication theory and research: Multiple perspectives*. SAGE Publications.

Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.

McCombs, M. (1977). Agenda setting function of mass media. *Public Relations Review, 3*(4), 89–95. https://doi.org/10.1016/S0363-8111(77)80008-8

McCombs, M. (2009). *A teoria da agenda: a mídia e a opinião pública*. Vozes.

McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly, 36*(2), 176–187. https://doi.org/10.1086/267990

McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1993). The evolution of agenda-setting research: Twenty-five years in the marketplace of ideas. *Journal of Communication, 43*(2), 58–67.

McCullough, B. P., Hardie, A., Kellison, T., & Dixon, M. (2023). Environmental perspectives of external stakeholders in sport. *Managing Sport & Leisure, 28*(6), 670–683. https://doi.org/10.1080/23750472.2021.1950037

McCullough, B. P., Orr, M., & Kellison, T. (2020). Sport ecology: Conceptualizing an emerging subdiscipline within sport management. *Journal of Sport Management, 34*(6), 509–520. https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0294

McCullough, B. P., Orr, M., & Watanabe, N. M. (2019). Measuring externalities: The imperative next step to sustainability assessment in sport. *Journal of Sport Management, 34*(5), 393–402. https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0254

McGowan, R. A., & Mahon, J. (2009). Corporate social responsibility in professional sports: An analysis of the NBA, NFL, and MLB. *Academy of Business Disciplines Journal, 1*(1), 45–82.

McPhee, R. D., & Zaug, P. (2001). Organizational theory, organizational communication, organizational knowledge, and problematic integration. *Journal of Communication, 51*(3), 574–591. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2001.tb02897.x

Meirinhos, R. C., & Barreto, A. M. (2018). A comunicação estratégica como fator de retenção de recursos humanos. *Media & Jornalismo, 18*(33), 75–90. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_5

Melé, D. (2002). Not only stakeholder interests: The firm oriented toward the common good. In S. A. Cortright & M. J. Naughton (Eds.), *Rethinking the purpose of business: Interdisciplinary essays from the Catholic social tradition* (pp. 190–214). University of Notre Dame Press. https://doi.org/10.2307/jj.32831085

Melo Neto, F. P. de. (1998). *Administração e marketing de clubes esportivos: a base para a criação do clube-empresa*. Sprint.

Mendonça, R. F., & Braga, C. F. (2015). *A espiral do silêncio e as representações sociais: os meios de comunicação, a legitimação e a naturalização* (Trabalho apresentado no GP Teorias da Comunicação, XV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Rio de Janeiro, RJ, Brasil).

Merton, R. K. (1949). Patterns of influence: A study of interpersonal influence and of communications behavior in a local community. In P. F. Lazarsfeld & F. N. Stanton (Eds.), *Communications Research, 1948–49* (pp. 180–219). Harper.

Michieletto, P. (2024). *Key challenges and potential solutions for implementing sustainable business models at football stadiums* (Master's thesis, Norwegian School of Economics). NHH Open Access Repository. https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/3158962

Mick, D. G., Bateman, T. S., & Lutz, R. J. (2009). Wisdom: Exploring the pinnacle of human virtues as a central link from micromarketing to macromarketing. *Journal of Macromarketing*, *29*(2), 98–118. https://doi.org/10.1177/0276146708330604

Miller, D. (1982). Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations. *Journal of Management Studies*, *19*(2), 131–151. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1982.tb00064.x

Miller, K. (2008). Organizational communication. In W. Donsbach (Ed.), *The International Encyclopedia of Communication* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Mills, P. K., & Margulies, N. (1980). Toward a core typology of service organizations. *Academy of Management Review*, *5*(2), 255–266. https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288746

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári da estratégia*. Bookman Editora.

Misoczky, M. C. A. (2003). Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social. *Cadernos EBAPE.BR*, *1*, 1–17. https://doi.org/10.1590/S1679-39512003000100002

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853–886. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105

Montgomery, A. W., Lyon, T. P., & Barg, J. (2024). No end in sight? A greenwash review and research agenda. *Organization & Environment*, *37*(2), 221–256. https://doi.org/10.1177/10860266231168905

Morgan, G. (2006). *Imagens da organização* (G. Goldschmidt, Trans.). Atlas.

Morgan, M. J., & Summers, J. (2008). *Marketing esportivo*. Thomson Learning.

Mormont, M., & Dasnoy, C. (1993). *L'Institutionnalisation du changement climatique: France, Allemagne et Belgique*. Fondation Universitaire Luxembourgeoise.

Mourão, R. M., Miranda, S., & Gonçalves, G. (2016). O estado da arte da comunicação organizacional. *Estudos em Comunicação*, *23*, 69–85. https://doi.org/10.20287/ec.n23.a04

Mumby, D. K. (2001). Power and politics. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 585–623). Sage.

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

Nakamura, W. T. (2015). Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. *Journal of Financial Innovation*, *1*(1), 40–52. https://doi.org/10.15194/jofi_2015.v1.i1.10

Neiva, F. (2018). Comunicação das organizações: Um olhar sobre a importância da comunicação interna. *Media & Jornalismo*, *18*(33), 61–73. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4

Neto, A. F. (2008). Fragmentos de uma "analítica" da midiatização. *Matrizes*, *1*(2), 89–105. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=143017353005

Neuendorf, K. A. (2017). *The content analysis guidebook* (2nd ed.). SAGE.

Newman, W. H., & Corrêa, A. (1991). *Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência*. Atlas.

Noelle-Neumann, E. (1993). La espiral del silencio: La opinión pública y los efectos de los medios de comunicación. *Communication Society*, *6*(1–2), 9–28. https://doi.org/10.15581/003.6.35558

Ogbah, J. P. (2020). Sport and secessionism in Biafra. In *Sport and Secessionism* (pp. 200–218). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780367356569-13

Okado, G. H. C., & Quinelli, L. (2016). Megatendências mundiais 2030 e os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS): Uma reflexão preliminar sobre a "Nova Agenda" das Nações Unidas. *Revista Baru – Revista Brasileira de Assuntos Regionais e Urbanos*, *2*(2), 111–129. https://doi.org/10.18224/baru.v2i2.5266

Oliveira, E. S., & Ruão, T. (2013). Os quatro paradigmas da comunicação estratégica e o ensino em Portugal. In M. L. Martins & J. Veríssimo (Eds.), *Atas do 8º Congresso da SOPCOM – Comunicação Global, Cultura e Tecnologia* (pp. 1012–1021). SOPCOM.

Oliveira, G. R. B., Batista, C., de Santana Souza, J., & de Lacerda Abrahão, B. O. (2021). O que dizem as denúncias de discriminação racial no futebol brasileiro? *LICERE – Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer*, *24*(4), 238–261. https://doi.org/10.35699/2447-6218.2021.37727

Oliveira, I. d. L., & Paula, M. A. d. (2007). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* Paulus.

Oliveira, M. F. d. (2011). *Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. Universidade Federal de Goiás.

Oliveira, R. F., & Scrofernenker, C. M. A. (2018). Comunicação estratégica (im)precisões conceituais e dimensões possíveis no contexto das organizações. *Media & Jornalismo*, *18*(33), 103–114. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_7

Ordeix-Rigo, E., & Duarte, J. (2009). From public diplomacy to corporate diplomacy: Increasing corporation's legitimacy and influence. *American Behavioral Scientist*, *53*(4), 549–564. https://doi.org/10.1177/0002764209347630

Orlandi, E. P. (2007). *As formas do silêncio: no movimento dos sentidos*. Editora da UNICAMP.

Pagliuso, A. T., Cardoso, R., & Spiegel, T. (2010). *Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão*. Saraiva.

Paiva, C. C. d. (2012). Sob o signo de Hermes, o espírito mediador: midiatização, interação e comunicação compartilhada. In M. Â. Mattos, J. J. Júnior, & N. Jacks (Eds.), *Mediação e midiatização*. EDUFBA.

Paramio-Salcines, J. L., Babiak, K., & Walters, G. (2013). CSR within the sport industry: An overview of an emerging academic field. In J. L. Paramio-Salcines, K. Babiak, & G. Walters (Eds.), *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility* (pp. 1–13). Routledge.

Parsons, T. (1967). Sugestões para um tratado sociológico da teoria de organização. In A. Etzioni (Ed.), *Organizações complexas*. Atlas.

Patatt, C., & Bandeira, G. (2020). Paixão e representatividade: a percepção dos torcedores brasileiros quanto às campanhas sociais dos clubes nacionais de futebol. *Culturas Midiáticas*, *13*(2), 261–279. https://doi.org/10.22478/ufpb.1983-5930.2020v13n2.55492

Patton, M. Q. (2002). *Pesquisa qualitativa e métodos de avaliação* (edição brasileira, tradução). Sage.

Pedersen, P. M., Laucella, P. C., Kian, E., & Geurin, A. N. (2007). *Strategic sport communication*. Human Kinetics.

Pedersen, P. M., Laucella, P. C., Miloch, K. S., & Fielding, L. W. (2007). The juxtaposition of sport and communication: Defining the field of sport communication. *International Journal of Sport Management and Marketing*, *2*(3), 193–207. https://doi.org/10.1504/IJSMM.2007.012400

Pedersen, P. M., & Thibault, L. (2019). *Contemporary sport management* (6th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Pedersen, P. M., & Thibault, L. (2019). Managing sport. In P. M. Pedersen & L. Thibault (Eds.), *Contemporary Sport Management* (pp. 38–83). Human Kinetics.

Pereira, J. A. O. (2003). *Futebol, de esporte amador a negócio de entretenimento e lazer em uma sociedade midiatizada* (Dissertação de mestrado, Núcleo de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia). Universidade Federal da Bahia.

Pérez, R. A. (2012). El estado del arte en la comunicación estratégica. *Mediaciones Sociales*, *10*, 121–196. https://doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684

Pérez, R. A. (2012). *Pensar la estrategia: otra perspectiva* (1ª ed.). La Crujía.

Perrow, C. (1972). *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. Atlas.

Perrow, C. (1980). Zoo story: Life in the organizational sandpit. In G. Salaman & K. Thompson (Eds.), *Control and ideology in organizations* (pp. 259–277). MIT Press.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). In search of excellence. *Nursing Administration Quarterly*, *8*(3), 85–86. https://doi.org/10.1097/00006216-198400830-00014

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2015). External control of organizations: A resource dependence perspective. In J. B. Miner (Ed.), *Organizational behavior 2* (pp. 355–370). Routledge.

Pinheiro, F., & Marín-Montín, J. (2019). Media, comunicação e desporto: Uma introdução. *Mediapolis – Revista de Comunicação, Jornalismo e Espaço Público*, *8*. https://doi.org/10.14195/2183-6019_8_0

Pinto, M. R. (2017). *Pelo direito de torcer: Das torcidas gays aos movimentos de torcedores contrários ao machismo e à homofobia no futebol* (Dissertação de mestrado, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo). Universidade de São Paulo. https://doi.org/10.11606/D.100.2018.tde-12032018-205408

Pitts, B. G., Fielding, L. W., & Miller, L. K. (1994). Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model. *Sport Marketing Quarterly*, *3*(1), 15–24. https://doi.org/10.1177/106169349400300103

Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2013). *Fundamentals of sport marketing* (4th ed.). Fitness Information Technology.

Porter, M. E. (1989). How competitive forces shape strategy. In D. Asch & C. Bowman (Eds.), *Readings in Strategic Management* (pp. 133–143). Palgrave. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Prochnik, L. (2010). *O futebol na telinha: A relação entre o esporte mais popular do Brasil e a mídia*. Trabalho apresentado no XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste (DT 1 – Jornalismo), Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), Vitória, ES, Brasil.

Quintela, J. L. (2020). O diretor de comunicação no futebol: Perfis e tendências nos "três grandes" clubes portugueses. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, *9*(1), 21–41. https://doi.org/10.5585/podium.v9i1.13748

Raimo, N., de Nuccio, E., Giakoumelou, A., Petruzzella, F., & Vitolla, F. (2020). Non-financial information and cost of equity capital: An empirical analysis in the food and beverage industry. *British Food Journal*, *123*(1), 49–65. https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2020-0278

Rego, A., Cunha, M. P. E., Costa, N., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável*. RH Editora.

Reis, R., Zanetti, D., & Frizzera, L. (2019). *Algoritmos e desinformação: O papel do YouTube no cenário político brasileiro*. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Internet e Política do VIII Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação e Política (COMPOLÍTICA), Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.

Rith, R., & Spinelli, R. (2024). Examining the X factor of corporate social responsibility in professional football clubs: An integrative literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. https://doi.org/10.1002/csr.2750

Robbins, S. P. (1978). *O processo administrativo: Integrando teoria e prática*. Atlas.

Rocco Junior, A. J. (2016). *Gestão estratégica da comunicação nos principais clubes de futebol do Brasil: Muito marketing, pouca comunicação*. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)*, *1*(1), 64–78. Recuperado de http://revistagestaodoesporte.com.br/pluginfile.php/207/mod_resource/content/4/Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica%20da%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20nos%20Principais%20Clubes%20de%20Futebol%20do%20Brasil%20OK.pdf

Rocco Junior, A. J., Carlassara, E. de O. C., & Parolini, P. L. L. (2016). Comunicação comunitária e responsabilidade social em clubes de futebol do Brasil e da Europa: Muito além do "sócio-torcedor". *Organicom*, *13*(24), 189–204. https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2016.139328

Rocha, C. M. de, & Bastos, F. de C. (2011). Gestão do esporte: Definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, *25*(SPE), 91–103. https://doi.org/10.1590/S1807-55092011000500010

Rocha, F. J., & Aquino, L. F. (2024). *O campeão da vida: Perdoar para viver*. Melhorpubli.

Rocha, F. J. de, & Giacomelli, F. (2019). Comunicação estratégica no futebol brasileiro: Estudo sobre os campeões nacionais de 2018 na Copa Libertadores de 2019. *Revista GEMInIS*, *10*(2), 137–159. https://revistageminis.ufscar.br/index.php/geminis/article/view/453

Rocha, F. J. de (2020). *Narrativa transmídia no futebol* (Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior). Universidade da Beira Interior. http://hdl.handle.net/10400.6/10610

Rocha, F. J. de, & Morais, R. (2021). O papel do futebol no combate às desigualdades e na afirmação do papel da mulher: Uma análise das estratégias de comunicação dos clubes de Portugal e Brasil no Dia Internacional da Mulher. *Interações: Sociedade e as Novas Modernidades*, *41*, 68–93. https://doi.org/10.31211/interacoes.41.2021.a4

Rocha, F. J. de, & Morais, R. (2022). How the Union of European Football Associations (UEFA) plays the game: Communicates football's social responsibility. *methaodos. revista de ciencias sociales*, *10*(2), 393–409. https://doi.org/10.17502/mrcs.v10i2.593

Rocha, F. J. de, & Morais, R. (2023). Quando os direitos humanos ficam fora de jogo: Uma análise ao silenciamento das seleções durante o Mundial de Futebol de 2022. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, *13*(26), 121–140. https://doi.org/10.5783/revrrpp.v13i26.821

Rocha, F., & Morais, R. (2024). Quando "os golos dispensam balizas": Uma análise às estratégias de comunicação de responsabilidade social da Fundação do Futebol/Liga Portugal. *Estudos em Comunicação*, *39*(1), 74–93. https://doi.org/10.25768/1646-4974n39v1a05

Rocha, F. J. de, & Morais, R. (2025a). Quebrando o silêncio: A invisibilidade e as ações de combate ao racismo no futebol espanhol. *Observatorio (OBS)**, *19*, 223–240. https://doi.org/10.15847/obsOBS19120252539

Rocha, F. J. da, & Morais, R. (2025b). *Mapeando a responsabilidade social no futebol ibérico: As fundações sociais e o alinhamento com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável*. Comunicação oral apresentada nas V Jornadas de Ciências da Comunicação da FLUC – (Re)pensar a comunicação alternativa no mundo contemporâneo, Universidade de Coimbra.

Rodrigues, A. D. (1997). *Estratégias da comunicação: Questão comunicacional e formas de sociabilidade* (2.ª ed.). Presença.

Rodrigues, A. M. S. (2012). *O regime fiscal das sociedades desportivas e o enquadramento tributário da atividade dos empresários desportivos* (Dissertação de mestrado, Faculdade de Direito, Universidade do Porto). Universidade do Porto. https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/65089/2/24762.pdf

Rodrigues, S. B., & Cunha, M. P. (2000). Estudos organizacionais: novas perspectivas na Rodrigues, S. B., & Cunha, M. P. (2000). *Estudos organizacionais: Novas perspectivas na administração de empresas*. Iglu Editora.

Roma, J. C. (2019). Os objetivos de desenvolvimento do milênio e sua transição para os objetivos de desenvolvimento sustentável. *Ciência e Cultura*, *71*(1), 33–39. https://doi.org/10.21800/2317-66602019000100011

Rosa, R. (2011). *Agendamento compartilhado de políticas públicas sociais. Intexto*, *24*, 133–146. https://seer.ufrgs.br/index.php/intexto/article/view/16495

Rouvrais-Charron, C., & Kim, C. (2009). *European football under close scrutiny. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 10*(3), 33-46. https://doi.org/10.1108/IJSMS-10-03-2009-B005

Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). *Organisational and strategic communication: Editorial introduction. Comunicação e Sociedade, 26*, 14–20. https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2022

Ruão, T., & Salgado, P. (2008). *Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório*. In M. L. Martins & M. Pinto (Orgs.), *Comunicação e cidadania: Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação* (pp.

329–340). Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. https://hdl.handle.net/1822/37205

Rudio, F. V. (1985). *Introdução ao projeto de pesquisa científica* (10. ed.). Editora Vozes Ltda. http://bds.unb.br/handle/123456789/214

Rummenigge, K.-H., & Centenaro, M. (2015). *ECA club management guide: An inspiring managerial synergy of ECA member clubs*. European Club Association.

Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., & Fuller, G. (2019). *Sustainable development report 2019: Transformations to achieve the sustainable development goals*. Bertelsmann Stiftung & Sustainable Development Solutions Network (SDSN). https://sdgtransformationcenter.org/reports/sustainable-development-report-2019

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (440 p.). Sage.

Sampaio, M. B., & Mota, G. G. V. (2024). Discriminação racial no esporte: O racismo e a legislação no futebol brasileiro. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, 10*(3), 2653–2673. https://doi.org/10.51891/rease.v10i3.13423

Sampaio, R. C., & Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: Manual de aplicação*. Enap. https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6542

Sanderson, J. (2013). Social media and sport communication: Abundant theoretical opportunities. In P. Pedersen (Ed.), *Routledge Handbook of Sport Communication* (pp. 56-65). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203123485-8

Sanglard, F. N., Garcêz, R. L., & Maia, R. C. M. (2022). Entrevistas. In R. C. M. Maia (Org.), *Métodos de pesquisa em comunicação política* (pp. 173–188). Edufba. https://doi.org/10.7476/9786556308883

Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: Contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Universidade Aberta. https://doi.org/10.34627/3s9s-k971

Santos, T. d. O. (2016). *Envolvimento dos adeptos de futebol nas redes sociais, satisfação e intenções comportamentais* (Tese de doutoramento). Universidade de Lisboa. https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10400.5/13023

Savenhago, I., & Pistori, W. (2017). *Onze: futebol e ciências humanas*. Paco Editorial.

Schein, E. H. (1982). *Psicologia organizacional*. Prentice Hall do Brasil.

Schein, E. H. (2014). *Para uma nova visão da cultura organizacional* (A. A. Abramczuk, Trad.). *Sloan Management Review, 25*(2), 3–16. [Tradução não oficial disponível em ResearchGate] https://www.researchgate.net/publication/284435496

Scheufele, D. A. (1999). Framing as a theory of media effects. *Journal of Communication, 49*(1), 103–122. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1999.tb02784.x

Schramade, W. (2017). Investing in the UN sustainable development goals: Opportunities for companies and investors. *Journal of Applied Corporate Finance, 29*(2), 87–99. https://doi.org/10.1111/jacf.12236

Schultz, G. (2016). *Introdução à gestão de organizações* (Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias). Editora da UFRGS.

Schulz, W. (1982). Ausblick am Ende des Holzweges: Eine Übersicht über die Ansätze der neuen Wirkungsforschung. *Publizistik, 27*(1-2), 49–73.

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open systems perspectives*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315663371

Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1999). La organización de los sectores sociales: Proposiciones y primeras evidencias. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 154–190). Fondo de Cultura Económica.

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., Cook, S. W., & Leite, D. M. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (M. M. H. D'Oliveira & M. M. Del Rey, Trad.). Editora Pedagógica e Universitária.

Selznick, P. (1967). Organizações complexas: Um estudo das organizações em face dos problemas sociais. In A. Etzioni (Ed.), *Fundamentos da teoria de organização*. Atlas.

Senge, P. M. (2018). *A quinta disciplina: A arte e prática da organização que aprende* (edição revista e ampliada, 644 p.). Best Seller.

Serra, J. P. (2007). *Manual de teoria da comunicação* (Vol. 203). Livros Labcom.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review, 17*(3), 58–64. https://doi.org/10.2307/41162149

Sgorla, F., & Fossa, M. I. T. (2009). *A visibilidade midiática da responsabilidade social organizacional*. *Lumina*, *3*(1). https://doi.org/10.34019/1981-4070.2009.v3.21061

Shaw, E. F. (1979). Agenda-setting and mass communication theory. *Gazette, 25*(2), 96–105. https://doi.org/10.1177/001654927902500203

Sherwood, M., & Nicholson, M. (2013). Research methodologies in sport communication. In P. Pedersen (Ed.), *Routledge Handbook of Sport Communication* (pp. 84–96). Routledge.

Sieber, S. D. (1973). The integration of fieldwork and survey methods. *American Journal of Sociology, 78*(6), 1335–1359. https://doi.org/10.1086/225467

Silva, D. W. S. da. (2018). *Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais* (Tese de doutoramento, Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Repositório Digital LUME. https://lume.ufrgs.br/handle/10183/180564

Silva, D. W. S. da, & Baldissera, R. (2019). Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. *Organicom*. https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2019.163239

Silva, F. H. A. D., & Paula, P. Â. D. F. E. (2020). *Os impactos do racismo na subjetividade do jogador de futebol negro*. *Psicologia: Ciência e Profissão, 40*(spe), e230122. https://doi.org/10.1590/1982-3703003230122

Silva, S. C. M. (2022). *Comunicar a responsabilidade social: Um modelo de comunicação para as universidades públicas portuguesas*. LabCom. https://labcomca.ubi.pt/wp-content/uploads/2022/10/202202_ComResponSocial_SoniaSilva-1.pdf

Silva, S. C. M., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2016). O desafio da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior: Estudo do papel da comunicação na promoção da sua missão social. *Comunicação e Sociedade, 29*, 311–326. https://doi.org/10.58050/comunicando.v5i1.209

Silva, S. C. M., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2020). O estado da arte da comunicação organizacional: As tendências do século XXI. *Observatorio (OBS*) Journal, 14*(4), 1–19. https://doi.org/10.15847/obsOBS14420201652

Simon, H. A. (1965). *Comportamento administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. FGV.

Skalski, P. D., Neuendorf, K. A., & Cajigas, J. A. (2017). The content analysis guidebook. In K. A. Neuendorf (Ed.), *The content analysis guidebook* (2nd ed., pp. 201–402). Sage.

Skinner, J. (2010). Sport social responsibility. In *Sport Public Relations and Communication* (pp. 69–86). Routledge / Taylor & Francis. https://doi.org/10.4324/9780080886114-5

Slack, R., & Shrives, P. (2008). Social disclosure and legitimacy in Premier League football clubs: The first ten years. *Journal of Applied Accounting Research, 9*(1), 17–28. https://doi.org/10.1108/09675420810886105

Slack, T. (2014). The social and commercial impact of sport, the role of sport management. *European Sport Management Quarterly, 14*(5), 454–463. https://doi.org/10.1080/16184742.2014.974311

Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics.

Smith, A. C. T., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship, 25*, 1–12. https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.25.43

Smith, W., & Higgins, M. (2000). Cause-related marketing: Ethics and the ecstatic. *Business & Society, 39*(3), 304–322. https://doi.org/10.1177/000765030003900304

Sobrinho, A. B. F., & Barbosa, A. M. (2014). Criatividade no Instagram como ferramenta de inovação para as organizações. *Signos do Consumo, 6*(1), 125–137. https://doi.org/10.11606/issn.1984-5057.v6i1p125-137

Sodré, M. (2002). *Antropológica do espelho: Uma teoria da comunicação linear e em rede*. Vozes.

Sodré, M. (2009). *A narração do fato: Notas para uma teoria do acontecimento*. Vozes.

Soriano, F. (2010). *A bola não entra por acaso: Estratégias inovadoras de gestão no mundo do futebol*. Larousse.

Sousa, J. P. (2008). *A teoria do agendamento e as responsabilidades do jornalista ambiental: Uma perspectiva ibérica*. *Biblioteca Online de Ciências da Comunicação (BOCC)*.

Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.

Stasiak, D. (2013). *A comunicação organizacional sob o viés da midiatização: Outros fluxos, novas percepções*. Trabalho apresentado no VII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), Brasília.

Sternberg, R. J. (2000). *Practical intelligence in everyday life*. Cambridge University Press.

Stoldt, G. C., Dittmore, S. W., & Pedersen, P. M. (2019). Communication in the sport industry. In P. M. Pedersen & L. Thibault (Eds.), *Contemporary sport management* (6th ed., pp. 270–289). Human Kinetics.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), 571–610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Suertegaray, D. M. A. (2005). Notas sobre epistemologia da geografia. *Cadernos Geográficos, 12*.

Sun, Y. (2017). Coding, fixed. In M. Allen (Ed.), *The SAGE encyclopedia of communication research methods* (pp. 145–146). SAGE Publications.

Tacon, R. (2007). Football and social inclusion: Evaluating social policy. *Managing Leisure, 12*(1), 1–23. https://doi.org/10.1080/13606710601056422

Taylor, B. C. (2004). Postmodern theory. In S. May & D. K. Mumby (Eds.), *Engaging organizational communication theory and research: Multiple perspectives* (pp. 113–140). SAGE Publications.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Temer, A. C. R. P., & Nery, V. C. A. (2009). *Para entender as teorias da comunicação* (2.ª ed.). EDUFU.

Thompson, J. D. (2003). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Transaction Publishers.

Tichy, N. M., McGill, A. R., & Clair, L. S. (1997). *Corporate global citizenship: Doing business in the public eye*. Lexington Books.

Tironi, E., & Carvallo, A. (2006). Identidad e imagen. In *Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales* (pp. 79–85). Taurus.

Tönnies, F. (2017). *Community and society* (C. P. Loomis, Trans.). Routledge.

Torquato, G. (2004). *Tratado de comunicação organizacional e política*. Pioneira Thomson Learning.

Traquina, N. (2000). *O poder do jornalismo: Análise e textos da teoria do agendamento*. MinervaCoimbra.

Tresch, R. W. (2014). *Public finance: A normative theory*. Academic Press.

Trindade, J. B. (2024). Journalism or activism? Black journalists' collaboration with the Brazilian Observatory of Racial Discrimination in football in the Brazilian sports media. *Staps, 144*(1), 93–113. https://doi.org/10.3917/sta.144.0093

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.

Valeri, M. (2019). CSR reporting of sports organizations. In *Corporate social responsibility and reporting in sports organizations: CSR, sustainability, ethics & governance* (pp. 209–246). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97649-5_6

Van Der Merwe, J. (2007). Political analysis of South Africa's hosting of the Rugby and Cricket World Cups: Lessons for the 2010 Football World Cup and beyond? *Politikon, 34*(1), 67–81. https://doi.org/10.1080/02589340701336294

Vaz, A. F. (2005). Teoria crítica do esporte: Origens, polêmicas, atualidade. *Revista Esporte e Sociedade, 1*(1), 1–23.

Verón, E. (1997). Esquema para el análisis de la mediatización. *Diálogos de la Comunicación, 48*, 9–16. Recuperado de https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01488522

Verón, E. (1998). *Interfaces: Sobre la democracia audiovisual evolucionada*. Gedisa.

Vieira, A. B. (2015). Movimentos sociais e mídia: Uma complexa relação no processo de formulação da agenda. *Tempo da Ciência, 22*(43), 29–41. https://doi.org/10.48075/rtc.v22i43.12638

Vieira, E. D. N. (2023). *Racismo e representações ilusórias no futebol: Uma análise do Observatório da Discriminação Racial no Futebol (2014–2020)* [Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Goiás]. https://repositorio.ueg.br/jspui/handle/riueg/2107

Vieira, R. F. (2004). *Comunicação organizacional*. Mauad Editora.

Vincent, L., & Stevenson, S. (2010). Rethinking rugby and the rainbow nation. *Journal of African Media Studies, 2*(3), 287–296. https://doi.org/10.1386/jams.2.3.287_1

Vivarta, V. (2011). *Imprensa e agenda de direitos das mulheres: Uma análise das tendências da cobertura jornalística*. ANDI – Comunicação e Direitos.

von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.

Votaw, D. (1973). Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility (Pt. II). *California Management Review, 15*(3), 5–19. https://doi.org/10.2307/41164435

Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing, 73*(6), 77–91. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.77

Wahrlich, B. M. de S. (1986). *Uma análise das teorias de organização* (Vol. 5). Fundação Getulio Vargas.

Walters, G., & Tacon, R. (2011). *Corporate social responsibility in European football* (Birkbeck Sport Business Centre Research Paper No. 4, pp. 1–101). Birkbeck Sport Business Centre, University of London.

Waters, R. D. (2013). Applying public relations theory to increase the understanding of sport communication. In P. M. Pedersen (Ed.), *Routledge handbook of sport communication* (pp. 66–74). Routledge.

Weaver, D. H. (1981). *Media agenda-setting in a presidential election: Issues, images, and interest*. Greenwood Press.

Webb, E. J., Campbell, D. T., Schwartz, R. D., & Sechrest, L. (1999). *Unobtrusive measures: Nonreactive research in the social sciences* (Vol. 2). SAGE Publications.

Weber, M. (1930). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism* (T. Parsons, Trans.). Allen & Unwin.

Wenner, L. A. (2015). Communication and sport, where art thou? Epistemological reflections on the moment and field(s) of play. *Communication & Sport, 3*(3), 247–260. https://doi.org/10.1177/2167479515584781

Wolf, M. (1999). *Teorias da comunicação: Mass media – contextos e paradigmas; novas tendências; efeitos a longo prazo; o newsmaking; textos de apoio* (M. J. V. de Figueiredo, Trad.). Editorial Presença. (Obra original publicada em 1985)

Wolfe, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., Dukerich, J. M., Core, D. C., Dickson, K. E., & Jourdan, J. S. (2005). Sport and organizational studies: Exploring synergy. *Journal of Management Inquiry, 14*(2), 182–210. https://doi.org/10.1177/1056492605275245

Wong, W. C., Batten, J. A., Mohamed-Arshad, S. B., Nordin, S., & Adzis, A. A. (2021). Does ESG certification add firm value? *Finance Research Letters, 39*, 101593. https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101593

Wood, D. J., & Logsdon, J. M. (2002). Business citizenship: From individuals to organizations. In J. A. Wieland (Ed.), *The Ruffin series in business ethics* (pp. 59–94). Philosophy Documentation Center.

Xu, Y., & Zhu, N. (2024). The effect of environmental, social, and governance (ESG) performance on corporate financial performance in China: Based on the perspective of innovation and financial constraints. *Sustainability, 16*(8), 3329. https://doi.org/10.3390/su16083329

Yang, D., & Sonmez, M. (2005). Intangible balls. *Business Strategy Review, 16*(2), 39–44. https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2005.00361.x

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (D. Grassi, Trad.). Bookman. (Obra original publicada em 1984)

Zadek, S. (2007). The path to corporate responsibility. In J. Wieland (Ed.), *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 159–172). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_13

Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2018). Corporate social responsibility (CSR) in football: Exploring modes of CSR implementation. In S. Chadwick, D. Parnell, P. Widdop, & C. Anagnostopoulos (Eds.), *Routledge handbook of football business and management* (pp. 114–130). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781351262804-10

Zerfass, A., & Volk, S. C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: The Communications Contributions Framework. *Journal of Communication Management, 22*(4), 397–415. https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0146

Zerubavel, E. (2006). *The elephant in the room: Silence and denial in everyday life*. Oxford University Press.

Zhang, L., Li, D., Cao, C., & Huang, S. (2018). The influence of greenwashing perception on green purchasing intentions: The mediating role of green word-of-mouth and moderating role of green concern. *Journal of Cleaner Production, 187*, 740–750. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.201

Zucker, H. G. (1978). The variable nature of news media influence. In B. D. Ruben (Ed.), *Communication Yearbook 2* (pp. 225–240). Transaction Books. https://doi.org/10.1080/23808985.1978.11923728

Apêndices

Apêndice I – Parecer Comissão de Ética

Comissão de Ética
Universidade da Beira Interior

comissaodeetica@ubi.pt
Convento de Santo António
6201-001 Covilhã | Portugal

Parecer relativo ao processo n.º CE-UBI-Pj-2022-059-ID1514

Na sua reunião de 20 de dezembro de 2022, a Comissão de Ética apreciou a documentação científica submetida referente ao pedido de parecer do projeto **"Não é só Futebol. As ações de comunicação e a responsabilidade social dos clubes da Primeira Liga de Portugal e da Série A do Brasil"**, do proponente **Fernando Jesus da Rocha,** a que atribuiu o código n.º CE-UBI-Pj-2022-059.

Na sua análise não identificou matéria que ofenda os princípios éticos e morais, sendo de parecer que o estudo em causa pode ser **aprovado**.

Covilhã e UBI

A Presidente da Comissão de Ética

Assinado por : **AMÉLIA MARIA MONTEIRO FERNANDES NUNES**
Num. de Identificação: BI102417849
Data: 2023.01.15 18:55:20+00'00'

CARTÃO DE CIDADÃO

(Professora Doutora Amélia Maria Monteiro Fernandes Nunes)

(Professora Auxiliar)

Apêndice II – Guião das entrevistas

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas veiculadas nas plataformas digitais?

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Apêndice III – Guião do Inquérito

Tese de Doutoramento | As ações de comunicação e a responsabilidade social dos clubes da I Liga de Portugal e da Série A do Brasil

Esta tese decorre no âmbito do Doutoramento em Ciências da Comunicação, na Universidade da Beira Interior, Portugal, e envolve o Me. Fernando Jesus da Rocha (como investigador principal) e o Prof. Dr. Ricardo José Pinheiro Fernandes Morais (como orientador). O projeto possui financiamento da FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia, instituição de carácter público de financiamento à pesquisa através de uma bolsa de doutoramento com o n.º 2022.13135.BD. Os investigadores envolvidos declaram não haver benefícios financeiros ou outros, diretos ou indiretos, reais ou potenciais, presumíveis para além dos científicos/ académicos.

Este estudo envolve os clubes da I Liga de Portugal e Série A do Brasil, e versa sobre a comunicação de responsabilidade social. Nesta investigação, consideramos os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), princípios orientadores que servem como referência para assinalar conteúdos sociais.

A sua participação é voluntária, podendo decidir por não participar, assinalando a opção no início deste inquérito, sem gerar nenhum prejuízo para si ou para o clube ao qual é adepto, assim como não estão previstos quaisquer benefícios para si que não sejam a contribuição para a consecução dos objetivos deste estudo. A sua confidencialidade está garantida através do uso de codificação e do cuidado no manuseamento dos dados. Importa destacar que apenas os investigadores acima mencionados têm acesso aos seus dados pessoais.

Esta pesquisa não permite a participação de menores de idade, ou mesmo, pessoas com limitações cognitivas ou quaisquer outras limitações que impeçam a tomada de decisão consciente.

Reiteramos que a sua decisão de participar é voluntária, livre, e informada. Colocámo-nos à disposição para qualquer dúvida ou informação adicional que necessite para a sua decisão, através do e-mail fernando.rocha@ubi.pt.

Após ler atentamente o texto explicativo acima, aceita participar voluntariamente do inquérito por questionário, tendo consciência que não há riscos ou inconvenientes que possam ser causados em virtude da sua livre participação?

- ○ Sim
- ○ Não

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade? *

- ◯ De 18 a 27
- ◯ De 28 a 37
- ◯ De 38 a 47
- ◯ De 48 a 57
- ◯ Mais de 58

Sexo *

- ◯ Masculino
- ◯ Feminino
- ◯ Outro

2 - Qual é o seu nível de escolaridade? *

- ◯ Ensino Básico / Ensino Fundamental
- ◯ Ensino Secundário / Ensino Médio
- ◯ Licenciatura / Bacharelado
- ◯ Mestrado
- ◯ Doutorado

Atualmente está associado ao clube? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto? *

- ○ Várias vezes por dia
- ○ Uma vez por dia
- ○ Várias vezes por semana
- ○ Uma vez por semana
- ○ Mensalmente
- ○ Várias vezes por mês
- ○ Não acedo às redes sociais do clube de futebol de que sou adepto

Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar * e promover campanhas de caráter social

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	○	○	○	○	○	Concordo totalmente

Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os três assuntos mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

1. Campanhas que contribuam para a erradicação da pobreza
2. Campanhas que contribuam para a erradicação da fome e promovam, por exemplo, a segurança alimentar, a nutrição e a agricultura sustentável
3. Campanhas que promovam a consciência para questões relacionadas à saúde
4. Campanhas relacionadas ao acesso universal e inclusivo da educação
5. Campanhas relacionadas à igualdade de género, ao empoderamento feminino e ao combate à violência contra a mulher
6. Campanhas de consciencialização à gestão sustentável da água ou que contribuam para o alerta do direito universal ao acesso à água potável
7. Campanhas que contribuam para a garantia do acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos
8. Campanhas que contribuam para a promoção do crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos
9. Campanhas que promovam a industrialização inclusiva e sustentável e fomentam a inovação, como o acesso universal às tecnologias de informação e comunicação
10. Campanhas que fomentam a redução das desigualdades, a inclusão social, económica e política, além de contribuir para a eliminação de práticas de discriminação contra a idade, género, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição económica ou outra
11. Campanhas que contribuam para uma urbanização inclusiva e sustentável, que alertem para as vítimas afetadas por catástrofes, com vistas à diminuição de perdas económicas

diretas causadas por essa via no produto interno bruto global, incluindo as catástrofes relacionadas com a água e a poluição

12. Campanhas que consciencializem quanto à gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais, que contribuam para a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reutilização

13. Campanhas que contribuam para a consciencialização das alterações das ações climáticas e possam gerar visibilidade sobre as medidas de mitigação, adaptação, redução de impacto e alerta precoce no que respeita às alterações climáticas

14. Campanhas que contribuam para a consciencialização da gestão sustentável e proteção dos ecossistemas marinhos e costeiros

15. Campanhas que consciencializem para a proteção, restauração e promoção do uso sustentável dos ecossistemas terrestres, que combatam a desertificação e a degredação do solo, das florestas e a proteção da biodiversidade

16. Campanhas que promovam sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionando o acesso à justiça para todos e a construção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas para todos. Campanhas que combatam o abuso, exploração, tráfico e todas as formas de violência e tortura contra as crianças, e, ainda, campanhas que combatam o mau uso do dinheiro público, o terrorismo, e contribuam para fornecer identidade legal e registo civil para todos

17. Campanhas que reforçam os meios de implementação e revitalização de parcerias globais para o desenvolvimento sustentável

Apêndice IV – Codificação do Inquérito com os adeptos

1	País	1	Portugal
		2	Brasil

2	Clube	1	Sport Lisboa e Benfica
		2	Futebol Clube do Porto
		3	Sporting Clube de Portugal
		4	Clube Desportivo Santa Clara
		5	Vitoria Sport Clube
		6	Sporting Clube de Braga
		7	Club Sport Marítimo
		8	Gil Vicente Futebol Clube
		9	Grupo Desportivo Estoril Praia
		10	Moreirense Futebol Clube
		11	B SAD
		12	Futebol Clube de Famalicão
		13	Futebol Clube Paços Ferreira
		14	Portimonense Sporting Clube
		15	Futebol Clube de Vizela
		16	Clube Desportivo de Tondela
		17	Boavista Futebol Clube
		18	Futebol Clube de Arouca
		19	Sport Club Internacional
		20	Clube de Regatas do Flamengo
		21	Clube Atlético Mineiro
		22	São Paulo Futebol Clube
		23	Santos Futebol Clube
		24	Fluminense Football Club
		25	Fortaleza Esporte Clube
		26	Sociedade Esportiva Palmeiras
		27	Atlético Clube Goianense
		28	Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense
		29	Sport Club do Recife
		30	Esporte Clube Bahia
		31	Ceará Sporting Club
		32	Cuiabá Esporte Clube
		33	Esporte Clube Juventude
		34	Sport Club Corinthians Paulista
		35	Club Athletico Paranaense
		36	América Futebol Clube
		37	Red Bull Bragantino
		38	Associação Chapecoense de Futebol

3	Qual é a sua idade?	1	De 18 a 27
		2	De 28 a 37
		3	De 38 a 47
		4	De 48 a 57
		5	Mais de 58

4	Sexo	1	Masculino
		2	Feminino
		3	Outro

5	Qual é o seu nível de escolaridade?	1	Ensino Básico / Ensino Fundamental
		2	Ensino Secundário / Ensino Médio
		3	Licenciatura / Bacharelado
		4	Mestrado
		5	Doutorado

6	Atualmente está associado ao clube?	1	Sim
		2	Não

7	Com que frequência você acede às redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?	1	Várias vezes por dia
		2	Uma vez por dia
		3	Várias vezes por semana
		4	Uma vez por semana
		5	Mensalmente
		6	Várias vezes por mês
		7	Não acedo às redes sociais do clube de futebol de que sou adepto

8	É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social	1	Discordo totalmente
		2	Discordo parcialmente
		3	Nem concordo, nem discordo
		4	Concordo parcialmente
		5	Concordo totalmente

9	Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube	1	Discordo totalmente
		2	Discordo parcialmente
		3	Nem concordo, nem discordo
		4	Concordo parcialmente
		5	Concordo totalmente

10	Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais	1	Discordo totalmente
		2	Discordo parcialmente
		3	Nem concordo, nem discordo
		4	Concordo parcialmente
		5	Concordo totalmente

11	Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio	1	Discordo totalmente
		2	Discordo parcialmente
		3	Nem concordo, nem discordo
		4	Concordo parcialmente
		5	Concordo totalmente

12	Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social	1	Discordo totalmente
		2	Discordo parcialmente
		3	Nem concordo, nem discordo
		4	Concordo parcialmente
		5	Concordo totalmente

13	Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais	1	Discordo totalmente
		2	Discordo parcialmente
		3	Nem concordo, nem discordo
		4	Concordo parcialmente
		5	Concordo totalmente
14	Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos	1	Discordo totalmente
		2	Discordo parcialmente
		3	Nem concordo, nem discordo
		4	Concordo parcialmente
		5	Concordo totalmente
15	Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais	1	Discordo totalmente
		2	Discordo parcialmente
		3	Nem concordo, nem discordo
		4	Concordo parcialmente
		5	Concordo totalmente
16	O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade	1	Discordo totalmente
		2	Discordo parcialmente
		3	Nem concordo, nem discordo
		4	Concordo parcialmente
		5	Concordo totalmente
17	É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social	1	Discordo totalmente
		2	Discordo parcialmente
		3	Nem concordo, nem discordo
		4	Concordo parcialmente
		5	Concordo totalmente
18	Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais	1	Discordo totalmente
		2	Discordo parcialmente
		3	Nem concordo, nem discordo
		4	Concordo parcialmente
		5	Concordo totalmente
19	Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas	1	Campanhas que contribuam para a erradicação da pobreza
		2	Campanhas que contribuam para a erradicação da fome e promovam, por exemplo, a segurança alimentar, a nutrição e a agricultura sustentável
		3	Campanhas que promovam a consciência para questões relacionadas à saúde
		4	Campanhas relacionadas ao acesso universal e inclusivo da educação
		5	Campanhas relacionadas à igualdade de género, ao empoderamento feminino e ao combate à violência contra a mulher
		6	Campanhas de consciencialização à gestão sustentável da água ou que contribuam para o

	plataformas digitais:		alerta do direito universal ao acesso à água potável
		7	Campanhas que contribuam para a garantia do acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos
		8	Campanhas que contribuam para a promoção do crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos
		9	Campanhas que promovam a industrialização inclusiva e sustentável e fomentam a inovação, como o acesso universal às tecnologias de informação e comunicação
		10	Campanhas que fomentam a redução das desigualdades, a inclusão social, económica e política, além de contribuir para a eliminação de práticas de discriminação contra a idade, género, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição económica ou outra
		11	Campanhas que contribuam para uma urbanização inclusiva e sustentável, que alertem para as vítimas afetadas por catástrofes, com vistas à diminuição de perdas económicas diretas causadas por essa via no produto interno bruto global, incluindo as catástrofes relacionadas com a água e a poluição
		12	Campanhas que consciencializem quanto à gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais, que contribuam para a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reutilização
		13	Campanhas que contribuam para a consciencialização das alterações das ações climáticas e possam gerar visibilidade sobre as medidas de mitigação, adaptação, redução de impacto e alerta precoce no que respeita às alterações climáticas
		14	Campanhas que contribuam para a consciencialização da gestão sustentável e proteção dos ecossistemas marinhos e costeiros
		15	Campanhas que consciencializem para a proteção, restauração e promoção do uso sustentável dos ecossistemas terrestres, que combatam a desertificação e a degredação do solo, das florestas e a proteção da biodiversidade
		16	Campanhas que promovam sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionando o acesso à justiça para todos e a construção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas para todos. Campanhas que combatam o abuso, exploração, tráfico e todas as formas de violência e tortura contra as crianças, e, ainda, campanhas que combatam o mau uso do dinheiro público, o terrorismo, e contribuam para fornecer identidade legal e registo civil para todos
		17	Campanhas que reforçam os meios de implementação e revitalização de parcerias globais para o desenvolvimento sustentável

Apêndice V – Codificação das Plataformas digitais

1	País	1	Portugal
		2	Brasil

2	Clube	1	Sport Lisboa e Benfica
		2	Futebol Clube do Porto
		3	Sporting Clube de Portugal
		4	Clube Desportivo Santa Clara
		5	Vitoria Sport Clube
		6	Sporting Clube de Braga
		7	Club Sport Marítimo
		8	Gil Vicente Futebol Clube
		9	Grupo Desportivo Estoril Praia
		10	Moreirense Futebol Clube
		11	B SAD
		12	Futebol Clube de Famalicão
		13	Futebol Clube Paços Ferreira
		14	Portimonense Sporting Clube
		15	Futebol Clube de Vizela
		16	Clube Desportivo de Tondela
		17	Boavista Futebol Clube
		18	Futebol Clube de Arouca
		19	Sport Club Internacional
		20	Clube de Regatas do Flamengo
		21	Clube Atlético Mineiro
		22	São Paulo Futebol Clube
		23	Santos Futebol Clube
		24	Fluminense Football Club
		25	Fortaleza Esporte Clube
		26	Sociedade Esportiva Palmeiras
		27	Atlético Clube Goianense
		28	Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense
		29	Sport Club do Recife
		30	Esporte Clube Bahia
		31	Ceará Sporting Club
		32	Cuiabá Esporte Clube
		33	Esporte Clube Juventude
		34	Sport Club Corinthians Paulista
		35	Club Athletico Paranaense
		36	América Futebol Clube
		37	Red Bull Bragantino
		38	Associação Chapecoense de Futebol

3	Plataforma	1	Facebook
		2	Instagram

4	Mês	1	Janeiro
		2	Fevereiro
		3	Março
		4	Abril
		5	Maio
		6	Junho
		7	Julho

		8	Agosto
		9	Setembro
		10	Outubro
		11	Novembro
		12	Dezembro

5	Texto	1	Sim
		2	Não

6	Foto	1	Sim
		2	Não

7	Vídeo	1	Sim
		2	Não

8	Origem da publicação	1	Própria
		2	Partilha (link)
		3	Youtube

9	Conteúdo de Responsabilidade Social	1	Sim
		2	Não

10	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) Principal 1	1	Erradicar a pobreza
		2	Erradicar a fome
		3	Saúde de qualidade
		4	Educação de qualidade
		5	Igualdade de género
		6	Água potável e saneamento
		7	Energias Renováveis e acessíveis
		8	Trabalho digno e crescimento econômico
		9	Indústria, inovação e infraestruturas
		10	Reduzir as desigualdades
		11	Cidades e comunidades sustentáveis
		12	Produção e consumo sustentáveis
		13	Ação climática
		14	Proteger a vida marinha
		15	Proteger a vida terrestre
		16	Paz, justiça e instituições eficazes
		17	Parcerias para a implementação dos objetivos
		999	Nenhum

11	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) Principal 2	1	Erradicar a pobreza
		2	Erradicar a fome
		3	Saúde de qualidade
		4	Educação de qualidade
		5	Igualdade de género
		6	Água potável e saneamento
		7	Energias Renováveis e acessíveis
		8	Trabalho digno e crescimento econômico
		9	Indústria, inovação e infraestruturas
		10	Reduzir as desigualdades
		11	Cidades e comunidades sustentáveis
		12	Produção e consumo sustentáveis
		13	Ação climática
		14	Proteger a vida marinha
		15	Proteger a vida terrestre
		16	Paz, justiça e instituições eficazes
		17	Parcerias para a implementação dos objetivos

		999	Nenhum

12	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) Secundário	1	Erradicar a pobreza extrema em todos os lugares, reduzindo a proporção de homens, mulheres e crianças que vivem na pobreza
		2	Medidas e sistemas de proteção social adequado, incluindo escalões
		3	Garantir aos mais vulneráveis direitos iguais no acesso aos recursos económicos, e acesso aos serviços básicos
		4	Reduzir a exposição e a vulnerabilidade dos mais pobres aos desastres económicos, sociais e ambientais
		5	Garantir recursos para os países em desenvolvimento
		6	Erradicar a pobreza na perspectiva da igualdade de género
		7	Acabar com a fome garantindo o acesso a uma alimentação de qualidade para pessoas em vulnerabilidade
		8	Atender às necessidades nutricionais das crianças, adolescentes, mulheres grávidas e pessoas idosas
		9	Melhorar o rendimento dos pequenos produtores de alimentos, particularmente das mulheres, povos indígenas e agricultores de subsistência
		10	Garantir sistemas sustentáveis de produção de alimentos e práticas agrícolas resilientes, que aumentem a produtividade e ajudem a manter os ecossistemas
		11	Manter a diversidade genética de sementes, plantas cultivadas, animais de criação e domesticados e suas respetivas espécies selvagens
		12	Aumentar a capacidade de produção agrícola nos países em desenvolvimento
		13	Reduzir a taxa de mortalidade materna global para menos de 70 mortes por 100.000 nados-vivos
		14	Acabar com as mortes evitáveis de recém-nascidos e crianças menores de 5 anos
		15	Acabar com as epidemias de Sida, tuberculose, malária, combater a hepatite, doenças transmitidas pela água e outras doenças transmissíveis
		16	Reduzir a mortalidade prematura por doenças não transmissíveis via prevenção e tratamento, e promover a saúde mental e o bem-estar
		17	Reforçar a prevenção e o tratamento do abuso de substâncias, incluindo o abuso de drogas e uso nocivo do álcool
		18	Reduzir o número de mortos e feridos devido a acidentes rodoviários
		19	Assegurar o acesso universal aos serviços de saúde sexual e reprodutiva, incluindo o planeamento familiar, informação e educação
		20	Atingir a cobertura universal de saúde e o acesso a medicamentos e vacinas essenciais para todos de forma segura, eficaz, de qualidade e a preços

			acessíveis
		21	Reduzir o número de mortes e doenças devido a químicos perigosos, contaminação e poluição do ar, água e solo
		22	Fortalecer a implementação da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco em todos os países
		23	Apoiar o desenvolvimento de vacinas e medicamentos. Proporcionar o acesso a medicamentos e vacinas essenciais a preços acessíveis
		24	Reforçar a capacidade de todos os países para o alerta precoce, redução de riscos e gestão de riscos nacionais e globais de saúde
		25	Garantir que todas as meninas e meninos completam o ensino primário e secundário que deve ser de acesso livre, equitativo e de qualidade
		26	Garantir que todos as meninas e meninos tenham acesso a um desenvolvimento de qualidade na primeira fase da infância, bem como cuidados e educação pré-escolar
		27	Assegurar a igualdade de acesso para todos à educação técnica, profissional e superior de qualidade, a preços acessíveis, incluindo à universidade
		28	Aumentar o número de jovens e adultos que tenham habilitações relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego e trabalho decente
		29	Eliminar as disparidades de género na educação e garantir a igualdade de acesso para os mais vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiência e povos indígenas
		30	Garantir que todos os jovens e adultos sejam alfabetizados e tenham adquirido o conhecimento básico de matemática
		31	Que os alunos possam promover o desenvolvimento sustentável, e adquiram conhecimento sobre direitos humanos, igualdade de género, e uma cultura de paz
		32	Construir e melhorar instalações físicas para educação, apropriadas para crianças e sensíveis às deficiências e à igualdade de género
		33	Ampliar a nível global o número de bolsas de estudo para os países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos
		34	Aumentar o contingente de professores qualificados, inclusive por meio da cooperação internacional para a formação de professores
		35	Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas, em toda parte
		36	Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos
		37	Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e envolvendo crianças, bem como as mutilações genitais

			femininas
		38	Reconhecer o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social
		39	Garantir a participação das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis na vida política, económica e pública
		40	Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos
		41	Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos económicos, acesso à propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade
		42	Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres
		43	Fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de género e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis
		44	Alcançar o acesso universal e equitativo à água potável e segura para todos
		45	Alcançar o acesso a saneamento e higiene adequados e equitativos para todos, e acabar com a defecação a céu aberto
		46	Melhorar a qualidade da água, reduzindo a poluição, eliminando despejo e minimizando a libertação de produtos químicos e materiais perigosos
		47	Aumentar a eficiência no uso da água, e reduzir substancialmente o número de pessoas que sofrem com a escassez de água
		48	Implementar a gestão integrada dos recursos hídricos em todos os níveis, inclusive via cooperação transfronteiriça
		49	Proteger e restaurar ecossistemas relacionados com a água, incluindo montanhas, florestas, zonas húmidas, rios, aquíferos e lagos
		50	Apoiar programas relacionados à água e saneamento, incluindo extração de água, dessalinização, tratamento de efluentes, reciclagem e tecnologias de reutilização
		51	Apoiar e fortalecer a participação das comunidades locais, para melhorar a gestão da água e do saneamento
		52	Assegurar o acesso universal, de confiança, moderno e a preços acessíveis a serviços de energia
		53	Aumentar a participação de energias renováveis na matriz energética global
		54	Duplicar a taxa global de melhoria da eficiência energética
		55	Facilitar o acesso à investigação e tecnologias de energia limpa, incluindo energias renováveis, eficiência energética e tecnologias de combustíveis fósseis
		56	Expandir a infraestrutura e modernizar a

			tecnologia para o fornecimento de serviços de energia modernos e sustentáveis para todos nos países em desenvolvimento
		57	Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias através da diversificação, modernização tecnológica e inovação
		58	Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, a criação de emprego digno, o empreendedorismo, a criatividade e a inovação
		59	Incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive através do acesso aos serviços financeiros
		60	Alcançar o trabalho digno para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência.
		61	Reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação
		62	Tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, acabar com a escravidão moderna e o tráfico de pessoas
		63	Acabar com o trabalho infantil em todas as suas formas
		64	Proteger os direitos do trabalho e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes
		65	Elaborar e implementar políticas para promover o turismo sustentável, que gera empregos e promove a cultura e os produtos locais
		66	Desenvolver infraestruturas de qualidade, de confiança, sustentáveis e resilientes
		67	Promover a industrialização inclusiva e sustentável
		68	Aumentar o acesso das pequenas indústrias e outras empresas, particularmente em países em desenvolvimento, aos serviços financeiros, incluindo crédito acessível
		69	Fortalecer a investigação científica, melhorar as capacidades tecnológicas de setores industriais em todos os países
		70	Aumentar o acesso às tecnologias de informação e comunicação e empenhar-se para oferecer acesso universal e a preços acessíveis à internet nos países menos desenvolvidos
		71	Promover a inclusão social, económica e política de todos, independentemente da idade, género, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição económica ou outra
		72	Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive através da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias
		73	Facilitar a migração e a mobilidade das pessoas de forma ordenada, segura, regular e responsável
		74	Garantir o acesso de todos à habitação segura, adequada e a preço acessível, e aos serviços básicos
		75	Proporcionar o acesso a sistemas de transporte

			seguros, acessíveis, sustentáveis e a preço acessível para todos
		76	Aumentar a urbanização inclusiva e sustentável, e as capacidades para o planeamento e gestão de assentamentos humanos participativos, integrados e sustentáveis
		77	Fortalecer esforços para proteger e salvaguardar o património cultural e natural do mundo
		78	Reduzir o número de mortes e o número de pessoas afetadas por catástrofes e diminuir substancialmente as perdas económicas diretas causadas por essa via
		79	Reduzir o impacto ambiental negativo per capita nas cidades, inclusive prestando especial atenção à qualidade do ar, gestão de resíduos municipais e outros
		80	Proporcionar o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes, particularmente para as mulheres e crianças, pessoas idosas e pessoas com deficiência
		81	Alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais
		82	Reduzir o desperdício de alimentos
		83	Reduzir a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reutilização
		84	Incentivar as empresas a adotar práticas sustentáveis e a integrar informação sobre sustentabilidade nos relatórios de atividade
		85	Garantir que as pessoas tenham informação relevante e consciencialização para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida em harmonia com a natureza
		86	Apoiar países em desenvolvimento a fortalecer as suas capacidades científicas e tecnológicas para mudarem para padrões mais sustentáveis de produção e consumo
		87	Desenvolver ferramentas para monitorizar os impactos do desenvolvimento sustentável para o turismo sustentável, que gera empregos, promove a cultura e os produtos locais
		88	Racionalizar subsídios ineficientes nos combustíveis fósseis, que encorajam o consumo exagerado, eliminando as distorções de mercado
		89	Reforçar a resiliência e a capacidade de adaptação a riscos relacionados com o clima e as catástrofes naturais em todos os países
		90	Melhorar a educação e aumentar a consciencialização sobre medidas de mitigação, adaptação, redução de impacto e alerta precoce no que respeita às alterações climáticas
		91	Promover mecanismos para a criação de capacidades para o planeamento e gestão eficaz no que respeita às alterações climáticas
		92	Gerir de forma sustentável e proteger os ecossistemas marinhos e costeiros para evitar impactos adversos significativos
		93	Regular a extração de recursos, acabar com a sobrepesca e a pesca ilegal, não reportada e não regulamentada e as práticas de pesca destrutivas
		94	Proporcionar o acesso dos pescadores artesanais

			de pequena escala aos recursos marinhos e mercados
		95	Assegurar a conservação, recuperação e uso sustentável de ecossistemas terrestres e de água doce, em especial florestas, zonas húmidas, montanhas e terras áridas
		96	Travar a desflorestação, restaurar florestas degradadas e aumentar substancialmente os esforços de florestação e reflorestação
		97	Combater a desertificação, restaurar a terra e o solo degradados, incluindo terrenos afetados pela desertificação, secas e inundações
		98	Assegurar a conservação dos ecossistemas de montanha, incluindo a sua biodiversidade
		99	Tomar medidas urgentes para acabar com a caça ilegal e o tráfico de espécies da flora e fauna protegidas
		100	Reduzir significativamente todas as formas de violência
		101	Acabar com o abuso, exploração, tráfico e todas as formas de violência e tortura contra as crianças
		102	Assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais de todos
		103	Reduzir os fluxos ilegais financeiros e de armas, reforçar a recuperação e devolução de recursos roubados e combater todas as formas de crime organizado
		104	Reduzir a corrupção e o suborno em todas as suas formas
		105	Fornecer identidade legal para todos, incluindo o registro de nascimento
		106	Contribuir para a prevenção da violência e o combate ao terrorismo e ao crime
		107	Promover e fazer cumprir leis e políticas não discriminatórias para o desenvolvimento sustentável
		108	Melhorar a capacidade nacional para cobrança de impostos e outras fontes de receita
		109	Ajudar os países em desenvolvimento a alcançar a sustentabilidade da dívida de longo prazo
		110	Respeitar o espaço político e a liderança de cada país para estabelecer e implementar políticas para a erradicação da pobreza e o desenvolvimento sustentável
		999	Nenhum

13	Prática de RSC	1	Promoção da causa
		2	Contribuição para Causas
		3	Campanhas de mudança de comportamento
		4	Filantropia corporativa
		5	Voluntariado Comunitário
		6	Práticas Corporativas Socialmente Responsáveis
		999	Nenhum

14	Estratégia de RSC	1	Sensibilização
		2	Intervenção
		3	Corporativas
		999	Nenhum

Anexos

Anexo I – Transcrição da entrevista com a Fundação do S.L. Benfica

Clube: Sport Lisboa e Benfica / Fundação

Entrevistado: Ana Campos (Diretora de Comunicação da Fundação Benfica) e Nuno Costa (Diretor da Fundação)

Contexto:
(Ana Campos)
Somos a primeira fundação em Portugal a nível de clubes. Depois, muitos clubes fizeram a sua fundação, os departamentos de responsabilidade social, usando o desporto e o futebol como como uma ferramenta para chegar à sociedade. Em Portugal, atualmente, existe a Fundação Benfica, a Fundação Sporting, a segunda a ser fundada, e a Fundação do Marítimo, além da Fundação do Futebol, que faz o trabalho mais abrangente com todos os clubes.

(Nuno Costa)
Os departamentos de responsabilidade Social já são um intermédio mais sofisticado, alinhados com o marketing e as relações-públicas, que desenvolvem este tipo de iniciativas. Um departamento de responsabilidade social já é muito importante, mesmo não tendo uma fundação criada, que é um extra importante. Os clubes não têm muito a noção de determinados benefícios que poderiam ter criando uma instituição específica para este efeito, sobretudo aqueles com uma maior capacidade. Acredito que os clubes com menor dimensão podem pensar que é um passo mais amplo do que as capacidades reais deles, e preferem manter esta linha de algumas iniciativas avulsas que têm sido feitas com mais recorrência ou até comunicadas com mais recorrência, por isso acho que tem havido um caminho a trilhar pelos clubes nesse sentido.

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela fundação?
(Ana Campos)
É um dos nossos principais veículos de comunicação atualmente. São através das plataformas digitais que nós alcançamos o público que nos interessa. Claro que, quando nós queremos chegar a pessoas um pouco mais velhas, precisa ser através da televisão, que é onde concentra a maior atenção dessa faixa etária. Se bem que o Facebook também já contempla uma grande parte deste público. Atualmente, o nosso foco está muito no desenvolvimento de conteúdo das plataformas digitais.

(Nuno Costa)

Neste mundo global, o digital é cada vez mais importante. A Fundação mantém uma página no jornal, ou seja, não desprezamos outros meios, mas o digital é, de longe, aquele que está mais forte. A televisão também, creio que já teve mais força do que atualmente.

2 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas veiculadas nas plataformas digitais?

(Ana Campos)

Menos do que aquilo que eu gostava, e isso tem a ver com uma questão que é, muita gente acha, devido a tanto trabalho que apresentamos, que somos uma equipa gigante, e não é isso. A equipa central da Fundação é composta por oito pessoas, a contar com o diretor. Na área da comunicação, temos duas pessoas, sendo que uma também trabalha em eventos, portanto, nós temos conteúdo para publicarmos muito mais aquilo que fazemos. Nós estamos realmente tentando ampliar o alcance através do número de publicações em plataformas digitais. Muitas vezes algumas outras atividades se sobrepõem, pois temos também a televisão, o jornal, e criamos programas específicos sobre o nosso trabalho.

(Nuno Costa)

Precisava aqui ponderar uma situação. Faz sentido refletir e separar aquilo que são as publicações na Fundação e aquelas que são do clube, pois essas publicações da Fundação somos nós próprios que gerimos, ou seja, se nós tivéssemos capacidade para estar sistematicamente nesse *engagement* com os seguidores e poder mostrar ainda mais as nossas campanhas, ter a colaboração do clube para ampliar o alcance, mas é algo muito intrínseco à Fundação. A regularidade e a quantidade de publicações nas redes sociais do clube é outro registo, e é naturalmente muito mais seletivo, ou seja, a Fundação publica o que é o nosso dia a dia com muita regularidade, as pequenas iniciativas que fazemos, as ações, campanhas. O clube, no fundo, ataca determinados conteúdos ou assuntos que são estratégicos e mais relevantes a ponto de ser partilhados nas redes do clube. Por lógica que, enquanto interesse da Fundação, queremos sempre que possa haver um pouco mais, mas compreendemos que já temos um bom nível de visibilidade nas redes sociais do clube. Sabemos que estamos a falar de dimensões completamente distintas. O Facebook do clube, por exemplo, tem algo em torno de três milhões e setecentos mil seguidores, enquanto o da Fundação tem cento e trinta mil, ou seja, a capacidade de disseminação e de divulgação de determinados conteúdos junto à opinião pública é muito mais forte quando tem a partilha do clube, do que ficando restrito à Fundação.

O caminho é seguir a desenvolver e publicizar as nossas ações de cunho solidário, e não apenas isso. Há muitos temas que transcendem a questão da solidariedade e tem uma perspetiva de cidadania, daquilo que é importante mudar.

3 - No âmbito do plano de comunicação da fundação, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

(Ana Campos)

Em termos de comunicação da Fundação, tudo o que depois é alavancado pelo próprio clube, aumentamos também o crescimento da Fundação mais rapidamente, do que se ficar restrito às nossas plataformas. Mas, sim, está previsto. A nível do clube, para irmos às suas plataformas digitais é mais restrito. Claro que não podemos comparar, pois o Benfica faz cinco ou seis publicações por dia, mas se pudéssemos estar lá uma vez por semana, uma vez a cada quinze dias, por exemplo, já seria muito positivo para a Fundação. Mas sim, o nosso objetivo, ano a ano, é crescer, ampliar o alcance, ter mais visibilidade e engajamento.

(Nuno Costa)
Posso dar aqui um *input* relativamente ao número de seguidores. Nós estamos muito consolidados, sobretudo em termos de Facebook. Acredito que no Instagram podemos vir a desenvolver mais, mas temos tido um grande crescimento no Facebook.
Este crescimento se deu pelas nossas ações e por ter o suporte das redes do clube. No início, quando o Benfica partilhava algum conteúdo nosso, sobretudo em momentos com conteúdos mais virais, era possível carregar no F5, atualizar a página e ver os novos milhares de seguidores, gerando aquela sensação de que mais pessoas estão junto de nós, de que querem acompanhar o nosso trabalho, e não por vaidade de apenas ter mais seguidores e etc. É verdadeiramente aquele sentimento de que o nosso trabalho também é reconhecido e que pode ser um elemento de mudança na sociedade, porque quanto mais conseguirmos que estes temas sejam colocados em agenda e debatidos, mais facilmente conseguimos fazer o nosso trabalho, que é o de mudar, sensibilizar, através de uma agenda positiva. Sabemos que se houver uma notícia negativa, logo viraliza e recebe atenção de toda a gente, das mídia etc. Por muito que nós façamos há mais de 10 anos o nosso trabalho, ainda é muito mais difícil conseguir um espaço de visibilidade, confrontando com o negativo. É um trabalho que, creio, todas as instituições sociais sofrem, seja em Portugal ou no mundo. É intrínseco ao ser humano essa predisposição pelo fator negativo em termos de comunicação

4 – Em que medida é importante a comunicação do clube replicar ou potencializar nas redes sociais digitais do clube, as publicações de ações sociais veiculadas nas plataformas da fundação?
(Ana Campos)
De facto, quando a comunicação do clube também está connosco, traz-nos efeitos positivos, mas como o Nuno mencionou, às vezes, as notícias negativas acabam por se sobrepor àquilo que é feito de bom. Mas o que nós notamos é que, imagine que não estamos num bom momento desportivo, afinal o futebol é cíclico, e o clube pode atravessar uma fase de maus resultados, quando fazemos um vídeo, uma ação, que o clube replica nas suas redes, normalmente ameniza a situação, porque não há críticas, e quando há, são raros os casos, ou seja, os nossos adeptos entendem e gostam do trabalho da Fundação ao ponto de, mesmo descontentes com a equipa, quando estão expostos ao nosso conteúdo, reagem de maneira positiva.

(Nuno Costa)

Isso dá uma ideia de que, muito mais que resultados desportivos, o clube continua acreditando na sua responsabilidade social, em valores que podem ser muito mais importantes do que a questão de um sucesso desportivo. O mais importante é, seja no Benfica ou noutro clube, ter esse foco estratégico que é de se manter fiel aos seus valores, de continuar o seu rumo e as coisas hão de melhorar, pois, se nós também entendemos que somos um parceiro ativo da sociedade civil, vamos continuar a comunicar também esse caminho. Podemos nem sempre estar bem, mas vamos sempre nos mantermos fiéis aos nossos valores sociais.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante utilizar as redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio? Se a resposta for positiva, nestes casos, as publicações são veiculadas nas plataformas do clube ou da Fundação?

(Ana Campos)

Este tipo de posicionamento não fica restrito ao clube. Já houve alguns episódios em que nós nos posicionamos, até porque temos um projeto relacionado com estas questões, ou seja, sempre que nós achamos que é um caso que realmente está a ter impacto no desporto, nós não metemos à margem disso, não só a Fundação, como também o próprio clube se posiciona em termos de comunicação.

(Nuno Costa)

Para contextualizar, quando aconteceu o caso Marega, atleta do Porto, que teve uma enorme repercussão, tornou um conteúdo pedagógico dentro de um projeto co-financiado que tínhamos, e que agora é um recurso pedagógico que utilizamos, chamado *"Show Racism The Red Car"*. Na ocasião, estávamos, pouco depois deste episódio do Marega, a realizar um evento com jovens, nas dependências do clube, a mostrar o cartão vermelho ao racismo, com a ideia de que somos um clube desportivo e outros podem se juntar a esse movimento de combate, que tem um projeto estruturado, que, através deste projeto, tem a efetiva capacidade de estar em escolas e fazer esta sensibilização, de ter os conteúdos adequados para esse efeito em termos técnicos. E o objetivo da Fundação foi dar conta de que estamos verdadeiramente preocupados com o tema, mostrando que buscamos parceiros que possam juntar-se ao clube com a intenção de que as coisas mudem.

Há aqui claramente uma diferença. É muito bonito e até mais fácil, e, reconheço, tem a sua utilidade, fazer única e exclusivamente uma campanha para as redes sociais. Nós podemos pegar em pessoas vindas de vários países que tenham diferentes orientações sexuais, por exemplo, e criar um conteúdo que possa ter impacto a nível de redes sociais. Mas penso que seja ainda melhor ter algo estruturado com crianças, que vão desde os menores, aos adolescentes, em que se trabalha efetivamente esse esse tema em profundidade, e, para nós há aqui uma diferença. Nós preferimos realmente ter um trabalho estruturado e, a partir desse trabalho, ter o nosso posicionamento.

6 - Quando a fundação utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

(Ana Campos)

Eu diria que 99% das interações são positivas. Não há um estudo aprofundado sobre as reações, mas posso garantir que gira em torno dos 99% de aceitação, quer publicações da própria fundação, quer feitas pelo clube em períodos bons ou maus.

(Nuno Costa)

Diria que somos a área do fundo Benfica que tem este cunho mais solidário, humanitário. Quando os temas são menos consensuais e que, por vezes, pode haver alguma opinião contrária, que nós também respeitamos, mas, por exemplo, o apoio humanitário que nós desenvolvemos em determinados contextos gera uma maior aceitação.

Nós não conseguimos salvar o mundo, mas isso não faz com que fiquemos de reféns de, então, não salvar ninguém. Definimos critérios e, a partir daí, escolhemos iniciativas e projetos que façam a diferença. Não ficamos parados porque não conseguimos salvar todos.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais da Fundação podem contribuir ganhos de imagem e reputação do clube junto à sociedade?

(Ana Campos)

Em 2019 fizemos um estudo precisamente sobre a noção que as pessoas, os adeptos, tinham, sobre o trabalho que desenvolvemos, e ficamos surpreendidos porque, nós sabemos que ter noção em profundidade do que a Fundação faz, é difícil, até mesmo para quem acompanha o nosso trabalho, mas o que refletiu o estudo foi que as pessoas conheciam a Fundação e gostavam do nosso trabalho, mesmo em comparação com fundações mais tradicionais e com maior orçamento. A maior parte das pessoas, a nível de canais de comunicação, precisamente as plataformas digitais, conheciam e gostavam do nosso trabalho.

Outro aspeto que temos trabalhado é em termos de financiamento. Temos uma fatia muito grande através da consignação fiscal, por exemplo, há campanha em 2017, de consignação fiscal, onde lançamos nas redes um conteúdo com o então treinador Rui Vitória, que contou com uma grande colaboração, portanto, quanto melhor nos posicionamos, mais facilmente chegamos às pessoas que podem contribuir com o nosso financiamento, porque é uma das fontes principais de recursos da Fundação.

Há, sim, ganho de imagem e reputação do clube junto da sociedade, pois a Fundação tem essa missão de levar a imagem do clube com causas sociais até as pessoas, independente do momento desportivo que vivemos. Por exemplo, quando toda a gente parou por causa do COVID-19, nós produzimos um vídeo que abordava isso, o campeonato parou e agora entrou em campo a melhor equipa, que é a Fundação. Nós tivemos uma grande projeção da nossa comunicação nessa altura, pois estávamos sempre dispostos a mobilizar as pessoas para ajudar

a dar resposta às necessidades atuais resultantes da pandemia, ou seja, a Fundação não parou e consequentemente, o clube também não.

(Nuno Costa)
Essa pesquisa mencionada pela Ana nos colocou em sexto lugar, como a Fundação mais conhecida em Portugal, numa pesquisa livre e espontânea, sem direcionamento, e isso foi de certo modo surpreendente, porque estamos num setor muito competitivo, muito denso.
Essa pesquisa evidenciou o quanto conseguimos ter uma boa penetração na sociedade, e os ganhos de imagem e reputação são inegáveis.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pela fundação podem contribuir para a consciencialização da sociedade?
(Ana Campos)
Sei que não há nenhum estudo que comprove isso, mas queremos acreditar que, efetivamente, contribuem. Para as crianças, por exemplo, o facto de usarmos exemplos dos seus ídolos, possa servir de referência e inspiração para que elas sigam o bom caminho.
Acredito que através das nossas campanhas chegamos a mais pessoas e que isso de alguma forma acaba por as impactar, não só em termos de sociedade, mas acredito no contexto do futebol, mostrando a clubes menores que é possível fazer este tipo de trabalho, e que já é visível o esforço que fazem neste sentido.
Claro que o trabalho que nós fazemos no dia a dia tem um impacto diferente do que as campanhas de consciencialização, e quando conseguimos unir as duas coisas em simultâneo, penso que ainda tem mais impacto na sociedade.

(Nuno Costa)
O fato de nunca abdicar de ter projetos robustos no terreno a trabalhar com o nosso público-alvo, é o melhor caminho para uma mudança construída de forma mais sustentada, mas também reconhecemos a mais-valia de desenvolver campanhas de consciencialização, utilizando o chamado marketing social para essa sensibilização. É difícil mensurar quais mudanças acontecem provenientes deste tipo de campanhas. Para além do que promovemos nas campanhas, às vezes a realidade é diferente. É muito interessante termos campanhas, palavras, vídeos, etc, mas depois, quando acontecem episódios reais, quais são as medidas adotadas pelo clube? O que quero dizer é que ser genuíno acaba por se sobrepor de alguma forma à questão das campanhas. Dou um exemplo: poderíamos desenvolver campanhas em torno do cartão branco, algo bonito, sensível, mas creio que a maior campanha é a prática, como foi no dérbi de futebol feminino, em pleno Estádio da Luz, quando as equipas médicas do Benfica e do Sporting se uniram no apoio a um adepto que estava a se sentir mal na bancada. Recebemos da árbitra um cartão branco, que reconhece uma atitude muito positiva da parte dos agentes desportivos. Eu creio que isso é muito mais impactante, para os milhares que estavam no estádio e aqueles que estavam a assistir na televisão, do que propriamente uma campanha em que uma atleta

apela a que sejam mostrados mais cartões brancos, por exemplo. Aquilo que acontece na realidade é o que tem mais impacto junto da sociedade.

(Ana Campos)
Resumindo, se as campanhas não tiverem depois correspondência nas atitudes, nos comportamentos, deixam um pouco a desejar nesse sentido. E o que nós queremos é que, na realidade, os comportamentos sejam cada vez mais efetivos para melhor. O facto de conseguirmos pegar em acontecimentos reais e aplicar na nossa realidade, ao invés de estar só a fazer um vídeo. Obviamente que fazemos campanhas também, mas estamos muito orientados também para aquilo que é a nossa realidade e transpor aquilo que nós temos no terreno. Todas as nossas campanhas são baseadas em realidade. Os próprios *scripts* que idealizamos para o lançamento de uma campanha tem uma premissa fundamental: a realidade. É assim que orientamos as nossas ações.
É importante se posicionar, mas se não for genuíno, verdadeiro, acaba por ser retórico, uma estratégia que se torna vazia ali na frente.

9 – Enquanto representante da fundação, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais a entidade se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?
(Nuno Costa)
São múltiplas causas que podemos abraçar. A Fundação procura não se esgotar, e ser sistematicamente um espaço de oportunidade para todos, pois nós somos consultados inúmeras vezes por entidades que pretendem uma parceria, um acolhimento das suas necessidades. E procuramos fazê-lo o máximo possível dentro dos nossos recursos e capacidade. Abraçamos, recentemente, o desafio de ter um projeto para refugiados. O desporto adaptado tem sido reforçado. A questão do racismo também foi um projeto relativamente recente que temos dado continuidade. O tema da água também merece a nossa atenção, a sustentabilidade. Creio que são temas que cada vez mais vamos dar atenção.
Nós temos um projeto que se chama "faz tua escola um viveiro", que é o nosso principal projeto de educação ambiental e que também tem uma lógica de sensibilização em torno das ações de reflorestação. De uma forma abrangente, a sustentabilidade vai ser uma pauta que concentrará muitos dos nossos esforços para o futuro, as alterações climáticas, que têm grandes impactos sociais, ou seja, está tudo muito interligado.
Somos orgulhosamente membros recentes também do movimento das Nações Unidas, o *Football Fot The Goals*, que era uma candidatura verdadeiramente escrutinada, ou seja, tivemos de passar por um processo criterioso de avaliação para integrar o projeto das Nações Unidas, que gira em torno dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável que temos que colocar o nosso foco.
Podemos ir diversificando as nossas causas. Isso é importante porque sentimos também que podemos ser uma mais-valia para vários parceiros de diferentes setores da sociedade, ou seja, nos interligamos com o Alto Comissariado para as Migrações, na questão dos refugiados,

estamos com a Liga da Proteção da Natureza, na questão da proteção ambiental, ou com a LUSA, que é um parceiro forte neste domínio, mas é muito difícil gerir a questão de parcerias. São entidades orientadas para um tema em específico, no fundo, todas têm um motivo muito nobre, mas para todas essas entidades, o seu tema acaba por ser o mais importante, e nós somos um pouco mais abertos nesse sentido. Abrimos o espetro porque sentimos que o clube e a sua Fundação não se devem fechar numa causa específica.

10 – A fundação tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

(Ana Campos)

Um posicionamento que realmente é muito importante para nós é a questão ambiental, e a Fundação está-se a tentar ao máximo posicionar, não só no projeto "faz da tua escola um viveiro", que até surge em consequência da resposta que nós demos aos incêndios de 2017 em Portugal.

Nós temos de ser um exemplo para a sociedade. Temos a capacidade de chegar a muita gente e elevar a nossa palavra a buscar uma consciencialização. Consultamos instituições através das parcerias mencionadas e desenvolvemos o nosso posicionamento mais próximo deles.

Acreditamos que o trabalho que nós fazemos no terreno, em que demonstramos que, efetivamente aquilo não termina numa campanha, mas no exemplo prático do dia a dia, da realidade, pode impactar ainda mais as pessoas

Futuramente podemos também elaborar campanhas de consciencialização sobre os resíduos no próprio estádio, por exemplo, mostrando a diferença entre deixar um copo na cadeira ou no lixo, e que acontece depois com esses resíduos, como é que nós tratamos os tratamos. Temos um ecoponto instalado no estádio, portanto, neste caso, haveria com certeza um impacto com o público, porque damos um exemplo que não se limita à campanha.

(Nuno Costa)

Essa questão de consultar as entidades é fundamental, pois podemos elaborar as campanhas ao lado de instituições com domínio sobre aquela pauta. E essas parcerias permitem uma construção de forma mais estruturada, com projeto, onde podemos inserir a comunicação para potencializar o alcance. O facto é que, dificilmente, vamos fazer uma ação, campanha, sobre um assunto que não temos um projeto elaborado, uma visão de futuro que permita tornar essa causa mais robusta para o clube.

Anexo II – Transcrição da entrevista com o F.C. Porto

Clube: Futebol Clube do Porto

Entrevistado: Diana Fontes (Diretora de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
As plataformas digitais são o meio privilegiado que utilizamos para divulgar as nossas campanhas. A informação circula muito rapidamente e chega a um maior número de pessoas, que é o principal objetivo, no sentido em que pretendemos dar bons exemplos.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
A nossa estratégia de crescimento no ambiente digital acompanha a nossa estratégia de crescimento na área da sustentabilidade. Quantos mais meios tivermos à disposição, mais fácil se torna passar a mensagem.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas veiculadas nas plataformas digitais?
Atualmente, temos mais a preocupação de comunicar este género de ações. As plataformas digitais têm-se revelado fundamentais na divulgação da nossa mensagem e estratégia de sustentabilidade.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?
A nossa estratégia passa por trabalhar cada vez mais a área de responsabilidade social e ambiental. Desejamos aumentar o número de parcerias com as instituições e isso irá naturalmente gerar mais ações deste género e, consequentemente, criar mais divulgação sobre temas sociais.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?
O FC Porto, enquanto marca, está sempre atento ao que acontece, quer na nossa indústria, quer na comunidade, quer nas indústrias paralelas.

Sabemos a importância que temos para as pessoas que nos seguem, para os nossos adeptos, e, portanto, sempre que faz sentido no contexto do momento, apoiamos e defendemos determinadas causas com as quais nos identificamos, procurando dar-lhes voz e escala.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Os adeptos estão cada vez mais recetivos a este tipo de ações. Estão disponíveis para tudo o que seja conteúdo de caráter social. Gostam que o clube que amam se posicione nestas matérias.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

O FC Porto não se envolve nestas campanhas para criar uma boa imagem. Sentimos que, enquanto agentes de um meio tão poderoso como é o desporto e especialmente o futebol, temos de dar o nosso contributo à sociedade.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

É como dissemos anteriormente. Os clubes movem grandes massas, ajudam a formar opinião, servem de exemplo para os milhões de adeptos que os seguem. Por isso, claro que faz parte da nossa responsabilidade ajudar a formar consciências.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

A estratégia do FC Porto no âmbito social foca-se, fundamentalmente, nas seguintes áreas de atuação: diversidade e inclusão; acessibilidades; envolvimento com a comunidade local e com os adeptos; promoção da saúde e do bem-estar; formação e desenvolvimento das camadas jovens; e cooperação com parceiros.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

O FC Porto dispõe de uma área que se dedica exclusivamente a estes temas – a área da sustentabilidade. Em articulação com todas as outras áreas do clube, criamos campanhas que divulgamos através dos nossos canais de Marketing e Comunicação.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

O FC Porto dispõe de uma área de sustentabilidade que se dedica a estes temas e que interage com todas as outras áreas do Grupo e não apenas com o Gabinete de Comunicação.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

Não existe um orçamento específico dedicado à parte social. O que fazemos é tentar, sempre que seja enquadrável, conferir uma componente de caráter social às iniciativas do clube.

Acreditamos muito na responsabilidade social e é algo que está implícito em toda a nossa atividade.

É um tema muito relevante para o FC Porto e está presente na nossa abordagem diária ao trabalho.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

O FC Porto tem parcerias com várias instituições, dentro da estratégia de envolvimento com a comunidade. Estamos sempre atentos, procuramos contactar novas instituições e estabelecermos protocolos e também estamos abertos a novas ideias quando as instituições nos procuram, desde que haja comunhão de objetivos.

Anexo III – Transcrição da entrevista com o Sporting C.P.

Clube: Sporting Clube de Portugal

Entrevistado: Miguel Braga (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
A importância das plataformas digitais na divulgação de campanhas e ações do clube, sejam elas de responsabilidade social, sejam elas desportivas, de *merchandising*, é fundamental, ou seja, é muito difícil atualmente pensarmos no que é comunicação sem a plataforma digital. Recentemente, por exemplo, fizemos uma campanha de Natal, que chamamos "Neste Natal, deixa a tua marca", onde envolvemos os capitães das principais modalidades do clube, a mostrar o trabalho desenvolvido pela Fundação Sporting. Portanto, é fundamental sempre que se planear ações, envolver estratégias digitais.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
É fundamental apostar em estratégias para o ambiente digital. Dou um exemplo da força deste cenário. Recentemente, trouxemos a Portugal o Augusto, que é um miúdo moçambicano que, através do Twitter, criou uma onda de solidariedade. Ainda na época pré-COVID, chegou a ter alguma interação. O João Palhinha, que estava no clube na altura, se sensibilizou com a história dele. Quando já estávamos a operacionalizar a sua vinda a Portugal, aconteceu a pandemia e os problemas de restrições. Por isso, só conseguimos materializar essa mensagem há pouco tempo. Acompanhamos o Augusto durante toda a sua estadia, onde esteve a treinar na academia e conhecer o universo do Sporting. Foi graças ao ambiente digital que toda essa ação se desenrolou nas suas várias fases. Primeiro, na criação de um *awareness* pessoal, criado pelo próprio Augusto, que atravessou continentes e chegou até nós, que é uma das vantagens do digital, do imediatismo, de quebrar barreiras. Depois, a própria estratégia do Sporting para divulgar esta ação ao mundo não foi enviando um *press-release*, uma conferência de imprensa. O digital foi o motor de toda a nossa comunicação, pois, através das várias plataformas digitais, YouTube, Facebook, Twitter, Instagram, Tiktok, e das suas potencialidades, é que conseguimos alcançar mais pessoas.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas veiculadas nas plataformas digitais?
Todas as ações desenvolvidas pela Fundação Sporting, regra geral, têm a alavanca da comunicação, exatamente para explicar ao mundo aquilo que nós estamos a fazer. A partir do

momento em que tu fazes campanhas e desenvolve campanhas digitais para a divulgação destas ações, também estás a dar a conhecer ao teu público, quais são as áreas onde o clube está a dar atenção. Atualmente, quando se faz esse tipo de ações, e no nosso caso temos a Fundação, que promove um trabalho muito intenso e importante, entra a nossa missão que, obviamente, é ajudar a dar visibilidade. A comunicação é que vai nos permitir transformar a marca e demonstrar a importância dessas ações, senão, depois, já parece aquelas ajudas do século passado, onde havia uma pessoa muito rica, que só quando morria é que se sabia que ela havia ajudado. O mundo mudou bastante e as marcas têm interesse em divulgar estas ações, não só num sentido de divulgação da sua própria ação, mas para dar a conhecer o que o clube e a fundação fazem.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

No nosso caso, muito centrado no trabalho desenvolvido pela Fundação, tem havido, dentro do Sporting, um aumento de ano para ano. A partir do momento em que a Fundação faz mais, nós também comunicamos mais. Depois ainda há outra parte importante e que nós acabamos de fazer esses temas, que são temas sociais e campanhas de *awareness*. Mas aí tem mais relação com a própria comunicação do Sporting. Nós temos muita autonomia para, por exemplo, perceber dias mundiais no calendário. Por exemplo, nós fizemos uma campanha com as atletas do futebol feminino, que não partiu da Fundação, mas da comunicação do clube, que era uma campanha para assinalar o Dia Mundial Contra a Violência Contra as Mulheres, que é um tema transversal à sociedade. Uma das vantagens que existem entre os clubes é utilizar a sua matéria-prima. Enquanto as marcas vão buscar o George Clooney, ou alguma personalidade que tenha associação com a marca, nos clubes temos a sorte de já ter essas pessoas no nosso quadro de colaboradores, que são os atletas do futebol, das demais modalidades, que geram um impacto importante para criar o tal *awareness*. Relativamente aos temas sociais, é algo que o clube tem utilizado com alguma liberdade e, como te digo, aumentando o número de publicações de ano para ano.

Anualmente, organismos internacionais, como a UEFA, questiona qual é o número de publicação que nós fizemos relativamente ao racismo, à importância de haver uma equidade entre homens e mulheres da sociedade, violência, etc, e todos os anos elencamos essas ações, e, juntamente destes organismos, criamos uma sensação de que o Sporting está do lado certo. Nós vivemos numa época onde todos estes temas sociais ganharam, até por parte das empresas, uma importância imensamente maior do que se tinha há 10, 20 anos. Hoje, o próprio consumidor está atento à preocupação das empresas com aspetos sociais e ambientais, tornando-se mais exigente, fazendo com que a peça seguinte do dominó também se torne mais exigente e mais proativa nesta procura de promoção e divulgação de responsabilidade social.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a

importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

Já realizamos campanhas internas do racismo. O Sporting, no Dia Mundial contra a homofobia, transformou o seu logo com as cores da bandeira que faz alusão a essa pauta. Temos feito algumas ações lutando contra a discriminação. Muitas vezes o Sporting também tomou posições públicas através de comunicados da sua administração, relativamente a estes problemas da sociedade. E, obviamente, cada vez que fazemos um comunicado, utilizamos as redes sociais digitais para a divulgação da nossa posição perante o mundo. Fomos o primeiro clube em Portugal que se juntou a uma plataforma da ONU, onde fazemos exatamente isto. De o clube mudar as perceções da sociedade na luta contra o racismo, contra a homofobia, o machismo, contra todos os tipos de discriminação, mas também relativamente às questões ambientais, à limpeza ambiental, à sustentabilidade ambiental. O próprio clube adota estratégias sustentáveis na sua estrutura. E, mais uma vez, voltando sempre àquela base, não nos basta ter essas preocupações. Também temos de divulgar que temos. Precisamente, porque há a exigência do outro lado do consumidor, que neste caso se transformam em sócios e adeptos do clube, onde se identificam, se sentem representados. É como aquela velha máxima que os antigos contavam, da mulher de César. Não basta ser séria, precisa parecer séria. Aqui, ao clube não basta fazer, precisa dizer e mostrar que fez. Atualmente, há necessidade em se diferenciar de outros *players*, marcares a diferença como instituição, e nisso entra muito o nosso compromisso em fazer e mostrar que se fez, na vertente da responsabilidade social. O Sporting pode contaminar, no bom sentido, a ação de muitas outras pessoas e isso vem muito de elas identificarem este exemplo no clube.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Regra geral, são conteúdos bem recebidos, muito por conta da tal exigência do indivíduo, que se identifica com o nosso posicionamento. Supomos que acontece um derrame de um petrolífero na Costa Alentejana. Eu, como como adepto do Sporting, gostava de ver o Sporting empenhado, a fazer uma ação com os jogadores da equipa, onde foram ajudar as populações locais, e depois a Fundação teve um cuidado de estar a ajudar na vertente AB ou C, que, no fundo, é um comportamento da instituição que orgulha os nossos sócios e adeptos.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

É essencial. A própria parceria que construímos com a ONU, também contribui para os ganhos da imagem e da reputação, mas isso porque a sociedade e os adeptos atualmente exigem este comportamento das instituições, ou seja, não querem ser apoiantes de um clube que não tem preocupações ambientais, que se conforma com indiferença perante a ataques xenófobos aos seus atletas, que não se preocupa com equidade entre os homens e as mulheres, que não tem qualquer tipo de consideração pelo universo gay, ou seja, todas estas temáticas e exigência da

própria sociedade e de cada indivíduo, o fato de o clube se importar com isso, contribuiu muito por ter ganhos na sua imagem, na sua reputação, perante estes adeptos e a sociedade.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

É cada vez mais importante. Em Portugal, os clubes são *players* fundamentais para a mudança e para a consciencialização dos vários problemas que a sociedade pode ter, porque se duas pessoas normais fazem um vídeo, por exemplo, a alertar sobre o trabalho infantil em Portugal, vai ter um impacto. Se o Sporting colocar dois jogadores a fazer essa mesma ação, num vídeo em suas plataformas digitais, o tal efeito da contaminação positiva vai acontecer cada vez mais. A disseminação da informação, a disseminação da boa vontade, do alcance. E penso que os clubes estão a fazer o que o Sporting faz. Aproveitar os seus ídolos, não apenas do futebol, mas das nossas outras modalidades. São pessoas cuja notoriedade, pelas suas conquistas e pelo esforço individual e coletivo, por estarem vinculadas a um clube de futebol, se tornam influenciadores nessa contaminação positiva.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Temos sempre duas vias. O trabalho da nossa Fundação, que tem contribuído muito com a sociedade e tem um leque muito vasto de opções a quem ajudar. E depois diria que a outra parte é o posicionamento que tem a ver com o dia a dia, que fica a cargo da nossa comunicação. Por exemplo, nós tivemos em Portugal ainda há pouco tempo um caso com um jogador do Futebol Clube do Porto, o Marega, em Guimarães, que foi vítima de insultos racistas. O Sporting tomou posição pública sobre isso, de apoio ao atleta. Os clubes não podem olhar apenas para o seu umbigo. Tem de olhar para a cidade onde estão inseridos, para o país onde estão inseridos, para o continente, para o mundo onde estão inseridos. E dentro destes vários *players* de participação do clube na vida em comum, tem o posicionamento em assuntos como a discriminação racial, a discriminação de género, a discriminação sexual, todos os tipos de discriminação, as preocupações ambientais. Enfim, penso que todos estes estes temas são demasiado fortes para a sociedade. Os clubes precisam ser cada vez mais interventivos nestes temas, exatamente por causa da sua capacidade de chegar aos seus sócios e adeptos. Os clubes têm essa vantagem de uma ligação emocional e altamente irracional também. É um *engagement* emocional automático, que é o sonho de qualquer marca, e que o futebol consegue proporcionar por conta da paixão.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

No Gabinete de Comunicação do Sporting, temos a figura do diretor, que eu exerço, e algumas subdivisões. O Departamento das Redes Sociais está fora da comunicação do Sporting, no

entanto, pelo menos 80% do conteúdo, ou seja, com campanhas, com ações, etc, é produzido pela comunicação, assim como a parte desportiva, tendo a minha equipa o acesso privilegiado aos jogadores. Temos atualmente quase uma mini produtora dentro da comunicação, que nos permitiu ter pessoas dedicadas à produção de conteúdo. Dentro da fundação, os responsáveis, quando querem a divulgação de alguma ação falam connosco. Eles não têm autonomia. Não tem nenhum profissional de comunicação na equipa da Fundação. A Fundação ou qualquer outro departamento do Sporting que queira desenvolver um tipo de campanhas, aciona a comunicação, até nessa lógica da mini produtora de conteúdos, especializada neste tipo de abordagem, que pode contribuir imenso nas ações.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

Dentro da equipa de comunicação, temos o assessor do futebol profissional, o assessor da formação, o assessor institucional, assessores das modalidades, mas não há nenhum assessor exclusivo da Fundação. Muitas vezes o que acontece é a fundação, através da sua responsável máxima, leva os temas até os diretores do Sporting, onde estamos juntos, para que possamos pensar e planear o conteúdo.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

A Fundação tem o seu orçamento, mas não sai da comunicação. São instâncias separadas.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

O que acontece é a própria Fundação, pela sua natureza, trabalhar com um vasto número de instituições. O foco da Fundação atualmente está nos quatro ou cinco pilares mencionados. Este tipo de instituições, muitas vezes ao serem apoiadas pela Fundação, funciona um pouco ao contrário. Ela já tem o seu ativista, a sua figura pública, e muito rapidamente a Fundação acaba por se envolver também com eles e saber das suas vontades, o que os torna, obviamente, importantes no processo.

Anexo IV – Transcrição da entrevista com o C.D. Santa Clara

Clube: Clube Desportivo Santa Clara

Entrevistado: João Gonçalo Cabral (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?

Nesta era que vivemos, que é uma era digital, tudo passa por utilizar as plataformas digitais para divulgar as ações do clube. Cada vez menos há jornais vendidos. Estou a falar aqui da realidade de Portugal. De um ponto de vista nacional, as televisões não divulgam esse tipo de conteúdo, ou seja, acabamos por usar muito as redes sociais e o site do clube. Vou dar um exemplo concreto. Vamos jogar no nosso estádio no fim de semana e, por também ser aniversário do clube, decidimos celebrar abrindo o estádio aos nossos adeptos, entretanto, cada adepto tem de trazer um bem alimentar, um brinquedo. No pré-jogo, essa ação precisa ser muito divulgada. Podemos utilizar alguns jogadores a gravar vídeos a incentivar as pessoas a virem, a explicarem a campanha. E mesmo sendo uma ação *offline*, tudo isso vai ter visibilidade se houver divulgação nas nossas plataformas digitais. Por maior que seja a nossa boa intenção, arrisco a dizer que, atualmente, se não fossem as plataformas digitais, a maioria destas campanhas seriam um autêntico fracasso.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?

As pessoas cada vez leem menos jornais. Ou seja, é através das plataformas digitais que as pessoas obtêm conhecimento. Vamos imaginar que temos uma campanha de solidariedade social e temos cá um determinado jornal. Mesmo que façamos chegar ao jornal a divulgação, o espaço que este jornal vai ceder à campanha fatalmente será pequeno, pois o que vende são as notícias impactantes. Porém, na internet essas campanhas acabam por ter mais alcance, até pela opção da partilha.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?

Assim como nas redes sociais, estamos com um foco grande no site do clube. Isso tem sido uma preocupação que o Santa Clara tem, que é manter o site ativo, porque se nós publicamos uma notícia por semana, ninguém vai ver o site. Agora, se tivermos ali um padrão de mais notícias por dia, começa a haver uma procura maior, e aqui entra o ponto que queria adentrar. As campanhas solidárias têm tido os maiores números de visualizações e partilhas, quer nas

plataformas digitais, quer no site, ou seja, só isso já dá uma expressão da forma como vendemos este produto, que são as campanhas solidárias. As pessoas procuram, partilham e acabam por ter muita visibilidade, mas é fundamental, quase imperativo, que seja feito através dessas plataformas digitais.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Desde que entrei no clube, essa foi uma das metas solicitadas pela direção. Que o departamento de comunicação trabalhe de mãos dadas com o marketing. E uma das grandes preocupações que nós temos, é apostar nesse tipo de campanhas, e posso-lhe até dar um exemplo: o Santa Clara costumava fazer visitas às escolas em zonas mais problemáticas da Ilha. Produzíamos um artigo no site para explicar que fizemos a visita com o intuito de inspirar as crianças, que levamos uns brindes, distribuímos sorrisos, etc. Concluímos que não era suficiente. Então adquirimos um equipamento necessário para produzir vídeos e ampliar a nossa divulgação dessas ações, e isso passou a ser uma prática do clube. A partir daí, começamos também a envolver os jogadores em gravações, para gerar um conteúdo de maior qualidade, tanto para o site, quanto para as plataformas digitais. O jornal em papel escreve que o Santa Clara foi à escola, mas nas plataformas digitais do jornal já se torna possível colocar o vídeo, que sempre sensibiliza mais e amplia o alcance.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

O clube deve ter um papel importante nesse sentido, mas penso que, ainda mais do que o clube, a Liga em que o clube está inserido, e se pudermos ir ainda mais longe, o país onde a Liga está inserido. Imagina que temos um jogo em que há um caso de racismo durante. O clube faz um comunicado, uma campanha contra o racismo. Dependendo do contexto, pode ter um impacto contrário, que é o que tenho percebido em Portugal. Os adeptos do clube acusado de racismo vão na publicação comentar, a dizer que aquilo não foi racismo. Penso que deva haver, acima de tudo, medidas pesadas contra estes casos de racismo. As campanhas, por vezes, estimulam que haja mais racismo nas redes. Ou seja, mais do que campanhas feitas pelos clubes, a iniciativa deve partir das ligas, com medidas pesadas, tanto para os clubes, quanto para os adeptos. O racismo cresce à medida que as pessoas percebem que não há punição. Então para sintetizar o que penso, sim, é importante este posicionamento, mas por si só não é suficiente para combater esse tipo de questões. Seria muito mais eficiente se, junto das campanhas, houvesse um entendimento por parte das ligas, de um rigor maior com estes casos.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

É muito difícil avaliar. Depende da dimensão dos clubes. Vou lhe dar um exemplo. O Santa Clara joga contra o futebol clube do Porto, no Estádio do Dragão. Um atleta do Santa Clara avisa o árbitro que foi alvo de racismo. Após o jogo, o Santa Clara toma uma posição, através das suas redes sociais, no canal oficial do clube, contra o racismo, denunciando a situação. O Santa Clara, com a dimensão que tem, vai ser engolido por adeptos do Futebol Clube do Porto. Porque nós temos um grande problema no futebol, e penso que não seja restrito apenas a Portugal, que é de defender o clube acima de qualquer problema. Do adepto sempre imaginar que a culpa não é do seu ídolo, do jogador do seu clube, que alguém inventou a história, que a denúncia é falsa. Se for contra um clube de maior projeção, como Porto, Benfica, Sporting, o Santa Clara vai ser engolido nas redes sociais, com comentários, não apenas depreciativos, como até ainda piores do que aqueles que estão no terreno de jogo, portanto, como mencionei, acaba por ser um difícil de prever, o fato é que realmente precisamos discutir essa questão.

Vou trazer à tona um caso que houve em Portugal. Houve um jogo Guimarães, onde o Vitória enfrentou o Benfica. Na altura, o atleta Nelson Semedo, que é negro, defendia o Benfica. Em um dado momento do jogo, ele chutou a bola com indignação, a mandar calar os adeptos do Vitória que, segundo ele, estavam praticando racismo. Mesmo alegando ter sido alvo de racismo para justificar a atitude, o árbitro deu-lhe amarelo e a partida seguiu. No dia a seguir, o jornal Record tem página dedicada à avaliação dos atletas na partida, conferindo medalha de ouro, medalha de prata, medalha de bronze e medalha de lata. A medalha de ouro, evidentemente, é para exaltar uma figura, um golo, um grande desempenho. Depois vem as medalhas de prata e bronze. Já a medalha de latão, serve para uma crítica mais contundente. E essa foi a medalha que o jornal deu a Nelson Semedo, por, alegadamente, ter insultado os adeptos do Vitória. Passado uns meses, no mesmo estádio do Vitória de Guimarães, o Marega, que é jogador do Porto, abandonou o campo por insultos racistas. O mesmo jornal colocou o Marega, dessa vez, com medalha de ouro, portanto, mesmo nos media, é muito difícil separar o clubismo deste tipo de questões.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

No geral, tem contribuído. No nosso caso, nós começamos com visitas às creches, às escolas, orfanatos, envolvendo os jogadores, mobilizando o clube, e isso implicou que, cada vez mais as instituições nos procuram, publicitam. Há pouco tempo recebi o contacto de uma diretora de instituição a pedir umas fotos de ações, pois estavam a preparar uma *newsletter* e queriam promover a ação que tivemos com eles. Isso, com certeza, contribui com a imagem que queremos transmitir, de que temos compromisso e queremos contribuir com a comunidade. Claro que o desempenho desportivo acaba por influenciar. Se, por exemplo, publicitamos uma ação no dia seguinte a uma derrota, pode haver alguns comentários negativos. Mas no geral, sim, as nossas ações têm contribuído muito para a construção da imagem que queremos passar.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

Penso que contribuem, sim. Dou-lhe outro exemplo prático. Recentemente fomos a um lar de crianças abandonadas pelos pais. Chegamos lá e deparamo-nos com uma realidade um pouco triste, que por não ser a nossa realidade, impacta. Muitas vezes as pessoas não têm conhecimento dessas instituições, então o facto de uma entidade com a visibilidade do Santa Clara, pelo menos aqui na região, dar luz a essa instituição, mostrar o que a instituição necessita em termos de doações, contribui para que muitas pessoas tenham conhecimento do caso, estimulando essas pessoas a também contribuírem. E aí entra a importância das redes sociais digitais. Essa visibilidade aumenta a consciencialização da sociedade para estes casos onde a sociedade, as instituições, sejam individuais ou coletivas, precisam de contribuição. Essa disseminação tem contribuído para isso.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Penso que devemos focar, sobretudo, nas escolas. Por exemplo, numa escola com 200 crianças, onde muitos sonham ser jogador de futebol, talvez nenhum consiga alcançar este sonho, e penso que é importante levarmos lá os jogadores para explicarem que não é fácil, que o mais importante é estudar, ter uma segunda alternativa. E mesmo que se torne jogador de futebol, é importante ter base, educação, pois a carreira do jogador de futebol termina cedo. Os jogadores de futebol, por exemplo, ao nível do Santa clara, têm uma boa vida, mas quando acaba a carreira, muitos não sabem fazer nada, além de jogar futebol. Não sabem ir às finanças, não sabem tratar do seguro da casa, pagar contas, ou seja, não estão preparados para a vida em si, porque a carreira começa e termina muito cedo. E este contexto é o que tentamos passar aos jogadores, que alertem os miúdos, pois eles serão nosso futuro, os homens e mulheres de amanhã.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

Não, o Santa Clara, não tem um profissional específico para essa área. Nós temos um departamento de marketing composto por três profissionais e um departamento de comunicação com dois. Esse trabalho das ações solidárias é realizado, geralmente, por quatro pessoas. Nós identificamos as associações, as escolas, muitas nos procuram, pois criamos um e-mail só para isso, e, a partir daí, definimos a estratégia, o plano de ação, como vamos abordar, a escolha dos jogadores de acordo com a proposta da ação.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

É um trabalho em conjunto, entre as equipas de marketing e comunicação. Juntos, tratamos do futebol, da comunicação e das campanhas de solidariedade.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

Não há uma verba destinada para isso. Nas escolas, por exemplo, que é onde está o nosso foco, a nossa intervenção social é maioritariamente pedagógica, não envolve muitos custos. O que fazemos é distribuir bilhetes para que elas possam ir aos nossos jogos. Recentemente, fomos a um orfanato. Tivemos o cuidado de deixar cerca de 200 bilhetes, além de garantir o transporte dessas crianças no deslocamento até o jogo. São investimentos pontuais e que temos total liberdade de fazer.

Houve também o caso em que um adepto contactou o clube, a dizer que a sua mãe precisava de ajuda para uma cadeira, uma cama elétrica. Além de termos feito um generoso contributo, divulgamos isso nas nossas plataformas, para que mais pessoas pudessem contribuir. Mas orçamento definido não temos.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Normalmente temos esse cuidado de contactar as instituições, e como essa é uma tarefa que cabe a mim, posso dizer que uma das minhas preocupações em ir atrás dessas instituições, é deixar claro que a nossa ideia não é utilizá-las para que apenas o clube possa aparecer. Queremos mostrar o nosso compromisso em contribuir com a comunidade. Temos um cuidado muito grande em identificar a instituição certa, e isso envolve pesquisa, estudo, para perceber quais são as suas reais necessidades e como podemos ajudar.

Anexo V – Transcrição da entrevista com o Vitória S.C.

Clube: Vitória Sport Clube

Entrevistado: Pedro Rocha (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
É muito grande. No nosso caso diria que 90% da divulgação das nossas campanhas e ações, e entram aqui as ações de responsabilidade social, necessitam das plataformas digitais, site, que são meios de comunicação vitais para nós.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
Aqui entra muito na vertente da criatividade, seja no formato em vídeo, na fotografia, os textos que acompanham essas divulgações. Não pode ser um texto meramente informativo. Atualmente, as pessoas conseguem perceber quando é que estamos a noticiar ou fazer publicidade, e quando percebem, passam rapidamente à frente e avançam o conteúdo. Portanto, é explorar ao máximo todas as nossas plataformas, com os formatos necessários para impactar as pessoas, com base em estratégias criativas, recorrendo aos nossos atletas, profissionais do clube, pessoas com as quais o público se identifique ou que despertem realmente a atenção imediata.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas veiculadas nas plataformas digitais?
É difícil quantificar as ações e campanhas que nós aderimos relacionadas com temáticas sociais. O Vitória é um clube muito aberto a isso. Sempre que uma instituição social recorre ao clube, pedindo apoio, visibilidade, divulgação das ações que promovem, aderimos. Não somos um clube unicamente desportivo, também exercemos este papel de intervenção e apoio à sociedade.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?
É difícil precisar. Dou um exemplo. Agimos com muita frequência na quadra natalícia, quando essas ações se tornam mais forte, porque são fases especiais, e também no verão, quando Portugal tem sido muito afetado pelos incêndios, alertando e sensibilizando para a questão dos bombeiros voluntários, portanto, depende muito da época do ano.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a

importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

São temas em que o Vitória dá sempre espaço. Sempre que há uma campanha deste nível, muitas vezes são as próprias organizações do futebol a promover, a UEFA, a Liga Portuguesa, a Federação Portuguesa de Futebol, nós aderimos sempre. Para o Vitória não são temas tabus. Precisam ser discutidos.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Os nossos adeptos são muito reativos em relação às nossas redes sociais. É um clube com muitos adeptos, e adeptos que acompanham com atenção o clube, especialmente nas redes sociais, e, naturalmente, não são indiferentes a essas temáticas. Penso que o balanço seja positivo. Eles não ignoram essas chamadas de atenção, apelos. Sempre que há, por exemplo, uma campanha de recolha de bens alimentares, os adeptos aderem de forma bastante significativa, aliás, até a nossa própria claque principal, que são os *White Angels*, costumam fazer recolha de bens no Natal, e o Vitória, por sua vez, procura dar visibilidade a essas ações.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Obviamente que sim. Este tipo de publicação dá importantes ganhos em termos de imagem a um clube. Mas o clube não dá a cara pelas temáticas sociais por entender que isto é bom para a imagem. Faz porque é uma questão de princípios. Temos a noção de que a maior parte dos adeptos gostam e estão ao lado de questões sociais. Somos um clube com os olhos virados para a sociedade, e isso torna também o Vitória querido pelos adeptos, que têm orgulho dessa postura.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

O clube dá a cara pelas campanhas sociais exatamente para sensibilizar as pessoas, portanto, não há qualquer dúvida de que os contributos de qualquer clube em campanhas deste tipo são sempre muito importantes. As pessoas importam-se demais com os clubes, que se transformam quase que num prolongamento da família. As pessoas se identificam muito, e, se o clube se vira para questões sociais, naturalmente, vão impactar as pessoas.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Recolha de bens alimentares, apoio financeiro a famílias carenciadas, visitas às escolas em que muitos meninos têm dificuldades. São tantos temas que é difícil escolher os principais. O Vitória

considera que tudo o que se relaciona com assuntos de ordem social, são importante e vamos abraçar.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?
O nosso departamento de Comunicação e Marketing é composto por nove pessoas, e todos trabalhamos conjuntamente para elaborar toda a estratégia do departamento, incluindo ações sociais.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?
Não há.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?
Não temos um orçamento especialmente dedicado ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social. Não somos um clube rico, portanto, tudo o que investimos é muito bem pensado. Se pudermos explorar as redes sociais e as plataformas digitais para potencializar as nossas ações, fica ótimo, pois, de algum modo, economizamos recursos e ainda assim, impactamos as pessoas.
Não temos, por exemplo, uma fundação. Há clubes que têm fundações dedicadas exclusivamente a apoiar causas sociais. Talvez um dia o Vitória vai chegar a esse ponto, mas ainda não é a nossa realidade.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?
O clube está aberto a tudo e a todos. Portanto, temos já um clube com uma porta aberta para as instituições. Não privilegiamos ninguém. Atendemos a todos, inclusivamente, a quem se dirige a nós de forma anónima, desde que sejam instituições credíveis, pois estaremos a contar com a colaboração dos nossos adeptos. Mas em todas as ações que entramos, contamos com instituições confiáveis e sérias.

Anexo VI – Transcrição da entrevista com o S.C. Braga

Clube: Sporting Clube de Braga

Entrevistado: Alexandre Carvalho (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?

No Sporting de Braga temos essa preocupação muito grande com a parte da responsabilidade social. A prova disso mesmo foi a criação do nosso departamento solidário, em primeiro lugar, um departamento que tem dado bastante *inputs* naquilo que tem sido a forma como nós abordamos a nossa própria estratégia de comunicação. Obviamente que para nós, diferente dos três clubes com maior número de adeptos em Portugal, que têm canal de televisão próprio, Porto, Benfica e Sporting, nós utilizamos muito as nossas plataformas digitais como uma forma de passagem e transmissão da mensagem, e é nesse aspeto que, com base no nosso público-alvo, nós desenvolvemos as nossas estratégias de comunicação relacionadas com a responsabilidade social, além daquelas mais básicas, nomeadamente, questões de âmbito social da região, hospitais e em instituições de solidariedade, crianças, pessoas com dificuldades financeiras em que nós ajudamos.

Há muitas coisas que nós fazemos sem termos necessidade ou sem encontrarmos essa necessidade de dizer: "olhem, nós fizemos isto, estamos aqui". Algumas ações nós mostramos mais, até numa ótica de alerta para dizer: "olhem isto, é necessário ajudar esta esta instituição, é necessário estar presente junto do hospital". É necessário utilizar as nossas redes sociais, mais para uma questão de alerta, para depois, até provocar um efeito de dominó, ou seja, se o Braga ajuda, nós, enquanto empresa, também podemos fazê-lo. Mais uma ótica de contágio, de demonstrar aos adeptos que o clube tem uma preocupação. E do ponto de vista social, este tem sido o nosso mote, de, há uns anos para cá, o Sporting Clube Braga, mais do que um clube de futebol, tem uma responsabilidade social junto da comunidade, que tem que ser transparente em primeiro lugar, efetivo em segundo lugar.

Somos um clube que, felizmente, tem tido bons resultados, desportivos e financeiros, e isso permite-nos, em muitas situações, sermos uma voz ativa naquilo que são as necessidades do ponto de vista da responsabilidade social, da cidade e da região, como levar o clube junto das crianças nas escolas, mas também ajudar, porque nós fazemos doações às escolas de material desportivo, material didático, sejam livros, canetas, cadernos, todo o tipo de material que possam precisar. Já oferecemos quadros para as escolas. No hospital, nomeadamente no hospital de Braga, oferecemos duas alas pediátricas depois da COVID-19. Uma noção de responsabilidade social dentro do clube, que depois é transportada para aquilo que é a estratégia de comunicação do próprio clube e daí a importância de ir respondendo diretamente à pergunta,

as nossas plataformas digitais são muito importantes na divulgação da estratégia de comunicação do clube.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?

Não se trata de uma questão de vaidade, ou algo do género, do tipo, "olha, nós andamos aqui a ajudar as pessoas, somos muito bons". Estrategicamente, encaramos isto como uma questão de contágio, ou seja, enquanto clube podemos, devemos e temos essa responsabilidade de ajudar a nossa comunidade. Se nós, enquanto clube, podemos e devemos fazê-lo, porque é que as principais empresas da cidade também não o fazem? Porque é que a Câmara Municipal de Braga, nomeadamente, por exemplo, enquanto poder autárquico e político, também não faz? Ou seja, nós funcionamos, e visualizamos a nossa estratégia de modo a dar visibilidade a essas questões, e isso tem resultado muito bem. Porquê? Vou dar um exemplo. Recentemente, nós, junto dos três clubes que formavam o nosso grupo na Liga Europa, o Malmo, da Suécia, o Union Berlim, da Alemanha, e St. Gilloise, da Bélgica, naquela ótica de contágio, desafiamos estes três clubes a entrar connosco em parceria com a UEFA Foundation for Children, numa campanha de angariação de material desportivo para doar às crianças refugiadas do conflito na Síria. Isso foi um sucesso. Até não teve uma expressão muito grande por parte dos *media*, o que foi algo que me desagradou bastante, e é exatamente nessa lógica, de que estes exemplos servem para justificar o que nós podemos fazer no ambiente digital, que nos permite termos a visibilidade necessária para contagiar as empresas de Braga para associarem-se a nós.

Em 90% dos casos, sempre que nós demonstramos que estamos a ajudar, há sempre empresas da cidade ou até fora da cidade, que se associam a nós, porque encontram em nós um parceiro de confiança, basicamente, e isso só é possível em primeiro lugar, por aquilo que o Braga neste caso, enquanto instituição, e por aquilo que o Braga mostra ser enquanto instituição através das plataformas no ambiente digital.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?

Nós, apesar de desenvolvermos várias campanhas ao longo do mês. Apesar de, num período de um mês, desenvolvermos várias campanhas internamente e externamente de âmbito social, temos o hábito de escolher sempre uma para divulgar, ou seja, nós temos uma meta de tentarmos divulgar uma das nossas campanhas de âmbito social, uma vez por mês, e tentamos escolher sempre, não aquelas que são mais *mediáticas* ou que podem ter mais *likes*, ou então que podem criar maior valor para o clube, mas sim, aquelas que são diferenciadas. Ou seja, se nós, no mês de julho, fomos ao hospital, apesar de termos ido ao hospital em agosto, não vamos divulgar essa campanha de agosto. Ela pode ter sido maior ou menor, ou pode ter tido mais impacto ou menos, mas a verdade é que nós tentamos divulgar o maior número de campanhas de forma diferente. Diferente é o quê? Num mês é uma instituição de crianças, no outro são os refugiados, num outro mês podem ser as crianças sem abrigo, como já fizemos há um tempo, de

entregar material aos sem abrigo da cidade à noite. Inclusivamente, o próprio Presidente do clube quis ir e fazer parte, e mostrar que estava também ele envolvido. No mês seguinte, fomos a uma instituição de crianças órfãos aqui da cidade e levamos jogadores para que pudessem ter aquele miminho de estar com os jogadores, que entregaram camisolas, deram autógrafos e passaram um tempo com eles. No mês seguinte fomos ao hospital na ala da pediatria, visitar as crianças com cancro, que estavam internadas há bastante tempo, a entregar também material desportivo do Braga, e mostrar "nós estamos aqui, nós estamos com vocês", ou seja, nós tentamos fazer de uma forma diversificada. Apesar de nós fazermos todos os meses campanhas e ações de âmbito social, nós tentamos mostrar um espectro maior, até por essa questão do contágio, ou seja, demonstrar que há fragilidades sociais em várias componentes da nossa sociedade e da nossa região.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Sim! Nós temos tido o cuidado de não fazer em demasia. Ou melhor, não é não fazer, pois nunca é demais, mas em não divulgar em demasia, do ponto de vista de te tornares quase de banalizar aquilo. Ou seja, eu penso que uma vez por mês divulgares uma ação, parece-me suficiente. Estamos a falar de doze divulgações de ações por ano, e, neste aspeto, nós entendemos que é o suficiente para criar uma estratégia de comunicação fiável e eficaz, que te permita receber muitos *inputs* positivos e que te permita criar uma rede de contribuição que nos é favorável do ponto de vista da ajuda, não a nós, clube, mas às pessoas que nós ajudamos. Mas atenção, isto não está escrito em pedra. Por exemplo, na altura do conflito na Ucrânia, nós já tínhamos divulgado uma ação de solidariedade nesse mês e isso não nos impediu de, no mesmo mês, divulgarmos aquela ação de solidariedade onde trouxemos uma família ucraniana. Ajudamos a trazer uma família ucraniana para Portugal e incluí-la no clube, ou seja, ela trabalha connosco, a Natália. Trabalhava na Federação ucraniana de basquetebol e está a trabalhar connosco no basquetebol, num nível muito inferior àquilo que ela fazia na Federação, ou seja, a nossa equipa de basquetebol, infelizmente não está muito desenvolvida, mas igualmente ela tem ajudado muito no desenvolvimento das crianças do basquetebol de formação. Demos-lhe casa e ajudamos a trazer a filha dela para cá, também uma miúda que foi integrada em ambiente escolar, ou seja, sempre que o contexto assim o exigir, nós estamos disponíveis para ajudar, ou ampliar a divulgação das ações. Por norma, estrategicamente uma ação por mês parece-nos o indicado, tendo em vista a nossa estratégia de comunicação, mas isso não invalida que, sempre que for necessário, sempre que o contexto assim o exigir, nós estamos também dispostos e disponíveis para divulgações do mais variado âmbito.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

É importante, sim. O clube tem uma política de tolerância zero para esse tipo de comportamento, e não é só de boca. Nós temos, por exemplo, a equipa feminina, à qual damos muita importância, que já conquistamos vários títulos em Portugal, e é uma equipa onde nós investimos muito, não apenas em termos financeiros, mas em termos humanos. Também é uma equipa que tem muita proximidade com aquilo que é o estilo de liderança do próprio Presidente, ou seja, num sentido de igualdade, por exemplo.

Em todas as ações que fazemos, nós não temos apenas jogadores da equipa principal masculina, mas também jogadoras da equipa principal feminina, ou seja, todas essas ações que já mencionei, nós temos sempre o cuidado de levar dois elementos da equipa principal masculina, mas também, dois elementos da equipa principal feminina, e as pessoas na cidade também já têm essa perceção. Eu dou-te um exemplo nesta última escola, onde nós fomos, as duas miúdas que nós tínhamos levado para a equipa feminina atrasaram-se no treino, e toda a gente quis esperar. As próprias crianças que já estavam dentro da escola, dentro do pavilhão à espera, elas não estavam preocupadas que viesse o Ricardo Horta ou André Horta. Elas estavam preocupadas que a Vanessa Marques e a Dolores chegassem. Isto demonstra também um enraizamento da própria política de comunicação do clube, que as pessoas já estão à espera de ver a as mulheres com a mesma importância que homens têm. Isso é importante para nós.

Dou-te outro exemplo. Houve um jogo da Liga Europa há quatro ou cinco temporadas, com o Ludogorets, da Bulgária, em que uma franja de adeptos nossos, nomeadamente das claques, teve um comportamento racista para um jogador do Ludogorets. O Braga, imediatamente, no próprio dia, posicionou-se contra, ou seja, contra os nossos adeptos, a dizer que repudiava completamente, ou seja, mais do que parecer bem ou ficarmos bem vistos perante os outros, é importante para o clube internamente, e isso está muito enraizado internamente, por isso, é muito importante utilizar as nossas redes sociais para questões de igualdade de género, questão homofóbicas, xenofóbicas, machismo, esse posicionamento está bem definido. Basta fazeres uma análise, até na diagonal, para perceber que o número de posts que nós temos da equipa feminina é semelhante àquele que temos da equipa masculina. O número de posts que nós temos da equipa feminina de atletismo, por exemplo, é muito idêntico.

Também não discriminamos ninguém. Temos vários comentadores, até em jornais, assumidamente homossexuais, por exemplo, e não é problema nenhum, nunca será, nunca foi. Muitos deles foram promovidos através do clube, dois deles pelo menos o são um dos nossos comentadores residentes, que vamos chamar-lhe assim, em jornais, fui eu que fui falar com ele e que lhe pedi que fosse o nosso comentador nos *media*, ou seja, existe uma preocupação grande da nossa parte em não menosprezar ninguém, em não colocarmos ninguém à parte, em estarmos sempre do lado certo da história. E é importante esta última frase porque o posicionamento do clube neste aspeto, é muito direto.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Muito positivo. Eu sou de Braga, mas tive 15 anos a trabalhar em Lisboa. Regressei há quatro anos diretamente para o clube e uma das coisas que eu notei é a evolução da própria sociedade

em Braga. Sendo uma cidade ligeiramente menor do que Porto ou Lisboa, tinha muito aquela ideia de regionalismo. Era aquela lógica do nós contra os outros. Percebi que existe uma evolução social em termos de mentalidade da própria cidade e naturalmente do clube, muito por força daquilo que tem sido também a influência do Presidente António Salvador na forma como o clube se tem relacionado. A verdade é que todas as posições que nós tomamos, sejam elas, no âmbito social, político, como por exemplo, com relação ao conflito entre Rússia e Ucrânia, tem sido muito positivo. A abordagem que as pessoas têm feito às nossas estratégias de comunicação são maioritariamente positivas. Sempre que nós temos uma abordagem de responsabilidade social, temos várias empresas a quererem se associar a nós, mas também temos pessoas em nome individual que pretendem ajudar. O nosso trabalho tem gerado um sentimento de pertença, ou seja, as pessoas sentem que o clube fala uma só voz. Este foi um dos fatores que enfatizou o Presidente Salvador quando me foi buscar, que o clube falasse a uma só voz. Claro que nem sempre vamos agradar a todos, mas é bom perceber que 80% ou 90% das pessoas se sentem representados naquilo que é a estratégia do clube, não apenas na forma como as divulga, mas também como as faz.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Do ponto de vista estratégico, também seria hipócrita se não se assumisse que a forma como nos posicionamos, nos comunicamos, contribui essencialmente para uma valorização da marca Sporting Braga. Quando eu digo valorização, não estou a falar única e exclusivamente de uma valorização monetária ou financeira. Estou a falar de uma valorização daquilo que é a marca Braga, vista nacional e internacionalmente. As pessoas olham para o clube e percebem que é mais do que um clube. É uma instituição de responsabilidade social desportiva, que tem responsabilidades junto da sociedade, que tem responsabilidade junto do tecido empresarial, e que pode e deve contribuir para ser um ponto ativo de união entre as pessoas, porque nós podemos ter uma orientação política, religiosa, sexual, mas há um ponto em comum que nos poderá ligar a todos: se és de Braga, apoias as causas do Braga. Essa lógica de comunicação ajuda-nos na valorização da nossa imagem e na reputação que nós temos, nacional e internacionalmente, e isso faz com que nós tenhamos mais hipóteses e amplie o nosso raio de ação.

Se, numa primeira fase, era mais difícil ajudar uma vez por mês, esta ou aquela instituição, agora, muito por força daquilo que tem sido o aumento da nossa reputação e a e a valorização da nossa imagem enquanto instituição de responsabilidade social, faz com que seja mais fácil chegarmos às empresas e, por exemplo, pedir a contribuição para uma instituição de solidariedade que que visa crianças com autismo. Resumindo, essa valorização da nossa imagem, da nossa reputação, permite-nos uma maior facilidade e, acima de tudo, uma maior rede de contactos.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

Tem muita importância. Quanto maior a valorização da tua marca, mais confiança e credibilidade vai ter na divulgação das ações. E o outro lado não é apenas quem vais ajudar, é quem pode ajudar também. Sempre que lançamos as campanhas, buscamos as empresas, instituições, ou até mesmo associações com o ponto de vista solidário. Por exemplo, na questão dos refugiados, associamos à Cruz Vermelha, ou melhor, a Cruz Vermelha associou-se a nós. Contar com o *know-how* da Cruz Vermelha neste tipo de casos, ajuda-nos também a nós, ou seja, não somos apenas nós que ajudamos os outros, as instituições também ajudam a identificarmos casos, a conhecermos as pessoas, a estarmos por dentro de modelos de trabalho com pessoas necessitadas. Nomeadamente neste caso da Cruz Vermelha. Entregar um material a um sem abrigo ou entregar material a uma instituição de crianças são pontos diferentes de abordagem. São formas diferentes de divulgar, ou seja, muitas vezes não podes divulgar as pessoas, por exemplo. E, obviamente, só consegues fazer isso por aquilo que mostras, pelas provas que dá, e muitas vezes é feito através do nosso ambiente digital.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Eu penso que devemos dar muita atenção à questão das crianças, que na minha lógica de comunicação, ocupa um lugar privilegiado, porque entendo que muitas das coisas que lhes acontecem não são da sua própria responsabilidade. São envolvidas em situações das quais não têm qualquer culpabilidade, e são as mais frágeis do ponto de vista social, por isso nós temos tido uma abordagem mais consistente e efetiva em todos os assuntos relacionadas com crianças que precisam da nossa ajuda. A questão dos idosos também é importante, pela mesma lógica, porque são pessoas que muitas vezes estão deixadas ao abandono, e que, por isso, tem que receber ajuda efetiva. E estamos sempre a falar de ajuda efetiva aqui, porque é importante não apenas ajudar, fazer ações eventuais. Faço aqui uma analogia, é como estar a dizer para as pessoas "pega lá um pau e uma pedra e agora faça fogo". Nós damos o fogo, nós tentamos dar uma chama de esperança. Não damos apenas as ferramentas, obviamente que dar as ferramentas e depois esperar que as pessoas tenham essa independência, autonomia, será sempre importante, mas numa primeira fase é fundamental dar-lhes as ferramentas, e para além disso, também ajudar a criar o fogo, metaforicamente falando. E poder fazer isso junto de crianças, porque são elas o futuro, ajudar a proporcionar a elas saírem daquelas situações, ter esperança, mas sem nunca menosprezar a questão dos idosos. Obviamente que depois há questões e contextos que são que são efetivos e que nos surgem a todos os meses, de famílias necessitadas, de crianças que têm dificuldades na obtenção de bens essenciais para a vida.

Por força do nosso calendário, da nossa estratégia de comunicação, tentamos abordar todas as várias vertentes que nos são postas, então não é sempre que conseguimos planear uma ação. Ela

acontece conforme a necessidade. Do ponto de vista social, nós tentamos ir a todos os lados, mas se tiver de escolher um tema para focar, com certeza as crianças e os idosos.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

A nossa equipa é ultra dimensional, ou seja, nós temos assessores para gerar conteúdo para várias modalidades do clube. Nós não temos um profissional unicamente dedicado a nada. A equipa trabalha toda a comunicação do clube onde for preciso e foi uma das coisas que eu quis também implementar, porque do ponto de vista processual é mais fácil não ter uma pessoa que está a fazer apenas e exclusivamente algo, por isso, não tendo ninguém dedicado única e exclusivamente a temas sociais, todos nós, eu inclusive, já demos ideias, contribuímos, nos envolvemos, já trouxemos questões de âmbito social para serem abordadas, ou seja, não havendo uma pessoa exclusivamente dedicada a temas sociais, todos nós contribuímos e temos essa noção de responsabilidade também.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

Como eu disse, é uma equipa transversal, todos participam de todos os temas.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

Nós não temos orçamento específico, agimos de acordo com aquilo que são as necessidades do ponto de vista social e das campanhas onde nos envolvemos. Mas cabe ressaltar: nunca, em momento algum dentro do clube, foi dito que não podíamos fazer alguma ação por conta do orçamento.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Há um relacionamento muito estreito com várias instituições da cidade, de todos os âmbitos, não apenas relacionados com a área social, mas também com a solidária. É por isso que reforçamos essa questão da rede de contactos que nós conseguimos criar por força da valorização da nossa própria imagem, que nos permite, atualmente, podermos ter uma relação muito estreita com instituições e empresas.

Com ativistas é algo mais sazonal. Já tivemos casos em que nos ligamos a algumas pessoas em nome individual, não lhe chamaria ativistas propriamente ditos, mas pessoas que nos trouxeram casos de âmbito social, nos quais participamos, que já tinham inclusivamente campanhas levadas por eles do ponto de vista social, fosse para ajudar uma instituição, fosse para ajudar uma criança, a um outro clube de futebol, ou outra entidade desportiva. Já tivemos casos destes

ainda recentemente, por exemplo, posso dar um exemplo. Tivemos uma pessoa que nos trouxe um caso já circulava nas redes sociais através de um *fundraising*, tentando juntar dinheiro para ajudar uma criança com autismo e que que precisava de condições de ter uma vida mais confortável. Mandou-nos um e-mail na altura, entramos em contacto e, imediatamente, o clube associou-se e, mais do que isso, o nosso jogador, o Castro, que tem um filho com autismo, quis contribuir também. Foi criada aqui uma sinergia entre várias forças vivas, não apenas do clube, mas também de empresas que forneceram material hospitalar e didático. Neste caso, a inscrição numa escola especial para crianças com autismo, que era bastante cara, o Castro, nosso atleta, pagou logo dois anos para a criança, e não quis que se divulgasse. Também ilustro com estes exemplos as ações que fazemos e não divulgamos.

A principal dificuldade que nós temos quando nos deparamos com casos de âmbito social, é a de filtrar aquilo que é válido, aquilo que merece a nossa ajuda e aquilo que nós devemos ajudar, que são ações reais, credíveis. Mas felizmente, temos um departamento individual de avaliação para esses casos, o Braga Solidário, que, por norma, já nos traz os casos identificados, para que possamos atuar enquanto estrutura de comunicação.

Anexo VII – Transcrição da entrevista com o Gil Vicente F.C.

Clube: Gil Vicente Futebol Clube

Entrevistado: Miguel Sá Pereira (Diretor de Comunicação) / Luis Brito (Gestor de Conteúdo para Redes Sociais)

1 – Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
(Miguel Sá)
Num primeiro ponto de vista, é muito de dar a conhecer que nós fazemos esse tipo de ações, não que nós sejamos presunçosos ao ponto de querer que as pessoas achem que nós fazemos e divulgamos para ficar bem na fotografia. Não é isso. É para dar a conhecer que o clube faz isso e contribui muito em ações futuras.

2 – Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
(Miguel Sá)
Desde 2020, enquanto coordenador do gabinete de comunicação, definimos claramente qual seria uma das linhas orientadoras do nosso gabinete de comunicação, e a nossa estratégia do ponto de vista da comunicação que começou por visar uma proximidade com a nossa comunidade. Há até uma luta desigual entre os três clubes grandes do futebol português e os demais clubes. Do ponto de vista do mediatismo, quer através dos canais de televisão, quer através dos próprios jornais, sempre há um destaque maior a estes clubes, e nós não vemos isso como uma derrota, mas como um contexto de país. Isso nos levou a definir a nossa estratégia de comunicação muito orientada para a nossa comunidade. A partir daí, começámos a fazer aproximações às empresas, às escolas, às instituições de solidariedade social. Tentamos perceber qual seria o posicionamento do clube no sentido de podermos ajudar as pessoas através da nossa responsabilidade social.
Claro que, para essa ser a grande prioridade do gabinete de Comunicação do Gil Vicente, tivemos de ter o aval da nossa estrutura diretiva, pois há dois tipos de assessoria. A assessoria à equipa mais visível, que são os conteúdos que são expostos nas redes sociais, no site, através das revistas do clube, depois com o seu prolongamento nos canais de televisão e nos jornais. E há também uma assessoria mais direcionada, estratégica, para dar visibilidade a determinados jogadores. Dou um exemplo. O departamento de futebol tinha a intenção de vender um grande jogador do elenco, que era o Samuel Lino. Então nós fizemos uma assessoria mais pessoal em torno do jogador, fazendo chegar a sua imagem a mercados externos. Dentro desta dimensão do nosso clube, os principais negócios são feitos com o mercado espanhol, francês, turco, árabe,

chinês. A nossa estratégia, portanto, foi criar um enquadramento para aquele jogador, com prioridade para o futebol espanhol. Estabelecemos uma assessoria à volta do jogador, com a ideia de que tivesse repercussão nos jornais espanhóis, canais de televisão espanhóis e pelos comentadores do futebol espanhol. Tudo isso foi feito através de uma de uma assessoria que não é visível nas redes sociais, mas que é uma assessoria mais pessoal à volta daquele jogador. E, neste caso, tivemos êxito. Depois, há os conteúdos estratégicos para que o clube tenha uma maior visibilidade através dos media, e por mais contrassenso que possa parecer, nós conseguimos ter mais visibilidade e somos mais falados através de conteúdos de responsabilidade social, do que propriamente se colocarmos um jogador a falar, por exemplo, para um órgão de comunicação social.

Em 2019, quando chegamos à Primeira divisão, nós não tínhamos tantos adeptos. O grande desafio deste gabinete de comunicação foi fazer um trabalho de proximidade com a nossa comunidade. Há, nestas visitas estratégicas que fazemos as escolas, uma perspetiva de marcarmos um posicionamento, não só pensando no lucro, mas de poder ajudar o próximo e estar próximo à nossa comunidade. E há diversas formas de promover a responsabilidade social. Seja através de tratamentos hospitalares, na doação de bens alimentares para compensarmos a falta de nutrição de muitas famílias, a visão também a países africanos. Enfim, é uma panóplia de conteúdos, visando simultaneamente estarmos presentes e contribuir com a comunidade.

Recentemente, ganhamos um prêmio da responsabilidade social concedido pela Liga Portugal, e eu confesso que teve um pouco de lado pessoal, pois o meu melhor amigo tem trissomia 21. Chama-se André. É um menino homem que eu tive o prazer de conhecer há cerca de 10 anos e que mantém uma ligação diária. São jovens com uma capacidade incrível, que podem estar no mercado de trabalho podem ser úteis à sociedade, podem estar integrados. E então, na altura em que estávamos a fazer a apresentação dos reforços, resolvemos promover a apresentação deste jogador nas instalações desta associação. É uma associação de apoio aos jovens com Trissomia 21 e que, através dessa ação, conseguimos ajudar com muito dinheiro. Neste conteúdo, o nosso jogador não tinha o rosto visível, e então começamos a mostrar as crianças com trissomia 21 a confecionarem os bolos, as bolachas, com os chefes de cozinha. Este jogador se chamava Marcelo. Então, num curto vídeo de um minuto, mostramos as dinâmicas e as competências daqueles jovens para a cozinha, onde fizeram o nome do jogador com as bolachas. Tivemos ali uma dupla finalidade no conteúdo, que foi mostrarmos aos nossos adeptos um reforço, mas, acima de tudo, o projeto essencial visou a parte da responsabilidade social daquelas crianças, que podem ser integrados, úteis, valorizados

Ou seja, não é entrando numa luta desleal contra os grandes do português que vamos alcançar as nossas estratégias. É priorizando a nossa comunidade, com aposta forte na responsabilidade social. É um trabalho crescente e que, em breve, estaremos a lançar a Fundação Gil Vicente, para ampliar os projetos e ações.

3 – Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas veiculadas nas plataformas digitais?

(Miguel Sá)

Dentro de uma realidade maior do nosso clube, estamos a sair de uma rota, menos de vertente desportiva, mais de ação social. As publicações têm muito a ver com isso. Este tipo de conteúdo tem recebido especial atenção e, claramente, há um maior número de publicações sobre este tema nas nossas redes sociais.

4 – No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

(Miguel Sá)

Se olharmos já para os nossos conteúdos, seguramente temos um aumento de publicações, fruto da parte da responsabilidade social, até porque um clube como o Gil Vicente, que tem como objetivo principal a permanência na Primeira Liga, em 34 jogos que têm o campeonato, normalmente ganha 10, perde 10 e empata 14, por exemplo, portanto, perde mais do que ganha e do que empata. Não significa que façam mal campeonato, somente que este é o nosso contexto. A gestão das redes sociais pós derrota não é igual a gestão das redes sociais pós vitória, mas nós temos que comunicar. Mas por exemplo, se atravessamos uma boa fase, com vitórias, precisamos destacar uma grande parte da equipa à gestão dos conteúdos desportivos, justamente para promover o nosso desempenho.

5 – Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

(Luis Brito)

Nós temos a noção de que ficamos com a tentação de se posicionar em todos estes casos, no entanto, todos nós temos telhados de vidro. Vamos criar aqui um cenário hipotético de, num dado momento, um jogador de um dos nossos rivais tem uma atitude racista em campo. Para nós não é conveniente estar a comprar uma guerra para com esse cidadão, porque amanhã pode ser um jogador nosso a ter uma atitude semelhante, e não queremos ser atacados por causa disso, porque são coisas das quais nós não controlamos. Então a nossa perspetiva é manifestar o nosso apoio quando são casos onde os valores humanitários são inegociáveis. Por exemplo, nos posicionamos mais de uma vez de forma solidária para com os povos da Turquia e da Síria pelo sismo que devastou as suas terras. Procuramos fazer ações que promovam, não diria um combate, mas uma promoção de um saber estar no desporto sem que tenha ocorrido um episódio em particular.

Nós temos de investir na nossa comunicação, sabemos ser diferenciadores deste ponto de vista de solidariedade e de responsabilidade social, porque o espaço mediático para conteúdo desportivo está completamente invadido por três oligopólios, como Benfica, Futebol Clube do Porto e Sporting. Se nós queremos atingir alguma diferenciação, temos de procurar vias alternativas. E nos orgulhamos em dizer que se há algo em que o Gil Vicente se diferencia, é que nós vamos além daquilo que é um clube de futebol. Somos uma instituição barcelense, feita por barcelenses ao serviço dos barcelenses, dispostos a ajudar os barcelenses. E os nossos jogadores

não estão envoltos numa película de celebridade, nem são divindades intocáveis, por isso mesmo, fazemos questão de levar jogadores às visitas às escolas, visitas a lares, para que as próprias pessoas percebam que eles não são seres intocáveis, são barcelenses. São jogadores do Gil Vicente que estão dispostos a ajudar as pessoas.

Dou um exemplo. O conteúdo mais impactante da história da comunicação do clube foi com essa vertente social, que foi o vídeo "Dá Vida ao que te faz feliz", que já ultrapassou milhões de visualizações, e foi neste sentido de alertar para um comportamento. Surgiu de uma reflexão que nós fizemos e depois começamos a refletir, por exemplo, sobre a necessidade de policiamento à porta do estádio para garantir a integridade física dos envolvidos no deporto. Do mesmo modo, por mais que o jogador seja profissional e procura ficar alheio ao que ouve das bancadas, é também um ser humano e pode sofrer os impactos de um mau comportamento. Então criamos um vídeo com os nossos atletas a questionar qual a palavra mais pesada, mais pejorativa, haviam ouvido dentro de campo. Um jogador não está impermeável a essas palavras. Elas magoam. E foi nessa perspetiva que procuramos com especial enfoque no futebol de formação, perceber diante dos jogadores as palavras que já os magoaram, e, na questão da formação, perceber o quanto essas palavras podem até os fazer desistir do sonho do futebol. Atletas do profissional, da formação, do futebol feminino, que diante das câmaras se emocionaram, algo completamente genuíno, e o vídeo viralizou, atingindo proporções que nem nós imaginávamos, e serviu, sobretudo, para passar essa mensagem positiva sobre o futebol nacional.

6 – Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

(Miguel Sá)

As redes sociais muitas vezes são uma espécie de depósito das frustrações pessoais. Tudo é importante para nós, enquanto gestores das nossas próprias redes. Não nos deixamos influenciar pelo comentário de insulto sem sentido ou pelo discurso de ódio. Na parte da responsabilidade social, especialmente na parte mais solidária, conseguimos ter um feedback muito positivo, para que o nosso clube continue com a sua política de poder ajudar o próximo. Na vertente desportiva já é mais complicado, pois sempre depende do desempenho. Mas, como disse, nos conteúdos de temáticas sociais, o saldo é claramente positivo. A grande maioria dos adeptos vê com bons olhos. Quando, por exemplo, publicamos uma visita a uma escola, as mensagens que mais recebemos é pedir uma próxima visita numa outra escola qualquer, e isso também acaba por ser um combustível para continuar.

(Luis Brito)

De vez em quando as redes sociais são um repositório para frustrações. Já nos aconteceu de, em maus momentos desportivos da equipa, fazermos visitas e ações em escola, e alguns poucos comentários serem estilo "deixem para lá as visitas e joguem mais à bola", "deixem lá de fazer vídeos bonitos e preocupem-se em jogar à bola". Nós compreendemos que, acima de tudo, o adepto quer performance desportiva, e, apesar disso, esse tipo de comentário é uma minoria. A maior parte das pessoas consegue perceber qual é o nosso intuito, e se quisermos ter um

impacto positivo na sociedade, temos de nos manter alheios a esse tipo de comentários, compreendendo, respeitando a opinião de cada, mas não nos deixando influenciar.

7 – Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

(Luis Brito)

O Gil Vicente transcende aquilo que é um clube de futebol, transcende o que é uma organização desportiva. Somos, acima de tudo, uma instituição social ao serviço dos seus adeptos, e isso, sem dúvida, colabora com a nossa reputação. E até é um objetivo para nós fazer com que os próprios jogadores se sintam orgulhosos. De representar a organização. Dos adeptos sentirem orgulho e representados pelo clube, que não se resume à vertente desportiva, até porque, como já referimos, não somos um clube feito para ganhar jogos. Essa é a realidade, mas que tem uma proposta de valor acrescentado para além daquilo que se passa dentro de campo, que nos faz criar uma maior proximidade com os nossos adeptos e, sobretudo, ter essa proposta de valor acrescentado à marca Gil Vicente.

8 – De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

(Miguel Sá)

Não é uma resposta fácil. A ideia é não desistir à primeira. Sabemos que são processos. O futebol é muito do reflexo da própria sociedade de que estamos a viver. O importante é não desistirmos em função de uma campanha que eventualmente não conseguimos ter um grande impacto com as pessoas. O melhor sentimento que nós podemos ter enquanto equipa, é que fizemos tudo o que está ao nosso alcance para contribuir para essa consciencialização da sociedade. Nesta campanha mencionada, do vídeo "Dá vida ao que te faz feliz", a própria luta contra a desigualdade, contra o racismo, sentimos que tivemos um grande impacto, mas há muito trabalho ainda para ser desenvolvido. Era importante existir aqui uma confluência de esforços na vertente desportiva, neste caso, em todas as equipas da Primeira Liga. E nesse aspeto, a Liga Portugal tem feito um trabalho excelente através da sua Fundação, e estes incentivos também com os prêmios da responsabilidade social, desenvolvem essa área dos clubes. Muitas vezes o caminho mais fácil é destruir, portanto, é uma luta diária, mais difícil de construir, mas que estamos dispostos a trabalhar.

(Luis Brito)

É um processo. Nós fazemos o vídeo "Dá vida ao que te faz feliz", que teve muita repercussão, mas não podemos supor que, imediatamente após isso, os adeptos do Gil Vicente sejam extremamente respeitosos na bancada. É um processo. Não é assim que funciona. É um trabalho que tem de ser desenvolvido ao longo do tempo. É preciso reunir forças. Nós, sozinhos, não temos a expressão mediática que consiga colocar na mente das pessoas tudo aquilo que nós queremos colocar, mas nem por isso vamos desistir.

(Miguel Sá)
Estaremos cá, certamente para daqui em diante, continuar com o que temos feito, como no caso da campanha da Vida, onde mais de sete milhões de pessoas visualizaram o vídeo. É difícil mensurar o impacto, mas com certeza houve a sensibilização de muita gente.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?
(Luis Brito)
Tentamos acudir a todos. É muito difícil priorizar e hierarquizar problemas sociais. Todos eles têm de ser combatidos. Alguns são mais polémicos, outros são mais consensuais, a nós, cabe acudir a tudo aquilo que está ao nosso alcance. Mais do que estarmos voltados para esta ou aquela agenda, nós queremos instigar valores como respeito, a inclusão e, a partir desses valores, depois subdividem se há campanhas sobre homofobia, racismo e por aí adiante.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?
(Miguel Sá)
Não temos um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centrada em temas sociais.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?
(Miguel Sá)
O gabinete de comunicação do Gil Vicente Futebol trabalha em conjunto, onde todos contribuem para pensar, dar ideias e produzir os conteúdos.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?
(Miguel Sá)
Neste momento, o orçamento é global. Para todas as ações nós temos uma equipa do clube. Para o desenvolvimento de projetos de maior dimensão, por exemplo, esse "Dá a vida", era necessário algo mais trabalhado, contamos com uma colaboração mais vocacionada para a parte do marketing, que também nos ajuda em relação a esta parte da responsabilidade social. Temos uma equipa versátil, onde todos fazem tudo.
Precisamente sobre o orçamento, ele é global. Quando tivermos a Fundação Gil, aí já começa a ser diferente, pois a Fundação vai ter o seu próprio orçamento.

13 – O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

(Luis Brito)

Normalmente não temos inspiração em nenhuma pessoa, nenhum ativista em particular. Nós tentamos dar o nosso cunho próprio e ter a nossa própria linha editorial, a nossa abordagem, de um ponto de vista de temáticas sociais. Por vezes, nós vemos um projeto de uma instituição que, por exemplo, auxilia pessoas com problemas motores, então nós buscamos contacto com essa instituição para percebermos até que ponto poderíamos ajudar.

O que também fazemos, por exemplo, através de um contacto com a Liga Portuguesa Contra o Cancro, que tem um projeto que se chama "Os resistentes", e foi encontrada uma criança do Concelho de Barcelos, que tinha o sonho de conhecer alguns dos nossos atletas. Neste caso, a instituição foi nossa parceira.

Anexo VIII – Transcrição da entrevista com o Moreirense F.C.

Clube: Moreirense Futebol Clube

Entrevistado: Tiago Cunha (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
É um dos veículos mais importantes, se não o mais importante, porque neste momento, a forma de comunicar com o exterior é através das plataformas digitais. Tudo o que se comunica nas redes sociais dá um alcance muito maior do que qualquer outro meio.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
Sendo o principal veículo de comunicação, é totalmente necessário. Se queres que uma campanha tenha repercussão, nada melhor do que apostares no digital. Neste momento, se olhar o alcance de um jornal e uma plataforma digital, é incomparável. Atualmente, qualquer pessoa tem acesso a um telemóvel, e lá estão as plataformas digitais.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas veiculadas nas plataformas digitais?
Penso que cada vez mais os clubes têm de trabalhar para a comunidade. No nosso caso, estamos a fazer de uma forma evolutiva. Neste momento, fazemos ainda menos do que queremos, muito por conta das limitações da nossa localização, Moreira de Cónegos tem 4600 habitantes, enquanto o nosso estádio tem capacidade para 6000 mil pessoas.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?
O Moreirense é um clube especial a nível de gestão e o nosso objetivo é, sim, trabalhar mais o aspeto social. Recentemente, por exemplo, fizemos uma ação pensando na reciclagem. Colocamos contentores de lixo para fazer a reciclagem em todo o nosso estádio. Um clube de futebol como somos, se não está a pensar nas ações sociais, não está a trabalhar bem.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

Normalmente utilizamos as plataformas digitais para nos mostrar solidários com o atleta, o clube, enfim, alguma vítima de discriminação.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?
É de forma positiva, nunca de forma polêmica. Ninguém gosta de racismo, de xenofobia. Pode existir pessoas que praticam, mas penso que ninguém gosta dessas atitudes.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?
Concordo. Por exemplo, o Moreirense tem a tradição de ser um bom anfitrião, de receber bem os clubes visitantes. Quando fazemos ações sociais, não temos problema em também dar visibilidade a outros clubes, incluí-los nas ações. Já fizemos uma ação de cariz social numa escola onde os miúdos vestiam camisolas de clubes adversários e isso não impediu de publicar nas nossas redes sociais.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?
Há campanhas que realizamos em parceria com a Liga Portuguesa, com outros clubes, e toda essa sinergia, essa força simultânea, consegue ter um impacto muito grande nas pessoas.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?
A parte ambiental, a xenofobia, o racismo, penso que são temas que precisam ser sempre trabalhados, pois, queiramos ou não, o racismo está presente, a xenofobia está presente no futebol. Os clubes tentam, de alguma forma, sensibilizar as pessoas, mas precisa ser uma batalha diária. Por muito que seja, será sempre pouco.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?
Isso está centralizado na minha pessoa. Quando surge alguma necessidade, quando alguém ou alguma instituição, a própria Liga nos contacta, o nosso gabinete me acompanha neste trabalho, mas até pela dimensão do clube, nós não temos uma pessoa destacada especificamente para isso.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

Não há.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

Orçamento específico para as ações nós não temos, mas tenho o entendimento de que, com as plataformas digitais, não é preciso um grande orçamento para ter impacto. Atualmente, com o recurso do telemóvel, qualquer pessoa é um criador, então basta que façamos uso das nossas plataformas que este conteúdo pode impactar os adeptos e a sociedade.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Geralmente quem nos acompanha nessas ações de cariz social é a Fundação do Futebol. Também temos alguns parceiros da Vila, que Moreira de Cónegos nem uma cidade é, que também contribuem com as nossas ações. E também contamos com as instituições que nos procuram para elaborar campanhas conjuntamente.

Anexo IX – Transcrição da entrevista com o F.C. Paços de Ferreira

Clube: Futebol Clube Paços de Ferreira

Entrevistado: Ruy Giga Abreu (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?

Atualmente é fundamental. Diria que é impossível se comunicar, sem contar com as plataformas digitais. Obviamente que quando se leva a cabo uma campanha de âmbito de responsabilidade social, e pretendes que haja uma adesão do público, a utilização das plataformas digitais é fundamental, de maneira que possa chegar e engajar mais pessoas.

Obviamente que depende um pouco de cada tipo de ação que fazes, do objetivo que tens, se é uma ação nacional, local, se é interna, se vais fazer uma ação com um funcionário, com um atleta da formação que está com dificuldades, se é algo que fazes mais para a tua comunidade que, se calhar, não precisas tanto de uma grande exposição, aí poderíamos, neste caso, pôr um pouco de lado esta questão das plataformas digitais. O que percebo atualmente, é que em alguns casos, instituições utilizam a responsabilidade social como uma autopromoção, ou seja, mais do que propriamente a ação que fazem e o bem que pretendem fazer, estão mais preocupados em passar uma mensagem de que fazem.

Ou seja, quando a ação, por exemplo, é feita nesta perspetiva que mencionei anteriormente, sem o desejo de comunicar isso para fora, as plataformas digitais têm menor importância, mas se reportarmos àquilo que é a globalidade da ação de responsabilidade social dos clubes, quer na fase de angariação, do engajamento, quer depois na fase de promoção e divulgação do que foi feito, as plataformas digitais são fundamentais.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?

Depende sempre do objetivo da ação, porque há ações em que, talvez não faça sentido. Por exemplo, nós tivemos aqui no Paço uma campanha que foi o artista de bancada. Tivemos cá um artista a tocar no intervalo, que o objetivo era angariar fundos para a União Audiovisual, porque na altura esses profissionais dos espetáculos estavam sem trabalho por conta da COVID-19, e a ideia foi angariar fundos para dar a essa organização, e aquilo que nós fizemos foi uma recolha de fundos *online*, ao mesmo tempo em que estava a decorrer o concerto que estávamos a fazer via *streaming* do concerto, ou seja, nesse caso, nós fizemos uma aposta claramente digital e aí só podia ser digital, porque nós não conseguimos ter adeptos no estádio, e o ambiente digital, obviamente, conferiu uma visibilidade tremenda a esta ação.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?

Penso que, cada vez mais, os clubes têm a consciência de que nós, enquanto organização, temos uma exposição que não há muitas organizações que tenham, ou seja, o futebol, e principalmente em Portugal, é uma das atividades que mais atenção desperta, e, felizmente, os clubes têm percebido que, obrigados ou de forma genuína, os clubes entendem que esta parte da responsabilidade social, de se fazerem campanhas, é algo fundamental para aquilo que é o seu posicionamento, a sua identidade, e a maneira como as pessoas veem o futebol. Houve uma altura aqui em Portugal, em que o futebol estava muito associado a casos negativos. Estamos a falar de corrupção, violência, etc. E estas questões da responsabilidade social fazem com que também se limpe um pouco essa imagem do futebol. Daí a minha referência de que, em alguns casos, os clubes fazem isto até de uma forma quase obrigados. Talvez nem seja uma estratégia orientada para a responsabilidade social, mas fazem-no para dar uma outra imagem do clube.

No nosso caso, o Paços sempre teve uma atuação forte ao nível da responsabilidade social e nós temos, inclusive, um departamento que é o Passos Solidário, em que vamos desenvolvendo a nossa estratégia com esse suporte, como quando houve as cheias em Moçambique, fizemos aqui uma angariação de fundos, quando houve os incêndios em Portugal, fizemos uma compra de árvores para replantação. Todos os anos os jogadores compram cabazes e distribuem para famílias carenciadas aqui da cidade, ou seja, nós fazemos com regularidade, e eu vejo que os clubes e o futebol em geral, cada vez mais tem tido essa essa preocupação.

Atualmente, ampliamos as campanhas e fugimos um pouco daquilo que era trabalhar só o Natal. Geralmente se via a responsabilidade social a ser trabalhada no Natal, e hoje, se vê os clubes trabalhando isso de forma transversal. Há clubes que trabalham de forma genuína, outros que trabalham por obrigação, mas a verdade é que no final do dia, independente da intenção, da crença, essa visibilidade é importante para a sociedade.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Nós não temos um plano, uma previsão do aumento, ou seja, nós vamos criar campanhas na medida que identificamos essa necessidade. Nós não queremos fazer as coisas por fazer, por sermos obrigados. Procuramos sempre situações em que faça sentido. Naquele momento eu posso estar a planear, por exemplo, para o Dia Mundial da Árvore, estar a pensar em fazer uma campanha de replantação, algo do género, e depois, quando efetivamente chegas lá por algum motivo, aquilo não faz sentido. Nós atuamos sempre em conformidade com o momento. No último Natal, optamos por fugir um pouco daquilo que é o normal, de toda a gente fazer uma campanha. Decidimos não fazer nenhuma campanha neste Natal, precisamente por conta disso, porque não sentimos que iríamos acrescentar valor e, além disso, passa uma mensagem de que só está a fazer, porque todos fazem. Então, no nosso plano, nós não definimos aqui uma questão, de aumento no número de publicações ou de campanhas. Nós não queremos aproveitar

da desgraça dos outros para fazer disso uma campanha. Portanto, nós não temos uma previsão no aumento de publicações ou campanhas.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

Tens duas situações. Tens a imagem que passas para o organizador da competição e para a vertente jurídica da competição, e tens a vertente da imagem que passas para o público em geral. Nenhum clube em Portugal ou no mundo promove o racismo. Nenhum clube estimula os seus adeptos para que sejam racistas ou xenófobos. O que acontece é que os clubes, muitas vezes, levam com os grunhos na bancada a terem esse tipo de atitudes. Existem protocolos para interromper de imediato essas situações, mas o que é facto é que, às vezes, as situações escalam de uma maneira, que, por muito que se faça, o clube não consegue controlar ou evitar que a mensagem naqueles minutos seja amplificada. Isso é importante porque geralmente depois dá abertura de processos disciplinares ao clube, e é importante que um clube tenha provas de que tenham uma atuação contra o racismo, contra a discriminação, seja ela de que tipo for. Fazemos esta separação entre o que é a mensagem que passa para a organização e para o adepto. Para a organização, é importante perceber-se que o clube é proativo naquilo que é a luta contra este tipo de atitudes no seu estádio, de maneira que se acontecer alguma coisa, se perceba que foi um caso isolado, de alguém que o clube não consegue controlar.

Há da parte dos adeptos, mais a questão de um posicionamento do clube. Há clubes que o fazem de forma mais vincada. Há clubes que fazem disso quase a sua missão e os seus valores. No Paço, fazemos questão de sempre transmitir uma mensagem de que aceitamos toda a gente. Para nós, só existe a questão de ser adepto do Paços. Não nos interessa se é gay, se é preto, se é branco, se é azul. Isso para nós não nos interessa absolutamente em nada. Com alguma regularidade, fazemos comunicações mais no sentido do racismo, que talvez seja o assunto que nos preocupa mais aqui em Paços, porque as equipas adversárias, vindo com jogadores de outras raças, tememos que, com atitudes provocatórias possam existir aqui problemas de racismo, homofobia, machismo, etc. Nunca tivemos nenhum caso. Também não temos comunicado muito nesse sentido, mas no que toca ao racismo, nós somos proativos nisso, e, por exemplo, antes dos jogos há uma comunicação a alertar para que esse tipo de comportamento não será tolerado.

Respondendo à questão, eu acho que é importante que os clubes aproveitem as redes sociais para se posicionar e para demonstrarem de uma forma muito clara, para tentar mudar o posicionamento que as pessoas têm relativamente a isto e à ideia de que as pessoas têm sobre o clube. Se depois a mensagem é verdadeira ou não, aí já entramos noutra discussão.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Na experiência que temos no Paços, sentimos que há um misto, ou seja, quando a campanha é, por exemplo, uma entrega de bens alimentares, nós sentimos que, ao nível do digital, o engajamento que cria é muito baixo, ou seja, não tens propriamente muitas partilhas, interações, mas depois reflete-se de uma maneira muito positiva no offline, naquilo que são os objetivos que conseguimos atingir quando tu estás com uma campanha em que, por exemplo, que precisas de *viewers* ou *likes* para doar dinheiro para que possas dar uma carrinha, aí sim, há um engajamento muito forte. Os números disparam claramente. Portanto, mais uma vez aqui depende sempre um pouco do objetivo da ação, a forma como ela é comunicada.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Muitas vezes, uma campanha com menos impacto vai passar despercebida e, talvez, se perguntares aos adeptos se o Paços faz campanhas neste sentido, eles não vão lembrar. Mas se planeamos algo com mais impacto, que ultrapassa aquilo que são os nossos adeptos e seguidores, vai acabar sendo marcante.

Nós acreditamos que aquilo que temos feito tem sido muito proveitoso. Aliás, nós temos algumas campanhas que tiveram um sucesso muito grande e que contribuíram imenso para melhorar ainda mais aquilo que é a imagem que as pessoas têm do nosso clube. O Paços é um clube simpático, de modo geral, as pessoas simpatizam com o Paços, porque é um clube humilde, mas ao mesmo tempo, um clube que está sempre disposto a ajudar. É um clube que não cria polémica. Portanto, nós já temos uma imagem positiva. Depois, temos as nossas redes sociais, que têm uma perspetiva mais humorística, que ajuda nessa simpatia. E depois, claro, quando temos estes momentos em que ajudamos famílias, ou ações como as que fizemos recentemente, onde as pessoas podiam transformar os seus animais em sócios do clube e o dinheiro revertia a favor de campanhas para ajudar animais de rua. Esse tipo de conteúdo as pessoas gostam e criam ainda mais simpatia pelo Paços, melhorando a imagem do clube. Portanto, tudo o que é feito, e se for bem feito, com uma mensagem verdadeira, genuína, as pessoas acabam por perceber isto e ajuda na melhora de imagem e reputação.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

Poucas organizações conseguem atrair a atenção que o futebol e os clubes de futebol, em particular, conseguem ter, sendo que nós vemos, principalmente até ao nível dos mais novos, a imitar o penteado de jogadores, a imitar os gestos, as roupas que eles usam, etc. Se associares os atletas a este tipo de campanhas, os miúdos vão querer fazer o que eles fazem, vão querer seguir o que eles fazem e, portanto, isso se torna importante, neste caso, até nem de consciencialização, porque as crianças vão mais pela imitação, pela projeção, mas não deixa de ser um processo educativo.

No caso dos adultos, há temas muito relevantes. Ainda há pouco tempo, o Gil Vicente lançou um vídeo sobre as questões da discriminação e da violência no futebol, um conteúdo que teve um

impacto muito grande, pois colocaram os miúdos da formação a falar, as jogadoras, e este tipo de comunicação provoca essa reflexão em pessoas que não estejam tão atentas a estas questões, e este tipo de campanha ajuda imenso a que a sociedade tome consciência através de testemunho e vivências.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Nós focamos muito em problemas sociais e, particularmente, nos últimos anos, temos dado maior ênfase à questão do racismo. Na altura da pandemia, também tivemos muitas preocupações com a questão da saúde. Realizamos campanhas para comprar impressoras 3D, viseiras para profissionais de saúde. Eu penso que de uma forma genérica, os assuntos que estão mais em voga num país como Portugal serão as questões ambientais e do racismo. Eu penso que são os dois principais temas e que orientam as nossas estratégias. Em breve, a Fundação do Futebol vai também lançar uma forte campanha, junto dos clubes, relacionada com o meio-ambiente e, portanto, esses são, digamos assim, retirando as situações extraordinárias, como foi, por exemplo, a COVID-19, as situações damos mais atenção.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

Nós não temos uma pessoa exclusivamente dedicada a isso. No nosso departamento de comunicação temos quatro ou cinco pessoas: um assessor de imprensa, temos um gestor de redes sociais, um profissional que trata mais da questão de parcerias, especialização, e temos um fotógrafo. Todos nós acabamos por ser polivalentes, e trabalhamos as diferentes áreas da comunicação. Não estamos só focados num trabalho. Quando algum assunto desperta a nossa atenção, trabalhamos em conjunto para desenvolver uma campanha, e isso inclui as temáticas sociais.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

Como mencionei, não tem essa figura. Somos polivalentes e atendemos todos os temas em conjunto.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

Nós não temos uma parte dedicada a essas campanhas. Aquilo que fazemos é, mediante a necessidade, adequamos àquilo que é a nossa capacidade de investimento, para essa campanha.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Quando consultamos organizações, fazemo-lo no sentido de perceber as necessidades que têm. Por exemplo, o nosso departamento de veteranos, a equipa formada por nossos ex-atletas, contactou algumas instituições este ano, pois queriam desenvolver uma campanha no Natal. Então trabalhamos nessa lógica de que as instituições possam sinalizar necessidades para que possamos ajudar. Um exemplo: nós pretendemos fazer uma campanha que alerte para a situação do ambiente, então buscamos o contacto de alguma instituição de conservação da natureza, para perceber as necessidades que ela tem e de que forma é que se pode adequar ou não à nossa estratégia. Nós não as envolvemos tanto naquilo que é a nossa comunicação. Nós envolvemos mais na perceção de que forma podemos realmente ajudar.

Anexo X – Transcrição da entrevista com o F.C. Vizela

Clube: Futebol Clube de Vizela

Entrevistado: André Morais (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
Do ponto de vista da divulgação, a importância é máxima. Eu tenho dificuldade em acreditar que sem redes sociais, fosse possível que alguma campanha fosse divulgada. Os sites atualmente, existem como *backup* para redes sociais. Poucas pessoas acedem, na prática, a um site. É uma lógica que enfatiza a publicidade e a propagação em detrimento da informação. As pessoas deixaram de procurar informação e passaram a receber a partir de estarem com o seu telemóvel. O algoritmo estabelece aquilo que é mais interessante e entrega o conteúdo que a pessoa mais deseja. Portanto, levando para o nosso contexto, se eu quiser que os seguidores do Vizela ou do futebol encontrem alguma campanha que tenhamos desenvolvido, o melhor caminho são as redes sociais. Eu posso me esforçar com todas as maneiras tradicionais, mas não vou conseguir chegar nem perto do alcance que as plataformas digitais entregam.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
As pessoas perguntam se para nós é mais importante desenvolver uma ação de responsabilidade social ou promovê-la, e, na verdade, esse é um limite muito difícil de se perceber. Eu sou muito tradicionalista e acredito que seja mais importante ajudar do que mostrar que ajudamos. Mas na verdade, a divulgação da ação ou do projeto que estás a desenvolver, é importante no sentido de engajar mais pessoas para a causa, ou seja, há, portanto, essas duas estratégias, a primeira, que é de fazer, de mostrar o teu envolvimento, e a segunda, e é nisso que começo a acreditar cada vez mais, que é a ação de potencializar as tuas campanhas, podendo trazer mais seguidores e adeptos para uma atuação mais interveniente, que é através da visibilidade das redes sociais. Se queremos sensibilizar para uma ação, não chega apenas fazê-la, mas dar publicidade e contagiar a partir disso. Continua a ser o mais importante fazer acontecer, mas somente a divulgação das ações permite que mais pessoas se juntem à causa.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?
É difícil ser juiz em causa própria, mas no Vizela temos procurado desenvolver ações de responsabilidade social reais, ou seja, não há na realidade nada que nós tenhamos feito que

alguém não tenha sido efetivamente beneficiado de apoio. Recentemente num Natal, garantimos que 35 crianças em risco de exclusão social tivessem um presente de Natal. Garantimos que dez idosos em isolamento tivessem refeições de restaurante durante uma semana inteira. Nós garantimos que as ações sejam reais. Penso que atualmente, há muitos clubes e associações que entendem que uma causa social é apenas alertar para determinadas situações. A nossa visão é a de que o alerta traga sempre uma ação, ou seja, nós não queremos apenas alertar que é importante. Apenas proporcionar consciência sobre uma pauta não é o suficiente. Nós fazemos questão de alertar, mas junto, desenvolver alguma ação que possa trazer recursos para a luta, investigação e diagnóstico precoce. Dou aqui o exemplo do cancro da mama. Fizemos isso em outubro, assim como também fizemos em novembro, com o cancro de próstata. Portanto, nós acreditamos, a comunicação do Vizela, junto do marketing, que as ações sociais não podem ser apenas de alerta e de consciencialização, necessariamente precisa ter um efeito prático de imediato e, depois sim, daí partir para o alerta.

Considerando esta premissa, avalio de forma muito positiva o trabalho que temos feito, não necessariamente pelo volume ou quantidade, mas porque as ações sociais que nós fazemos são reais. Têm um apoio real, efetivo e, inclusive, mensurável.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Não há essa previsão. Nós estaremos sempre disponíveis para participar em ações que consideramos válidas, importantes e que entendemos que podem realmente a ajudar e ser eficazes. Nós temos sido procurados por muitas pessoas, associações, causas sociais, e nós procuramos nunca fechar as portas, pelo contrário, nos empenhamos quando as ações traduzem o apoio realmente efetivo.

Recentemente, recebemos um Prémio de Responsabilidade Social, por conta de uma ação que desenvolvemos. Junto às escolas do Concelho, elaboramos um projeto para que os alunos personalizassem as camisolas para os jogadores vestirem no dia do jogo, e o prémio para quem participasse nessa ação era levarmos um jogador com essa camisola e um quadro assinado de visita à escola. No plano da divulgação e da publicação, foi espetacular, mas foi efetivamente real porque as crianças que participaram se divertiram a fazer a personalização. Tivemos um retorno real de um jogador que depois apareceu na escola, brincou com eles. Portanto, esse é sempre o nosso empenho.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

Não temos uma linha muito clara com relação a isso. Temos como hábito analisar caso a caso. Quando os casos não são relacionados diretamente com o clube, devemos ser o mais cuidadoso possível, porque todas as histórias têm três partes, três versões. Temos muita dificuldade em perceber exatamente qual é a verdade, até que ponto podemos nos posicionar sem estar a

cometer um erro de julgamento. Se possível, só participar de uma discussão pública se tiver 100% de certeza sobre aquilo que realmente aconteceu.
O meu posicionamento pessoal, e aqui excluo a minha representatividade ao clube, é que isso não é uma questão que tem a ver só com comunicação e marketing, mas sobretudo com a administração. Qualquer tipo de preconceito é condenável por si próprio. Não faz sentido que alguém precise se posicionar ou ter de condenar atos racistas. Os racistas têm de ser condenados por si só. Não faz sentido nesta altura que eu precise esclarecer que condeno uma atitude racista.
Ainda dentro da perspetiva do meu ponto de vista pessoal, não concebo, por exemplo, que haja um Dia da Mulher, porque na verdade, há muito tempo que nós temos de deixar de segmentar mulheres e homens. Isso não pode mais ser um assunto. Enquanto isso continuar a ser segmentado, é um assunto que vai continuar a ser presente na sociedade.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?
Curiosamente, pelo menos no Vizela, essas publicações geram menos interações do que outros tipos de publicações, talvez porque são assuntos muito sensíveis e as pessoas podem acreditar que se posicionarem de forma pública pode gerar discussão, polêmica. Quando o assunto é de cariz social, no Vizela notamos que as interações diminuem. Quando há, de forma geral, são positivas.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?
Não acredito que possam ser decisivas. Penso que aquilo que nos permite ter ganhos de imagem, reputação, é estarmos próximos dos nossos adeptos. Isso significa uma presença constante e diária. Abrimos as portas, estarmos presentes, permitirmos que os jogadores se liguem com adeptos, se liguem com crianças, visitem as escolas, que sejam acessíveis à comunidade, garantindo que o clube é simpático e aberto a todos. É reconhecendo que os nossos adeptos são fundamentais para o clube, e isso vejo como uma questão de posicionamento geral, mais do que propriamente uma questão de posicionamento em relação a temáticas sociais.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?
Contextualizando as diferenças entre países, no Brasil se tem 15 clubes enormes, 15 clubes que podem fazer a diferença, na Inglaterra, a realidade é semelhante. Em Portugal, penso que seja um pouco diferente. Todos os contributos são importantes, mas três clubes concentram 95% dos adeptos, e estes, sim, podem contribuir mais junto da massa. Isso não invalida a importância de todos os clubes se posicionem, contribuírem para o debate, especialmente para tornar unânime uma posição que mostra a força do futebol, mas no contexto de Portugal é impossível desconsiderar que o grande público é influenciado por três clubes, que são Benfica, Porto e

Sporting. No Brasil, como mencionei, a realidade é diferente. É um país de proporções continentais, mas a atenção dos adeptos é muito mais pulverizada em diversos clubes do país.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Eu gosto, particularmente, de ações que envolvam crianças, especialmente em situação de exclusão social, porque são ações inclusivas, assim como no caso dos idosos, que também têm muito a nossa atenção. São os dois tipos de ação que julgo como os mais importantes, até pela vulnerabilidade deste público. Dá-nos muita alegria e prazer ajudar ou participar em campanhas de sensibilização para crianças. Os miúdos que, na realidade, serão o futuro deste país e, neste caso concreto, podem vir a ser o futuro do Vizela. Temos o sentimento de estar a fazer pelo futuro deles, que, no futuro, podem fazer algo pelo clube também.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

Não dispomos de um profissional em específico. Temos um departamento de comunicação compatível para um clube da dimensão do Vizela, composto por seis profissionais. Eu sou o responsável pela Comunicação, temos um responsável pelo marketing, um profissional que trabalha numa lógica de elo entre comunicação e marketing, outro profissional de comunicação que trabalha mais as questões ligadas para a formação, além de um fotógrafo.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

Não temos essa figura na nossa estrutura.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

Existe naturalmente um orçamento para o departamento, mas é geral para comunicação e marketing e não especificamente para as ações de responsabilidade social.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Até então, o clube não tem esse hábito, mas é uma questão que temos discutido nas últimas reuniões internas e estamos a caminhar nesse sentido. Acredito que as próximas ações já vão contar com ativistas, instituições, pessoas com influências nessas áreas, que nos possam oferecer visibilidade.

Anexo XI – Transcrição da entrevista com o C.D. Tondela

Clube: Clube Desportivo de Tondela

Entrevistado: Francisco Favinha (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
As plataformas digitais são, neste momento, a nossa cara. É como se entrasses numa loja e a primeira pessoa que encontras é a cara dessa loja. Apesar do site ser a parte mais institucional, as redes sociais digitais são, neste momento, a nossa porta de entrada. É mais fácil se comunicar com os adeptos através dessas plataformas, por isso, neste momento, seja qual for a campanha que possamos fazer, se fossemos lançar uma campanha que ficasse restrita ao site, teria um alcance muito menor. Neste momento, as pessoas só vão ao site para informações mais institucionais, no mais, a interação, de modo geral, se dá pelas redes sociais digitais.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
É essencial, especialmente se respeitar as diferenças de cada rede social. Não basta replicar o conteúdo por todas as plataformas. O Facebook tem uma característica, o Instagram, o Twitter aos poucos está a ganhar o seu espaço, em Portugal, o próprio LinkedIn, o TikTok que está a crescer, o Youtube. É preciso pensar no conteúdo e verificar onde se encaixa melhor, qual plataforma seria adequada. A mensagem pode ter o mesmo objetivo, mas com um *approach* diferente, um *copy* diferenciado. Não é apenas descarregar o conteúdo, fazer um vídeo bonito, boas fotos e replicar. É preciso também adaptar, porque sabemos, por exemplo, que o público-alvo no Facebook é uma faixa etária cada vez mais velha, do Instagram é um público mais jovem, que muitas vezes já nem tem mais conta no Facebook. Se o adepto visualizar um conteúdo numa plataforma e supor que na outra está replicado, ele já não precisa aceder.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?
Depende muito do contexto de cada clube. As pessoas pensam que, quanto maior é o clube, naturalmente, maior é o número de seguidores e o tráfego que isso pode causar. No nosso caso, vou particularizar um pouco o caso do Tondela, que é um clube que, apesar de ter estado sete anos na Primeira Liga, tem uma comunidade muito mais pequena. No nosso último ano, fomos associados a uma suposta venda do clube ao Flamengo, do Brasil, e nós crescemos imenso a nível de seguidores. Claro que temos ciência de que não é esta a nossa realidade, por isso, tudo o

que seja a nível de campanhas mais locais, por exemplo, com a temática do apoio ao comércio local, sempre tem um impacto maior junto ao nosso público-alvo, porque usamos também pessoas conhecidas. Figuras como o nosso Presidente, o nosso médico, o nosso treinador, a senhora que trata dos meninos da nossa formação.
Sabemos que nem todas as pessoas têm à disposição um telemóvel ou um computador, principalmente na faixa a partir dos 60, 70 anos, que são adeptos que gostam do Tondela e que também precisam de atenção, um público que ainda vai ao café ler o jornal, que vai ser impactado por um cartaz exposto na montra. Apesar de sabermos que neste momento a franja maior são as plataformas digitais, sempre que publicamos, temos que pensar nisso tudo.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Nós vencemos recentemente o prémio de responsabilidade social da Liga de Portugal, sobre uma campanha que fizemos com a Gabriela, uma menina que é deficiente visual, que ficámos a saber do caso dela através de um programa que ela participou na RTP, onde ela disse que tinha o sonho de ser, por um dia, uma manequim, uma modelo fotográfica. Nós conseguimos alguns parceiros, um estúdio de fotografia, uma cabeleireira, uma maquiadora e conseguimos realizar o seu sonho. Tudo isso para dizer que, através de um vídeo, conhecemos uma menina que é de Tondela, e, a partir desse momento, trabalhamos em parceria, produzimos o vídeo e fizemos a Gabriela feliz. E era uma ação que não estava nos nossos planos. É difícil planear um número exato de ações. A nossa estratégia é estar sempre atentos a situações que possam surgir. Não é que pensemos em algo para ganhar prémios. Longe disso. A intenção é ajudar.
Já temos a campanha do "Somos todos Tondela", criado na pandemia e que, infelizmente, precisa de continuidade porque ainda recebemos muitos pedidos de famílias que, pura e simplesmente, não têm o que comer, não têm roupas para os filhos, e é uma campanha que também, na altura, já foi premiada. Quanto ao resto, são situações que podem surgir e que podemos desempenhar o nosso papel enquanto entidade pública que tem as suas responsabilidades com a sociedade. E este é um papel que queremos assumir. Nós não temos previsto um aumento. Ele vai se dar consoante ao que pode acontecer. Claro que não pensamos em estar um ano sem fazer nada. Por um lado, seria mau sinal, por outro, talvez sinalizasse que ninguém precisa de ajuda. Como sabemos que o cenário ainda é de vulnerabilidade, estaremos sempre dispostos a contribuir com a sociedade.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

Nós tivemos, recentemente, a situação de uma acusação de um jogador adversário que alegou sofrer racismo numa partida contra o Tondela. Embora, desde o início, o nosso jogador tenha negado o fato, deixamos claro que, enquanto instituição pública, com responsabilidade social, que somos contra qualquer tipo de discriminação. Nós precisamos fazer este papel, porque são

situações que, apesar de sabermos que existem, não podem entrar na nossa sociedade, e é por isso que, juntamente com a Liga Portugal, que também dinamiza há muito tempo este tipo de situações, criamos alguns conteúdos, umas vezes mais particulares, outras vezes mais gerais, porque, às vezes, no meio do rebanho, há sempre uma ovelha ronhosa, assim como no meio dos nossos adeptos, sabemos que há sempre um ou outro que pode insultar. Então, antes que isto aconteça, temos de dar o exemplo, e, naturalmente, as redes sociais são o melhor caminho para chegar a mais gente e passar essas mensagens.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Neste caso mencionado, da Gabriela, por ser uma pessoa da cidade, teve uma receção muito positiva. Foge um pouco da ordem das nossas publicações habituais. Posso dizer que 99% são positivas e, na medida que a pessoa é mais próxima, conhecida, o *feedback* dos adeptos é ainda melhor.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Existe uma expressão que diz "uma mentira muitas vezes dita, vira verdade". Se passamos o tempo todo a dizer que a parede é preta, aos poucos as pessoas começam a acreditar que, de facto, a parede é mesmo preta, mesmo não necessariamente sendo dessa cor. Por isso, o clube cria essa tal linha comunicativa através das redes sociais, a que somos um clube que aposta no *fairplay*. Mas não basta apenas postar uma foto bonita a dizer que apoias o *fairplay*, e quando acontecer uma situação ou outra no terreno, comportar-se completamente diferente. O Tondela tem esse cuidado. O que publicamos nas redes sociais é exatamente o que praticamos no dia a dia.

Recebemos todas as semanas pedidos para ajudar famílias e não divulgamos isso nas nossas redes sociais. Esta semana vamos entregar cabazes e não estamos aqui a dizer com a bandeirinha da solidariedade que nós somos super responsáveis e solidários. Mas claro, há situações que precisamos de sensibilidade das pessoas em ajudar, aí a visibilidade é importante.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

Nós servimos de exemplo positivo. No nosso caso em particular, as pessoas quando querem deixar o que quer que seja de doações, vão à nossa loja, justamente porque têm essa ideia. Quando lançámos, por exemplo, um vídeo da campanha de fazer as compras de Natal no comércio local e poder ajudar as pessoas, já sabem que se forem comprar um bacalhau, uma lata de sardinhas, um pacote de leite, que devem ajudar estes comerciantes. Na nossa realidade, onde o nosso público-alvo são locais, onde essas pessoas estão ligadas ao clube e veem o clube como um exemplo, podemos contribuir com essa consciencialização, de abrir a mente e sensibilizar.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Esta questão de ajudar o próximo é muito importante. Se nós temos essa possibilidade, temos de fazer. Há uns anos também lançamos um equipamento especial alterado com as cores da causa LGBTQIA+, para também tocar nessa temática, e em que as camisolas depois foram compradas e reverteram para entidades que lutam para essa causa. Tudo isso está contemplado no "Somos todos Tondela".

Estamos no interior do país e as pessoas às vezes esquecem-se que há dificuldades que se passam no interior, que ficam um pouco esquecidas. O nosso foco é alimentar a campanha do "Somos todos Tondela", e estarmos abertos a contribuir com a sociedade.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

No nosso gabinete de comunicação, além de mim, tem um responsável pelas relações-públicas, que é também a responsável pela parte da responsabilidade social. Nós trabalhamos muito em equipa, porque só assim é que faz sentido.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

Não faz sentido existir aqui divisões. Eu sou da comunicação, tu és das relações-públicas ou da Responsabilidade social, pois são engrenagens que precisam funcionar juntas. Temos uma equipa externa que, quando precisamos, falamos com eles. Edições de vídeo, de fotos que, em casos como mencionei anteriormente, de responsabilidade social, fizeram sem cobrar nada, contribuindo com a campanha.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

No nosso caso não, até porque vivemos uma realidade um pouco diferente. Por exemplo, volto a dar o exemplo da Gabriela. Foi tudo feito de forma gratuita, porque construímos parcerias. Claro que, se precisasse, o clube faria um aporte. Mas quanto mais conseguimos desenvolver parcerias, melhor sai a campanha.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Depende muito das situações. Por exemplo, neste caso da Gabriela não falámos com ninguém, em especial apenas com a família, até pela exposição que a criança teria. Mas em outro caso, que foi o Dia do Braile, onde disponibilizamos as fichas de jogo em Braille, convidamos a ACAPO, a Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal, trazer ao jogo os deficientes visuais. Primeiro nós tivemos essa ideia, planeamos, e depois consultamos a associação para saber se estavam de acordo com este tipo de ação, ou seja, sempre que se envolve uma associação, passamos a trabalhar juntos a ideia, porque talvez não vemos qualquer tipo de problema, mas podem existir situações impeditivas, desconfortáveis, justamente para quem queremos contribuir.

Anexo XII – Transcrição da entrevista com o F.C. Arouca

Clube: Futebol Clube de Arouca

Entrevistado: André Nogueira (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
São extremamente importantes. Não só quando somos nós a divulgar, mas no nosso caso também, quando é a Liga a divulgar o que os clubes fazem, porque assim conseguimos expandir o alcance. Chegámos a um público mais amplo através da Liga. Isso é bastante importante, principalmente quando falamos de responsabilidade social e muitas vezes podemos abranger pessoas não só no nosso país, como lá fora, que também podem, dependendo da campanha, ser impactados.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
Pelo menos falando em Portugal, acredito que 90% dos clubes não tem um departamento apenas focado na responsabilidade social, e isso não impede de trabalharem nessa área. Não creio que seja necessário. Se me perguntares se é importante, eu acho que sim. Nesse sentido, seria importante para o desenvolvimento dos clubes para realizarem mais campanhas, com mais profissionais, aprofundando os temas. Importante, sim. Necessário, penso que não.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?
Gradativamente temos aumentado o nosso foco na área. Começamos, cada vez mais, a apostar em estratégias para a responsabilidade social. Há dois anos apresentamos a nossa mascote, que é um lobo ibérico, para consciencializar as pessoas sobre uma espécie em vias de extinção, que faz parte da nossa realidade local.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?
Temos previsto, sim, atacar com mais campanhas, não só da nossa mascote, o lobo ibérico, mas para várias situações de caráter social, principalmente em torno da comunidade de Arouca. Temas mais amplos deixamos para clubes de maior expressão, porque também trabalham bem e focados principalmente com aquilo que o nosso público, os nossos adeptos, também se preocupam.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

Em casos pontuais, o nosso clube tem se posicionado, mas na maioria dos casos, acabamos por não utilizar as nossas redes sociais para este propósito. Felizmente, nenhum dos casos recentes envolveu o nosso clube. Quando há casos em que a Liga nos pede um posicionamento, assim fazemos. A liga obviamente tem de agir, e neste caso, busca o suporte dos clubes. E então participamos. Acho importante os clubes não ficarem sempre de fora, mas também não queremos estar a entrar em situações mais polêmicas, principalmente quando não somos os afetados diretamente. E por isso normalmente não entramos sozinhos nessas polémicas, mas, repito, quando é a Liga a pedir, sempre nos posicionamos.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Vai depender muito da temática, pois o nosso público acaba por ser um público local. E nós os conhecemos bem, e sabemos que temas é que vão aceitar melhor do que do que outros. Normalmente são publicações que geram mais interações. Se essas interações são positivas ou negativas? Isso depende sempre da situação em si. Por exemplo, se falarmos de racismo, sei que vamos ser interações positivas. Estivemos a falar de homofobia, se calhar já vamos ter mais interações negativas. Isso tem a ver com o local onde estamos inseridos. Isso é muito complicado. Não vai ser um clube a mudar mentalidades.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Acho que o melhor exemplo que temos é o St. Pauli, na Alemanha, que por meio dos seus posicionamentos ganhou este estatuto. Neste momento em Portugal não vejo nenhum clube que consiga mudar a sua identidade por meio dessas posições, que possa ganhar mais reputação por agir com mais ênfase nas temáticas sociais. Por outro lado, não acho que de modo geral os clubes fazem essas ações sociais pensando em ter um ganho de imagem, reputação e ser mais bem visto no mercado pelos adeptos. Vejo mais com um caráter solidário. Sei que há situações em que às vezes se aproveitam para serem bem vistos. Ou seja, já que os outros estão a fazer, fazem também. Mas há outras que são publicações mais genuínas, sem propósitos de reputação, que acaba sendo um ganho natural, como também haverá críticas em determinadas situações, embora a grande maioria recebem feedback positivo.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

Muito! Falando de Portugal, o futebol é muito importante para as pessoas. As pessoas defendem os seus clubes com determinação, então quando um clube defende algo, é muito provável que os seus seguidores sigam essa linha e defendam também. Por isso, nesse sentido, sim, acho cada vez mais importante que os clubes abracem campanhas sociais.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

É o que nós estamos a fazer neste momento. Assuntos, principalmente, relacionados com o que está no entorno do clube. Em termos de responsabilidade social, temos ido muito às escolas, associações, lares. Temos tentado estar presentes na nossa comunidade. É importante elaborar campanhas que as pessoas se identificam. Quando falamos em lobo ibérico, não é só por ser uma espécie em extinção, mas porque está presente aqui na Serra da Freita, em Arouca.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

Só de responsabilidade social não. Nós inserimos a responsabilidade social na comunicação e no marketing.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

Não há.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

Os orçamentos de clubes locais de Portugal são muito reduzidos, por isso, arriscava-me quase a dizer que o que temos de orçamento para o planeamento de comunicação é exclusivamente para as campanhas de responsabilidade social. No nosso caso, posso dizer que houve anos que foi integralmente para a responsabilidade social, por exemplo, na produção de camisolas, planeamento de ações. No mais, são ativações pelo digital, sem publicações pagas. Por exemplo, fizemos a campanha do lobo ibérico, num jogo contra o Benfica, fizemos camisolas, umas t-shirts brancas, só com o número e a mensagem, a partir de parcerias com o Grupo Lobo, um grupo português que é nosso parceiro, e tem sede em Mafra.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Se não foram todas, praticamente todas as campanhas que realizamos de cariz social tentamos procurar uma organização especializada nessa área, não só para que a mensagem fosse mais precisa e correta. Já mencionamos a parceria com o Grupo Lobo, na mascote do lobo ibérico. Quando fizemos uma campanha de consciencialização sobre o diabetes, procuramos o Instituto português de Apoio à Diabetes, para formular campanhas em conjunto, não só para criar mais legitimidade, mas principalmente para que a informação seja totalmente correta. Que é isso que nós queremos transmitir.

Anexo XIII – Transcrição da entrevista com o S.C. Internacional

Clube: Sport Club Internacional

Entrevistado: Rafael Cechin (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?

Nós temos o desafio da comunicação no dia a dia. Cada profissional vai trabalhar, primeiro, na produção de conteúdos, em qualquer nível. Seja do estagiário, até o gerente, todos vão trabalhar diretamente com produção de conteúdos e com gerenciamento de plataformas. O objetivo disso é criar diferentes formas de conexão com o público, pois, no Inter, como em qualquer clube de futebol, como seria se fosse uma franquia de basquete da NBA, um clube de Vôlei, seria a mesma intenção, a de gerar conexão com o seu cliente direto, que é o adepto, no caso do Inter, a nossa proposta é gerar diferentes conexões que não fiquem restritos ao campo de jogo. Queremos que sejam conexões que nos coloquem ao lado deste público, podendo convergir com os objetivos de negócio do clube, que são gerar mais sócios, mais patrocínios, então, dentro desse ecossistema que é o clube, pra tentar gerar o melhor negócio possível, mais resultados para o negócio, é que as plataformas digitais são fundamentais na divulgação de campanhas de ações, de notícias, de informações, como também são nas ações de responsabilidade social, que nos possibilita chegar mais perto do nosso público. As plataformas digitais têm uma importância cada vez maior para este propósito de estabelecer conexões para além do campo.

Nesse caso da responsabilidade social, desenvolvemos uma série de campanhas e necessitamos das plataformas digitais para dar visibilidade a isso e buscar essa conexão com o nosso público.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?

Desenvolvemos várias ações, entre elas, presenciais. Durante os jogos, temos muitas ações com crianças, pessoas com deficiência, com idosos. Mas atualmente não se pode prescindir do digital, que é muito forte e apostamos demais nesse tipo de estratégia.

Atualmente já exploramos muito o TikTok, que tem muita proximidade com o público jovem. E estrategicamente este é um dos nossos objetivos, buscar a criança, o jovem, que vai virar adulto e estar fidelizado. Recentemente, por exemplo, lançamos dentro da nossa plataforma Mundo Colorado, um desenho animado sobre o Saci. Trabalhamos muito essa figura do Saci, nosso mascote, como uma forma de motivar as crianças, para que, no futuro, possamos pensar em conversão para o negócio.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?

O Internacional tem como bandeira adotar a responsabilidade social em todos os pontos, desde a camisa usada no campo até as estratégias digitais. O Inter é um dos únicos clubes que lançou uma camisa sobre a Consciência Negra, e, nos últimos anos foi um dos únicos que utilizou a camisa do Outubro Rosa. O Inter sempre está muito engajado diretamente nessas questões sociais, desde a camisa, até práticas corporativas. Temos ações de comunicação interna e de RH que realmente fazem com que tenhamos essa preocupação com as temáticas sociais, e, sem dúvida, as plataformas digitais vão amplificar o alcance dessas ações.

Sobre quantidade, penso que, dentro de uma realidade de futebol, o Inter está bem posicionado em relação ao volume de publicações, mas penso que em algumas questões, nunca vai ser suficiente. Algumas questões, como racismo, por exemplo, precisam estar sempre com destaque. O futebol tem um papel importante no combate ao racismo. A questão LGBT, a violência contra a mulher, qualquer tipo de preconceito precisa ser combatido, mas penso que estamos no caminho, se posicionando e levantando bandeiras que nunca é demais abordar, então talvez ainda não seja o suficiente, talvez possamos fazer mais, mas acho que estamos bem posicionados dentro do nosso segmento.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Estamos observando formas de ampliar o que entregamos sobre esses temas por considerar que é muito importante. Não podemos dizer que há uma previsão, mas no dia a dia discutimos e observamos formas de poder colaborar mais com campanhas, publicações e ações que possamos contribuir.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

Penso que o papel do futebol, no Brasil e em vários países, é um papel de mobilização. O futebol mexe com a vida das pessoas e pode ser considerado um formador de opinião. De certa forma, o futebol não se manifesta como deveria se manifestar, ou pelo menos no volume que poderia se manifestar em relação a essas questões. Por isso que eu penso que o Inter, dentro dessa lógica, esteja bem, considerando o segmento

Dentro do clube promovemos uma série de questionamentos em relação a, de que forma isso pode fazer com que o clube seja eventualmente envolvido num futuro breve, em questões jurídicas sobre esse assunto. Então, independente de estar ou não envolvido, analisamos, avaliamos antes os riscos de se pronunciar sobre qualquer assunto, não havendo risco ou impedimento, a nossa intenção é sempre se posicionar sobre esses episódios.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

O adepto do Inter já está acostumado com essa cultura do clube em se posicionar sobre temas sociais. Via de regra, não temos problemas, não sofremos críticas, não costuma ter repercussão negativa. Quando ocorrem, são pontuais.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Tem muito a ver com a questão da autenticidade. Atualmente existe uma onda do politicamente correto. Todos procuram fazer algo que pareça soar bem em questões sociais, mas tem várias entidades, empresas, clubes, enfim, instituições em geral, que forçam a barra, que se utilizam deste expediente apostando em limpar a imagem de episódios que já se envolveram recentemente. Então o principal é ser autêntico, e o ganho de imagem de reputação, naturalmente vai acontecer, junto aos adeptos, à sociedade, aos patrocinadores. No Inter, felizmente, já temos uma tradição nessa abordagem de temas sociais, que nos confere essa autenticidade.

Foi a partir dessa autenticidade, por exemplo, que fomos indicados a prêmios regionais e nacionais, e ganhamos um prêmio que é um dos principais da publicidade brasileira, por conta de uma campanha com um tema social.

Sem dúvida que vai trazer ganhos de imagem e vai nos beneficiar de várias formas, mas não pode ser só bonitinho e parecer politicamente correto, precisa ser autêntico, verdadeiro. Toda campanha que idealizamos, pensamos nisso: de que forma o discurso que a gente está divulgando se traduz nas práticas corporativas do clube? O discurso nunca pode ser diferente das práticas.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

Se no dia a dia, com autenticidade e verdade, conseguimos mostrar para as pessoas que qualquer forma de preconceito é errado, que é necessário respeitar a diversidade, aos poucos começamos a ganhar o jogo. Um jogo que é bem difícil de ser ganho, porque de fundo há muitas questões históricas, que avançaram um pouco nos últimos anos, mas que tem muita resistência. O futebol, o desporto em geral é muito agregador, então penso que pode ajudar muito a formar uma opinião de que qualquer forma de preconceito não deve ser aceita na sociedade.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Há alguns pontos que, no meu entendimento, merecem mais atenção. Por exemplo, a desigualdade de género e a desigualdade social. Eu tenho dois filhos, uma menina de onze anos

e um menino de seis anos, e eu vejo que na geração deles esse tipo de preconceito já perdeu força. O que me preocupa é o preconceito mais antigo. É o tipo de preconceito que denota uma sociedade retrógrada, e onde se tem mais dificuldade em mudar. Por exemplo, o racismo. É uma luta diária. É um preconceito onde temos mais dificuldade em derrotar e, portanto, é onde precisa de mais ênfase através das nossas campanhas. O racismo, para mim, é o ponto mais nevrálgico no mundo todo com relação a questões sociais.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?
Não temos uma equipa dedicada a isso. Todos, dentro de uma estratégia que contempla isso no dia a dia, temos essa preocupação de buscar formas e desenvolver essas campanhas centradas em questões sociais.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?
São vinte e uma pessoas que trabalham e que sabem, muito claro, que temos essa preocupação e vamos dar todo o suporte para o desenvolvimento de campanhas e ações sociais, mas sem que haja alguém especificamente responsável por isso.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?
Toda a campanha que lançamos, buscamos fazer centrada em alguma temática social. Por exemplo, quando fazemos o lançamento de uma camiseta, sempre tratamos de inserir o mesmo número de mulheres e de homens, de colocar negros, pessoas de diferentes raças, faixas etárias. Então é uma preocupação constante. Não diferenciamos o orçamento, justamente porque a nossa proposta é sempre inserir estes temas, de modo geral, nas nossas estratégias.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?
Seja no ambiente interno do clube, seja no ambiente externo, estamos sempre conectados com instituições que lidem com discriminação, preconceito. É justamente para que possamos saber a forma de se pronunciar. É quando unimos discurso e prática. É uma preocupação que temos em fazer com que os nossos colaboradores, as nossas equipes, todos estejam conscientes destes temas. Então, seja externa ou internamente, é trabalhando com entidades especializadas que, cada vez mais, trabalhamos em prol dessas causas sociais. Essas instituições, ativistas, movimentos sociais, contribuem com a construção do nosso trabalho no dia a dia.

Anexo XIV – Transcrição da entrevista com o C.R. Flamengo

Clube: Clube de Regatas do Flamengo

Entrevistado: Isabela Abichared (Diretora de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?

Nós não temos uma pessoa especificamente voltada a esse tipo de comunicação, mas temos uma equipa de comunicação muito dedicada, que aborda diversos assuntos, não necessariamente a gente se organiza como na imprensa tradicional em forma de setoristas, um para cada assunto, para cada modalidade. São várias pessoas que cuidam disso. A importância de divulgar essas campanhas para nós é muito grande, porque sabemos que o Flamengo é um canhão de mídia, que tem um grande alcance. Então, quando o Flamengo dá atenção para uma causa, isso traz muita visibilidade também para as pessoas que estão precisando ou engajadas naquela questão. Nós temos um departamento de responsabilidade social muito atuante, então trabalhamos próximos deles. Sempre que ocorre alguma ação, mandamos fotógrafo profissional, publicamos nota no nosso site, conteúdo para as redes sociais, até para valorizar o trabalho desse departamento de responsabilidade social do clube, que atuam, tanto em ações internas, com o colaborador, atleta, etc, quanto para fora, com outras instituições. Portanto, a nossa proposta é dar visibilidade a este trabalho para uma torcida gigantesca que temos.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?

A nossa principal estratégia é dar visibilidade. Entregar este conteúdo de responsabilidade social a um público imenso, que são os nossos adeptos e seguidores. E todo o conteúdo que produzimos, também enviamos para a imprensa, então isso se desdobra em diversas outras matérias na imprensa tradicional, influenciadores, com fotos e vídeos de qualidade. Acho que o Flamengo está superbem nisso, e pretendemos crescer cada vez.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?

Estamos satisfeitos com o volume de trabalho já realizado. Tínhamos um quadro fixo na Fla TV falando sobre isso. Exploramos muito essa área de Responsabilidade Social. Penso que já realizamos um trabalho bem legal de divulgação, mas é óbvio que, principalmente nessa área, nunca vamos estar completamente satisfeitos. Queremos sempre melhorar, ampliar. Tenho certeza de que o departamento de responsabilidade social tem muitos projetos e planos

interessantes para o futuro, então assim, vai ser natural este crescimento do volume de divulgação de campanhas, seja na nossa TV, redes sociais, site, que é a forma como já trabalhamos atualmente.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Sim, como mencionado, aumentar sempre a nossa cobertura, sobretudo nas diversas modalidades olímpicas que temos. Com toda a reestruturação do Flamengo e o crescimento do clube, vamos expandir alcance e equipa para produzir conteúdo.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

Com certeza. Precisamos aproveitar o canhão de mídia que é um clube de futebol, que tem tantos adeptos apaixonados, que seguem e vão abraçar aquela causa também. Trabalhamos com paixão, com muito engajamento do adepto, que são pessoas que podemos aproximar dessas causas através da nossa visibilidade.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

De maneira geral, positiva. Acho que o adepto costuma abraçar mesmo, até porque, geralmente, quando acontece um episódio desses, são casos de comoção popular, então as pessoas até esperam este posicionamento.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Quando se desempenha esse papel social, você traz as pessoas para perto, o adepto, a sociedade, enfim, as pessoas que estão preocupadas e atentas com essas causas. É um exercício de empatia geral, só temos a ganhar num sentido de mostrar essa empatia, se mostrar atuante, ligado no que acontece na sociedade.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

Eu acho que pode contribuir no sentido de que aquela pessoa impactada pelos nossos canais, ela não tem, por vezes, muito acesso a material académico, livros, enfim, e o futebol é muito universal, ele atinge muita gente, de todas as classes sociais, locais, segmentos, e acho que pode contribuir nesse sentido, de chegar num grupo de pessoas que às vezes não chegaria por outros caminhos. E isso a gente vê no futebol, principalmente no Flamengo, que tem uma torcida enorme, diversa. Então assim, penso que a maior contribuição é essa, você chegar em pessoas

que talvez não fossem chegar por outros caminhos. Poder aproveitar essa paixão, o canhão de mídia que temos para dar luz ao tema.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Pensando como clube nós costumamos seguir uma linha de buscar instituições com credibilidade, para ajudar quem realmente está fazendo um bom trabalho. De facto, eu acho que é muito bom, no sentido de comunicação do clube em si, se engajar com uma causa, tentar fazer um *link* entre aquela ação que você está fazendo e o clube. Tem uma ação aqui todo ano que nós promovemos, que está ficando até tradicional, no Dia das Crianças. Reunimos algumas crianças de instituições carentes, e elas desenham um número que os jogadores entram em campo com esse número desenhado na camisa. Depois, as camisas vão a leilão. É um exemplo de conexão do clube com a ação. Então penso que quando se consegue essa conexão, de fazer o bem com a sua marca, é ainda mais especial.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

Temos equipa aqui que trata de muitos temas em simultâneo. Profissionais que costumam acompanhar mais pautas sociais, outros que acompanham mais o vólei, o basquete, mas não é exatamente algo fixo, até porque gerar essa rotatividade possibilita aos profissionais saber abordar todos os temas. Então respondendo, não existe uma pessoa especificamente para isso.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

Como já respondido, não existe. Trabalhamos na lógica de o nosso gabinete de comunicação dar visibilidade ao departamento de responsabilidade social.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

Sobre o orçamento, não sei precisar exatamente. O que nós temos no clube, de forma geral, é que cada área tem o seu orçamento, mas dizer que há percentual ou um orçamento específico, não consigo dizer precisamente.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Fazemos muitas parcerias com instituições. Dou um exemplo. Fizemos recentemente uma oficina antirracista dentro do clube. Para colaboradores, sócios, atletas, enfim. Usamos dois consultores nesse assunto de inclusão e acessibilidade, e eles fizeram uma dinâmica de grupo. Na sequência, fizeram algum bate-papo. Foi muito positivo. Tem ações que chamamos o próprio consultor. Fazemos uma dinâmica, bate-papo. Tem ação que buscamos uma instituição parceira ou que a gente vê que tem possibilidade de fazer alguma ação específica. As nossas ações são muito diversas, mas posso garantir que, sim, é fundamental costurar essas parcerias.

Anexo XV – Transcrição da entrevista com o Instituto Galo (Atlético-MG)

Clube: Instituto Galo / Clube Atlético Mineiro

Entrevistado: Thiago Camargo (CEO do Instituto Galo)

Contexto:
O Atlético constituiu um braço social, que é o Instituto Galo. Esse instituto está formatado do ponto de vista jurídico, como uma associação sem fins lucrativos. Ela é vinculada ao Atlético e à Arena MRV, mas todos os recursos financeiros são originários do próprio instituto. Quer dizer, não há nenhuma migração de recursos financeiros, seja do Atlético, seja da Arena, para o Instituto, exceto um compromisso que foi feito com o Governo do Estado e a Prefeitura de Belo Horizonte, no caso da Arena, que 1,5% da receita líquida da arena MRV, que é o nosso estádio, que vai ser direcionado para o Instituto Galo. Isso é um compromisso eterno. Todos os anos, 1,5% das receitas líquidas vão ser direcionadas para o instituto Galo.

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela fundação?
O Instituto tem as plataformas digitais próprias, mas faz uso também das plataformas digitais, tanto da arena MRV, quanto do Atlético. Claro que o instituto, pelo fato de ser uma expressão nova, pouco mais dois anos, ainda não tem o canhão de comunicação que o Atlético tem, que é um clube Centenário, que tem uma torcida apaixonada. Então, temos utilizado as redes, tanto da Arena MRV, quanto do clube, para a divulgação das nossas campanhas, com participação dos nossos jogadores, que tem se envolvido nas campanhas.

2 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas veiculadas nas plataformas digitais?
Temos feito um trabalho praticamente diário em relação às redes sociais. Por trás disso, há um trabalho estratégico. Podemos fazer ações de posicionamento sobre algum tema, ou algum tipo de ação mais sistemática. Vou dar um exemplo. Todos os anos promovemos uma campanha de doação de sangue e utilizamos as redes sociais para mobilizar, tanto os nossos adeptos, quantos os nossos conselheiros, sociedade, consciencializando-as da importância deste ato, estimulando a doação de sangue, levando ex-ídolos para doar sangue, publicizando nas nossas plataformas, dando o exemplo. Outra campanha que fizemos foi de refugiados e imigrantes junto à ONU, trabalhando um pouco essa ideia de que é importante que as pessoas sejam bem recebidas nesses lugares. Levamos 13 nacionalidades diferentes, porque 13 é um número que faz referência ao Atlético, pois é simbólico ao clube, para participar de um jogo do Atlético, no

Mineirão. Elaboramos vídeos com essas pessoas, para que pudessem falar sobre a experiência delas de imigração ou de refugiado no Brasil, e o vínculo que elas têm com a cidade, com o clube. Algumas crianças também se dispuseram a falar como que o futebol é uma identidade coletiva, que transcende os limites das quatro linhas, e como isso foi importante para elas conseguirem se identificar com esse novo lugar que elas se encontram, como que o Atlético, de uma alguma maneira, substituiu o time da cidade que eles estavam. Venezuelanos, latino-americanos, africanos, pessoas que foram acolhidas por Belo Horizonte, por Minas Gerais e também pelo Atlético.

3 - No âmbito do plano de comunicação da fundação, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Promovemos todos os tipos de campanhas. De consciencialização, de tomada de posição, não apenas ligada à coleta de recursos para a doação, mas a uma tomada de posição política, não partidária, mas política, no sentido que promovemos o protagonismo feminino, onde já elaboramos uma campanha que convidamos três mulheres para falar sobre a trajetória de vida delas, desde conselheiras de empresas, até pessoas que fazem trabalho social, de coleta de lixo. Promovemos campanhas que alertam para a violência contra as mulheres, fomentando a ideia de que a mulher pode estar onde ela quiser. Aproveitamos datas simbólicas para este tipo de ações, como é o Dia Internacional da Mulher, mostrando, não só para os adeptos do Atlético, como para a sociedade como um todo, a importância desses temas. Além disso, fazemos ações mais voltadas para a assistência social. Por exemplo, em Minas Gerais houve um período muito forte de chuvas recentemente, em que nós fizemos uma campanha de SOS chuvas e arrecadamos uma série de recursos para as comunidades, contando com a participação das torcidas organizadas do Atlético também.

Por falar nisso, as nossas torcidas organizadas aparecem muitas vezes somente em momentos ruins, e não é assim. Eles fazem um trabalho muito interessante na área social. O nosso papel foi mobilizar esses grupos de pessoas, que ajudaram muito nessas campanhas, e foram o principal instrumento nosso para conseguir chegar até os lugares que estavam precisando, levando água, mantimentos, comida, equipamentos de limpeza, e as redes sociais foram um componente bem importante na divulgação e no engajamento para a articulação com esses grupos.

4 – Em que medida é importante a comunicação do clube replicar ou potencializar nas redes sociais digitais do clube, as publicações de ações sociais veiculadas nas plataformas da fundação?

Superimportante. O nosso diferencial como uma instituição é o fato de estar vinculado a um clube com o porte e a capacidade de mobilização que é o Atlético. Nos diferencia em relação a qualquer outra instituição que seja voltada para a realização de atividades de ações sociais, de programas sociais. Essa capacidade que o futebol tem, e, particularmente, a torcida do Atlético tem, de se engajar, se mobilizar, é uma enorme vantagem que temos. Então, usar as redes sociais, as plataformas de comunicação do Atlético, tem sido fundamental. Usamos também o Mascote do Atlético, que talvez seja o mais importante do futebol brasileiro, que é o Galo,

trabalhando muito o papel dele de embaixador. Neste caso, ele tem papel solidário. O Galo aparece lendo com crianças, fazendo gentilezas, visitando museus, entregando mantimentos, visitando asilos, hospitais e escolas. Temos um programa específico de visitas nas escolas, nas creches de Belo Horizonte. A nossa meta é visitar todas as creches de crianças entre 1 a 5 anos, sejam elas públicas ou conveniadas, e o carro chefe é o galo doido.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante utilizar as redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio? Se a resposta for positiva, nestes casos, as publicações são veiculadas nas plataformas do clube ou da Fundação?

Depende do caso. Temos campanhas contra a xenofobia, o machismo, temas delicados. O Atlético sempre se posicionou em episódios contra o racismo, contra a homofobia, contra a xenofobia, contra o machismo. Já tivemos casos de tomada de posição do Atlético em relação a esses temas, que são temas que toda a sociedade mais diversa, plural e democrática, espera que o seu clube esteja ativo e se posicione. Penso que o clube não deve se furtar de tomar posição nessas questões. O Instituto também tem se posicionado, mas mais do ponto de vista de campanhas relacionadas ao papel da mulher, ao combate ao racismo, à xenofobia e, de maneira geral, há uma boa repercussão. Sabemos que isso é uma questão estrutural, que demanda um trabalho de médio, longo prazo. Não vamos conseguir mudar o mundo no curto prazo, mas dentro das nossas possibilidades, fizemos a nossa parte.

6 - Quando a fundação utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Pode parecer contraditório, mas na verdade é uma soma de interações. O adepto, de modo geral, a paixão dele é o clube, não é a equipa. Ou seja, ele quer que a equipa vença e a cobrança é muito alta. Por outro lado, há sim uma interação dos adeptos até surpreendente boa. Às vezes há algum tipo de incompreensão, quando fazemos um posicionamento mais firme, mas eu diria que grande parte, 90% dos adeptos, têm tido uma compreensão bem importante da necessidade de se posicionar num contexto de mundo que está mudando. Hoje a sociedade exige que as empresas tenham um comportamento mais responsável. A indústria do futebol não é uma ilha. As pesquisas têm mostrado que há uma mudança importante no perfil dos adeptos. Quer dizer, não existe somente aquele adepto fanático, que só se importa com o futebol. Existe uma graduação desse perfil de adeptos. Cada vez mais os adeptos vão exigir dos clubes um comportamento mais socialmente responsável, especialmente os novos adeptos, a nova geração. E essa exigência se estende não só aos clubes, mas aos atletas, treinadores, dirigentes.

Neste sentido, o Atlético tem tido um comportamento muito positivo, e penso que à frente de muitos clubes do Brasil. São práticas, comportamento, posicionamentos bem-sucedidos e muito bem aceitos pela torcida.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais da Fundação podem contribuir ganhos de imagem e reputação do clube junto à sociedade?

É uma maneira de se diferenciar das outras instituições, dos outros clubes. O Atlético tem passado por um processo de profissionalização muito grande nos últimos anos. E esse trabalho de SGI, de responsabilidade socioambiental, é muito bom para a reputação do clube. Temos trabalhado no Atlético cinco pilares: saneamento financeiro, construção da arena, time competitivo, fortalecimento da base e o pilar de responsabilidade socioambiental. Então essa perspetiva já faz parte de um dos cinco pilares estratégicos do clube.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pela fundação podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

São como os exemplos que citei, da parceria com o Hemominas, nas doações de sangue. No período da COVID-19 diminuiu muito o número de transfusões de sangue, e nós procuramos fazer um trabalho junto às nossas claques, aos adeptos e conselheiros, para que pudessem doar sangue e melhorar a quantidade de sangue disponível, e fomos atendidos, com engajamento dos adeptos. Isso demonstra o quanto o futebol pode contribuir na influência positiva e consciencialização da sociedade.

9 – Enquanto representante da fundação, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais a entidade se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Temos trabalhado muito o eixo relacionado ao género, ao protagonismo feminino. Trabalhamos também a questão dos refugiados, dos imigrantes. Há um grande esforço do clube para trabalhar a cultura de paz nos estádios, o alerta contra a importunação sexual, e, claro, há também a solidariedade, que temos trabalhado em articulação com as torcidas organizadas. Também temos um projeto, o Escola do futuro, que atende crianças e adolescentes, com o futebol trabalhando na lógica de ser uma porta de entrada. Trabalhamos valores éticos, como se comportar, não só em campo, mas fora dele. Basicamente, estes são os principais temas que temos abordado.

10 – A fundação tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Procuramos sempre trabalhar em parceria. A nossa estrutura é muito enxuta, então, além do trabalho que fazemos com a Arena MRV e com o Atlético, procuramos trabalhar sempre em parceria com Instituições da área. Por exemplo, no protagonismo feminino, fizemos parceria com dezenas de instituições que trabalham com o tema. Na campanha dos refugiados, fizemos parceria com o órgão da ONU responsável pela imigração no Brasil. As ações sociais e os programas sociais sempre trabalhamos em parceria, como, por exemplo, com os maiores hospitais públicos e filantrópicos de Minas, a Santa Casa, o Hospital Luxemburgo e o Hospital

da Baleia, que são as grandes instituições filantrópicas responsáveis pelo atendimento de pelo menos metade da população de Minas Gerais. Fizemos parceria com a Hemominas, como já mencionado. As parcerias são feitas à medida que o tema merece um aprofundamento. Então sempre trabalhamos em parceria com instituições públicas ou privadas, prefeituras ou órgãos públicos, para que possamos ter uma efetividade maior, um impacto maior das nossas ações.

Anexo XVI – Transcrição da entrevista com o São Paulo F.C.

Clube: São Paulo Futebol Clube

Entrevistado: Julio Caramalac (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
Precisamos entender o clube como um criador de conteúdo, praticamente um influenciador, que gera influência positiva para as pessoas, e a responsabilidade social está inserida dentro desse cenário. Então, tudo o que fazemos de ação social, que tenha essa visibilidade, o impacto e o alcance são gigantescos. Precisamos entender a nossa voz dentro do cenário digital, que hoje é muito maior do que qualquer outro cenário em questão de impressão. O São Paulo é um clube tradicional, seguido por milhões de pessoas, que se divertem, se entretêm, criticam, pois, futebol é inerente a essa condição, e que também precisam estar expostas a conteúdos de responsabilidade social, por isso, o São Paulo, enquanto clube de futebol, precisa saber se posicionar, pois este comportamento é muito importante.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
Precisamos ter muita cautela, seja em questão de comunicação, em marketing, pois o momento que o clube vive é fundamental para as nossas estratégias. O São Paulo pode estar num momento muito positivo ou muito negativo. Então, há de se ter cautela em saber o tom de voz que vai comunicar, o tipo de mensagens.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas veiculadas nas plataformas digitais?
Depende muito do momento atual. A quantidade de publicações precisa ser pensada de maneira muito inteligente. Se contratamos um grande jogador, o momento vai ser propício para este tipo de conteúdo. Se estamos em má fase, talvez seja recomendável repensar algum tipo de ação, porque pode não ter o mesmo impacto positivo do que se fosse publicada em um momento mais adequado. Recentemente ocorreu um episódio de racismo em uma partida contra um time argentino. Jogaram uma banana para um menino e ele ficou extremamente abalado. Chorou muito. Neste caso, unimos estratégias de comunicação e marketing para abordar este tema abominável, que é o racismo, nas nossas plataformas. Mas não ficamos restritos a isso. Precisamos fazer este menino se sentir abraçado pelo clube. Então a estratégia é expansiva a um movimento *offline*, que é de trazer ele ao estádio, conhecer os jogadores, mostrar que o futebol também pode proporcionar alegrias.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Nós temos um calendário de campanhas sociais com as datas mais importantes para ser celebradas ou sensibilizadas, mas como já pontuei, num clube de futebol o momento conta muito. Jamais vamos deixar de lado os nossos valores e o compromisso por abordar pautas sociais, mas a frequência com que abordamos isso depende muito do momento do time.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

Falando como profissional de comunicação, diria que é 100% necessário, não só o São Paulo, mas todos os clubes se posicionarem. De modo geral, este comportamento começou em 2018, quando a maioria dos clubes no Brasil começaram a se preocupar com mais frequência com essas questões. O São Paulo fez a primeira publicação em 2019. E, a partir daí, fomos trilhando um caminho mais sólido, sem retroceder, avançando por novas e novas pautas. A importância de se ter um posicionamento é mostrar que estamos atentos e ao lado destes grupos que sofrem preconceito. Recentemente houve um episódio lamentável, que foi a morte de uma torcedora do Palmeiras num confronto contra o Flamengo. Os quatro grandes clubes de São Paulo fizeram a mesma postagem, para demonstrar, acima de tudo, que isso transcende a rivalidade.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Depende do momento do time. Infelizmente ainda temos uma sociedade um pouco intolerante com alguns temas. Por exemplo, quando postamos algo relacionado ao racismo, à causa LGBTQIA+, alguns pouco pedem para jogar futebol, que isso não é importante para o clube. Mas posso afirmar que 75% reagem de maneira muito positiva. Mesmo nos comentários negativos, sempre há comentários positivos para contrapor. É um processo gradual. Mas percebo que essa consciência está crescendo, evoluindo, e o futebol precisa dar a sua contribuição.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

É superimportante. Gera um *buzz* muito grande dentro da sociedade. Quando o clube começa a tratar o tema com maior qualidade e quantidade nas suas redes, gera um enorme volume de partilhas, e isso vira um efeito de bola de neve, pois, diferente de um conteúdo desportivo, que fica restrito aos adeptos do clube, este tipo de conteúdo atinge a todos.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

É inegavelmente uma excelente ferramenta de consciencialização, pois, se pegar o exemplo do São Paulo, onde alcança quase 20 milhões de pessoas, temos ciência de que esse tipo de ação contribui para as pessoas estarem preocupadas e expostas a determinados temas. Não somos apenas um clube de futebol. Não são apenas onze homens ou mulheres correndo atrás de uma bola. Somos uma associação desportiva que precisa saber consciencializar a sociedade, especialmente no contexto digital, claro, sem esquecer das ações *offline*, como, por exemplo, campanhas dentro do nosso estádio. Foi neste contexto que surgiu uma sala especial para autismo. Fizemos uma campanha com empresas especializadas, produzimos conteúdo para as redes sociais, e foi uma ação emocionante. Poder incluir mais pessoas dentro do futebol é uma das missões de um clube.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

A partir do momento que o clube começa a se posicionar, naturalmente vai chamando a atenção dos adeptos para aquele tema. Um exemplo foi essa campanha do autismo que fizemos. Conseguimos, depois disso, desenvolver muito mais o tema. Muitas vezes um pequeno post gera uma grande repercussão, e vira uma ação que a torcida abraça. Penso que existem assuntos fundamentais para abordar, como o racismo, a homofobia, ações de filantropia, onde pode haver a adesão de muitas pessoas, empresas.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

Todos os temas são estudados pela equipa de comunicação em conjunto.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

O fato de trabalhar em conjunto, sem alguém especificamente para tratar destes temas, vejo como positivo, pois conseguimos trazer ao debate diferentes perspetivas e perceções.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

Não temos um valor específico para as questões. Trabalhamos ação por ação. E isso não é somente para as ações sociais, é o modo como o clube trabalha a parte financeira.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

O clube tem o hábito, sim. Todas as campanhas passam pelo marketing e pela comunicação. Sabemos do nosso poder de alcance. Uma mínima visibilidade que podemos dar a uma determinada pauta pode virar algo gigante.

Anexo XVII – Transcrição da entrevista com o Santos F.C.

Clube: Santos Futebol Clube

Entrevistado: Isabel Luchesi (Coordenadora de Relações Publicas)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
A importância é extrema, até porque, todas as ações de responsabilidade social são divulgadas, tanto no site oficial, quanto nas redes sociais. Atualmente elas são fundamentais para o engajamento dos torcedores, pois é só divulgando por meio do site e das plataformas que conseguimos ter um alcance maior das iniciativas que o clube realiza dentro do nosso programa de responsabilidade social.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
O clube pensa nas ações sociais de forma estratégica. Sempre falamos da necessidade de se ter uma comunicação 360, integrando site, redes, Santos TV e assessoria, então, por exemplo, supomos que vamos fazer uma campanha do agasalho num jogo. Divulgamos no site oficial, nas redes sociais, acionamos os *media* através da nossa assessoria de imprensa, criamos foto e vídeo para as plataformas digitais. Informações na intranet do clube, para engajar e informar os colaboradores, o publico interno. É a comunicação 360, de modo que possamos atingir todos os públicos

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?
O Santos é um dos clubes brasileiros que mais realiza ações sociais. Já fomos, inclusive, chamados pela CBF para dar palestras sobre o tema responsabilidade social, assim como na Federação Paulista. Costumamos fazer entre quatro e cinco ações por mês, o que é muita coisa para um clube de futebol. Só para ilustrar, recentemente fizemos uma campanha sobre o autismo, com as crianças a entrar em campo com a equipa; o Dia Mundial do Refugiado, em Parceria com a Agência da ONU para Refugiados. Nós temos relatórios anuais sobre as ações, para que possamos controlar e monitorizar o que já realizamos.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?
Sim, a ideia é sempre ampliar as nossas ações, inclusive em termos de quantidade.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

Geralmente o clube se posiciona. Temos uma parceria com o Observatório da Discriminação Racial, que é justamente para isso. Independente se ocorre com algum jogador nosso ou episódios que não estão diretamente relacionados ao Santos, sempre nos posicionamos. Alinhamos no grupo da comunicação, assessoria de redes, qual vai ser o discurso, a perspetiva que vamos dar, para que tenhamos um posicionamento coerente.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Muito positiva. O único cenário em que pode haver controversas é quando o time não vai bem em campo. Se o time perde e no dia seguinte se lança uma campanha, tende a haver mais comentários negativos, mas 90% das vezes escolhemos o melhor dia para postar. Precisamos ter este senso. O nosso adepto é muito engajado. Eles entendem que o clube é muito mais que futebol. Sabe que, se não está lendo algo relacionado ao futebol, é por conta de uma intervenção importante, positiva. Muitas vezes os próprios adeptos quando veem algo interessante, marcam o clube nas redes sociais, sugerindo pautas. Temos um programa pioneiro de responsabilidade social que existe há mais de 10 anos, chamado "Muito além do futebol", então os próprios atletas e adeptos sugerem algumas campanhas para o clube. Ou seja, avaliamos como muito positiva as interações.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Penso que nós, enquanto clube, contribuímos diretamente para transformar a sociedade. Sempre falamos que o objetivo do programa de responsabilidade social "Muito além do futebol" é, justamente, usar a imagem do clube e dos jogadores para tratar das questões sensíveis para a sociedade. Buscamos sempre trabalhar, desde categorias de base, futebol feminino, masculino, precisamente para gerar uma imagem positiva do clube perante a sociedade. E temos um ponto positivo, que é o facto de o Santos não ter rejeição, muito por conta da história do Pelé, do Neymar, dos meninos da Vila. É um clube muito querido por todos, então recebemos diariamente no memorial das conquistas, tanto adeptos do Corinthians, São Paulo, Palmeiras, Grêmio, Internacional e tantos outros, justamente por esse carinho, que facilita o nosso trabalho. Acredito muito que essa construção social do Santos contribui diretamente com a imagem do clube. E não só com a nossa torcida, mas com as outras.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

Com certeza. Entendemos que o futebol é uma ferramenta de transformação social da sociedade. Todas as ações que se faça dentro do futebol, a projeção e visibilidade é muito maior. Então, acreditamos muito no futebol como ferramenta de transformação para melhorar a sociedade como um todo. Por exemplo, quando postamos algo sobre o orgulho LGBTQIA+, 80% apoia e acha muito legal. Mas ainda tem adepto que reclama e que acho absurdo o clube se manifestar neste sentido. Quando percebemos que ainda há quem pense assim, e hoje sendo minoria, vimos a importância de entrar nessa luta, de seguir trabalhando nessas questões para melhorar a sociedade.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

As iniciativas que mais realizamos campanhas são contra o racismo, contra a homofobia, doação de alimentos, doação de sangue, Setembro Amarelo, Novembro Azul, Outubro Rosa. Não atuamos apenas contra o racismo, homofobia, campanhas de consciencialização, como também realizamos campanhas de doação de alimentos, produtos de higiene, chocolates na Páscoa, principalmente com a Baixada santista, que é a nossa sede. Temos um calendário de ações de responsabilidade social de janeiro a dezembro, então as ações são constantes. A nossa única dificuldade no planeamento é quando os resultados interferem. Ou seja, temos o planeamento até o final do ano, mas dependendo do que acontece dentro de campo impacta nos dias de publicações. Quando fomos despromovidos, tínhamos programado uma campanha de Natal que acabou não acontecendo porque não tinha clima. Abortamos a campanha porque não teria o efeito que pretendíamos por conta dos resultados de campo.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

No Santos, eu e a Luiza, que somos relações públicas, uma das áreas prioritárias de atuação é a responsabilidade social. As duas profissionais têm dedicação total ao programa “Muito além do futebol”. O que facilita bastante é que como nós cuidamos da responsabilidade social e do relacionamento com atletas e ex-atletas, é ótimo, pois unimos as duas pontas. Muitas campanhas têm participação de atletas e ex-atletas, o que contribui muito no engajamento e alcance.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

Paralelamente a essa estrutura com as duas profissionais, o clube tem um comitê de diversidade e inclusão, formado por colaboradores de diversos departamentos, alinhados com a comunicação e especialmente com as relações-públicas. Eles apresentam este calendário de campanhas e trabalhamos as campanhas juntos. Isso é um fluxo que funciona muito bem,

porque além de duas profissionais de comunicação, o clube conta com este comitê tão diverso, para pensar e implementar campanhas sociais. Penso que isso seja um dos fatores diferenciais que faz o clube ser reconhecido no Brasil por ser um dos clubes que mais realiza iniciativas neste sentido.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

A nossa regra é custo zero para a responsabilidade social, pois já utilizamos a imagem do clube e dos atletas para tratar dessas questões. Não tem custo com as campanhas. Utilizamos os recursos que temos disponíveis, buscamos parcerias. Por exemplo, se numa campanha houver um custo com o transporte, acionamos a Prefeitura para ajudar. Outro exemplo, a nossa mascote, a baleia, foi participar de uma ação numa instituição social que atende crianças em estado de vulnerabilidade social de Santos. Então acionamos a prefeitura para disponibilizar transporte e não tivemos despesa. A ideia é não gastar, mas se eventualmente precisa, utilizamos os recursos da comunicação.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Sim, existe este hábito. O próprio Marcelo Carvalho, do Observatório da Discriminação Racial, por diversas vezes já nos deu consultoria, participou de palestras sobre discriminação racial para os nossos funcionários. Recentemente a gente fez uma parceria com o Instituto Identidades Brasil, e eles deram curso de letramento racial para os colaboradores, ensinando sobre racismo estrutural e como se pode combater. Temos duas parcerias fixas, com o Observatório Racial e outra com a Agência da ONU para refugiados. E são os nossos principais consultores, especialmente com relação ao racismo e ao tema dos refugiados. Recentemente lançamos um setor destinado ao autismo na Vila Belmiro, um projeto antigo que conseguimos colocar em prática. A partir daí costuramos parceira com a prefeitura, entidades que lidam com o autismo. Uma coisa é nós termos a intenção de falar sobre estes temas. A outra é ter conhecimento suficiente para isso. E então essas parcerias surgem no sentido de nos dar uma mentoria, de instituições e pessoas que vivem o dia-a-dia disso, e tem conhecimento e autoridade para falar disso. Buscamos sempre consultar as pessoas das áreas das temáticas. Houve um episódio, no dia do Orgulho Autista, em que fiz uma chamada nas minhas próprias redes sociais sobre a campanha, e a diretora do Instituto Jô Clemente, antiga APAE, fez uma chamada de atenção sobre um termo inapropriado que eu utilizei, que logicamente não foi por mal, mas que demonstra a importância de se cercar de pessoas da área.

Anexo XVIII – Transcrição da entrevista com o Fluminense F.C.

Clube: Fluminense Football Club

Entrevistado: Marcelo Ahmed (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
Quando eu ingressei no Fluminense, cuidava exclusivamente da FluTV. Antigamente ficávamos muito restritos a canais institucionais, como o site, e aos veículos tradicionais de imprensa. Hoje, o cenário mudou. As plataformas ganharam espaço e, pelo seu nível de engajamento, tornaram-se o nosso principal veículo de comunicação.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
A nossa estratégia é sempre começar a pensar em quais campanhas e temáticas abordar, e depois, em conjunto, passamos para o processo de desenvolvimento de conteúdo para divulgar essas ações. Vou dar um exemplo. Recentemente fizemos uma campanha para o Dia da Mulher, onde contamos com o trabalho de uma designer, uma artista negra. Já havíamos trabalhado em cima de um desenho dela muito representativo, com a ideia de, no futuro, aplicar em lançamentos de camisetas alusivas a este tema da mulher, ou seja, sempre trabalhamos a estratégia para depois pensar num modo de dar visibilidade a essas ações, num trabalho integrado entre comunicação, marketing, e, no nosso caso, com um departamento de redes sociais que tem um diretor responsável. Isso é quando conseguimos planear, mas sabemos que existem questões que são mais imediatas, reativas, e que precisamos agir com uma certa urgência. Mas, sempre que possível, a campanha é elaborada de ponta a ponta, incluindo aí o tipo de abordagem, até as estratégias de visibilidade.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas veiculadas nas plataformas digitais?
É difícil mensurar em números, mas temos um trabalho importante e volumoso nas nossas redes sociais, que já vem antes mesmo da pandemia. Temos um posicionamento que é "O time de todos" de inclusão e diversidade, pois muitos associam, de forma preconceituosa, o tricolor a essas questões de cunho sexual, então abraçamos essa causa. É uma campanha permanente. Com a pandemia, este tipo de comportamento do clube se acentuou. Fomos pioneiros no apoio à saúde, durante a pandemia. Posicionamo-nos de forma enfática e rigorosa contra a desinformação e ações que pudessem, de alguma forma, prejudicar o trabalho de mobilização e consciencialização da saúde, no sentido de preservar a vida das pessoas.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Estamos agora a criar um Comitê da Diversidade, onde, já existe no âmbito da comunicação do clube, uma previsão de aprofundamento dessas questões, que vai ampliar as ações do clube, tornando-as efetivas nessa área social.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

Em alguns momentos nos posicionamos, mas penso que cada caso é um caso, e por isso precisamos ficar atento a todos. Já nos manifestamos diversas vezes em apoio às vítimas de racismo e homofobia, que é um tema muito recorrente do qual o clube é alvo de discriminação. Em casos como preconceito racial, sexual, competem também às autoridades agir, mas não ficamos alheios a isso. Fizemos um debate interno se cabe o nosso posicionamento, e se entendermos que estaremos a alertar e contribuir para o debate público, assim o fizemos.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Varia muito do período. Estamos um pouco condicionados àquilo que acontece dentro do campo. Até um certo tempo, quando o Fluminense utilizava as suas plataformas digitais para se posicionar favoravelmente a determinadas questões sociais, muitos adeptos comentavam a dizer que aquilo era "lacração", que é um termo pejorativo utilizado para diminuir essas lutas, e isso acaba se acentuando quando a fase em campo pode não ser tão boa. Comentários do tipo "pare de lacrar e vão jogar futebol", porque no fundo, ainda tem muitas pessoas que não se importam com isso, querem é levantar troféu. Mas nós entendemos que a responsabilidade do Fluminense vai além do desempenho desportivo. Somos uma instituição centenária que precisa ter as suas responsabilidades com a sociedade.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Mais do que ganho de imagem, a nossa real preocupação é com a questão social do clube, até porque, existem algumas campanhas onde, certas pessoas não se engajam da forma como esperávamos. Entretanto, penso que, mesmo que não seja o nosso principal objetivo, há um ganho direto de imagem. O Fluminense foi muito elogiado, durante a pandemia, pela sua postura firme, de consciencialização, em defesa da saúde. Estar ao lado deste avanço, do debate e sensibilização dessas questões, já é o nosso principal ganho. Se a isso se somar ganhos de imagem e reputação, melhor, mas, repito, este não é o nosso objetivo ao se posicionar e criar campanhas sociais.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

Superimportante, pois os clubes de futebol têm um engajamento, baseado na imensa quantidade de pessoas que os seguem, que os permite impactar e consciencializar. Se o clube publica nas suas redes sociais ou expõe no telão do estádio, alguma mensagem de consciencialização, com certeza vai estar a contribuir para aquele debate. Não temos uma pesquisa que demonstre o quanto essas ações podem influenciar nos adeptos, o que entendemos é que são ações necessárias, até obrigatórias, para uma instituição como o Fluminense.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

É difícil fazer uma graduação de importância, mas de frequência, e neste caso, a maior reincidência nos estádios da América do Sul, é o racismo. Mas como disse, é difícil elencar um tema mais importante. Pela reincidência, penso que o racismo seja uma urgência e um tema sempre em pauta.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

Não há um profissional específico para desenvolver essas campanhas. Fazemos sempre em conjunto. Essa dinâmica vai alterar quando tivermos o Comitê de Diversidade, que deve contribuir significativamente para pensar nessas campanhas.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

Não há.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

Com a implantação do Comitê, tudo isso pode mudar. Hoje não temos um orçamento próprio para essas questões.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Sempre consultamos. Por exemplo, recentemente fizemos uma série sobre a consciência negra, com dois episódios, e contamos com a consultoria de um grande parceiro, que é o Observatório

da Discriminação Racial. Em todas as campanhas que desenvolvemos, envolvemos os principais atores dessas áreas, pois são quem tem conhecimento de causa e podem nos dar um suporte importante.

Anexo XIX – Transcrição da entrevista com a Associação Bem Tricolor (Fortaleza E.C.)

Clube: Fortaleza Esporte Clube

Entrevistado: Thiago Fujita (Presidente da Associação Bem Tricolor)

Contexto da Fundação:
O clube adotou um modelo, onde temos uma associação independente, com organização própria, mas com apoio institucional, com a cessão do símbolo, apoio logístico e visibilidade. A questão da captação financeira ocorre de forma independente, sem fins lucrativos, enquanto o clube nos auxilia com todo o apoio às redes sociais oficiais, dando publicidade às nossas ações.

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela fundação?
Eu costumo dizer que a paixão da torcida é que move o clube. E quando nós falamos em responsabilidade social, uma das dificuldades que muitas vezes se tem em outras instituições que não são ligadas aos clubes, é a questão do engajamento. Se tem algo muito importante nos clubes de futebol é que a camisa engaja, o símbolo engaja, a paixão, assim, as redes sociais atualmente têm uma densa massa de torcedores que acompanham o dia a dia do clube, então, quando eles têm acesso a conteúdo de responsabilidade social, contribuem bastante, tanto com relação ao acesso, quanto à popularização das nossas ações. Então eu percebo as plataformas digitais como algo fundamental para haver uma interação, conhecimento e chamar a atenção, não só de adeptos, como inclusive, de patrocinadores.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
O cenário digital é um caminho sem volta. Por exemplo, na parte de responsabilidade social, acredito que um dos grandes desafios é conseguir transmitir às pessoas que não vão a uma ação, por exemplo, a emoção, o impacto, os benefícios que são as ações de responsabilidade social. Portanto, quanto mais se consegue transmitir às pessoas que vão assistir no ambiente digital, maior será o impacto. A partir do momento que o ambiente digital, com suas inúmeras ferramentas, permitam que consigamos transpor um pouco daquilo que nós vivemos na realidade, para quem quer conhecer, se engajar, pode ser de grande valia.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?

Acredito que estamos conquistando um espaço ainda. O clube tem dado apoio e tenho certeza de que, cada vez mais, teremos visibilidade dentro das plataformas digitais do clube. Mas eu percebo um Fortaleza, dentro do ambiente do Brasil, numa posição muito interessante, diante de outros clubes brasileiros. Eu vejo uma intenção muito grande do clube em se desenvolver nessa parte social. Temos uma boa parceria com o marketing do clube. As nossas ações se dão semanalmente, portanto, a nossa responsabilidade social não para no Fortaleza. São muitos eventos, e isso às vezes dificulta um pouco, porque como são muitos, nem sempre se tem condições de estar na mídia oficial do clube, deste modo, criamos a nossa própria mídia digital, para ser um canal a mais de visibilidade, e onde publicamos 100% das nossas ações?

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

É fundamental para o clube se posicionar nesse sentido, através das suas redes sociais. Dou um exemplo, onde nos posicionamos de uma forma bem veemente, que é quando ocorrem casos de racismo. Dentro do projeto do Bem Tricolor, uma das bandeiras que nós levantamos é justamente da igualdade e da inclusão. A própria torcida do Fortaleza sofreu com racismo num jogo da Argentina, onde adeptos adversários jogaram bananas para os nossos adeptos. Outros clubes também sofreram, até mesmo no Brasil. Teve um adepto argentino que imitava macaco para a torcida do Corinthians. Nós promovemos uma live com um dos grandes ídolos do clube, o Guilherme Tinga, que é negro, debatendo o assunto, refletindo sobre a discriminação, buscando fazer a comunicação retratar isso e demonstrar todo o repúdio que o clube tem contra esse tipo de situação. Junto a isso, dentro do clube, nós temos uma prática da nossa torcida criar um mosaico nos jogos. No jogo seguinte a estes episódios lamentáveis, o clube fez um mosaico pedindo que parassem o racismo. As instituições precisam trabalhar todo o tipo de inclusão: homofobia, xenofobia, e criar mecanismos de inclusão e igualdade.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Temos o hábito de publicar ações contra desigualdades e vulnerabilidade, por exemplo, relacionadas à fome, mas também para reduzir outras desigualdades, quais sejam, de gênero, raciais, e normalmente os comentários são positivos. Vejo muitos comentários do tipo “que orgulho do meu time”. Vejo como uma bandeira muito simpática. O Fortaleza tem estado em bons momentos desportivos, mas mesmo quando a fase não é boa, é uma oportunidade de o clube continuar comunicando as ações sociais, pois, por mais que possa haver algum comentário do tipo “cadê as contratações?”, as pessoas entendem que essa área é importante, especialmente, no contexto Brasil, onde nós temos um déficit social tão elevado.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Tenho uma opinião particular de que os clubes do Brasil ainda não abriram os olhos para a importância da responsabilidade social. De modo geral, se verifica ações eventuais, mas eu falo de, verdadeiramente, responsabilidade social, que se confunde com atos de caridade ou atos de marketing, e o Bem Tricolor tem uma ideia de continuidade. Não existe responsabilidade social sem continuidade. Ou seja, no Brasil, o clube que comunicar isso, fatalmente vai ter um ganho de reputação grande. Quando se busca nas grandes redes de comunicação, como UOL, Globo; as notícias são estritamente desportivas. Eles não têm, por hábito, divulgar as ações de responsabilidades sociais dos clubes; então as plataformas digitais dos clubes proporcionam essa oportunidade de dar visibilidade às ações.

Cada vez mais as corporações se utilizam de práticas de ESG. É possível perceber em pesquisas que o próprio consumidor já prefere consumir produtos de marcas que têm essa consciência social como uma cultura. Atualmente, o Fortaleza tem uma diretoria jovem, mas com muita experiência no futebol, e eu consigo perceber que quanto mais se valoriza essas preocupações sociais, maior vai ser a perceção de valor da marca e do clube, por parte de patrocinadores e investidores.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

Quanto maior relevância de uma instituição, maior é o peso da sua comunicação e do seu posicionamento. Quando existem episódios específicos de violação de direitos humanos, discriminação, por exemplo, os clubes, normalmente, fazem um card, um post, mas repito, a minha preocupação é sempre com a continuidade. A responsabilidade social precisa ser uma cultura e não um ato isolado, uma situação pontual. Nesse sentido eu vejo que é importante o posicionamento em cada episódio, mas ainda melhor seria dar uma continuidade e um fortalecimento dessa cultura no clube.

9 – Enquanto representante da Fundação, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Racismo, sem dúvida, é um tema muito velado na sociedade. É importante ter um trabalho maior. Espero que o Bem Tricolor consiga trazer mais pautas, como por exemplo, jogar luz em problemas como a fome no Brasil. Os próprios benefícios sociais que o governo paga já é uma demonstração que existe um déficit muito grande de empregos, com um salário mínimo muito baixo. A fome precisaria ser mais debatida enquanto política pública, então penso que seria interessante abordar. Outro assunto é a misoginia. Todo tipo de situação de exclusão, de diferenciação entre homens e mulheres. A homofobia, que também é fundamental que haja um

debate sobre igualdades de género e respeito à diversidade. Então, assim, no meu entendimento, essas são as pautas em que deve haver um fortalecimento nas nossas ações e visibilidade.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

O que eu vejo com relação a outros clubes como diferente, é que o Fortaleza não fica restrito apenas à sua comunicação, mas a criar mecanismos mesmo para continuidade das ações. O presidente do clube, Marcelo Paz, tem uma visão muito interessante. Ele diz que, em cada setor, precisa ter alguém muito melhor do que ele. Ou seja, no marketing, precisa ter um gerente de marketing que entenda muito mais que o Presidente. Na comunicação, nas finanças. E assim foi na área de ação social. Ele fez contacto comigo por já ter tido outras experiências bem-sucedidas na área. O Bem Tricolor começou em meados de 2021, para fortalecer uma visão que o clube já tinha, de dar importância à responsabilidade social. O nosso primeiro projeto foi a doação de sopas a instituições. Como realizamos isso? Semanalmente, temos uma base de instituições relativamente grande, então procuramos entender o que está a passar por instituições que vivam essa realidade de vulnerabilidade, não só para ajudá-las, como temos projetos de reformas a instituições, de levar crianças ao estádio, mas também para entender quais pautas são importantes e o que estão desenvolvendo naquele momento, em que podemos se engajar e contribuir.

Realizamos eventos temáticos, como, por exemplo, no Dia da Mulher, onde fazemos parcerias com instituições que defendem a causa, ou que prestem serviços focados no desenvolvimento do tema e da inclusão da mulher. E neste caso também funciona como uma mentoria, uma orientação de como agir neste evento.

Anexo XX – Transcrição da entrevista com o S.E. Palmeiras

Clube: Sociedade Esportiva Palmeiras

Entrevistado: Luan Sousa (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
Acredito que as plataformas digitais potencializaram o alcance de qualquer conteúdo que produzimos no clube, principalmente ações sociais. Amplifica para chegar a mais pessoas, que se sentem representadas com as ações que executamos. O Palmeiras tem um histórico muito positivo em relação à causa social, pois é um clube de imigrantes, de operários, então na comunicação nós pensamos muito nisso, e as plataformas digitais têm um papel de ampliar o alcance. Penso que a comunicação dos clubes mudou muito recentemente. Antes era numa perspetiva de fornecer informações para os *media*. Hoje, o clube virou um criador de conteúdo. Os departamentos são maiores, tem mais pessoas, mais equipamentos, mais ideias.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
A aposta nessas estratégias é certeira. O mundo pede isso. Que os clubes, as organizações, as empresas. abordem causas sociais. É praticamente um dever. Sem entrar em discussão política se é direita, esquerda. As causas se bastam. Elas existem e são de extrema importância. Discutir, debater, dialogar, externar essas campanhas, esses posicionamentos, repito, sem viés de cunho político, os assuntos estão aí e não tem como ignorar.
Muitas vezes se acaba fazendo uma campanha até com uma projeção menor, mas que acaba criando afeto até mesmo pela pessoa que nem gosta de futebol. Os grandes departamentos de marketing e comunicação pensam muito nisso, e é uma ação de visibilidade muito necessária.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas veiculadas nas plataformas digitais?
Há momentos e assuntos em que os clubes podem pensar se vale a pena entrar neste debate. O Brasil é um país muito polarizado. Ainda sofremos com os estilhaços do que vem acontecendo na política nos últimos anos. Já é possível ver uma certa melhora, aceitação, mas penso que o número de posts, embora esteja bom, pode melhorar, e é o que vem acontecendo de maneira geral com a maioria dos clubes. Na medida em que um clube aborda uma causa social, acaba virando um efeito cascata, onde todos os demais também se posicionam e abordam aquele tema. E isso é muito bom. Não é um demérito dos clubes. Não é uma obrigação, mas acaba virando um

movimento de efeito coletivo muito positivo, pois os adeptos se sentem representados, em seus diferentes espectros.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Com relação ao futuro, o Palmeiras pensa em campanhas satélite, que se desdobram em ações sociais. Sempre avaliamos os riscos, discutimos, debatemos, se é válido estar envolvido em determinadas ações, mas penso que os clubes de futebol têm essa responsabilidade. São agremiações que têm em sua torcida, pessoas diferentes, então é um dever do clube que possa representar todos os que fazem parte da torcida.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

Se posicionar é extremamente importante. O clube corrobora com a causa. Há assuntos em que abordamos mais, outros nem tanto. Cada clube tem uma velocidade, um tipo de abordagem. Penso que já houve um avanço significativo.

Situações como racismo, machismo, cantos homofóbicos, estão ultrapassados. A utilização do número 24, que no Brasil é associado com a homossexualidade, já está ultrapassado. Ainda há um longo caminho a trilhar, mas percebo com alegria um grande avanço no Brasil.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Diria que 99% de interações positivas. Claro que existem pessoas que discordam, mas preferimos destacar os que concordam, elogiam e se sentem representadas. Você pode não ser uma pessoa LGBTQIA+, mas conhece alguém, então já percebemos uma aceitação muito grande. Acompanhamos os comentários das publicações dos outros clubes e a aceitação é, igualmente grande, pois são assuntos que estão em debate e precisamos nos consciencializar que abordar estes assuntos, acaba por contribuir com a maturidade do debate.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Não é o nosso intuito. Todas as empresas, os clubes desportivos, os governos, precisam debater esses assuntos e dar a sua contribuição. Lógico que a nossa imagem melhora, afinal, como já mencionei, o Palmeiras é um time de imigrantes, que lutou, que sofreu preconceito. É um time de operários, que foi crescendo e se tornando o maior campeão do Brasil. O Palmeiras tem uma enorme importância ao lado dos movimentos negros. Evidente que consideramos que abordar essas ações, ter esse envolvimento, melhora a nossa reputação, a nossa imagem, não só entre os adeptos, mas na sociedade, mas este não é o nosso objetivo. Uma mulher de meia-idade, por

exemplo, que não gosta de futebol e acaba visualizando uma postagem do clube num posicionamento social, vai ficar mais simpática ao Palmeiras. Quando fazemos campanhas do Outubro Rosa, em prol do cancro de mama, ajudamos uma mulher que passa no estádio e faz o exame de graça, sabemos que estamos a entregar um benefício para a sociedade.
O Palmeiras é um time verde, então muitas ações têm relação com um futuro mais verde. De reflorestar áreas, de diminuir o uso de papel dentro do clube, então há temas intrínsecos às nossas raízes, portanto, na comunicação, temos esse dever de sempre estar atento a todas essas causas.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?
Ao promover campanhas sociais, os nossos objetivos são sensibilizar as pessoas, fazê-las sentirem-se representadas e ajudar a consciencializar pessoas que até podem pensar diferente, que estão em uma bolha, e que sequer são a principal culpada por pensar daquela forma. Talvez uma ação, uma campanha do seu clube do coração, o faça ver o cenário de outro prisma e isso impacta no seu modo de ver o mundo.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?
Abordamos muitos temas naturais, de uma perspetiva sustentável, ecológica, por um futuro mais verde. Racismo, xenofobia, por sermos um clube de raízes italianas. Também fazemos muitas ações sociais levando bens alimentares, cobertores, doando equipamentos de jogo antigos, principalmente no inverno. Recentemente, levamos dois integrantes da TV Palmeiras para a África e fizemos conteúdos maravilhosos com um clube chamado Palmeiras, que é inspirado no nosso. O Palmeiras de Gana. Contribuímos em dar visibilidade aos povos africanos, que também é um tema que merece especial atenção.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?
A equipa de comunicação pensa ao mesmo tempo sobre isso. Para fazer um post, seja sobre o racismo, o Dia Mundial da Água, o futuro mais verde, planeamos conjuntamente a publicação, vamos atrás de parcerias, de ONGs que possam contribuir. Tanto na Comunicação, quanto no Marketing, tem pessoas específicas que trabalham esses conteúdos, que vão para o campo, para a rua, buscar esses apoios e as publicações ficam por conta do departamento de comunicação.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

Recebemos muitos pedidos, muitas consultas. Essas pessoas acabam filtrando potenciais parceiro para fazer uma campanha. Se, por exemplo, vamos fazer uma campanha no Dia Mundial da Água, elas têm a tarefa de buscar uma empresa que promove atividades neste sentido. O Palmeiras sempre está com o radar ligado para essas ações. Recebemos por e-mail, na ouvidoria, muitos pedidos, então essa triagem, identificação, fica por conta dessas pessoas.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

Cada campanha acaba tendo um orçamento. Se vamos para a África, mostrar o Palmeiras de Gana, se vamos fazer uma campanha do Outubro Rosa, enfim, cada campanha é pensada isoladamente, num trabalho conjunto entre a comunicação e o marketing, além da parte social do clube.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Sempre que o Palmeiras pretende entrar numa campanha social, o clube se atualiza da melhor maneira de como abordar, de como e quais palavras se deve usar, como se posicionar. Há sempre essa pesquisa. É um trabalho de todos na comunicação. Não existe uma pessoa específica que procura uma instituição para saber como se posicionar. É mais um estudo, uma atualização, capacitação. Se vamos, por exemplo, abordar a causa indígena, então preparamos os atletas para esse contexto, esse histórico. Há um trabalho conjunto para sempre usar os termos certos e abordar o contexto e a perspetiva correta.

Anexo XXI – Transcrição da entrevista com o Grêmio F.B.P.A.

Clube: Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense

Entrevistado: Paulo Ludwig (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
No caso do Grêmio, as plataformas digitais são fundamentais, porque são elas que fazem essas ações chegarem ao nosso grande público. São o canal de comunicação com a nossa torcida, com o nosso associado e para que eles saibam e entendam que o clube, para além do desporto, tem uma responsabilidade com a sociedade com a qual se relaciona. São o principal veículo de divulgação dessas ações.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
É importante que as ações de responsabilidade social estejam dentro do planejamento estratégico. No Grêmio, nós temos um calendário de ações. Temos um projeto bem estruturado, e um projeto institucional, que é "o clube de todos", que está atrelado também ao marketing. Então, o nosso calendário de marketing, comunicação, converge com o calendário do clube de todos, para que a gente possa ter uma previsibilidade dessas ações, com uma estratégia bem definida. Tem um conceito, tem um objetivo, onde pretendemos chegar com essas ações.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?
Temos sempre de avaliar diante de um contexto. O nosso, no futebol profissional, é que em 2021, por exemplo, fomos despromovidos, vivemos um contexto muito complexo de relacionamento com a nossa torcida. Então tivemos um volume menor de publicações de responsabilidade social do que gostaríamos. Temos essa consciência. O contexto não favorecia. Mas já definimos um aumento substancial na nossa divulgação de responsabilidade social.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?
Sim, vai existir um aumento no número de publicações na medida em que tiver um aumento de ações, portanto, antes das ações, vem um planejamento, por isso a importância de estarem incluídas no planejamento estratégico. Mas, sim, temos a intenção de ampliar o número de ações, e isso, naturalmente, vai desencadear em mais publicações neste sentido.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

É muito importante. Fazemos isso várias vezes. Nos últimos tempos, um dos posts com o maior engajamento no Twitter, foi quando nos solidarizamos com o atleta Vinícius Júnior, nos episódios da Espanha. Claro que precisamos ter algum cuidado. Alguns temas envolvem questões criminais, então não podemos fazer um julgamento institucional. Temos essa responsabilidade jornalística de não condenar ninguém, mas em casos que claramente precisam de uma sensibilização, alerta, como foi no caso Vinicius Junior, nós vamos nos posicionar. Também nos manifestamos no caso do goleiro que se identificou como homossexual, que era um jogador do clube. Começou a carreira no Grêmio, foi para o Bahia, Flamengo e, depois de encerrar a carreira, assumiu a homossexualidade. Então fizemos um post celebrando a sua atitude; além de receber ele nas num jogo do clube, e presenteamos ele com uma braçadeira com as cores do movimento LGBT, que o nosso capitão Geromel utilizou em alguns jogos do campeonato.

Resumindo, acho fundamental o clube se posicionar, não só dentro do nosso espectro, mas com um olhar mais abrangente para as outras áreas do esporte e da sociedade nesse tipo de assunto.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Nós passamos por um processo de educação do nosso público. Em anos anteriores tivemos situações muito mais complexas de rejeição a esse tipo de campanha, publicação, e percebemos que, aos poucos, estes assuntos começaram a ter aceitação, até pela própria evolução da sociedade. Percebemos, por exemplo, que esses anos, que foi um ano muito complexo dentro de campo e na sociedade brasileira, pela polarização política, mesmo assim houve uma aceitação maior do que nos anos anteriores. Então assim, penso que, de facto, a torcida do Grêmio está realmente muito mais educada, consciente, preparada para receber esse tipo de conteúdo.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Um clube de futebol do tamanho do Grêmio, que tem milhões de torcedores, é muito importante para a sociedade gaúcha, então temos de ter essa consciência de que precisamos ter uma responsabilidade social em relação a isso. Paralelo a isso, penso que a sociedade também esteja se preparando para esses movimentos. A perceção geral já percebe essas ações como muito importantes. No nosso caso, realmente o Grêmio pode fazer mais, tem potencial para fazer mais. Eu vejo um reforço na imagem do clube, na marca do clube, com esse tipo de ação, para mostrar que não é um clube desconectado do seu do seu entorno, e isso se torna muito positivo para o clube.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

Penso que somos um braço relevante da sociedade que estamos inseridos. Isso é um ponto. Então nós temos essa responsabilidade, até pela penetração que temos, de influenciar a opinião pública. Nós referendamos ou não referendamos comportamentos, então penso que esse tipo de campanha para um clube do tamanho do Grêmio, tem, sim, uma contribuição na consciencialização, tanto de gremistas, quanto no geral, pois é relevante um clube desse tamanho se posicionar.

Por exemplo, brevemente vamos iniciar um projeto da causa autista. Vamos ambientar todo um camarote para receber um autista por jogo, então, um clube desse tamanho abordando este tema, pode sensibilizar pessoas que nunca pensaram nesse assunto.

Para a sociedade de uma maneira geral, assuntos que ficam à margem e que podemos jogar luz, num papel parecido também com o jornalismo tradicional, pode influenciar o modo como as pessoas percebem aquilo.

Para concluir, então, penso que temos responsabilidade de dar essa contribuição, que é muito relevante, pela força da nossa marca. Vamos relembrar que a marca Grêmio, por exemplo, há 26 anos, é, segundo pesquisas, a marca mais lembrada do Rio Grande do Sul, portanto, uma marca deste porte, abordando o autismo, por exemplo, vai acabar contribuindo com a causa.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Nós temos uma pauta que é muito importante, muito recorrente, porque tivemos uma mancha na nossa história, que é irreparável, como foi o caso do goleiro Aranha, um caso de racismo que gerou uma pecha que o clube carrega até hoje, infelizmente. Então o racismo realmente é uma pauta muito importante para nós. Fizemos diversas ações. Quem entrar na Arena vai ver cartazes espalhados por todo o lado, sobre alerta e consciencialização. Então o racismo é uma pauta chave para nós. Claro que existem várias outras, como a causa autista, a homofobia, a violência no futebol, enfim, mas o nosso maior esforço em termos de estratégia e campanhas, institucionalmente, é a pauta do racismo.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

Temos um projeto, que é "o clube de todos", e esse projeto tem pessoas de várias áreas do clube. Neste projeto eu participo, a nossa coordenadora de mídias sociais, advogados do clube, enfim, uma gama de pessoas de outras áreas. Mas para responder, não temos, na comunicação, uma pessoa específica para fazer isso. Temos duas pessoas do marketing nesse grupo, que participam ativamente do desenvolvimento das estratégias. Todos juntos, temos a responsabilidade de levar essas pautas, para as nossas estruturas de marketing e comunicação, para que isso reverbere.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

Como é uma comissão multidisciplinar que trata deste assunto, não tem uma pessoa específica, mas de modo geral, o clube se movimenta muito em torno destes temas.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

Não especificamente. Em alguns casos, desenvolvemos parcerias com a nossa parceira de material desportivo, a Umbro, e no lançamento da nossa camiseta principal, disponibilizamos uma leitura em *braille*. A partir daí, desenvolvemos uma campanha, que contou com uma cabine sensorial para que o adepto, para que conseguisse ter a experiência de um deficiente visual no momento que ele toca a camisa. Então ele entrava nessa cabine, completamente escuro, tocava, e sentia várias sensações parecidas, com que um deficiente visual tem. Então, para ficar neste exemplo, foi investido um valor nessa ação, mas Isso não veio de uma verba pré-definida.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Sempre. Todas as nossas ações têm um especialista no assunto. Vou dar alguns exemplos. A cabine do autismo, quem está ambientando ela? É uma consultora especialista em ambientes para autistas. É uma consultora que contratada, porque nós não dominamos as dores de um autista. Em temas relacionados ao racismo, temos uma parceria muito estreita com o Observatório do Racismo, através do Marcelo, ou seja, todas as dúvidas ou qualquer questão que a precisamos, no desenvolvimento de uma campanha, acionamos o Observatório como um consultor do clube. A cabine sensorial, do mesmo modo. Contratamos uma pessoa especialista para desenvolver essa ação. Nunca fazemos uma ação somente a partir da nossa perspetiva, do nosso privilégio, no meu caso, de uma pessoa branca, para falar sobre racismo. Nós envolvemos as pessoas, geralmente, profissionais, especialistas nessas áreas.

Precisamos entregar para as pessoas o que elas querem e precisam. E a melhor forma de entender e entregar o que elas precisam, é consultar profissionais especializados, para não correr o risco de planear uma campanha enorme, gastar uma verba importante, e não atingir o teu objetivo, que é, de alguma maneira, melhorar a vida dessas pessoas.

Anexo XXII – Transcrição da entrevista com o E.C. Bahia

Clube: Esporte Clube Bahia

Entrevistado: Nelson Barros Neto (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?

Nos dias atuais, como responsável pela comunicação de um grande clube de futebol, tenho a ciência de que as plataformas digitais se tornaram o grande canhão de comunicação. No início dos anos 2000, precisava ter um site atualizado, interessante, hoje, essa premissa se mantém sobre os sites, mas ficaram em segundo plano, porque o foco, de facto, são as redes sociais, que se tornaram imprescindíveis, pois é a comunicação direta com o adepto.

O paradigma da comunicação mudou. Hoje tem os *media*, os influenciadores, mas o próprio clube tem o seu canal de comunicação. No passado, quando os clubes faziam uma campanha para sócios, por exemplo, precisava comprar espaço em rádio, em jornal, TV, uma necessidade que já não existe. Então, o clube de futebol, até pelo tamanho que tem, acaba pautando os *media*. O que, antigamente, era o *release*, hoje, é o conteúdo que vai para as redes sociais e acaba pautando desde a torcida até os media.

Uma das campanhas sociais que organizamos foi sobre o Abril Indígena, em 2019. Numa das reuniões preparatórias, um dos colegas disse que a expectativa é de que o vídeo pudesse viralizar e chegar até o presidente Bolsonaro, através de grupos de Whatsapp, Telegram, etc, apenas um recorte para ver a força que a comunicação tem atualmente com as plataformas digitais sendo aliadas.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?

Muitas das campanhas que elaboramos, se não houvesse o recurso das plataformas digitais para ampliar o alcance, certamente não teriam o mesmo sucesso. Se dependêssemos apenas da nossa força *offline*, ficaria restrito ao local, aos frequentadores do estádio. As redes sociais democratizam o conteúdo. Por outro lado, não adianta pensar a melhor estratégia para impactar as pessoas, se não convergir com o trabalho real do clube, o que no mundo corporativo chamamos de pós-venda, que é seguir reforçando aquela pauta, mostrar a relevância, que não é apenas uma ação isolada.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?

É muito difícil falar em quantidade. Desde que começamos são centenas de ações. A quantidade de posts variam por diversas circunstâncias, como estrutura, resultado de campo, mas para nós, o mais importante, é que isso acabou ajudando que outros clubes aderissem a essas bandeiras e temas de lutas tão importantes

Iniciamos o trabalho sem a pretensão de sermos pioneiros. O Núcleo de Ações Afirmativas do Bahia é iniciado na virada de 2017 para 2018. Foi quando o atual presidente, depois reeleito em 2020, ingressou no clube. Uma das suas primeiras ações foi criar esse núcleo de ações afirmativas. Eu entrei como um dos coordenadores, acumulando o cargo com o de gerente de comunicação do clube. No início de 2018, começamos as primeiras reuniões. Não tínhamos a pretensão de mudar o mundo, de virar tema de tese de doutoramento, capa de jornal, referência para outros clubes. Foi tudo muito orgânico. Abraçamos a ideia, porque acreditávamos naquilo. O Bahia, como clube do povo, sempre se posicionou em temas sociais, mesmo antes de 2018, como por exemplo na morte da vereadora do Rio de Janeiro, Marielle Franco. Também fomos um dos primeiros clubes a abordar as datas de celebração da pauta LGBTQIA+, quando ainda era um tabu no futebol. Em 2018, apenas o Bahia e mais dois clubes, nas séries A, B e C, do Brasil, se posicionaram a favor dessas pautas. De 60 clubes, três usaram as suas redes sociais para este fim. Hoje, a proporção é inversa. A grande maioria dos clubes se posiciona, e quando não se posicionam, há cobrança e revolta popular, porque não se posicionar, também é se posicionar. Muitas vezes somos questionados dessa adesão de outros clubes a essas pautas, como se estivéssemos a perder o protagonismo, mas isso não importa. Tudo o que é feito com verdade para contribuir para essas causas, precisamos celebrar. Não fazemos questão de ser o clube que está a liderar esse processo. Abrimos um caminho, deixando-o mais confortável para os clubes de futebol, para diretorias, às vezes mais conservadoras, também mostrarem preocupação com esses temas.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Sempre pensamos em aumentar. Nos últimos anos, o desempenho do time foi abaixo do que esperávamos, e isso acaba impactando na quantidade de ações que publicizamos. Esse é um ponto interessante de abordar. Em que medida o resultado de campo influencia na frequência de posts com responsabilidade social, pois as pessoas misturam as coisas. Em um post de posicionamento, de sensibilização, cobram resultados do futebol, como se o clube estivesse focado naquela ação e não na melhora do time. Quando o time está mal, tudo é motivo de revolta. Por conta disso, eu diria que há uma previsão de aumento. O Bahia está num processo de virar SAF num negócio com o Grupo City. Apesar disso, a SAF já demonstrou disposição em continuar com este trabalho, que, segundo eles, é admirável e faz parte da cultura do clube. Nas negociações, sempre demonstraram o interesse em manter os valores sociais do clube, então acredito a frequência de ações, com o tempo, vai aumentar.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a

importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

É muito importante. Vou dar um exemplo de um episódio pessoal. Um amigo que trabalha na Google e mora no Vale do Silício, na Itália, casado com uma francesa. Encontrei ela no Brasil e me contou surpresa que o sogro estava a partilhar nas suas redes um post do Bahia, de uma campanha contra a homofobia. Disse que jamais imaginaria este conteúdo nas redes sociais do sogro, mas que, por ter sido um post do Bahia, o seu clube do coração, por ter achado bonita a campanha, ele foi tocado por esse assunto. Isso só comprova que o futebol move as pessoas. Tem uma força absurda para alcançar pessoas que às vezes estão mais fechadas a determinados assuntos, mas que por ser o seu clube do coração, vai dar atenção àquela campanha, publicação, e, quem sabe, ser sensibilizado. E é por isso que o clube de futebol precisa se envolver com essas campanhas, porque a vai ampliar o discurso, e, sendo um ator que tem tanta força para penetrar na mente das pessoas, pode contribuir para a reflexão de casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo. Geralmente quem se importa com este tema são pessoas que já estão dentro desses dessas bolhas. São pessoas mais progressistas. Então o futebol age com essa capacidade de furar bolhas com o objetivo de consciencializar para temas importantes, por isso, quanto mais clubes se engajando nessas pautas, mais forças teremos de atingir a sociedade.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

O ano em que o Bahia mais fez ações sociais foi em 2019, antes da pandemia, que acabou por também influenciar na frequência de campanhas, junto com questões financeiras e desportivas. A partir deste ano, entramos muito forte no audiovisual. Em 2019, o Ibope Repucom publicou um estudo de métrica de seguidores em redes sociais, e é muito interessante perceber que, mesmo não sendo uma unanimidade, há correntes divergentes, mas o retorno para o Bahia foi muito mais positivo do que negativo. Em termos quantitativos, geralmente ocupamos o 11º, 12º lugar em número de seguidores, mas quando o assunto são as nossas campanhas, acabamos sendo o sexto clube do país mais citado. Neste estudo, qualitativamente também foi um sucesso. As menções eram muito mais positivas. Sei que estamos na Bahia, no Nordeste, e aqui podemos ter uma facilidade maior em promover algumas campanhas, do que em outras regiões do Brasil, mas independente disso, também não é fácil para o nosso clube, pois igualmente lidamos com alguns feedbacks negativos. Mas eu diria que, quando utilizamos as nossas plataformas para veicular campanhas, as interações são mais positivas do que negativas. Chega ao ponto de percebermos uma quantidade maior de camisolas do Bahia sendo vendidas, em comparação a períodos anteriores às campanhas.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Conseguimos perceber essa questão da imagem ao perceber que mais camisolas do Bahia estão sendo vendidas em todo o Brasil. O nosso clube tem uma amplitude mais local, então

conseguimos claramente perceber quando temos uma projeção comercial a nível nacional, especialmente nas camisolas temáticas de campanhas sociais. Quando lançamos uma camisola com a logo do SUS, durante a pandemia da COVID-19, vendemos para todo o Brasil. Também recebemos mais propostas comerciais de patrocínio. Segundo colegas da área comercial, nas reuniões com investidores, geralmente o primeiro assunto é o nosso posicionamento social, alguma campanha de sucesso. Então, com certeza, no nosso caso, os ganhos de imagem, de reputação, foram enormes. Inclusive na busca por se associar.

Houve um caso, quando criamos a camisola manchada de óleo, por conta de vazamento de óleo no oceano, onde disponibilizamos as camisolas para serem leiloadas, com o valor sendo revertido para as entidades que estavam limpando as praias do nordeste, atingidas pelo petróleo, que foi um grande sucesso em todo o Brasil. Teve um episódio muito interessante onde uma pessoa, no Rio de Janeiro, perdeu o prazo para arrematar a camisola, ficou desesperado e mandou e-mail para a nossa ouvidoria, querendo se associar ao clube, mesmo torcendo para um clube do Rio de Janeiro. São inúmeros casos que observamos este comportamento proativo. Por exemplo, a comunidade LGBTQIA+, que passou a frequentar o estádio, pessoas que se associaram ao clube, que sequer tinham um time de futebol, e viraram adeptos do Bahia por conta disso.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

As campanhas conseguem alcançar públicos que às vezes não estamos preparados ou com intenção de receber determinados conteúdos de consciencialização e a nossa experiência demonstra que isso dá muito certo. Por exemplo, a campanha “Em nome do pai”, sobre registo a paternidade responsável. Foi muito tocante. Sabemos que as redes sociais muitas vezes provocam aquele discurso de ódio, mas nesta campanha, percebemos como havia pessoas nos comentários que estavam entre aqueles milhares de brasileiros que não tinham o nome do pai na certidão civil. Nestes comentários, as pessoas contavam os seus casos e aquilo começou a ter uma sequência, *threads* no Twitter, posts virais. E então começamos a perceber que o debate sobre o assunto encorpou. Muitas pessoas falavam sobre o tema. Adeptos conhecidos, amigos, familiares. Houve um crescimento exponencial que ganhou grandes proporções. Muita gente que não tinha interesse em conhecer o pai biológico, a comentar que iria atrás de informações, contacto. E não apenas adeptos do Bahia, mas de outras equipas e regiões. Essas campanhas conseguem consciencializar, inclusive, adeptos de equipas rivais, pessoas que não se preocupavam com o tema, e que a partir de uma proposta de um clube de futebol, ficam sensibilizadas. Nós temos uma discussão muito grande que é, até que ponto está sendo superficial? Até que ponto é modismo? Mesmo sendo por essas circunstâncias, eu prefiro que aconteça, independentemente do objetivo da campanha, do que o silenciamento do clube.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação

aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Diante do cenário de estar no Bahia, o racismo é o tema mais complexo e, de certo modo, o mais importante. Numa perspetiva internacional, também. Desde 2020, com o *Black Lives Matter* e os absurdos que ocorreram por lá e ganharam o mundo. Salvador, que é a nossa cidade, segundo o que se sabe, é a cidade mais negra fora da África, ou seja, nós temos uma relação muito forte com as questões da África. Então é um tema muito presente, onde, se tivermos de hierarquizar, inegável que aparece como o mais relevante. A Consciência Negra, em 2018, foi a nossa primeira grande campanha.

Sempre tentamos nos superar a cada campanha de temática social, e penso que talvez o mais difícil assunto ligado ao futebol seja a questão da homofobia, da causa LGBTQIA+. Se naturalizou todas essas formas de preconceito e discriminação, sobretudo, nas nossas gerações. Crescemos falando termos pejorativos e preconceituosos. Essa questão da causa LGBTQIA+ é o tabu mais forte a ser quebrado. Há uma falsa impressão de que no estádio de futebol pode tudo. Isso acentua os problemas com as questões de gênero. O estádio de futebol é um ambiente muito mais masculino. Se tratamos da questão de género, também podemos abordar o machismo, da violência contra a mulher. Nos últimos tempos tem crescido muito a quantidade de mulheres nos estádios. O futebol feminino também cresceu demais nos últimos anos. Os avanços são muito grandes, mas estamos ainda muito atrasados neste debate, então, sempre há o que melhorar.

Outros temas dependem muito da região do país. Tem lugares que é muito forte a questão da xenofobia, outros, a intolerância religiosa. Em Salvador, por exemplo, são muito fortes as religiões de matrizes africanas. Já enfrentamos situações de publicações com este assunto, que acabaram virando polêmica, mas que na verdade, são temas que transcendem a questão religiosa. São temas culturais, que fazem parte da região. Por fim, se tivesse de citar outro tema, seria o *bullying*, as pessoas com deficiência, enfim, todas as chamadas "minorias", que é um termo que eu até nem gosto tanto, mas que de fato merecem a nossa atenção.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

Como mencionei, o Núcleo de Ações Afirmativas do Bahia foi criado em janeiro de 2018. Sentíamos a necessidade de abraçar esses temas. Mensalmente, criamos um projeto chamado "Repensando o Bahia", onde abríamos espaço para os adeptos, reunidos num lugar como se fosse uma espécie de ágora grega. Nos dividíamos em grupos temáticos para discutir e amadurecer determinados assuntos. Havia sempre uma temática central, e a partir disso, fazíamos a subdivisão dos temas, com um relatório por grupo. O Presidente, sempre presente, ouvia todos os grupos. Era uma espécie de sabatina. Ao mesmo tempo, era uma forma de democracia direta das pessoas, participando, sugerindo. Ao final do ano de 2018, realizamos um grande "Repensando", quando o Bahia sediou o lançamento do relatório anual da Discriminação Racial do Observatório, que agora cresceu muito, na figura do presidente Marcelo e equipe. A

própria CBF abraçou institucionalmente. Então nesse dia, fizemos uma discussão de todos os debates de 2018, formulando um planeamento para o ano seguinte.

Voltando ao passo inicial, na primeira reunião, em janeiro de 2018, identificamos vários perfis de pessoas que seriam interessantes para esse compor o Núcleo. Para democratizar ainda mais o processo, divulgamos um e-mail para quem quisesse participar. Até hoje, nunca rejeitamos ninguém. Percebemos também que com o crescimento nas ações do Bahia, tivemos visibilidade na televisão, na imprensa, e naturalmente alguns grupos políticos do clube começaram a tentar se apropriar e capitalizar em relacionamentos. Tudo isso temos cuidado, porque é um trabalho institucional e não partidário. Compuseram o grupo profissionais liberais, pessoas de todos os tipos de atividade, pessoas de povos indígenas, pessoas com deficiência, mulheres, que são a maioria. Essas pessoas funcionam como uma espécie de curadoria, pois, não adianta chamar dois héteros para falar em nome de pessoas homossexuais. Dois brancos para falar de consciência negra. Precisamos respeitar o lugar de fala. Sempre deixamos claro a nossa preocupação.

Houve, numa oportunidade, um episódio de assédio na Fonte Nova, nosso estádio. Pensamos numa campanha que pudesse alertar para esses episódios. Outros clubes criaram a campanha "Deixa ela torcer", uma *hashtag* que foi muito forte na ocasião. Entretanto, consultamos algumas mulheres do Núcleo e ela deram outra perspetiva sobre a campanha. Que da forma que estava parece que não era na voz de uma mulher. É como se fosse uma permissão entre homens. Então sugeriram o nome "Me deixe torcer", que tem até hoje o site no ar. Aliás, vários sites que contribuíram com campanhas, ainda estão no ar.

As Datas comemorativas ajudam a trazer ao debate público alguns assuntos. Depois que o Bahia criou o núcleo, vimos que outros clubes passaram a criar mecanismos que produzam e pensem essas ações sociais.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

A nossa equipa funciona então com essa lógica. Não existe apenas um profissional que pensa nisso. As discussões são coletivas, com curadoria de especialistas e pessoas interessadas no assunto. Cabe salientar que este núcleo é composto por voluntários. Os grupos temáticos, as discussões, são feitas por pessoas sem remuneração, que querem contribuir com o clube, que querem amadurecer este debate.

Há um tempo, houve uma acusação de racismo que teria partido de um atleta nosso, o Índio Ramirez, num jogo contra o Flamengo. Houve uma grande pressão popular pelo nosso posicionamento, afinal, somos um clube referência neste debate. Afastamos preventivamente o atleta, fizemos contacto com o Gerson, o atleta do Flamengo que o acusou de racismo. Até hoje sofremos críticas de alguns setores da torcida, que dizem que não protegemos o atleta, mas todo o nosso posicionamento foi com base num Grupo de Trabalho contra o racismo que havia no Núcleo. Aliados a esse GT, com essa curadoria especializada, entendemos melhor os passos que precisávamos dar.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

Penso que com a SAF do Grupo City esse paradigma possa mudar. Teremos uma gestão ainda mais profissional, que deve ter recursos destinados, orçamento previstos. Mas atualmente não temos um orçamento específico para as ações sociais.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Com certeza temos esse hábito. Jamais vamos conseguir ser *experts* em todos os temas, especialmente em temáticas sociais. Precisamos de auxílio de grupos, de pessoas. Dou o exemplo do Observatório da Discriminação Racial, onde o Presidente Marcelo Carvalho virou um grande parceiro institucional do clube. Trabalhamos alinhados em várias ações. Um ponto interessante é que quando estes assuntos ainda eram incipientes, os clubes recém começavam a trabalhar essas ações, o Bahia já era referência, então muitas vezes aproveitavam um confronto contra o Bahia para colocar em prática alguma ação, assim, nos convidavam para colaborar, talvez até para ter uma justificativa interna para elaborar aquela ação, para justificar aos adeptos mais conservadores. E isso é um grande orgulho que temos. Estamos sempre abertos a colaborar e ajudar a disseminar essas pautas. Essas instituições são fundamentais para iluminar as nossas ideias. Às vezes parece incrível a ideia, mas quando consultamos um especialista, percebemos que estamos a nos expressar de forma equivocada. Isso nos deixa seguros para agir, para falar em nome daquela causa, daquele grupo minoritário, porque no fundo, eles precisam se sentir representados.

Anexo XXIII – Transcrição da entrevista com o Ceará S.C.

Clube: Ceará Sporting Club

Entrevistado: Israel Simonton (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
Absoluta. Nós vivemos num processo de massificação *mediática*, que é muito chancelada pelas mídias digitais. Veículos convencionais como televisão, rádio, que tinham essa prerrogativa de instantaneidade no repasse da informação, perderam espaço para as redes sociais, ou seja, a importância não é apenas para os clubes de futebol, é até mesmo para os grandes veículos de comunicação.
Posso afirmar que atualmente o nosso carro-chefe na comunicação com os adeptos, especialmente na geração de conteúdo de responsabilidade social, são as plataformas digitais.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
Não só especificamente para as ações sociais, mas para qualquer tipo de ação, de conceito, de lançamento de produto, de gerenciamento de crise, ter estratégia é primordial. Reunimo-nos previamente para sempre planear qualquer ação.
No Ceará dividimos essa área em dois polos: a comunicação de assessoria de imprensa, voltada ao atendimento dos *media* e ao gerenciamento de crise instantânea, e o marketing, que pensa estrategicamente os lançamentos de produtos, conteúdos, que não exigem este caráter factual. As estratégias de responsabilidade social corporativa são pensadas por estes dois polos.
No Ceará nós enfrentamos uma certa resistência relacionada a alguns temas específicos, como por exemplo, a causa LGBTQIA+. Atualmente já conseguimos transpor essa barreira e publicar alguns posts sobre a consciencialização deste tema, mas acredito que o Ceará, junto do Athletico Paranaense, tenham sido os últimos clubes a aceitarem criar campanhas e publicações favoráveis ao público LGBTQIA+ e, no nosso caso, nem era uma resistência dos adeptos, mas de alguns setores da gestão. Com o tempo, entenderam que era preciso dessa consciencialização, até porque há colaboradores do clube que têm uma orientação de género diferente daquela que se tem como convencional, e isso era um dos argumentos que tínhamos para transmitir à gestão a aderir a este tipo de campanha. O fato de não abordar este assunto, enquanto todos os clubes estão engajados, também passa uma imagem de que o clube estava se eximindo do debate propositivo dessa causa. Quando o clube é praticamente o único a não entrar na campanha, se passa uma mensagem também de que é um tema sem importância. Isso gerava muitas críticas

ao clube, especialmente no Twitter. Todos estes fatores contribuíram para que o clube tivesse a consciência de que era importante estar unido aos demais para ampliar o alcance dessa causa.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?

Penso que podemos ampliar. Alguns clubes como o Bahia e o Vasco da Gama são referências neste tipo de campanhas sociais, de não ter limite ou receio de se expor e se posicionar, de não impor quantidade ou qualquer tipo de objeção para a elaboração de campanhas sociais. O clube, enquanto entidade social, deveria olhar com a perspetiva de ter uma maior frequência com essas ações. Eu percebo que hoje o nosso clube já evoluiu muito neste sentido, mas penso que pode fazer ainda mais. Pode ser mais diverso, pode estar mais plural, atender e entender os anseios das minorias.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

O clube vive um processo político bem conturbado. Recentemente tivemos uma renúncia do presidente. Futuramente teremos outra visão no comando do clube, mas espero, enquanto executivo de comunicação, que aumentasse essa frequência, e isso é uma visão conjunta que temos da comunicação e do marketing. Destaco o nosso gestor de marketing, que é até mais ativo, mais inserido nessas pautas sociais, mas igualmente esbarra nesse contexto político de incertezas.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

O tema da homofobia talvez seja o mais delicado para o clube. Espero que isso fique no passado e que o clube passe pela transformação que toda a sociedade está sofrendo. Mas quero mencionar, por exemplo, o tema do racismo, que é um dos focos que temos. Até o ano passado, todos os contratos de atletas que fechavam com o Ceará, tinham uma cláusula de rompimento imediato em caso de racismo. Pelo que me consta, era o único clube que tinha previsto isso para os contratos vigentes. Ou seja, não apenas temos total liberdade de abordar o tema do racismo nas nossas plataformas, como comprovamos que isso é uma causa que levamos a sério com práticas corporativas.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Depende muito da fase do clube. Por exemplo, posso fazer uma campanha social para um garoto que precisa de uma quantidade enorme de dinheiro para fazer uma cirurgia que o governo não

vai pagar. Se o meu time estiver na zona de despromoção, inevitavelmente, teremos comentários negativos nesse post.
Porém, o adepto hoje já entende a importância de se posicionar em assuntos relevantes para a sociedade, como é a pauta LGBTQIA+, onde, pode ter um primo com essa orientação de género, a irmã dele, um amigo, então a repercussão junto aos adeptos é sempre muito positiva. Ele se sente representado em o clube que ama, que investe seu tempo e dinheiro, estar atento e preocupado com estas pautas, solidárias às minorias.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Muito grande. Podemos ver o exemplo do Bahia, do Vasco, que tem uma linda história no futebol, justamente por ter esse perfil de luta de classes, de times que eram compostos por negros, na sua maioria. No Dia da Consciência Negra, diversos times se posicionaram. Nós consultamos o Observatório da Discriminação Racial para entender como eles trabalhavam com os clubes, qual a mensagem correta a se transmitir, pois por não vivenciar esses problemas, numa frase mal colocada, podemos ferir alguém. Além disso, no Ceará procuramos ter um contacto muito saudável com todos os clubes, para também ter essa troca, feedback e perceber como eles trabalham essas pautas importantes.
O Bahia, como citei no exemplo, teve não apenas um ganho de imagem, como também comercial, em ser referência no lançamento de camisas para causas, como foi da Consciência Negra, talvez pioneiros no futebol brasileiro. Lógico que o objetivo não é monetário, como aqui no Ceará, quando fizemos parceria com o Observatório, os lucros foram revertidos para a instituição. Imagino que seja ainda mais nobre quando promovemos campanhas nessa perspetiva, sem intenção comercial, mas em benefício às causas sociais.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

O clube de futebol é referência para os seus fiéis. Precisamos reforçar este pensamento de contribuição para as minorias, de acabar com o preconceito. E se o adepto já tem este pensamento, ele encontra eco no clube, que se dispõe a reforçar essa consciência. Ele se vê naquilo. Projeta no clube este pensamento. E para quem pensa diferente, esse posicionamento dos clubes pode ser um *start*, um início de reflexão sobre essas questões. Trabalhamos com um público muito jovem, que já têm uma visão mais crítica sobre o debate dessas pautas sociais, que já não concordam em usar termos pejorativos, muito diferente do que vimos em gerações anteriores. É uma geração que já está crescendo com uma cultura crítica, e que vão se sentir representados se o clube que ama reforçar o seu discurso. Debater estes assuntos através das plataformas de um clube de futebol, com um alcance tão grande, gera orgulho em quem concorda e reflexão em quem pensa diferente.
Clubes de futebol, grandes marcas, figuras públicas, precisam promover essa consciencialização, pois têm um peso muito maior

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Se for elencar, é a causa LGBTQIA+ e, com certeza, o racismo. No Brasil, para se ter uma ideia, um atleta negro não queria responder a uma pesquisa do UOL se já havia sofrido racismo, pois ele já não acredita em solução para isso. A maioria afirma que não conhecem um atleta negro com 22 anos que nunca sofreu racismo. Isso vem da base. De ser chamado de macaco, preto. Ele convive com isso desde a infância e já perdeu a esperança de mudar este paradigma. Ele mesmo já estava naturalizando um comportamento criminoso, de tanto que sofreu com aquilo. Então, resumindo, a causa LGBTQIA+ e o racismo são as mais importantes na nossa perspetiva.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

Exclusivamente para tratar destes temas, não. Nós debatemos todos os temas, estratégias e, dentro desse processo, quando chegamos a algo relacionado ao desenvolvimento de campanha social, alinhamos em conjunto.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

Como referi, não há essa figura na nossa comunicação.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

De forma de forma prévia, não. Supomos que vamos lançar uma camisa sobre a causa LGBTQIA+, por exemplo. O valor destinado a essa campanha sai do bojo geral do orçamento. Não há uma previsão prévia que precisamos cumprir ou que nos limita.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Com certeza, e isso inclui estes clubes que já mencionei, que são referências para nós nesta área de responsabilidade social, como Bahia e Vasco. Nós temos um contacto direto com eles. Assim como consultas ao Observatório da Discriminação Racial para desenvolver campanhas com este viés da consciência social.

Anexo XXIV – Transcrição da entrevista com o Cuiabá E.C.

Clube: Cuiabá Esporte Clube

Entrevistado: Andrey de Oliveira (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
Primordiais. As plataformas digitais, principalmente as redes sociais do Cuiabá, são o nosso principal meio de divulgação, não só das ações e projetos de responsabilidade social, mas em todas as áreas do clube. Todas as ações sociais que apoiamos, o que o clube faz, o que apoiamos, comunicamos pelas redes sociais. O Cuiabá é um clube empresa, então tem as suas responsabilidades sociais, a partir disso, criamos alguns projetos sociais, até mesmo para essa obrigação, este compromisso de uma SAF.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
É muito necessário, para fazer com que essas ações que o clube desenvolve alcancem, não somente o nosso adepto, mas outros projetos que precisam de apoio aqui na região, e essa é uma das nossas metas através da comunicação. Através das redes sociais vamos descobrindo muitos projetos sociais em Cuiabá, voltado ao futebol, principalmente em comunidades carentes. Cito aqui algumas ações, como levar as nossas mascotes para eventos, jogos, enfim, estes projetos que apoiamos ou desenvolvemos. Então, em termos de estratégia, de planejamento, esse é o nosso foco e é extremamente necessário que possamos seguir por esse caminho, dando essa visibilidade.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?
Dando uma visão muito particular, penso que estamos ainda divulgando pouco, dando pouca visibilidade, muito pela equipa extremamente reduzida que temos. Não conseguimos dar conta de abraçar toda a demanda, e isso impede de fazer o mínimo necessário, que julgamos ser a nossa obrigação. Então, um dos planejamentos futuros, é a ampliação da equipa para dar conta de fazer essa divulgação dos projetos sociais e de todas as campanhas que temos desenvolvido.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Com certeza. Está previsto um aumento na cobertura desses eventos, de poder abraçar mais os projetos. Temos uma fatia importante do plano de comunicação voltado para as ações sociais, tanto dentro do clube, especialmente com foco nas categorias de base, dando mais visibilidade ao que o pessoal da assistência social tem feito com os meninos, a psicologia, ou mesmo os projetos fora do clube, que nós apoiamos ou atendemos.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

Nem é uma questão de importância, mas de obrigação do clube, enquanto representante da sociedade, se posicionar contra todo o tipo de violência, contra todo o tipo de discriminação ou preconceito. O futebol como um todo, as entidades desportivas, pela importância que têm perante a sociedade, devem se posicionar, devem combater a discriminação, não apenas nas plataformas digitais, isso precisa ser uma política do clube, inclusive com algumas normas, condutas punitivas para caso algum jogador ou colaborador do Cuiabá pratique algum preconceito. Uma punição exemplar para combater esse tipo de atitude dentro do clube e mostrar para a sociedade e as pessoas que nos acompanham, que nós não compactuamos com nada nesse sentido.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Infelizmente ainda uma grande parte destes comentários acaba repercutindo um pouco mal. Matogrosso é um Estado extremamente conservador, com alguns pensamentos e alguns valores antiquados. Cito aqui o exemplo do Dia da Consciência Negra. Os comentários, principalmente no Instagram, foram muito tristes por uma grande parte da reação dos nossos adeptos. Nós precisamos mudar essa mentalidade, mas é algo que foge do nosso controle, do poder do clube, então, infelizmente, em muitos casos temos tido reações bem negativas nesse sentido, mas isso não vai fazer-nos mudar a nossa postura, ou deixar de combater por conta destes comentários negativos. Como eu disse anteriormente, é uma obrigação do clube se posicionar contra todos os tipos de preconceitos, contra todas as injustiças sociais que acontecem.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Em termos de reputação, penso que acaba não interferindo tanto, porque como já mencionei, a sociedade do Matogrosso, que é o nosso local, é bem conservadora. Eles reagem negativamente quando publicamos alguma coisa nesse sentido, mas também não acho que interfira no nosso crescimento. Temos apenas 20 anos. A própria família que administra o clube não esperava que tivéssemos um crescimento tão rápido, tão cedo.

Quanto à imagem, acho que tem um ganho. Mesmo tendo essa reação negativa dos seguidores, temos um ganho de imagem significativo, porque mostra que não somos apenas um clube de futebol. Batemos muito nessa tecla, de que não é só futebol, que envolve muita coisa, envolve família, envolve sociedade. Então acho que, mesmo tendo essa repercussão um pouco negativa, quando o clube se posiciona socialmente, acabamos tendo um ganho de imagem, mostrando para o Brasil que o Cuiabá tem responsabilidade social e tem se posicionado em algumas temáticas nessa vertente.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

Os clubes de futebol são influenciadores. Tem muita gente que se posiciona, que se baseia de acordo com o que o clube acredita ou simpatiza, então eu penso que campanhas sociais, campanhas com o intuito de melhorar a sociedade de alguma forma, acabam gerando uma influência muito grande na sociedade. Penso que os clubes têm esse poder, mais que isso, a obrigação de tentar consciencializar a sociedade para algumas temáticas sociais, principalmente voltada para o preconceito, como a questão do machismo e da homofobia. O futebol é um ambiente extremamente tóxico para mulheres e, não só para pessoas LGBTQIA+, mas para quem é simpatizante ou para quem defende a causa da LGBTQIA+.

O Cuiabá é o terceiro clube que estou trabalhando. Eu posso falar isso assim com alguma propriedade. Você se posicionar contra qualquer preconceito de homofobia, acaba se ferindo junto. Você acaba sendo alvo de piada, de críticas. Então o clube tem essa obrigação de fazer a sociedade entender essas questões sociais, podendo educar também os colaboradores, os atletas, a Comissão técnica e a própria Torcida.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Além das questões que já citamos, como racismo e homofobia, o preconceito referente a classes sociais é algo que estamos tentando combater de uma forma bem consistente. Estamos situados num Estado muito rico, com uma geração de renda significativa, mas isso não significa que a população e que os adeptos do Cuiabá têm um poder aquisitivo tão elevado. Então já vimos muitos conflitos, inclusive em comentários nas redes sociais, em dias de jogo, sobre pessoas de classes C ou D, estarem frequentando os mesmos lugares de pessoas com um poder aquisitivo mais elevado. Então, para combater isso, estamos colocando ingressos mais baratos, planos de sócios mais baratos, camisas mais acessíveis, a preços populares, para que uma fatia maior da população consiga fazer parte do dia a dia do clube e possa se sentir abraçado também. Enfrentamos uma certa resistência. Precisamos tentar quebrar o preconceito social. O preconceito contra a classe social das pessoas é uma luta que estamos travando e uma das nossas bandeiras para os próximos anos.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

Não, não temos ainda, nem uma equipa, nem um profissional dedicado exclusivamente a isso, muito por conta da equipa reduzida. Como referi anteriormente, ainda não fizemos o mínimo necessário. Temos uma equipa de comunicação muito reduzida. São no total quatro pessoas para atender profissional, categoria de base, feminino, social, institucional, enfim. Então é difícil atender toda a demanda, mas isso não impede de nós darmos o nosso melhor. Tentamos administrar de uma forma que possamos dar mais visibilidade às questões sociais.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

O mais próximo disso é a figura de um profissional que dava um pouco mais de atenção a isso, que monitora as campanhas, mas não se dedica exclusivamente a este segmento.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

No Cuiabá não temos a política de definir um orçamento, digamos, anual, para comunicação. Semanalmente ou quando surge a possibilidade, nos reunimos para elaborar um projeto ou a cobertura, e definimos um valor para isso. Cada vez mais, temos uma parcela significativa do clube para causas sociais, tanto para acompanhar eventos, para levar as mascotes, para abraçar um projeto, fazer divulgação, contratar produtora, etc. Se eu for mensurar, acredito que atualmente deve estar entre os 20% do valor que é disponibilizado para a comunicação, mas a meta é aumentar a partir do ano que vem.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Não temos o hábito de consultar ativistas ou organizações neste sentido. Acompanhamos aqui alguns influenciadores de Cuiabá, especialmente que tem algumas páginas, que sempre nos procuram para trazer algumas ações, situações que possamos ajudar. Monitoramos, acompanhamos, mas não temos o hábito, nem de consultar, nem de acompanhar nenhum ativista.

Anexo XXV – Transcrição da entrevista com o E.C. Juventude

Clube: Esporte Clube Juventude

Entrevistado: Arthur Dallegrave (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
No caso do Juventude, nós temos algumas limitações financeiras que nos impedem de utilizar os media para a divulgação das nossas campanhas, ações, de qualquer informação que nós queiramos disseminar, então, para a nossa realidade, as plataformas digitais são o nosso carro chefe para dar visibilidade ao conteúdo. E, dentro deste contexto, as nossas campanhas e ações que envolvem a responsabilidade social, naturalmente são disseminadas por meio das nossas plataformas digitais. Dificilmente nós conseguiríamos engajar a comunidade, os adeptos, sem essas ferramentas digitais.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
Nós estabelecemos um calendário desde o começo da temporada. Reunimo-nos ao final do ano ou no começo do ano, logo nos primeiros dias de janeiro, e traçamos um calendário, para que sejam definidas as campanhas que, obrigatoriamente, vamos abordar durante a época, o que acaba orientando o desenvolvimento das ações. O Juventude é um clube que, embora conhecido nacionalmente, é muito regionalizado. Muitas situações que abordamos envolvem as comunidades carentes da nossa cidade, então uma das nossas filosofias, um dos pilares do clube, é de justamente valorizar e potencializar a nossa comunidade, e dentro desse contexto, sempre olhamos para ações envolvendo crianças, pessoas em vulnerabilidade social. Dentro de toda essa essa realidade que o clube enfrenta, dessa filosofia que seguimos, aplicamos nas nossas estratégias.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?
Penso que podemos evoluir, sim. Fazemos muitas ações sociais, e algumas delas acontecem o ano inteiro, e não passamos o ano inteiro fazendo divulgação dessas ações contínuas. Talvez seja interessante pensar por este lado de poder potencializar, aumentar essa visibilidade. Então, acredito que hoje essas publicações que envolvam questões sociais devem somar em torno de 15% das publicações totais do clube nas plataformas digitais.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Penso que sim. Na verdade, progressivamente estamos ampliando. Eu estou no clube desde 2013, e neste período acompanhamos uma verdadeira transformação das redes sociais digitais. Então, quando entrei, tínhamos apenas um perfil no Facebook. Com o passar do tempo, fomos desenvolvendo, expandindo os formatos. A evolução se dá em termos quantitativos de publicações, também. Temos por hábito fazer publicações com relação a questões discriminatórias, que envolvam temas como a luta contra a homofobia, contra a xenofobia, campanhas de arrecadação de brinquedos, de roupas, de alimentos. Muitas vezes em jogos de categorias de base, do departamento feminino, ao invés da compra do ingresso, fazemos arrecadação de alimentos, que direcionamos para diversas parcerias sociais na cidade, e tudo isso acaba virando pauta de divulgação para as redes sociais, e então chegamos num ponto importante, pois muitas pessoas confundem, entendendo que isso é puramente marketing. Pode ser, além de tudo, marketing, mas para nós, o mais importante é contribuir com a comunidade.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

Importantíssimo. Inclusive percebo um movimento dos clubes das Séries A e B do Brasil, de se posicionar, mesmo quando a situação não envolve diretamente o clube. Recentemente tivemos vários episódios de racismo, por exemplo, e nós decidimos por se posicionar sempre. Nós precisamos nos posicionar como entidade, publicamente, para que essas pautas, para que não passem em vão, e nisso as redes sociais são fundamentais para a disseminação dessas mensagens, pois é onde estão os adeptos, onde gera engajamento, consciência. Penso que um clube de futebol é uma entidade ouvida e respeitada. Talvez nenhum outro segmento da sociedade tenha essa capacidade de penetração, como o futebol, então precisamos nos posicionar.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Os adeptos ainda engajam menos do que deveriam em relação a essas publicações. É percetível uma redução significativa na quantidade de *likes*, partilhas, numa publicação com responsabilidade social, mas dos que comentam, posso dizer que chega a 90% de comentários positivos. A fração de pessoas que discordam destes temas é mínima.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Atualmente, as causas sociais são muito importantes. A sociedade cobra muito para que todas as entidades e indivíduos se manifestem publicamente de maneira firme e transparente.

Conseguimos perceber que quando há episódios que envolvem algumas entidades e indivíduos, ligando-os a racismo, xenofobia, homofobia, perdem seguidores, patrocinadores, engajamento social. Dentro desse contexto, quando o clube se posiciona a favor dessas pautas, estamos gerando reputação, credibilidade, imagem.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

Penso que nós conseguimos mudar o pensamento das pessoas desde que a gente faça isso de uma forma massiva, frequente e impactante, se não for assim, se forem publicações completamente esporádicas, eu entendo que não atinge o público de uma forma consistente. Quando todos os clubes fazem isso, quando a própria entidade, a CBF, lança campanhas desse tipo, como um movimento coletivo, tenho certeza de que há impacto. É por isso que eu entendo que as publicações não devem ser apenas para marcar, sensibilizar em datas específicas, precisa ser impactante, reflexivo. O futebol é uma via de educação, de disseminação de informação e de engajamento, principalmente nessas pautas sociais.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

A nossa maior prioridade, sem dúvida, é o combate à discriminação racial. Os clubes precisam se preocupar, os canais que falam de futebol precisam se alertar. Ainda temos muito a evoluir nessa pauta. Precisa haver um combate direto, forte, incisivo e implacável com relação à discriminação racial.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

Nós temos um departamento que é formado por um diretor voluntário, que cuida justamente dessas pautas sociais, mas elas não dizem respeito exclusivamente à comunicação dessas pautas, mas sim na criação de ações, na criação de eventos, na participação em ações de outras entidades. Dentro desse contexto, a equipa de comunicação entra para fazer a divulgação e a cobertura dessas ações, mas sem alguém escalado especificamente para estes temas.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

Como mencionado anteriormente, não há.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

Como nós não temos um orçamento disponível para ações de comunicação, nós não temos como definir uma parcela disso para essas ações.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Nós temos uma parceria com o Observatório da Discriminação Racial, inclusive o responsável, Marcelo Carvalho, já fez diversas ações ligadas ao Observatório com o clube. Já jogamos com o *Patch* do Observatório no equipamento de jogo, o nosso treinador já utilizou a camisa de apoio ao Observatório. A participação deles é muito importante, porque é uma entidade com voz ativa, pedagógica, responsável. Eles têm esse lugar de fala, que muitas vezes nós não temos com relação a esse tema, pois eu, particularmente, sou branco, e nunca passei por uma situação dessas para saber. Quando abordamos este tema, eles têm participação direta no desenvolvimento e mentoria das ações.

Anexo XXVI – Transcrição da entrevista com o S.C. Corinthians Paulista

Clube: Sport Club Corinthians Paulista

Entrevistado: Olavo Guerra (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
É de extrema importância. O momento que vivemos é de imersão digital dentro do clube. A sociedade vive muito a rede social em tempo integral. No Corinthians, é um aliado importante, não apenas para divulgar os aspetos positivos, como ganhar um clássico, ser campeão, vencer um jogo do feminino, mas também as nossas ações de responsabilidade social. Entendemos isso como uma parte do nosso trabalho e penso que, dentro do Brasil, somos um dos clubes que gera maior interação, engajamento, visibilidade, a partir deste tipo de conteúdo de responsabilidade social.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
A estratégia, neste caso, precisa observar todo o contexto. Desde o momento que resolvemos nos engajar em alguma ação e trabalhar de modo efetivo e consistente e não apenas eventual. Vou dar um exemplo: vamos trabalhar a causa antirracista. Colocamos um *patch* na camisola. Qual vai ser a real contribuição para a causa? Um *patch* é suficiente? Por isso que a estratégia é importante, para não ser uma contribuição esporádica ou pouco efetiva. O clube tem um departamento social que cuida desse tipo de ação, e elabora as estratégias junto ao marketing e o próprio departamento de comunicação, que, obviamente participa um pouco do processo, até para pensar em como como desenvolver esse trabalho da melhor forma dentro da perspetiva da visibilidade. Precisa, necessariamente, ser uma estratégia que começa no ambiente *offline* e aplicamos contexto digital, através das nossas plataformas digitais, do site oficial do clube, do aplicativo oficial do clube, e assim, você traz o adepto para o seu lado, para engajar e contribuir com essas causas.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?
Varia muito de acordo com cada momento. O departamento social do clube trata dessa parte das ações e acaba por pautar a comunicação. E servem justamente para que não apoiemos uma causa aleatoriamente ou somente colocar um post nas redes. Tentamos sensibilizar também a partir de datas especiais, mas que não fique restrito a uma publicação, e sim uma causa na qual

o clube trabalha *offline* e *online*. Por exemplo, mesmo sendo um clube de gênese popular, há pouco tempo não fazíamos nenhuma menção ao dia do Orgulho LGBTQIA+, pois havia muito preconceito e gerava uma negatividade maior do que o nosso objetivo, que é converter para algo positivo. Então, o clube sempre teve um pouco de receio. De uns anos para cá, procuramos nos posicionar com essa causa, de gerar visibilidade e contribuir com este apoio.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

No nosso caso reforço que somos pautados pelo departamento de responsabilidade social, mas isso também não nos tira a responsabilidade de observar o calendário com datas relevantes, assim como se posicionar quando ocorrem casos públicos, como infelizmente há muitos relacionados com o racismo. Penso que vai aumentar, mas não posso precisar exatamente como e quando. Conforme o que estiver acontecendo no mundo e as ações sugeridas e planeadas pelo nosso departamento social, estaremos e agir e dar visibilidade para as causas importantes.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

É importante, mas tem de ser de uma forma muito cuidadosa, porque nos comunicamos com muita gente. Imagina tomar partido e acabar sendo injusto? Dou um exemplo de algo que aconteceu há um tempo, e que foi um erro que o clube cometeu, o caso da jornalista Fabíola Andrade, que era repórter da SporTV. Ela estava fazendo uma transmissão na Neo Química Arena, e o seu assistente foi arranjar algum equipamento que estava atrás dela, e aquilo pareceu um assédio, algo que de fato não aconteceu. O clube imediatamente se posicionou alertando que era um absurdo essas atitudes contra mulheres. Julgamos o profissional sem apurar o caso antes mesmo da própria Fabiola se posicionar. E, no fim, o profissional estava apenas ajudando com o equipamento. O clube foi processado na Justiça, pois expôs indevidamente o profissional, mesmo sem dar o nome. Ou seja, o que quero dizer é que é sempre válido, desde que se gente tenha todo o cuidado, checagem, verificação dos fatos.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Depende do assunto abordado. No caso da pauta LGBTQIA+ muitos adeptos comentam com viés preconceituoso, o que acaba até por constranger quem concorda, que acaba não comentando. Mas, por exemplo, quando a pauta é racismo, é quase unânime. É muito difícil, aliás, é praticamente impossível ter algum comentário negativo. Houve, recentemente, um problema interno no clube, com o atleta Danilo Avelar. Ele teve uma fala associada a injúria racial num *streaming* que participava. O clube se posicionou e grande parte da torcida pedia a demissão do atleta nas redes sociais. Eram raros os casos que relativizavam o problema.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Penso que a sociedade esteja evoluindo. Vou novamente recorrer ao exemplo da pauta LGBTQIA+. Quando fizemos um post no dia do orgulho LGBTQIA+ pela primeira vez, ficou uma sensação de que não havia sido tão positivo quanto esperávamos. Mas, ao mesmo tempo, sentimos aquela satisfação de que, finalmente, um clube do tamanho do Corinthians, se posicionou, e penso que, ano a ano, marcando posição, vai ajudar a reduzir o preconceito e a intolerância junto aos adeptos. Dificilmente um post associado a uma questão social vai ser uma unanimidade, pois muita gente ainda normaliza o preconceito. Nós sabemos que, de forma geral, temos um problema, mas estar nessa luta presumo que melhora muito a imagem do clube perante a sociedade e aos adeptos.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

Acredito que, ao mostrar que uma entidade do tamanho do Corinthians está a trabalhar por essas causas sociais, gera orgulho no seu adepto. De saber que ama um clube que, finalmente, está se posicionando, mostrando que é contra o racismo, contra qualquer tipo de discriminação. Então tenho certeza que pela conexão do clube com o adepto, essa postura ajuda na sua consciencialização.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Penso que duas causas muito relevantes foram as mais mencionadas aqui, que é a luta antirracista e o orgulho LGBTQIA+. Mas faço uma observação para uma luta que merece atenção, que é o ódio disseminado nas redes sociais. Num clássico contra o Palmeiras, que é onde concentra muito a atenção dos nossos adeptos, promovemos uma espécie de apagão das redes sociais por um fim de semana inteiro. Não postamos nada, sobre nenhum assunto, nem mesmo no nosso site oficial, e isso não foi informado aos *media*. Ao fim, a nossa única publicação foi um vídeo que pedia o fim do discurso de ódio nas redes sociais, uma vez que, inclusive, alguns dos nossos atletas estavam sofrendo ameaças de morte, e aproveitamos para alertar dos riscos que este tipo de postura pode fazer para a sociedade. Este tipo de comportamento está sendo cada vez mais normalizado e isso pode ser um problema muito grande no futuro. Porém, o problema dessa ação é que perdemos o clássico para o Palmeiras, então deu a impressão de que não queríamos falar sobre a derrota, e a causa perdeu muita força. Os outros clubes acharam a ideia muito interessante, mas ninguém teve coragem de repetir. Então, nos sentimos como se estivéssemos no meio do mar. Pedimos socorro com um sinalizador e ninguém ajudou. Acabamos também por não dar sequência às campanhas para uma pauta muito necessária. O que me deixa triste, neste tipo de comportamento, é o estímulo

dos *media*. Repórteres que convivem no dia-a-dia, e que se referem aos jogadores de maneira desrespeitosa, jocosa. Jamais vou questionar uma crítica por desempenho, mas baixar o nível para uma questão pessoal, é desproporcional, injusto e perigoso, porque isso acaba por influenciar a torcida a ter um comportamento parecido.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

Na nossa equipa de comunicação, temos a figura do gerente de comunicação institucional, que está inserido nas nossas ações sociais, pois está em contacto direto com todos os departamentos do clube, exceto o futebol, que já tem os próprios assessores ou gerentes de comunicação, então cabe a essa figura manter contacto com o social. Este Gerente de Comunicação Institucional trabalha com mais três pessoas que ajudam na esfera institucional, incluindo, as campanhas de responsabilidade social.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

O departamento social do clube é quem organiza as campanhas e o Gerente de Comunicação Institucional tem autonomia para trabalhar em conjunto. Vou dar um exemplo. Supomos que teremos uma campanha de arrecadação de alimentos para uma tragédia que aconteceu no Brasil. É o Departamento Social que dá a linha de abordagem, enquanto este Gerente de Comunicação Institucional organiza a forma de comunicar. Durante a auge da pandemia, a Neo Química Arena foi um ponto de vacinação da COVID-19. Fizemos uma grande divulgação dessa ação corporativa. Todo ano, quando faz aniversário do primeiro vacinado, produzimos um post para celebrar. Procuramos manter essa memória de que o nosso estádio contribuiu com a campanha de vacinação, uma ação que salvou o Brasil, salvou o mundo. Então, a partir de estabelecer as ações, cabe à comunicação dar voz a elas, sempre muito conectada, especialmente nessa figura da comunicação institucional, com o departamento social do clube, que é quem organiza as ações.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

Não existe uma parte específica. Como mencionei, é a partir do gerente de comunicação institucional que tratamos de dar visibilidade às ações sociais. O orçamento disponível é o que necessitamos para aquela ação. Não consigo precisar se, dentro da comunicação institucional, existe uma parte predestinada a essas ações, mas acredito que esteja no pacote da ação.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Consultamos justamente para evitar erros e ter um auxílio especializado do que é relevante tratar, da abordagem, do contexto. Quando houve o caso com o atleta Danilo Avelar, conversamos com ativistas da causa antirracista para ver se, de alguma forma, conseguíamos mudar a cultura dentro do clube como um todo, para mudar a mentalidade de quem trabalha no clube, reforçando ações internas, para deixarem de lado alguns termos racistas que utilizamos no dia a dia. A importância de ter ao lado essas instituições é justamente para o clube estar respaldado de conhecimento e dados, e poder ter uma comunicação correta e justa.

Anexo XXVII – Transcrição da entrevista com a Fundação Athletico Paranaense (Athletico-PR)

Clube: Club Athletico Paranaense / Fundação

Entrevistado: Roberto Bonnet (Diretor da Fundação)

Contexto:
Nós criamos a primeira Fundação do futebol no Brasil. O Athletico é precursor em diversos aspetos do futebol brasileiro. O primeiro com grama sintética, o primeiro com teto retrátil, o conceito de arena no Brasil nasceu em Curitiba, então, seguimos essa lógica que foi de também criar a primeira Fundação para o futebol, em Curitiba, no Athletico. Tem o Instituto Galo, o Instituto Santos, o Instituto do Cruzeiro, mas em termos de Fundação, fomos os primeiros.
Na América do Sul há poucas fundações. Temos a do Nacional, do Uruguai, do Cerro Porteño, do Paraguai, a do River Plate, que talvez seja a mais atuante, o Racing Solidário e a do Huracán. São alguns dos trabalhos que identificamos a partir de pesquisa para que possamos conhecer outras realidades. Acredito que seja uma questão mais cultural da América. Talvez todos os clubes da Premier League, da Inglaterra, já tenham as suas fundações ou institutos, assim como a grande maioria das franquias da MLS, dos EUA, com fundações ou áreas muito atuantes da Responsabilidade Social Corporativa.
Estive recentemente em Portugal e conseguimos costurar uma parceria com a Fundação Benfica, que foi uma das nossas referências, junto da Fundação do River Plate. Na Espanha, também já é uma realidade para muitos clubes, destaco em especial as fundações do Real Madrid e do Barcelona. Na Itália, igualmente, estivemos e destaco a do Milan como a mais relevante.
Na Inglaterra, eles seguem muito o protestantismo de Max Weber, enquanto no Brasil somos muito católicos e, naturalmente, a filantropia está muito associada à Igreja, tanto é que as Igrejas nos procuram constantemente para contribuir em campanhas filantrópicas e fazemos questão de ajudar, doando camisas autografadas, alimentos, que é uma realidade brasileira, pois, apesar de ser um país rico, ainda existe uma pobreza. Dados recentes apontavam que 33 milhões de pessoas ainda passavam fome no Brasil.

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela fundação?
A importância é vital. É praticamente impossível desenvolver qualquer projeto sem estar aliado às plataformas digitais, e as fundações, os institutos, precisam mostrar aquilo que estão fazendo, até porque, os jovens atualmente estão engajados no mundo digital, é neste cenário que precisamos ter visibilidade, e essa geração de jovens já se mostra diferente da nossa. Eles

questionam o *modus operandi*, eles não toleram uma instituição racista, ou seja, a fundação, o instituto, a área de responsabilidade social de um clube futebol que não estiver alinhado, que não aliar este posicionamento com as ferramentas digitais, está fadada ao fracasso. O mundo hoje é *online*. Deixou de ser estático.

2 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas veiculadas nas plataformas digitais?

Nós precisamos desenvolver essas campanhas também na perspetiva de gerar conteúdo. Podemos fazer um grande trabalho, mas se não publicizar, se ter uma página vazia, o nosso alcance reduz. Claro que para o nosso público seria cansativo fazer diversas ações no mesmo dia, ou seja, precisa pensar estrategicamente, pra isso, temos como aliados a nossa área de marketing, de comunicação, que vão gerar visibilidade das notícias em nossas mídias. Evidente que existem campanhas que chamam mais a atenção das pessoas do que as outras que, até por uma causa nobre, deveria também receber essa atenção. É um mistério que ainda não conseguimos descobrir e não pesquisamos profundamente o motivo pelo qual umas têm mais engajamento do que as outras.

3 - No âmbito do plano de comunicação da fundação, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Penso que nós publicamos pouco. A nossa estratégia é sempre publicar as campanhas mais relevantes, até porque o nosso trabalho é diário e se fossemos publicar tudo o que fazemos nas redes sociais, como já comentei, se tornaria cansativo. Atualmente, o nosso pensamento como número ideal, uma média de três publicações semanais, de assuntos mais relevantes, até para seguir uma mudança cultural, educacional, de mostrar aos nossos parceiros, doadores, aqueles que torcem pelo clube, que a fundação é, ao mesmo tempo, dependente do clube, mas se torna independente na medida em que promove as suas próprias campanhas, e para vender essas campanhas, nós precisamos gerar conteúdo para informá-los, sensibilizá-los.

Faz parte, inclusive, das políticas de ESG, ser o mais transparente possível com o nosso público, os nossos torcedores, e como para a Fundação eles também estão numa lógica de parceiros, essa visibilidade gera transparência.

4 – Em que medida é importante a comunicação do clube replicar ou potencializar nas redes sociais digitais do clube, as publicações de ações sociais veiculadas nas plataformas da fundação?

Sempre que as nossas publicações geram uma colab com o clube, até por mexer com a passionalidade do torcedor, a repercussão é muito maior. Não temos o mesmo patamar do clube, basta ver a diferença de seguidores entre a Fundação e o clube. É muito grande. Existe essa sinergia do clube com a fundação, porque, na verdade, nós somos parte do clube. Nós nascemos porque o clube um dia nasceu e nós fazemos as nossas ações porque o clube nos dá a oportunidade de fazer essas ações, então é fundamental que exista essa integração do clube com a fundação, principalmente nas mídias sociais. Só vamos nos tornar, verdadeiramente

conhecidos, a partir do momento em que o clube abrace as nossas causas, pois ali está o jogador de futebol, a paixão, as cores do clube. Então, nós somos dependentes das mídias sociais do clube.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante utilizar as redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio? Se a resposta for positiva, nestes casos, as publicações são veiculadas nas plataformas do clube ou da Fundação?

É fundamental se posicionar, tantos as mídias do clube, quanto da fundação. Já houve casos de racismo no nosso estádio, como acontecem em outros estádios do Brasil, de Portugal, do mundo, infelizmente, e o clube tem de ter um posicionamento forte, pois, como já disse, especialmente essa geração mais nova começa a cobrar posicionamento, então o clube precisa se antecipar ao problema. A partir do momento que você hesita em se posicionar, vai ter a cobrança.

No Athletico tivemos o caso do jogador Marcinho, que foi contratado recentemente e havia se envolvido num acidente automobilístico que resultou em vítimas. A torcida ficou praticamente um mês cobrando, questionando o clube da contratação e o atleta acabou não conseguindo ter rendimento, muito por conta dessa pressão externa, de uma torcida que exige determinados comportamentos, e isso mostra a importância do posicionamento. Quando ocorre um caso qualquer de discriminação, se o clube não se posiciona, acaba passando a imagem de omisso.

6 - Quando a fundação utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Normalmente, são positivas. Claro que tem de tomar muito cuidado. Há um tempo, fizemos uma publicação sobre cancro e a frase não caiu muito bem. Verificamos a repercussão negativa, retiramos a postagem, identificamos de fato que o tom da frase foi um pouco infeliz, e nem sequer havia sido elaborada pelo nosso marketing, foi um terceirizado que desenvolveu. Com raras exceções, felizmente nós temos mais interações positivas do que negativas. O que ainda acontece é que é difícil separar, por exemplo, um instituto, uma fundação, de um clube desportivo, então dependendo da fase do clube, o adepto confunde as publicações e começam a cobrar jogador, treinador. Antes de criar a fundação, este problema era maior, pois utilizávamos apenas as redes do clube, e dependendo do contexto, virava uma discussão muito negativa, que nem tinha a ver com a publicação em si. Agora, a partir do momento que separamos Fundação e Clube, as pessoas já começaram a se conscientizar do que é conteúdo de responsabilidade social e desportivo.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais da Fundação podem contribuir ganhos de imagem e reputação do clube junto à sociedade?

Seguramente, essas publicações repercutem muito bem na sociedade, inclusive. É uma construção em conjunto, clube e fundação. E claramente essas campanhas e ações vão ajudando a moldar a imagem do clube na sociedade. Atualmente, penso que o Athletico já é reconhecido como um dos clubes que mais promove ações de responsabilidade social no Brasil, e o nosso adepto gosta de saber que o seu clube atua fora das quatro linhas, ele tem uma fundação, assume um papel importante. Então, os hospitais de Curitiba fazem parcerias connosco, os órgãos federais, municipais e estaduais também vêm nos procurar para elaborar campanhas juntos, pois, tudo o que envolve a paixão do futebol e a responsabilidade social, através da Fundação, têm um apelo maior.
Para se ter uma ideia, fizemos umas ações de Natal em Santos, São Paulo, com a doação de alimentos, e isso começou a repercutir nessa cidade, gerando até uma cobrança aos times de Santos para que fizessem ações semelhantes às nossas.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pela fundação podem contribuir para a consciencialização da sociedade?
A comunicação é uma ferramenta muito eficiente. Quando unimos comunicação com o desporto, se torna ainda mais poderoso, agora, quando se consolida o tripé comunicação, desporto e responsabilidade social, isso se torna uma arma extremamente poderosa, porque envolve o meio que você está inserido, onde as notícias vão circular, a passionalidade do futebol, a paixão do adepto. Se por exemplo, no telão do estádio aparece uma mensagem de consciencialização ambiental, uma faixa contra o racismo, uma campanha contra outro tipo de preconceito, o adepto vai ter uma predisposição em se preocupar com essa questão. São mensagens subliminares que farão ter uma consciência de que precisa seguir um comportamento correto. É a lógica do influenciador. Se a minha artista favorita fala sobre um perfume, talvez desperte este desejo de consumir este perfume. O mesmo acontece com os clubes de futebol. Eles vendem mensagens subliminares que, na repetição, podem se tornar consciência.

9 – Enquanto representante da fundação, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais a entidade se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?
O clube não pode ser assistencialista em ocasiões eventuais, assim como a Fundação. Então, as campanhas têm de ser de médio e longo prazo. Adotar uma creche só por adotar, fazer uma campanha de alimentação sem planeamento, um post no dia do Orgulho LGBTQIA+, no Dia da Consciência Negra, é muito pouco. Essas campanhas têm de ser aplicadas no clube diariamente. Imagine que num dia o clube faz uma campanha contra o racismo e, no outro, tem uma atitude racista. A estratégia precisa ser de dentro para fora. A nossa grande mola propulsora nos últimos anos, até devido à pandemia, são as campanhas de alimentação. Há pelo menos três anos seguidos que nós estamos fazendo alguns jogos para arrecadar alimentos, sempre numa crescente no volume de doações. Há muitas campanhas de conscientização que são importantes, mas nós sentimos que o foco para a população brasileira no momento é a fome.

10 – A fundação tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Fazemos muitas campanhas com órgãos públicos, com entidades assistenciais e até mesmo para fins de posicionamento. Um exemplo: o público muitas vezes desconhece algumas doenças, e nós temos parcerias com instituições que abordam determinadas enfermidades, como autismo, diabetes, cancro de próstata, cancro infantil, então vamos mostrando a importância dessa consciência, da prevenção, do diagnóstico, de fazer os exames, e, para isso, é fundamental essa comunicação com o público e o *feedback* de algumas instituições, que são especialistas nisso. O futebol potencializa essas campanhas.

Anexo XXVIII – Transcrição da entrevista com o América F.C.

Clube: América Futebol Clube

Entrevistado: Luiz Martini (Diretor de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
Atualmente, elas são essenciais para esse trabalho de divulgação, até porque o público, principalmente mais jovem, está concentrado nessas plataformas. Então, é importante para ampliar as mensagens, além de não ter uma dependência da imprensa em geral para divulgar as suas ações. Mudamos o cenário do recetor e do emissor da mensagem, e quando você leva para as variadas plataformas, linguagens, formatos, etc, se está aumentando o alcance, o seu nicho de atuação, com as pessoas propagando a sua mensagem. A partir dessas interações, muitas vezes surgem perguntas, ofertas de projetos. Ou seja, tudo está conectado.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
Essa estratégia passa por vários setores, a partir da nossa avaliação. Desde a criação inicial da campanha do primeiro *brainstorming* até a execução, e como que isso vai impactar nas pessoas. Não podemos ficar restritos a um *post*. Precisamos dar peso para as ações. Ou seja, não adianta idealizar uma estratégia, por exemplo, numa questão racial, se internamente temos um problema de relacionamento por conta de uma injúria racial, de um racismo etc. Precisa ser uma campanha de dentro para fora, que conte com a equipa, levando isso para uma esfera maior, porque assim essas pessoas vão estar também integradas, ampliando o debate, trazendo soluções, trazendo opiniões, etc. Então, penso que essa estratégia, essa visibilidade, passa pelo peso que você dá como instituição. Se tivermos uma preocupação simplesmente de parecer bonzinho, de cumprir uma tendência de mercado com um *post*, uma ação, mas na prática executamos outra coisa, estamos dando um tiro no pé, estamos deixando o nosso telhado de vidro, porque mais cedo ou mais tarde, se não estivermos preparados, algum episódio vai ocorrer, que vai entrar em choque com *posts* isolados. Então precisa ser uma ação integrada e estratégica.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?
Eu considero que é um número satisfatório, mas, sim, pode aumentar. Entretanto, para este número aumentar, tem de passar muito pelo preparo interno para poder executar. Poderíamos

pegar um calendário de datas e teríamos inúmeras campanhas ao longo do mês, mas isso precisa estar posto num colchão reputacional, primeiro, bem constituído, para conseguir colocar tudo em prática. Por exemplo, recentemente fizemos uma parceria com relação aos refugiados, mas para fazer essa parceria, tivemos de estudar muito bem o órgão, entender como que a gente poderia, no caso de um refugiado, entrar em contato, dar um caminho, indicando locais para o abrigo. Precisamos estar sempre com esse preparo, para conseguir executar mais campanhas. Então tudo passa por essa condição. Para poder aumentar, temos de estar com mais investimento, mais estrutura, mais organização, para conseguir executar também as questões.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Isso está previsto, mas antes de dar o próximo passo, precisamos ter segurança de que é um passo que vamos ter respaldo. Sim, eu me preocupo muito com isso. É de não oferecer algo que não seja real, ou que depois vai trazer algum contratempo, seja por cobrança interna, seja por questão mesmo de imprensa, de usuários de redes sociais. Assim, as pessoas têm de se sentir realmente acolhidas, representadas. Não pode simplesmente partilhar algo e ficar por isso mesmo. Pego, por exemplo, o público LGBTQIA+, que no futebol acaba sofrendo bastante também. E há um machismo evidente, muitas vezes estrutural, que dificulta a aceitação dessas pessoas. Elas têm de ser bem recebidas no estádio. Não adianta os clubes em geral celebrar o dia do orgulho gay, mas aí quando vão ao estádio, são achincalhados. Eles precisam ser bem recebidos. Você tem de ter uma evolução social e o futebol faz parte da sociedade para conseguir fazer com que essas campanhas realmente tenham um peso e uma relevância para as pessoas.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

É muito importante justamente pelo pensamento que o futebol não pode ser uma bolha, à parte da sociedade. A gente escuta às vezes que no jogo pode tudo, como se fosse um ambiente sem lei, sem regra, enfim, e não é assim. A educação é construída em vários setores de várias formas. O clube ainda não tem uma obrigação legal de oferecer um curso, uma preparação, mas ele tem que, de alguma forma, educar também. É um complemento da vida social das pessoas. Quando acontecem esses episódios de discriminação e o clube não se posiciona, já é um posicionamento. Então acho que é importante ter essa essa participação para poder levar mais pessoas à reflexão e, às vezes, através disso, novas leis são criadas, novos debates ocorrem, que possam proporcionar uma evolução, uma melhoria da convivência.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Avalio de maneira positiva. A partir do momento que as pessoas têm toda a liberdade para comentar, partilhar, e mesmo com as críticas, tentamos conversar com a equipa que está

diretamente relacionada a questão de mídias sociais para receberem e entenderem o contexto. É claro que tem gente que não sabe criticar, que leva para um lado apelativo, mas de uma maneira geral, às vezes uma crítica proporciona construir uma melhoria. A partir disso, nós também podemos evoluir. Então, preferimos também estar atentos às críticas e não trabalhar somente com elogios, porque é uma maneira de compreender o cenário e até para se preparar melhor, para um momento de questionamento. Precisamos estar atentos. Se há algo que realmente faltou, se pode ser um complemento, ou mesmo ativar uma nova campanha.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

O América é um clube que não tem uma torcida gigante, mas que é um clube muito bem quisto, justamente, por às vezes não ter essa rivalidade como Atlético e Cruzeiro, aqui no Estado de Minas Gerais, então para esses adeptos, encontrarem um local que tem essa preocupação, que foge um pouco dessa briga, é muito importante para a sociedade. É sempre bom ter outras alternativas. Ter times que entram em outras causas, que defendem outras coisas. E ainda tem a questão comercial. Também acho que os patrocinadores, as empresas, de uma maneira geral, têm investido cada vez mais em sustentabilidade, em questões sociais. Hoje o termo ESG está na moda. Então, a importância de estar com esse preparo e pensando nisso também é uma forma de criar reputação. Esse conceito de que você está fazendo, que você está propondo debates, esse misto, pode gerar essa reputação.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

Podem. Só não podem ser o principal meio de consciencialização. Acho que a educação de base, a formação inicial nas escolas, em casa, é o passo mais importante para poder formar cidadãos, desenvolvendo essa capacidade analítica para conseguir se consciencializar através de outros complementos. Que o futebol tem essa contribuição, tem, só não pode ser o carro-chefe. E não adianta eu ter uma desigualdade social, como temos no Brasil. É uma série de problemas. Agressão, violência de género e por aí vai, e pensar que um *post*, uma campanha na rede social vai ser suficiente para trazer uma melhoria, isso é inviável. Se eu não tiver este investimento na base, nessa formação inicial, por mais que eu faça a campanha mais linda do mundo, ela não vai ser suficiente para poder transformar vidas.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Eu acredito muito nessa questão sustentável, além, obviamente das questões de género, das questões raciais, de toda essa parte que envolve o desenvolvimento. De educação, do respeito, para poder dar visibilidade para essas questões, mas acho que no futebol, principalmente, a

questão racial é muito forte, por conta dos episódios que acontecem em vários momentos, em vários países, em várias ligas. Então, a questão racial é extremamente importante. Outra questão que ainda tem de ser mais bem desenvolvida, de uma maneira geral pelo futebol, é a questão do género, tanto da diversidade e inclusão do público LGBTQIA+, como da participação das mulheres em si, por conta das diferenças do próprio investimento que acontece, da visibilidade das ligas, do desenvolvimento do futebol feminino.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?

Uma pessoa específica não. Nós fazemos reuniões mensais para tratar dos temas e possíveis campanhas. Após as reuniões, eu faço esse contato nessa fonte com a direção do clube para entender como que a gente consegue transformar isso numa campanha que seja viável, que traga esse amparo, esse respaldo do clube e, a partir desse *brainstorming*, com essa ação paralela, desenvolvemos as campanhas.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?

Confesso que é um assunto que eu nunca pensei sobre. Ter uma pessoa específica para essa área, até porque eu tenho uma estrutura enxuta e para a quantidade de atribuições que a gente tem de produzir diariamente, nunca cheguei a pensar nessa questão. Acho que é muito interessante. Eu vim do mundo corporativo, de uma empresa de mineração que também tinha uma preocupação muito grande com isso, até como uma espécie de contrapartida pela questão do ato minério, da exploração do solo, etc., então, acaba por investir muito em outras vertentes, e lá também não havia essa cultura de ter uma pessoa exclusiva. Tinha um setor de inteligência, com um comitê para discutir algumas questões, mas não havia um funcionário especificamente para produzir isso. E eu acho que até tem um lado bom de ter a essa diversidade na formação, porque te ajuda a chegar a mais causas. Ter uma pessoa só, ela vai estar muito com a experiência de vida dele ali, focadas nas dores que ela tem, nas experiências de vida, e aí, quando ampliamos este debate, com *brainstorming* numa reunião, para as pessoas sugerirem, estou ampliando também a possibilidade de atuação, então acho que tem de avaliar muito bem. Como construir isso para conseguir ser mais completo nessas ações.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?

Sendo bem sincero, não tem. Tudo tem de ser constituído assim com muita raça, muita luta. Recentemente fizemos um clipe, por exemplo, sobre a questão racial. Uma letra de um RAP para consciencializar mais pessoas, levando uma linguagem, que normalmente atende o público jovem também. Tudo isso teve de ser construído com muito empenho de todos, muitas reuniões, conversas, enfim, mas sem um orçamento específico.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Sim, temos o hábito de estar sempre aberto, recebendo das pessoas essas diferentes perspetivas e vivências, de outros setores e de outras situações que enriquecem o que estamos pensando. Recentemente fizemos uma palestra com o Observatório da Discriminação Racial. O Marcelo Carvalho esteve aqui e fez uma palestra com todos os empregados do clube, e transmitimos pelo YouTube. Entra muito naquela questão do peso que mencionei. Precisamos ter a *hashtag*, Consciência Negra Todo o Dia, mas internamente temos que construir algo que fortaleça essa *hashtag*. Eu tenho uma proposta agora de criar alguns vídeos educativos bem curtos para atingir o jovem. A gente sabe que é muito dinâmico o tempo nas redes sociais. As pessoas cada vez mais têm o dedo ágil para estar navegando, então a educação precisa estar adaptada a este formato. Por exemplo, eu fui testemunha de um crime de injúria racial, qual é o meu procedimento? Eu cometi um crime, eu sou a vítima, ou seja, criar situações através de como se fossem atores ali simulando questões bem rápidas e bem didáticas, para ajudar a elevar essa questão, essa discussão, de como reagir. Essas pessoas não sabem, só escutam, leem, ouvem, mas como reagir a isso na prática? Eu estou no estádio, acontece um crime ao meu lado, qual o meu comportamento? O que eu tenho de fazer? Quem eu devo procurar? Então são conteúdos didáticos de passo a passo. É uma ideia que estamos desenvolvendo agora.

Anexo XXIX – Transcrição da entrevista com a Associação Chapecoense

Clube: Associação Chapecoense de Futebol

Entrevistado: Juliana Almeida (Diretora de Comunicação)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelo clube?
As nossas redes sociais digitais são o pilar do clube. A Chape deixou de ser regional para se tornar um clube praticamente a nível mundial, após a fatalidade da queda do avião em 2016. Com o passar do tempo, perdeu-se um pouco do interesse das pessoas a nível internacional, mas a atenção nacional e, principalmente, regional, a adesão permaneceu, e toda essa atenção é através das redes sociais.

2 - Em que medida é necessário apostar em estratégias, nomeadamente no ambiente digital, que confiram visibilidade às ações desenvolvidas pelos clubes?
A nossa posição, neste caso, é delicada. Tem vezes que não depende, exclusivamente, do gabinete de comunicação, mas de uma perspetiva da diretoria que, na oportunidade, está à frente do clube e que, eventualmente, podem interferir no nosso posicionamento nas questões sociais. Muitas vezes nós temos noção da importância de se posicionar e realizar ações sociais, mas pode gerar algumas implicações com a diretoria, então procuramos ter um equilíbrio um pouco maior. Não ser incisivo, mas também, de alguma forma, mostrar o posicionamento do clube com essas causas sociais que são importantes para a sociedade.

3 - Considerando o trabalho que tem sido desenvolvido, como avalia a quantidade de publicações e campanhas com temáticas sociais veiculadas nas plataformas digitais?
Penso que ainda é pouco, para ser sincera.

4 - No âmbito do plano de comunicação do clube, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?
Sim, a nossa intenção é aumentar o número de publicações e campanhas, mas, pelo que já coloquei, é pouco provável que tenha um aumento significativo.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, qual a importância do clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio?

A nossa responsabilidade se reflete no âmbito digital, e isso é algo positivo. A Chape se tornou um clube simpático e toda vez que traz essas pautas, com este viés social, temos um retorno muito positivo das pessoas. Mas, por exemplo, quando é o dia da luta contra a homofobia, não colocamos que somos contra a homofobia, mas contra qualquer tipo de discriminação, até para atender aquele equilíbrio que mencionei.

6 - Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Quando falamos de um âmbito nacional, é superpositivo, mas pode, às vezes, desagradar quem está mais próximo, o adepto local, que algumas vezes tem a opinião de que o clube devia passar ao lado de alguns posicionamentos que julgam ser mais polêmicos. Essa é a noção que temos por trabalhar o dia-a-dia do clube nas plataformas digitais. É controverso. Uma mesma campanha pode desagradar o nosso adepto local, mas agradar os simpatizantes nacionais.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais podem contribuir ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e da sociedade?

Na média que ganhamos uma projeção nacional, passa a ser uma responsabilidade nossa, enquanto um clube simpático, que a Chape sempre foi. A nossa ideia é criar a imagem da Chapecoense como este clube simpático. Dirigentes vão passar, mas o clube fica, e tem de honrar com a sua responsabilidade social e com essa imagem institucional que é muito boa.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pelos clubes podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

De modo geral, penso que exista um preconceito por parte do grande público que acompanha futebol. Na comunicação do clube, por exemplo, somos praticamente somente mulheres, e muitas vezes já ouvimos que mulher não sabe tratar de futebol, que mulher não sabe fazer futebol. Então a nossa tarefa é acabar com esses estigmas, preconceitos. E temos uma característica regional da nossa torcida onde muitas vezes é um pouco conservador em determinados assuntos, então tudo isso precisa ser trabalhado aos poucos. Penso que o clube tratando isso de uma maneira um pouco mais didática, por exemplo, mostrando que as mulheres que fazem a sua comunicação são boas profissionais, as mãos femininas do setor administrativo, que, novamente, na maior parte são mulheres, pode tirar um pouco da resistência e criando uma consciencialização.

9 – Enquanto representante do gabinete de comunicação do clube, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais o clube se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Pensamos que campanhas contra o racismo e contra a homofobia. Principalmente estes tópicos são alguns daqueles que precisamos trabalhar ainda mais.

10 - O clube dispõe de uma equipa de profissionais ou de um profissional dedicado ao desenvolvimento de campanhas de comunicação centradas em temas sociais?
O nosso clube não tem uma pessoa específica tratando disso.

11 - No caso de existirem profissionais dedicados a estes temas, quais são as suas principais atribuições e como se enquadram na estrutura do Gabinete de Comunicação?
Não temos.

12 - Considerando o orçamento disponível para ações de comunicação, qual a parte que é dedicada ao desenvolvimento de campanhas de responsabilidade social?
Não temos.

13 - O clube tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?
Isso é uma prática muito comum no clube. Há muitas instituições de Chapecó que vêm até nós em busca de parceria, e sempre estamos muito abertos a isso, tanto para trabalhar campanhas em conjunto, quanto abrir as nossas redes sociais para dar visibilidade a essas ações. Aqui temos toda a liberdade de trabalhar e fortalecer esses laços. É um ponto muito positivo do clube.
Por não ter um profissional específico para tratar desses temas sociais, muitas vezes ficamos na dúvida em como abordar isso, então ter essas instituições ao nosso lado, se torna ainda mais importante.

Anexo XXX – Transcrição da entrevista com a Fundação do Futebol (Liga Portugal)

Clube: Liga Portugal / Fundação do Futebol

Entrevistado: Luis Estrela (Diretor)

1 - Qual a importância das plataformas digitais na divulgação das campanhas e ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela fundação?

Normalmente nós fazemos dois tipos de ações em termos de responsabilidade social: intervenção e sensibilização. As de sensibilização são maioritariamente nas plataformas digitais, nas redes, no sentido de informar, de sensibilizar, promover. As de intervenção são mais efetivas de apoio às comunidades e às pessoas, sejam elas crianças, jovens ou seniores. O mesmo se aplica à parte da sustentabilidade ambiental. Depois tem a parte social e a parte ambiental, e funcionam precisamente da mesma forma.

Por exemplo, na vertente de sensibilização, recentemente fizemos uma campanha pela prevenção do cancro de próstata, do cancro do pulmão, que são campanhas de sensibilização à prevenção ou o diagnóstico precoce, à realização de exames, etc. No verão, fazemos ações de sensibilização para os comportamentos responsáveis que possam evitar os incêndios. Também promovemos campanhas de combate ao racismo e à xenofobia. Para estes casos, a solução de sensibilização funciona muito nas redes sociais, através de vídeos, lançamentos, com entrevistas, com *workshops*, com *webinários*, com uma proposta de amplificação deste debate por meio dos vários parceiros, neste caso, os clubes de futebol, até chegar aos adeptos.

As outras campanhas são de intervenção, feitas, seja no apoio no combate à fome, na recolha de alimentos, de bens de primeira necessidade para a Turquia, para a Síria, por exemplo, para a Ucrânia. Esse tipo de intervenção social, como nós fazemos nos hospitais em parceria com os clubes, já tem uma outra forma de comunicar, que é após a ação em si, a explicar e detalhar o que fizemos. Não é uma questão de autopromoção, mas de transparência. Uma maneira de também mostrar que o futebol pode proporcionar este tipo de ação.

2 – Em que medida é importante para a Fundação, que as plataformas da Liga de Portugal possam partilhar essas ações?

Nem tudo o que a Fundação faz, a Liga partilha. São públicos-alvo diferentes. Mas muitas das nossas ações são amplificadas nas plataformas da Liga, não tantas como gostaríamos, mas objetivamente eu também percebo, O público da Liga é o público dos adeptos, que tem uma faixa etária de até 40 anos, maioritariamente, enquanto muitas das nossas ações tem uma faixa etária mais alargada. Percebo que muitos dos nossos temas podem não ser *friendly*, porque às vezes a responsabilidade social ainda é um tabu para quem consome futebol. Mas também há

campanhas que são prioritariamente para estas plataformas. Por exemplo, quando nas campanhas de vacinação da COVID-19, o Governo e o Ministério da Saúde português, em parceria connosco, Fundação e Liga, fizemos um enfoque muito grande, precisamente porque esta faixa etária da Liga estava um pouco mais resistente à vacinação.

3 - No âmbito do plano de comunicação da fundação, está previsto um aumento do número de publicações e campanhas sobre temas sociais?

Nos dias de hoje, ignorar as plataformas digitais é um disparate. Todas as campanhas que desenvolvemos, quer sejam de sensibilização ou de intervenção, é no sentido de dar notoriedade ao trabalho que é feito pelos clubes nessa área. Se nós tirarmos Benfica, Porto, Sporting, Braga, Vitória, todos os outros têm muitas dificuldades ao nível de comunicação, de chegar aos *media*, portanto, esta é uma forma que nós temos de amplificar o trabalho que eles fazem nesta matéria, que ainda é menos atrativa do que os golos e os avançados, os treinadores. Essa é uma parte muito importante do nosso trabalho, acompanhar as ações que os clubes fazem. Monitorizar, perceber que eles têm de ter a responsabilidade social na sua agenda diária. É praticamente um trabalho de consultoria, que é perceber aqueles que têm mais dificuldade, que, por exemplo, chegaram a dezembro e ainda não fizeram nenhuma ação de responsabilidade social. Procuramos nos reunir com eles. Tentamos criar a relação deles com as Instituições, quais sejam elas de crianças, de jovens, de pessoas com doenças degenerativas, cognitivas ou intelectuais.

4 – A Fundação também tem o papel de estimular os clubes a promover campanhas de sensibilização e intervenção?

Esse é um dos nossos papéis. Nós procuramos fazer campanhas que envolvam todos os clubes, ou então ajudamos aqueles que promovem as suas campanhas, no desenvolvimento e visibilidade, pois, não faz sentido a Fundação do futebol, que é da Liga dos clubes, canibalizar as ações para os clubes fazerem, porque objetivamente, quem tem os adeptos e quem tem a massa crítica são os clubes, portanto, nós temos de ajudá-los da melhor forma para que eles façam esse trabalho, cada vez mais de uma forma recorrente.

Há clubes que têm o trabalho facilitado, que tem uma fundação, e portanto, mais expertise, como é caso da Fundação Benfica, da Fundação Sporting, da Fundação Marítimo, Fundação Torriense. Tenho certeza que é um caminho que se fortalece e brevemente teremos mais clubes com esse objetivo, que é autonomizar de uma forma financeira, em termos de recursos humanos, de foco, para uma vertente que tem dois papéis muito importantes: primeiro, melhorar a imagem do futebol, e segundo, criar uma maior relação dos clubes de futebol com as suas comunidades e com os seus adeptos cada vez mais.

O que acontece em Portugal, que deve ser uma realidade do Brasil, também, e na esmagadora maioria dos países é que, há menos pessoas a ir ao futebol, por uma série de motivos, seja pelas questões de violência, dos preços dos bilhetes, do clima. Há cada vez menos pessoas a consumir futebol, e, portanto, isso é importante para criar essa relação, seja presencialmente em estádio, ou, neste caso, através das redes sociais.

5 - Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante utilizar as redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio? Se a resposta for positiva, nestes casos, as publicações são veiculadas nas plataformas do clube ou da Fundação?

Esse também é um dos nossos papéis. Aliás, é um dos nossos chavões e das primeiras campanhas que realizamos, em 2019, a "Campanha do Não". Não ao racismo, à xenofobia, não à intolerância, não à violência. Em 2021 focamos mais no racismo, estampada nas bandeirolas de canto, no pórtico antes das equipas alinharem, no próprio alinhamento das equipas antes dos jogos. Em uma jornada, substituímos o nome de todos os jogadores, em todas as camisolas, da Primeira e Segunda Liga, com o nome "Racismo Não!".

Para além disso, a Fundação trabalha também diretamente com APVCD, que é a Associação Portuguesa de Combate à Violência no Desporto, que identifica todos os maus comportamentos. É uma entidade governamental, portanto, tem o poder de punir.

6 - Quando a fundação utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas com temáticas sociais, como avalia as interações dos adeptos?

Nós não temos essa avaliação, mas temos essa sensibilidade de ver as reações dos adeptos, e a interação é muito positiva. É esmagadoramente positiva. Dou um exemplo do que ocorre com a UEFA e a FIFA. Muitas pessoas têm grandes objeções com essas entidades, mas adoram o Mundial. Com a Liga acontece algo parecido. Às vezes os adeptos são menos sensíveis às publicações, mais ásperos em alguns casos, nas redes nas publicações da Liga, mas no caso das publicações da Fundação, são muito positivos, com reações e interações muito agradáveis. Daí o tal enfoque na positividade de laços que se estabelecem entre o futebol e a comunidade, através do trabalho social.

7 - Em que medida é que as publicações relacionadas com temáticas sociais feitas nas plataformas digitais da Fundação podem contribuir ganhos de imagem e reputação do clube junto à sociedade?

São temáticas que são impactantes, ou seja, quando se mexe com a vida das pessoas na perspetiva de melhorar as suas vidas, é sempre algo positivo, marcante e, portanto, tem efetivamente um impacto na reputação da Liga e da Fundação. Não é propriamente o nosso objetivo, mas é uma consequência natural.

8 - De que forma é que as campanhas sociais desenvolvidas e disseminadas pela fundação podem contribuir para a consciencialização da sociedade?

É identificar qual é o público-alvo e fazer chegar essas estas campanhas, estas iniciativas de uma forma assertiva. Às vezes dão-se muitos tiros desnecessários em situações que nem sempre acontecem, que não fazem muito sentido. Exemplifico com o caso dos incêndios, onde Portugal

é sempre um país que, no verão, é devastado pelos incêndios. Nós temos muitos clubes em zonas rurais ou zonas que são fortemente afetadas, portanto, acabamos por ter um enfoque, um investimento maior do que se for nas grandes cidades, onde isso não acontece tanto. Portanto, sim, nós temos essa capacidade de contribuir para a consciencialização da sociedade.

9 – Enquanto representante da fundação, quais os assuntos mais importantes, relacionados à responsabilidade social, em relação aos quais a entidade se deveria posicionar ou elaborar campanhas para divulgar através das plataformas digitais?

Nós temos várias campanhas ativas. Há aqui uma muito forte que tem a ver com a proteção de valores, que é o respeito de todos os intervenientes por todos os intervenientes. Ou seja, primeiro a inclusão num contexto mais social. Nos vários eventos que a Liga promove, há pessoas com incapacidades, quer sejam elas motoras, cognitivas, intelectuais. Ou seja, dar resposta às necessidades que efetivamente as pessoas têm. Pensar nas pessoas, no ambiente do estádio, desde o momento em que pretendem ir ao futebol, que têm de comprar um bilhete, até saírem do estádio em direção à sua casa. Portanto, haver aqui uma resposta que às vezes não é dada, ou só é pensada quando se tem uma perspetiva mais visual, como por exemplo, para as pessoas com cadeiras de rodas. Mas nós fazemos um trabalho alargado, que vai desde os daltónicos nos parques de estacionamento, por exemplo, os deficientes visuais, como nós fizemos uma ação com audiodescrição, uma descrição mais detalhada, mais pormenorizada e mais sensorial para essas pessoas na Allianz Cup, para que pudessem acompanhar os jogos com uma melhor experiência.

Procuramos dar orientação aos clubes para fazer este trabalho conjunto, dar-lhes essas dicas de acompanhamento ou consultoria para que façam da melhor forma, com os melhores resultados. Também num sentido de organização, para não estar a usar os mesmos exemplos. Outubro é o mês rosa do cancro da mama, fevereiro o mês de consciencialização do cancro infantil. É fácil chegar à Liga Portuguesa Contra o Cancro da mama ou uma instituição que trabalha o cancro infantil, que usa o laço dourado. Promovemos algumas ações onde os jogadores entravam com uma camisola com esse símbolo. Portanto, nós fazemos essa monitorização para que os clubes não se canibalizem, não se sobreponham ou possam, também, trabalhar de modo sincronizado.

10 – A fundação tem o hábito de consultar instituições ou ativistas para a realização de campanhas sociais e o posicionamento nas redes sociais digitais? Qual a importância dessas figuras na comunicação com o público?

Sim, é fundamental. Nós temos essa prática em quase todas as iniciativas. Mesmo estas de sensibilização do cancro, juntamo-nos à Liga Portuguesa Contra o Cancro. Quando são ações de combate à fome, juntamo-nos ao Banco Alimentar; quando são intervenções de catástrofe, à Cruz Vermelha ou à UNICEF. Portanto, nós vamos fazer esse trabalho conjuntamente a não só em termos de posicionamento, mas também em termos de dimensão. Fazer uma campanha com a chancela da UNICEF, da ONU, da Cruz Vermelha, dá-nos um peso que não teríamos se fizéssemos isoladamente. Objetivamente, são essas entidades que depois vão atuar no terreno, portanto, é com eles que nós temos que articular.

Anexo XXXI – Dados completos dos clubes

Dados completos dos clubes nas plataformas digitais:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1WC2icudHUr4VhyEmXipoWPweN4dn0RQxEC-kRCAw5Yg/edit?usp=sharing

Codificação dos clubes:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1IH0EBALJ2z4COIl_09nMIA4xmeFymVmgQRgqTo P7Nd8/edit?usp=sharing

Anexo XXXII – Perfil das publicações do S.L. Benfica

Meses com maior frequência de RSC

Julho	4
Junho	3
Abril	3
Maio	2



Fonte: Facebook oficial do Benfica (08/07/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	9
ODS 10	7
ODS 1	2
ODS 2	1



Fonte: Facebook oficial do Benfica (07/04/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	24%
Intervenção	24%
Corporativas	52%



Fonte: Facebook oficial do Benfica (08/04/21)

Anexo XXXIII - Perfil das publicações do F.C. Porto

Meses com maior frequência de RSC

Março	10
Dezembro	6
Janeiro	4
Maio	4



Fonte: Facebook oficial do Porto (08/03/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	22
ODS 10	6
ODS 2	2
ODS 11	2



Fonte: Facebook oficial do Porto (08/05/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	58%
Intervenção	15%
Corporativas	27%



Fonte: Facebook oficial do Porto (18/05/21)

Anexo XXXIV – Perfil das publicações do Sporting C.P.

Meses com maior frequência de RSC

Outubro	5
Janeiro	3
Abril	2
Dezembro	2



Fonte: Facebook oficial do Sporting (31/10/21)

ODS mais abordados:

ODS 10	7
ODS 3	5
ODS 16	2
ODS 15	2



Fonte: Facebook oficial do Sporting (23/06/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	45%
Intervenção	20%
Corporativas	35%



Fonte: Facebook oficial do Sporting (01/05/21)

Anexo XXXV – Perfil das publicações do C.D. Santa Clara

Meses com maior frequência de RSC

Dezembro	6
Março	6
Maio	5
Junho	4



Fonte: Facebook oficial do Santa Clara (13/12/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	13
ODS 1	8
ODS 10	8
ODS 2	2



Fonte: Facebook oficial do Santa Clara (28/02/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	38%
Intervenção	43%
Corporativas	19%



Fonte: Facebook oficial do Santa Clara (04/03/21)

Anexo XXXVI – Perfil das publicações do Vitória S.C.

Meses com maior frequência de RSC

Dezembro	12
Janeiro	2
Março	2
Abril	2



#VitóriaSolidário & WA - Campanha de Recolha de Bens

Fonte: Facebook oficial do Vitória (02/12/21)

ODS mais abordados:

ODS 1	7
ODS 2	5
ODS 10	5
ODS 5	1



Fonte: Facebook oficial do Vitória (08/12/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	18%
Intervenção	64%
Corporativas	18%



Fonte: Facebook oficial do Vitória (22/12/21)

Anexo XXXVII – Perfil das publicações do S.C. Braga

Meses com maior frequência de RSC

Dezembro	7
Outubro	3
Fevereiro	1
Abril	2



Fonte: Facebook oficial do Braga (13/12/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	7
ODS 1	6
ODS 4	1
ODS 5	1



Fonte: Facebook oficial do Braga (01/10/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	40%
Intervenção	53%
Corporativas	7%



Fonte: Facebook oficial do Braga (16/12/21)

Anexo XXXVIII – Perfil das publicações do S.C. Marítimo

Meses com maior frequência de RSC

Dezembro	5
Março	2
Junho	2
Novembro	1



Fonte: Facebook oficial do Marítimo (04/12/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	4
ODS 2	4
ODS 4	3
ODS 1	2



Fonte: Facebook oficial do Marítimo (12/07/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	15%
Intervenção	54%
Corporativas	31%



Fonte: Facebook oficial do Marítimo (09/12/21)

Anexo XXXIX – Perfil das publicações do Gil Vicente F.C.

Meses com maior frequência de RSC

Março	7
Novembro	6
Julho	3
Abril	3



Fonte: Facebook oficial do Gil Vicente (06/03/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	11
ODS 16	5
ODS 1	3
ODS 4	3



Fonte: Facebook oficial do Gil Vicente (21/09/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	61%
Intervenção	10%
Corporativas	29%



Fonte: Facebook oficial do Gil Vicente (10/12/21)

Anexo XL – Perfil das publicações do G.D. Estoril Praia

Meses com maior frequência de RSC

Dezembro	13
Março	12
Julho	7
Junho	3



Fonte: Facebook oficial do Estoril (14/12/21)

ODS mais abordados:

ODS 1	15
ODS 3	12
ODS 11	7
ODS 10	4



Fonte: Facebook oficial do Estoril (15/12/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	21%
Intervenção	67%
Corporativas	12%



Fonte: Facebook oficial do Estoril (09/03/21)

Anexo XLI – Perfil das publicações do Moreirense F.C.

Meses com maior frequência de RSC

Fevereiro	1
Abril	1
Dezembro	1
Novembro	1



Fonte: Facebook oficial do Moreirense (23/02/21)

ODS mais abordados:

ODS 4	2
ODS 3	2
ODS 1	1
ODS 10	1



Fonte: Facebook oficial do Moreirense (10/12/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	67%
Intervenção	17%
Corporativas	17%



Fonte: Facebook oficial do Moreirense (19/03/21)

Anexo XLII – Perfil das publicações do F.C. Famalicão

Meses com maior frequência de RSC

Novembro	4
Outubro	3
Março	2
Dezembro	1



Fonte: Facebook oficial do Famalicão (02/11/21)

ODS mais abordados:

ODS 1	3
ODS 3	3
ODS 4	2
ODS 15	2



Fonte: Facebook oficial do Famalicão (29/10/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	46%
Intervenção	27%
Corporativas	27%



Fonte: Facebook oficial do Famalicão (04/10/21)

Anexo XLIII – Perfil das publicações do F.C. Paços de Ferreira

Meses com maior frequência de RSC

Março	7
Dezembro	5
Julho	4
Janeiro	2



Fonte: Facebook oficial do Paços de Ferreira (19/03/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	10
ODS 10	5
ODS 1	4
ODS 4	3



Fonte: Facebook oficial do Paços de Ferreira (30/03/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	60%
Intervenção	36%
Corporativas	4%



Fonte: Facebook oficial do Paços de Ferreira (20/09/21)

Anexo XLIV – Perfil das publicações do Portimonense S.C.

Meses com maior frequência de RSC

Dezembro	3
Novembro	2
Julho	1
Abril	1



Fonte: Facebook oficial do Portimonense (10/12/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	4
ODS 15	2
ODS 1	1
ODS 4	1



Fonte: Facebook oficial do Portimonense (11/07/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	50%
Intervenção	50%
Corporativas	0%



Fonte: Facebook oficial do Portimonense (25/12/21)

Anexo XLIV – Perfil das publicações do F.C. Vizela

Meses com maior frequência de RSC

Março	21
Outubro	8
Novembro	7
Fevereiro	7



Fonte: Facebook oficial do Vizela (02/03/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	22
ODS 10	15
ODS 1	5
ODS 4	4



Fonte: Facebook oficial do Vizela (22/02/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	46%
Intervenção	30%
Corporativas	24%



Fonte: Facebook oficial do Vizela (21/03/21)

Anexo XLV – Perfil das publicações do C.D. Tondela

Meses com maior frequência de RSC

Março	7
Maio	4
Fevereiro	3
Abril	3



Fonte: Facebook oficial do Tondela (07/03/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	6
ODS 10	6
ODS 1	4
ODS 2	4



Fonte: Facebook oficial do Tondela (22/10/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	55%
Intervenção	41%
Corporativas	4%



Juntámos o nosso nome a esta causa ✍ Não ao Racismo ✍
#RacismoNÃO @ligaportugal

Fonte: Facebook oficial do Tondela (20/03/21)

Anexo XLVI – Perfil das publicações do Boavista F.C.

Meses com maior frequência de RSC

Dezembro	9
Outubro	2
Março	2
Janeiro	1



Fonte: Facebook oficial do Boavista (23/12/21)

ODS mais abordados:

ODS 1	8
ODS 2	5
ODS 3	3
ODS 4	1



Fonte: Facebook oficial do Boavista (03/12/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	21%
Intervenção	68%
Corporativas	11%



Fonte: Facebook oficial do Boavista (23/12/21)

Anexo XLVII – Perfil das publicações do S.C. Internacional

Meses com maior frequência de RSC

Novembro	22
Setembro	18
Julho	15
Março	9



Fonte: Facebook oficial do Internacional (07/11/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	51
ODS 10	27
ODS 1	13
ODS 2	6



Fonte: Facebook oficial do Internacional (28/09/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	63%
Intervenção	31%
Corporativas	6%



Fonte: Facebook oficial do Internacional (19/11/21)

Anexo XLVIII – Perfil das publicações do C.R. Flamengo

Meses com maior frequência de RSC

Março	20
Abril	15
Maio	15
Junho	14



Fonte: Facebook oficial do Flamengo (21/03/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	44
ODS 10	24
ODS 1	20
ODS 2	15



Fonte: Facebook oficial do Flamengo (12/03/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	50%
Intervenção	27%
Corporativas	23%



Fonte: Facebook oficial do Flamengo (17/05/21)

Anexo XLIX – Perfil das publicações do Atlético-MG

Meses com maior frequência de RSC

Abril	32
Julho	21
Outubro	15
Novembro	15



Fonte: Facebook oficial do Atlético-MG (13/04/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	50
ODS 2	41
ODS 1	19
ODS 5	10



Fonte: Facebook oficial do Atlético-MG (29/06/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	39%
Intervenção	48%
Corporativas	13%



Fonte: Facebook oficial do Atlético-MG (23/09/21)

Anexo L – Perfil das publicações do São Paulo F.C.

Meses com maior frequência de RSC

Março	11
Novembro	9
Abril	9
Outubro	6



Fonte: Facebook oficial do São Paulo (25/05/21)

ODS mais abordados:

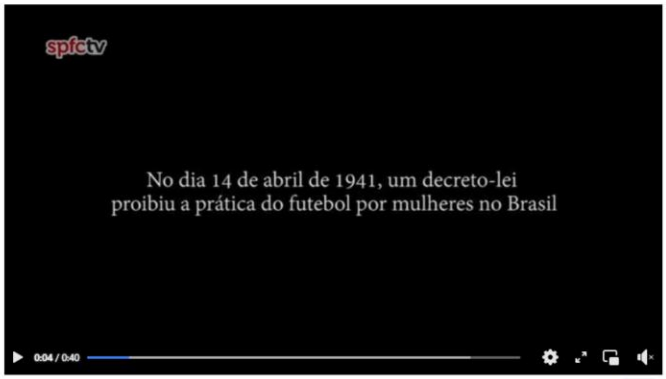
ODS 3	34
ODS 10	12
ODS 2	6
ODS 1	4



Fonte: Facebook oficial do São Paulo (14/07/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	55%
Intervenção	33%
Corporativas	12%



Fonte: Facebook oficial do Atlético-MG (14/04/21)

Anexo LI – Perfil das publicações do Santos F.C.

Meses com maior frequência de RSC

Junho	23
Outubro	18
Março	13
Abril	10



Fonte: Facebook oficial do Santos (06/06/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	53
ODS 2	26
ODS 1	12
ODS 10	10



Fonte: Facebook oficial do Santos (26/09/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	56%
Intervenção	36%
Corporativas	8%



Fonte: Facebook oficial do Santos (01/10/21)

Anexo LII – Perfil das publicações do Fluminense F.C.

Meses com maior frequência de RSC

Novembro	16
Outubro	9
Setembro	8
Março	5



Fonte: Facebook oficial do Fluminense (20/11/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	32
ODS 10	24
ODS 2	1
ODS 16	1



No último dia do #OutubroRosa, a #FluTV conta a história da Georgia, Tricolor de coração, que venceu o Câncer de Mama >>...

Fonte: Facebook oficial do Fluminense (31/10/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	78%
Intervenção	22%
Corporativas	0%



DIA DA CONSCIÊNCIA NEGRA | HERDEIROS DE CHICO GUANABARA

Fonte: Facebook oficial do Fluminense (21/11/21)

Anexo LIII – Perfil das publicações do Fortaleza E.C.

Meses com maior frequência de RSC

Março	35
Outubro	5
Junho	4
Julho	4



Fonte: Facebook oficial do Fortaleza (08/03/21)

ODS mais abordados:

ODS 5	34
ODS 3	15
ODS 16	4
ODS 2	3



É em momentos como este que ações como a Câmera do Desrespeito se mostram absolutamente necessárias. Infelizmente temos que repostar para...

Fonte: Facebook oficial do Fortaleza (12/07/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	79%
Intervenção	16%
Corporativas	5%



Fonte: Facebook oficial do Fortaleza (20/11/21)

Anexo LIV – Perfil das publicações do S.E. Palmeiras

Meses com maior frequência de RSC

Junho	10
Março	7
Abril	5
Janeiro	5



Fonte: Facebook oficial do Palmeiras (20/06/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	21
ODS 10	8
ODS 2	8
ODS 16	4



Fonte: Facebook oficial do Palmeiras (26/09/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	74%
Intervenção	20%
Corporativas	6%



Fonte: Facebook oficial do Palmeiras (20/11/21)

Anexo LV – Perfil das publicações do Atlético-GO

Meses com maior frequência de RSC

Junho	4
Março	2
Abril	1
Janeiro	1



Fonte: Facebook oficial do Atlético-GO (01/06/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	4
ODS 2	3
ODS 5	2
ODS 11	1



Fonte: Facebook oficial do Atlético-GO (17/01/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	40%
Intervenção	60%
Corporativas	0%



Fonte: Facebook oficial do Atlético-GO (09/06/21)

Anexo LVI – Perfil das publicações do Grêmio F.B.P.A.

Meses com maior frequência de RSC

Março	13
Maio	3
Abril	3
Junho	3



Fonte: Facebook oficial do Grêmio (21/03/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	10
ODS 1	8
ODS 5	7
ODS 10	6



Nesse mês, o Grêmio joga junto à Play For a Cause em busca de mais uma vitória pela conscientização e prevenção do câncer de mama. As camisas do...

Fonte: Facebook oficial do Grêmio (18/10/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	59%
Intervenção	38%
Corporativas	3%



Fonte: Facebook oficial do Atlético-GO (09/06/21)

Anexo LVII – Perfil das publicações do Sport Recife

Meses com maior frequência de RSC

Janeiro	7
Março	6
Outubro	6
Junho	6



Luiz Carlos é membro do Consulado de Arcoverde e está precisando de ajuda para a bateria de exames que sua filha precisa passar. Vamos juntos mostrar...

Fonte: Facebook oficial do Sport Recife (28/01/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	31
ODS 1	4
ODS 10	3



Fonte: Facebook oficial do Sport Recife (11/06/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	66%
Intervenção	29%
Corporativas	5%



Fonte: Facebook oficial do Sport Recife (31/03/21)

Anexo LVIII – Perfil das publicações do E.C. Bahia

Meses com maior frequência de RSC

Dezembro	12
Agosto	11
Maio	10
Setembro	9



Fonte: Facebook oficial do Bahia (24/12/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	32
ODS 2	15
ODS 1	13
ODS 10	12



💚 **Setembro também é o mês dedicado à inclusão da pessoa com deficiência. Em menos de uma semana teremos a data nacional de luta pelo...**

Fonte: Facebook oficial do Bahia (16/09/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	52%
Intervenção	40%
Corporativas	8%



Fonte: Facebook oficial do Bahia (21/10/21)

Anexo LIX – Perfil das publicações do Ceará S.C.

Meses com maior frequência de RSC

Junho	10
Novembro	10
Setembro	8
Outubro	6



Fonte: Facebook oficial do Ceará (02/06/21)

ODS mais abordados:

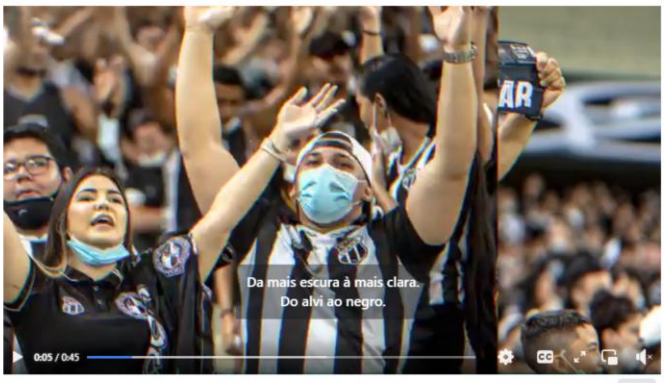
ODS 3	24
ODS 2	10
ODS 10	8
ODS 16	8



Fonte: Facebook oficial do Ceará (28/09/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	57%
Intervenção	37%
Corporativas	6%



#NossaHistóriaTáNaPele

Fonte: Facebook oficial do Ceará (21/11/21)

Anexo LX – Perfil das publicações do Cuiabá E.C.

Meses com maior frequência de RSC

Setembro	7
Agosto	5
Novembro	3
Março	3



Fonte: Facebook oficial do Cuiabá (04/09/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	15
ODS 10	4
ODS 5	3
ODS 2	2



Fonte: Facebook oficial do Cuiabá (24/09/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	85%
Intervenção	8%
Corporativas	7%



Fonte: Facebook oficial do Cuiabá (01/10/21)

Anexo LXI – Perfil das publicações do E.C. Juventude

Meses com maior frequência de RSC

Outubro	5
Agosto	4
Dezembro	3
Março	3



Fonte: Facebook oficial do Juventude (01/10/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	16
ODS 1	8
ODS 10	5
ODS 2	2



Fonte: Facebook oficial do Juventude (15/01/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	34%
Intervenção	66%
Corporativas	0%



Fonte: Facebook oficial do Juventude (11/06/21)

Anexo LXII – Perfil das publicações do S.C. Corinthians Paulista

Meses com maior frequência de RSC

Junho	20
Maio	18
Abril	17
Outubro	16



Fonte: Facebook oficial do Corinthians (04/06/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	80
ODS 10	17
ODS 16	17
ODS 2	16



Fonte: Facebook oficial do Corinthians (04/08/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	55%
Intervenção	40%
Corporativas	5%



Fonte: Facebook oficial do Corinthians (25/08/21)

Anexo LXIII – Perfil das publicações do Athletico-PR

Meses com maior frequência de RSC

Março	15
Outubro	9
Julho	7
Abril	5



Fonte: Facebook oficial do Athletico (21/03/21)

ODS mais abordados:

ODS 2	20
ODS 3	15
ODS 10	14
ODS 1	4



Fonte: Facebook oficial do Athletico (24/06/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	20%
Intervenção	74%
Corporativas	6%



Fonte: Facebook oficial do Athletico (24/08/21)

Anexo LXIV – Perfil das publicações do América F.C.

Meses com maior frequência de RSC

Agosto	17
Março	11
Setembro	7
Abril	5



Fonte: Facebook oficial do América (03/08/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	28
ODS 10	20
ODS 14	7
ODS 2	6



Fonte: Facebook oficial do América (06/10/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	58%
Intervenção	39%
Corporativas	3%



Fonte: Facebook oficial do América (17/05/21)

Anexo LXV – Perfil das publicações do Red Bull Bragantino

Meses com maior frequência de RSC

Fevereiro	4
Maio	3
Outubro	2
Dezembro	2



Fonte: Facebook oficial do RedBull Bragantino (03/02/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	12
ODS 10	3
ODS 2	3
ODS 5	1



Fonte: Facebook oficial do RedBull Bragantino (09/02/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	42%
Intervenção	42%
Corporativas	16%



Fonte: Facebook oficial do RedBull Bragantino (17/05/21)

Anexo LXVI – Perfil das publicações da Associação Chapecoense

Meses com maior frequência de RSC

Dezembro	2
Outubro	2
Junho	2
Julho	2



Fonte: Facebook oficial do Chapecoense (03/12/21)

ODS mais abordados:

ODS 3	8
ODS 10	4
ODS 5	1



Fonte: Facebook oficial do Chapecoense (04/02/21)

Estratégias de divulgação das ações de RSC mais utilizadas:

Sensibilização	54%
Intervenção	31%
Corporativas	15%



Fonte: Facebook oficial do Chapecoense (08/03/21)

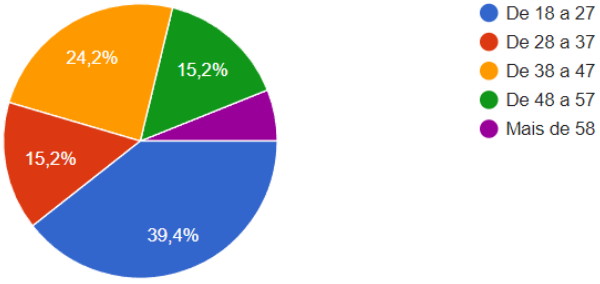
Anexo LXVII – Inquérito com adeptos do S.L. Benfica

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

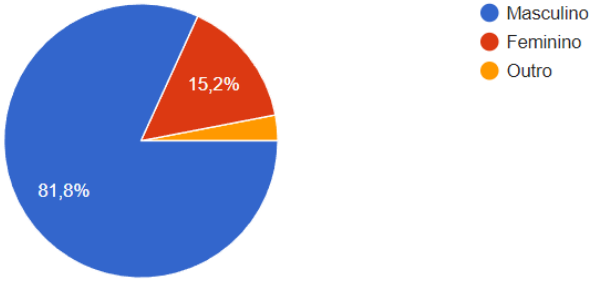
33 respostas



Sexo

Copiar

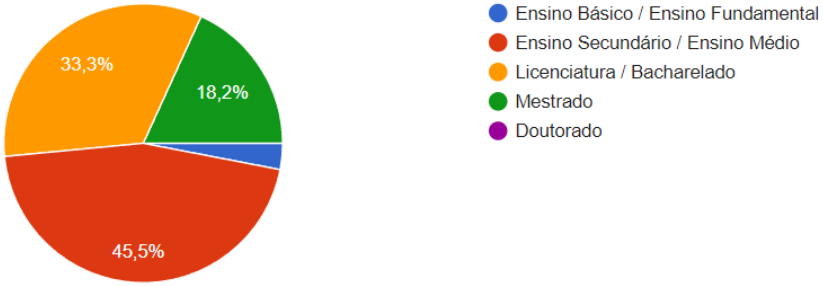
33 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

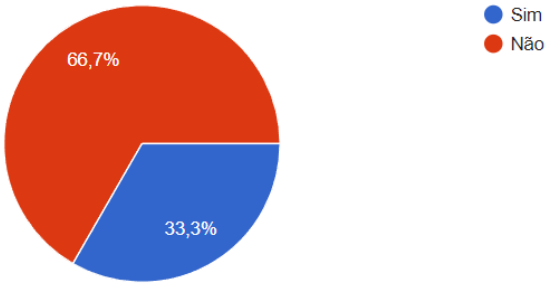
33 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

33 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

33 respostas



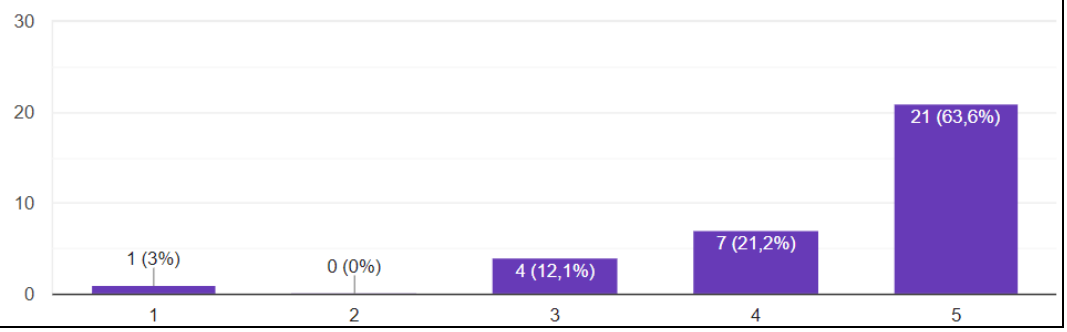
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

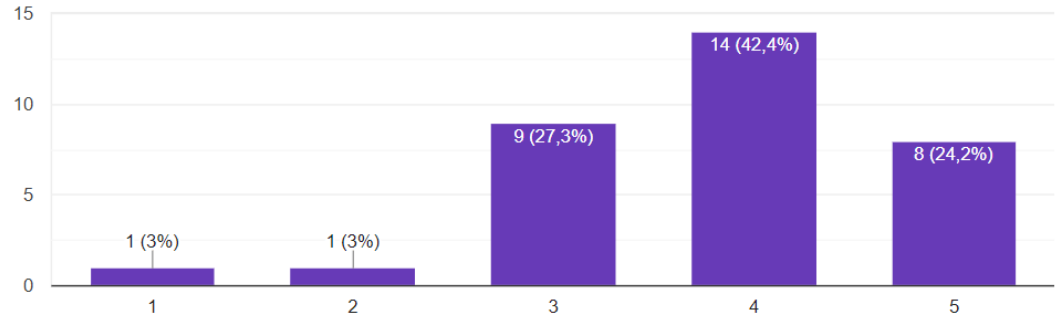
33 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

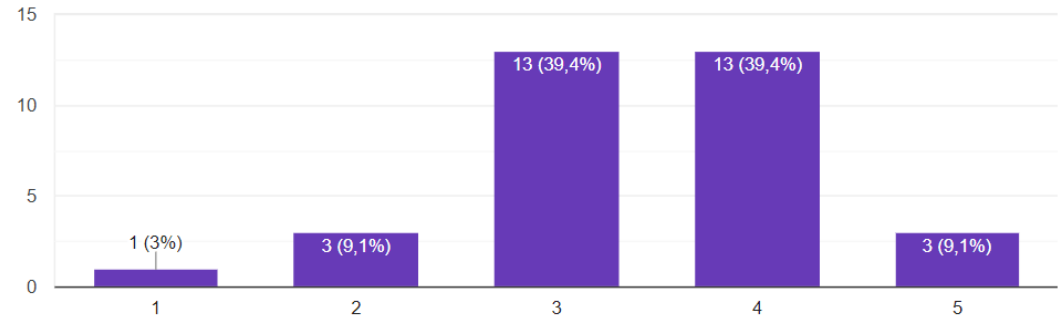
33 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

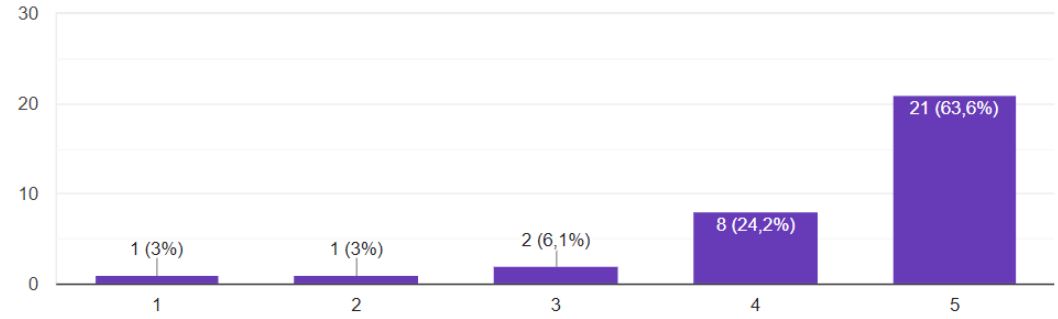
33 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

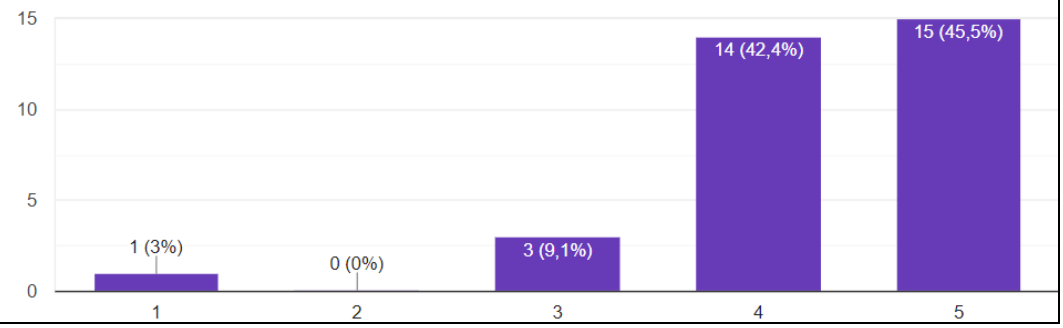
33 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

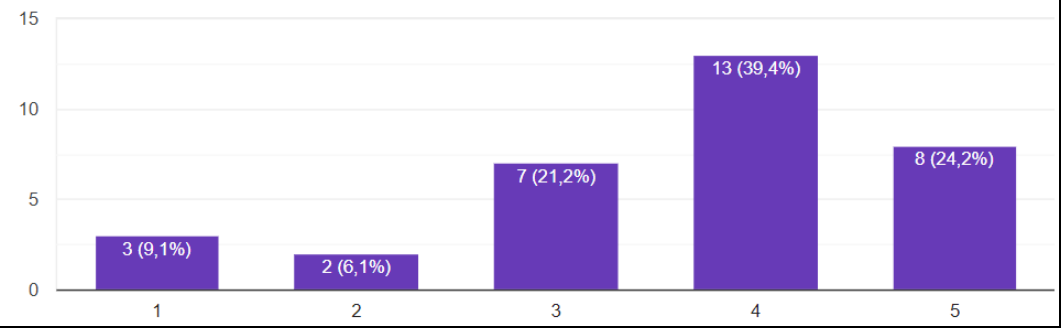
33 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

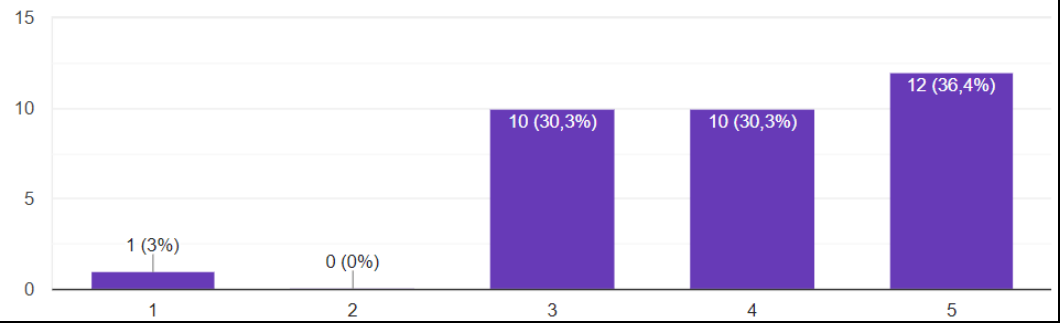
33 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

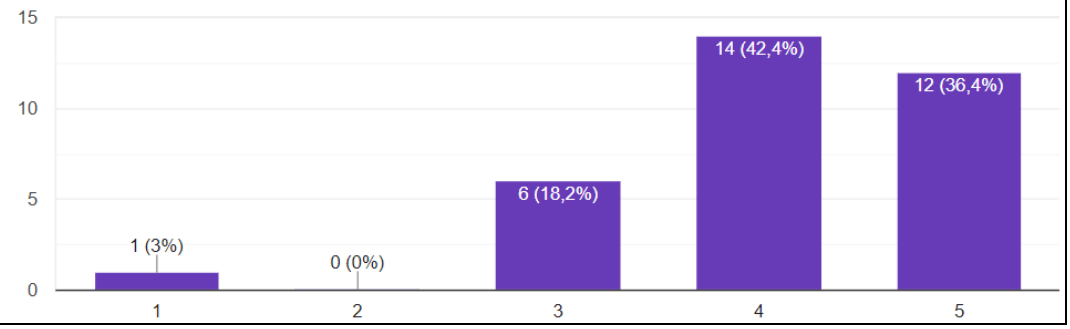
33 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

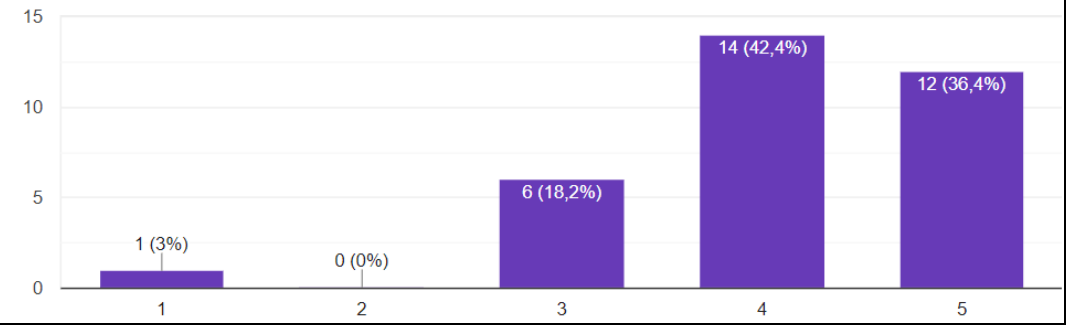
33 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

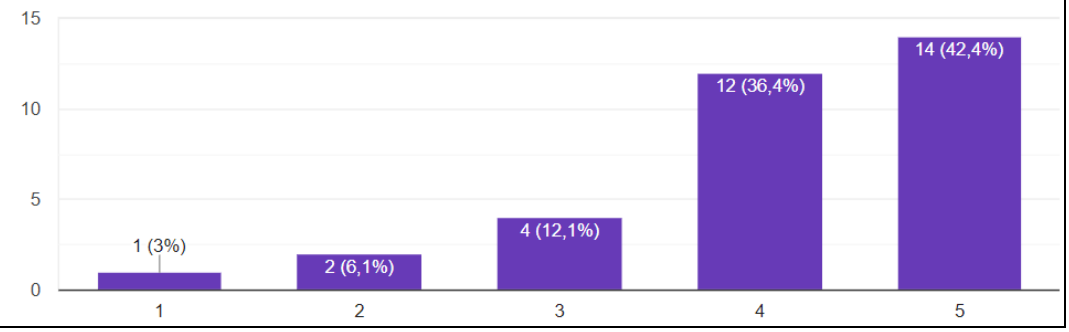
33 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

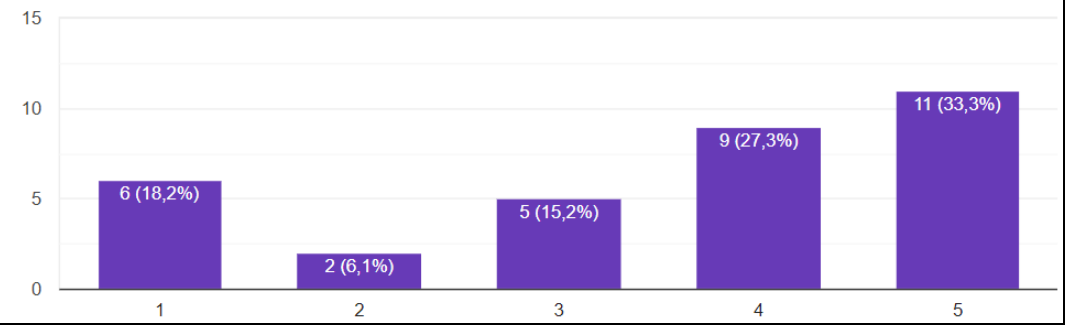
33 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

33 respostas

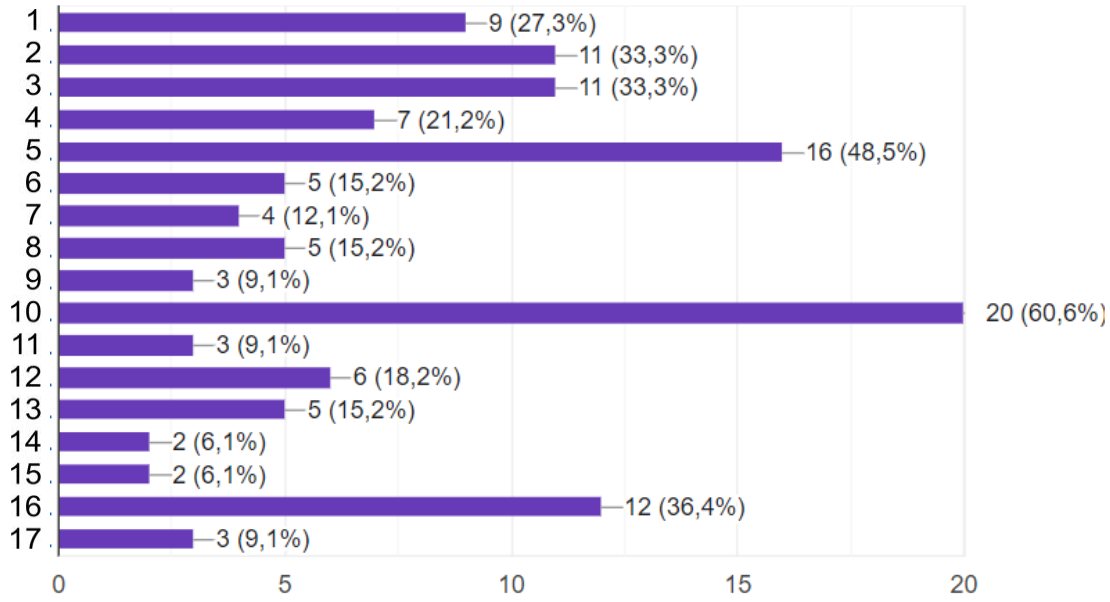


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

33 respostas



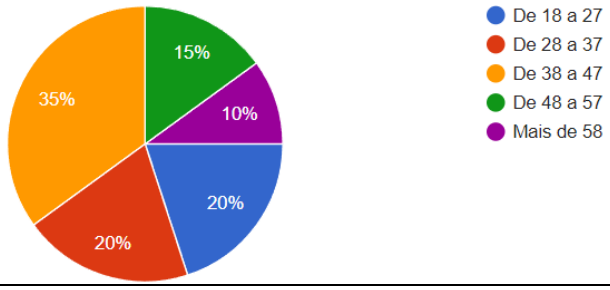
Anexo LXVIII – Inquérito com adeptos do F.C. Porto

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

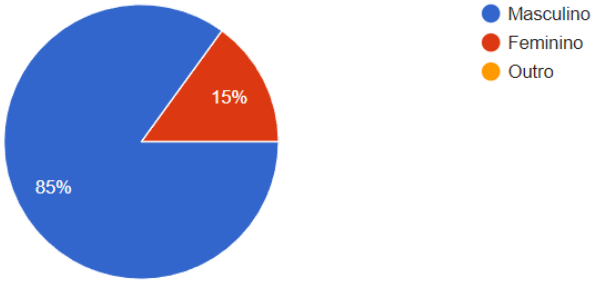
20 respostas



Sexo

Copiar

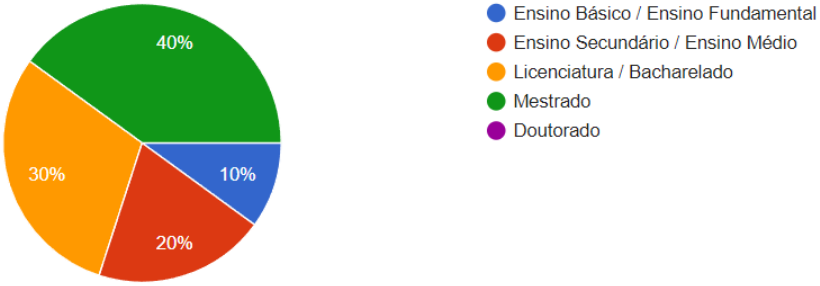
20 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

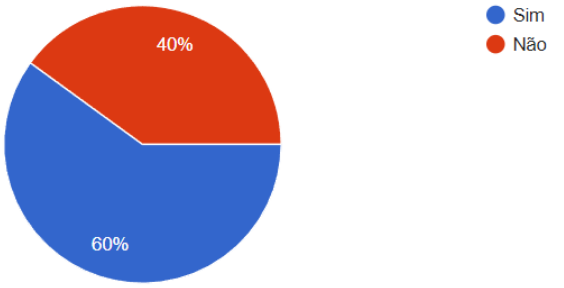
20 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

20 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

20 respostas



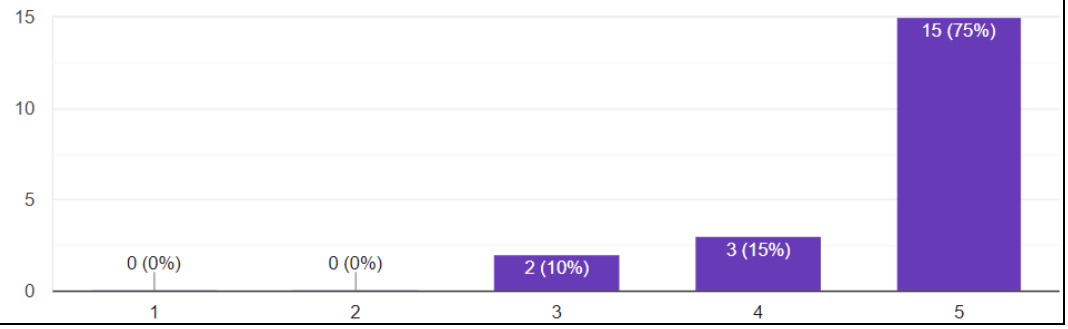
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

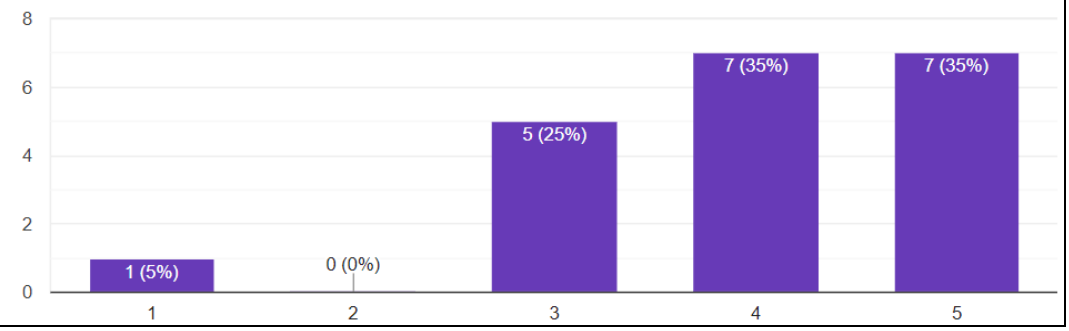
20 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

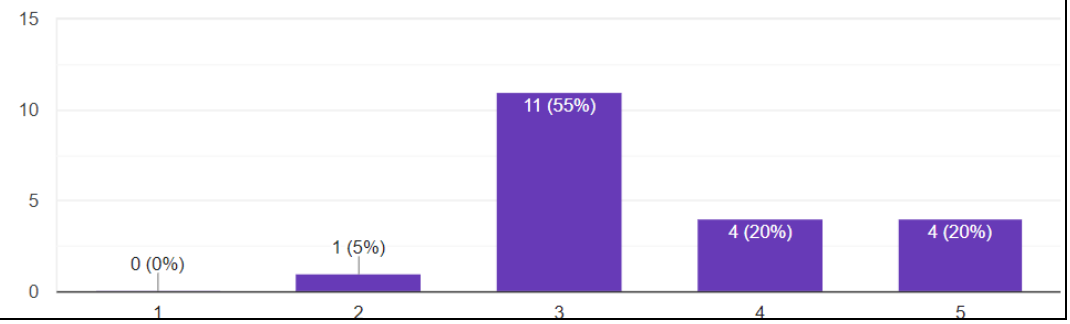
20 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

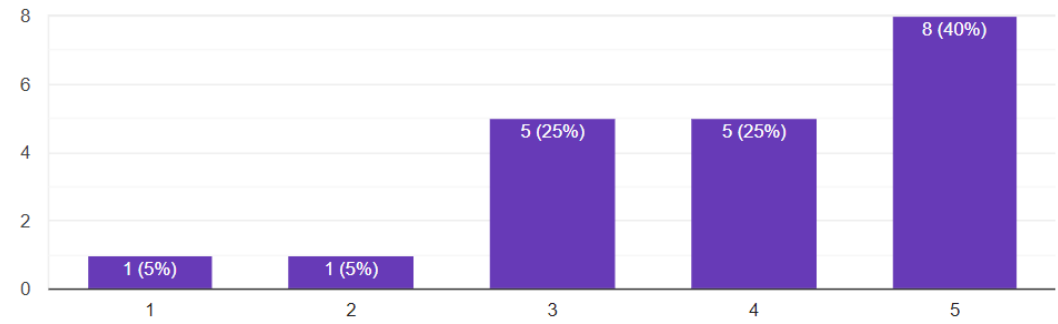
20 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

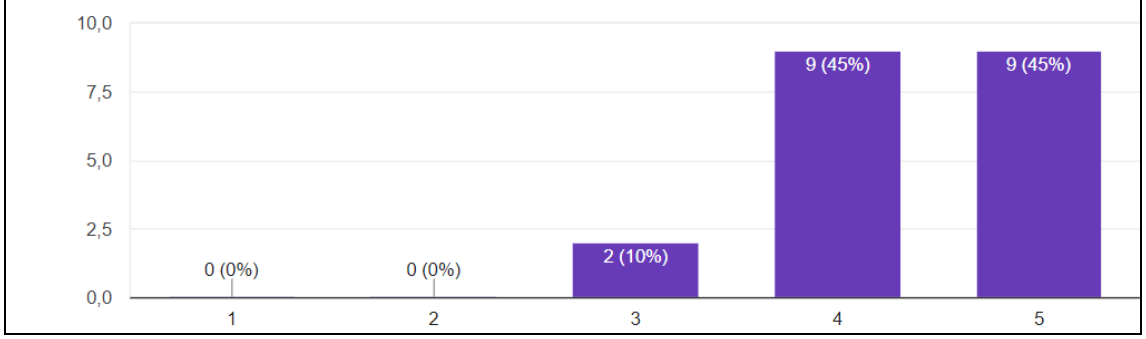
20 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

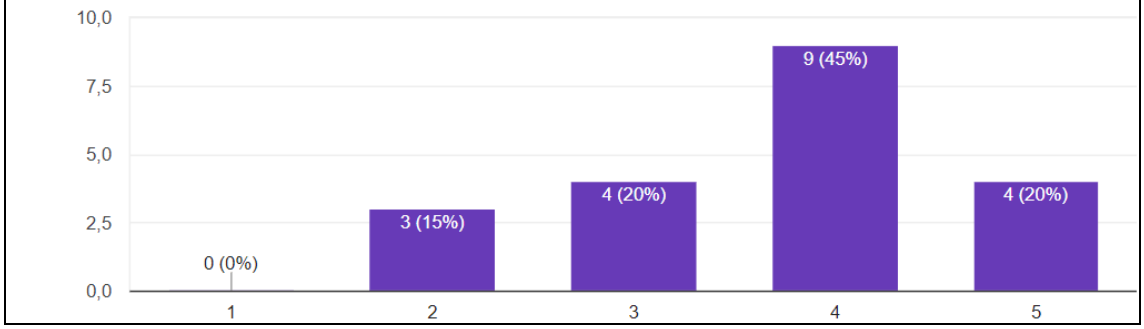
20 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

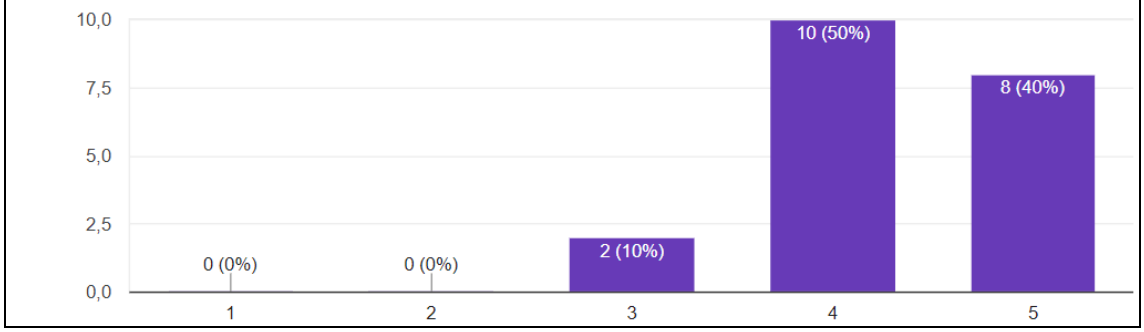
20 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

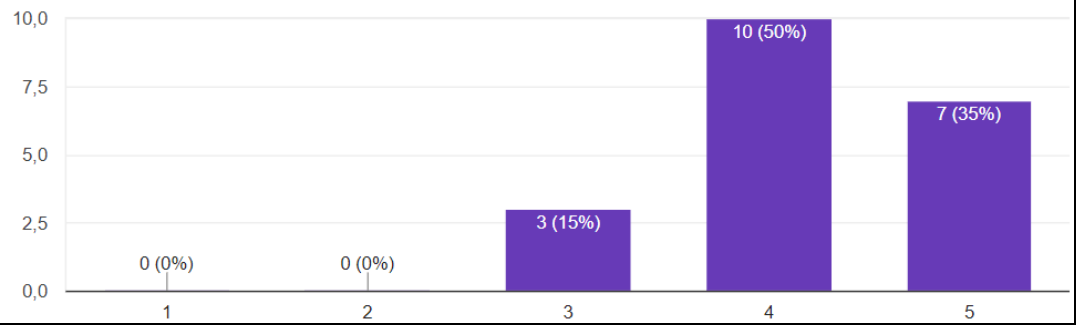
20 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

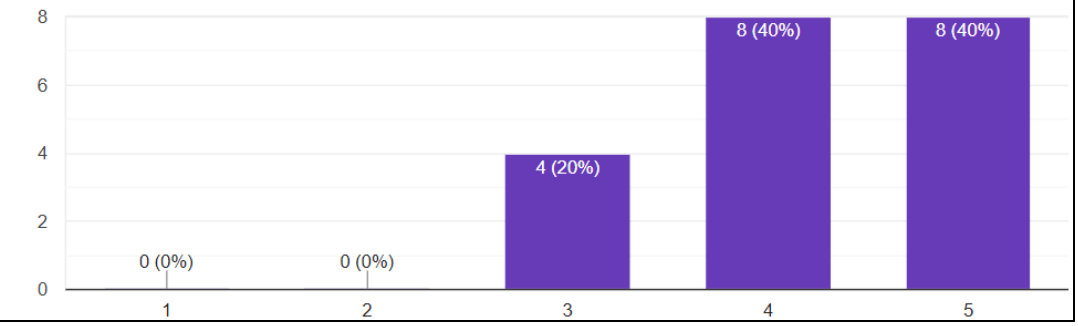
20 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

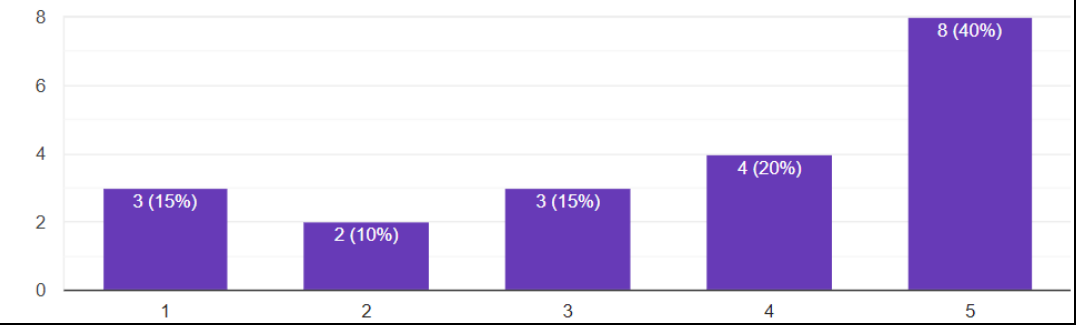
20 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

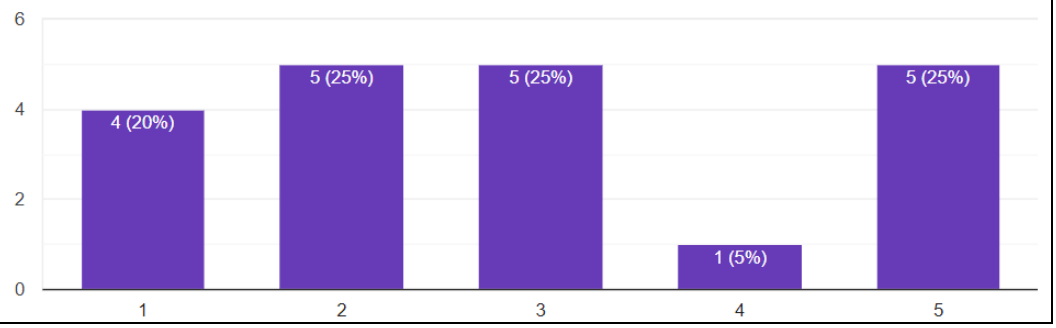
20 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

20 respostas

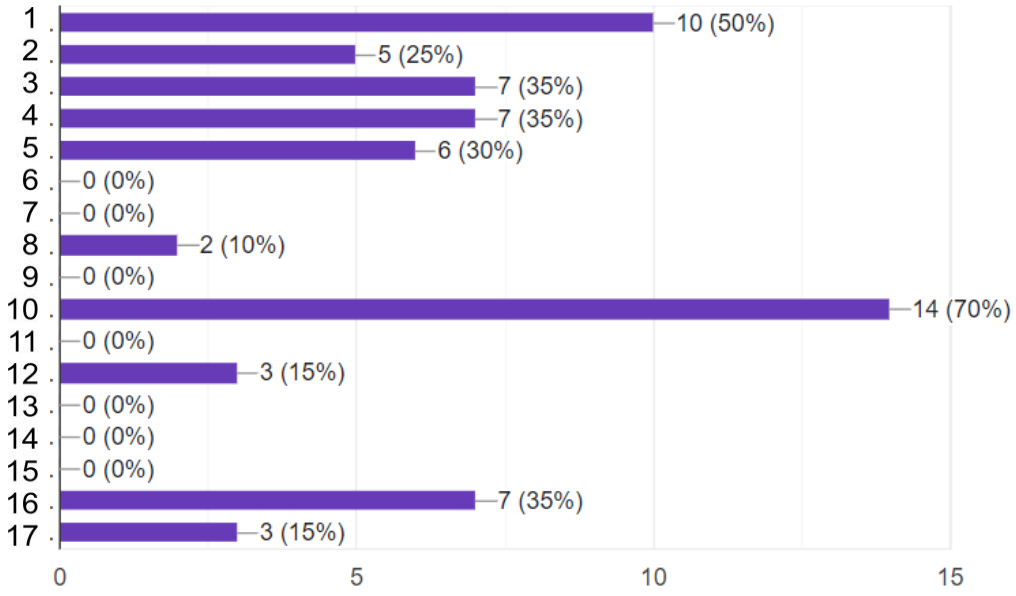


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

20 respostas



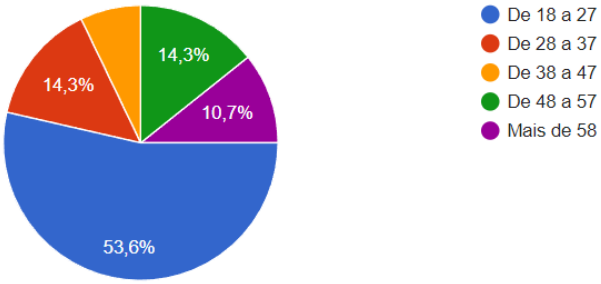
Anexo LXIX – Inquérito com adeptos do Sporting C.P.

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

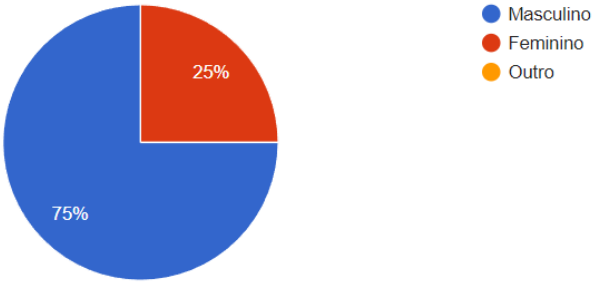
28 respostas



Sexo

Copiar

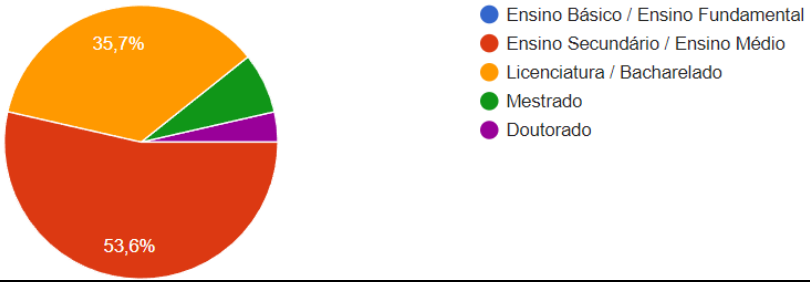
28 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

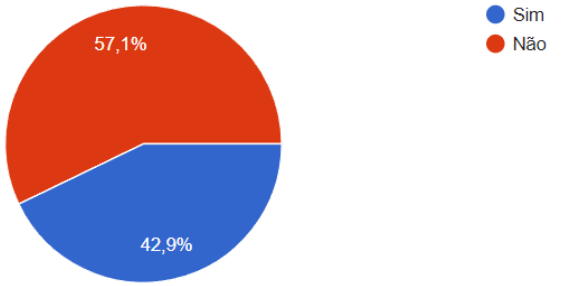
28 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

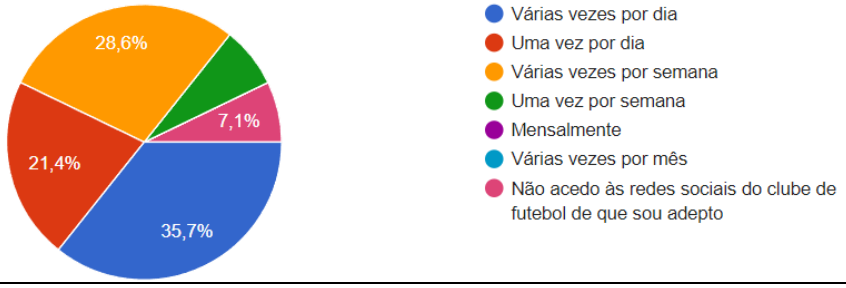
28 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

28 respostas



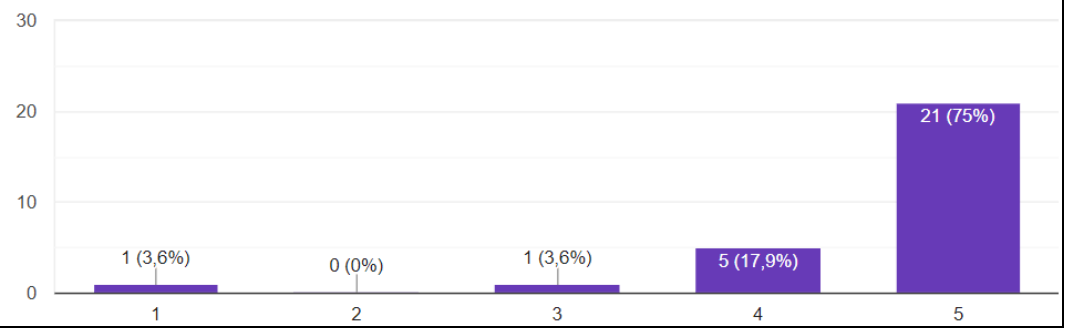
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

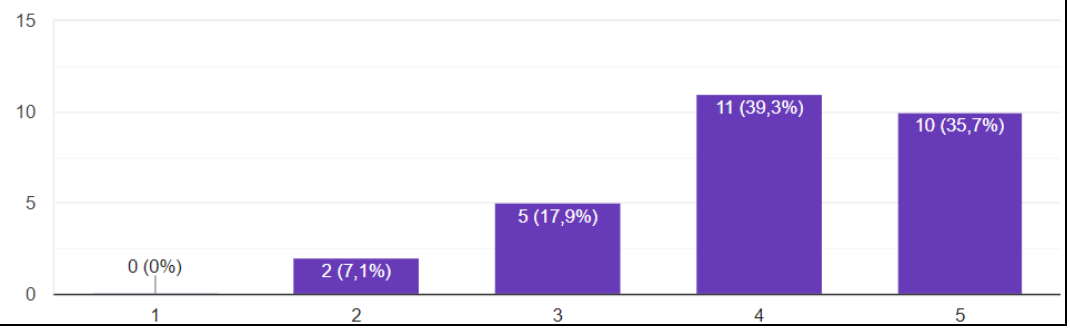
28 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

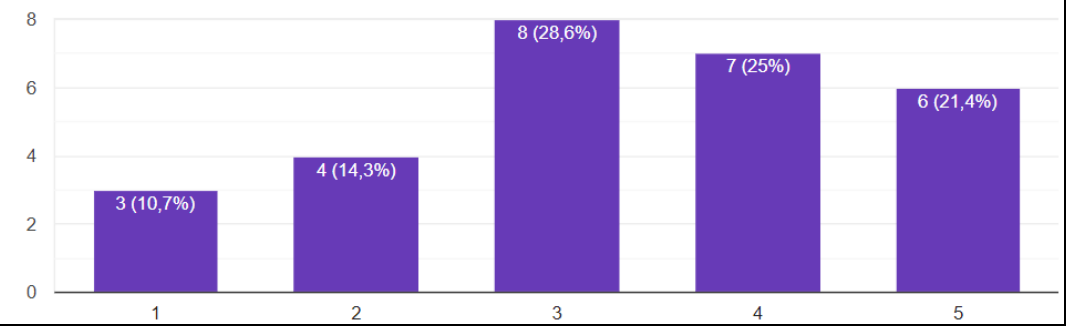
28 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

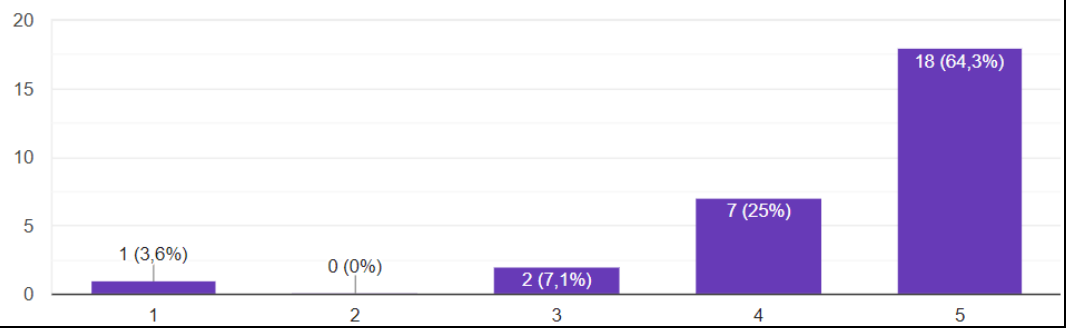
28 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

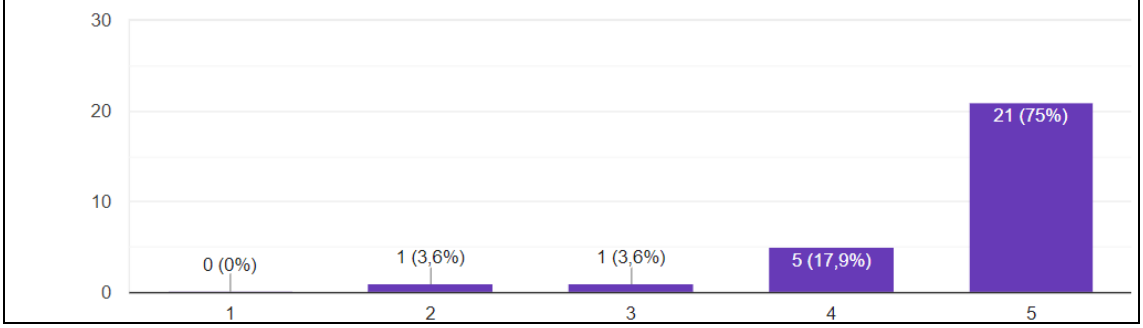
28 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

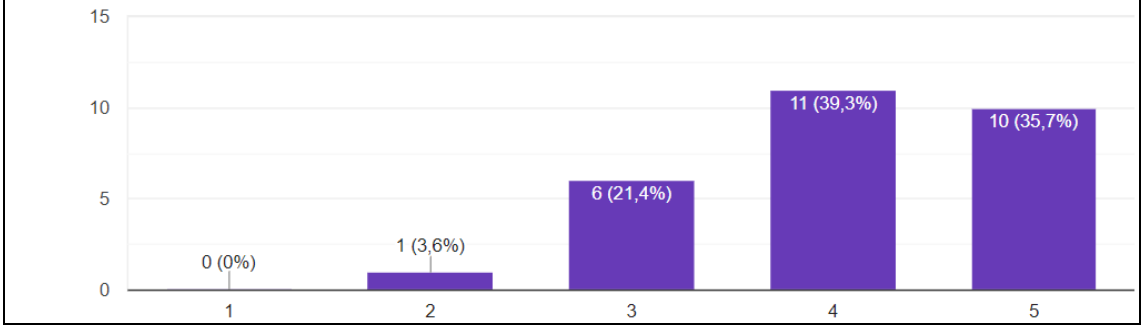
28 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de conscientização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

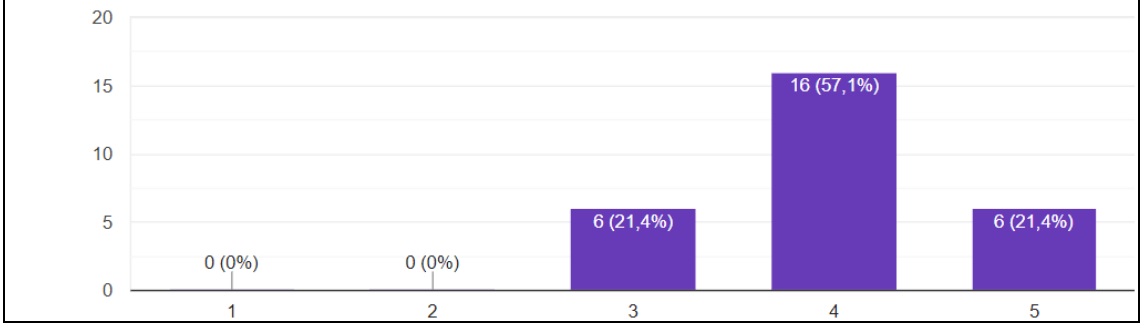
28 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

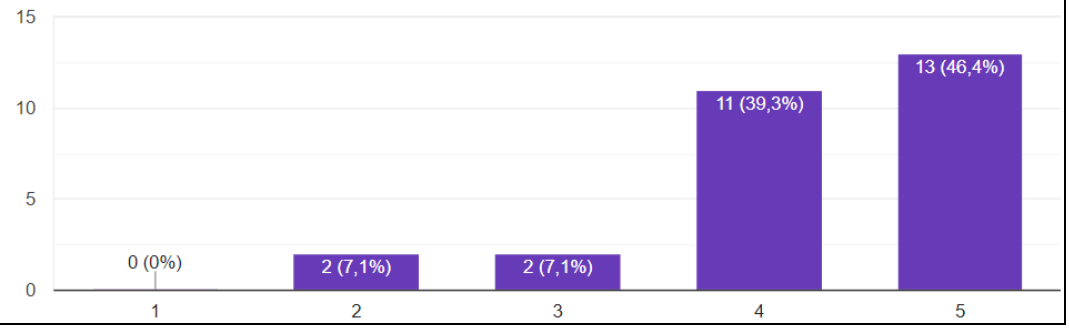
28 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

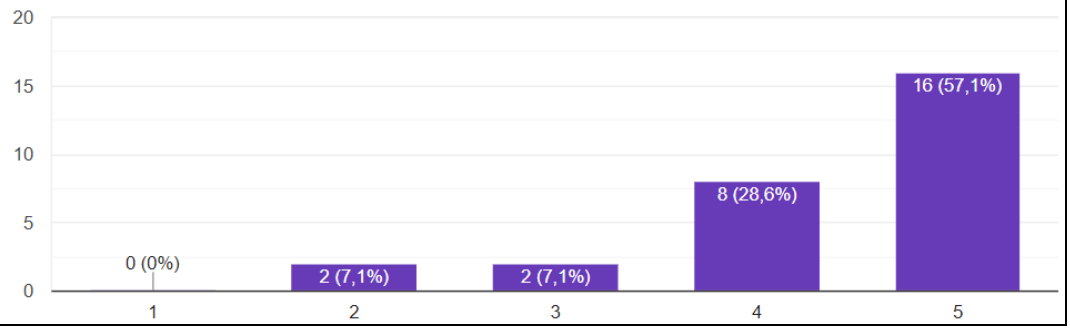
28 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

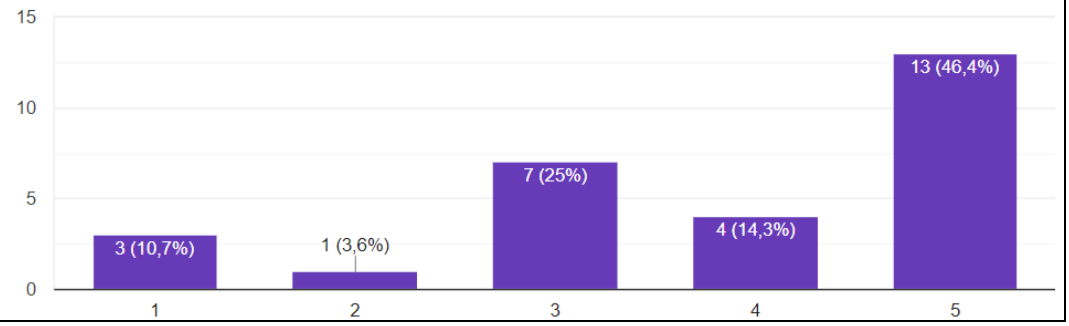
28 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

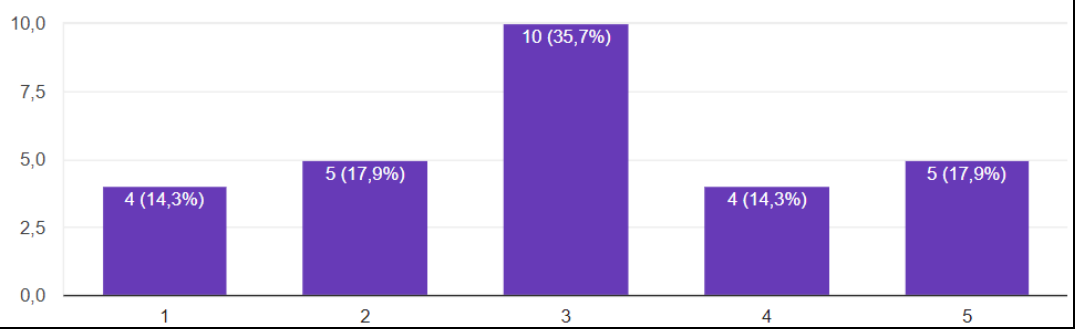
28 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

28 respostas

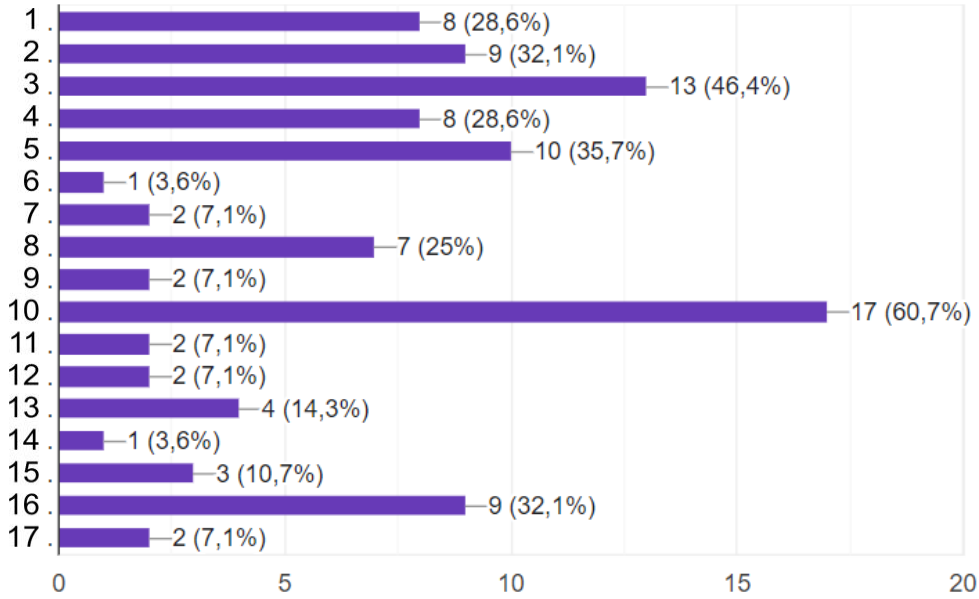


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

28 respostas



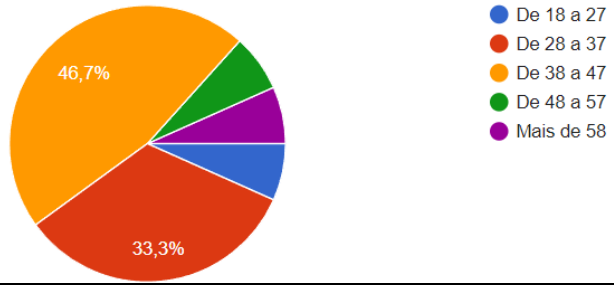
Anexo LXX – Inquérito com adeptos do C.D. Santa Clara

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

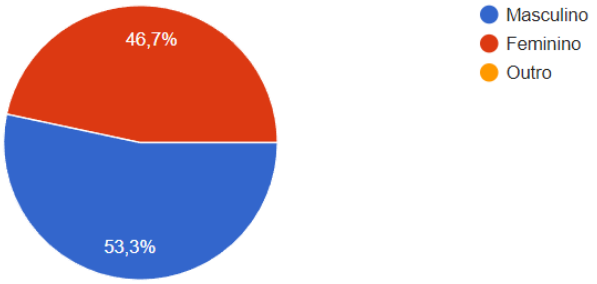
15 respostas



Sexo

Copiar

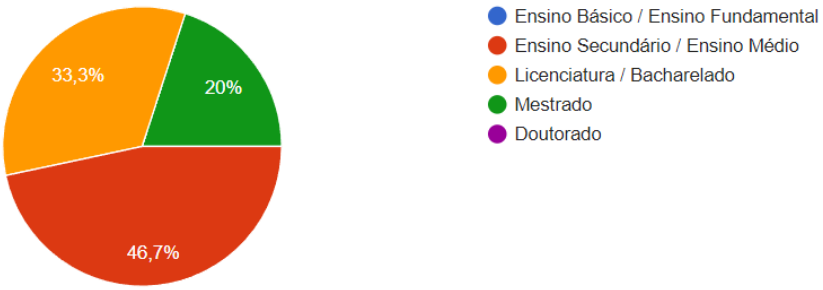
15 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

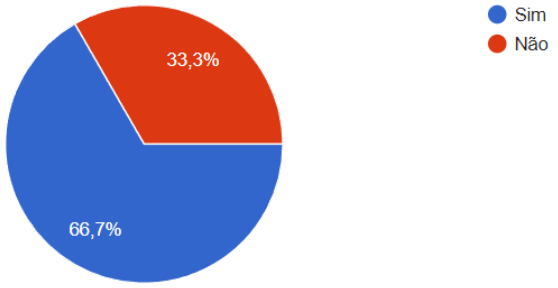
15 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

15 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

15 respostas



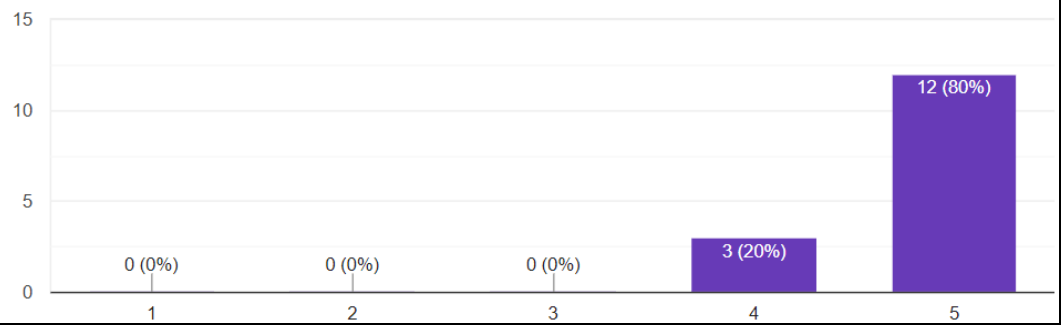
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

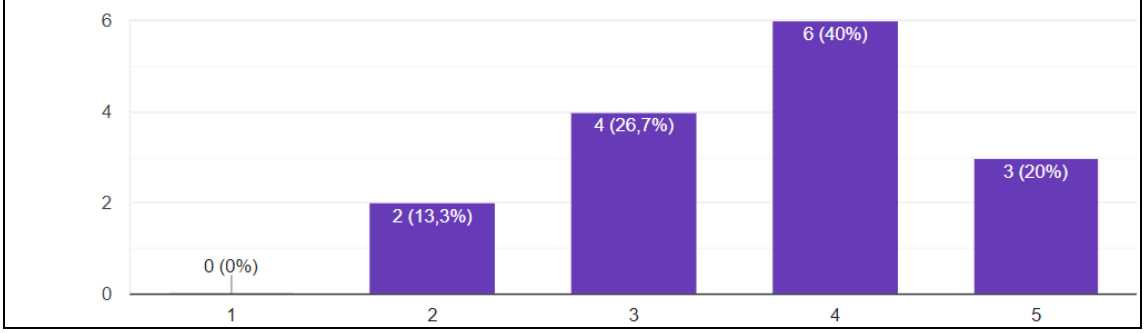
15 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

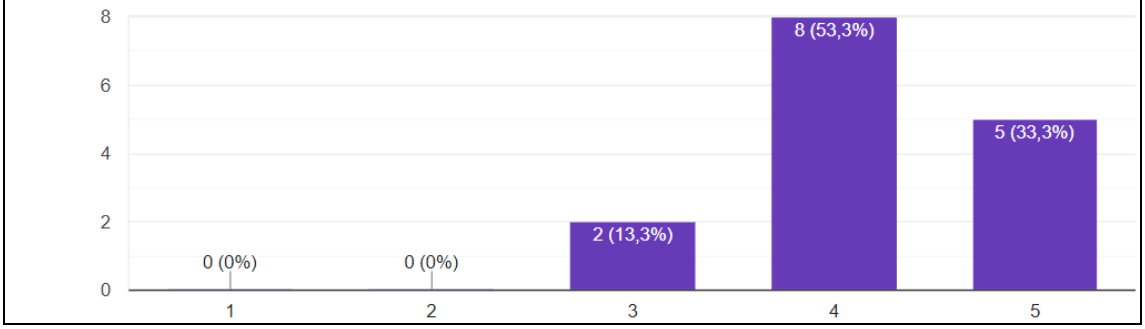
15 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

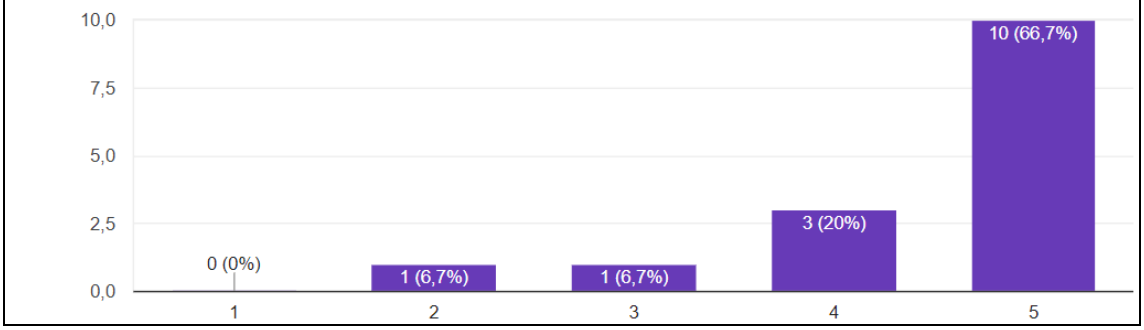
15 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

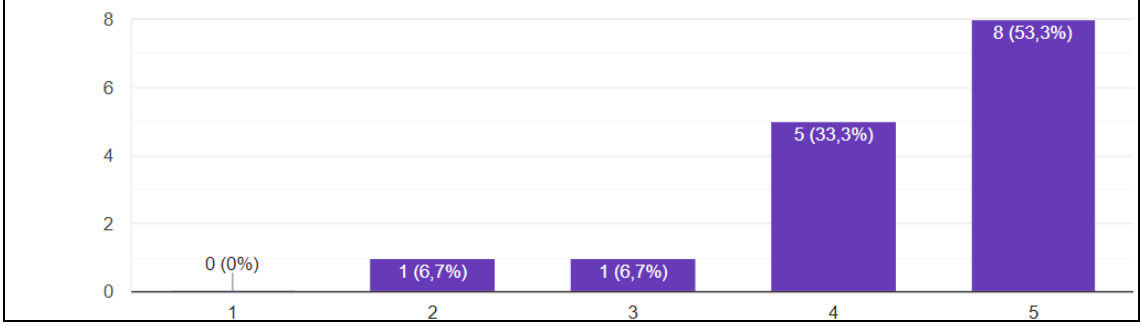
15 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

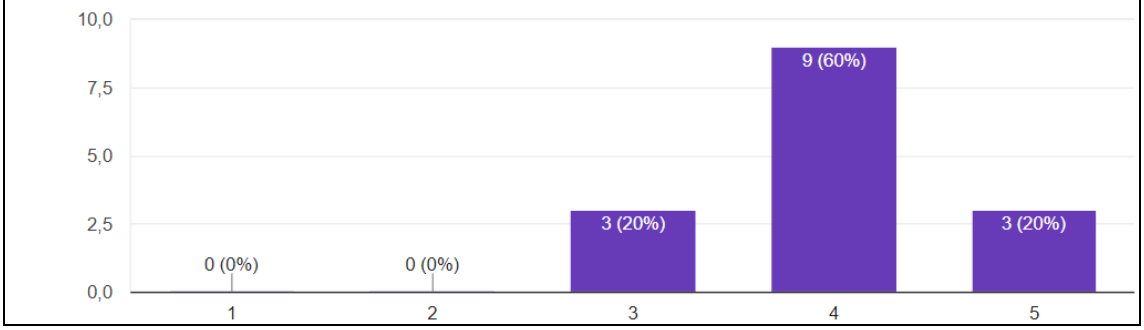
15 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

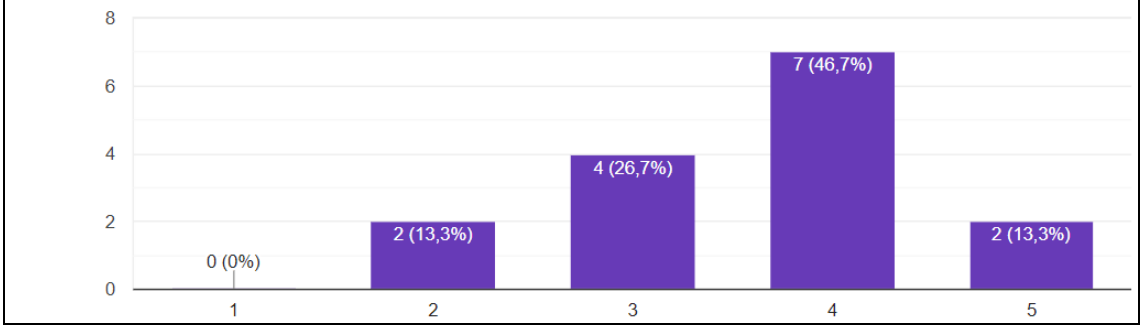
15 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

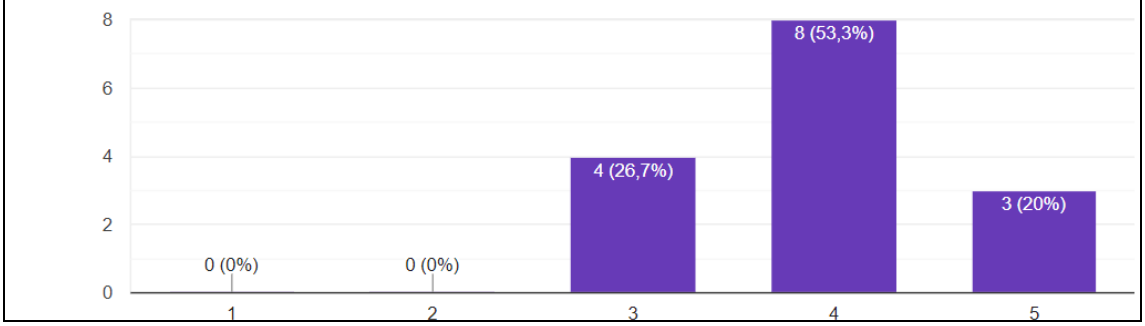
15 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

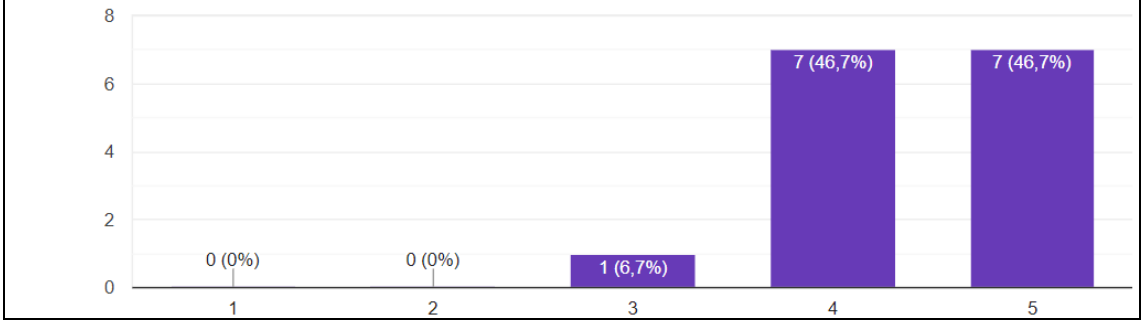
15 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

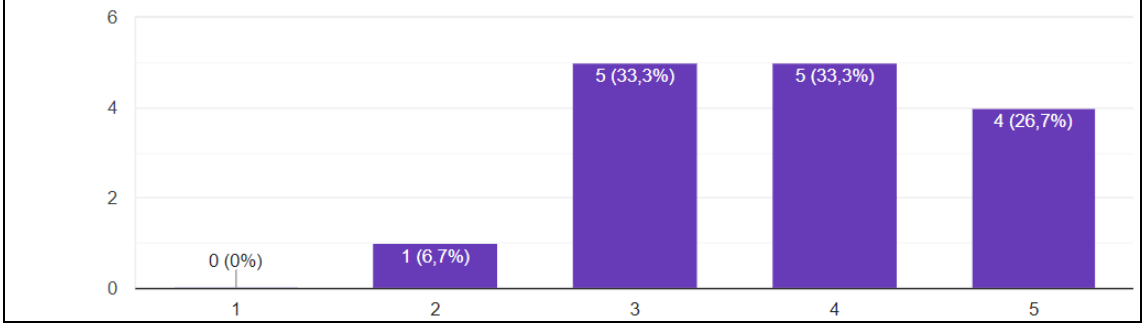
15 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

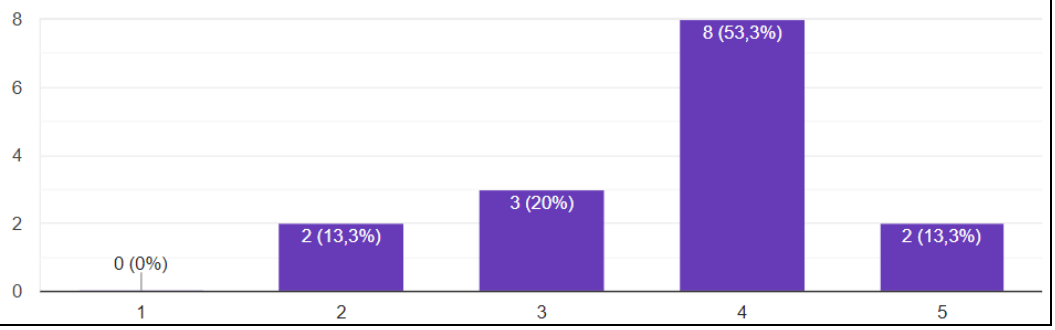
15 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

15 respostas

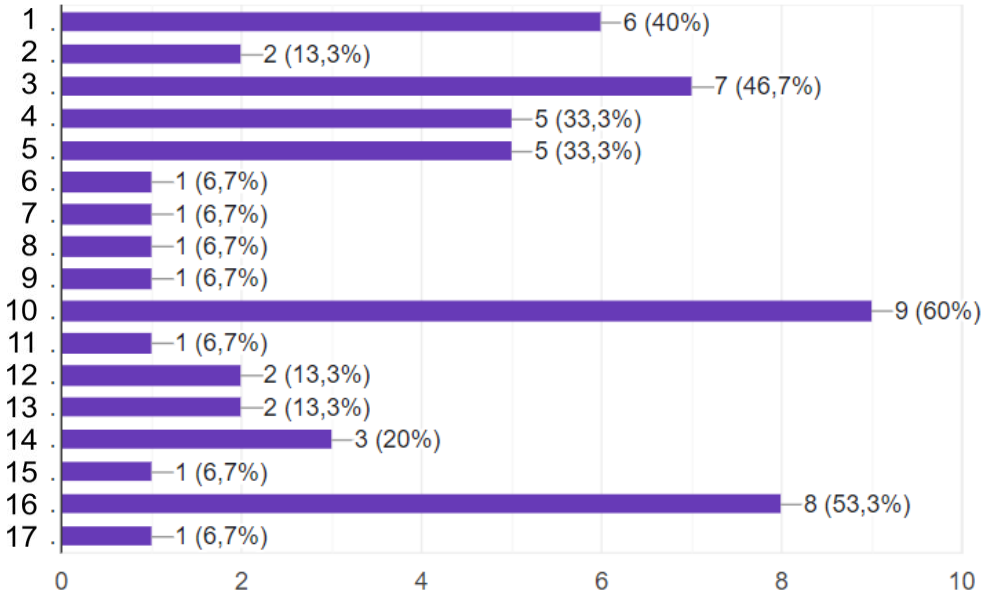


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

15 respostas



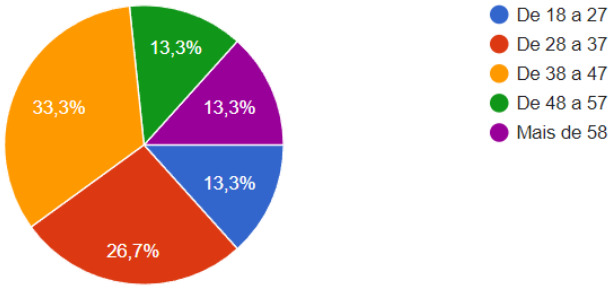
Anexo LXXI – Inquérito com adeptos do Vitória S.C.

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

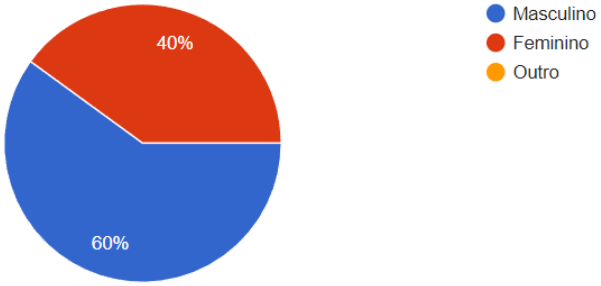
15 respostas



Sexo

Copiar

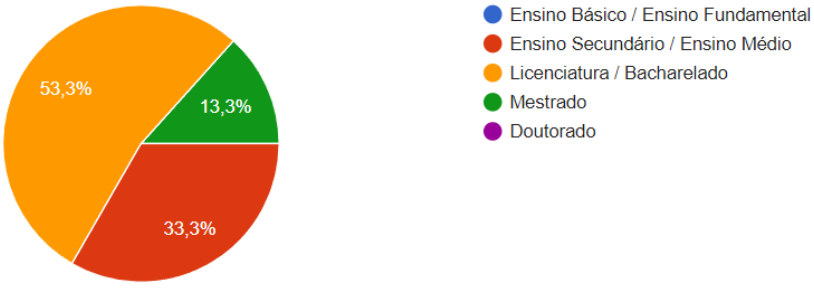
15 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

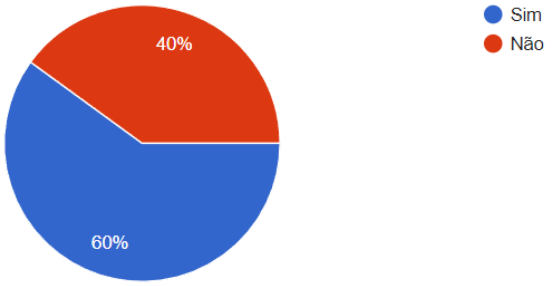
15 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

15 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

15 respostas



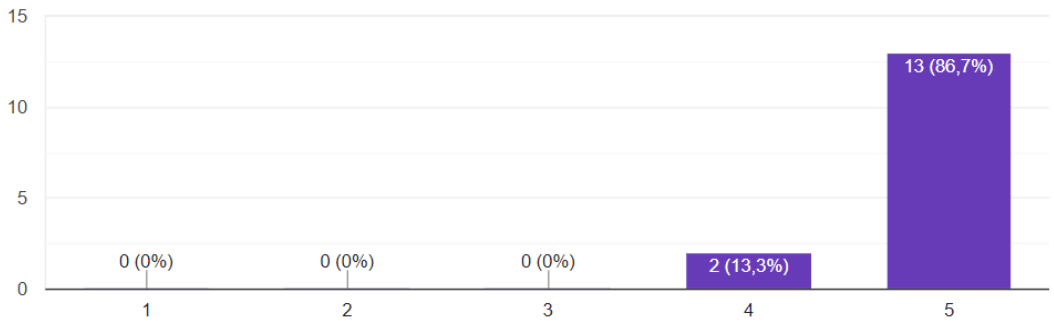
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

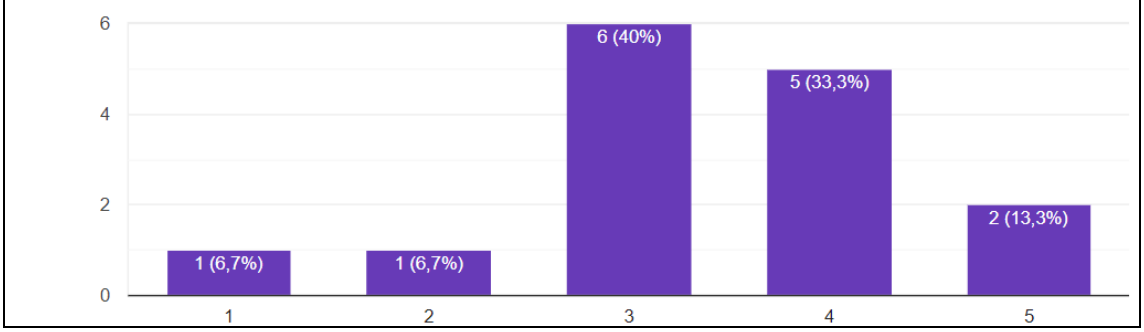
15 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

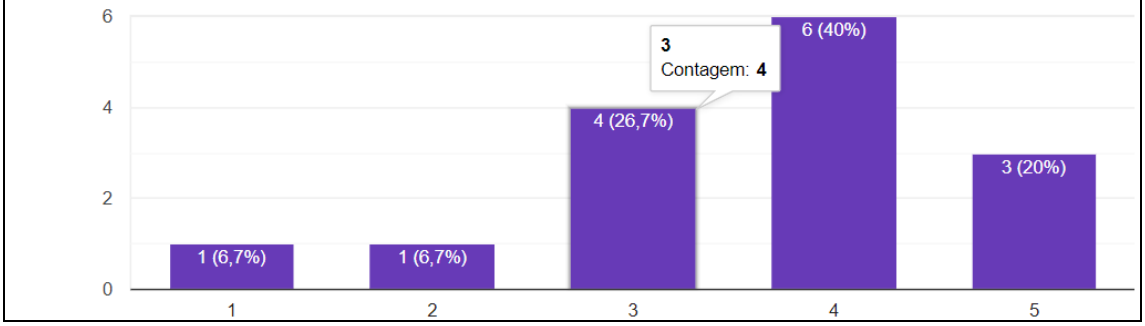
15 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

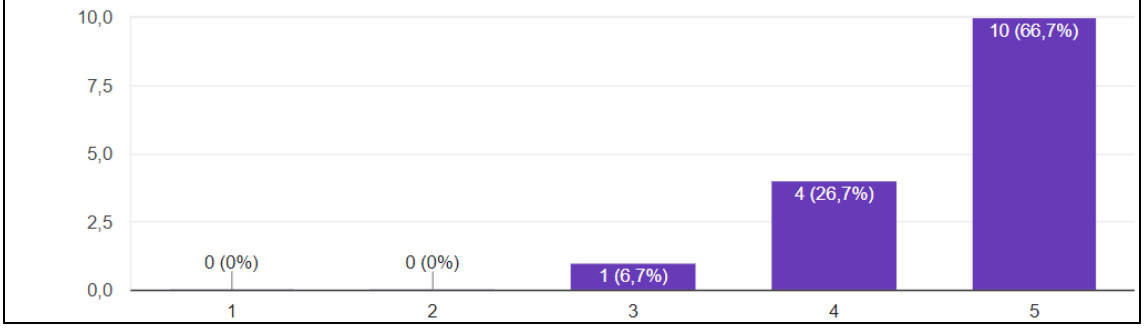
15 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

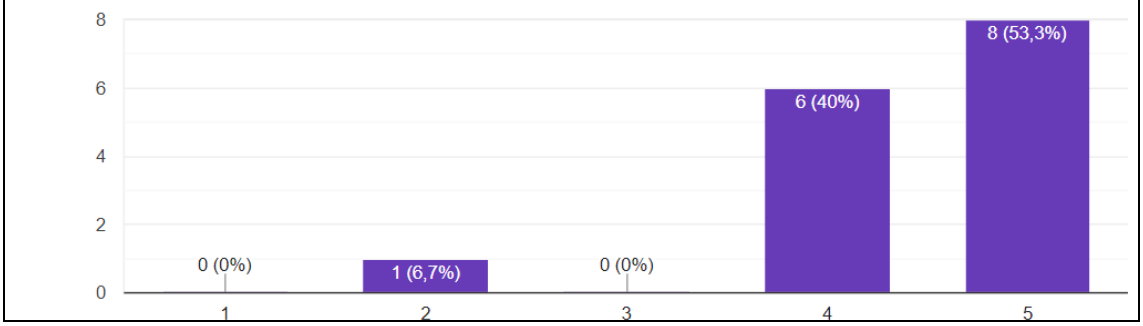
15 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

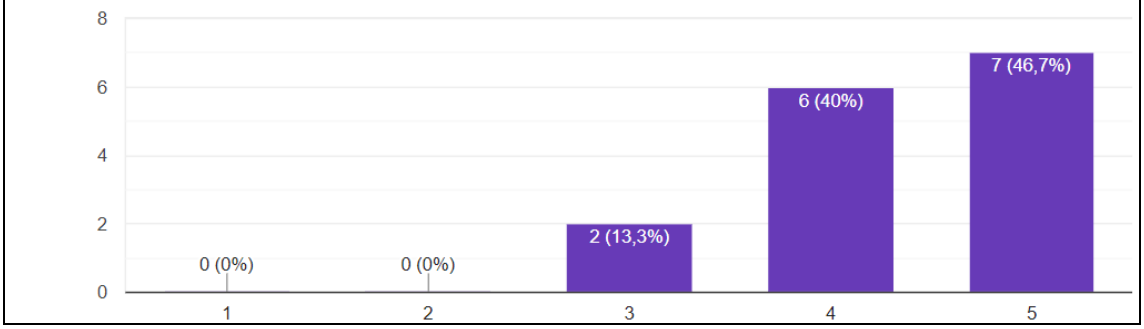
15 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de conscienciação social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

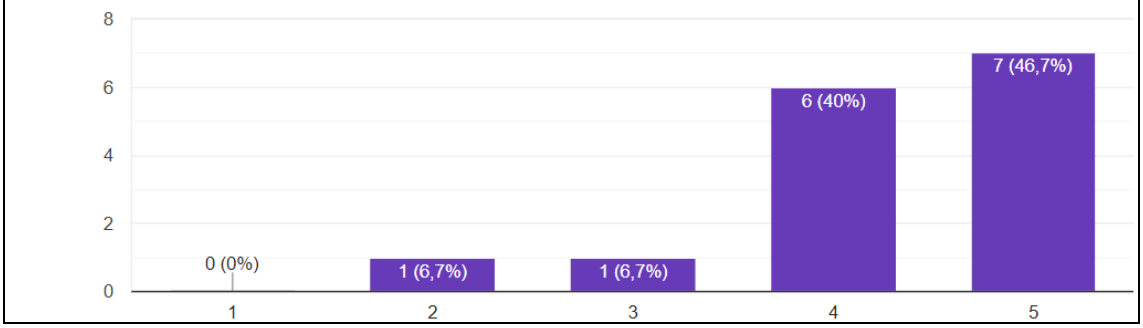
15 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

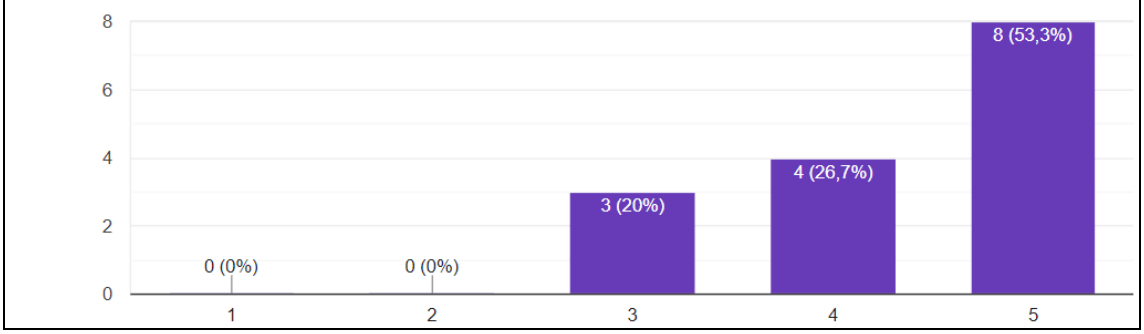
15 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

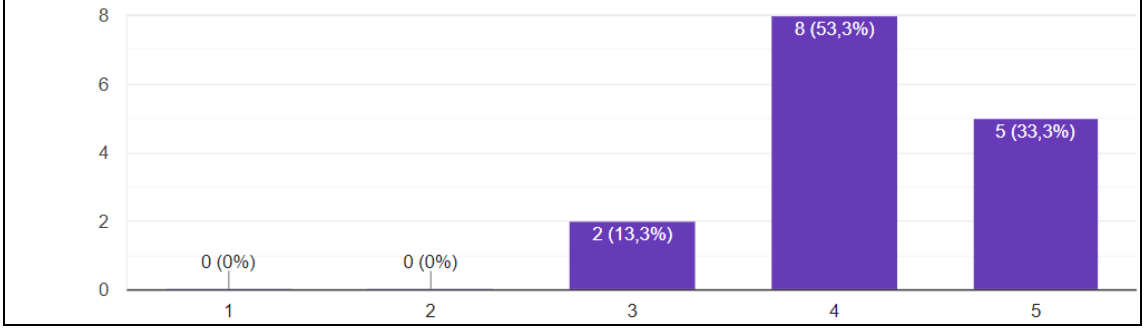
15 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

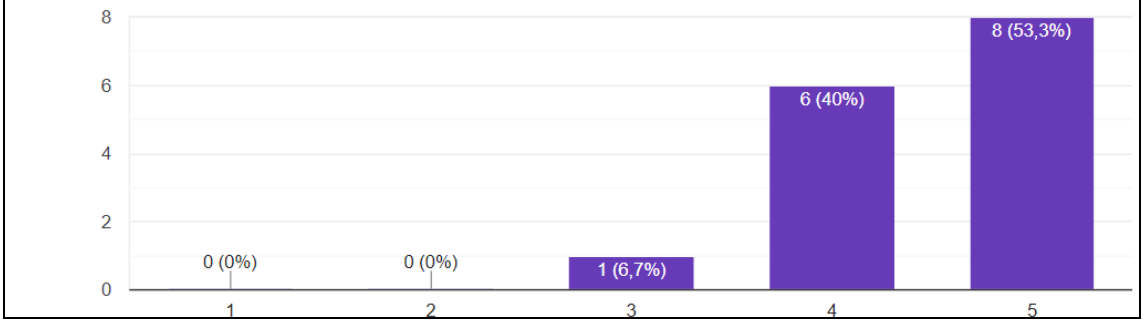
15 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

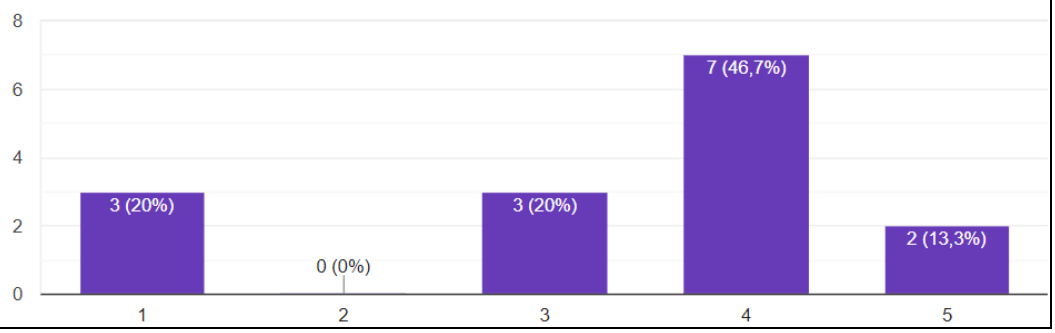
15 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

15 respostas

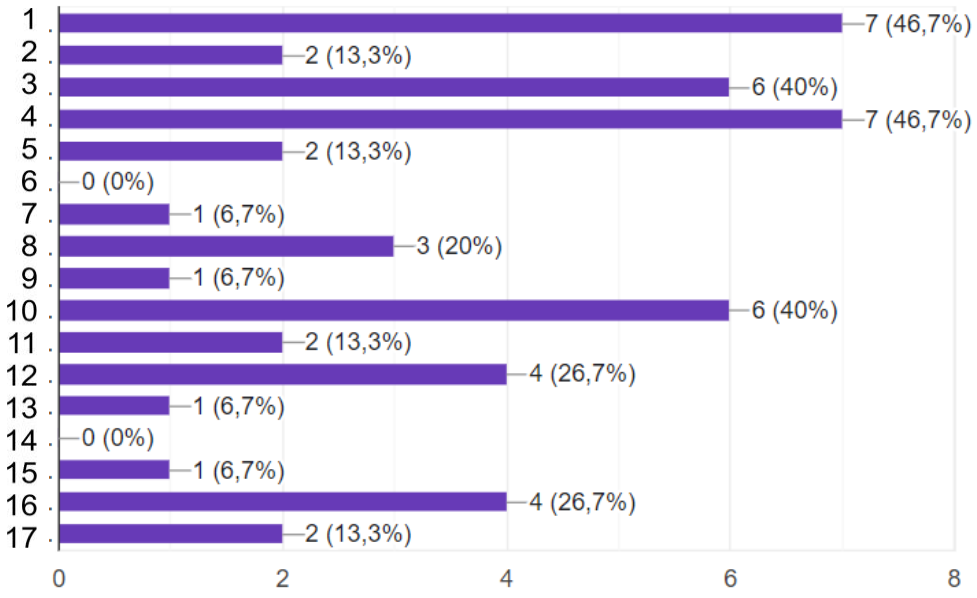


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

15 respostas



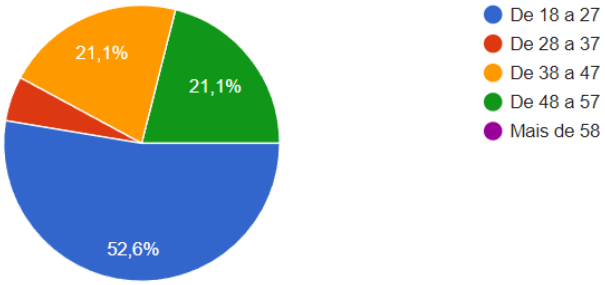
Anexo LXXII – Inquérito com adeptos do S.C. Braga

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

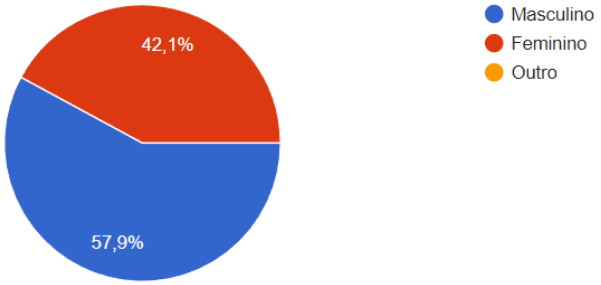
19 respostas



Sexo

Copiar

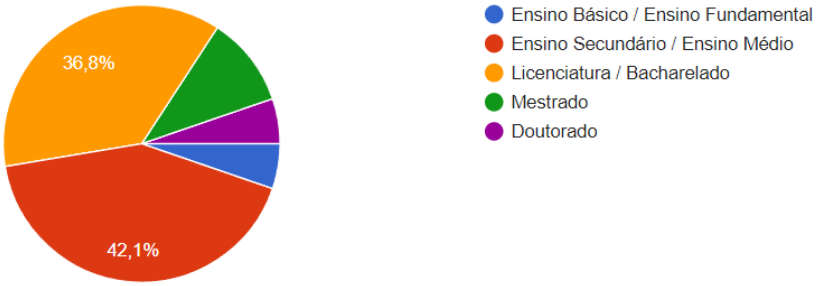
19 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

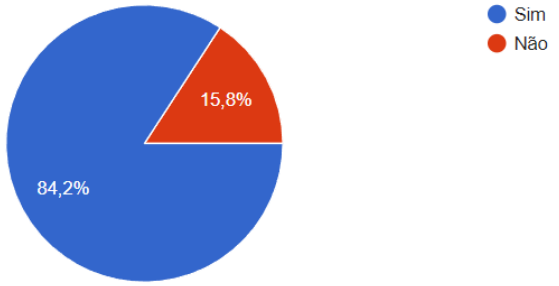
19 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

19 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

19 respostas



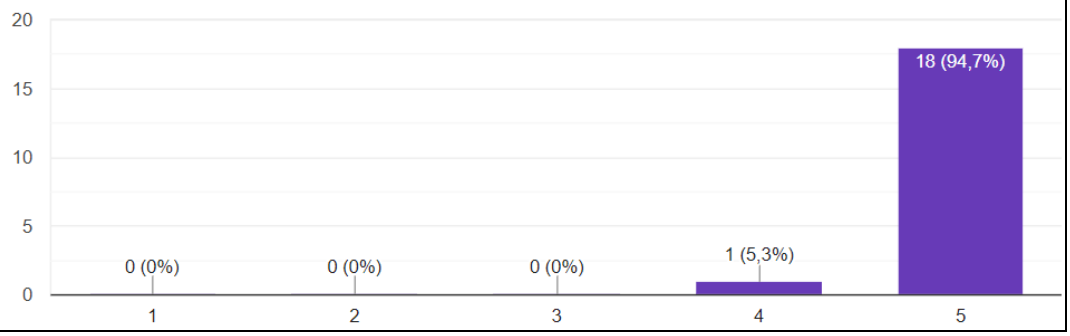
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

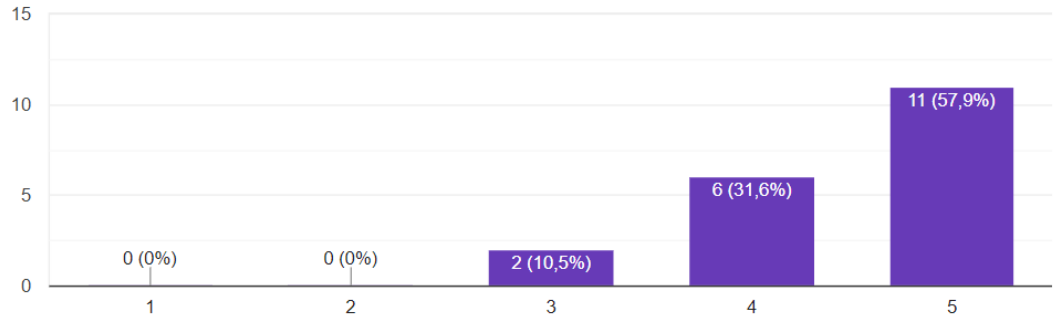
19 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

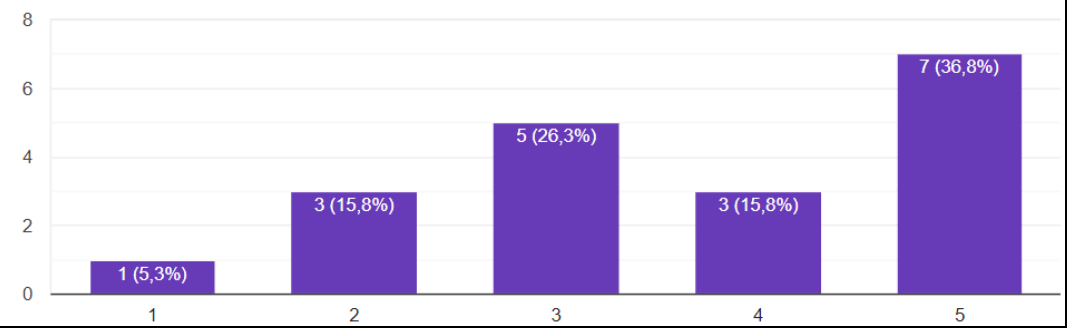
19 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

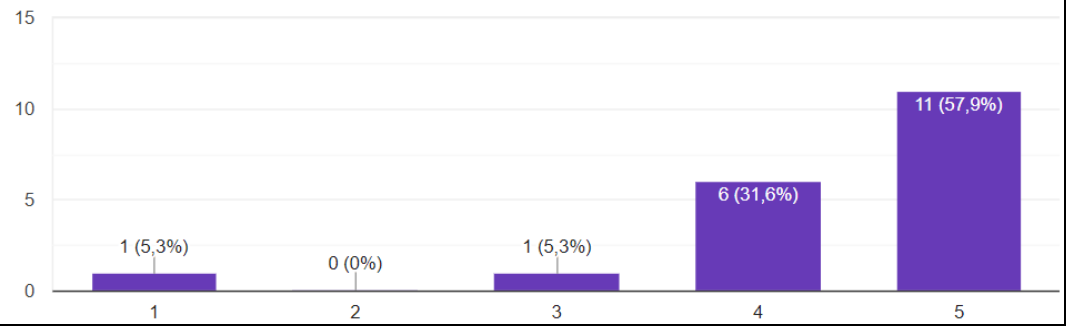
19 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

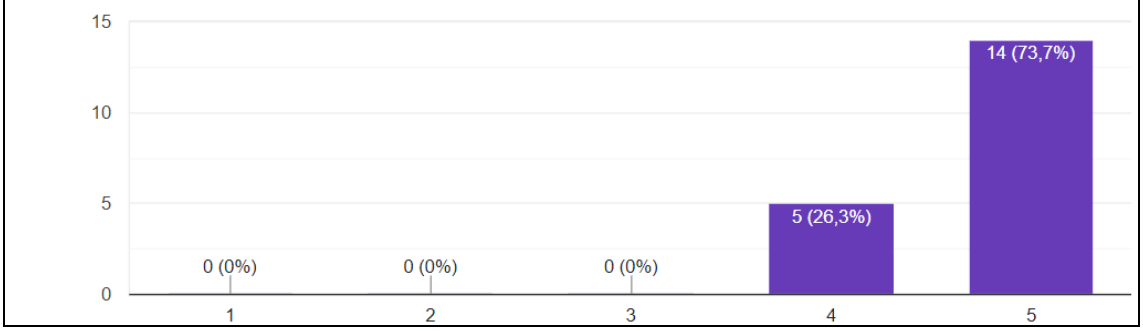
19 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

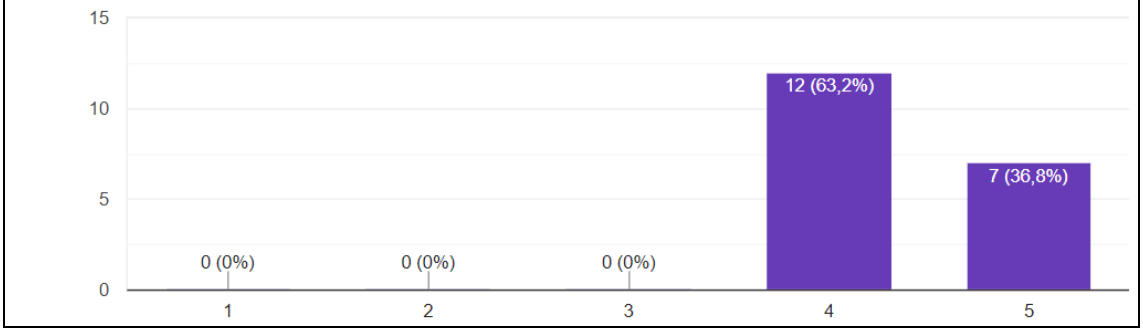
19 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de conscientização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

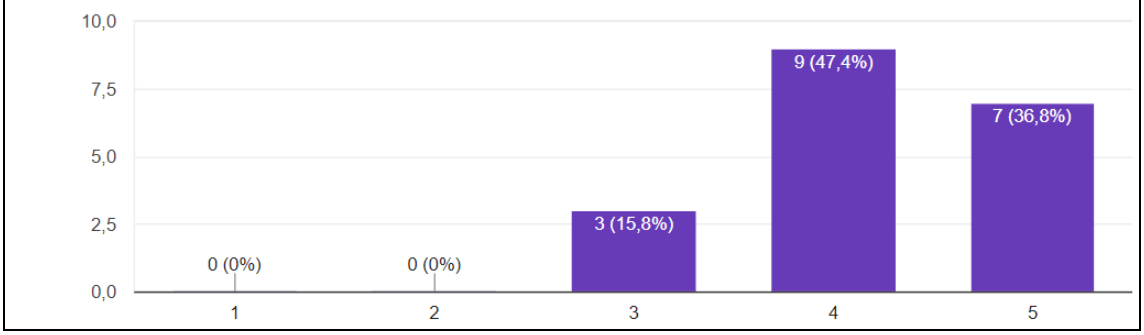
19 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

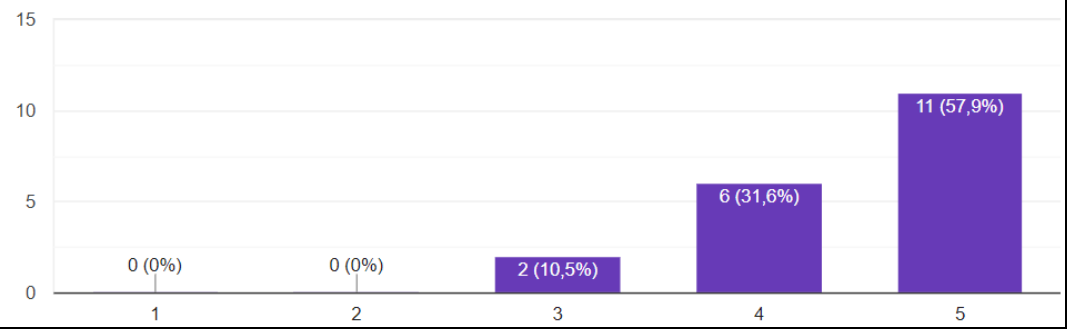
19 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

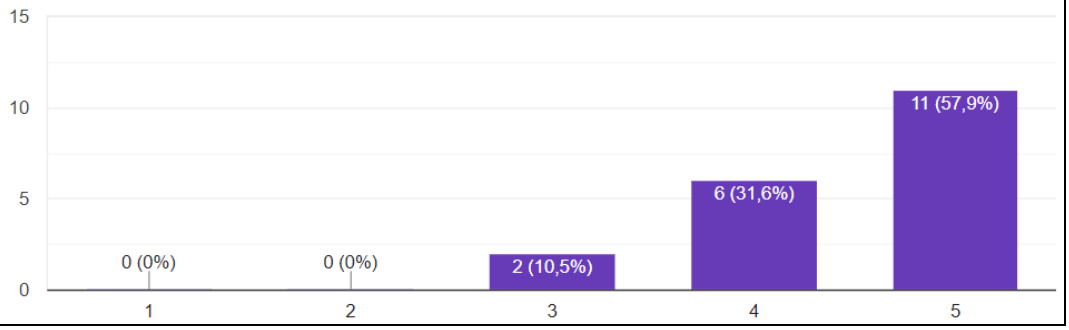
19 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

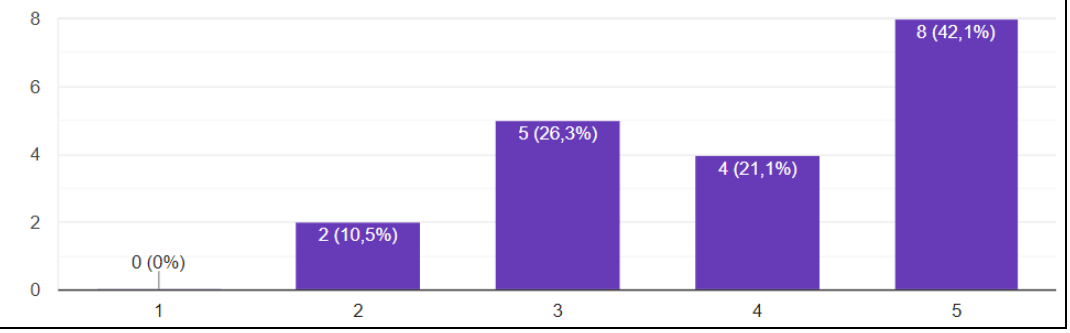
19 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

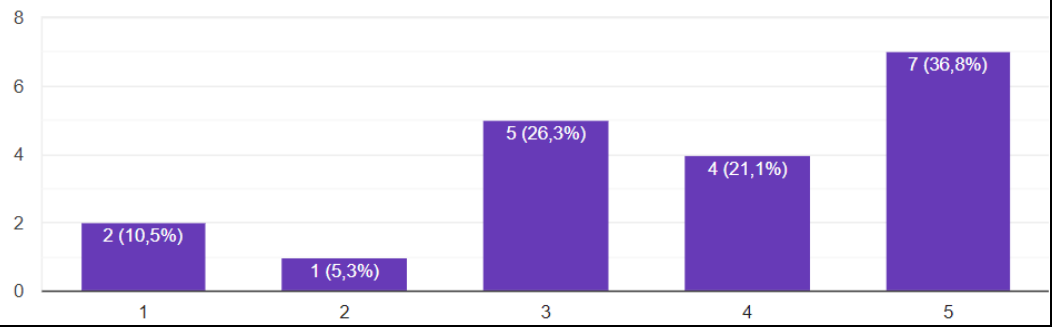
19 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

19 respostas

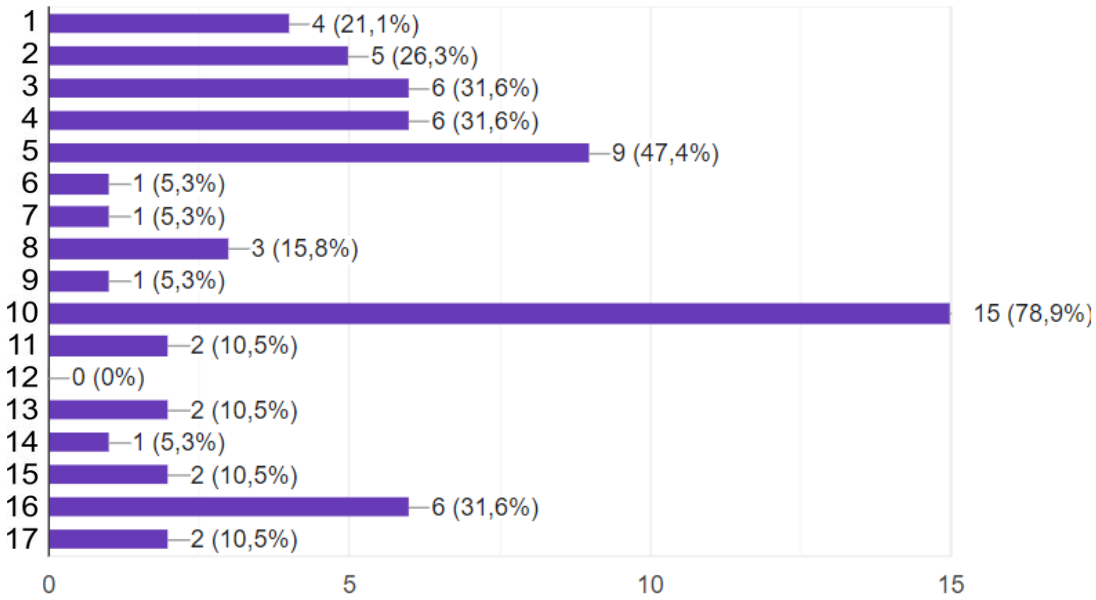


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

19 respostas



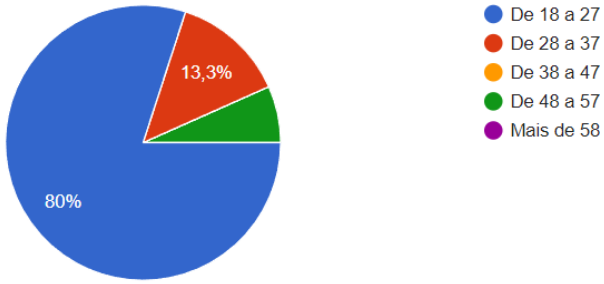
Anexo LXXIII – Inquérito com adeptos do C.S. Marítimo

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

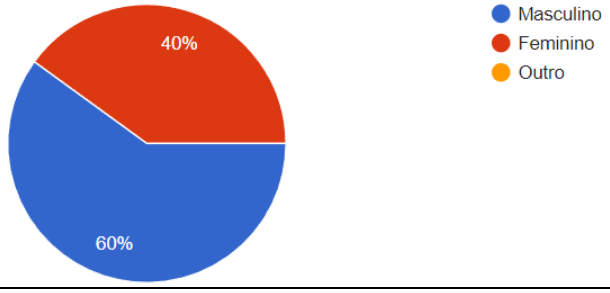
15 respostas



Sexo

Copiar

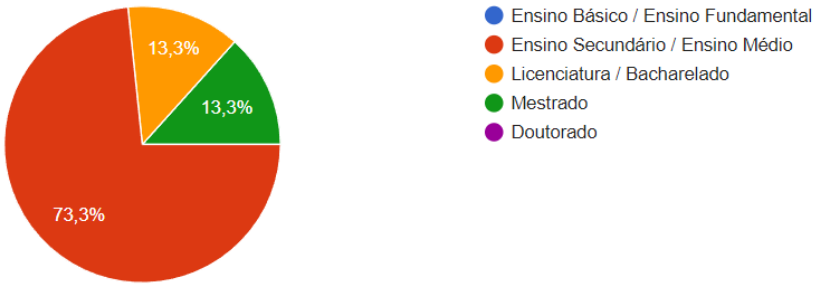
15 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

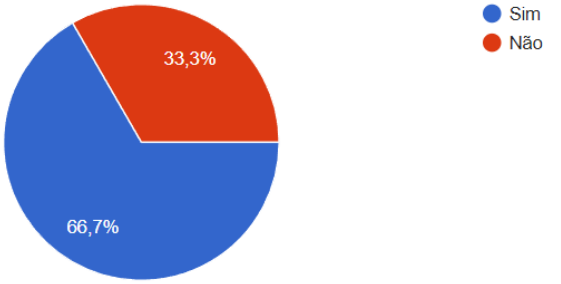
15 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

15 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

15 respostas



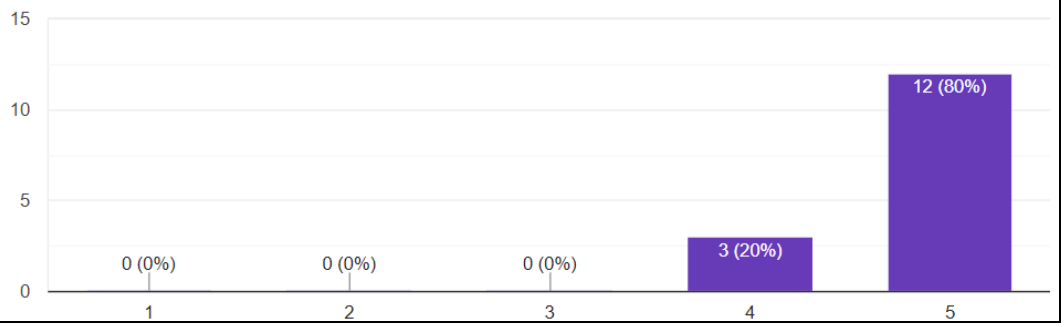
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

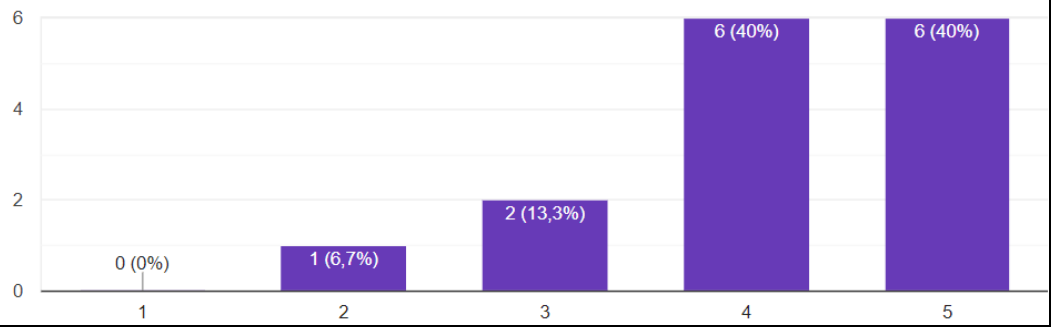
15 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

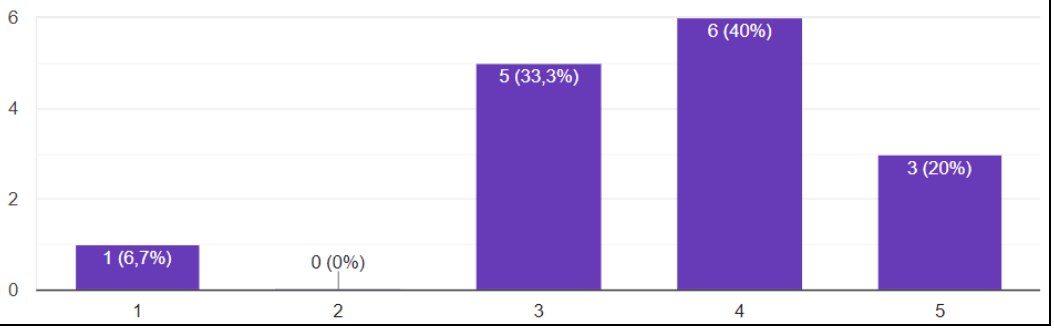
15 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

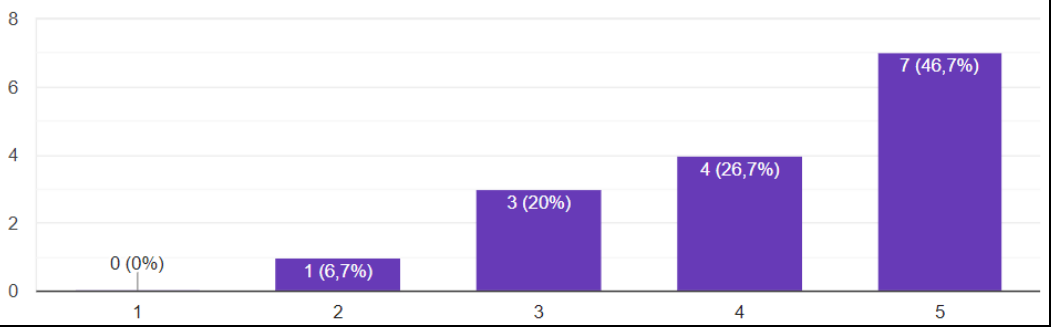
15 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

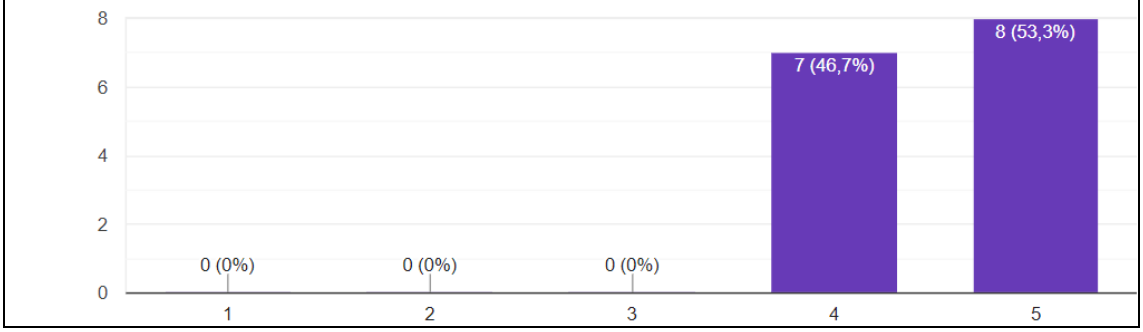
15 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

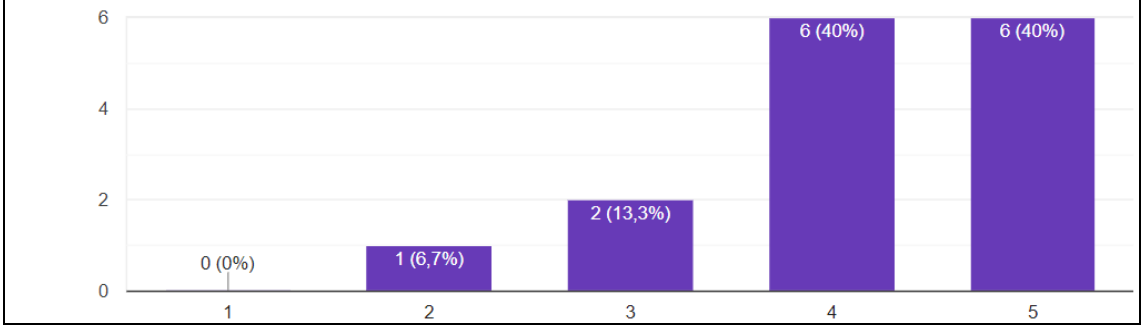
15 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

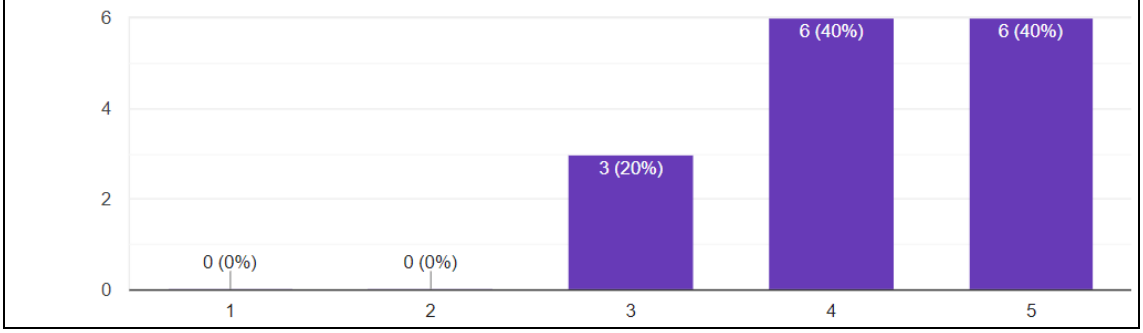
15 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

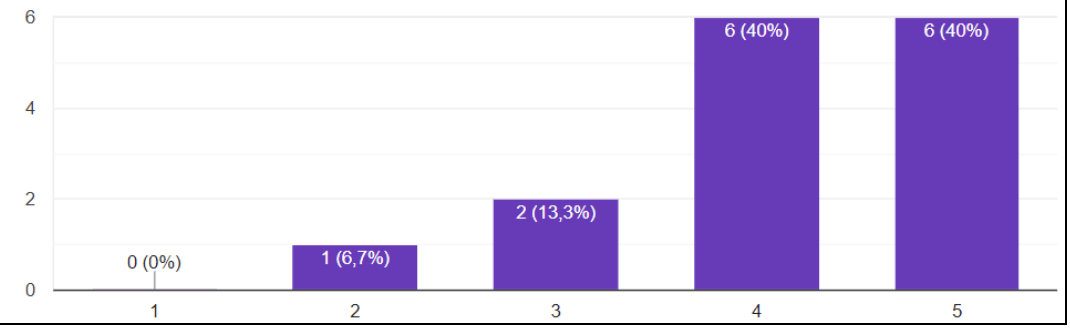
15 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

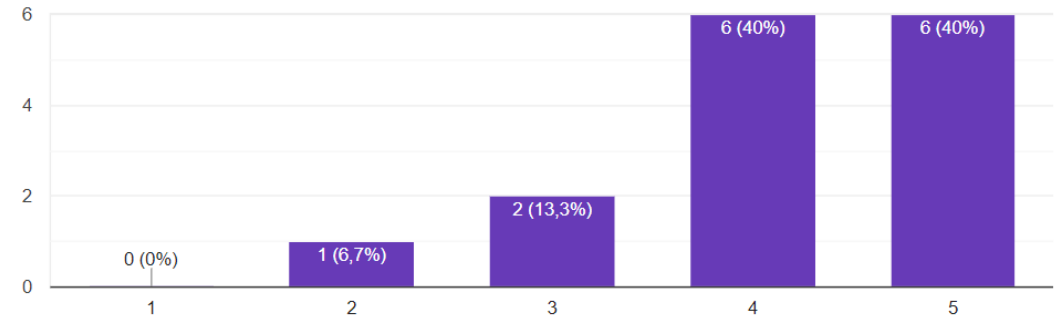
15 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

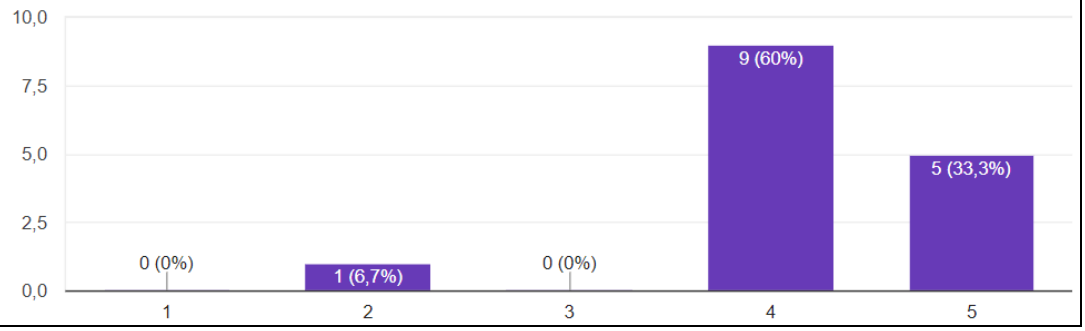
15 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

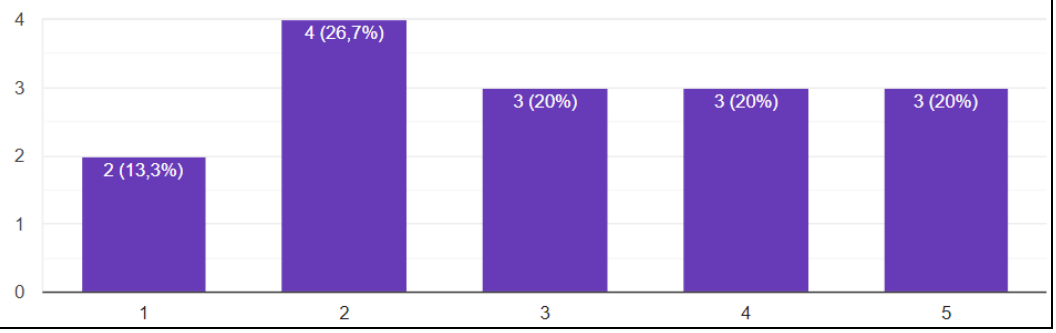
15 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

15 respostas

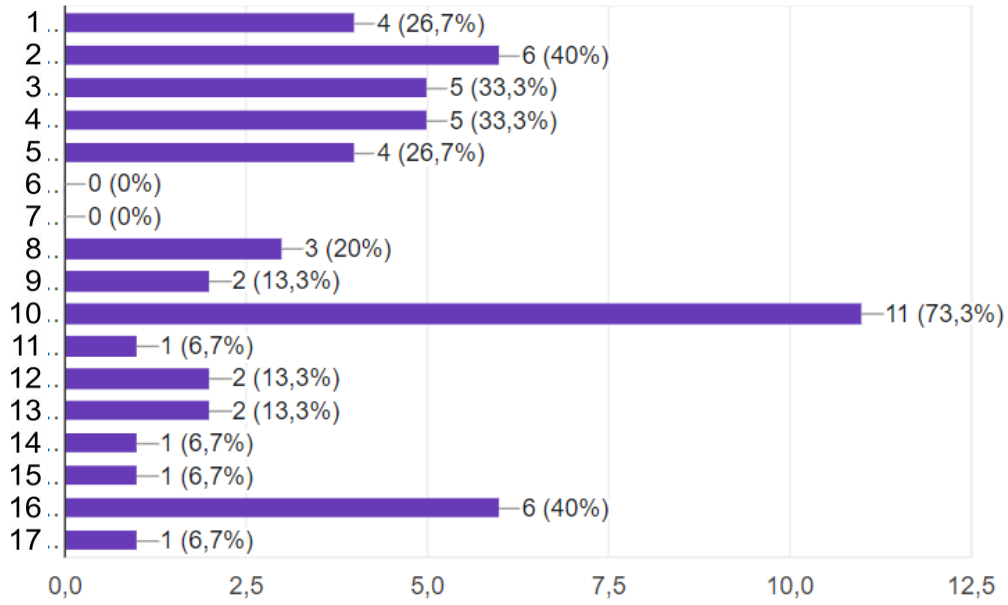


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

15 respostas



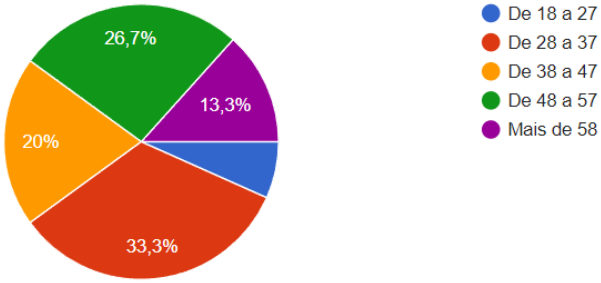
Anexo LXXIV – Inquérito com adeptos do Gil Vicente F.C.

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

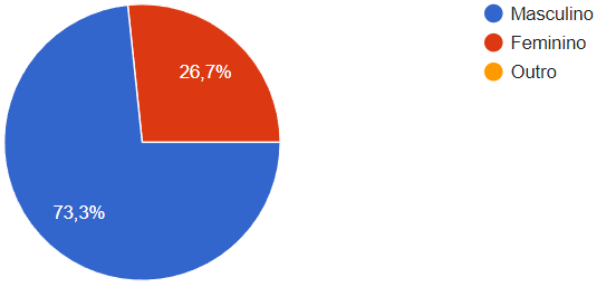
15 respostas



Sexo

Copiar

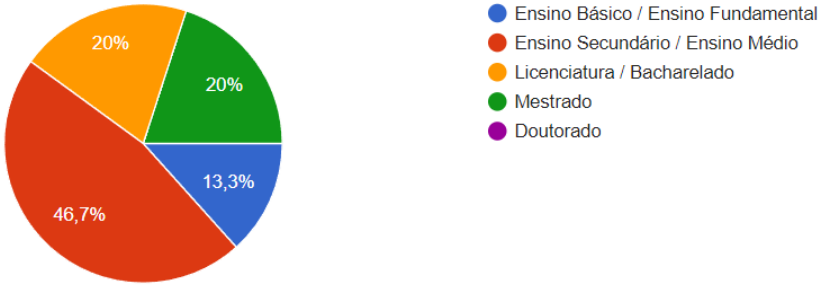
15 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

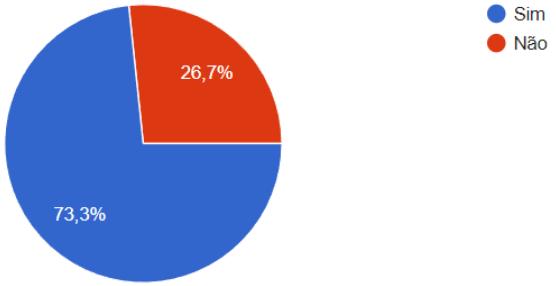
15 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

15 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

15 respostas



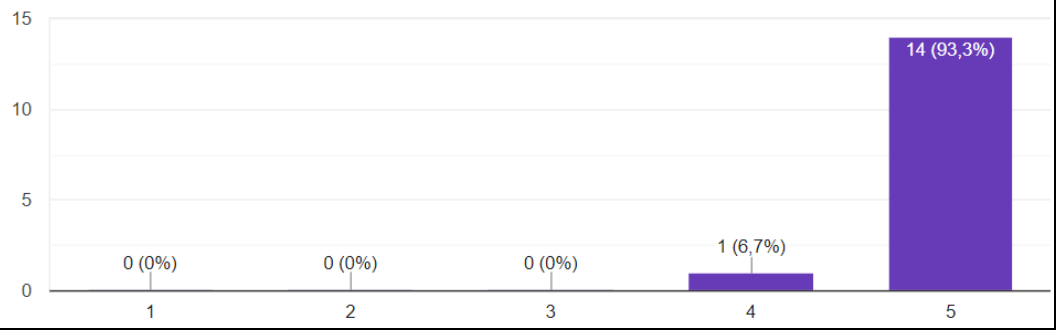
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

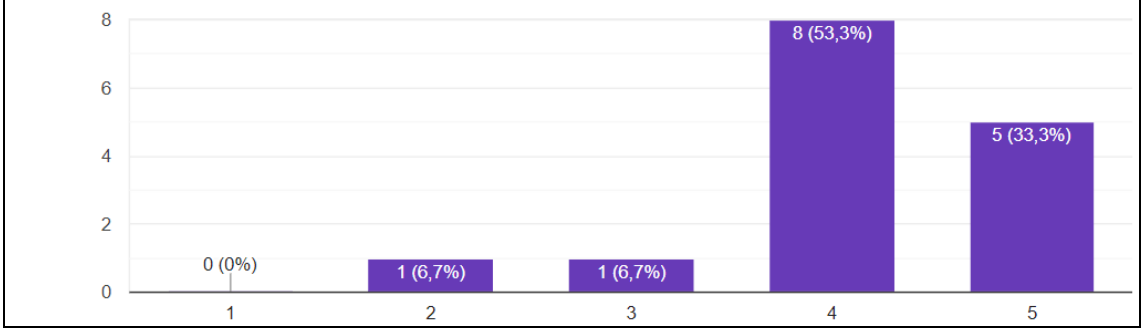
15 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

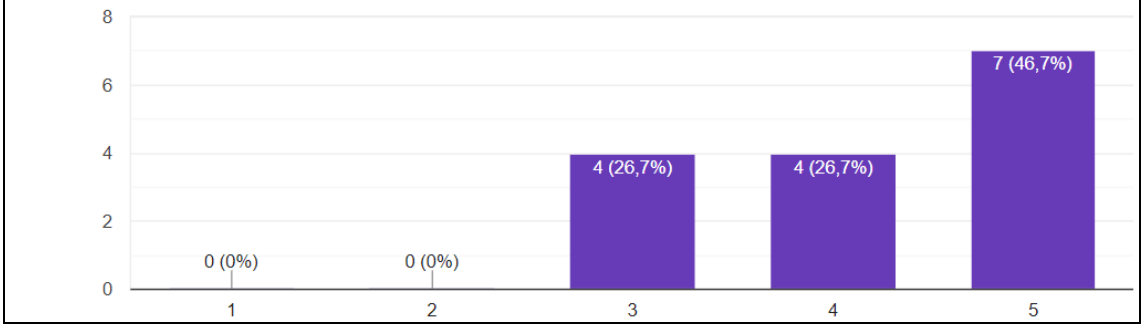
15 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

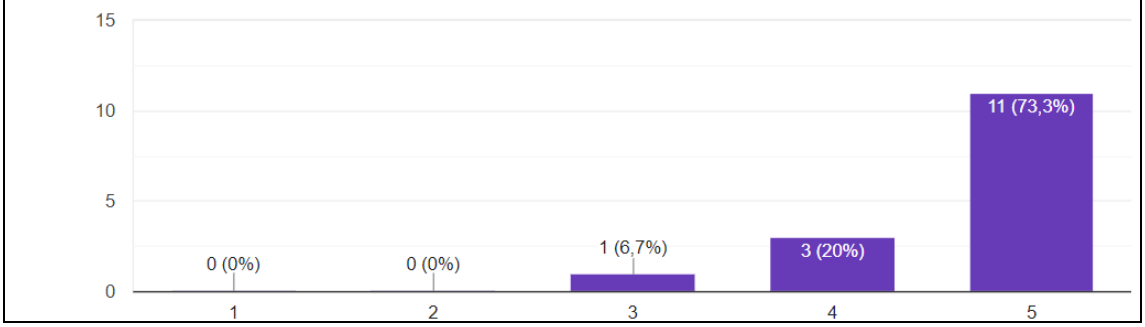
15 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

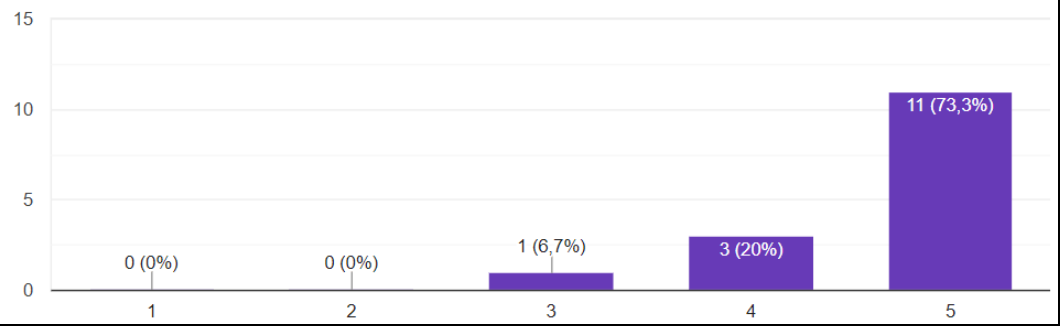
15 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

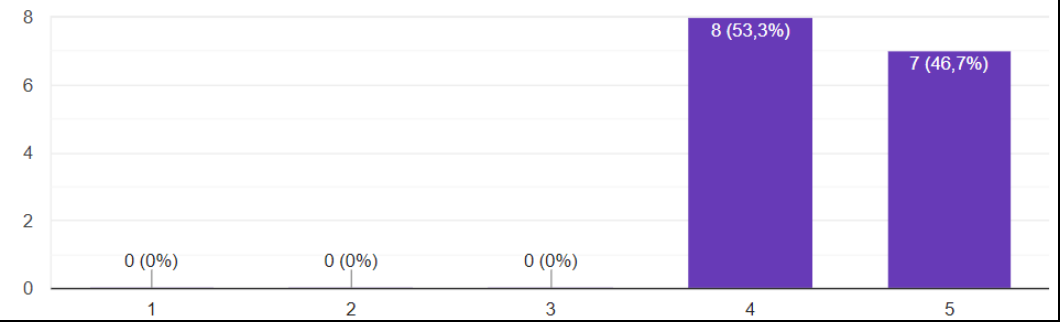
15 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

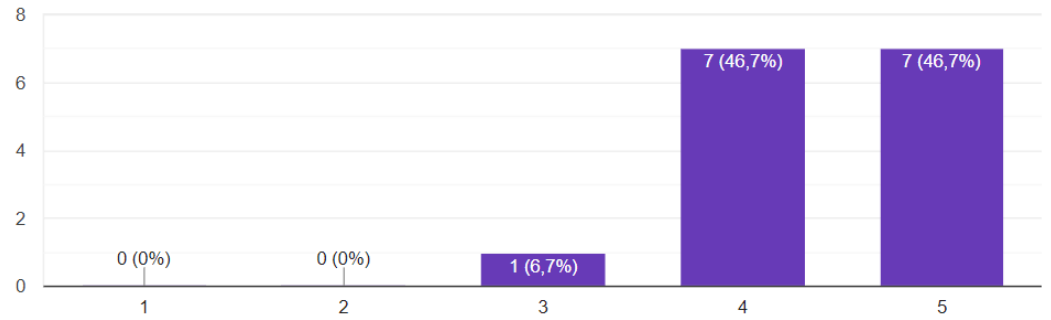
15 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

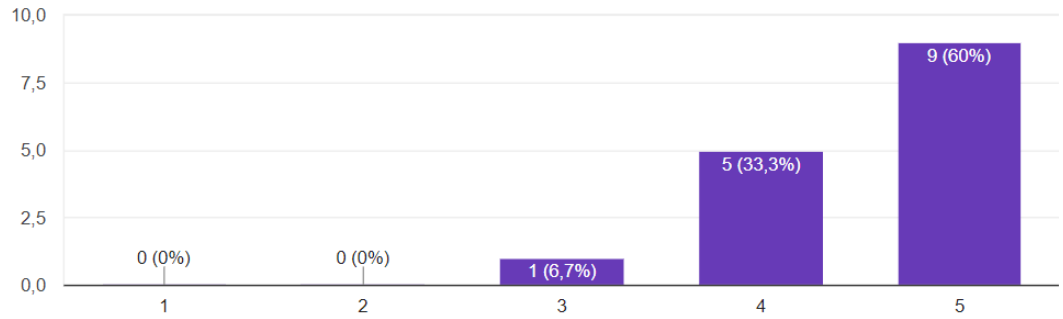
15 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

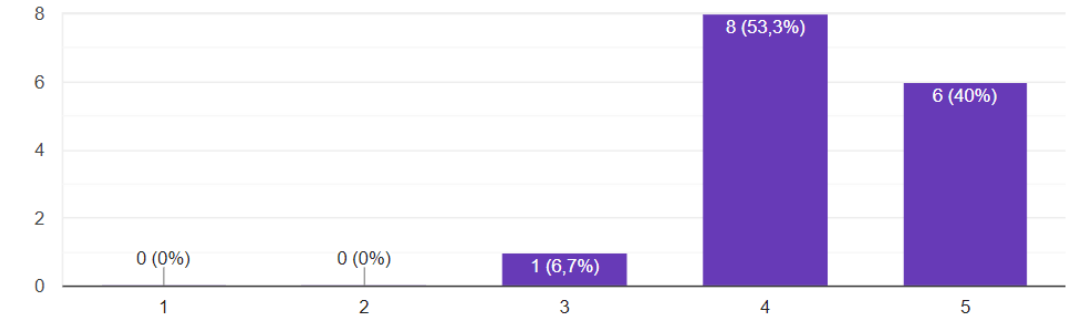
15 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

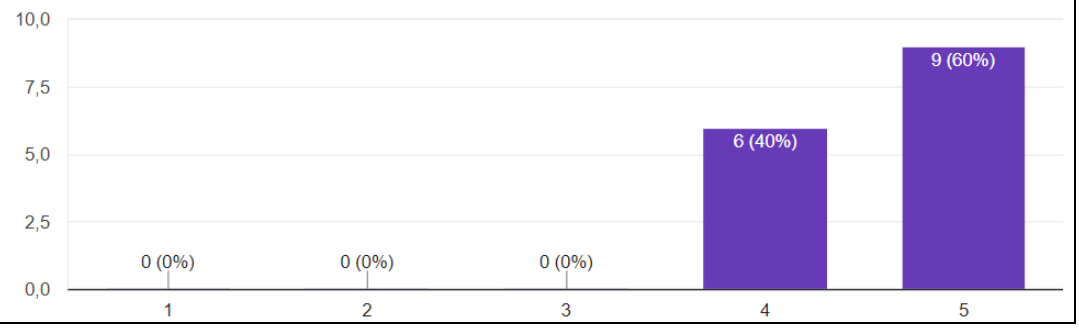
15 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

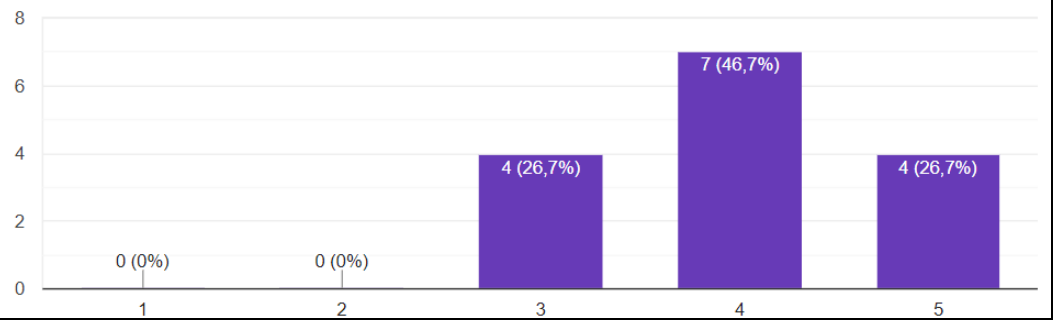
15 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

15 respostas

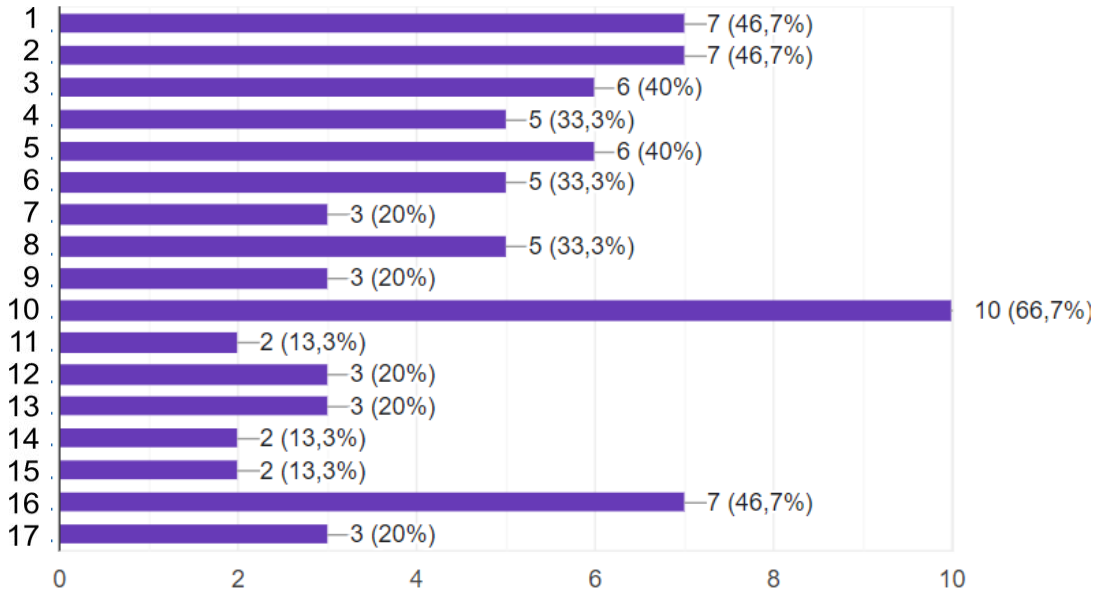


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

15 respostas



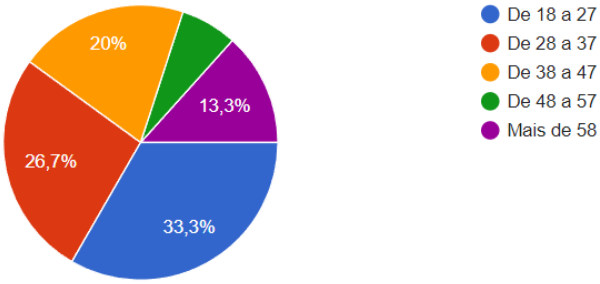
Anexo LXXV – Inquérito com adeptos do G.D. Estoril Praia

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

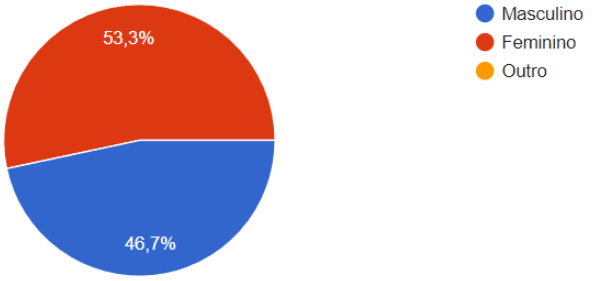
15 respostas



Sexo

Copiar

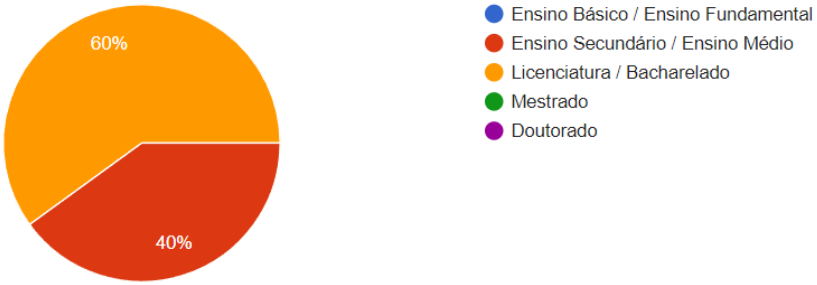
15 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

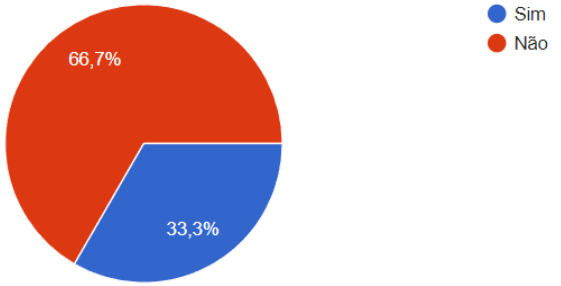
15 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

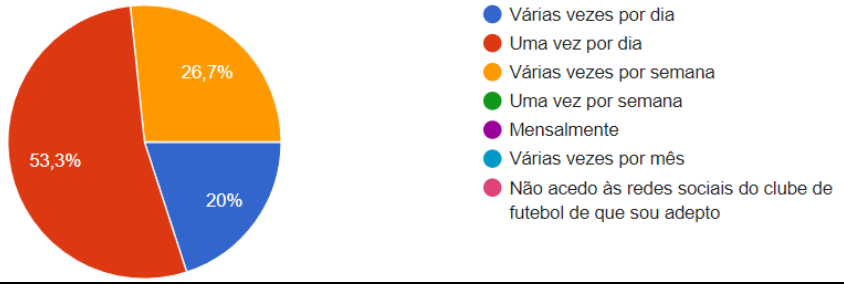
15 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

15 respostas



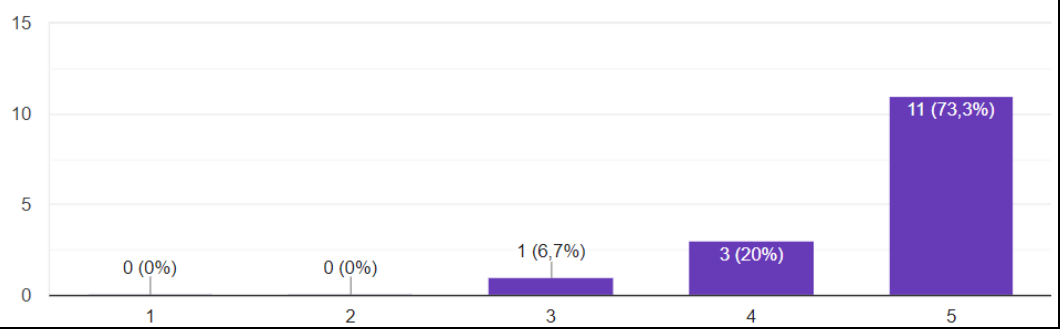
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

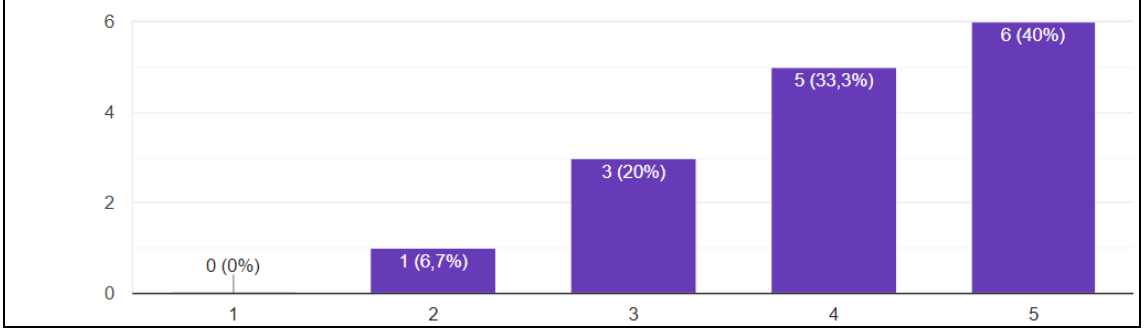
15 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

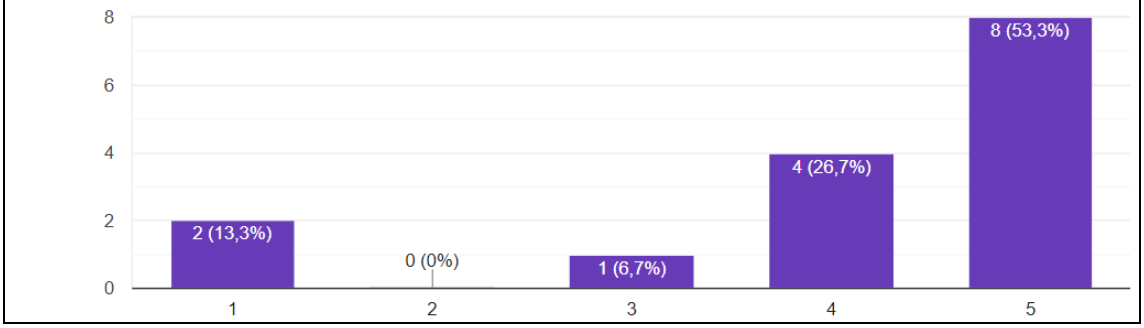
15 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

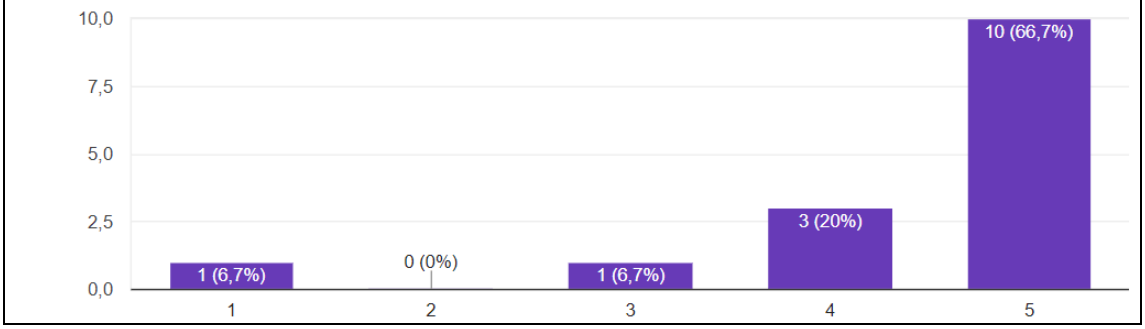
15 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

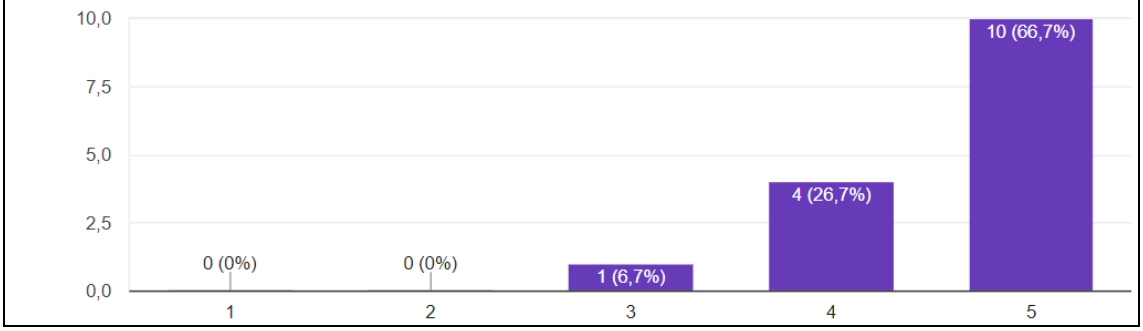
15 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

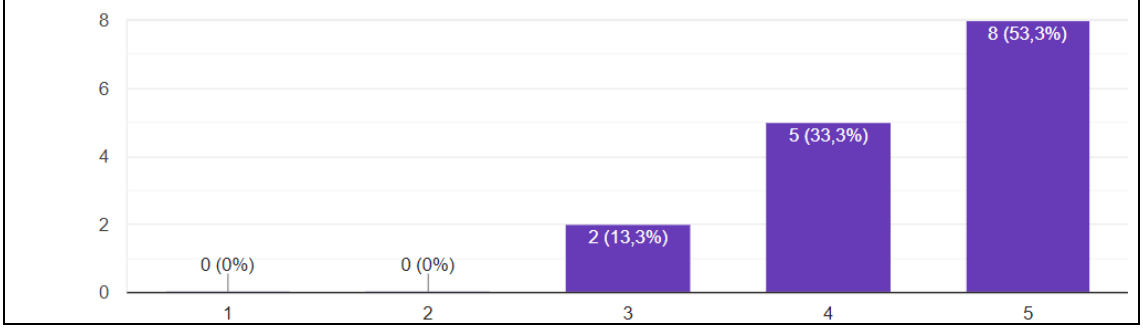
15 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

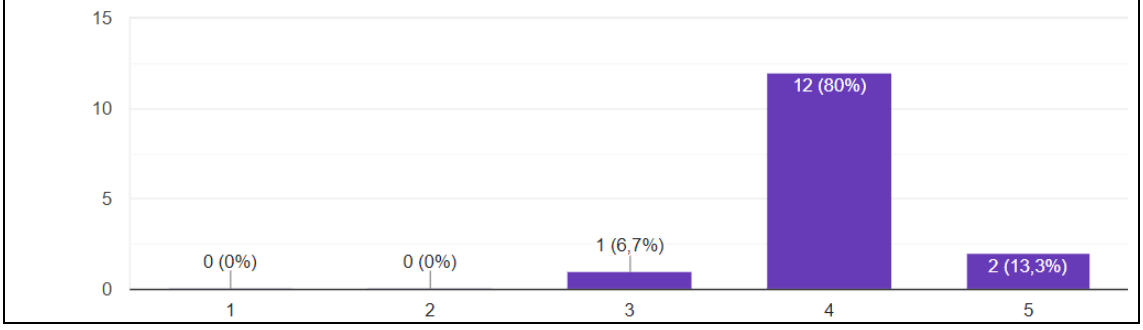
15 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

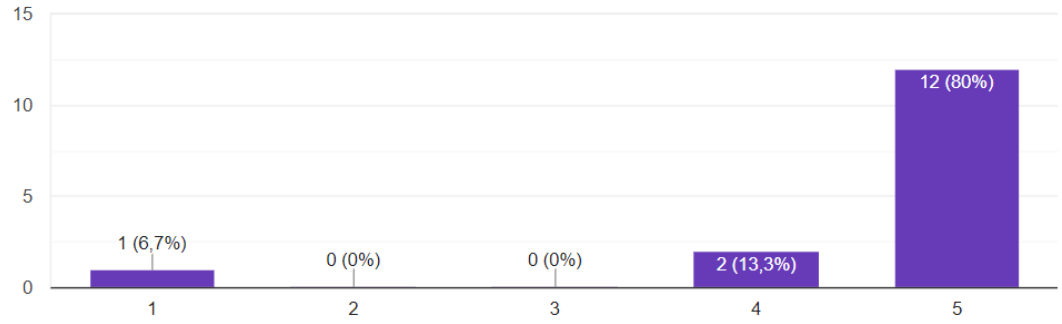
15 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

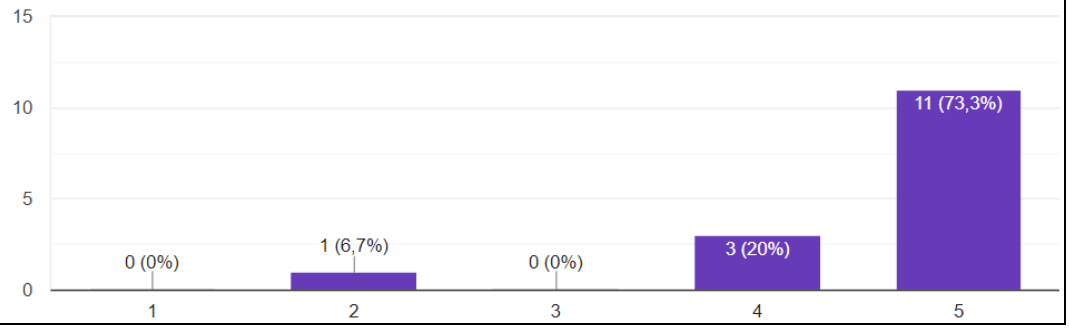
15 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

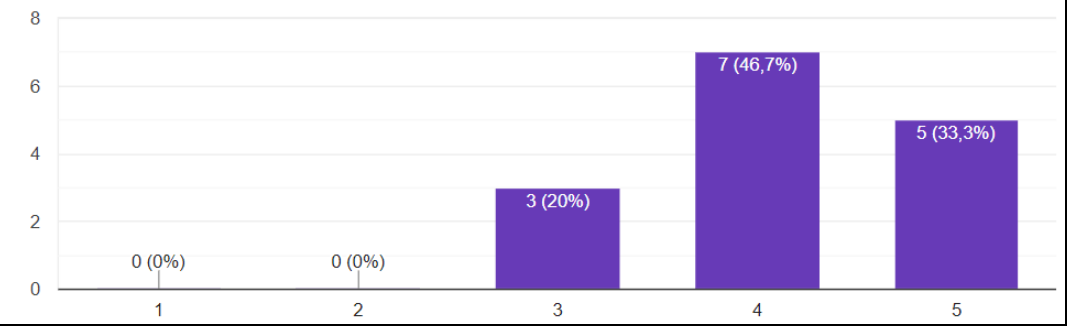
15 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

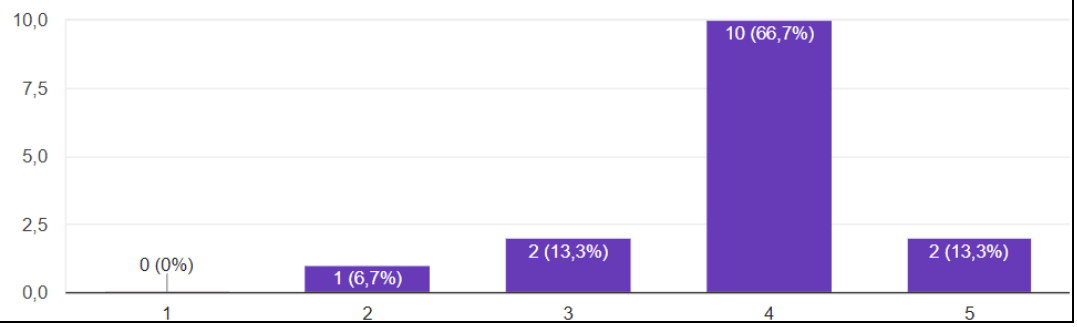
15 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

15 respostas

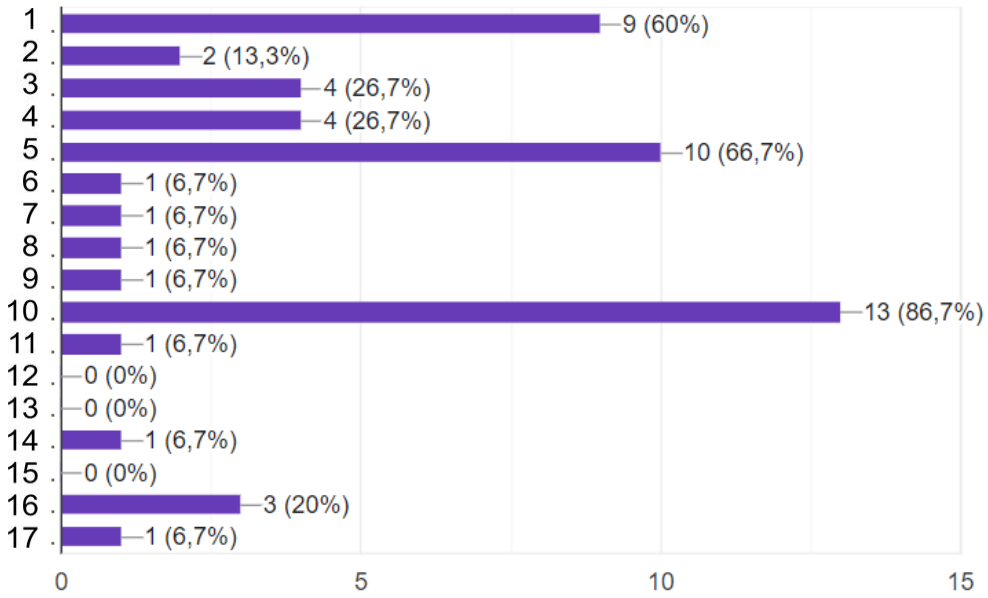


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

15 respostas



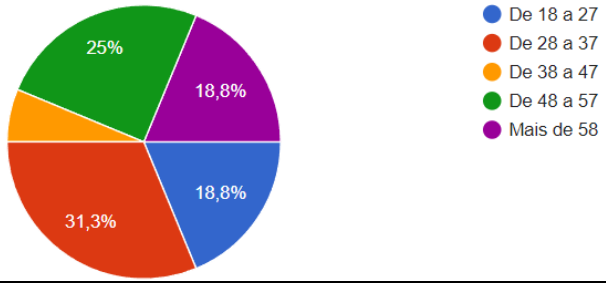
Anexo LXXVI – Inquérito com adeptos do Moreirense F.C.

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

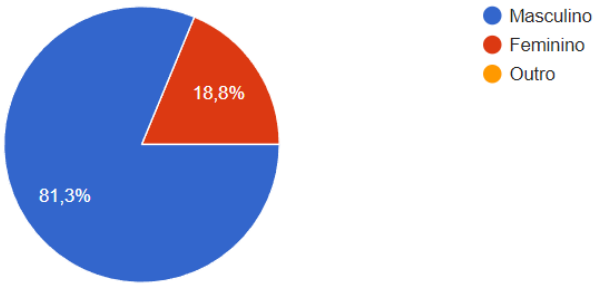
16 respostas



Sexo

Copiar

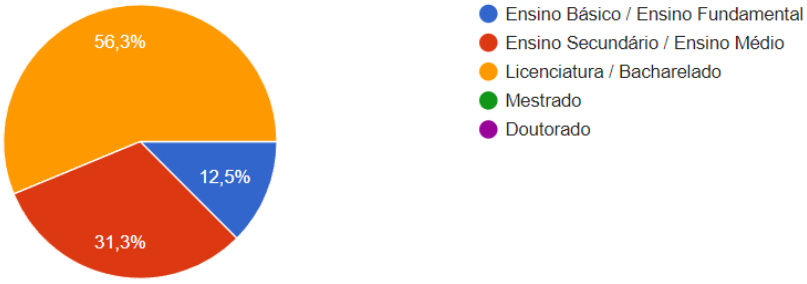
16 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

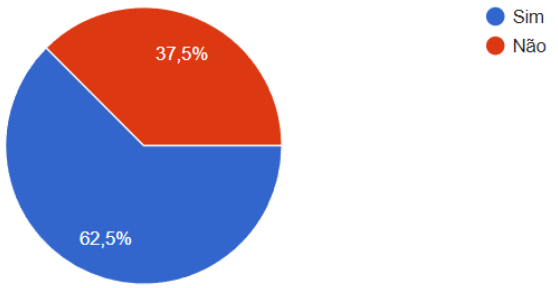
16 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

16 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

16 respostas



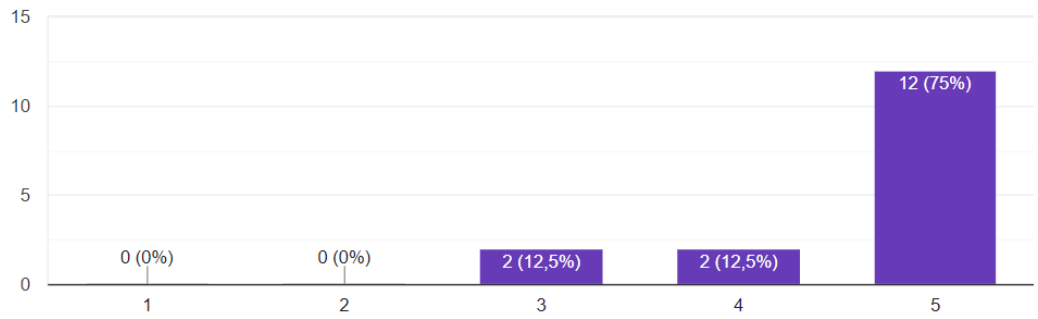
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

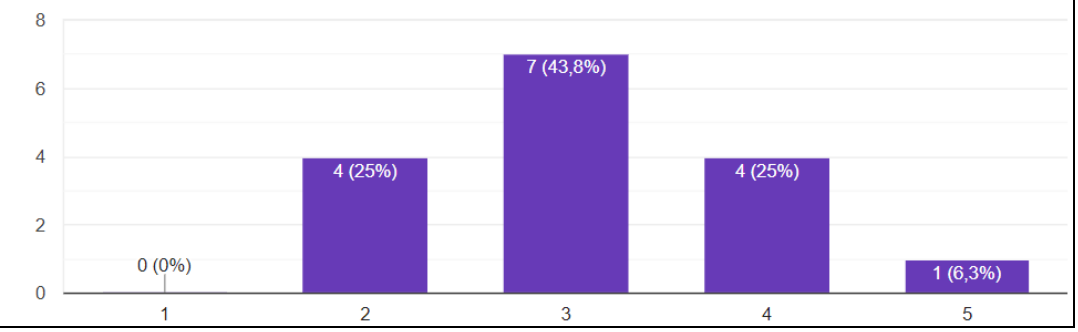
16 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

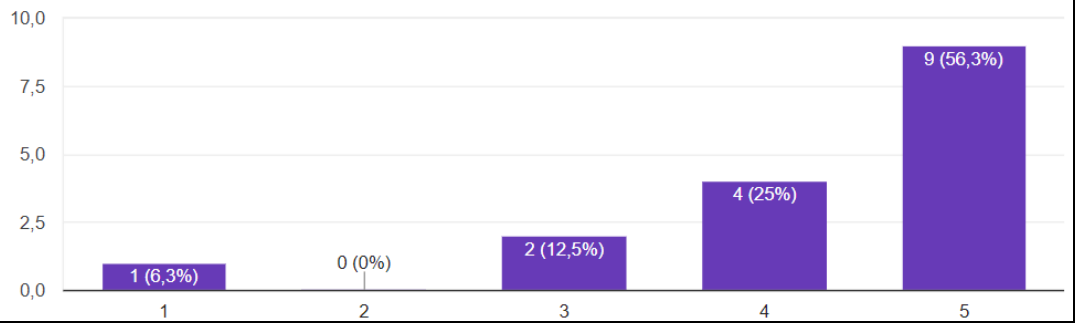
16 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

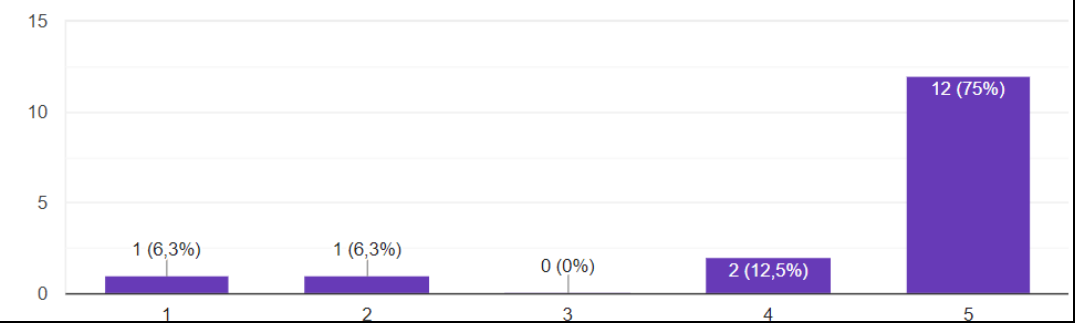
16 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

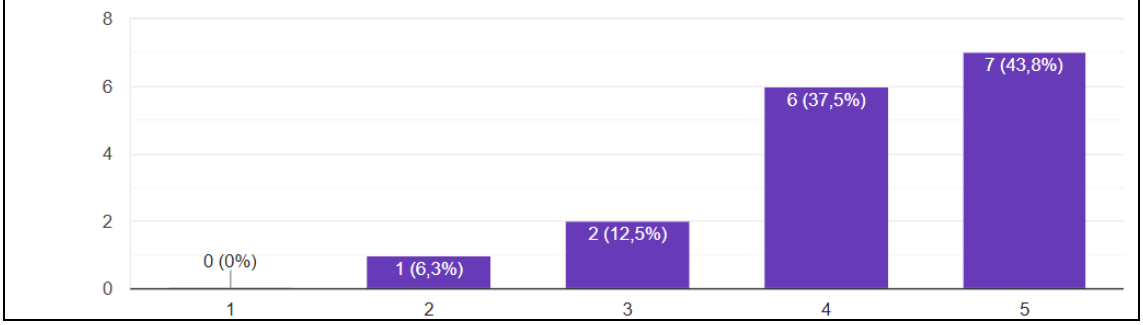
16 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

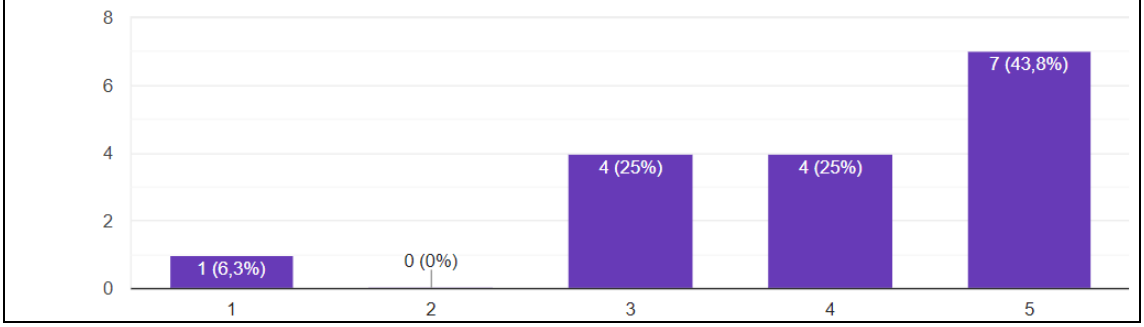
16 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

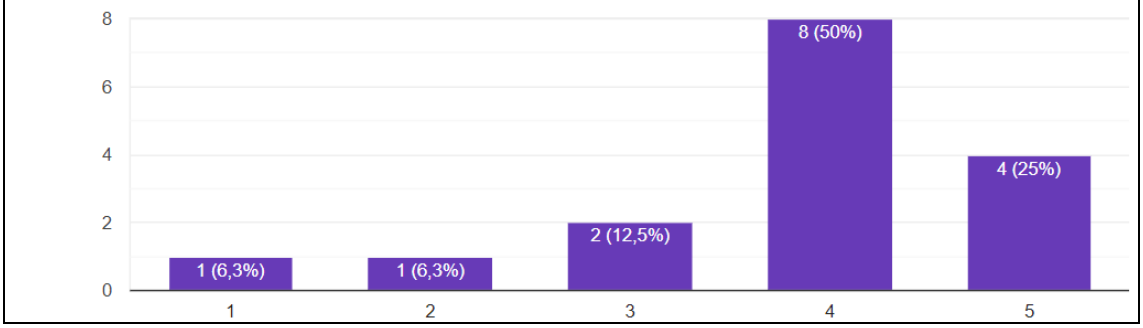
16 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

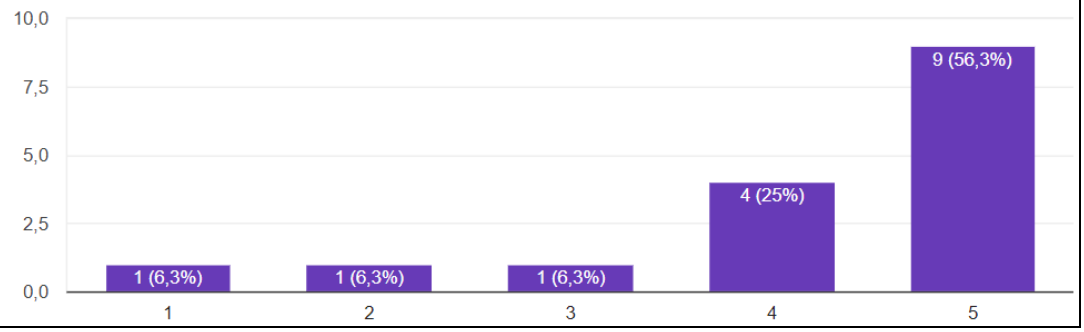
16 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

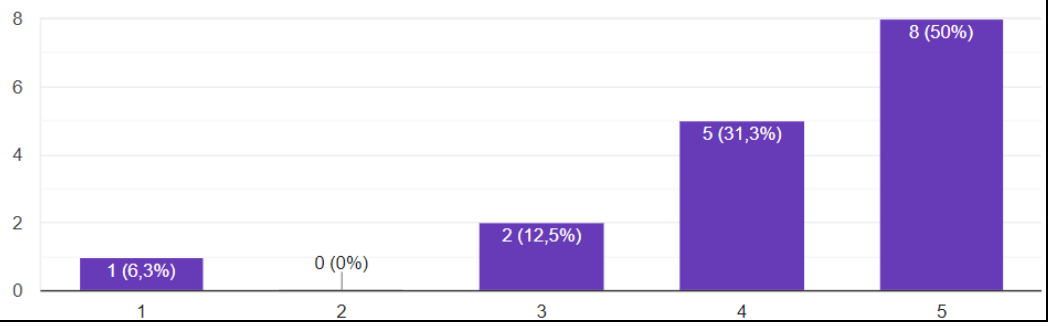
16 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

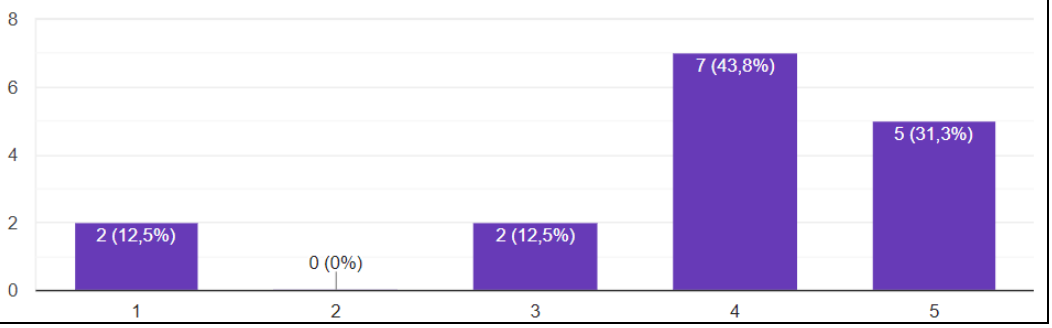
16 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

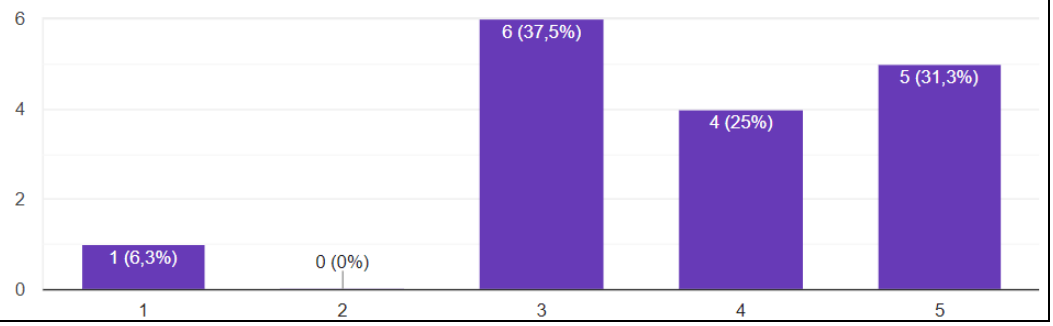
16 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

16 respostas

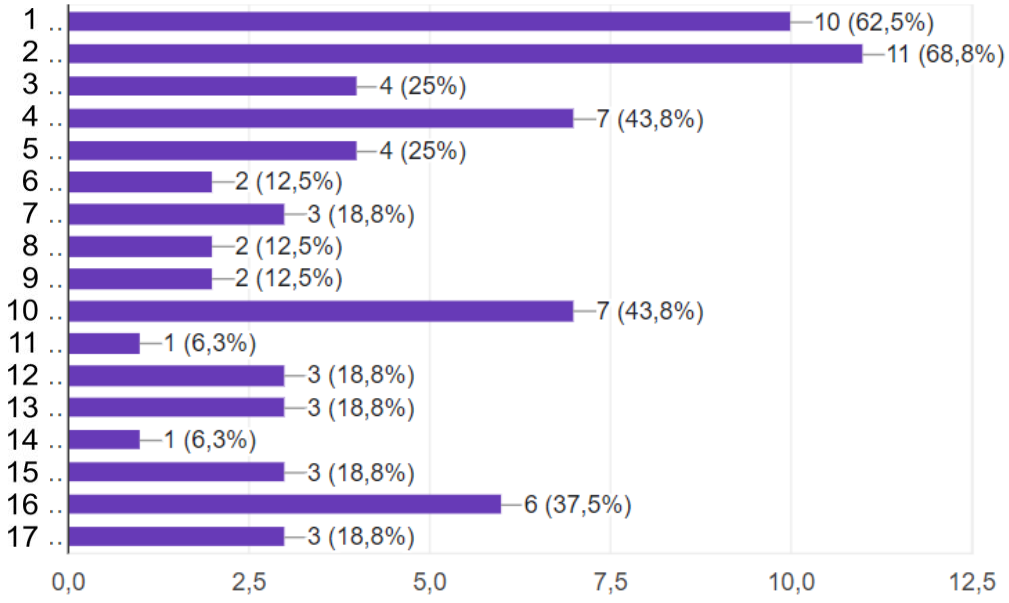


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

16 respostas



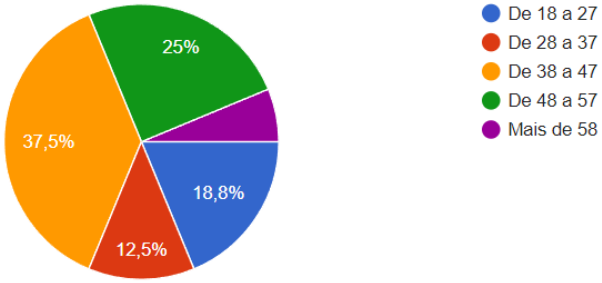
Anexo LXXVII – Inquérito com adeptos do F.C. Famalicão

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

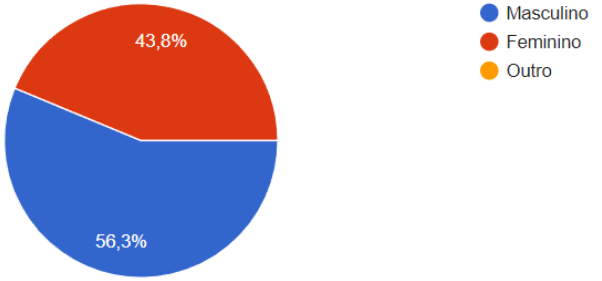
16 respostas



Sexo

Copiar

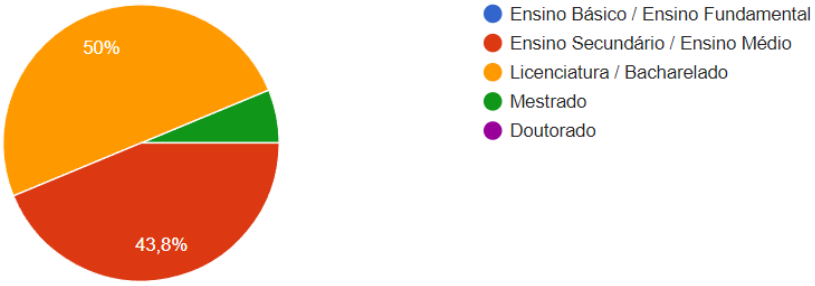
16 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

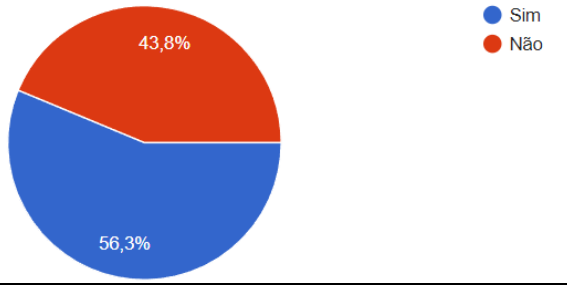
16 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

16 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

16 respostas



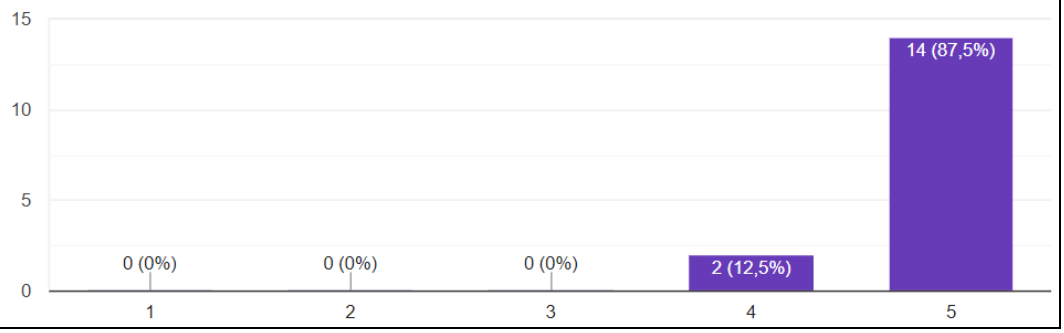
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

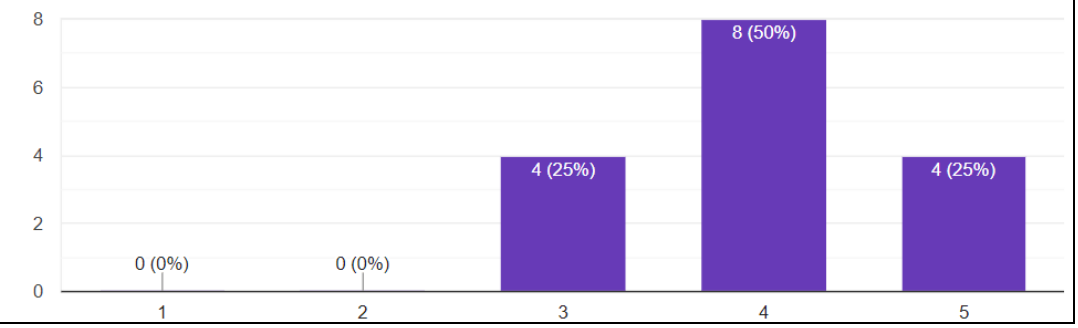
16 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

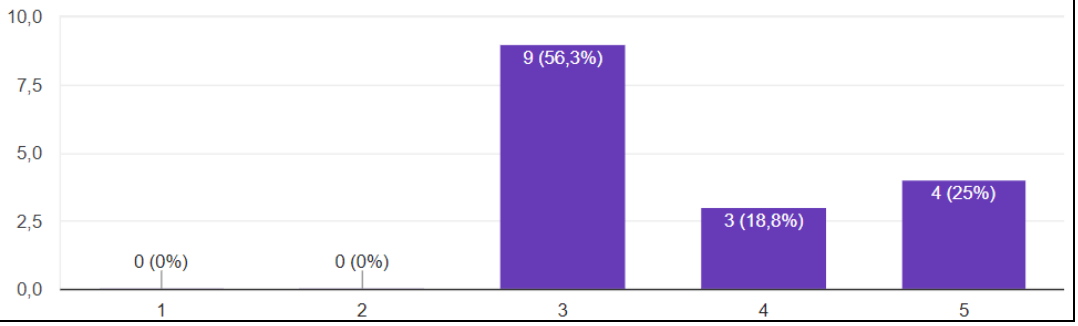
16 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

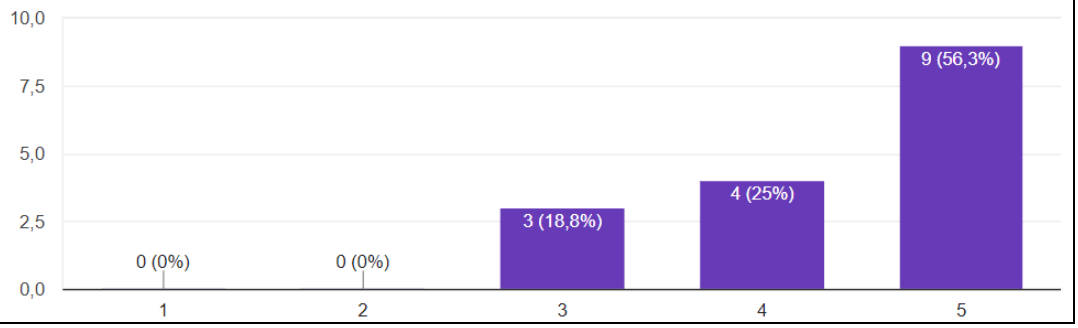
16 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

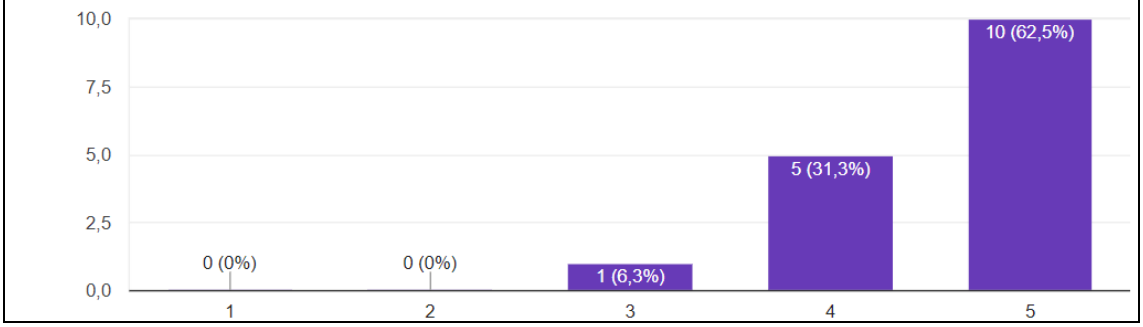
16 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

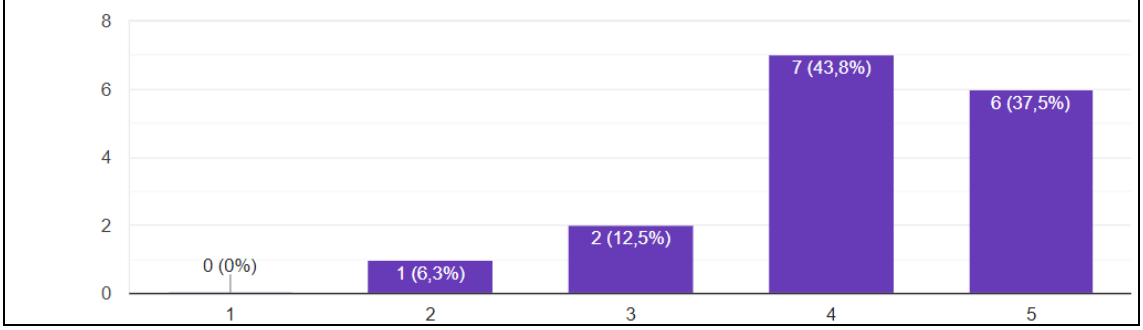
16 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de conscienciação social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

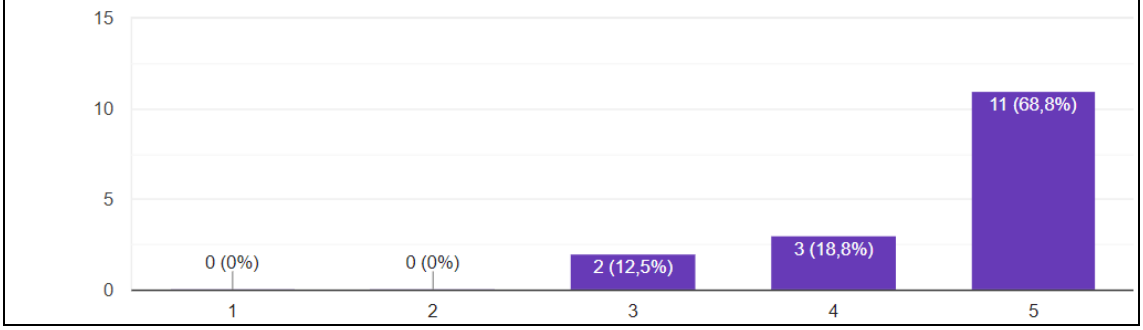
16 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

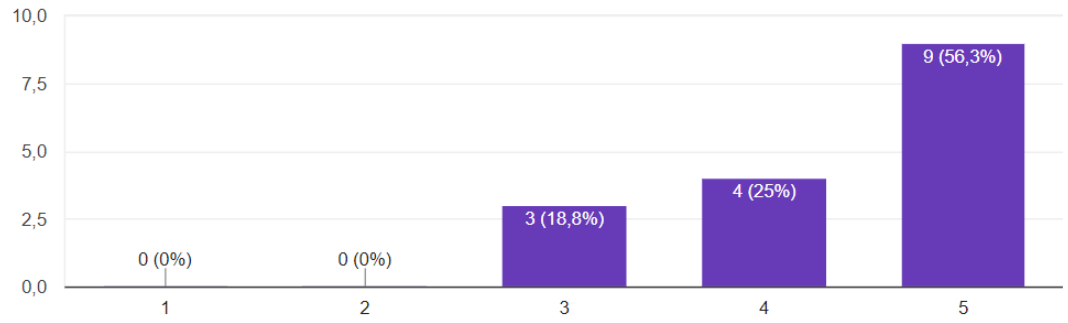
16 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

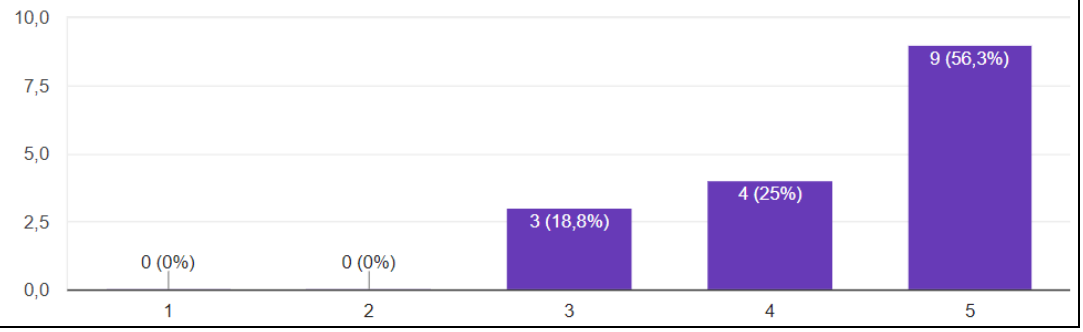
16 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

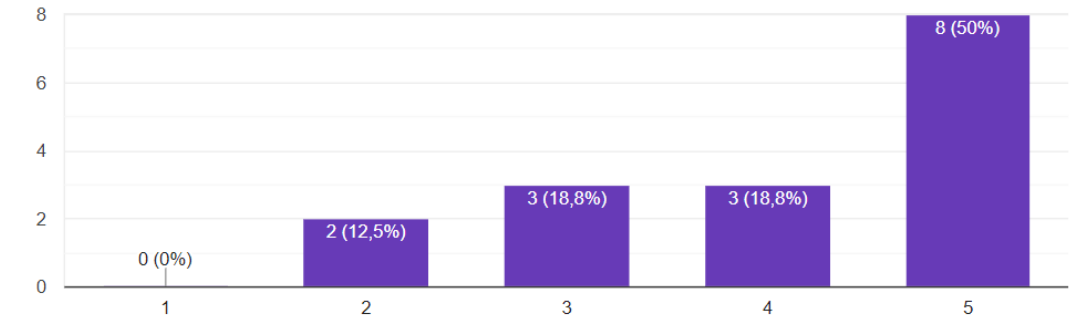
16 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

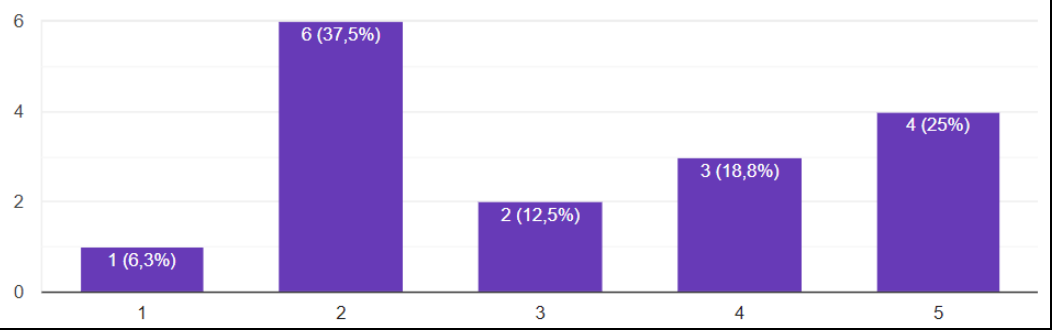
16 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

16 respostas

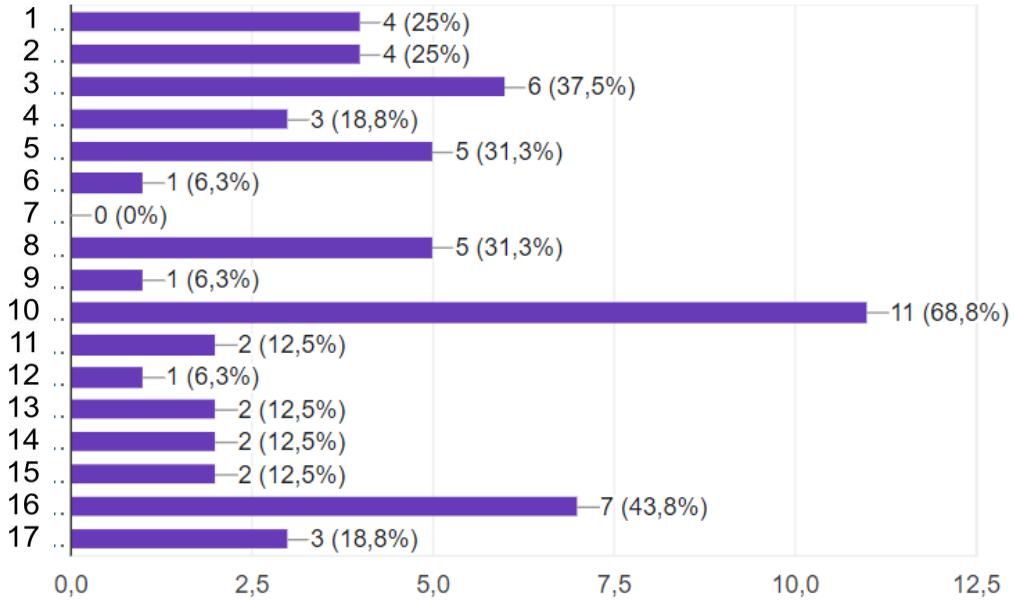


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

16 respostas



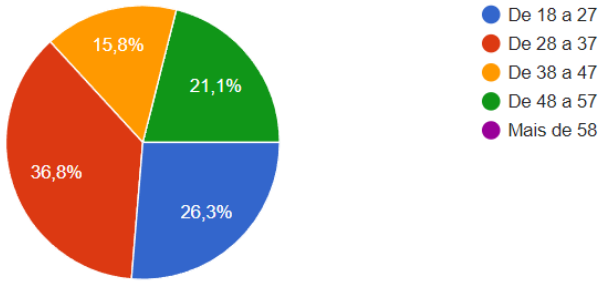
Anexo LXXVIII – Inquérito com adeptos do F.C. Paços de Ferreira

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

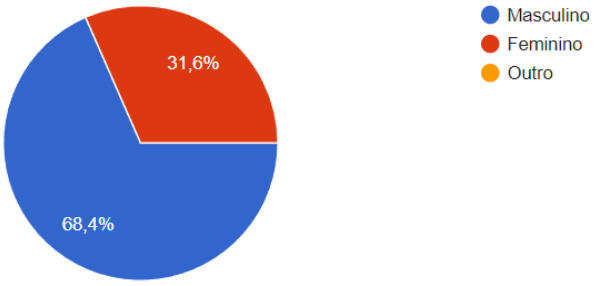
19 respostas



Sexo

Copiar

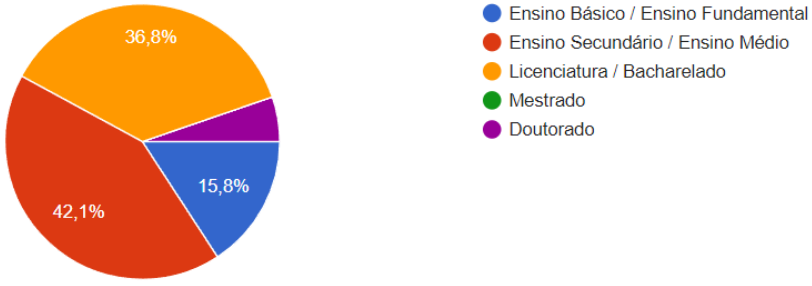
19 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

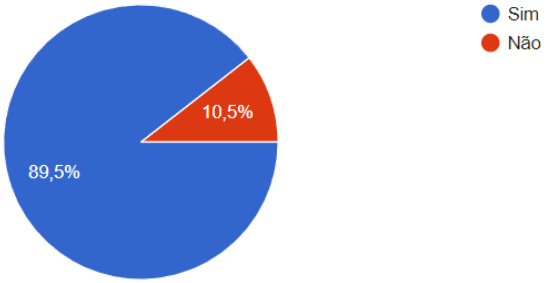
19 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

19 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

19 respostas



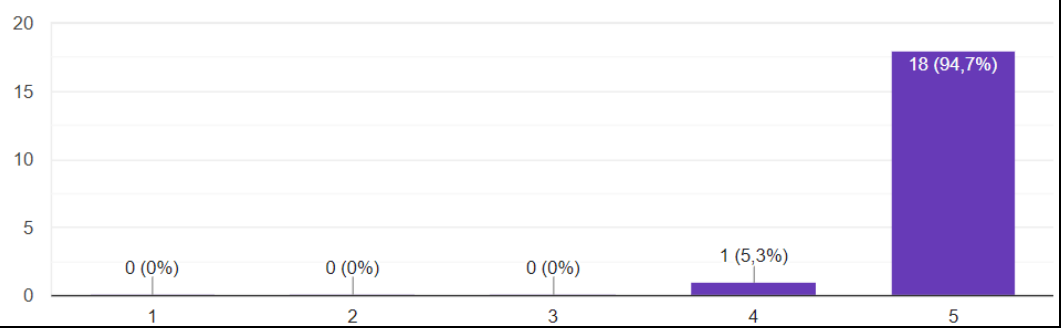
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

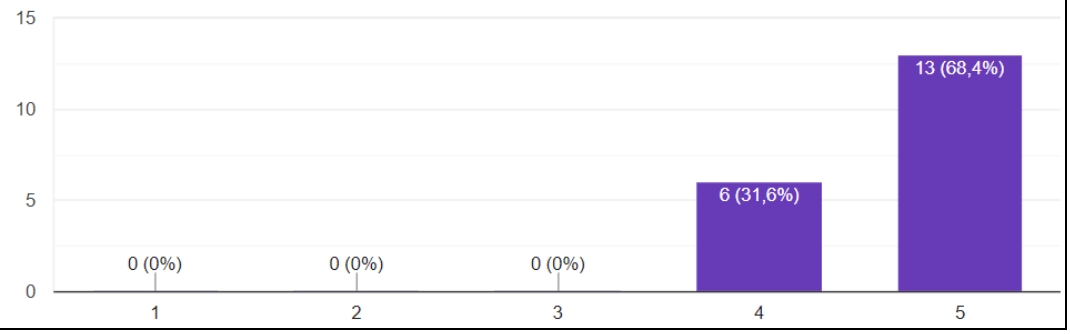
19 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

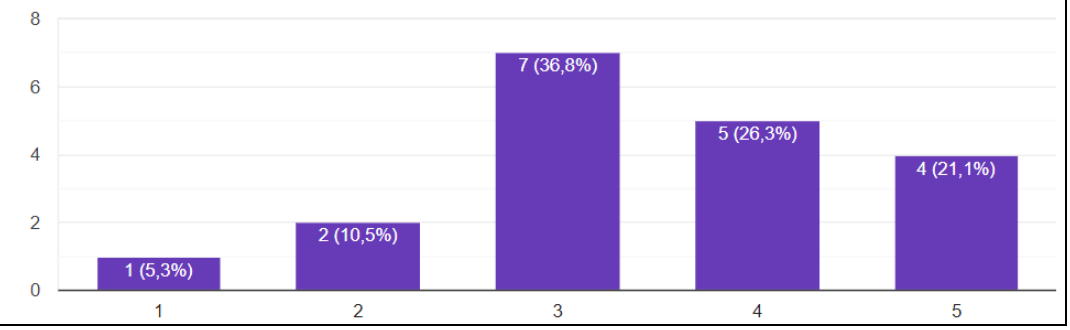
19 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

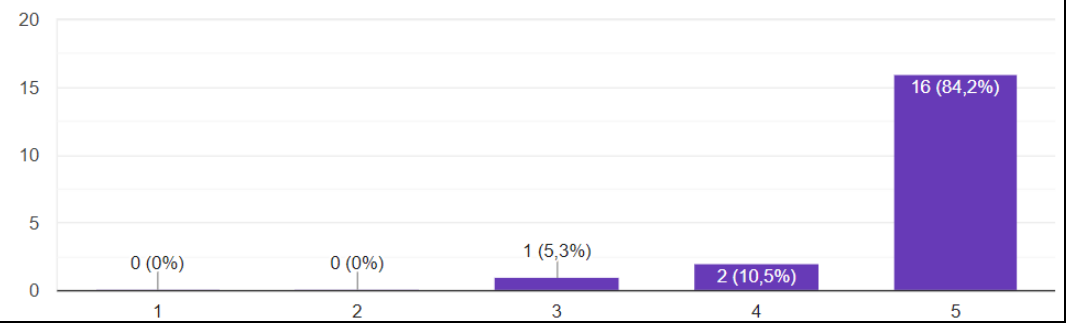
19 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

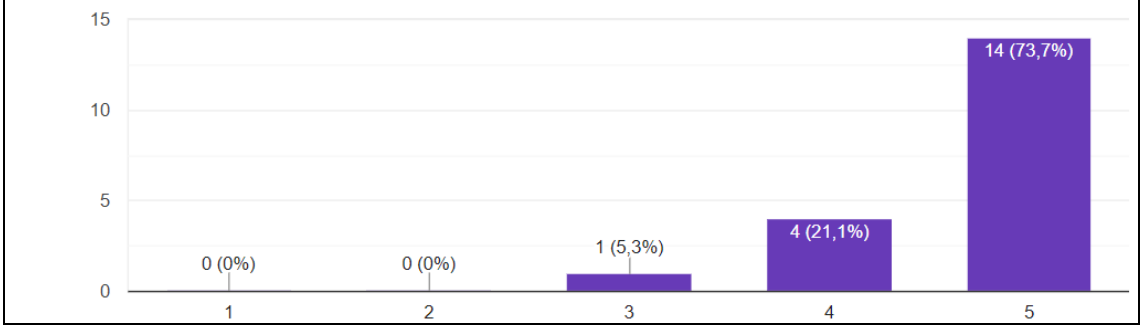
19 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

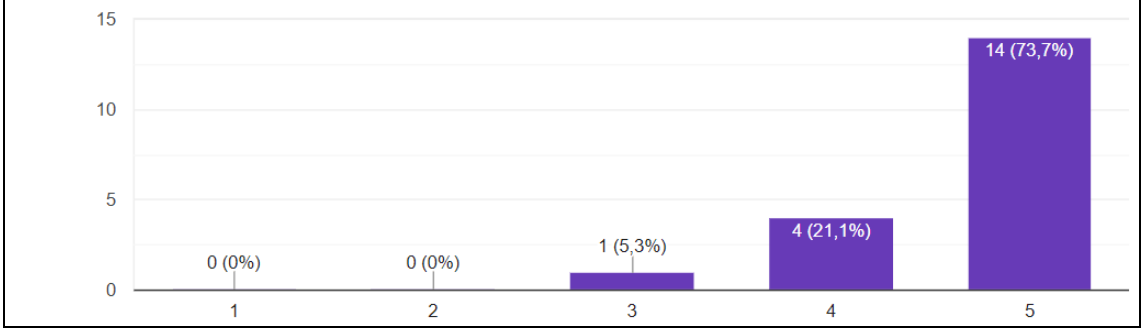
19 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

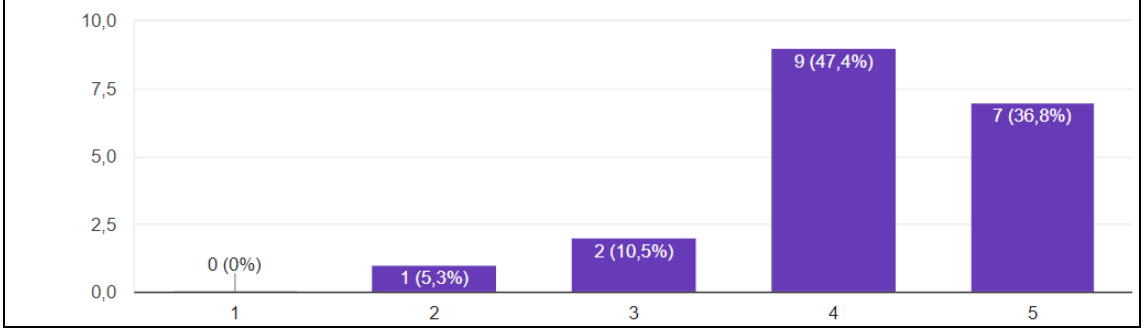
19 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

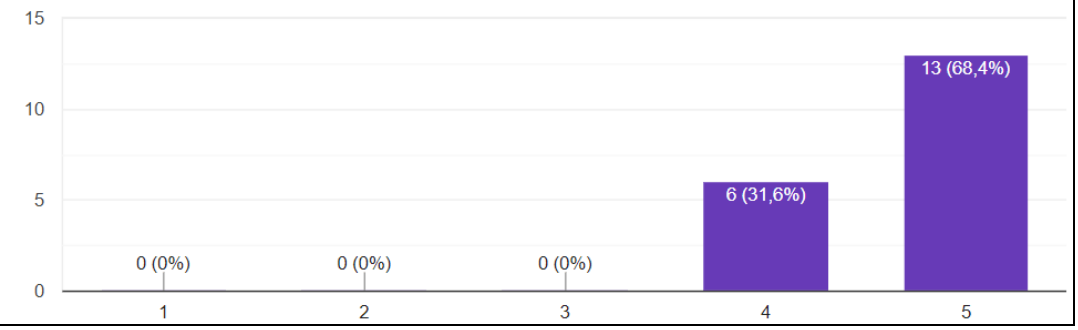
19 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

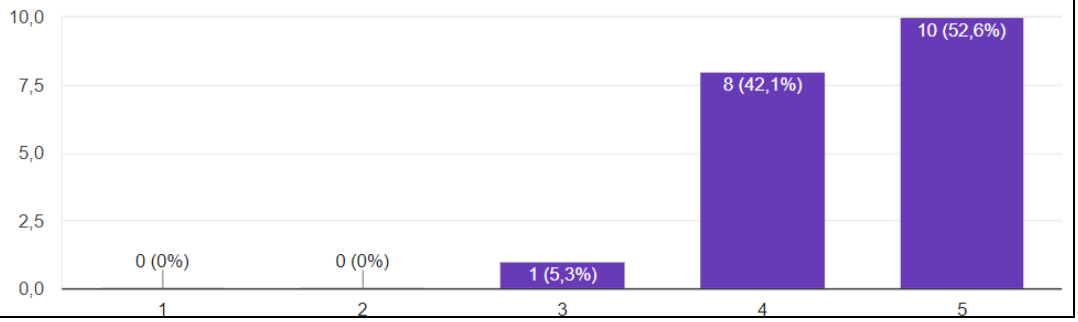
19 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

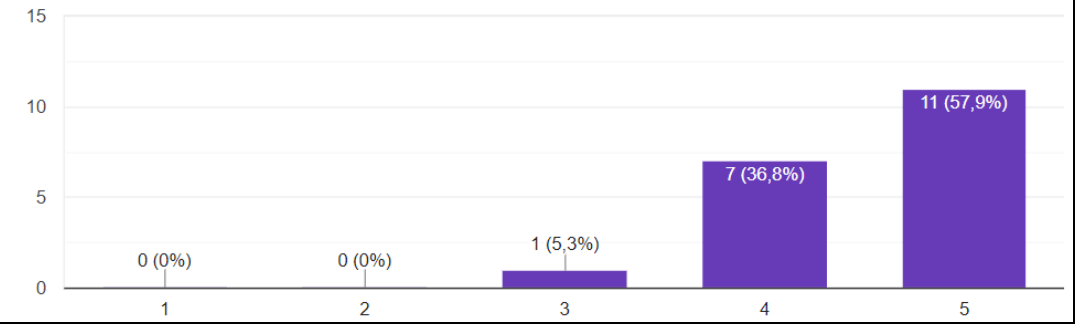
19 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

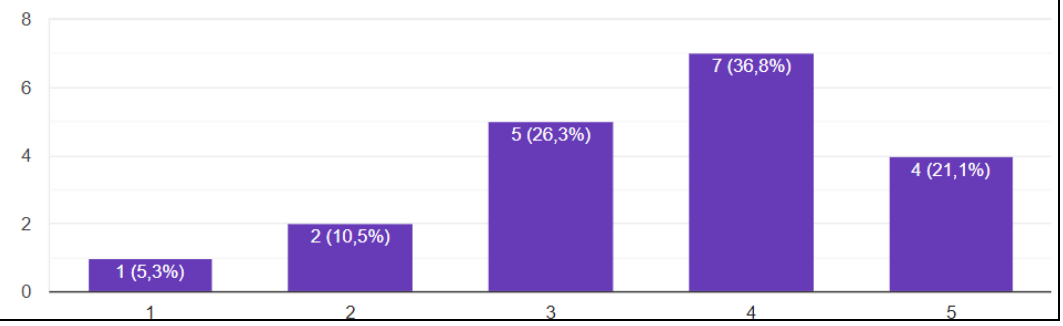
19 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

19 respostas

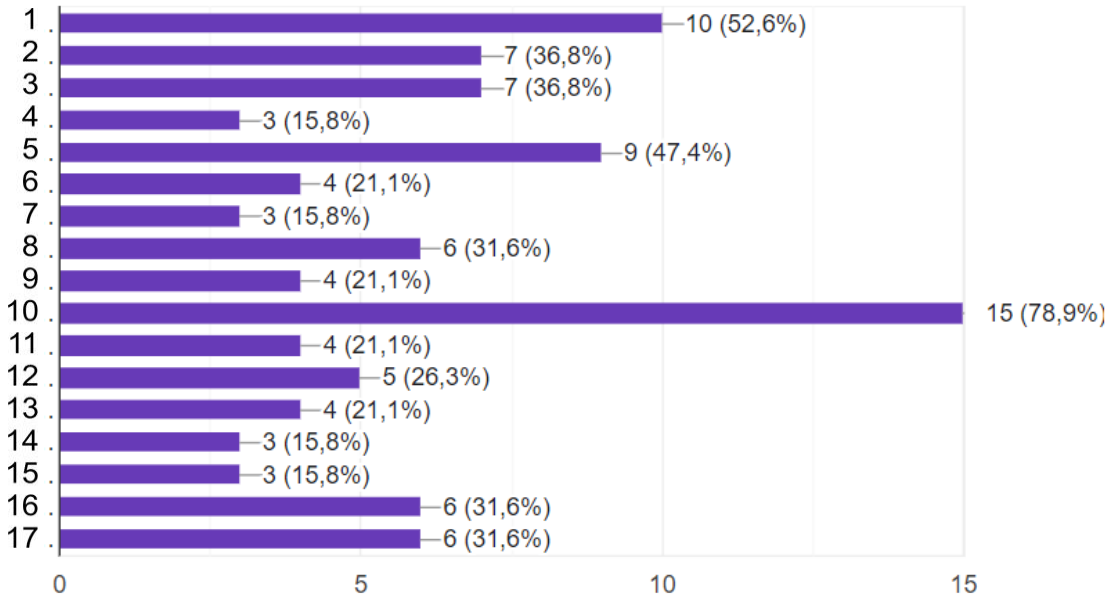


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

19 respostas



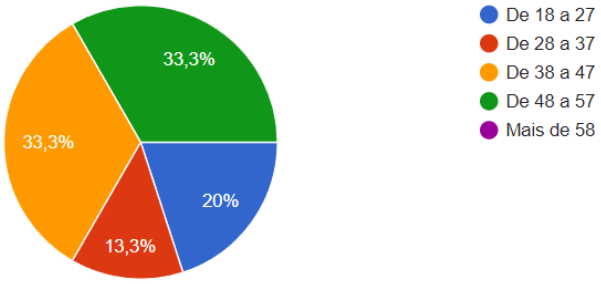
Anexo LXXIX – Inquérito com adeptos do Portimonense S.C.

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

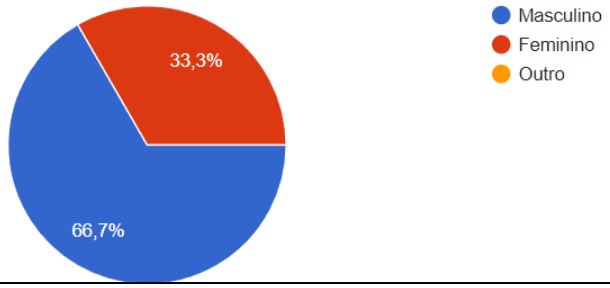
15 respostas



Sexo

Copiar

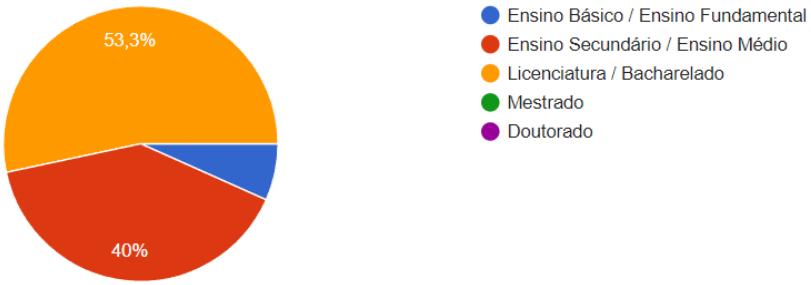
15 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

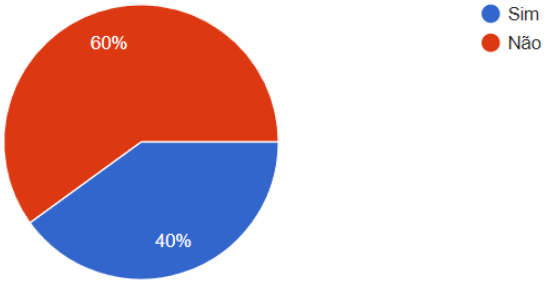
15 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

15 respostas



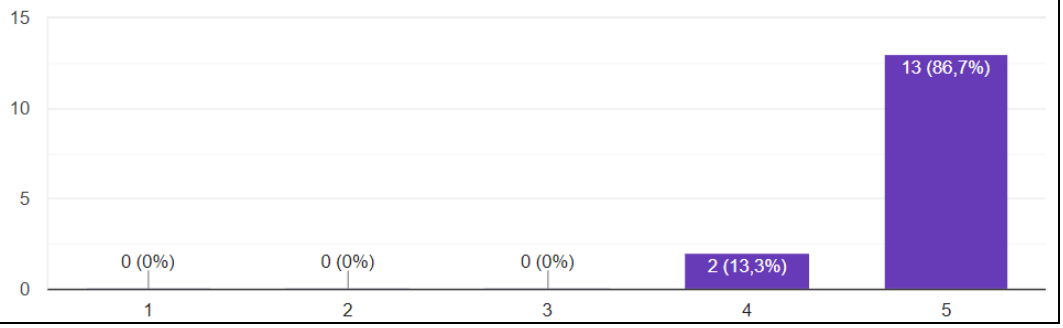
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

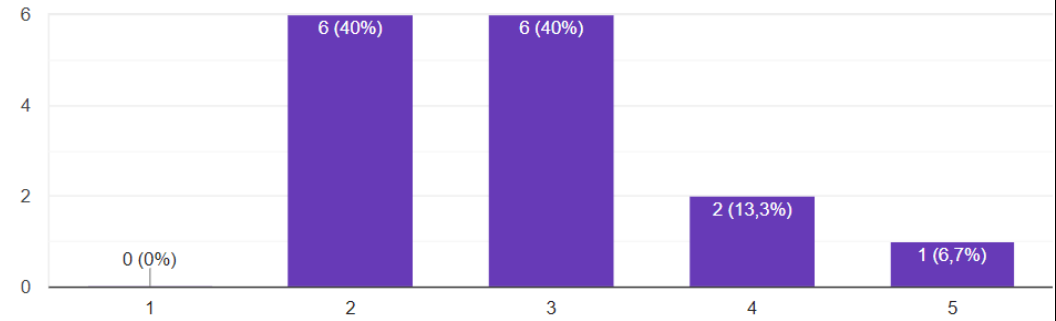
15 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

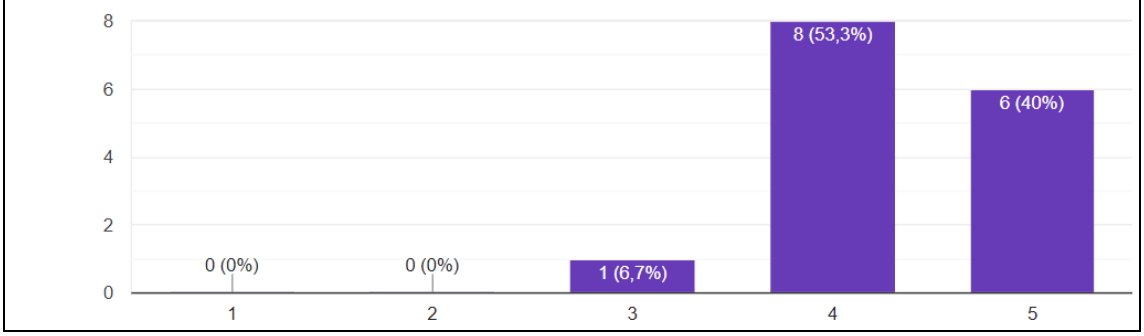
15 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

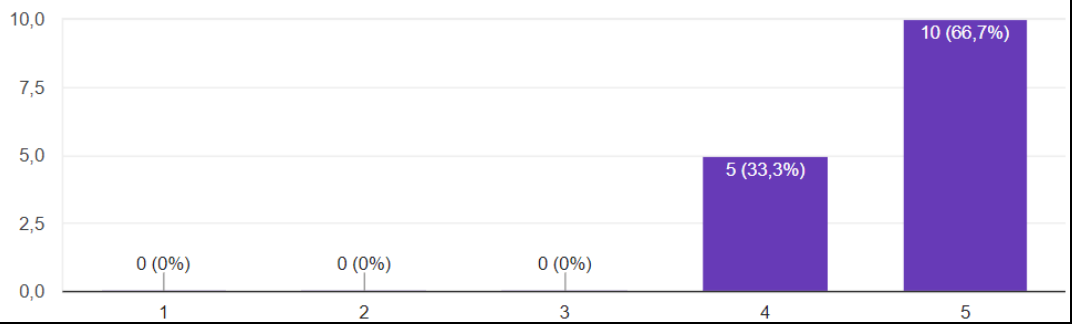
15 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

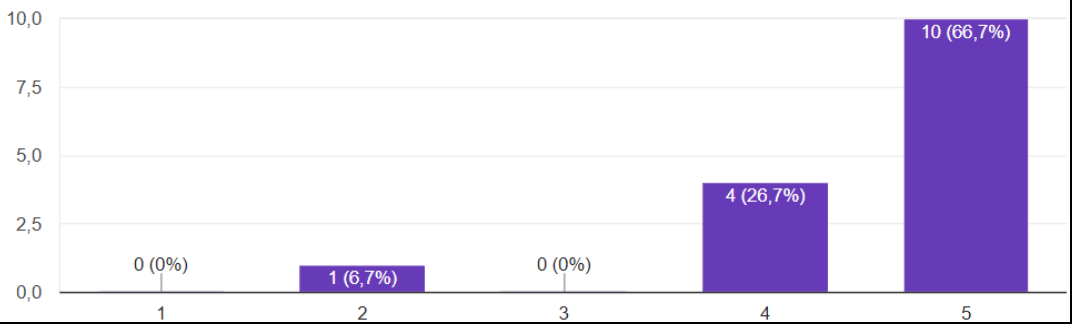
15 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

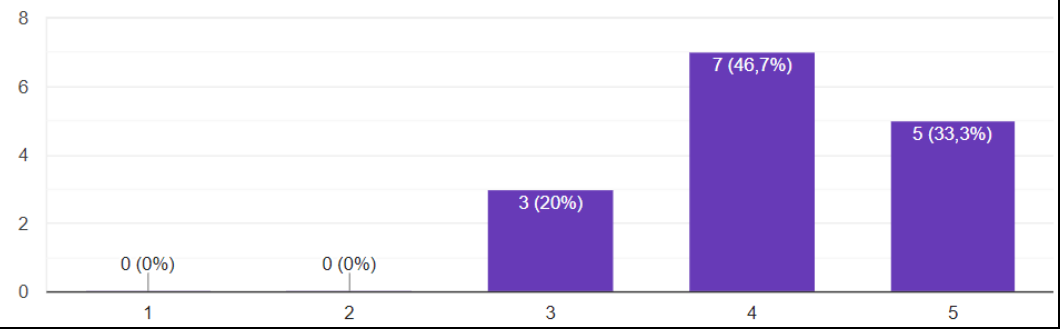
15 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

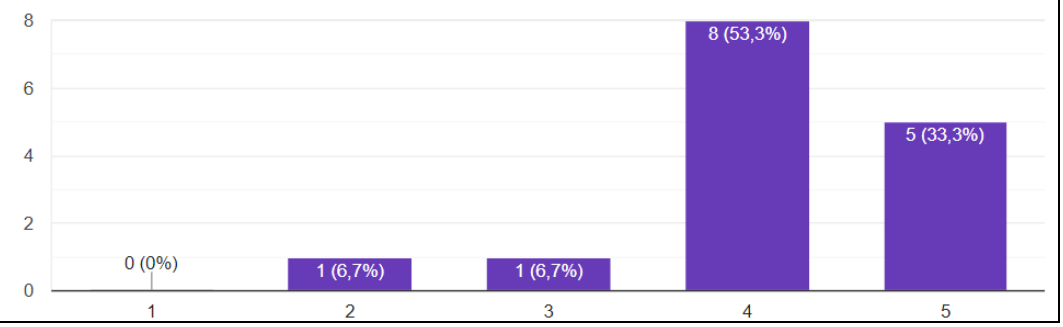
15 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

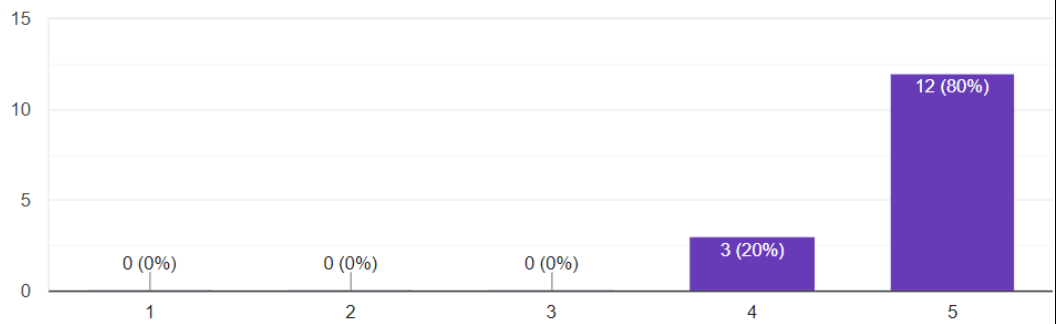
15 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

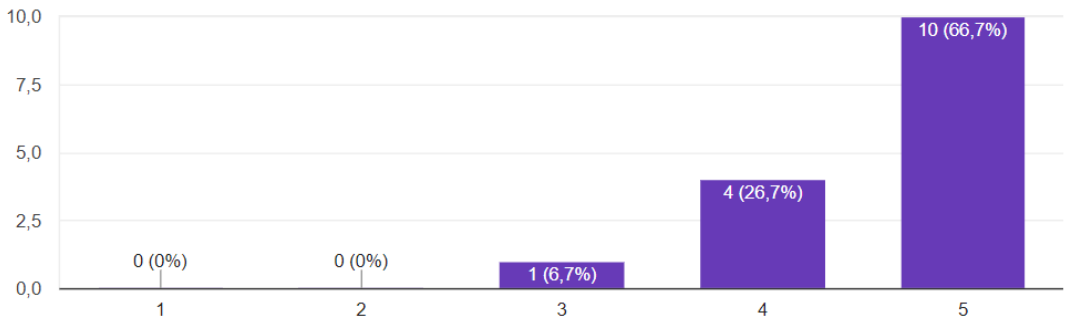
15 respostas



Copiar

O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

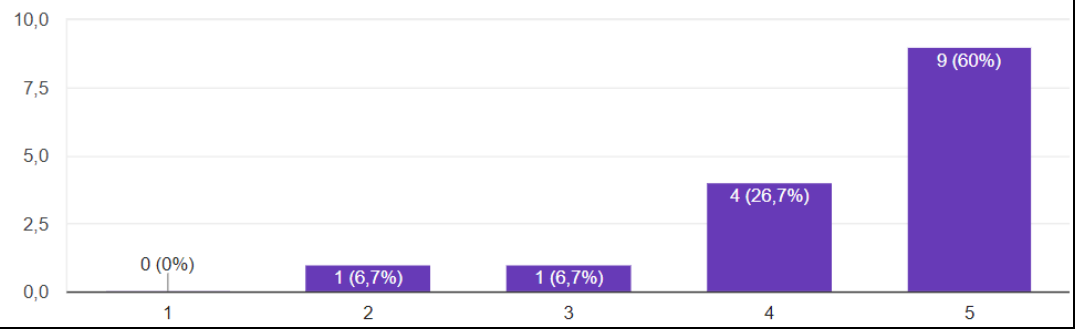
15 respostas



Copiar

É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

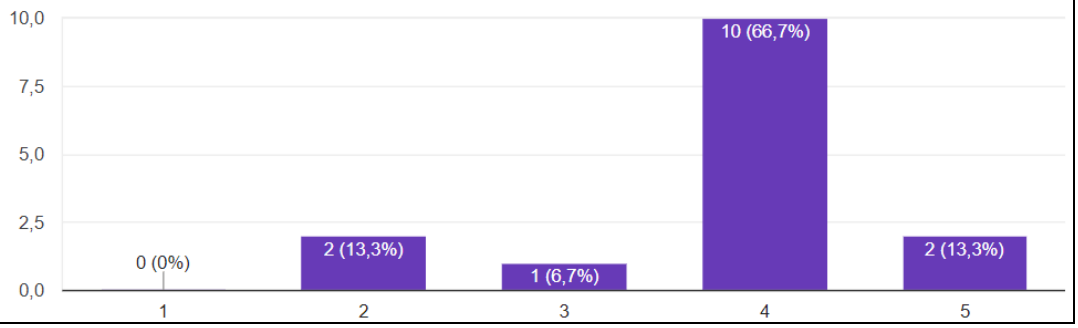
15 respostas



Copiar

Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

15 respostas

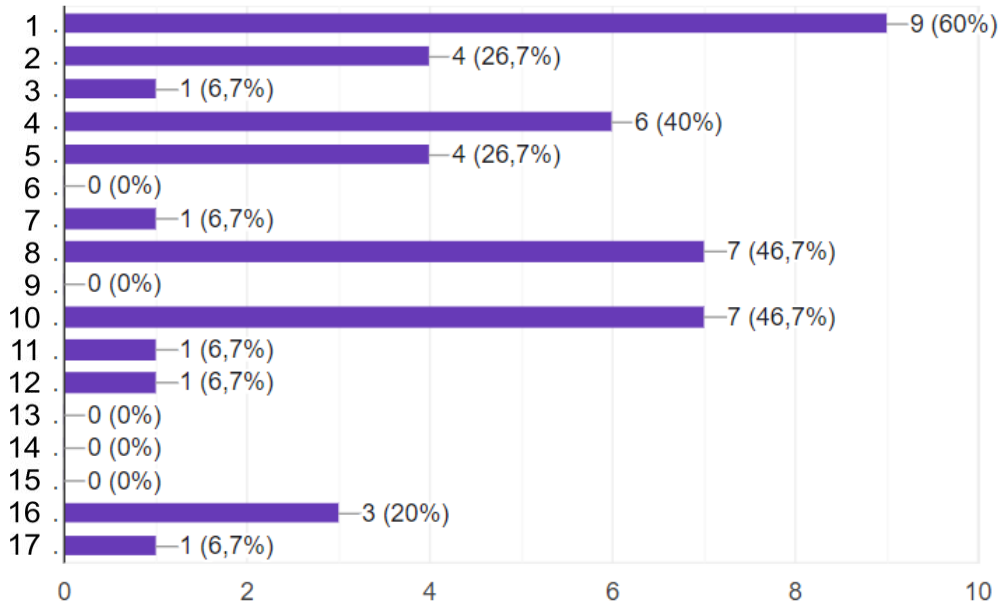


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

15 respostas



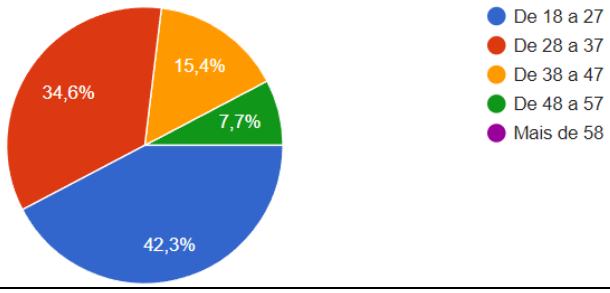
Anexo LXXX – Inquérito com adeptos do F.C. Vizela

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

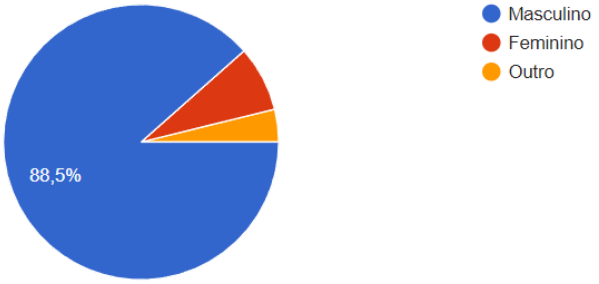
26 respostas



Sexo

Copiar

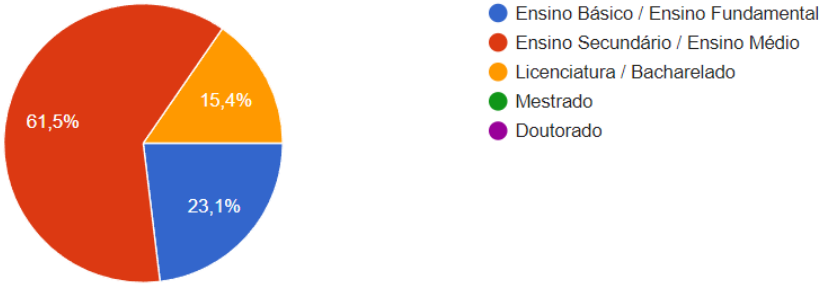
26 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

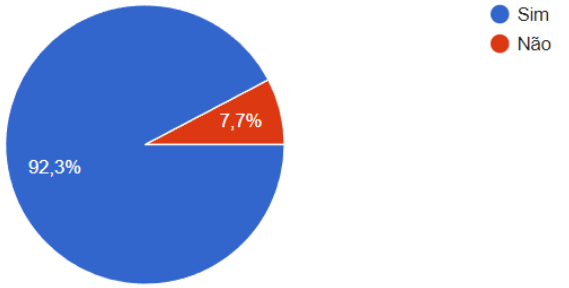
26 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

26 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

26 respostas



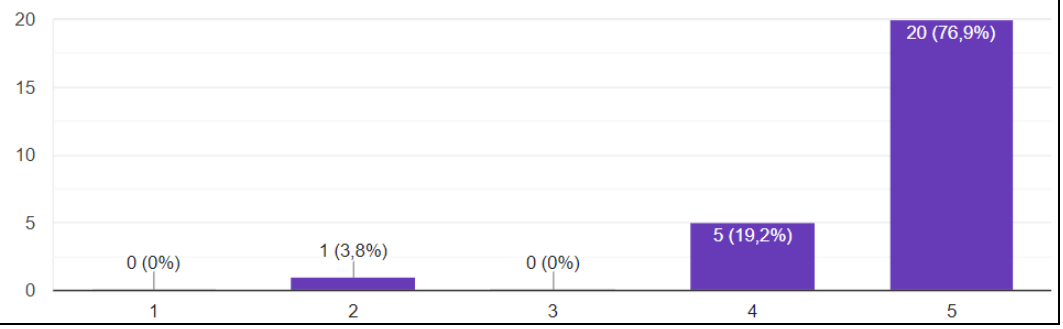
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

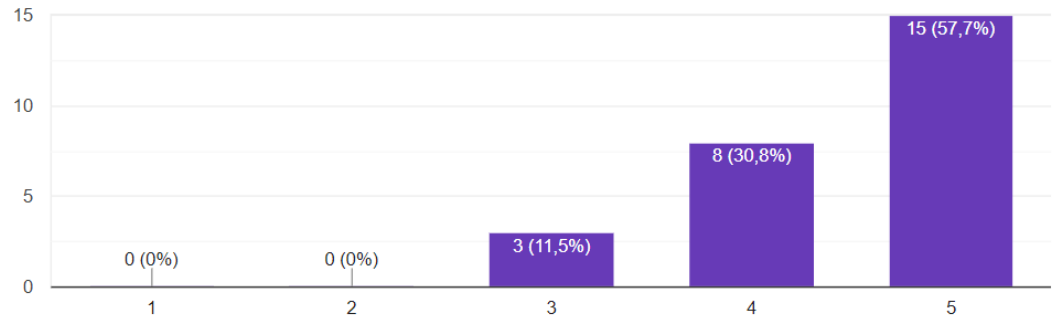
26 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

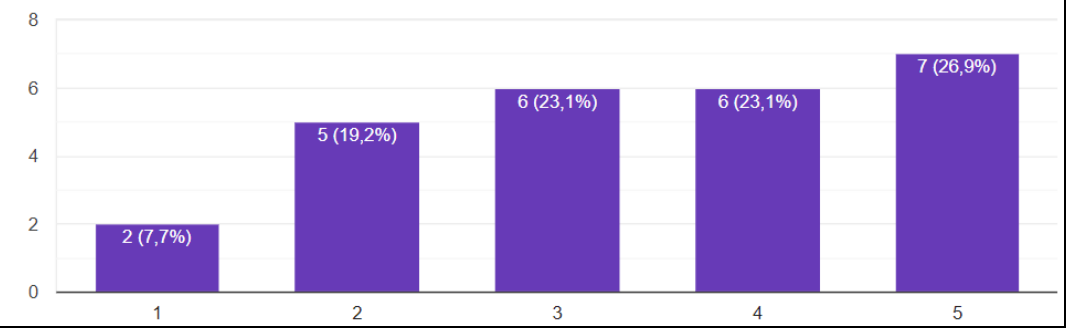
26 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

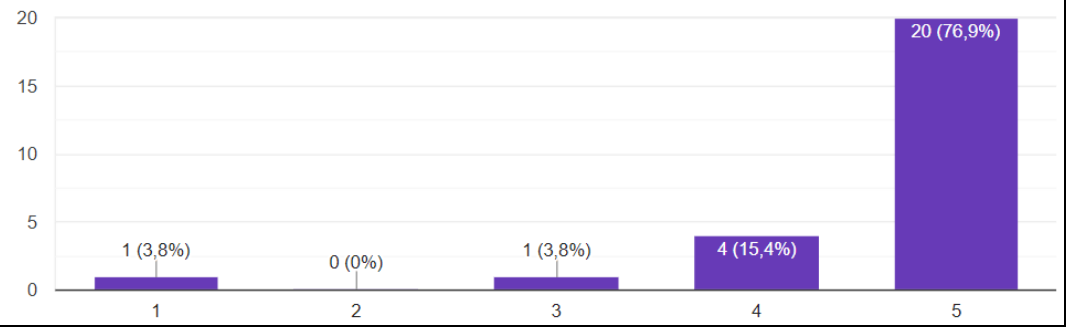
26 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

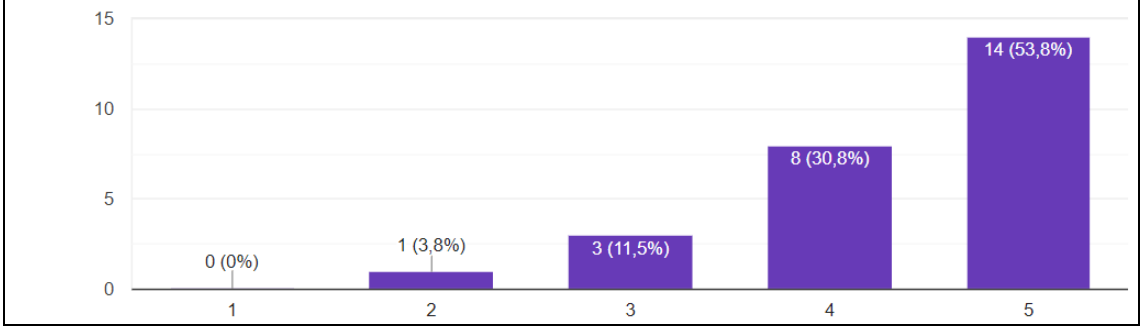
26 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

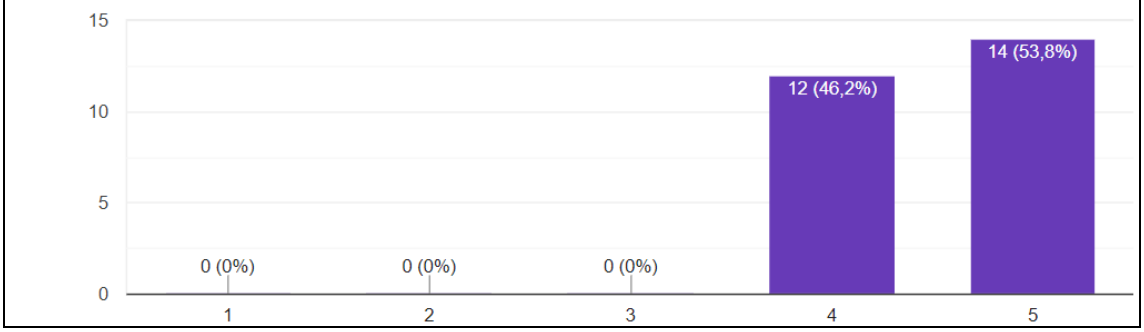
26 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

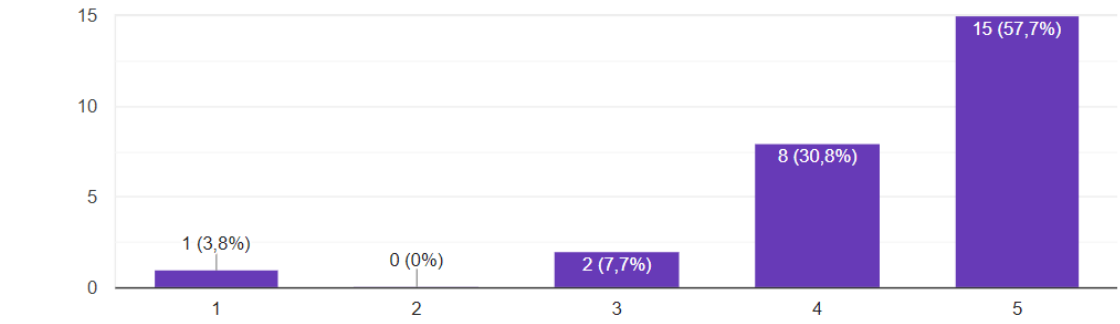
26 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

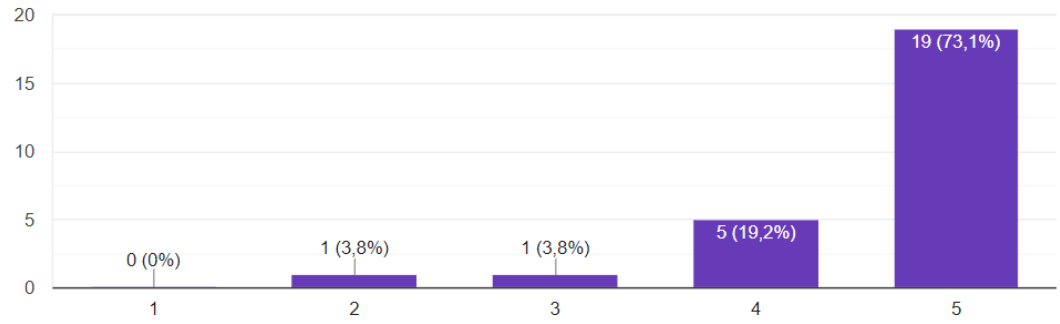
26 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

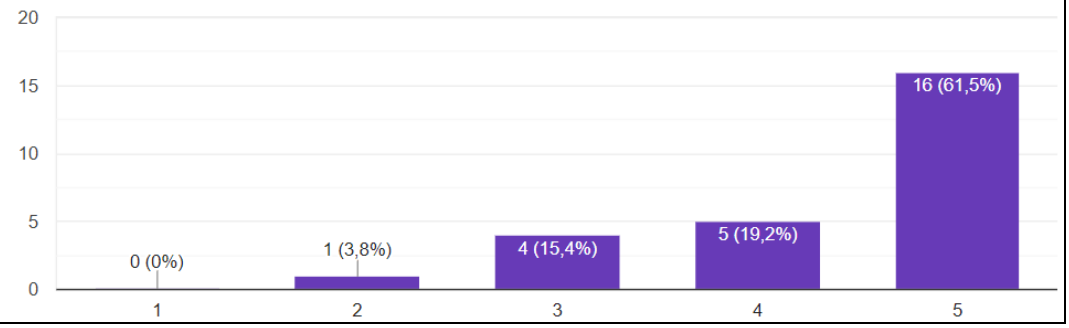
26 respostas



Copiar

O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

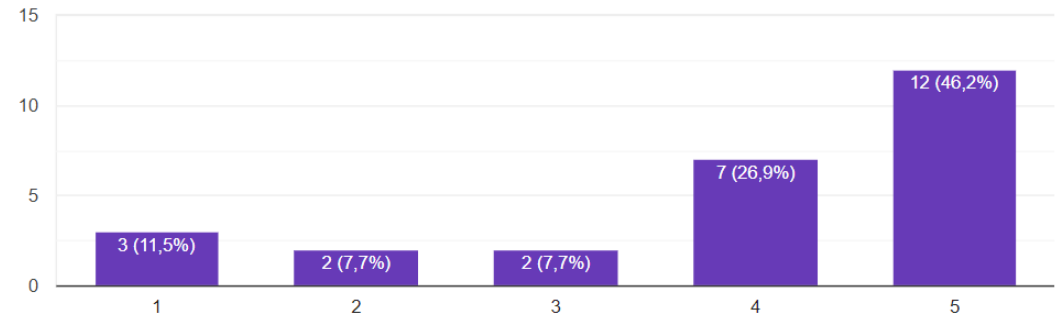
26 respostas



Copiar

É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

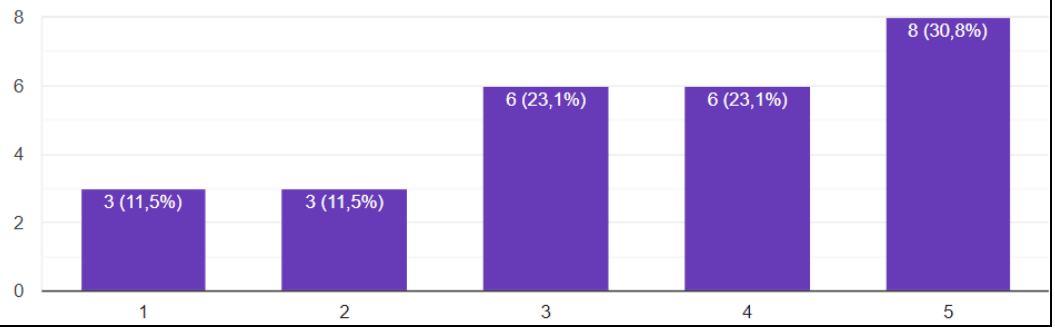
26 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

26 respostas

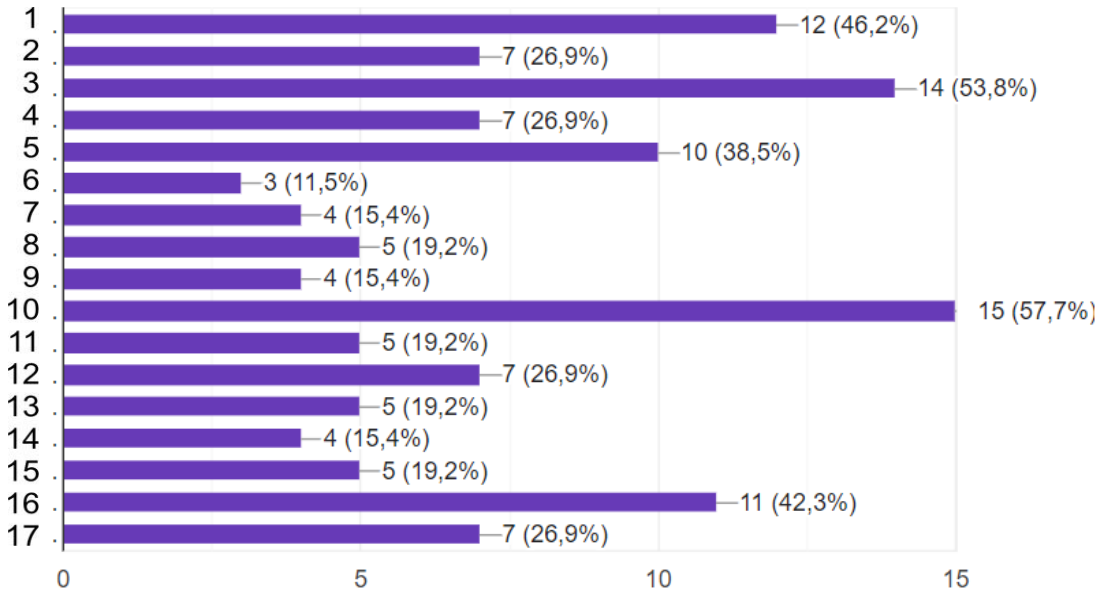


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

26 respostas



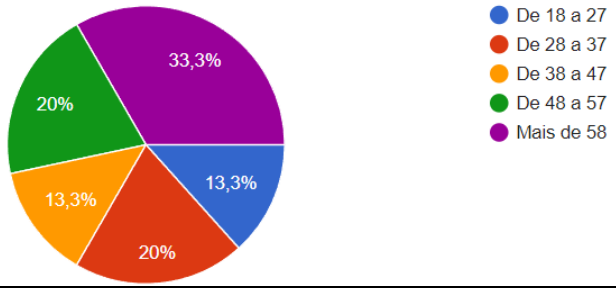
Anexo LXXXI – Inquérito com adeptos do C.D. Tondela

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

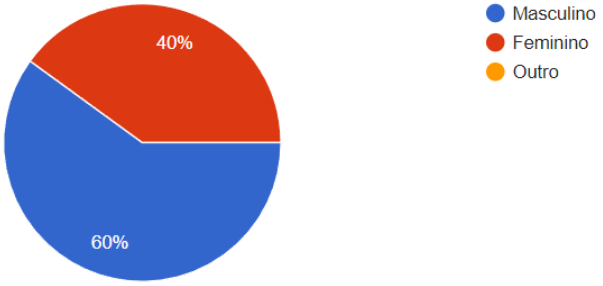
15 respostas



Sexo

Copiar

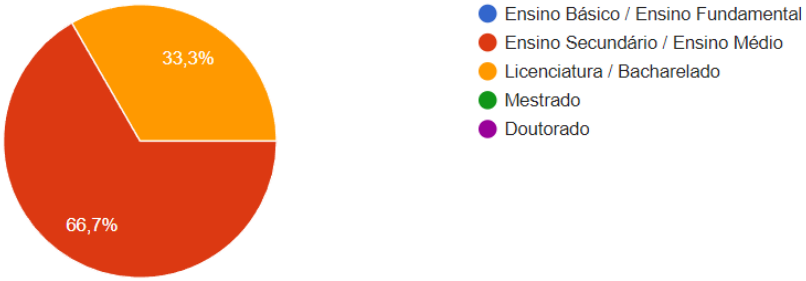
15 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

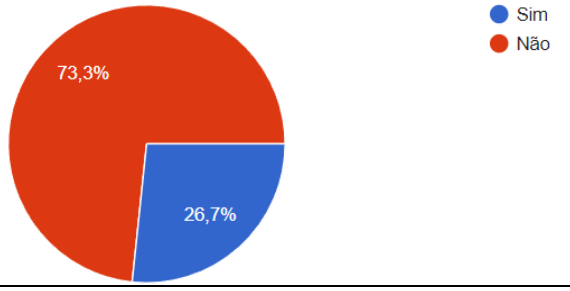
15 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

15 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

15 respostas



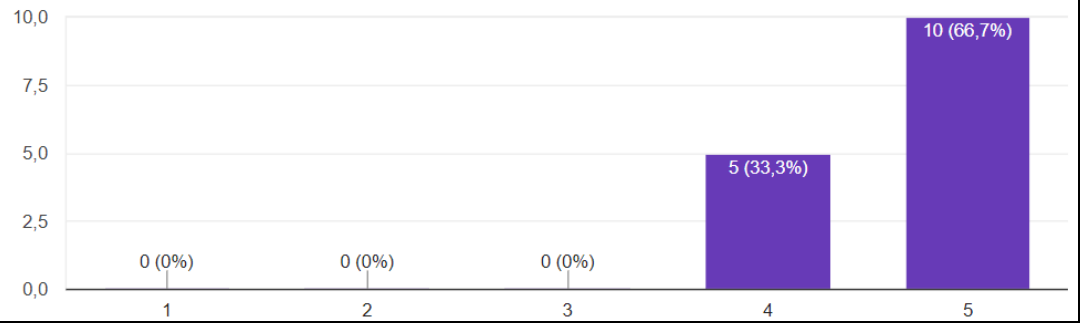
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

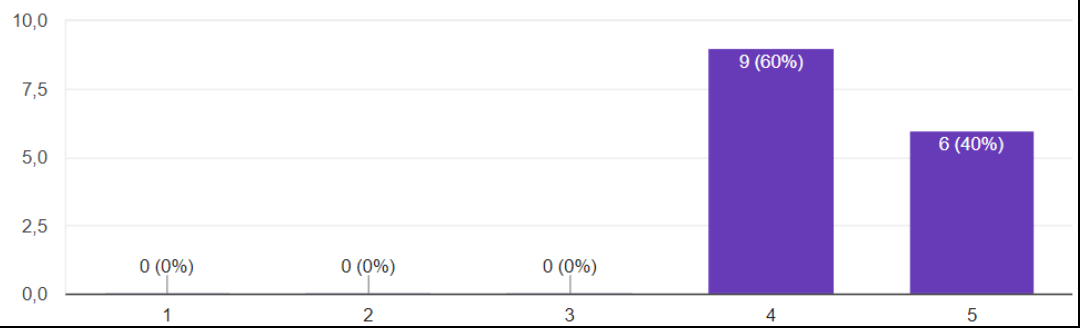
15 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

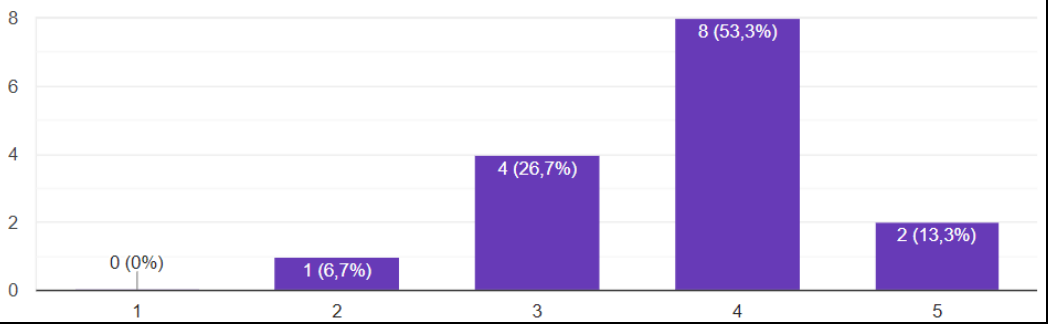
15 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

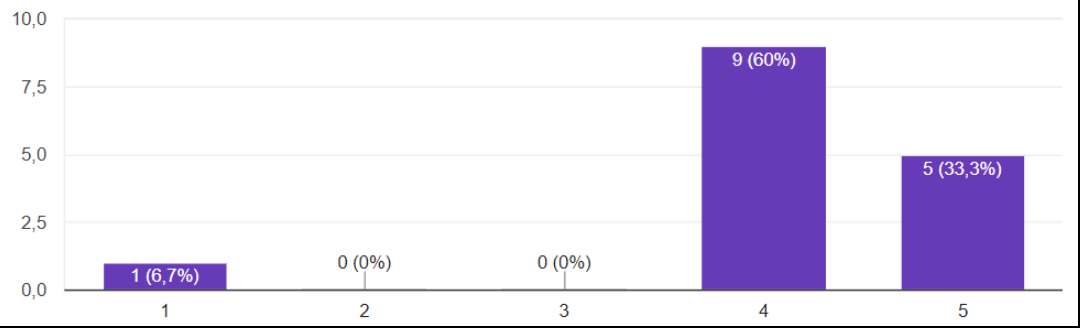
15 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

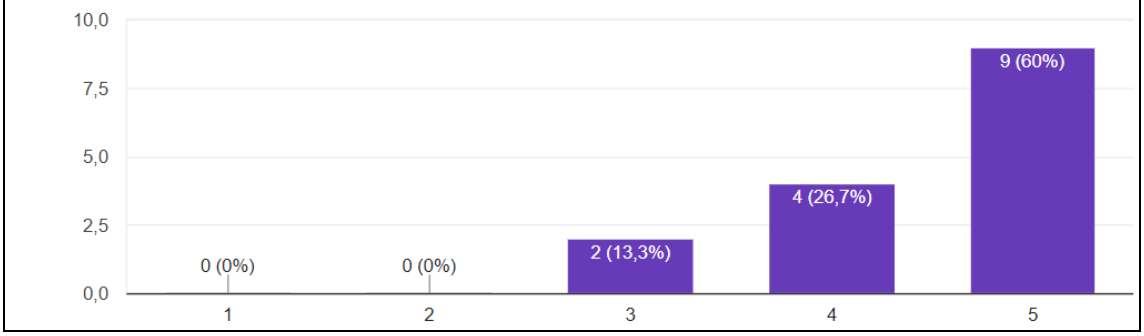
15 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

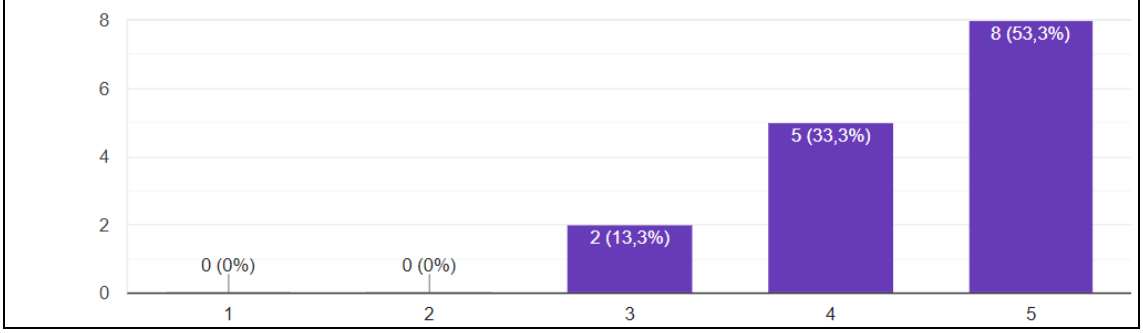
15 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

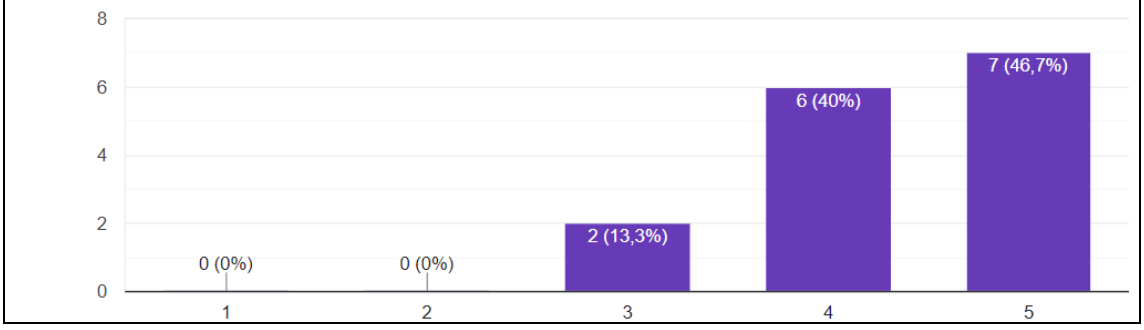
15 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

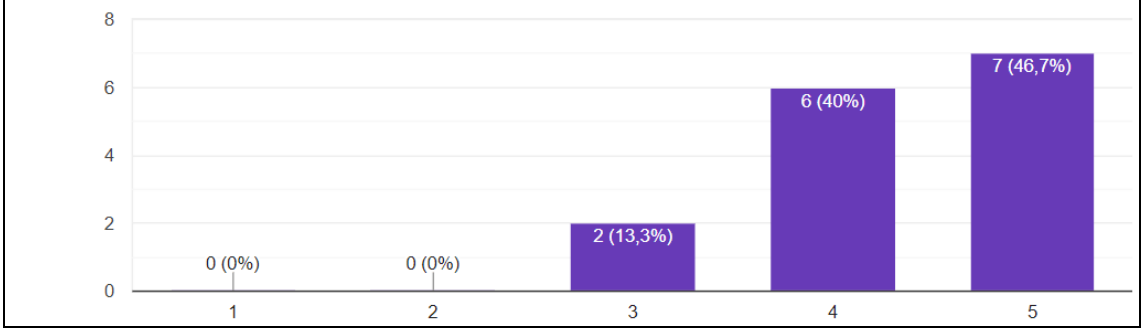
15 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

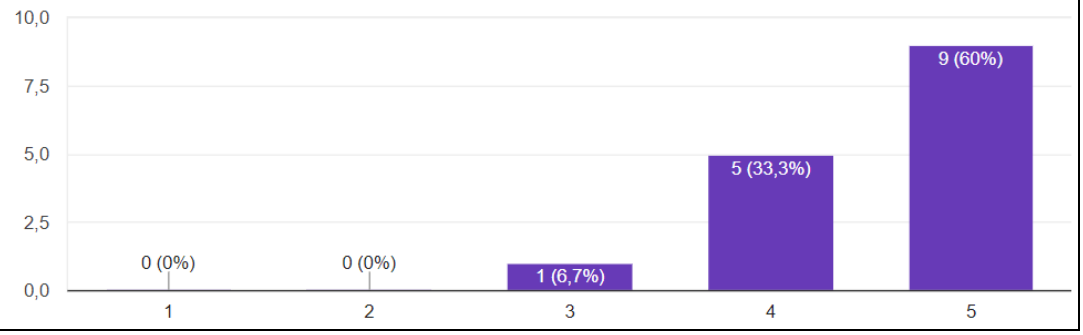
15 respostas



Copiar

O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

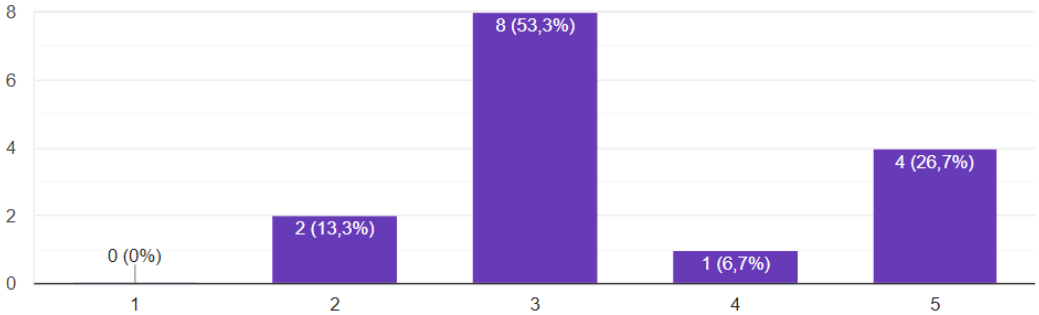
15 respostas



Copiar

É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

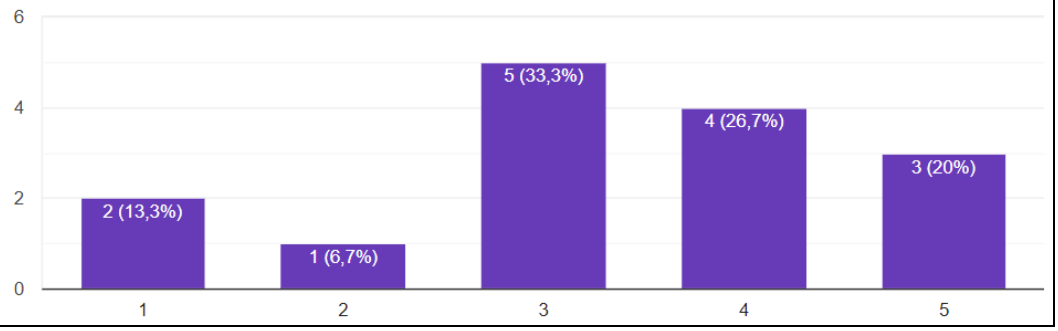
15 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

15 respostas

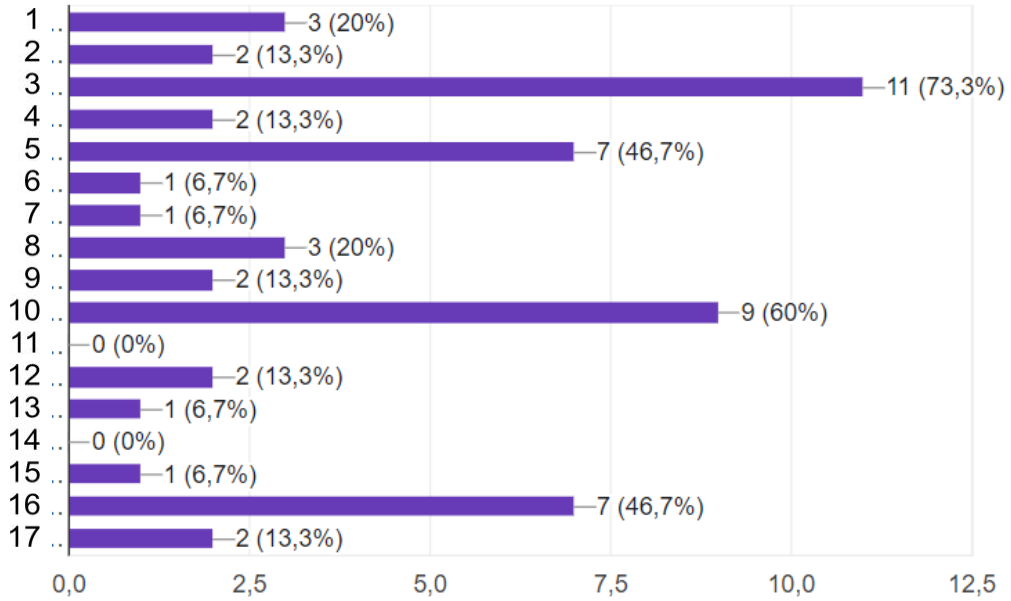


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

15 respostas



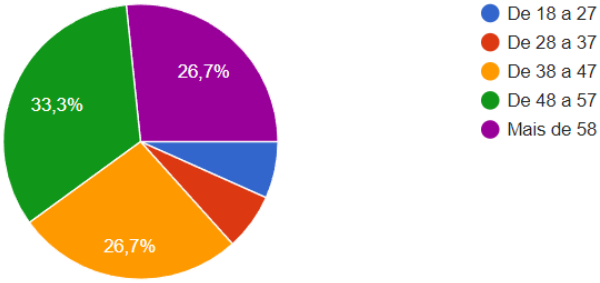
Anexo LXXXII – Inquérito com adeptos do Boavista F.C.

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

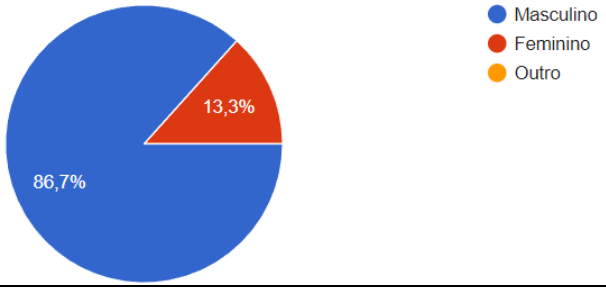
15 respostas



Sexo

Copiar

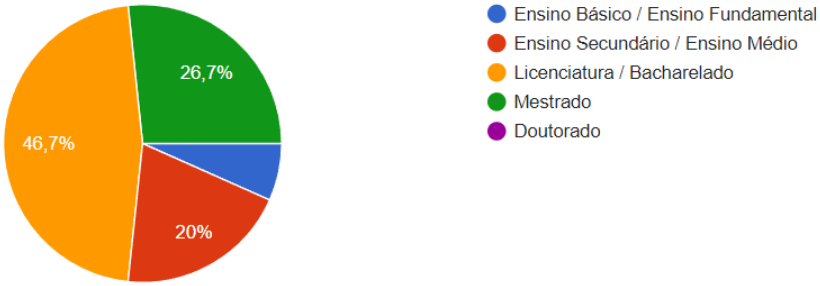
15 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

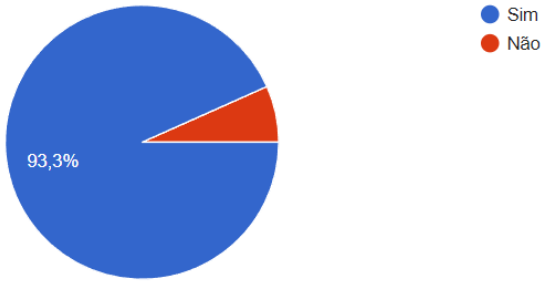
15 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

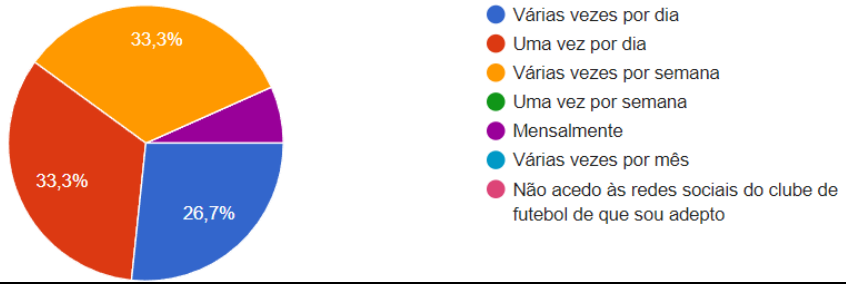
15 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

15 respostas



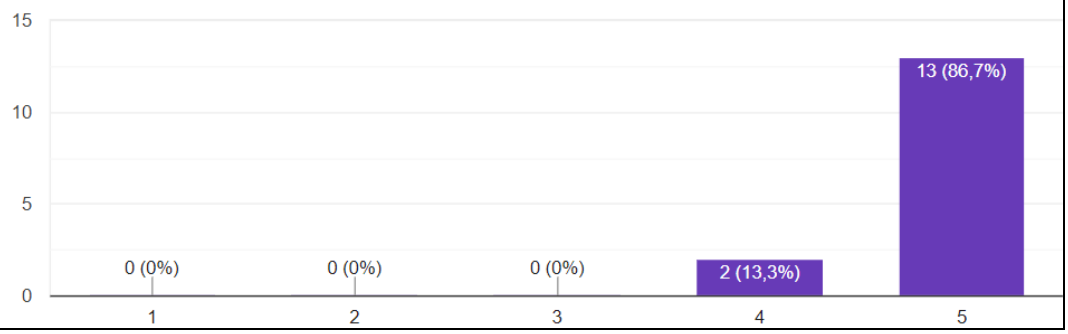
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

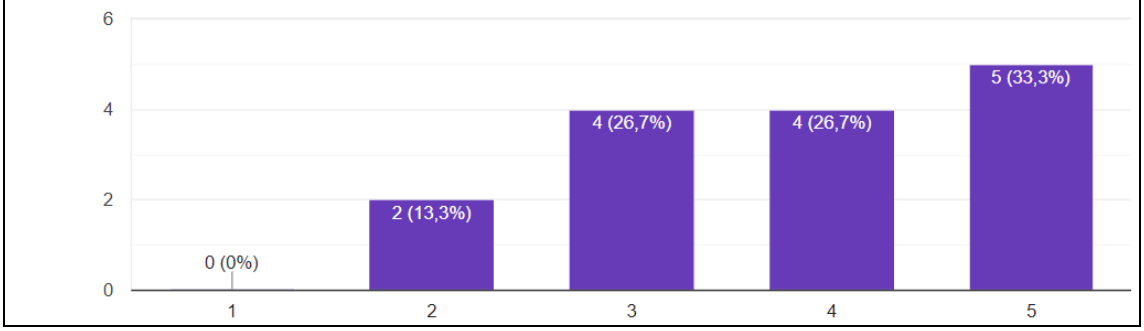
15 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

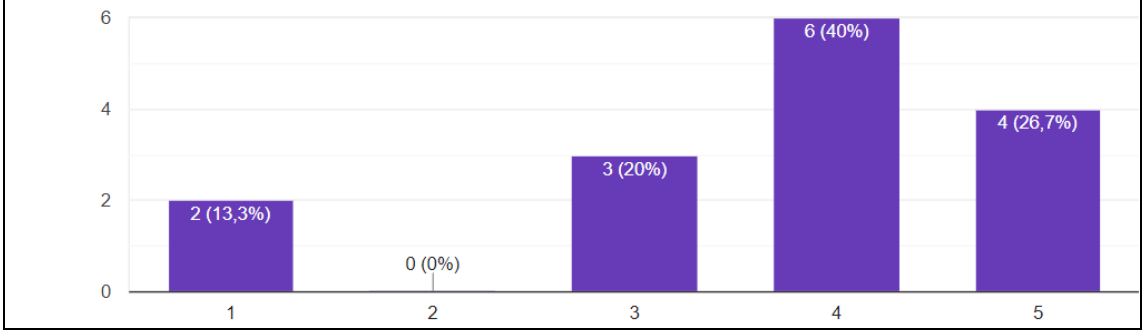
15 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

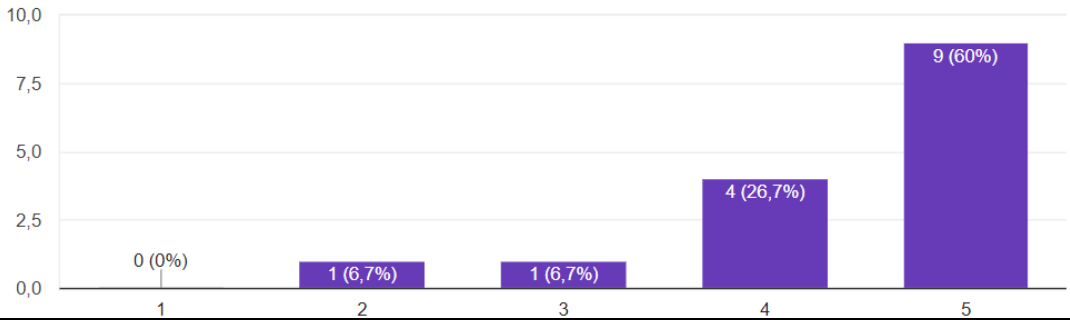
15 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

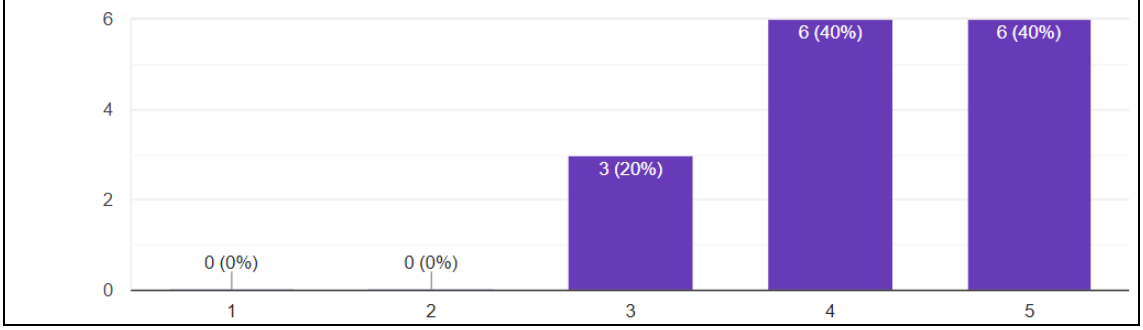
15 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

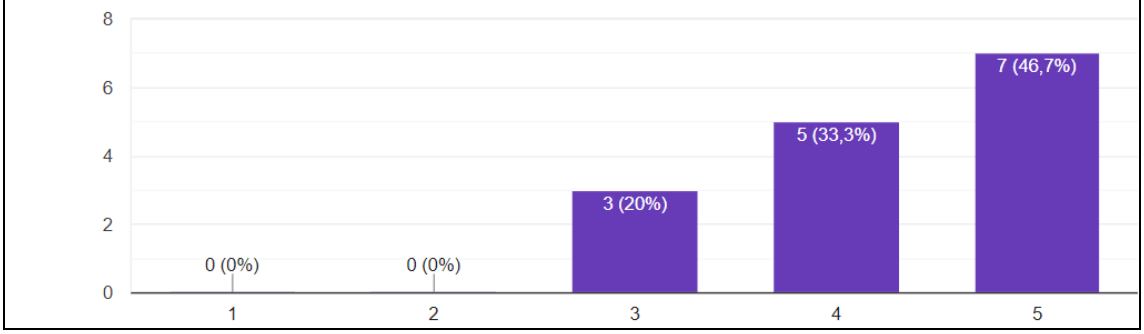
15 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

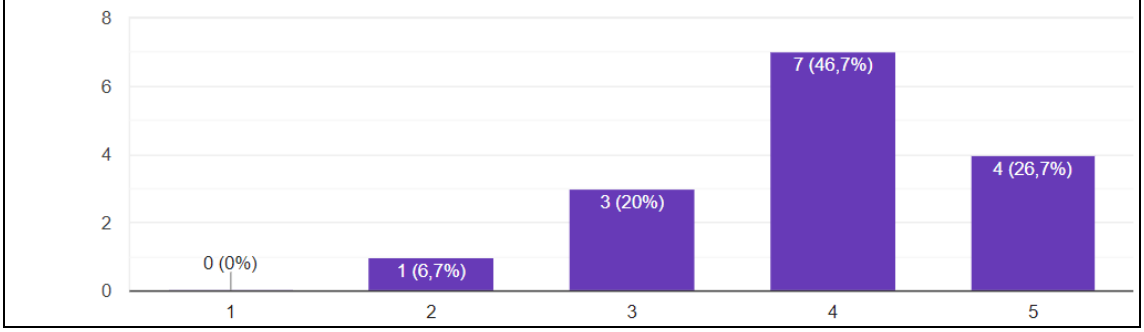
15 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

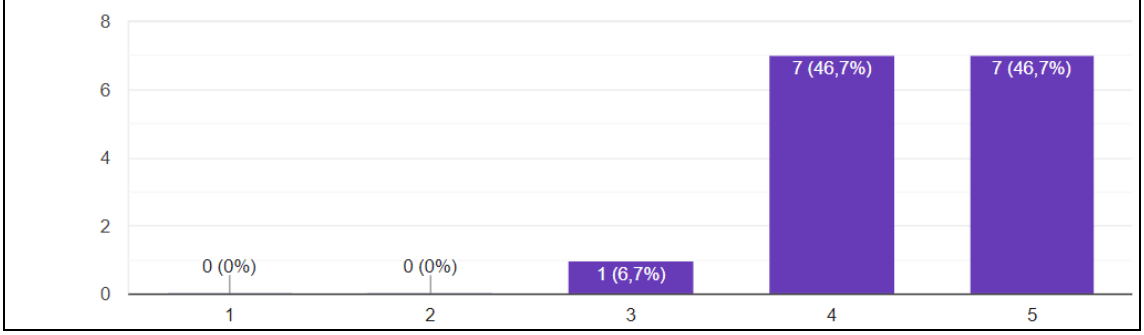
15 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

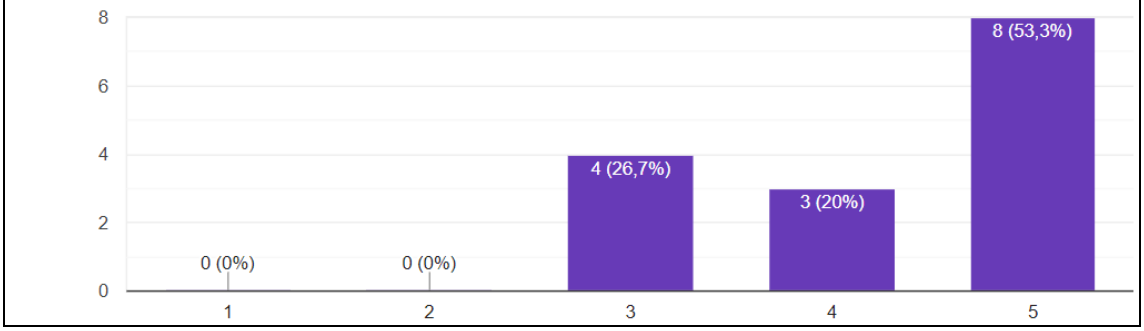
15 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

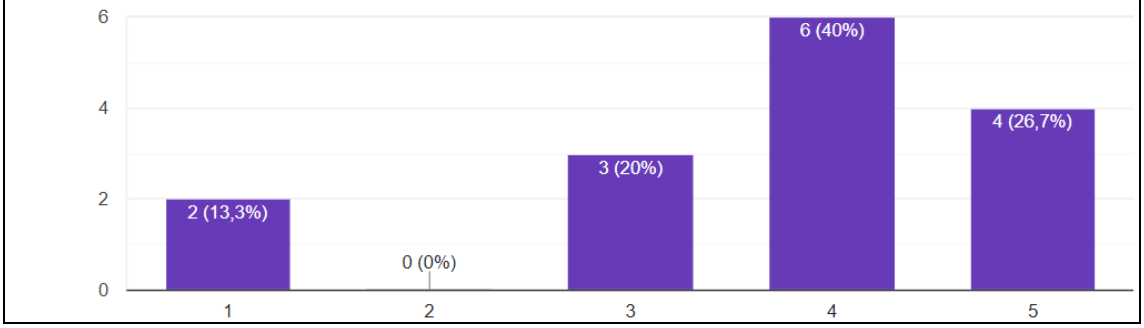
15 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

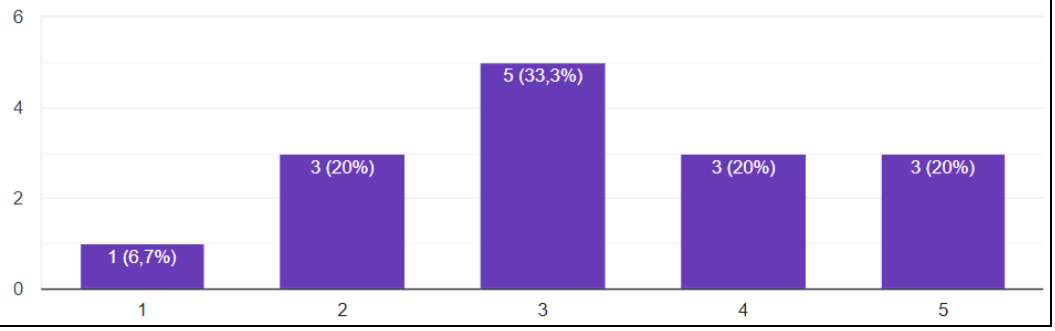
15 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

15 respostas

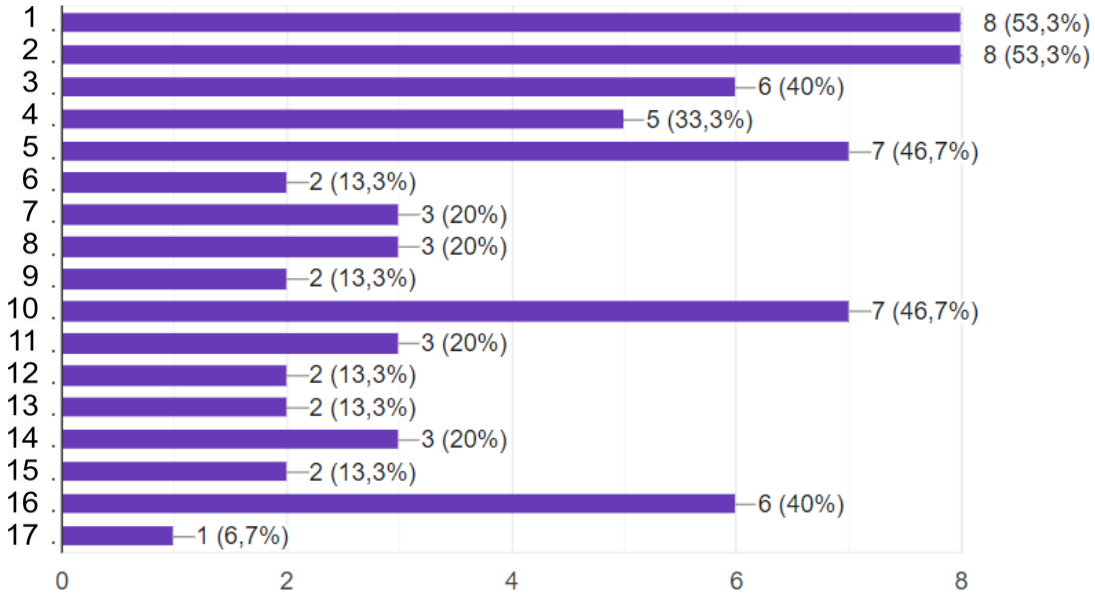


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

15 respostas



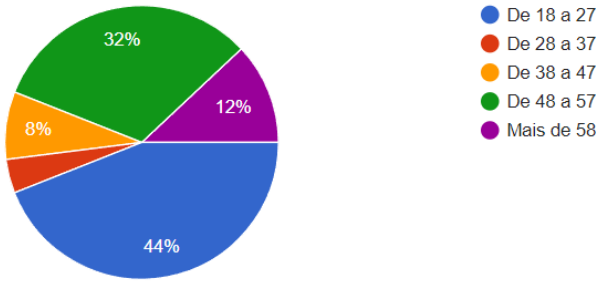
Anexo LXXXIII – Inquérito com adeptos do F.C. Arouca

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

25 respostas

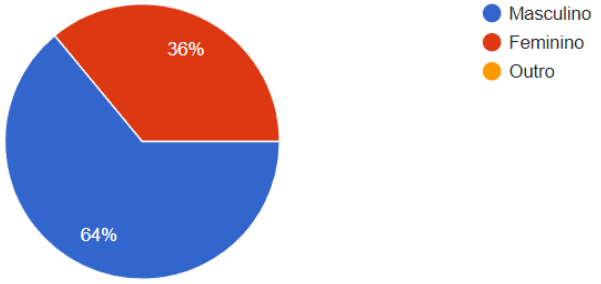
Copiar



Sexo

25 respostas

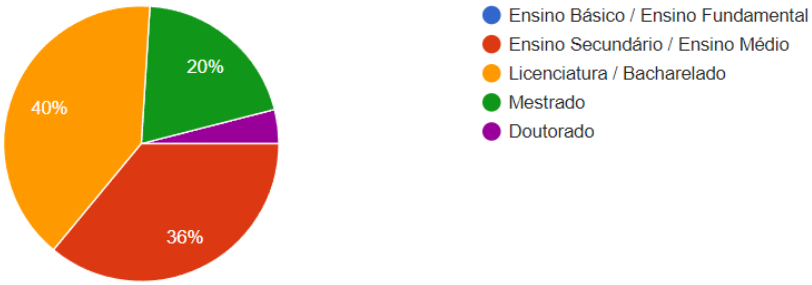
Copiar



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

25 respostas

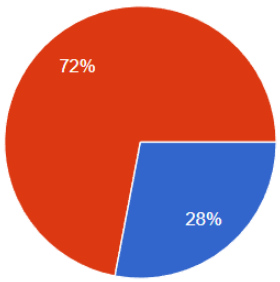
Copiar



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

25 respostas

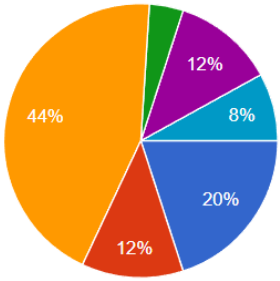


Sim
Não

Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

25 respostas



Várias vezes por dia
Uma vez por dia
Várias vezes por semana
Uma vez por semana
Mensalmente
Várias vezes por mês
Não acedo às redes sociais do clube de futebol de que sou adepto

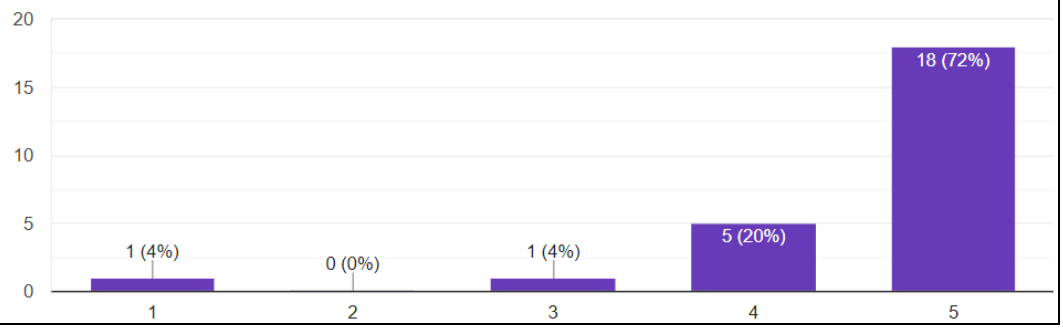
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

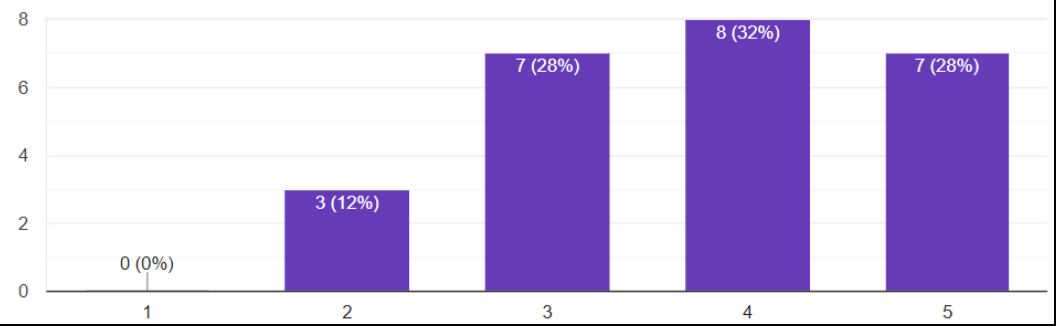
25 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

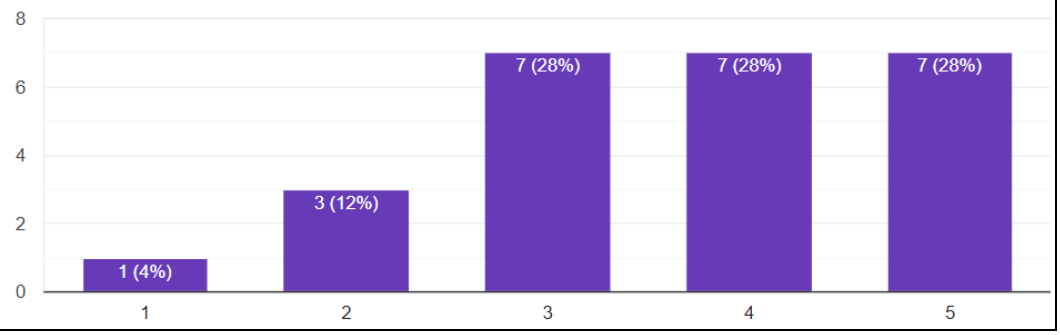
25 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

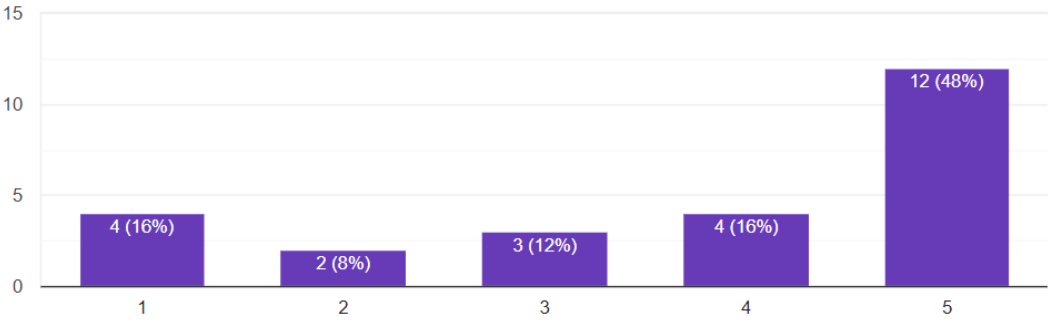
25 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

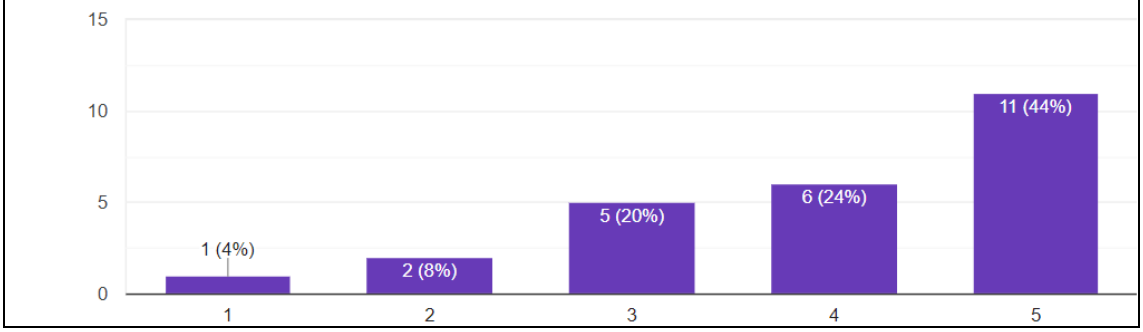
25 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

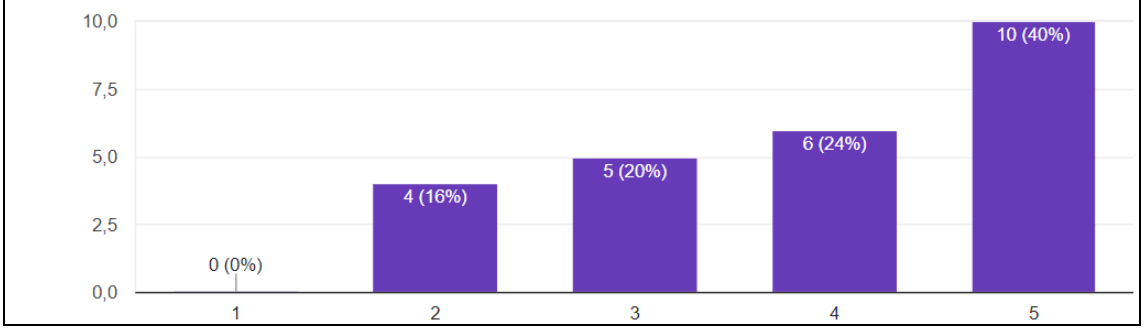
25 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

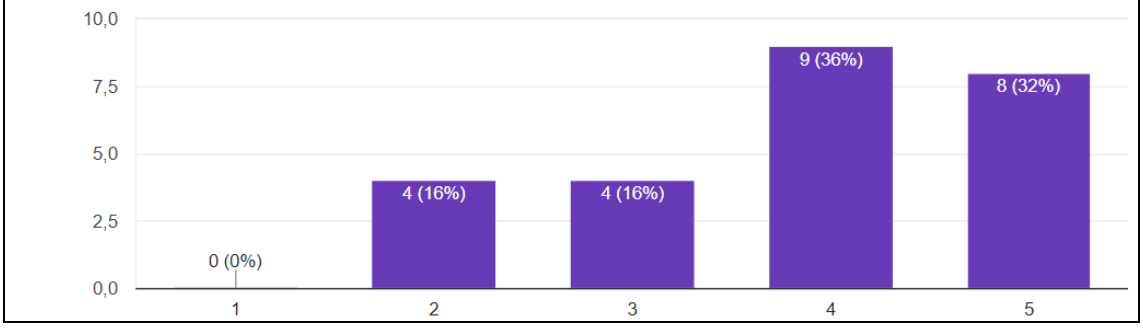
25 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

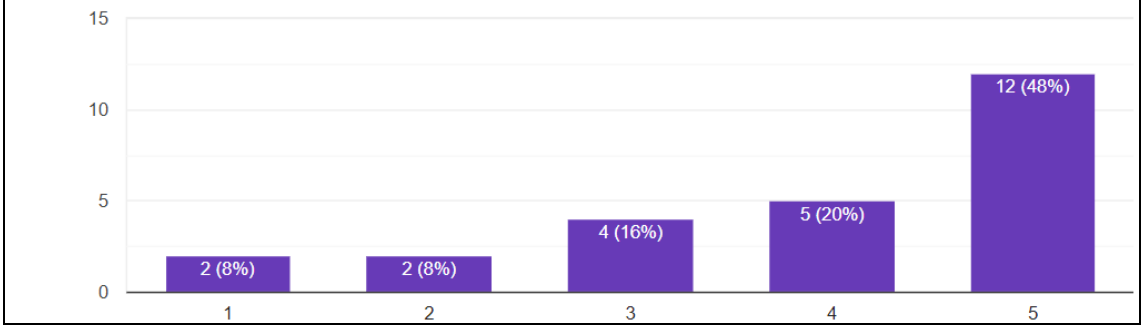
25 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

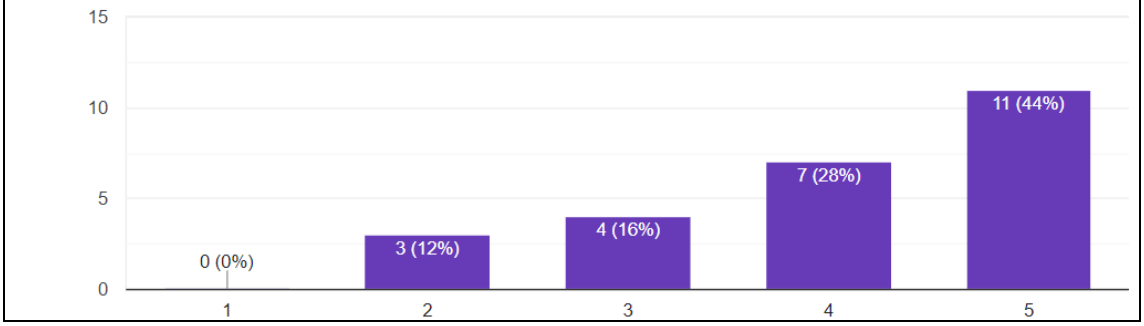
25 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

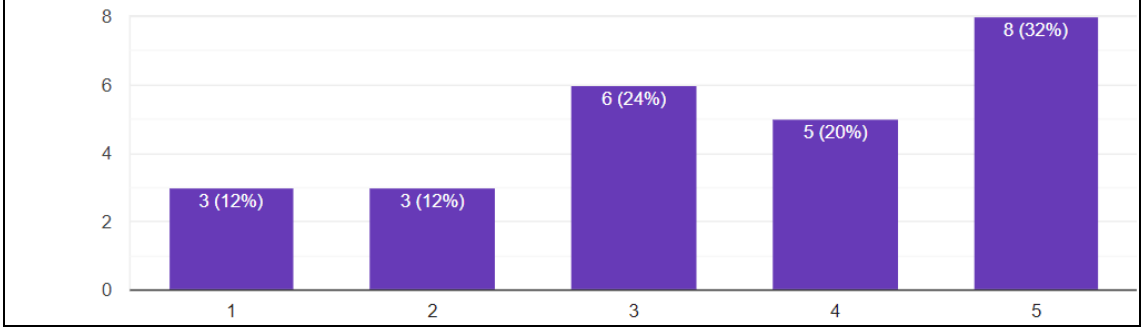
25 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

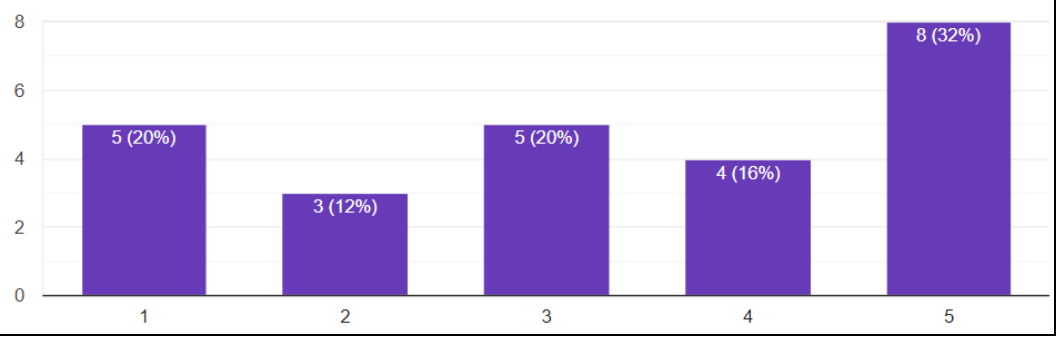
25 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

25 respostas

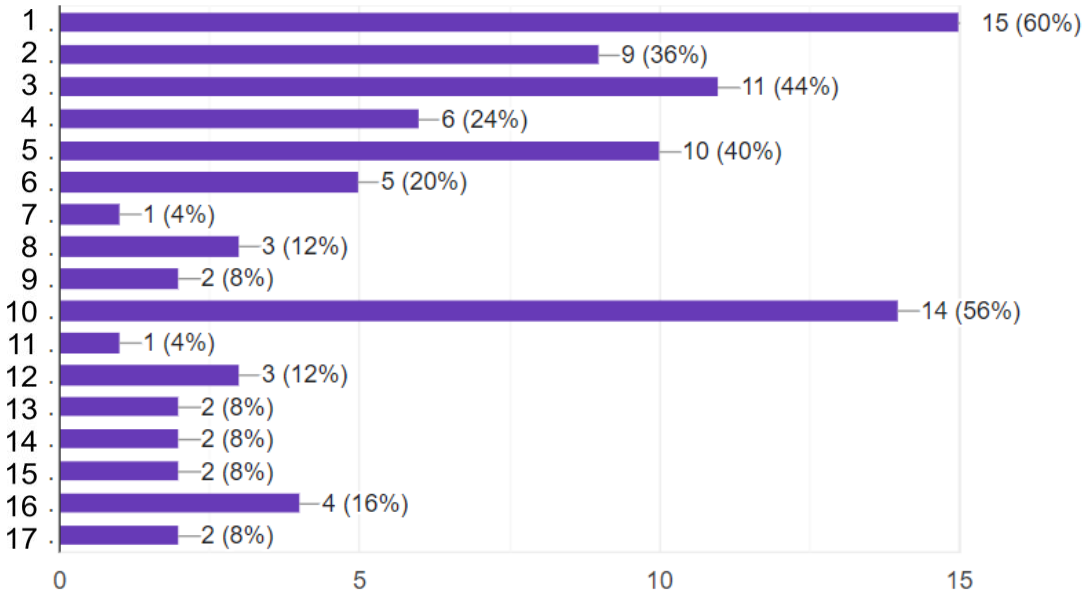


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

25 respostas



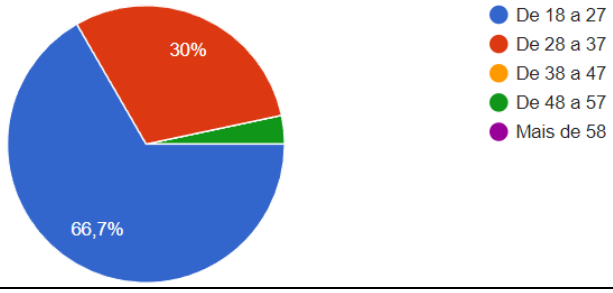
Anexo LXXXIV – Inquérito com adeptos do S.C. Internacional

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

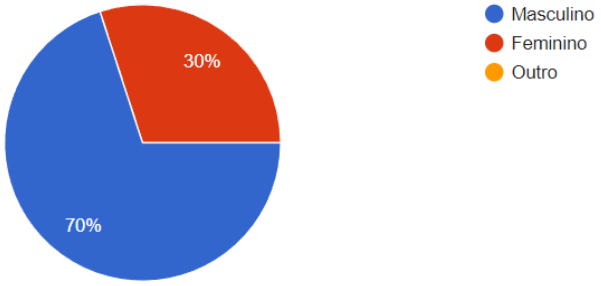
30 respostas



Sexo

Copiar

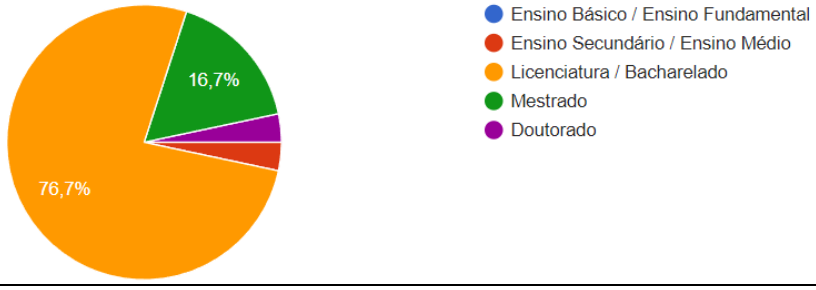
30 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

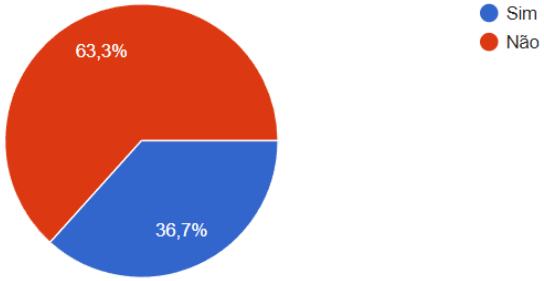
30 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

30 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

30 respostas



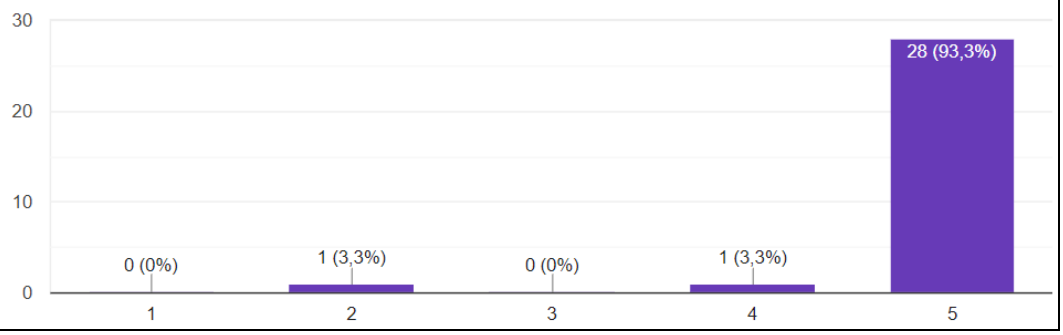
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

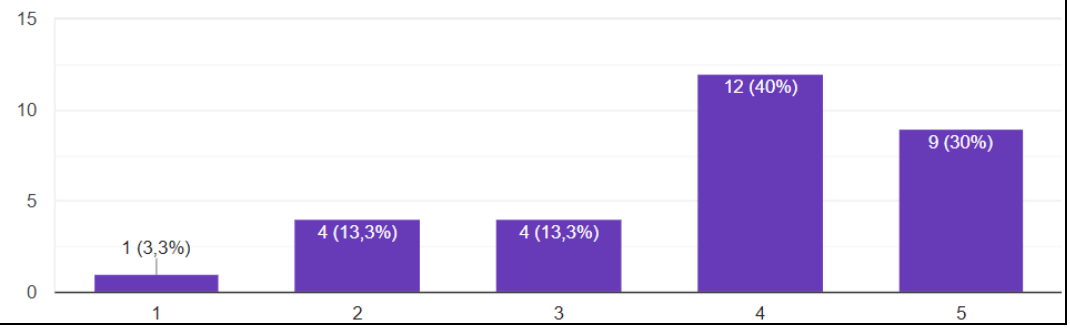
30 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

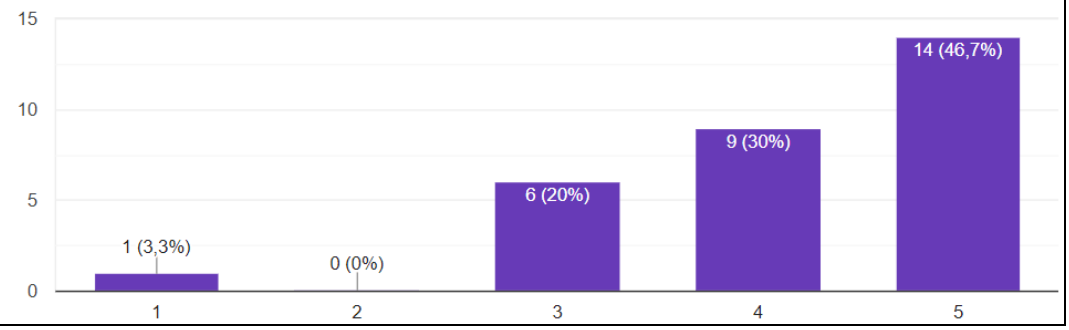
30 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

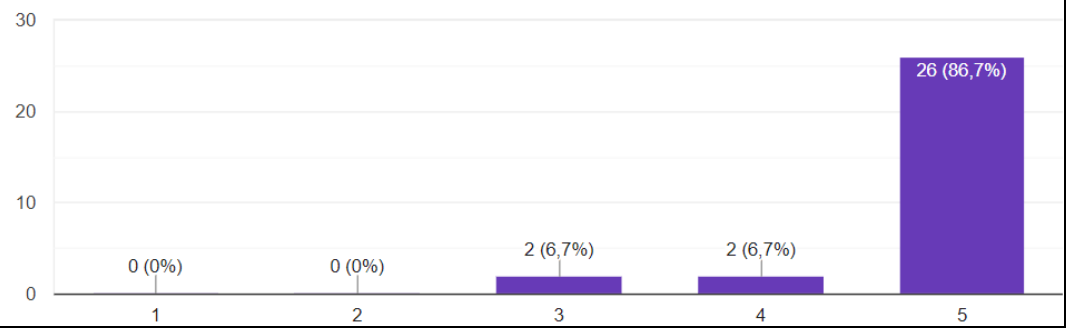
30 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

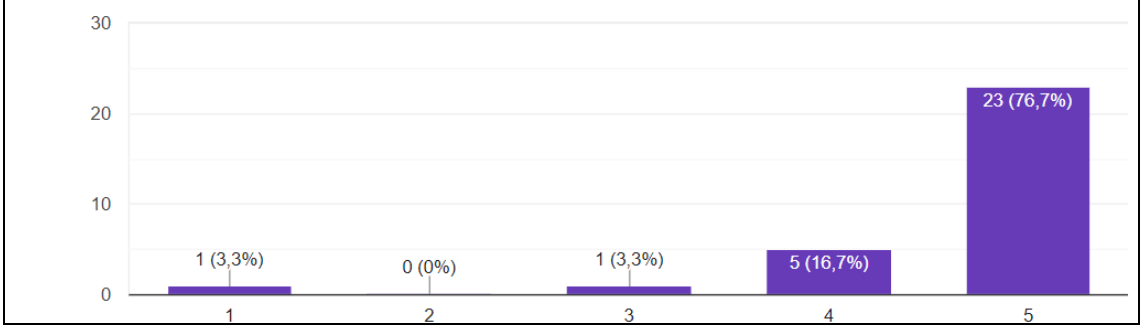
30 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

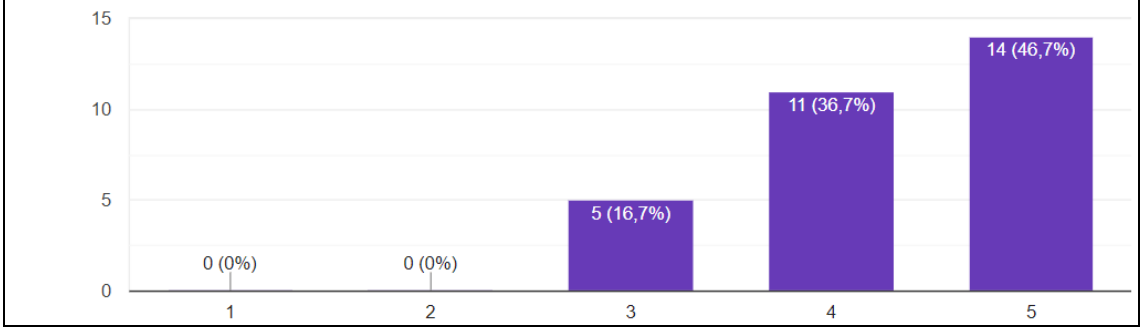
30 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

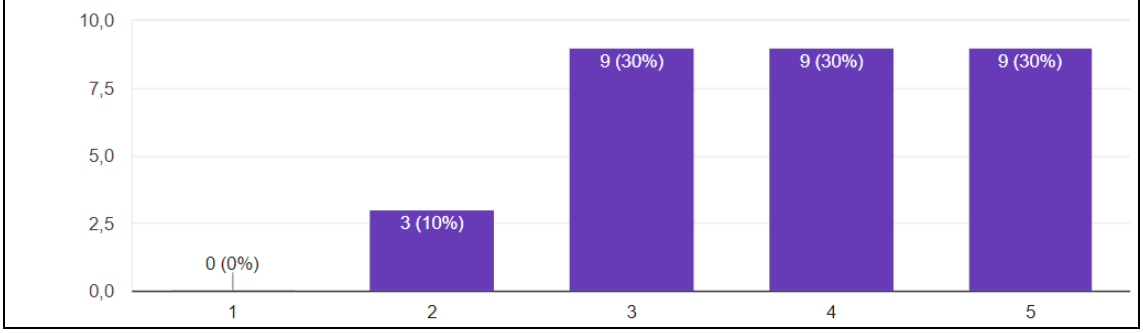
30 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

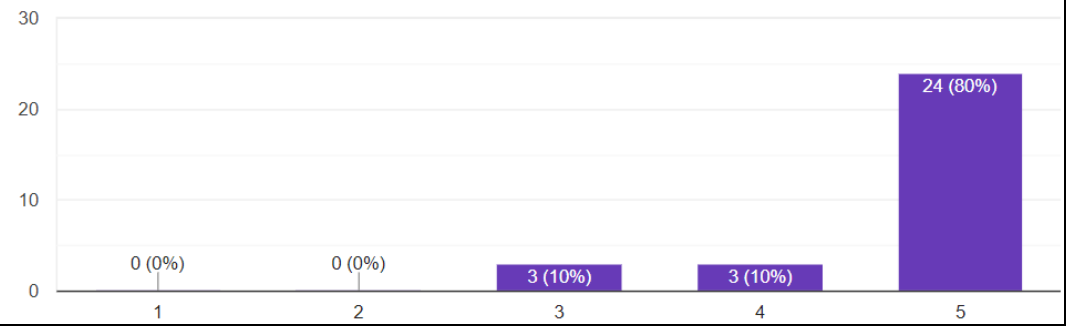
30 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

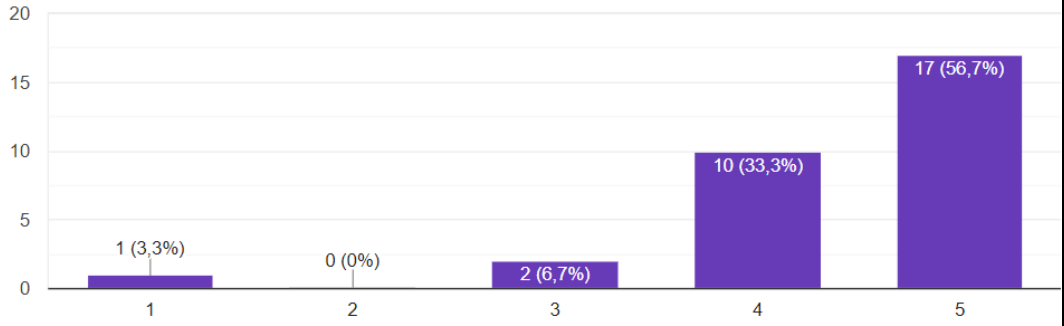
30 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

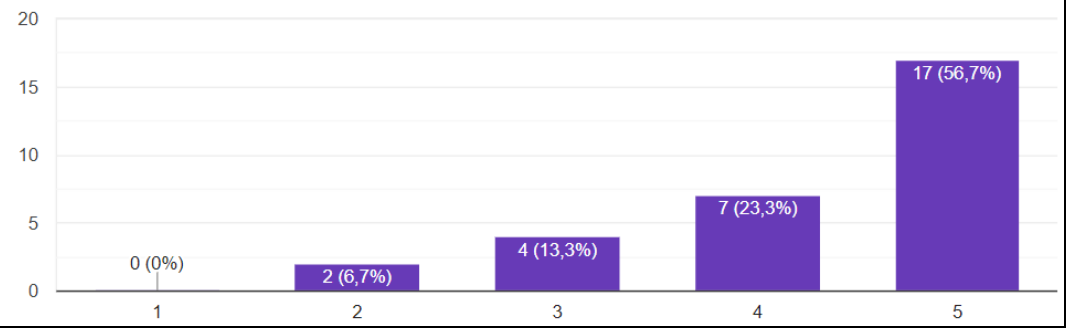
30 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

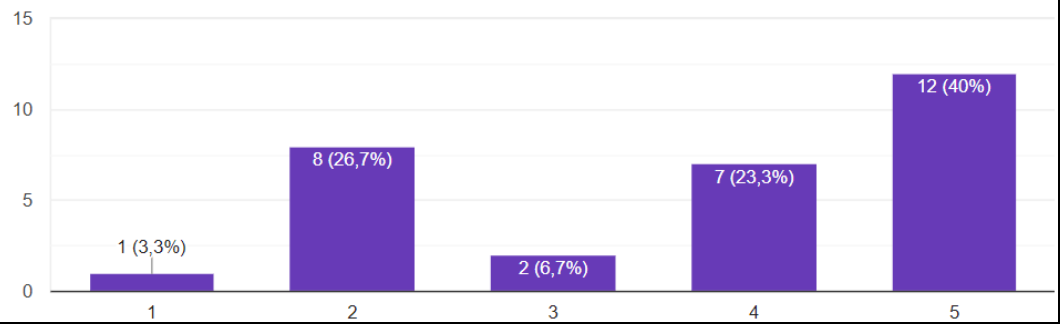
30 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

30 respostas

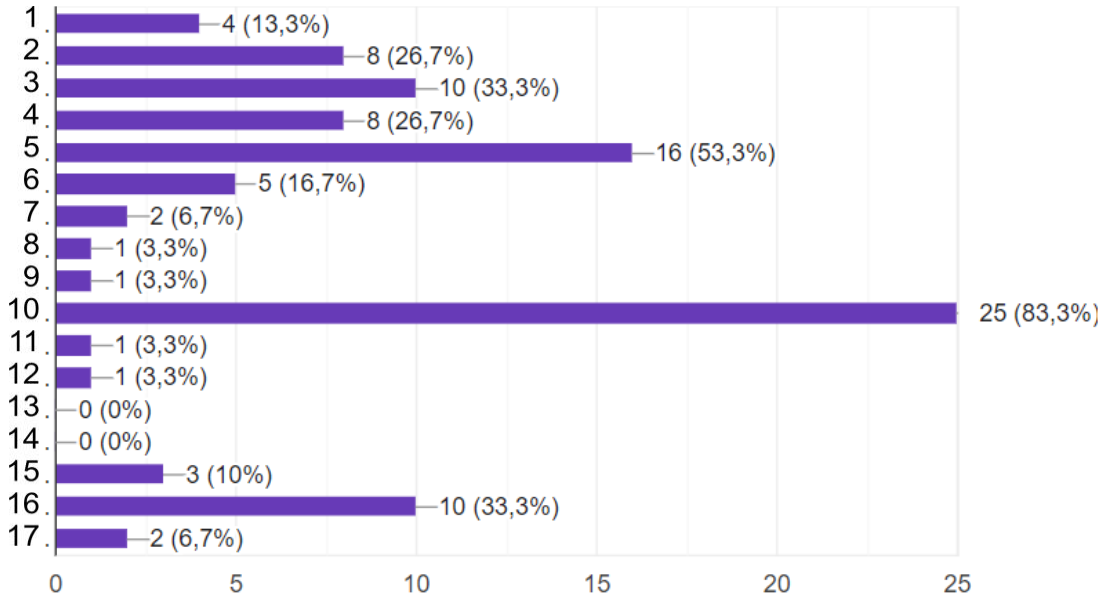


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

30 respostas



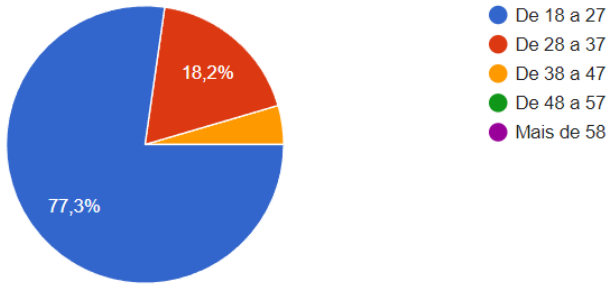
Anexo LXXXV – Inquérito com adeptos do C.R. Flamengo

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

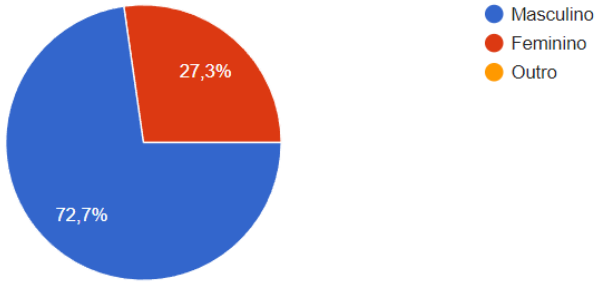
22 respostas



Sexo

Copiar

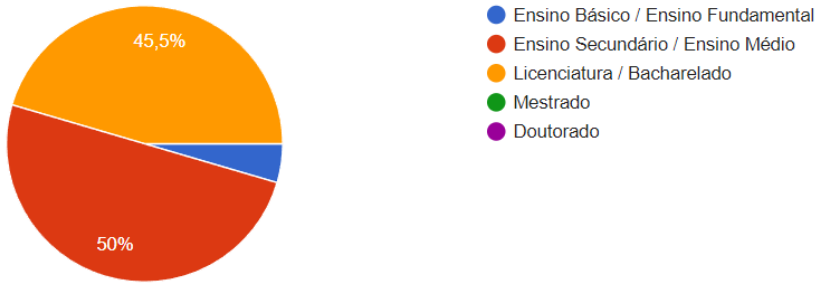
22 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

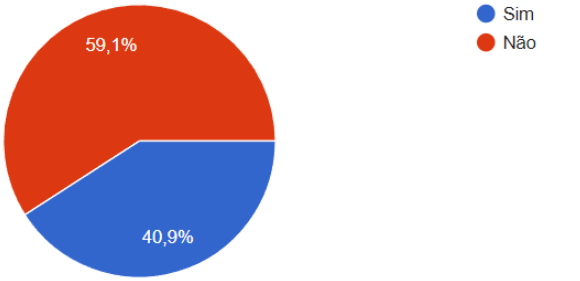
22 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

22 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

22 respostas



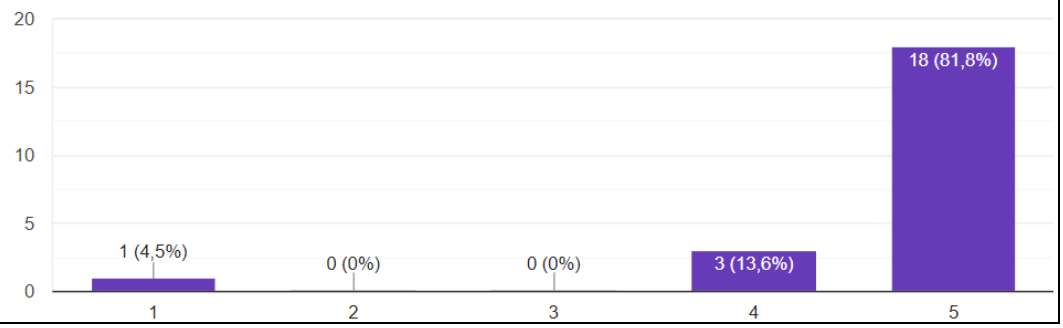
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

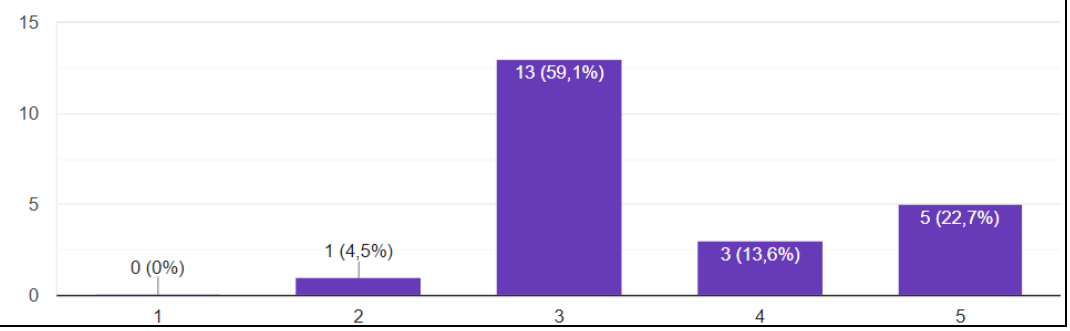
22 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

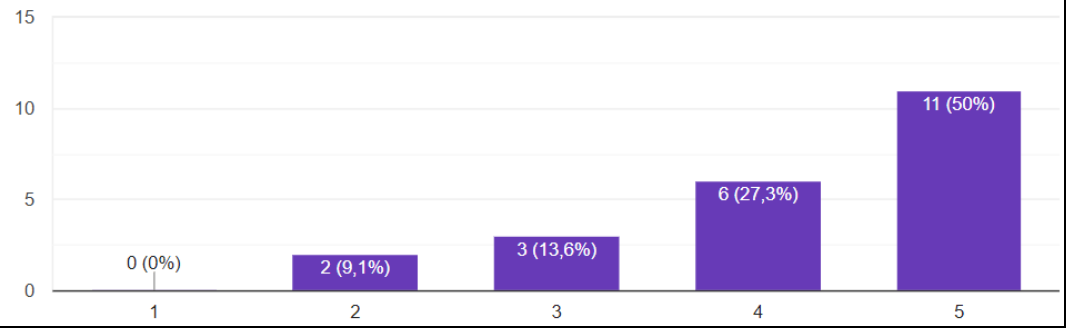
22 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

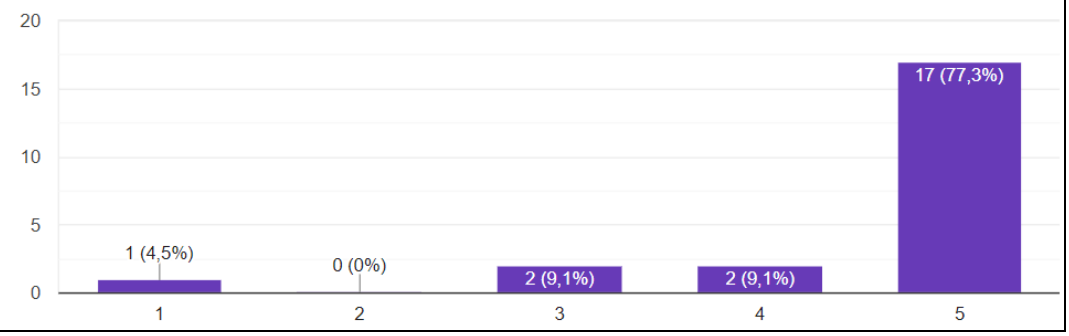
22 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

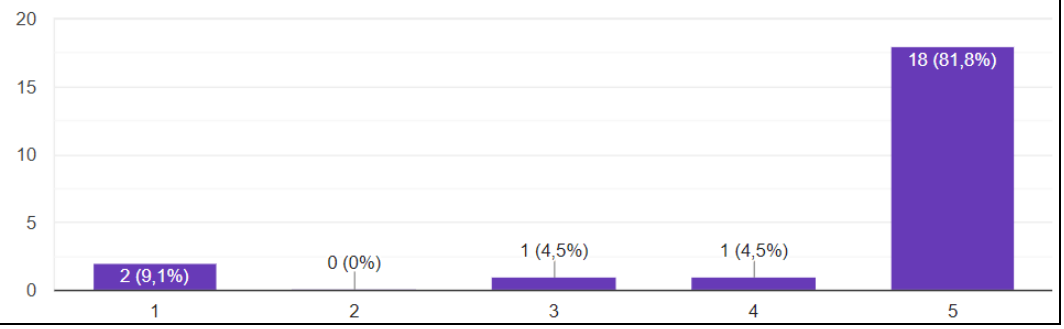
22 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

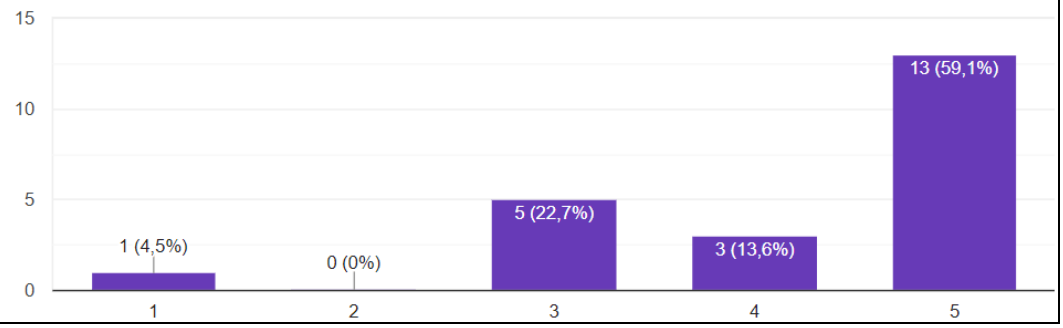
22 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

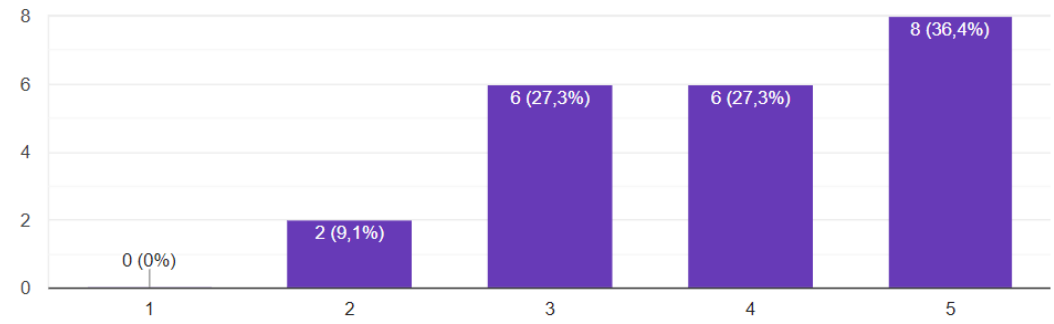
22 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

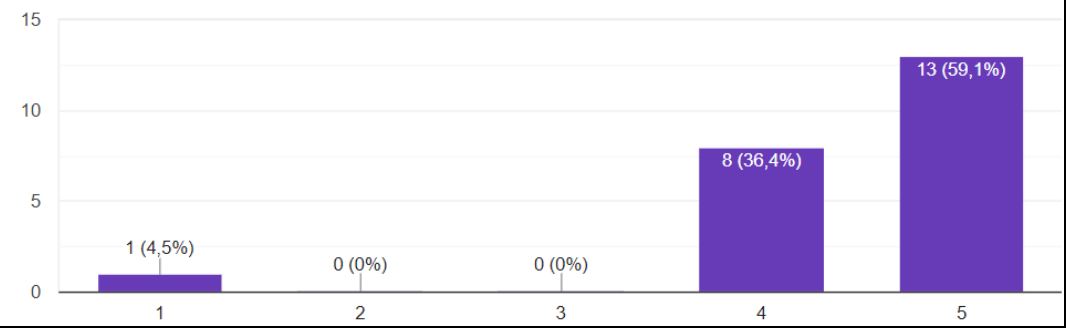
22 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

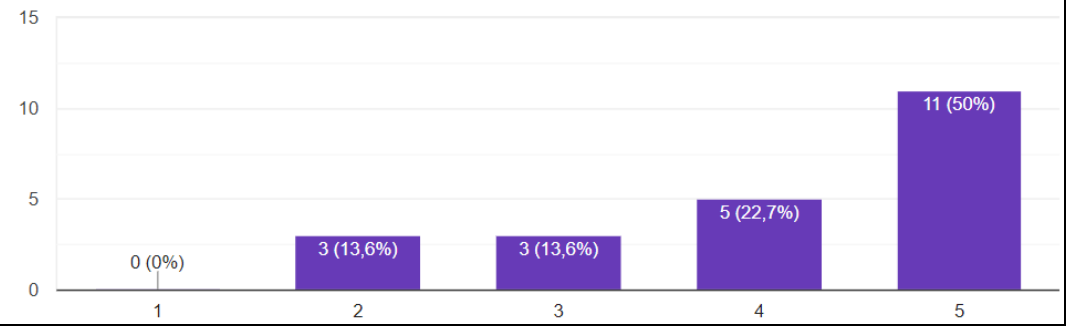
22 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

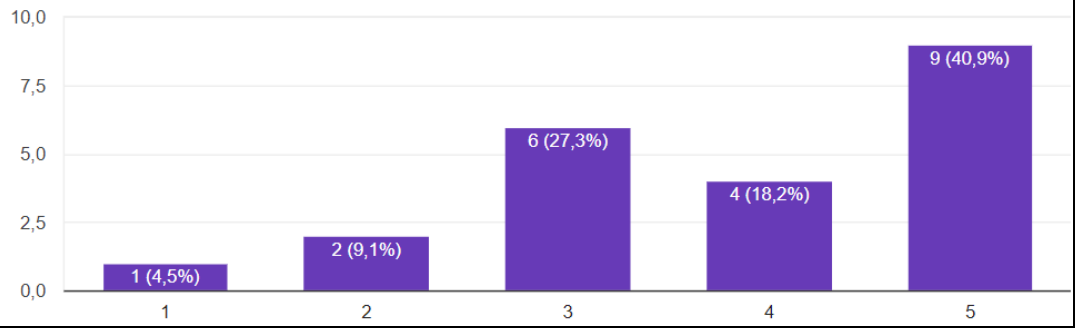
22 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

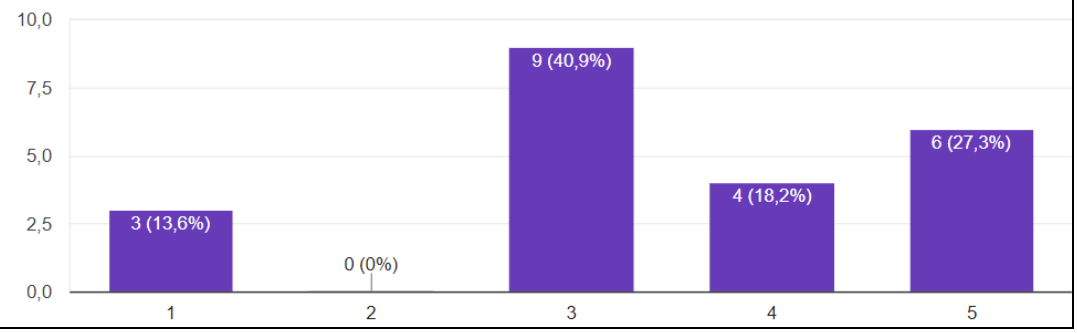
22 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

22 respostas

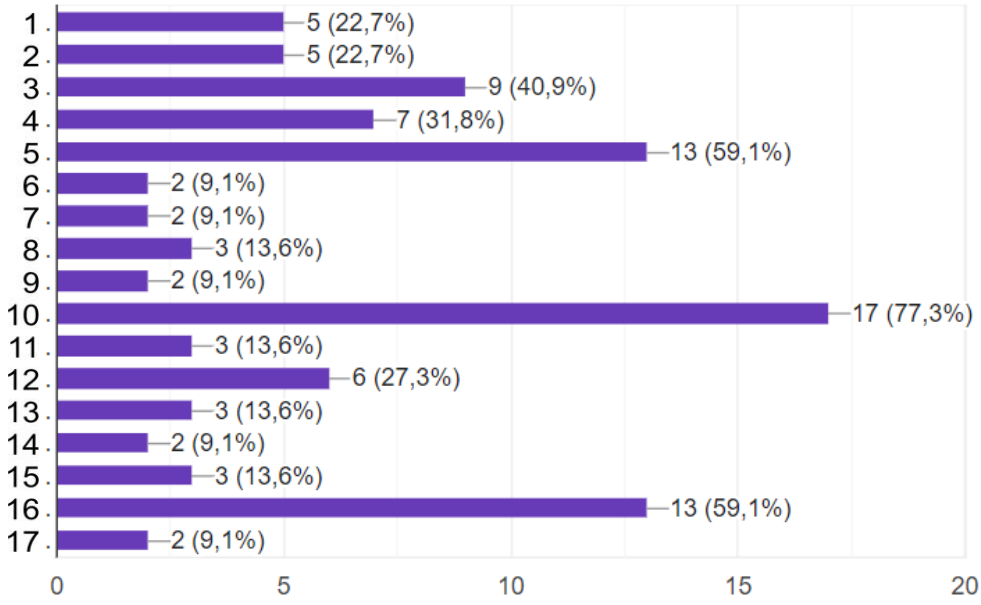


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

22 respostas



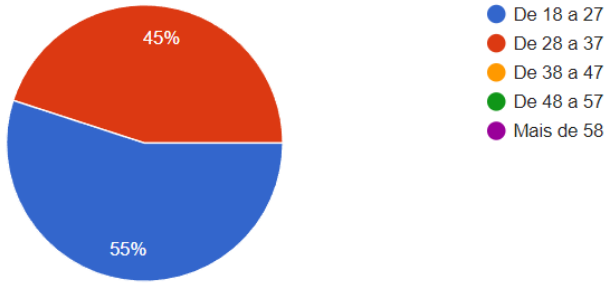
Anexo LXXXVI – Inquérito com adeptos do Atlético-MG

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

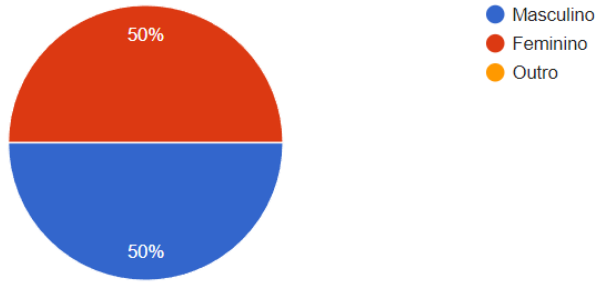
20 respostas



Sexo

Copiar

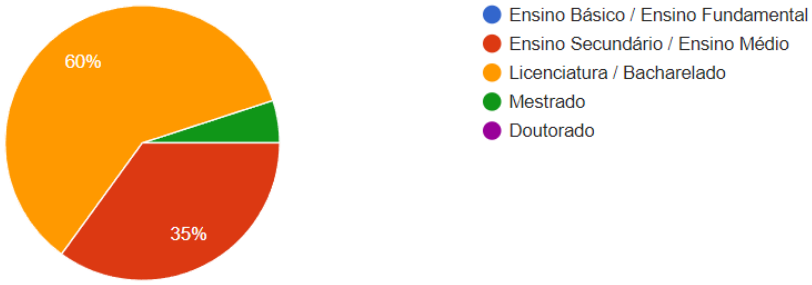
20 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

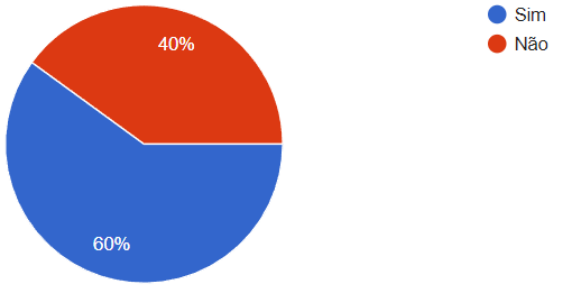
20 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

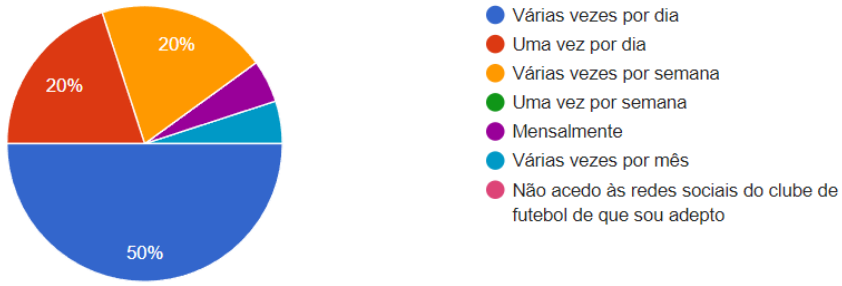
20 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

20 respostas



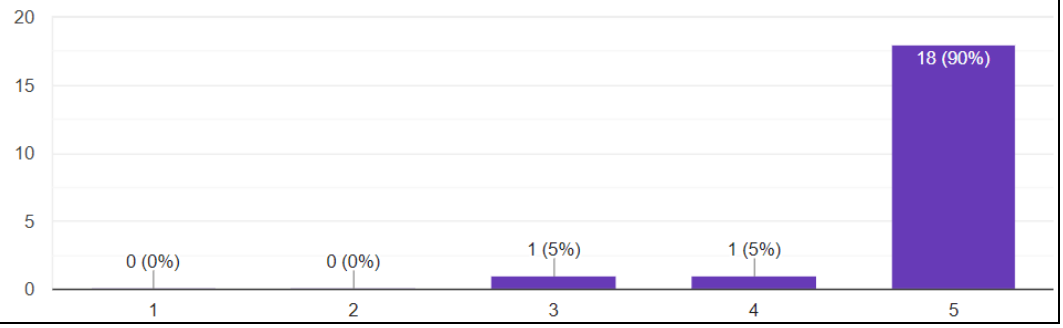
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

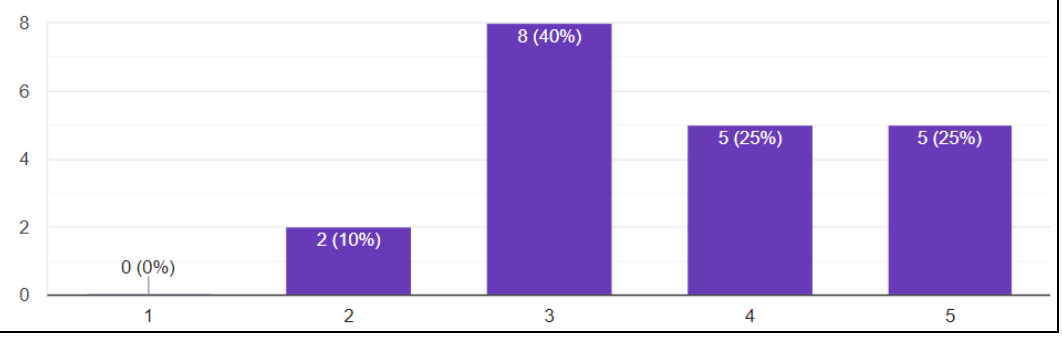
20 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

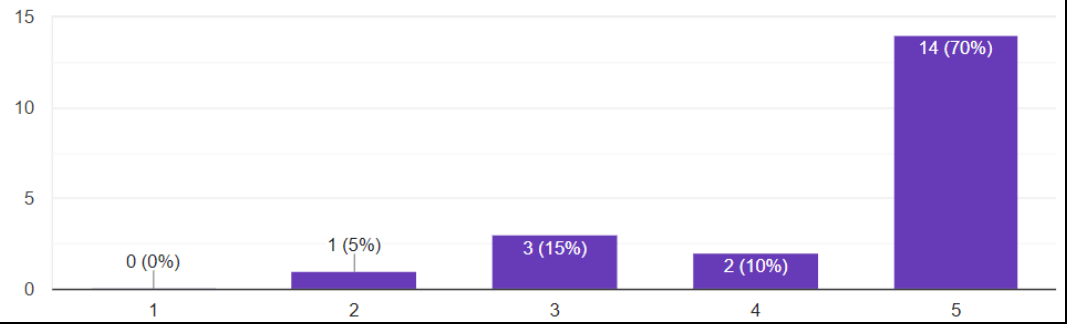
20 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

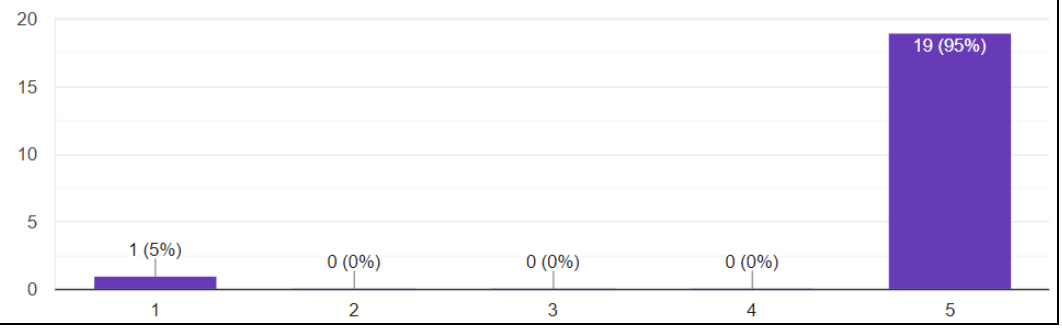
20 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

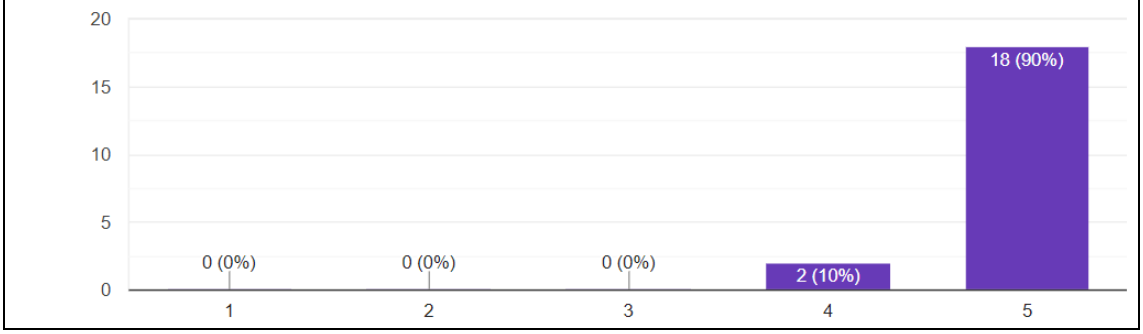
20 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

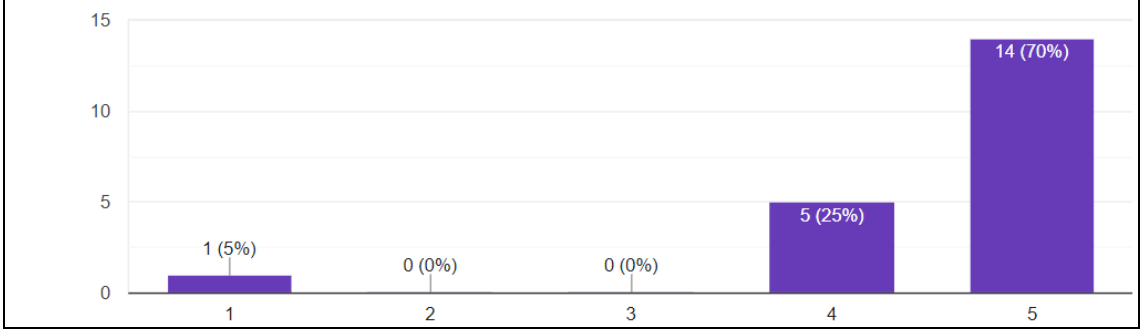
20 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de conscientização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

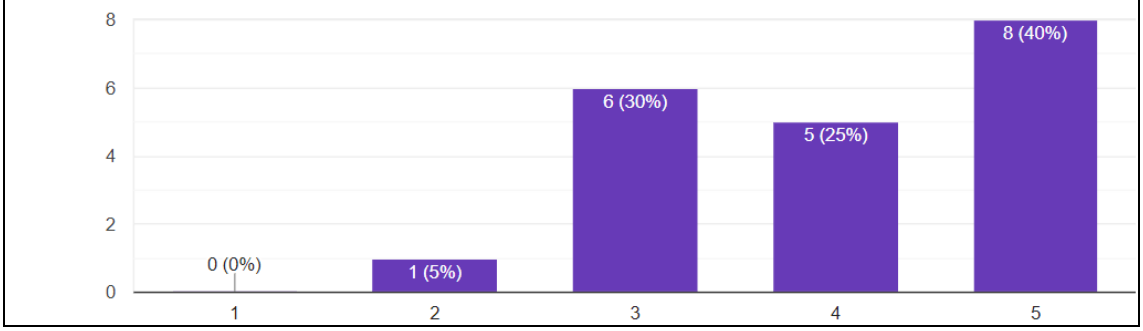
20 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

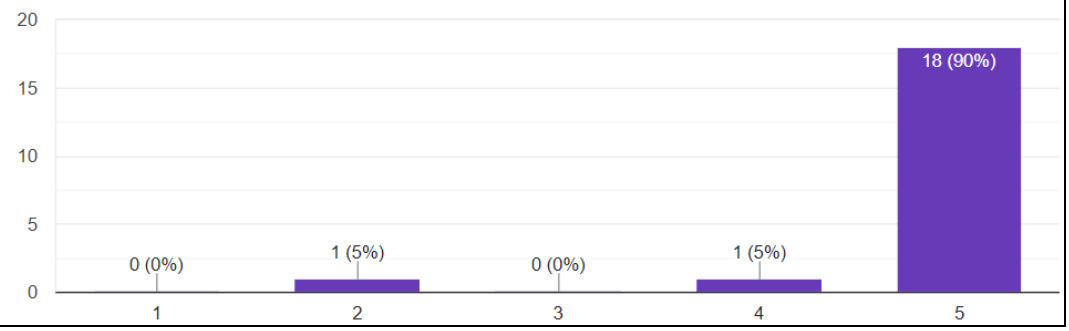
20 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

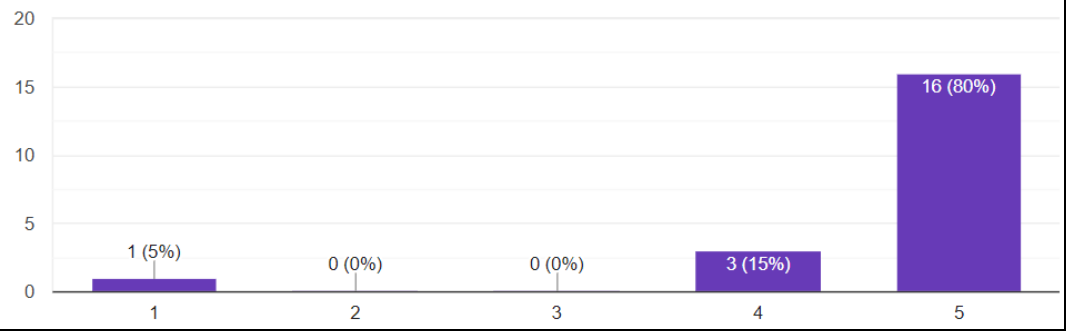
20 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

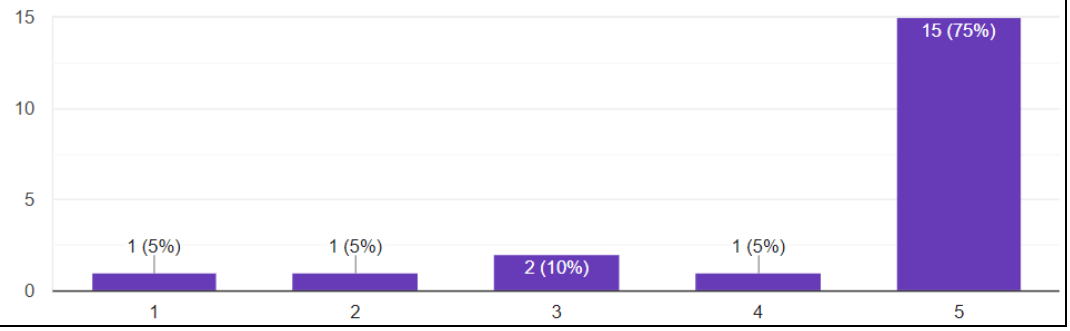
20 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

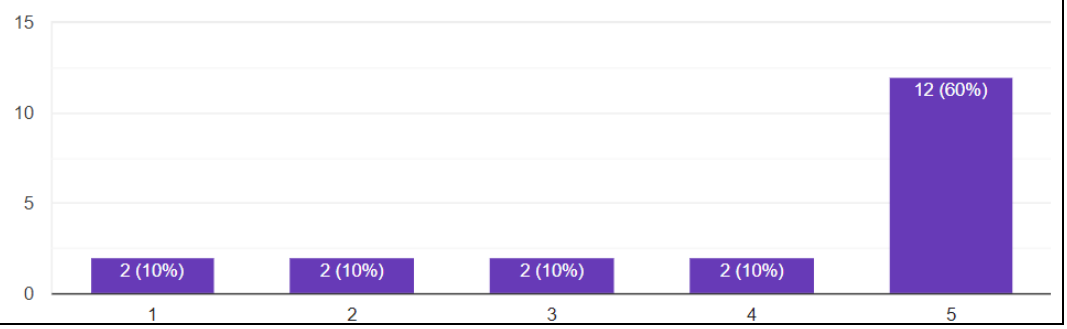
20 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

20 respostas

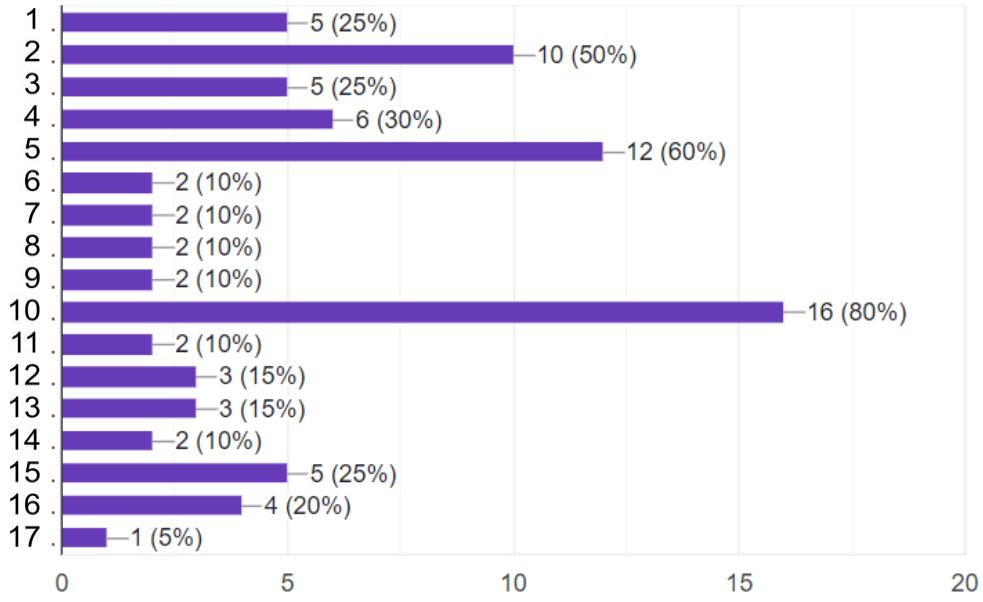


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

20 respostas



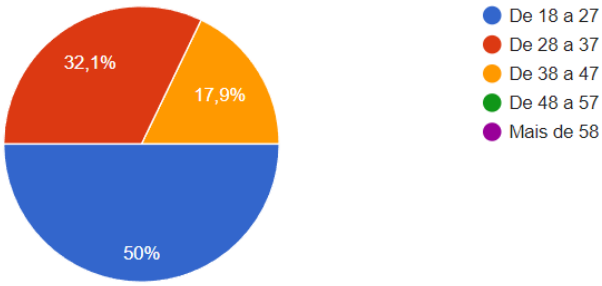
Anexo LXXXVII – Inquérito com adeptos do São Paulo F.C.

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

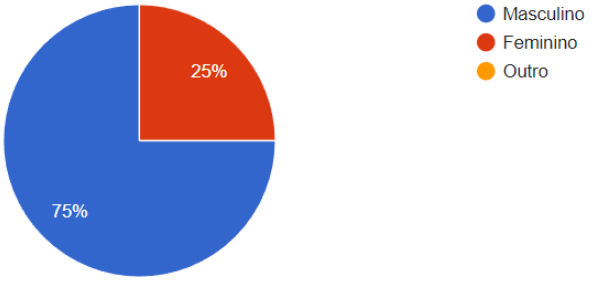
28 respostas



Sexo

Copiar

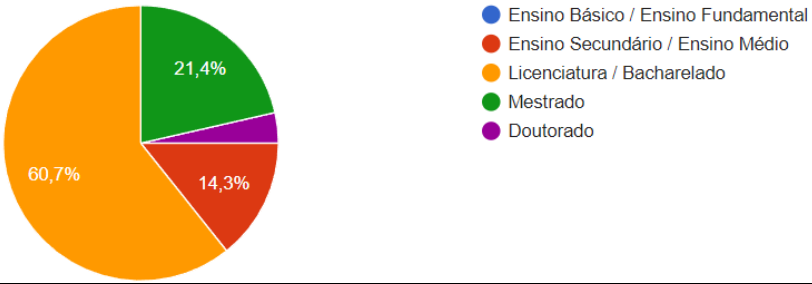
28 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

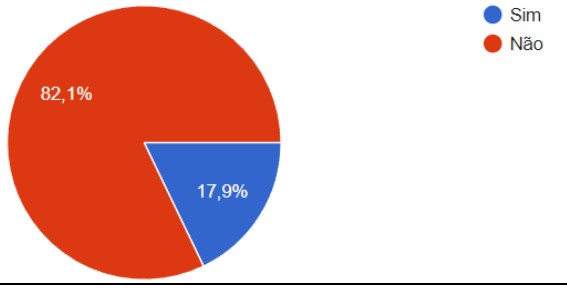
28 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

28 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

28 respostas



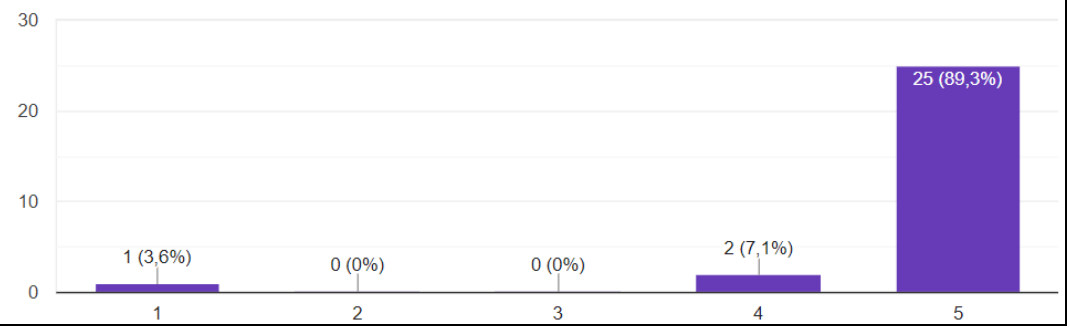
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

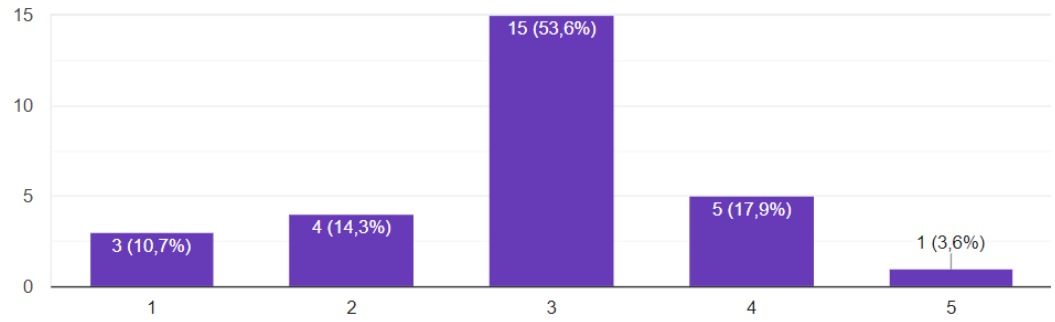
28 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

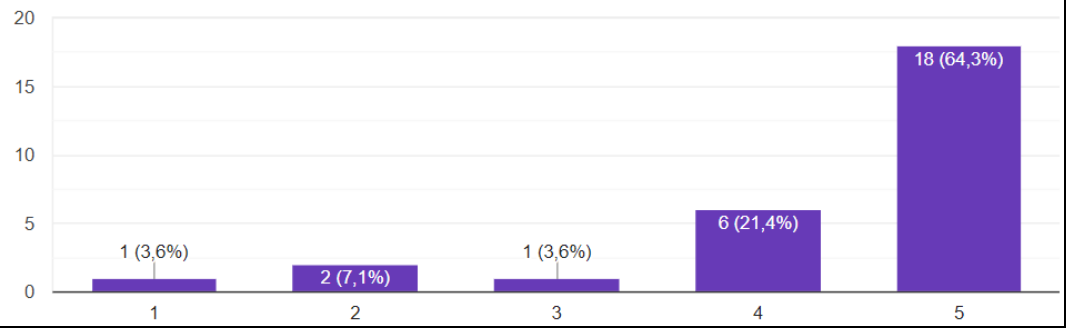
28 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

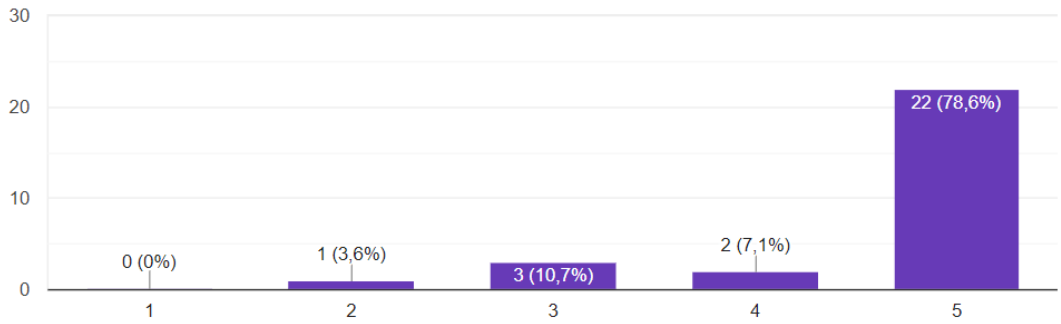
28 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

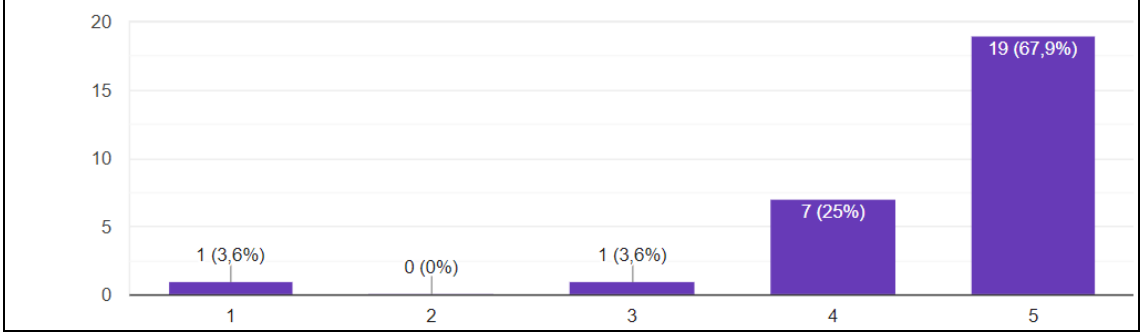
28 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

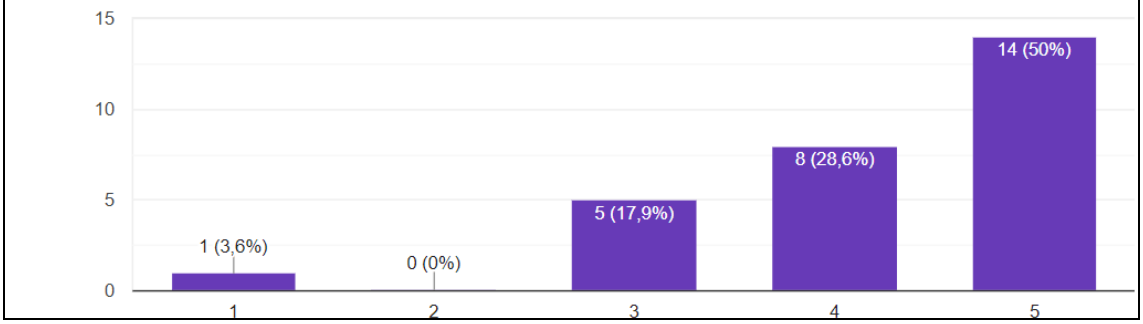
28 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

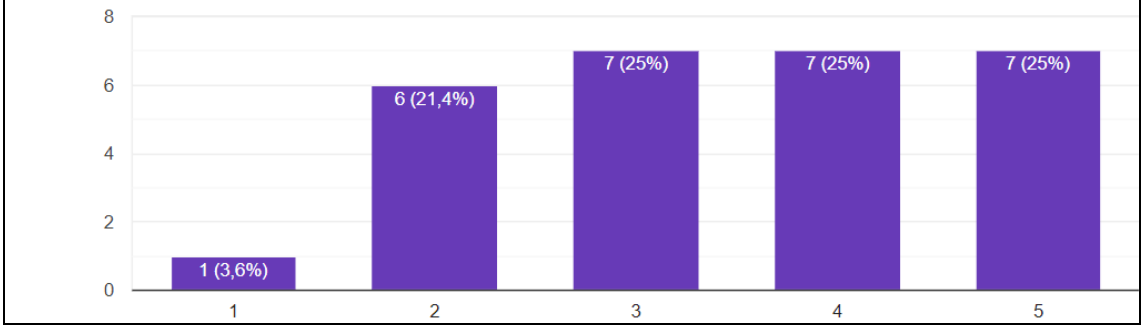
28 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

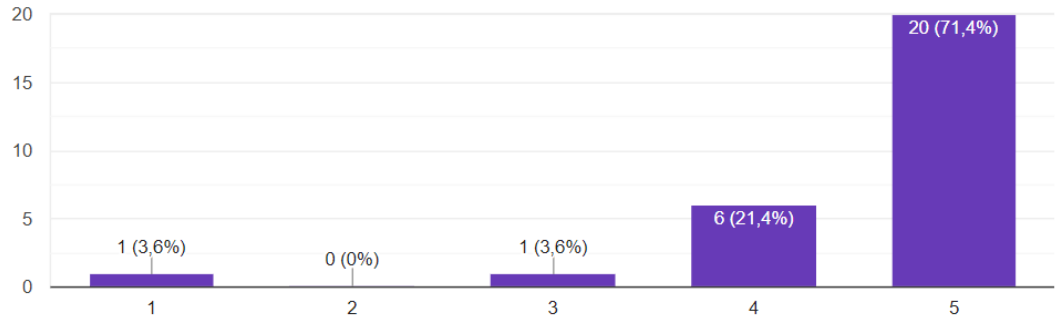
28 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

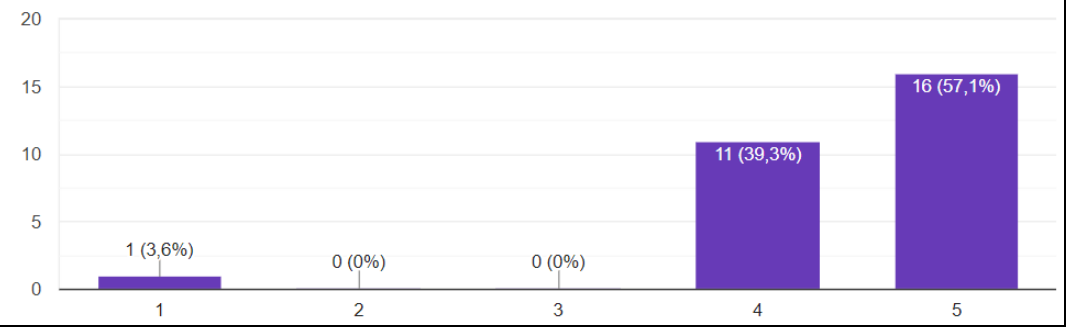
28 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

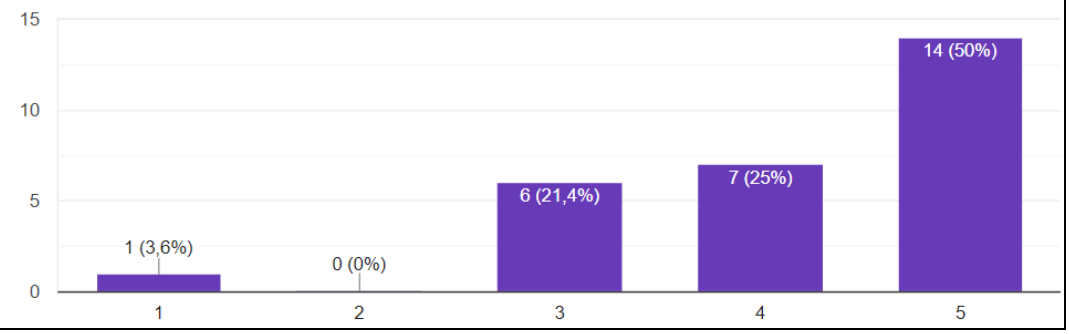
28 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

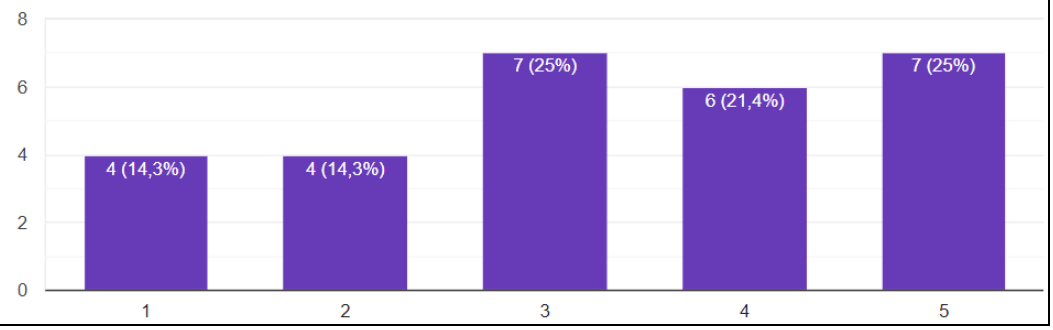
28 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

28 respostas

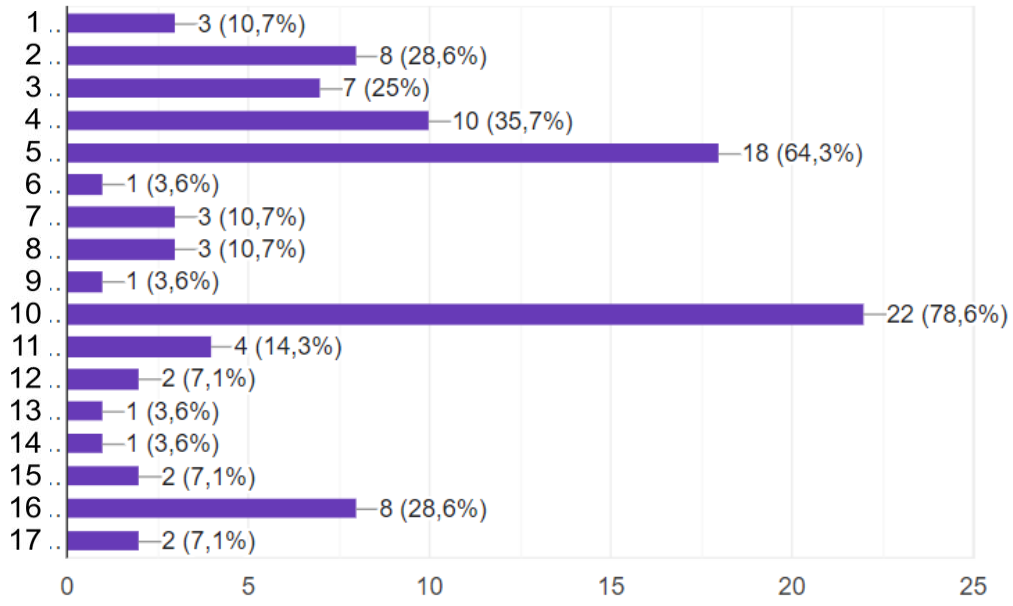


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

28 respostas



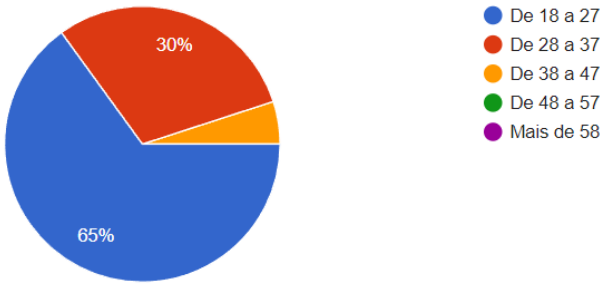
Anexo LXXXVIII – Inquérito com adeptos do Santos F.C.

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

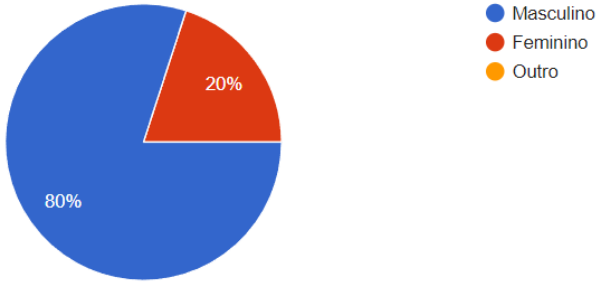
20 respostas



Sexo

Copiar

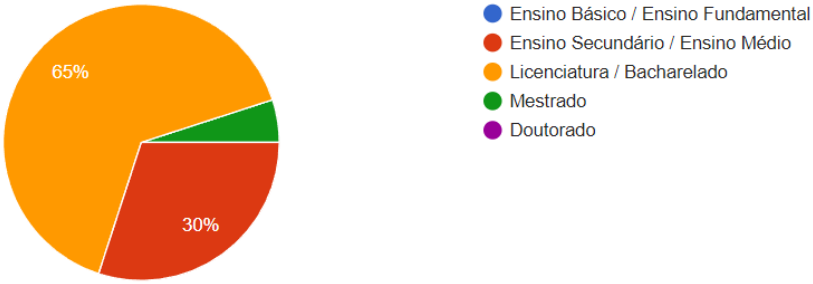
20 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

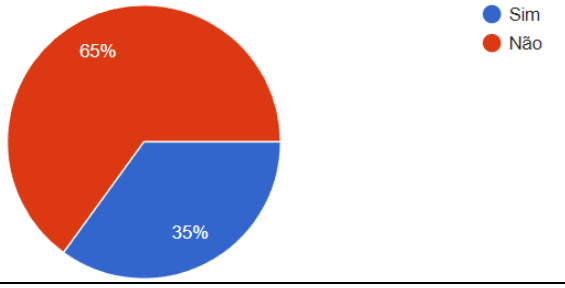
20 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

20 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

20 respostas



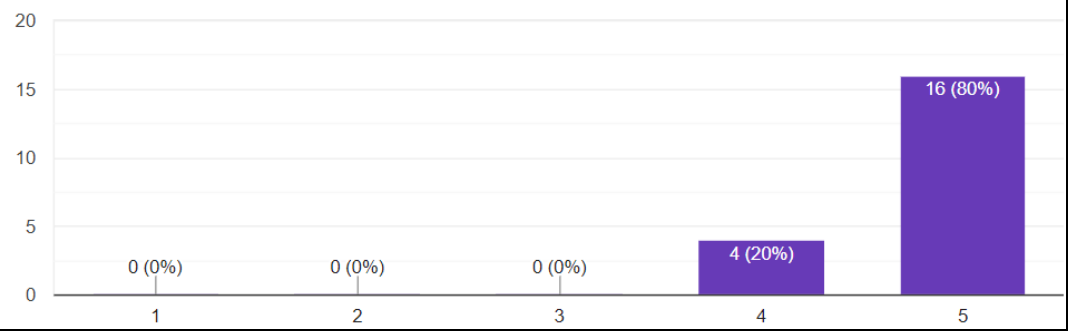
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

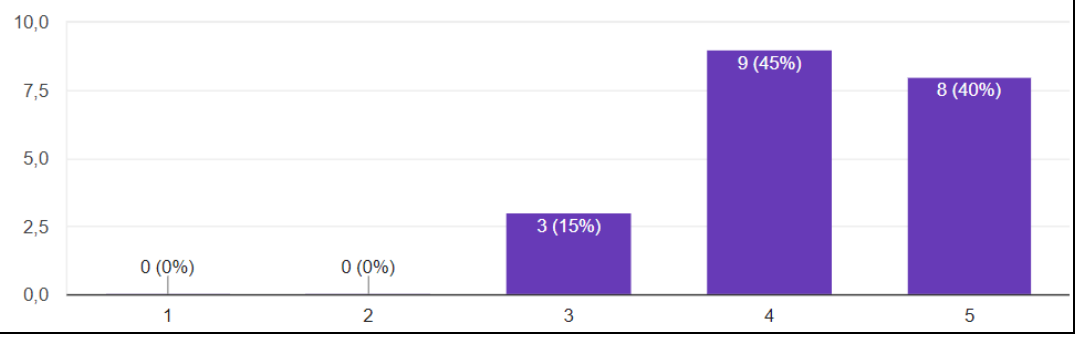
20 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

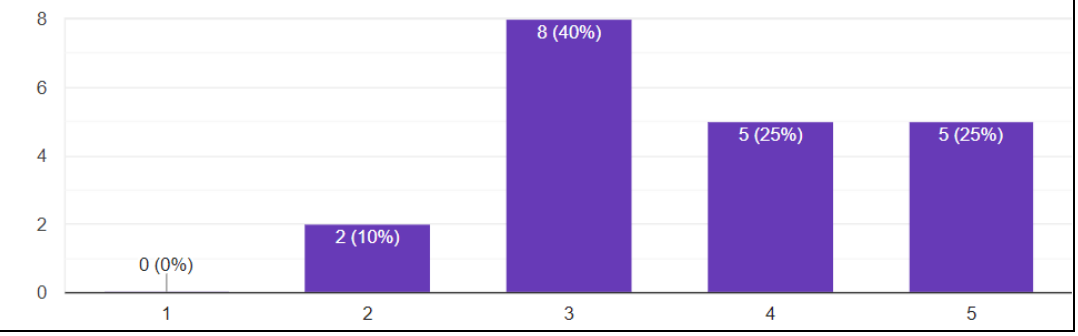
20 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

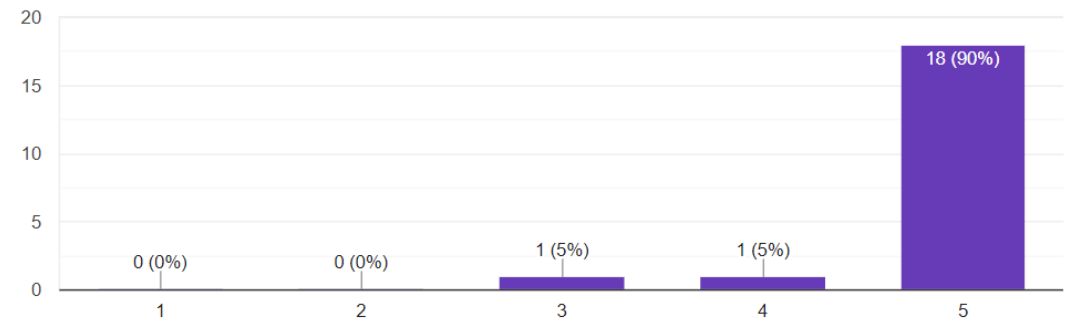
20 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

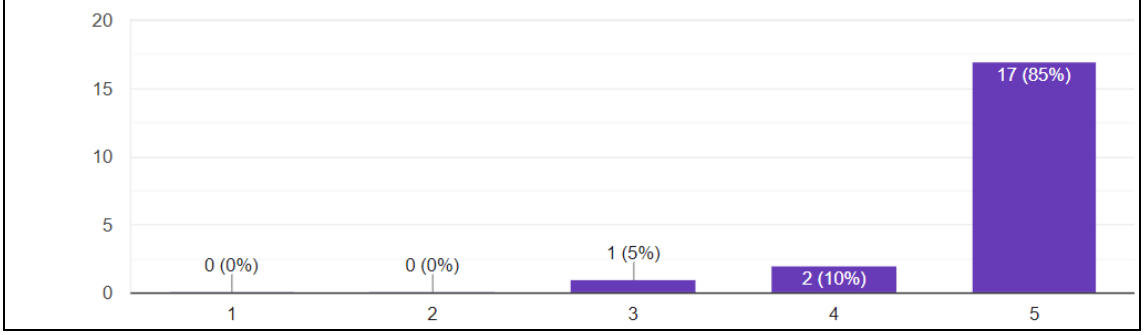
20 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

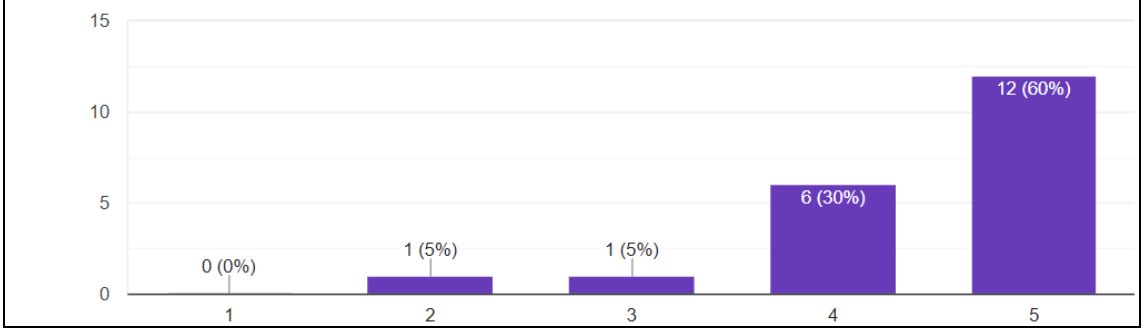
20 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

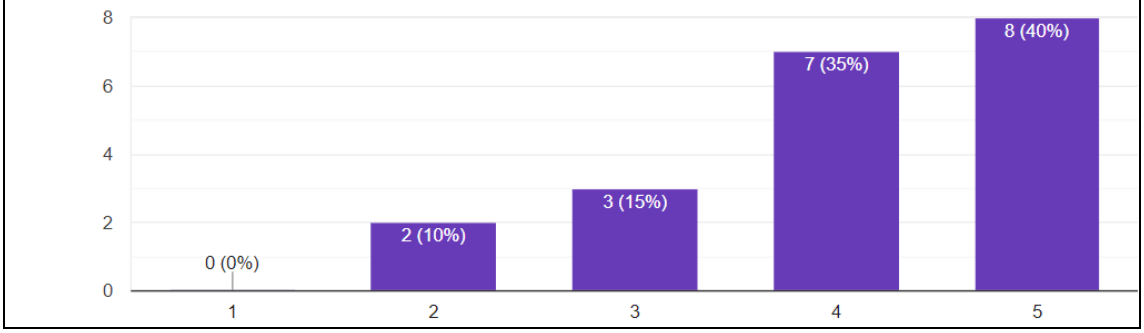
20 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

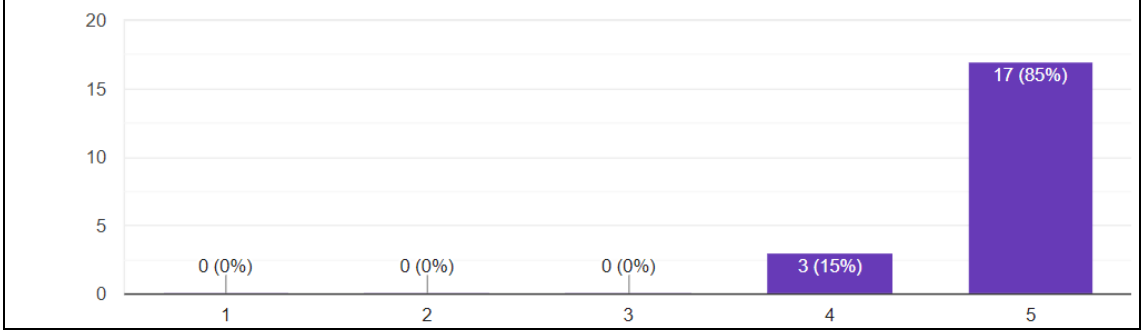
20 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

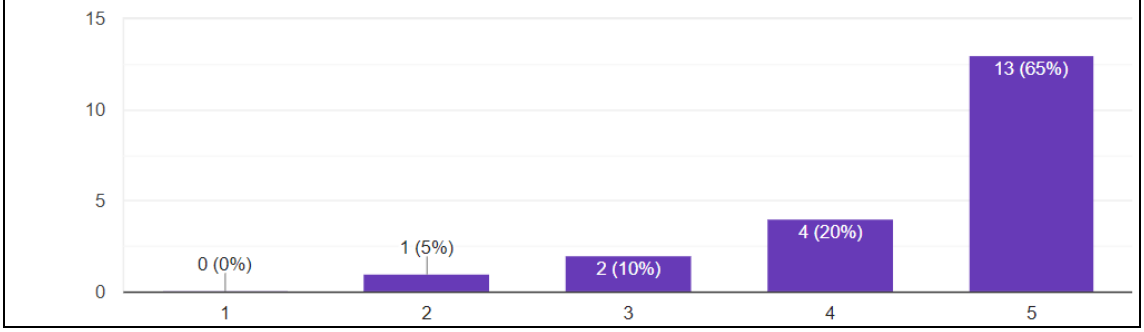
20 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

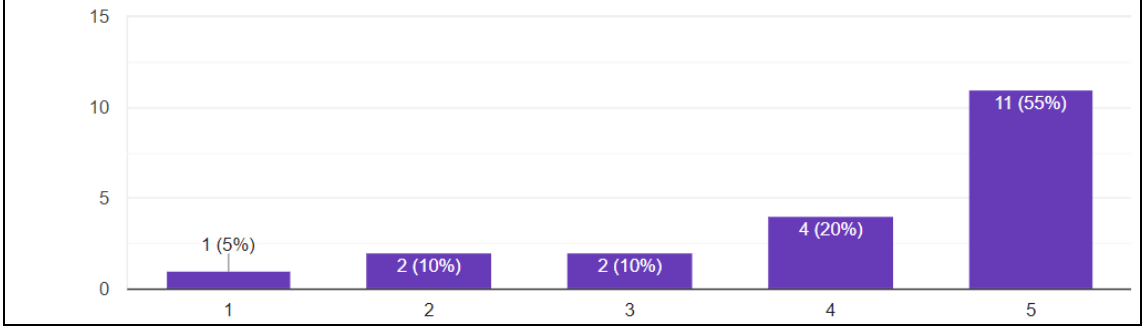
20 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

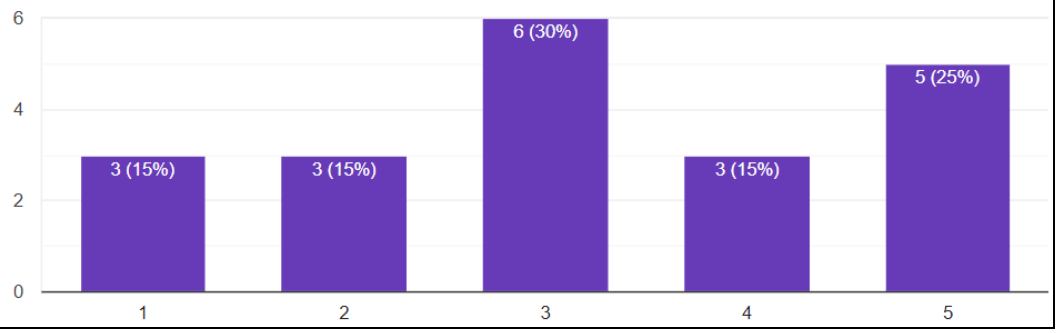
20 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

20 respostas

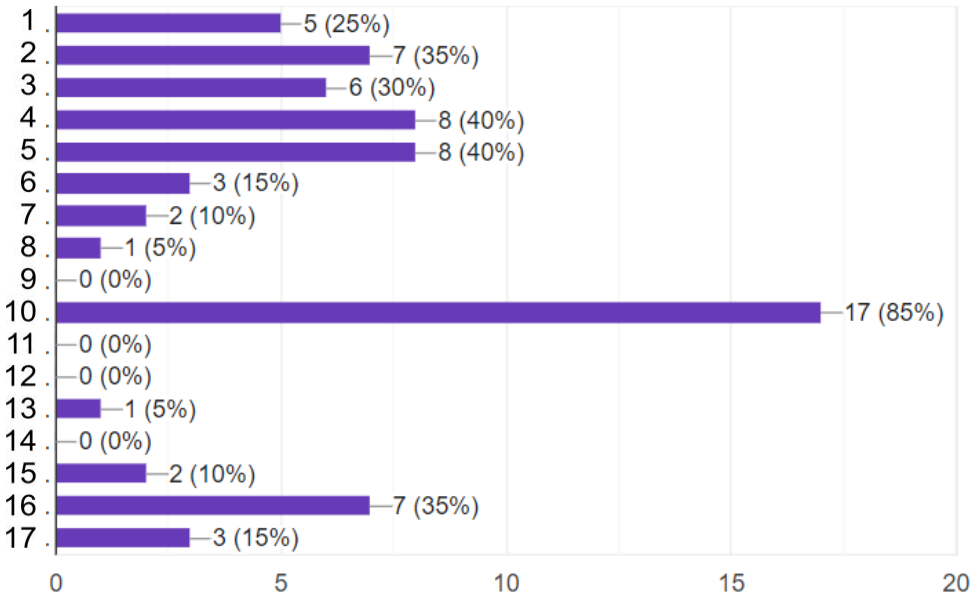


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

20 respostas



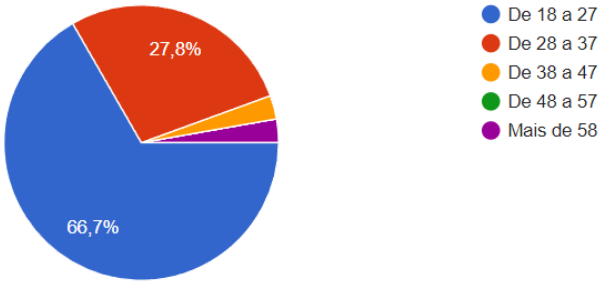
Anexo LXXXIX – Inquérito com adeptos do Fluminense F.C.

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

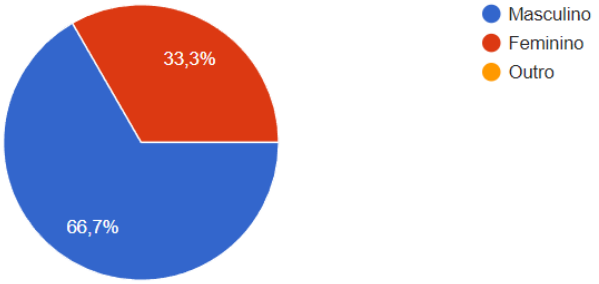
36 respostas



Sexo

Copiar

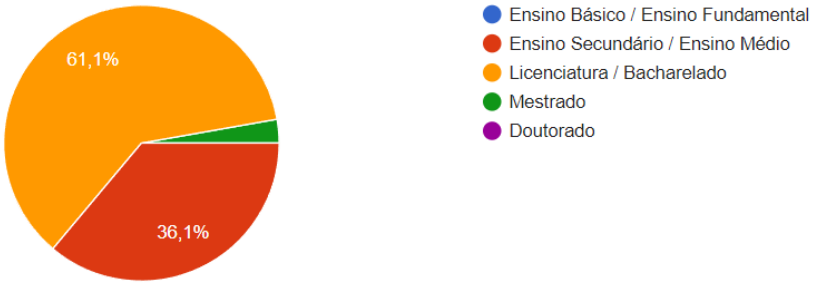
36 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

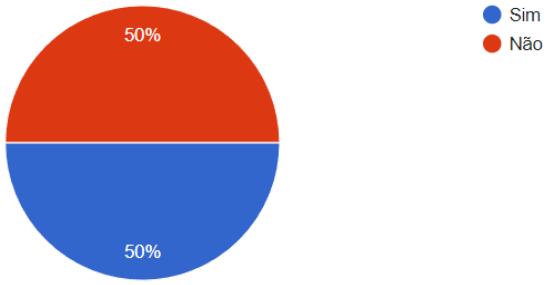
36 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

36 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

36 respostas



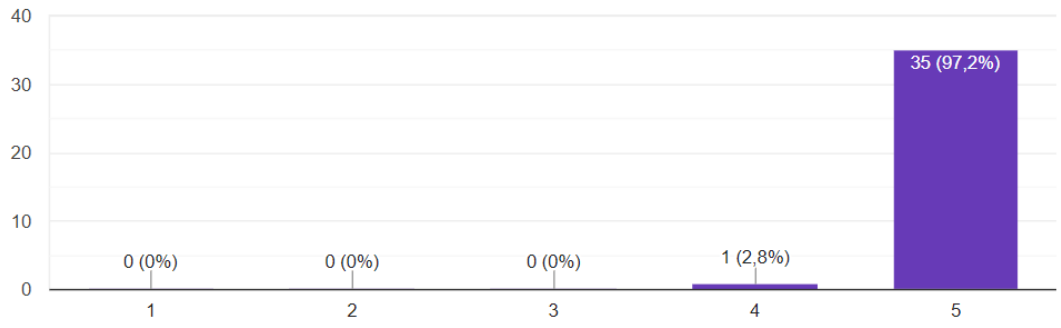
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

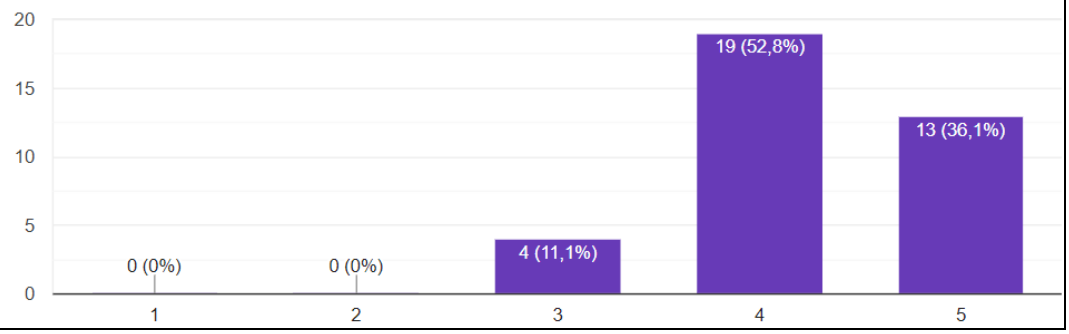
36 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

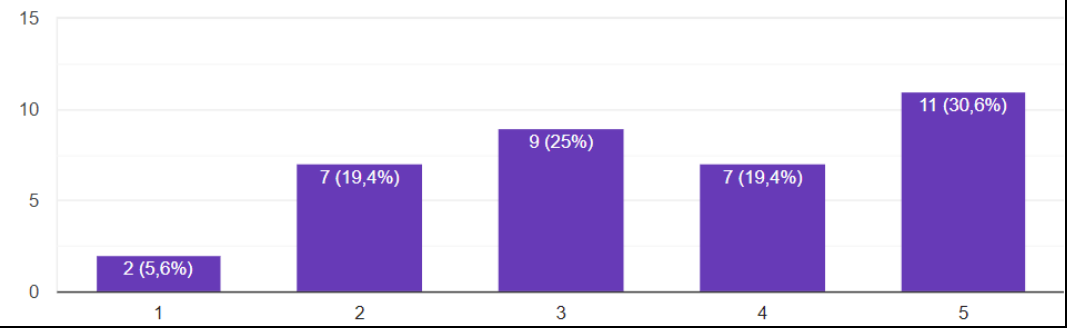
36 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

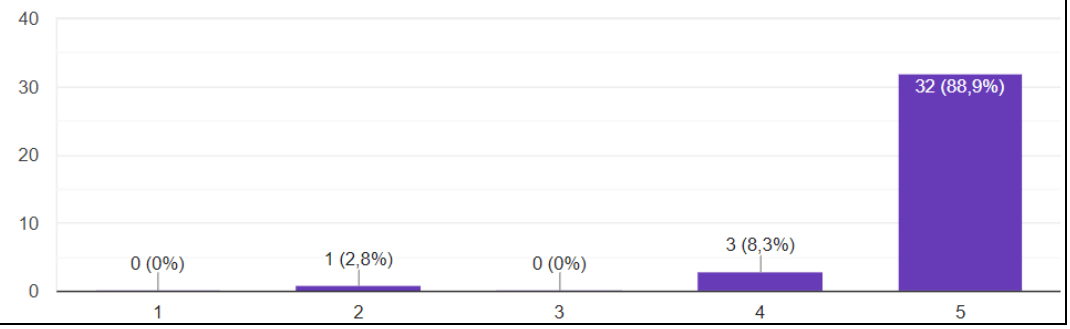
36 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

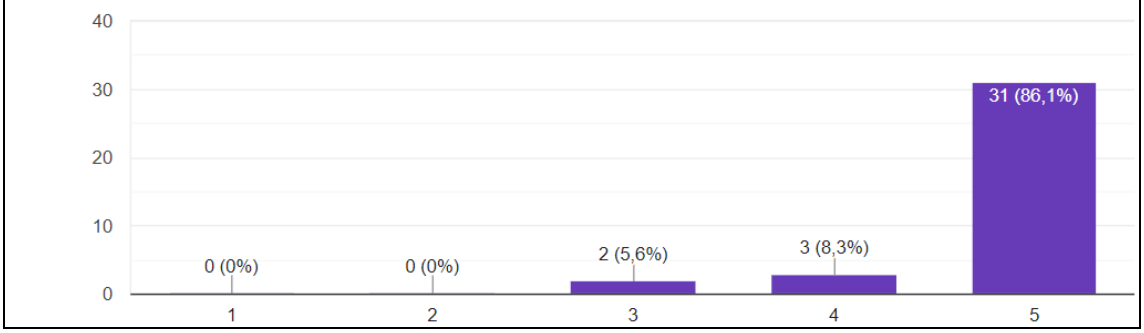
36 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

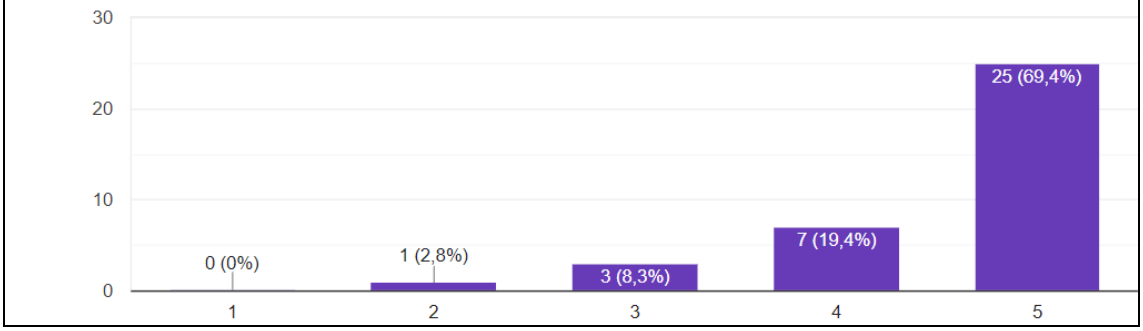
36 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

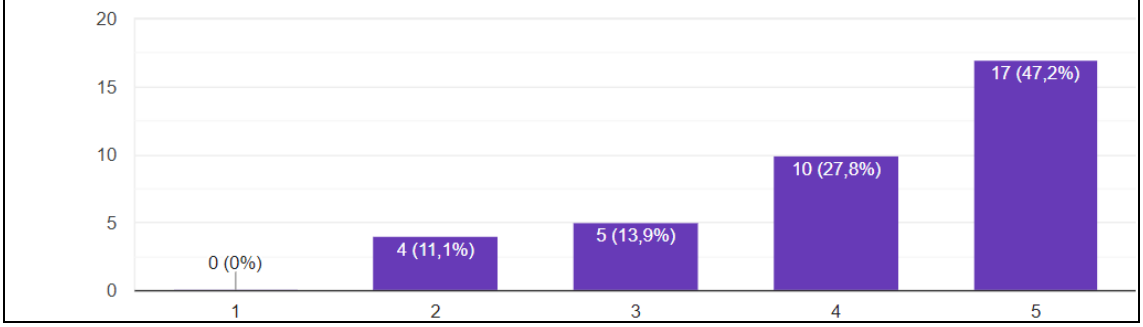
36 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

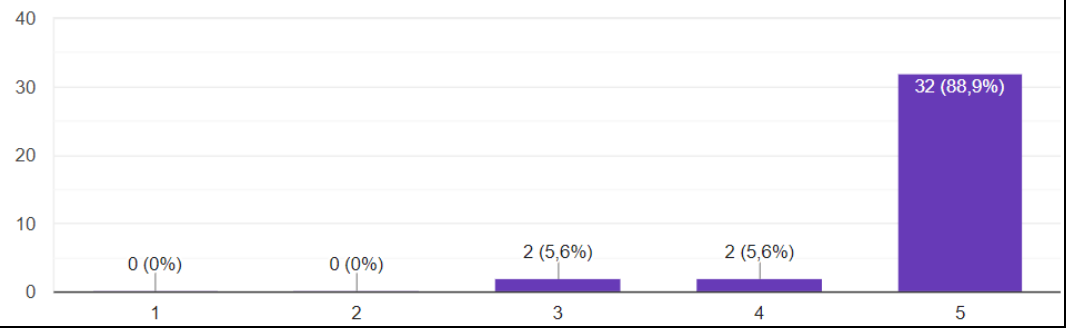
36 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

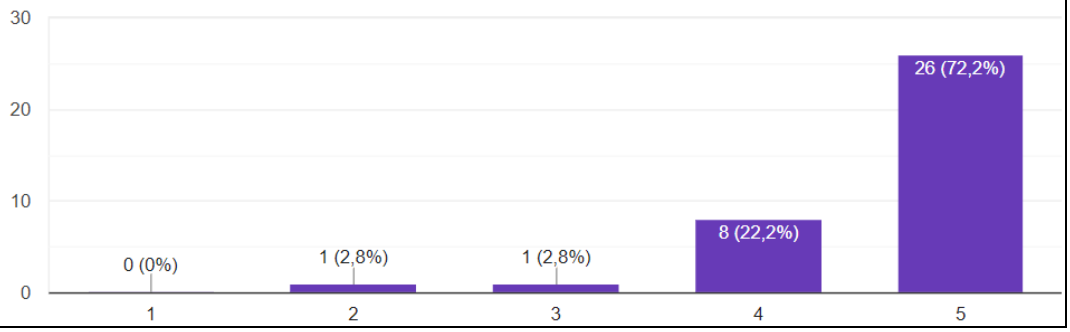
36 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

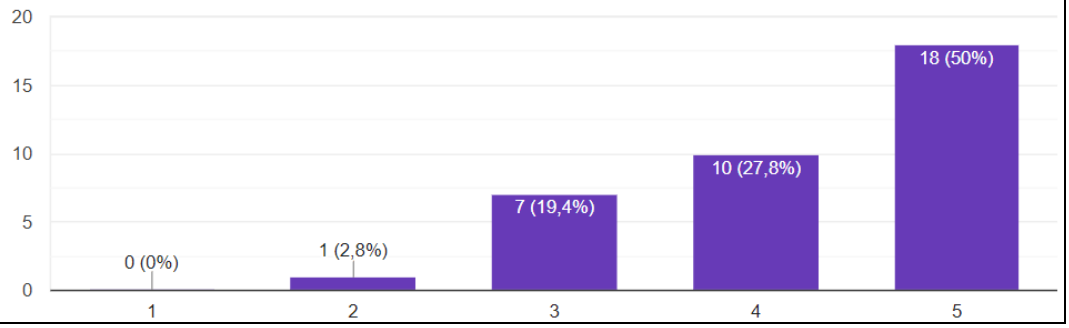
36 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

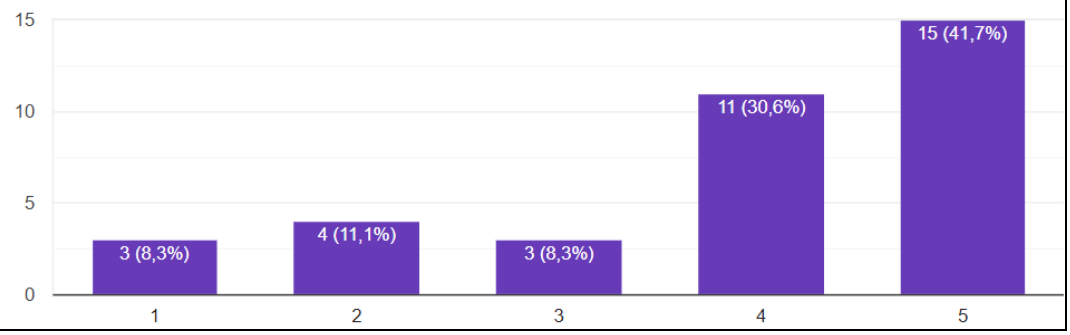
36 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

36 respostas

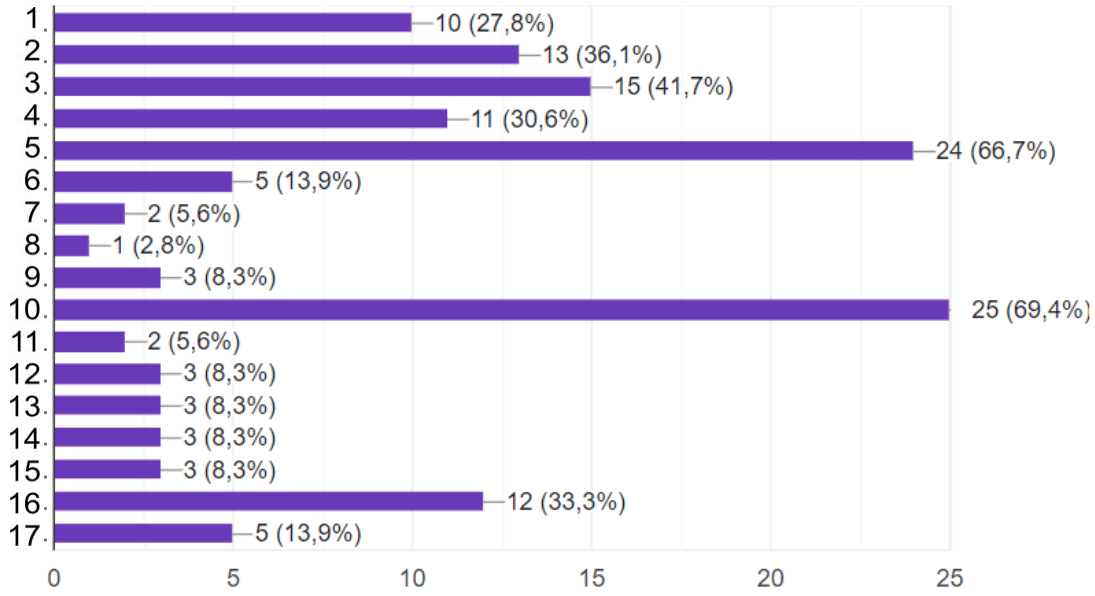


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

36 respostas



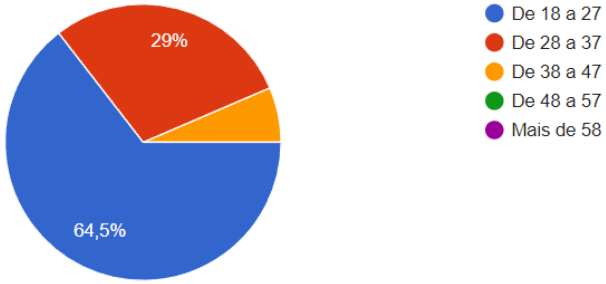
Anexo XC – Inquérito com adeptos do Fortaleza E.C.

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

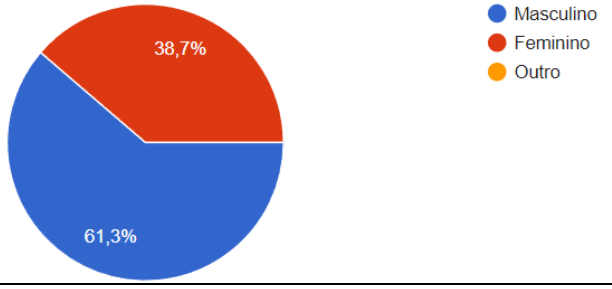
31 respostas



Sexo

Copiar

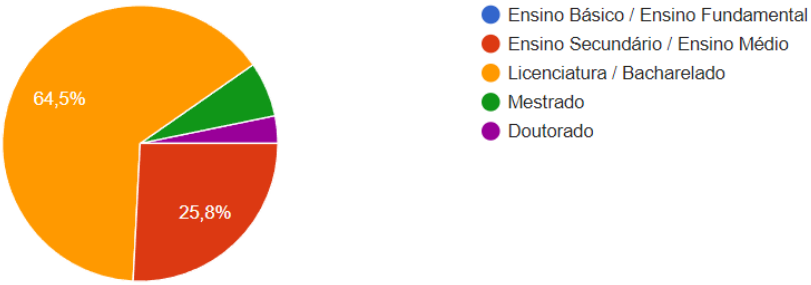
31 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

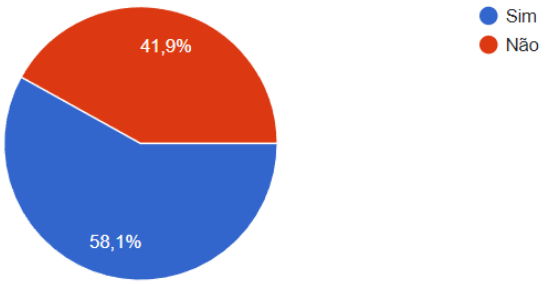
31 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

31 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

31 respostas



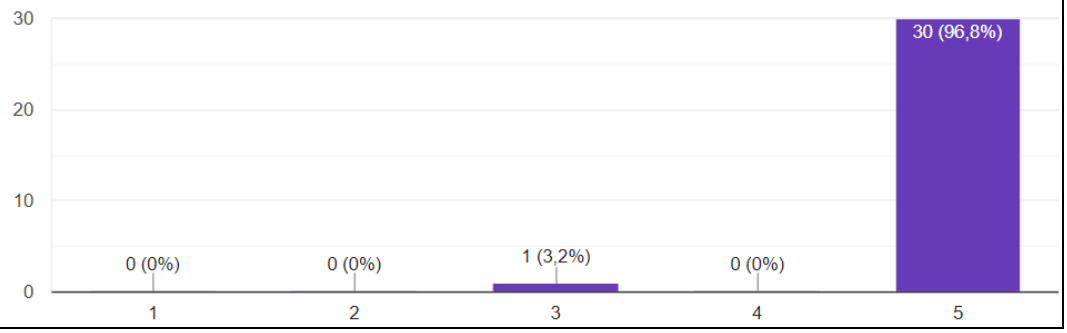
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

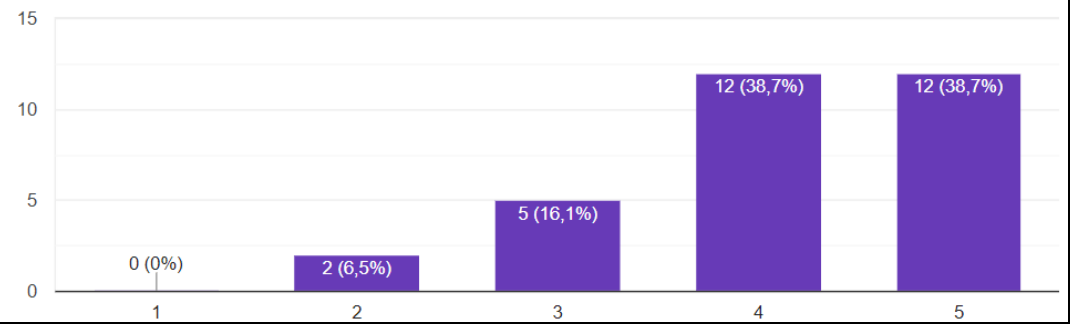
31 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

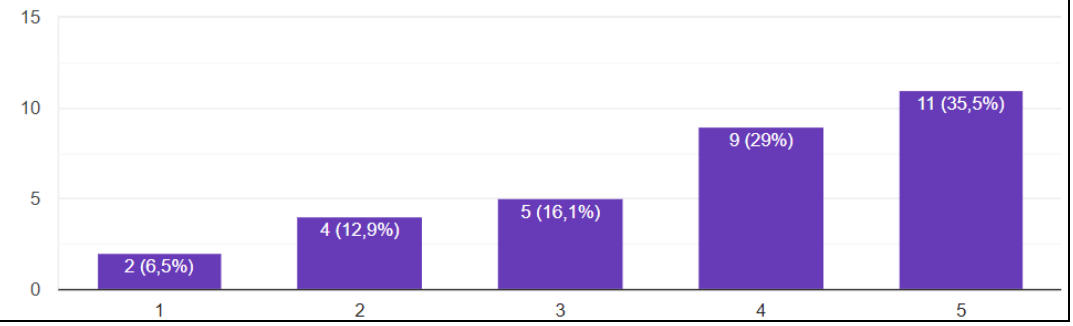
31 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

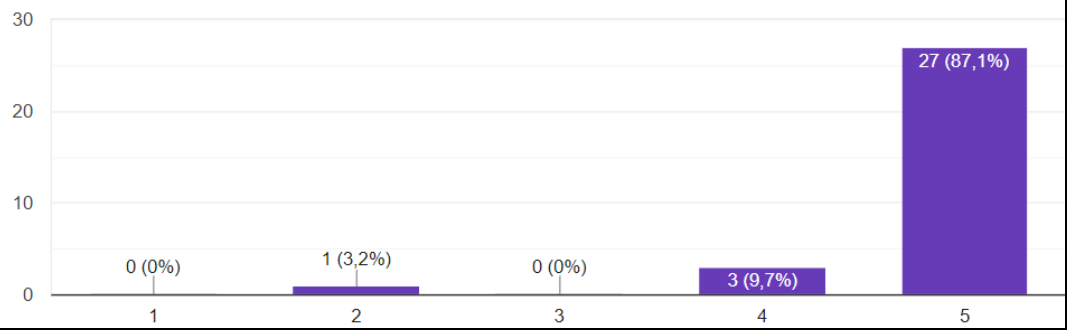
31 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

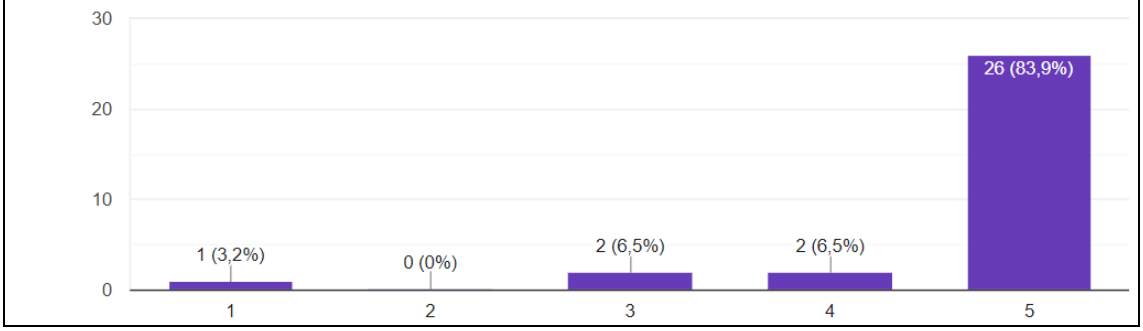
31 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

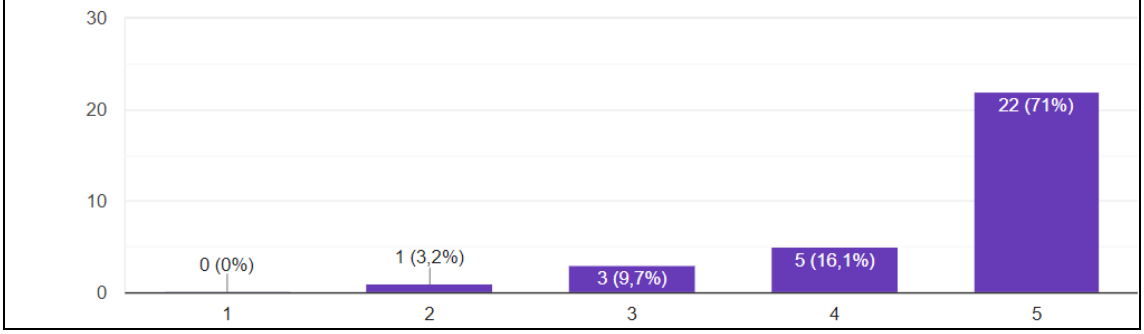
31 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de conscienciali zação social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

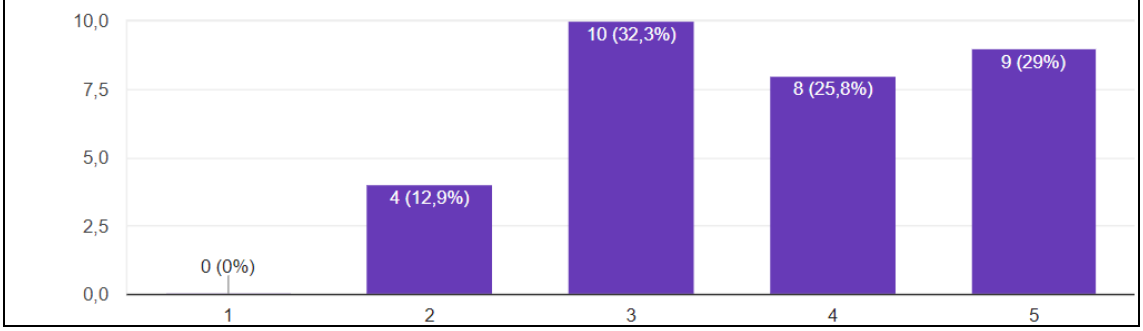
31 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

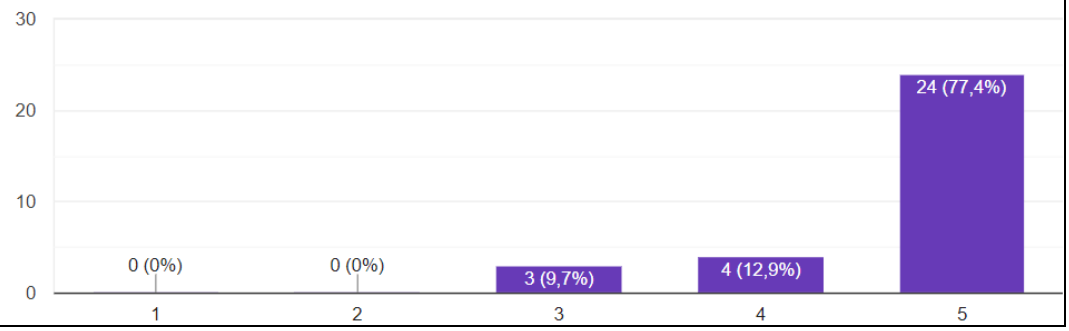
31 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

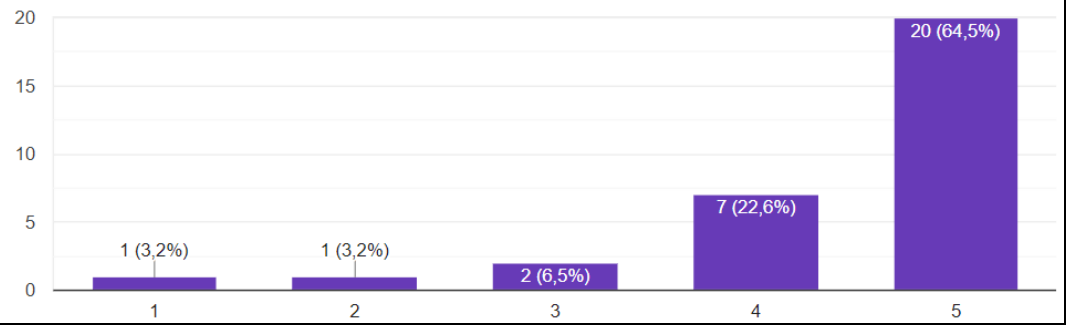
31 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

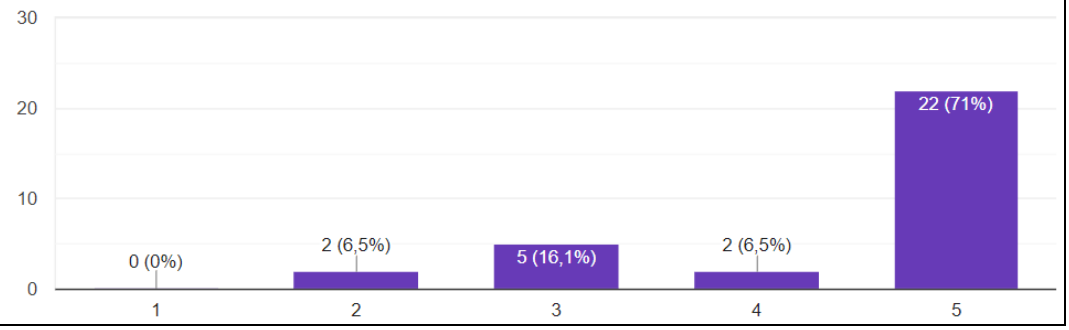
31 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

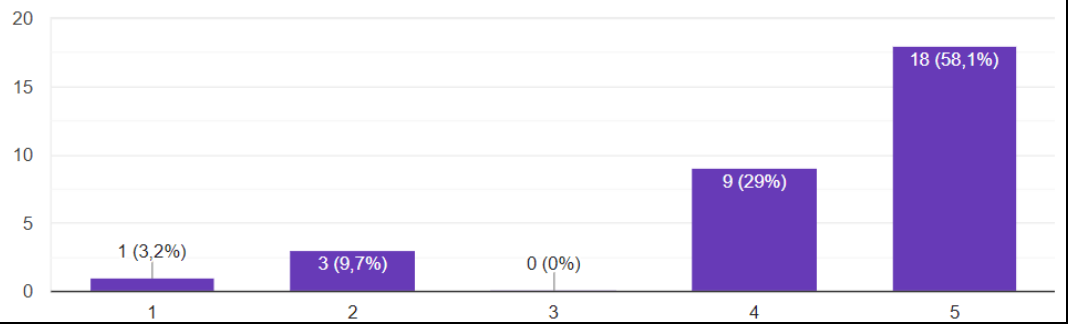
31 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

31 respostas

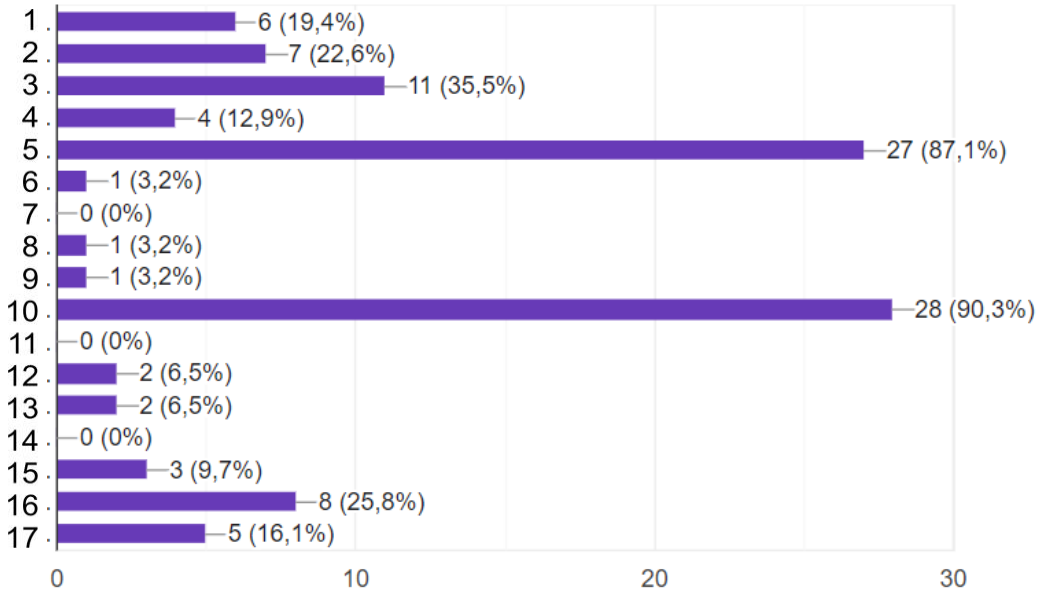


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

31 respostas



Anexo XCI – Inquérito com adeptos do S.E. Palmeiras

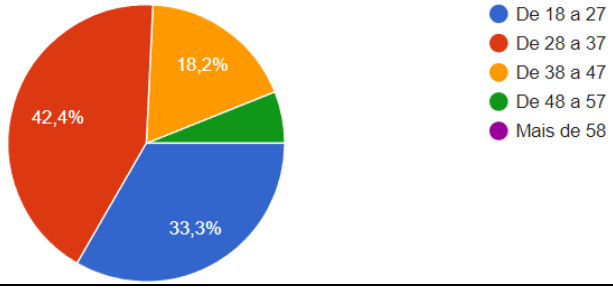
Clube: Sociedade Esportiva Palmeiras

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

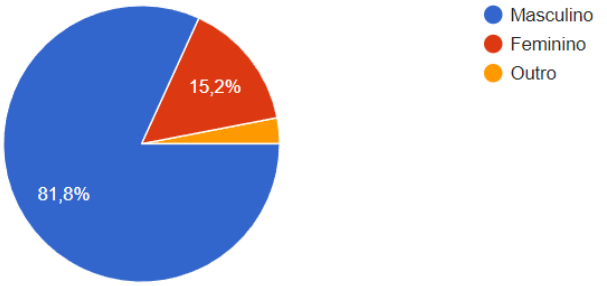
33 respostas



Sexo

Copiar

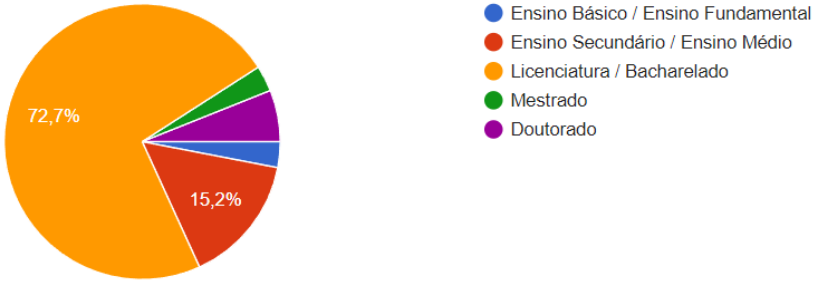
33 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

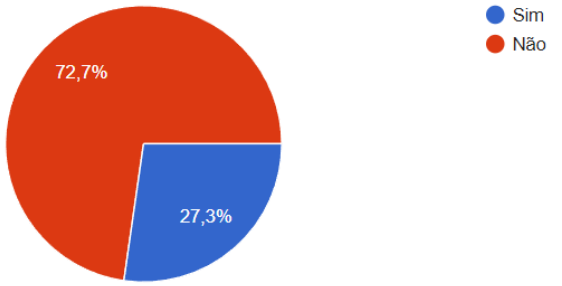
33 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

33 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

33 respostas



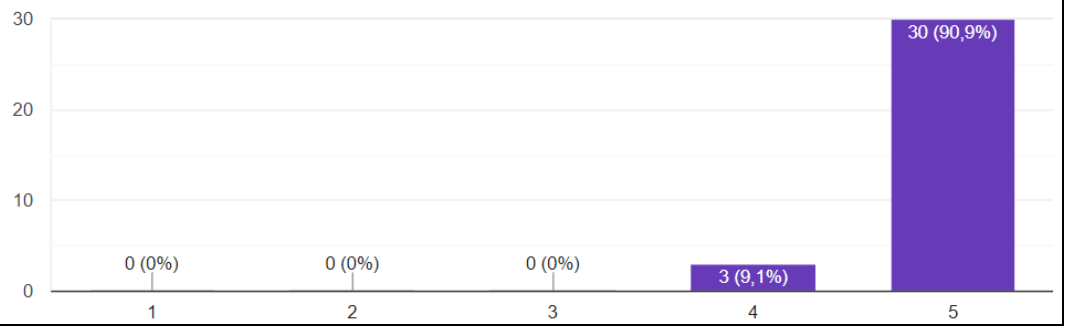
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

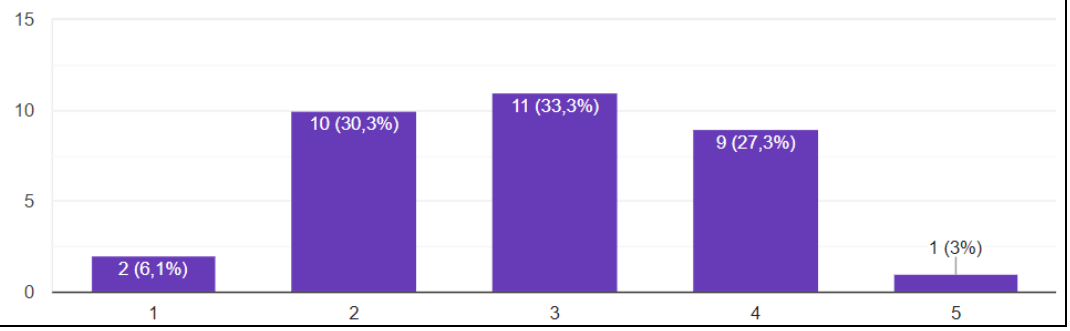
33 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

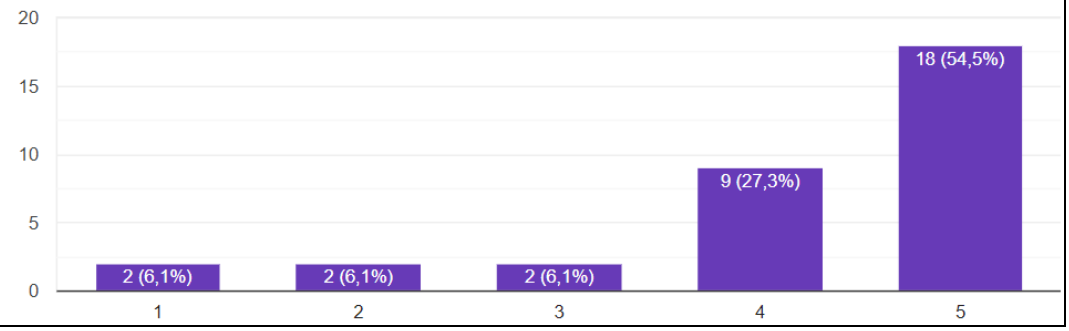
33 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

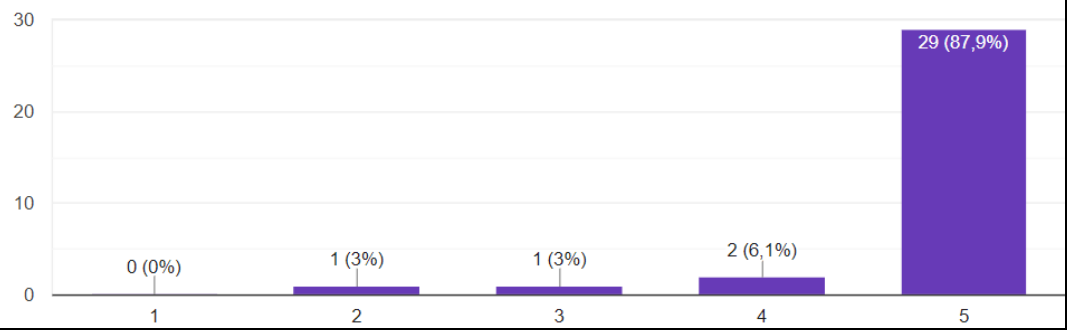
33 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

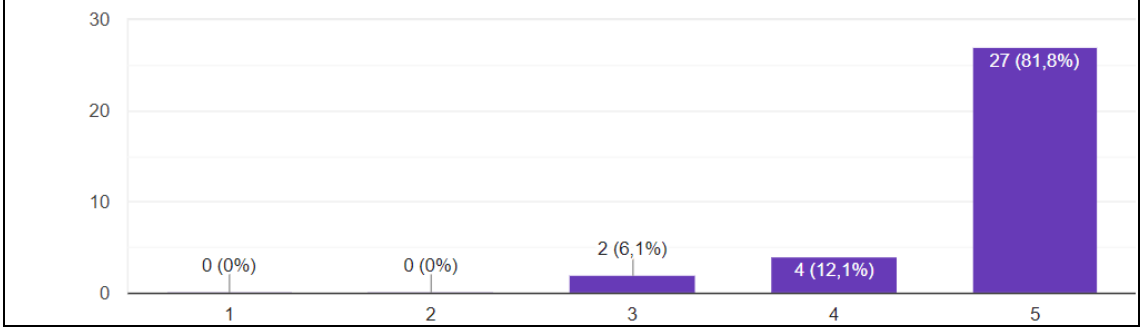
33 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

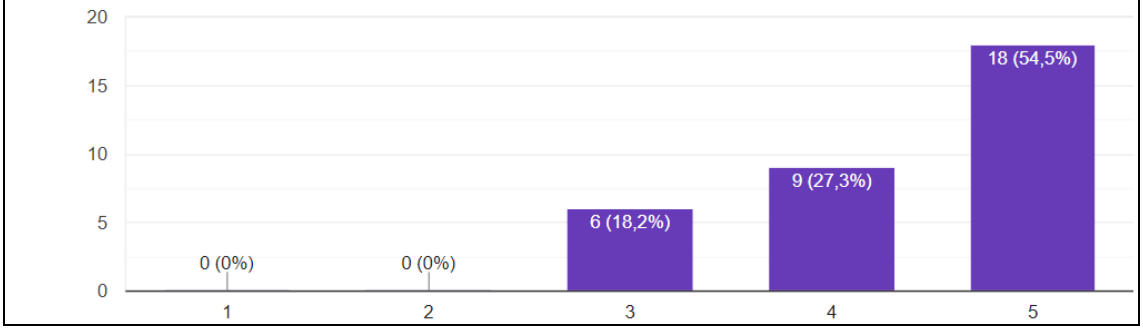
33 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de conscienciação social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

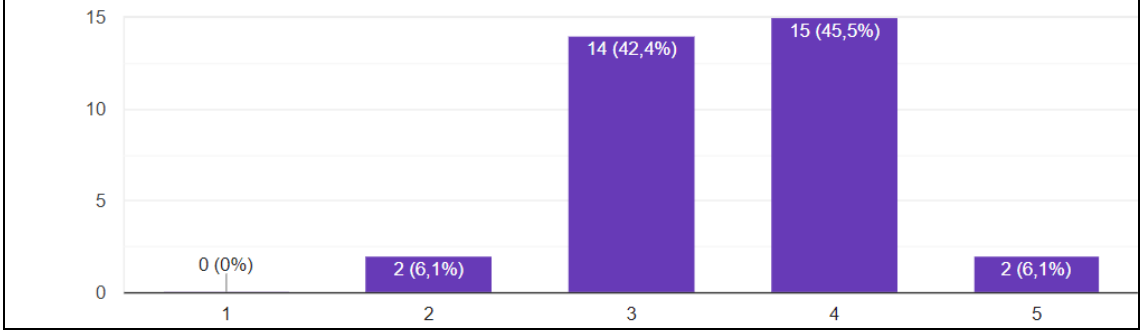
33 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

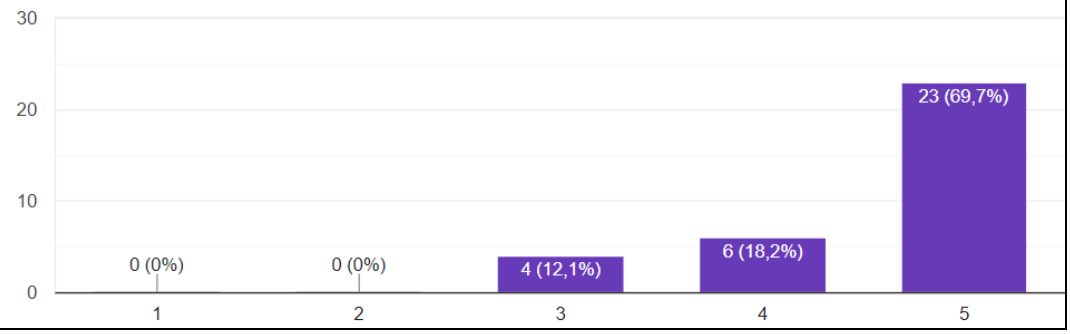
33 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

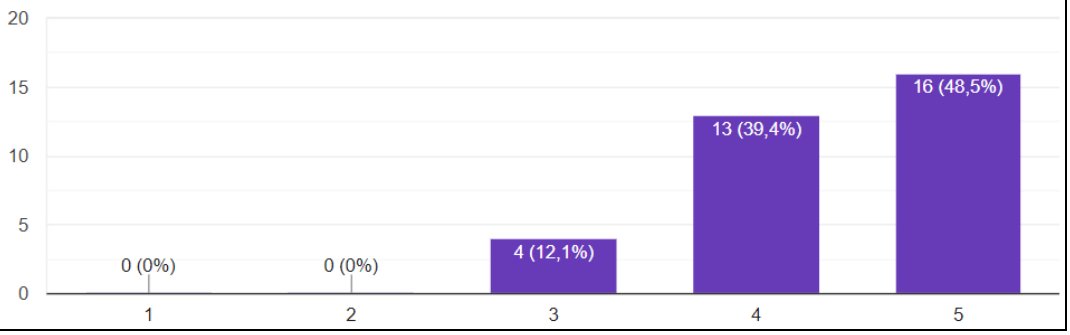
33 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

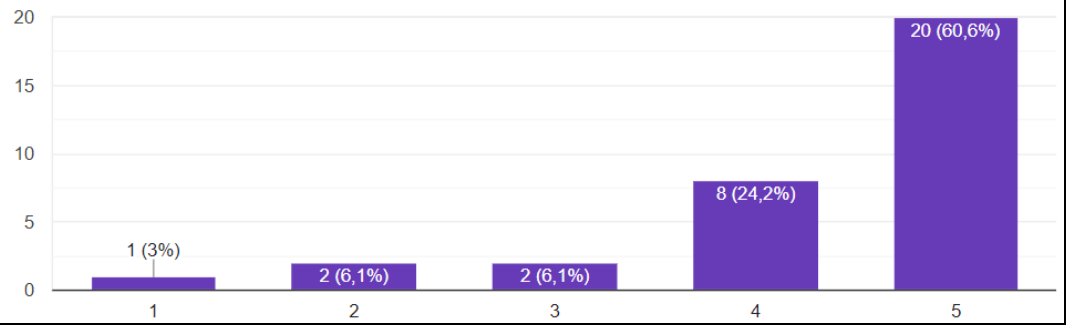
33 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

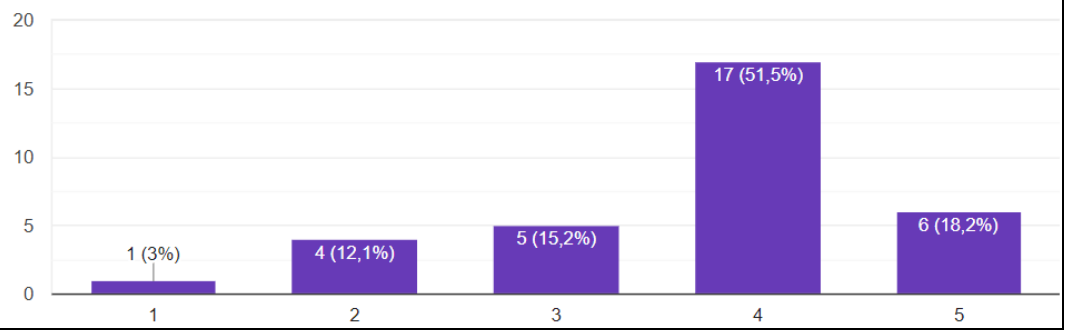
33 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

33 respostas

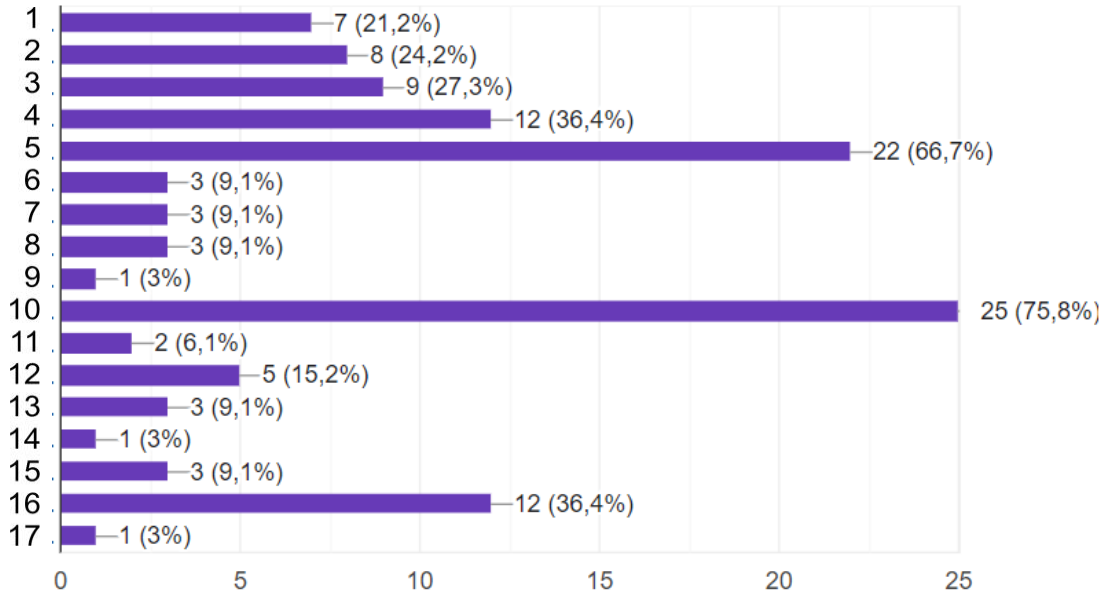


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

33 respostas



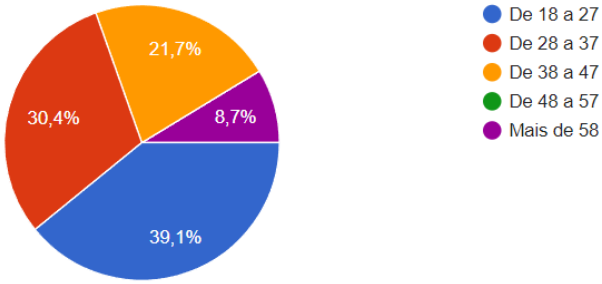
Anexo XCII – Inquérito com adeptos do Atlético-GO

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

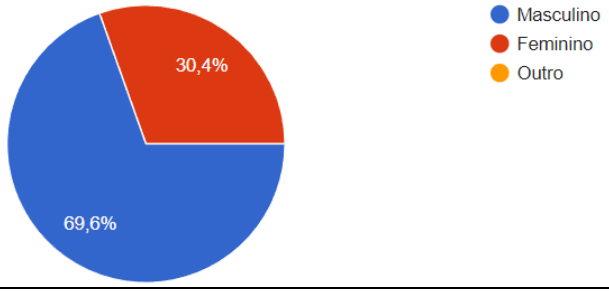
23 respostas



Sexo

Copiar

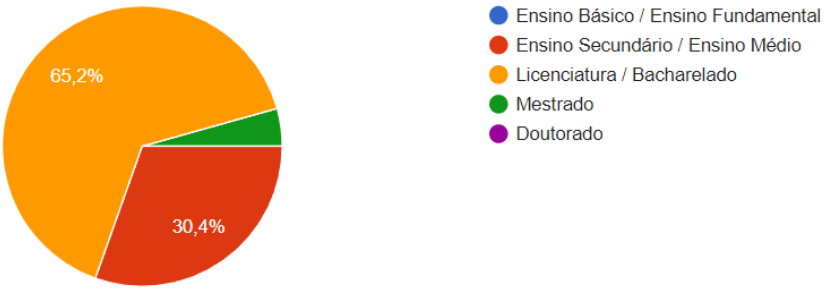
23 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

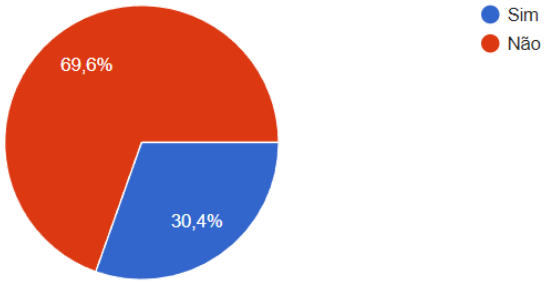
23 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

23 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

23 respostas



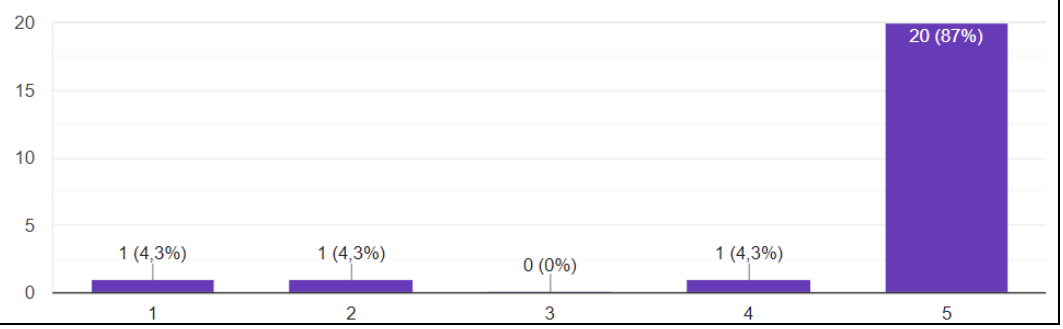
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

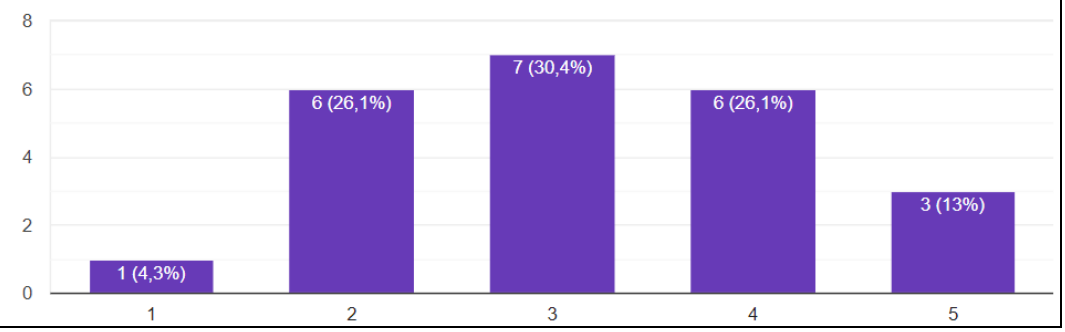
23 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

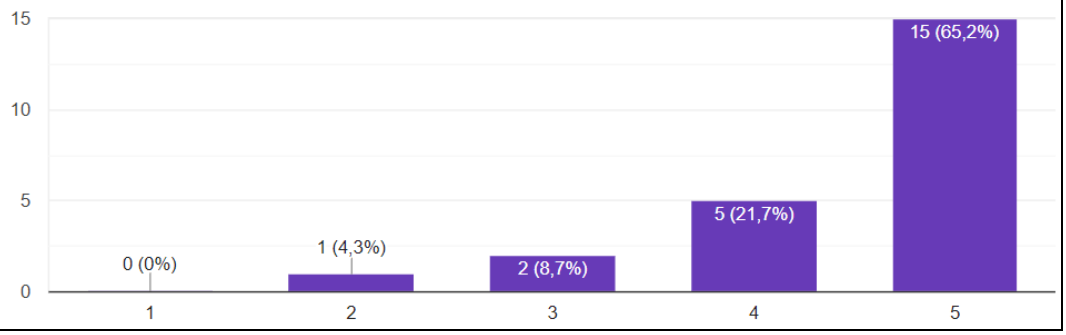
23 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

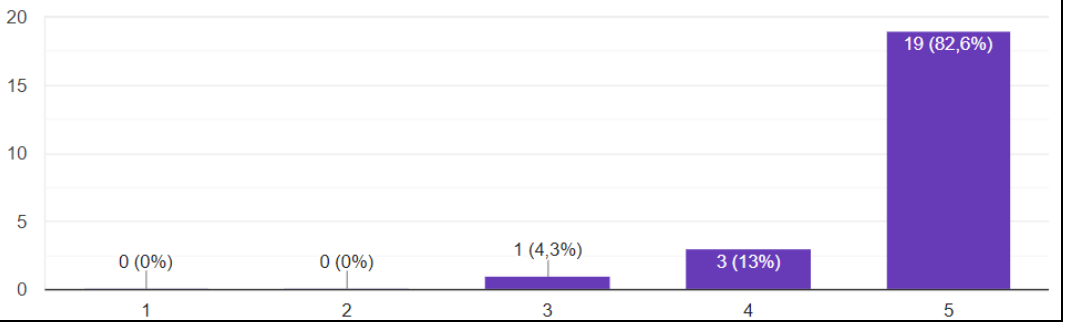
23 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

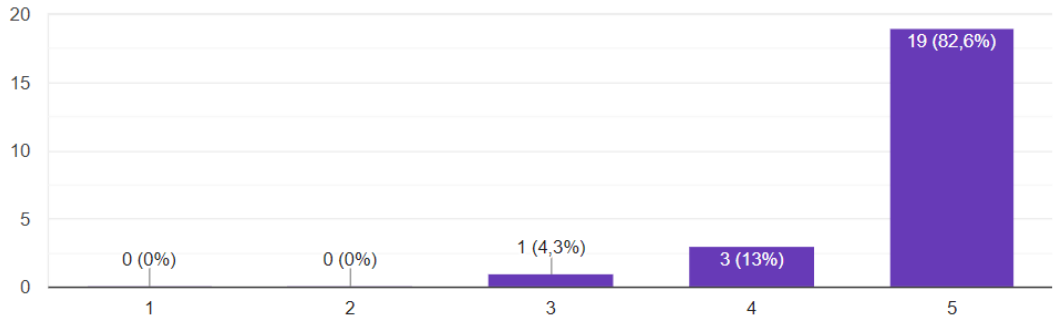
23 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

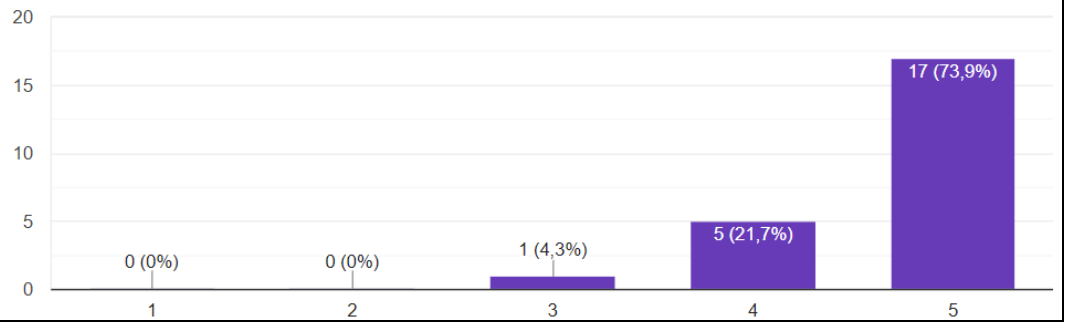
23 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de conscienciali zação social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

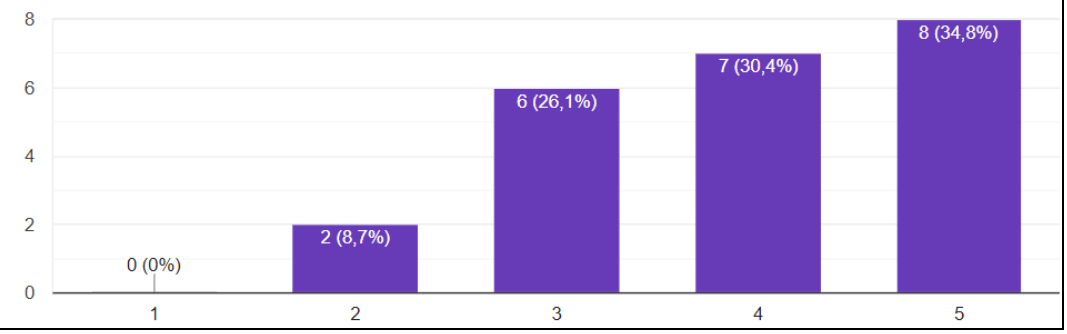
23 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

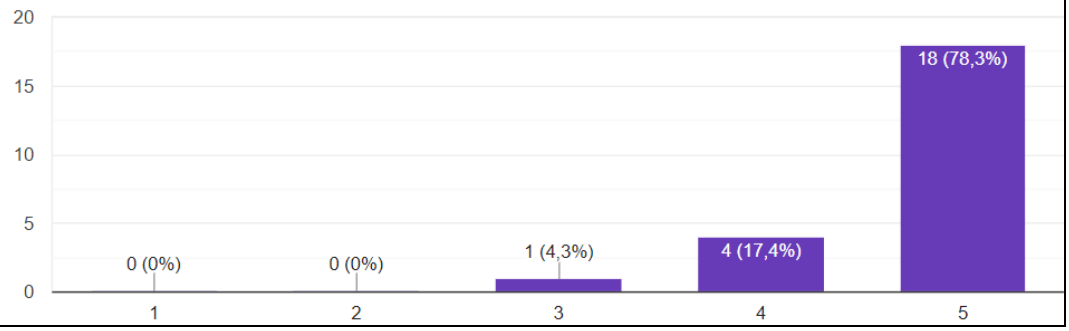
23 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

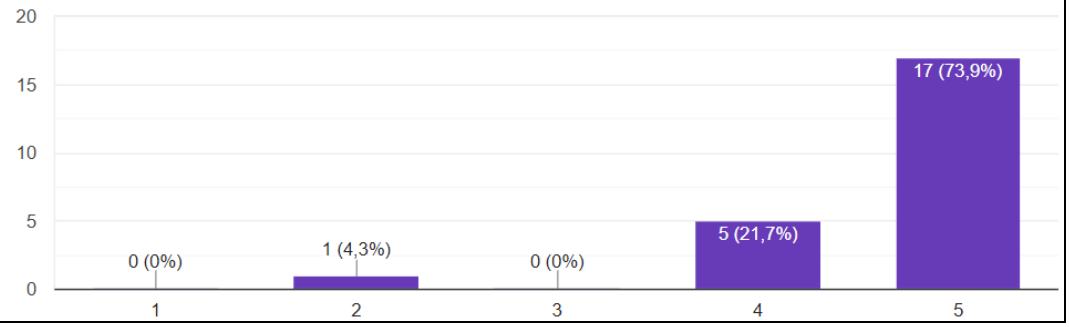
23 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

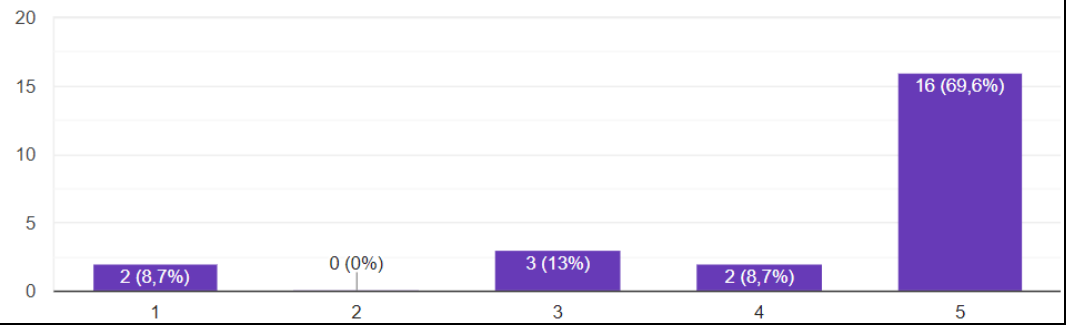
23 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

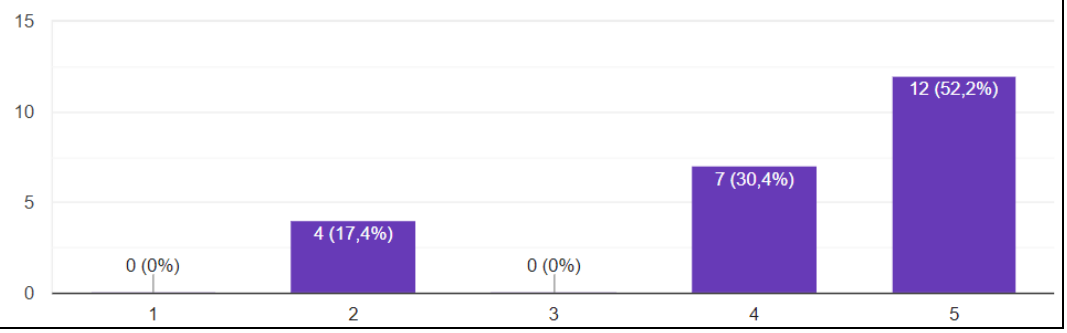
23 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

23 respostas

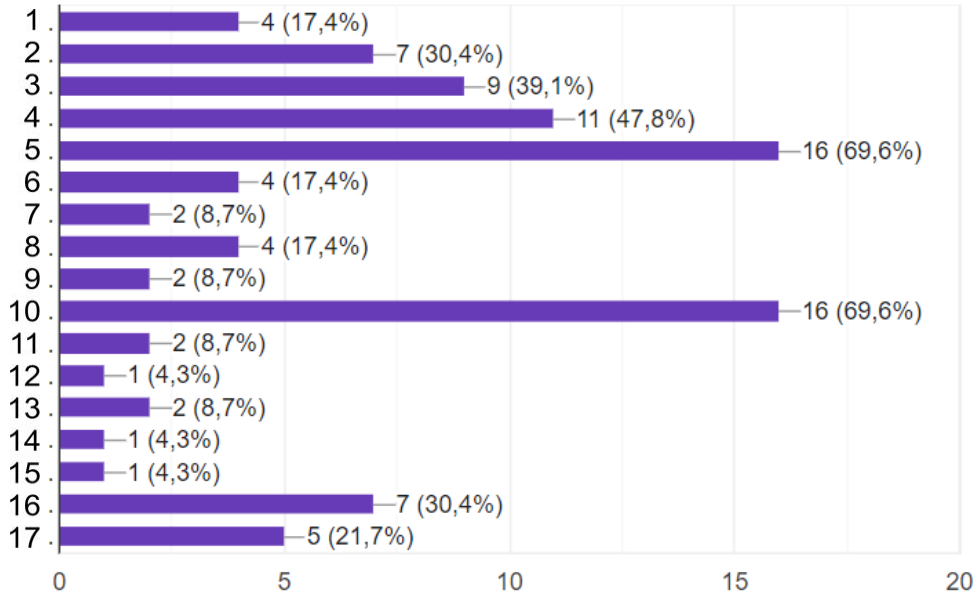


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

23 respostas



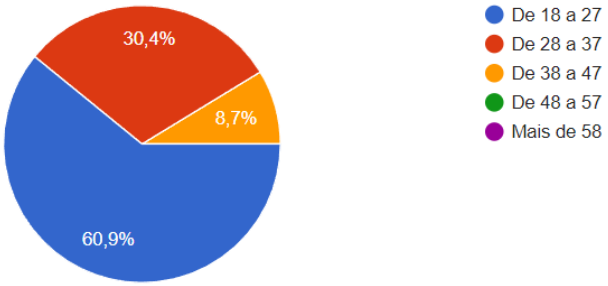
Anexo XCIII – Inquérito com adeptos do Grêmio F.B.P.A.

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

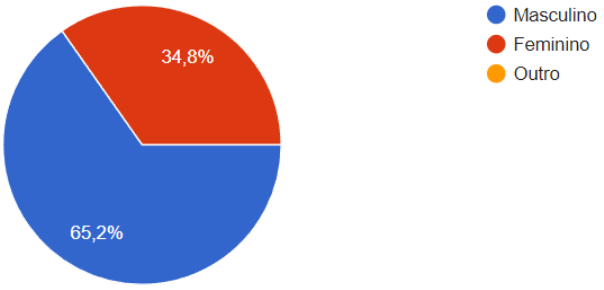
23 respostas



Sexo

Copiar

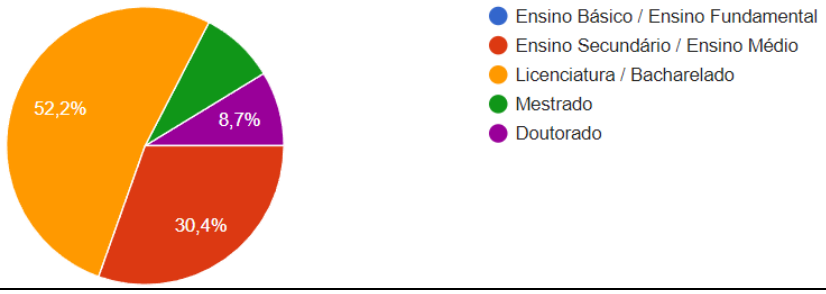
23 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

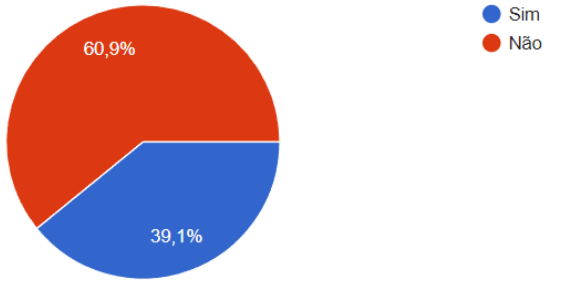
23 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

23 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

23 respostas



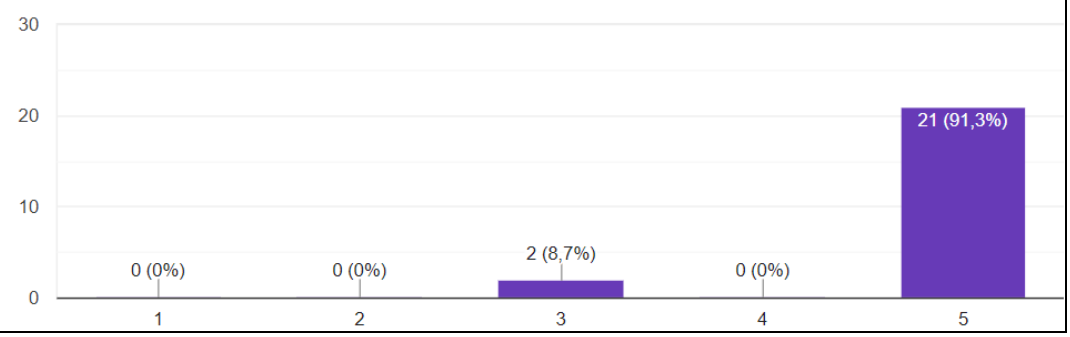
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

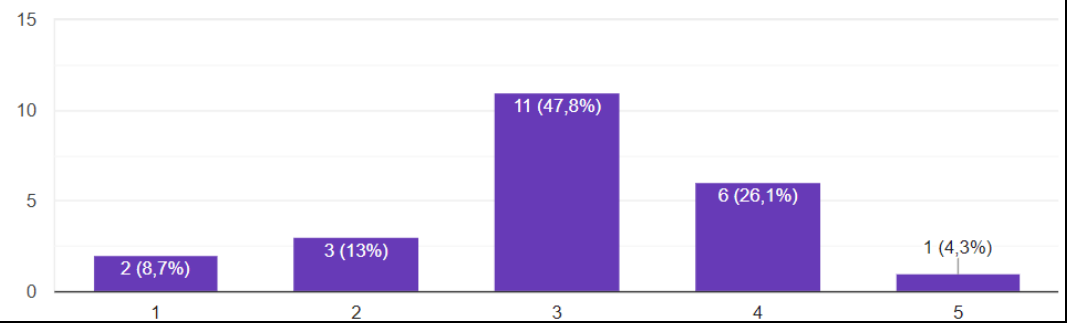
23 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

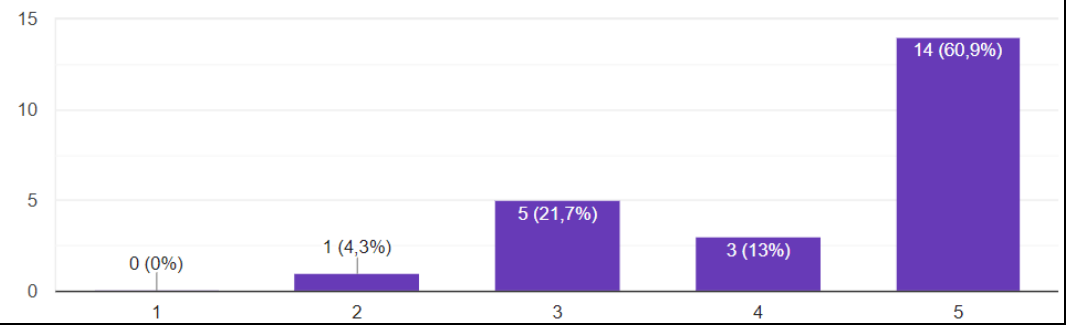
23 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

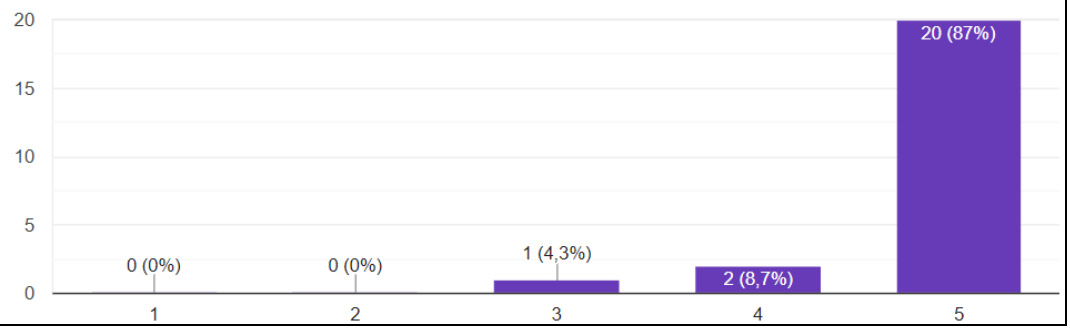
23 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

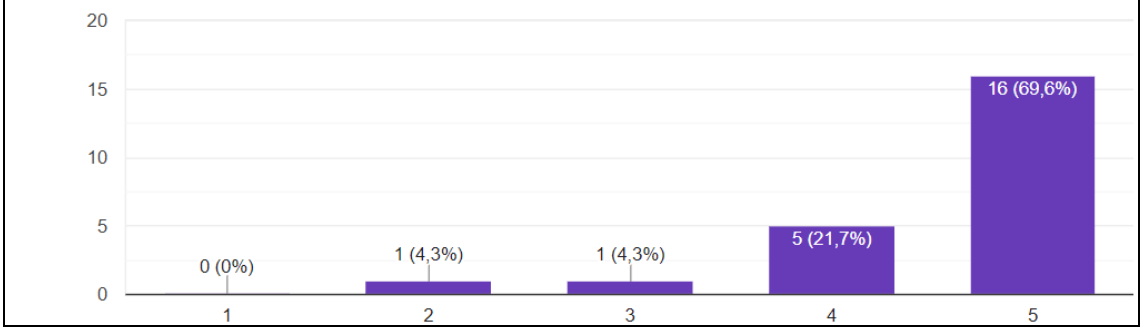
23 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

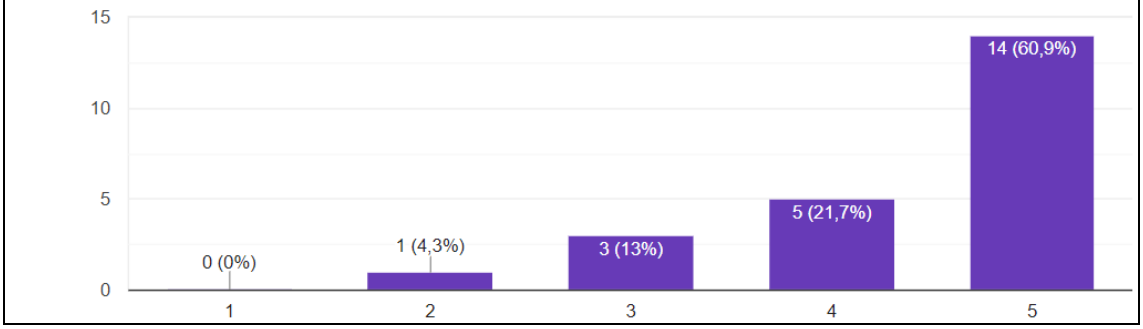
23 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de conscienciali zação social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

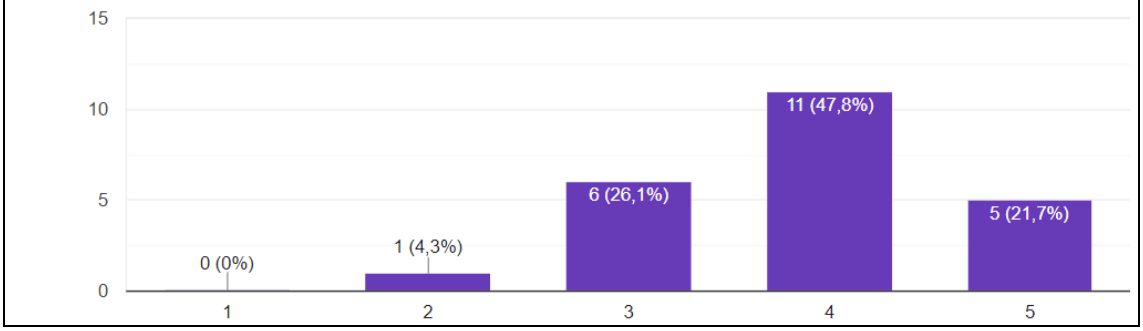
23 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

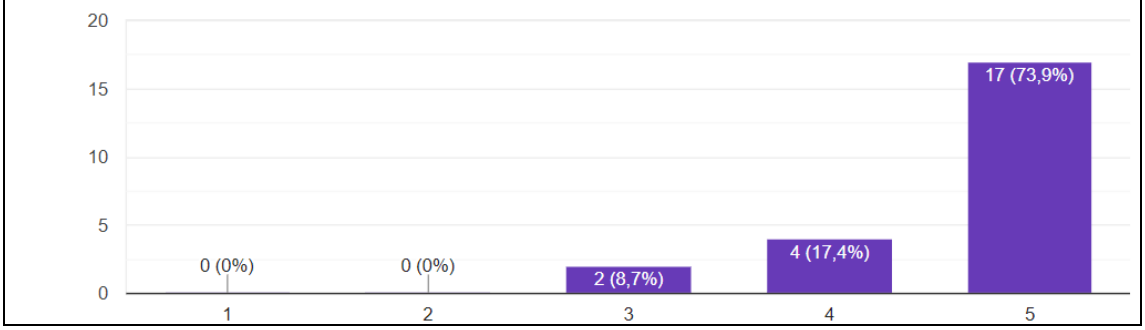
23 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

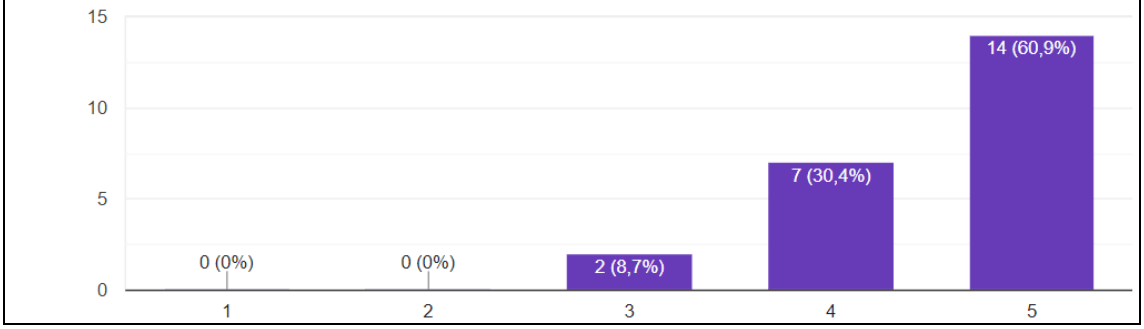
23 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

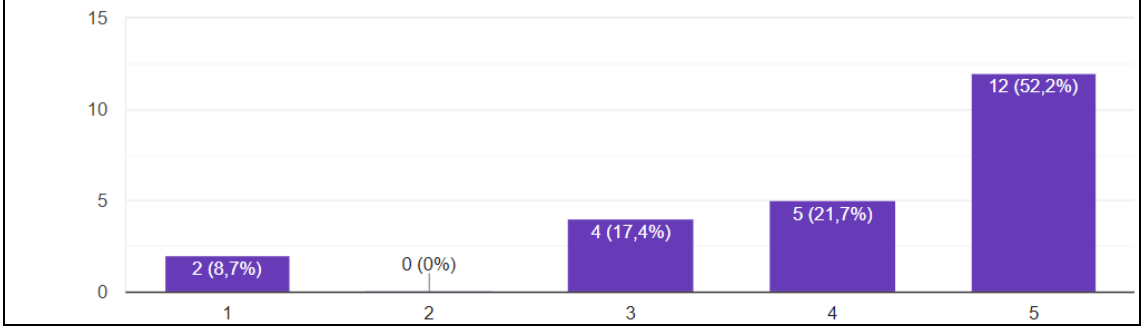
23 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

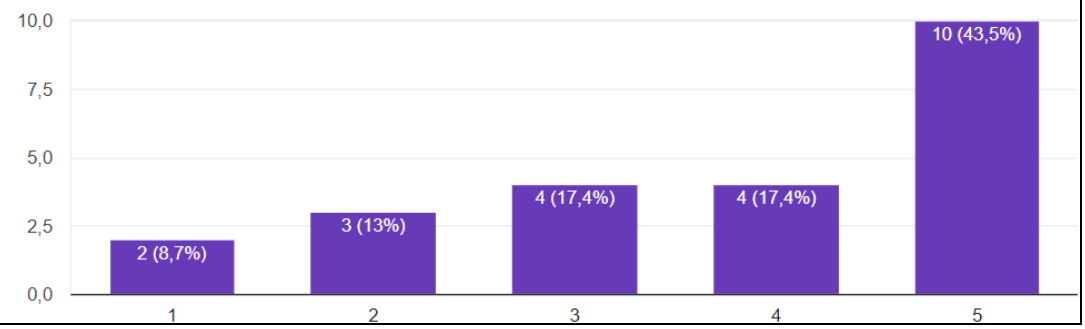
23 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

23 respostas

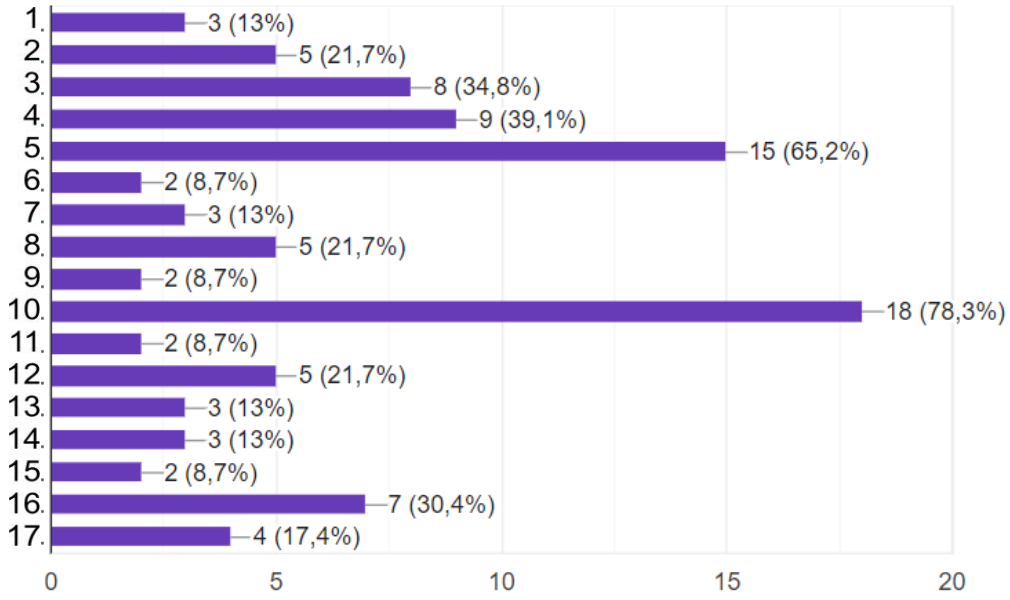


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

23 respostas



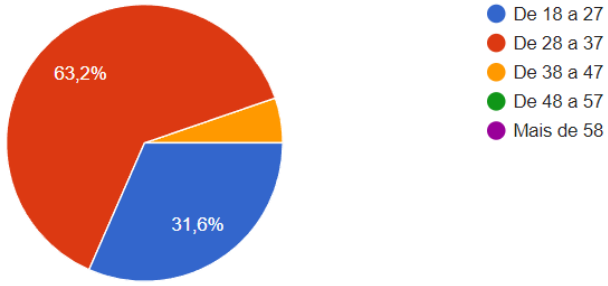
Anexo XCIV – Inquérito com adeptos do Sport Recife

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

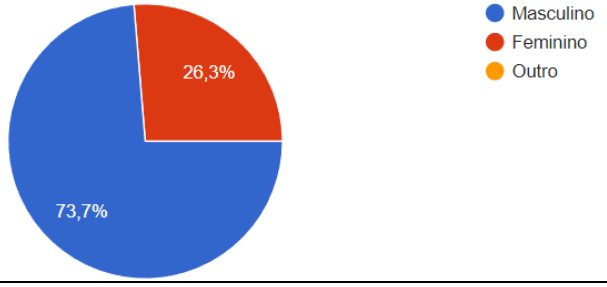
19 respostas



Sexo

Copiar

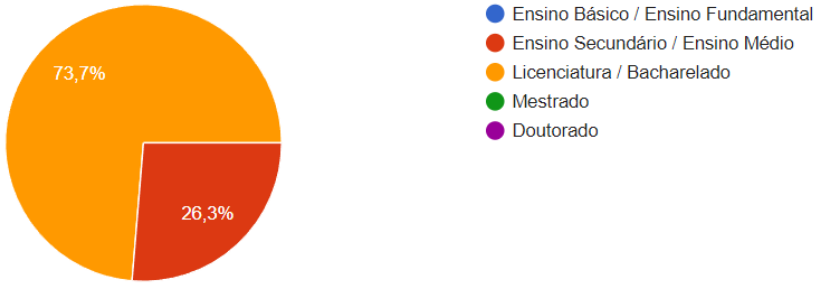
19 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

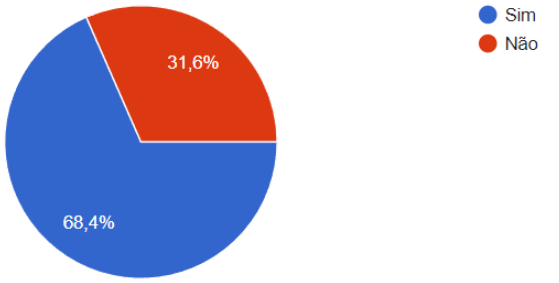
19 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

19 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

19 respostas



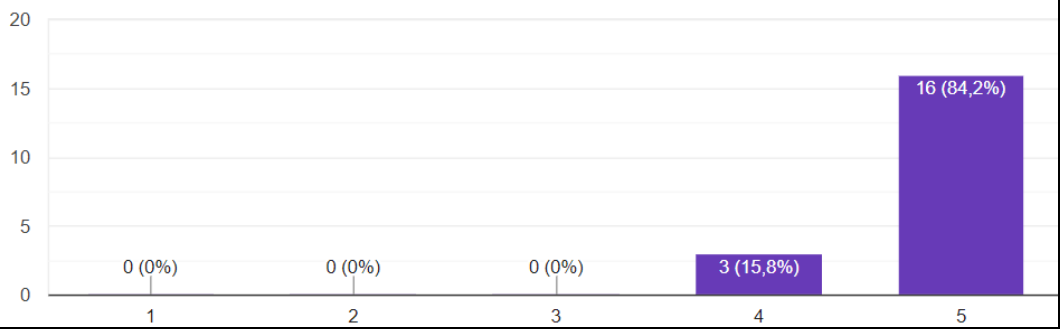
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

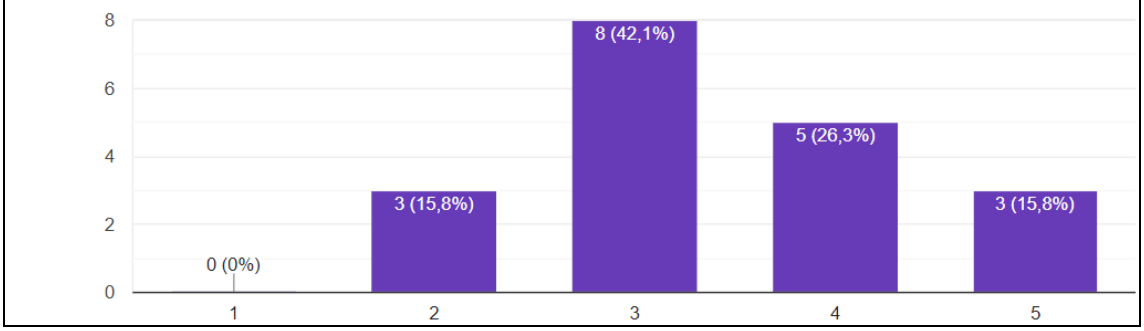
19 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

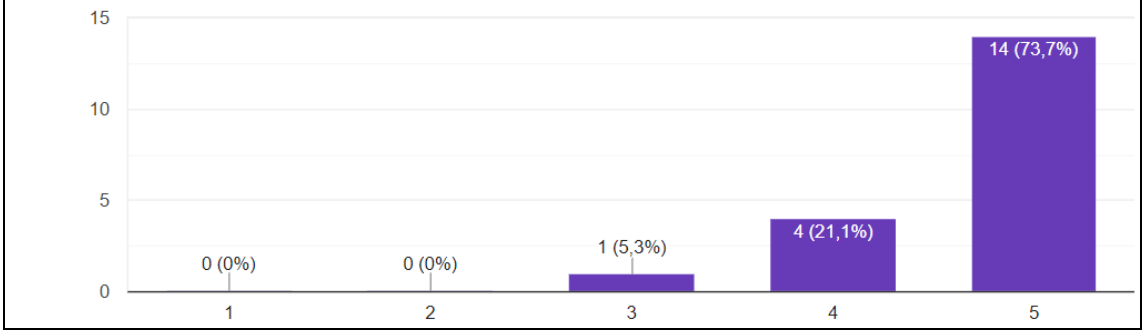
19 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

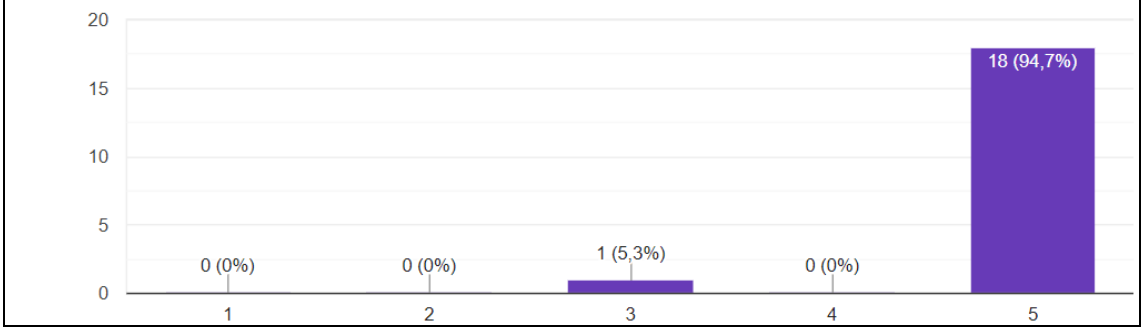
19 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

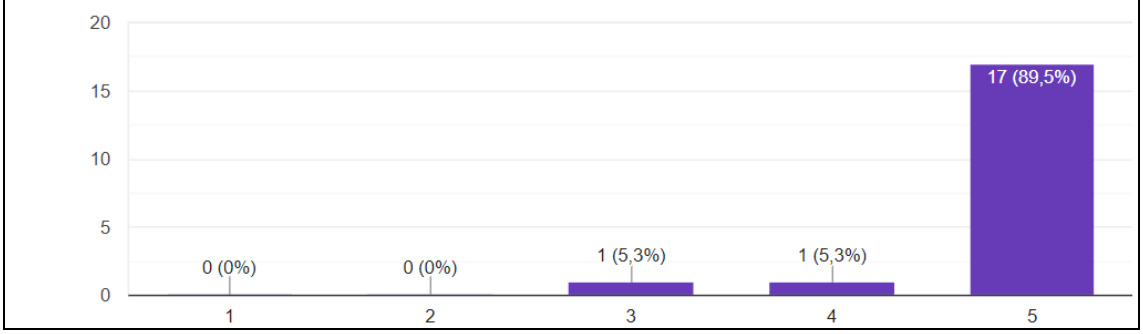
19 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

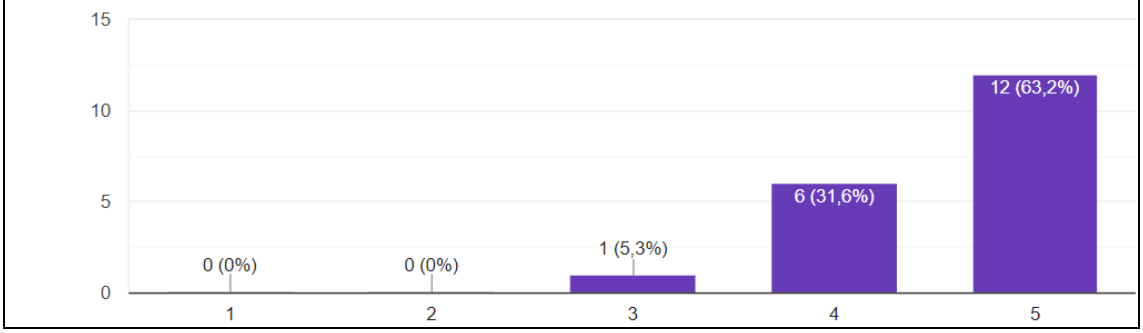
19 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de conscientização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

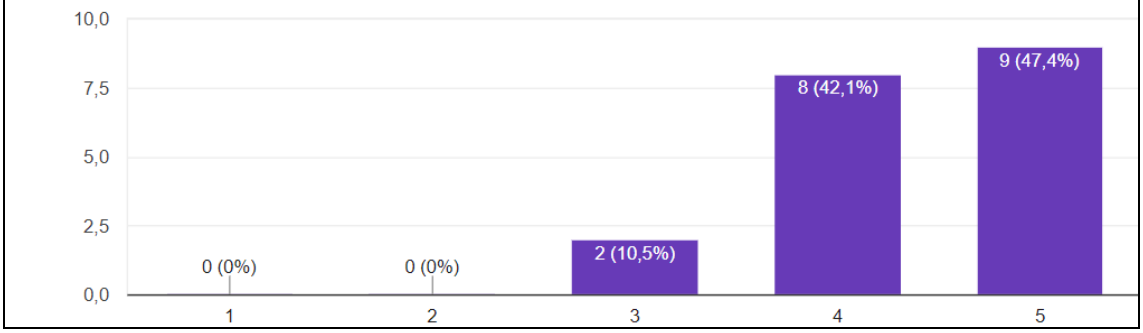
19 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

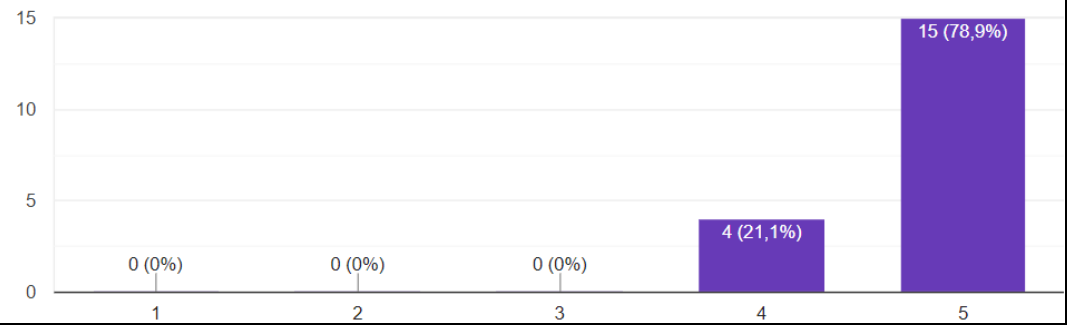
19 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

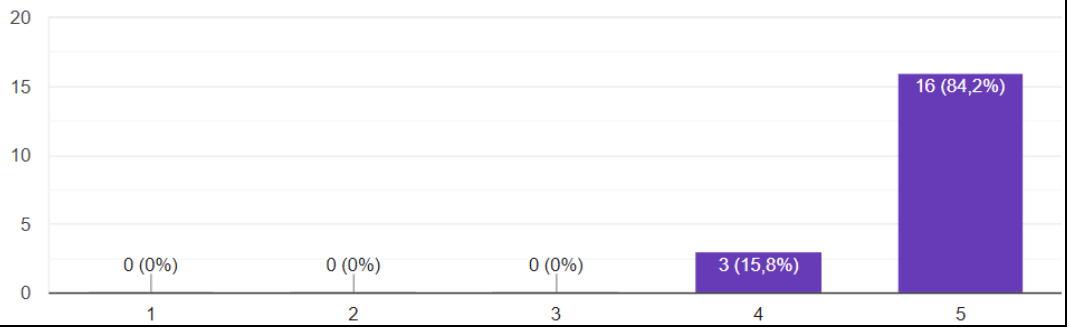
19 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

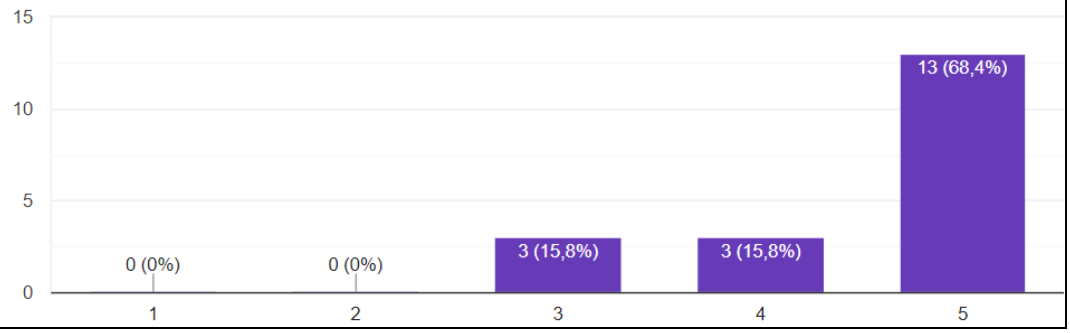
19 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

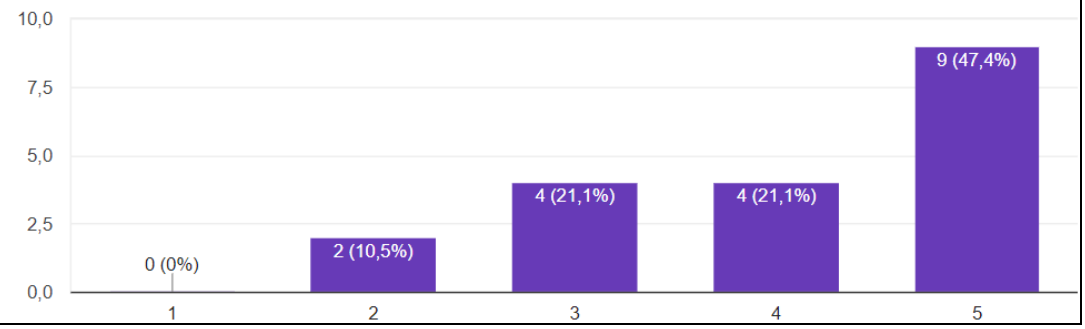
19 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

19 respostas

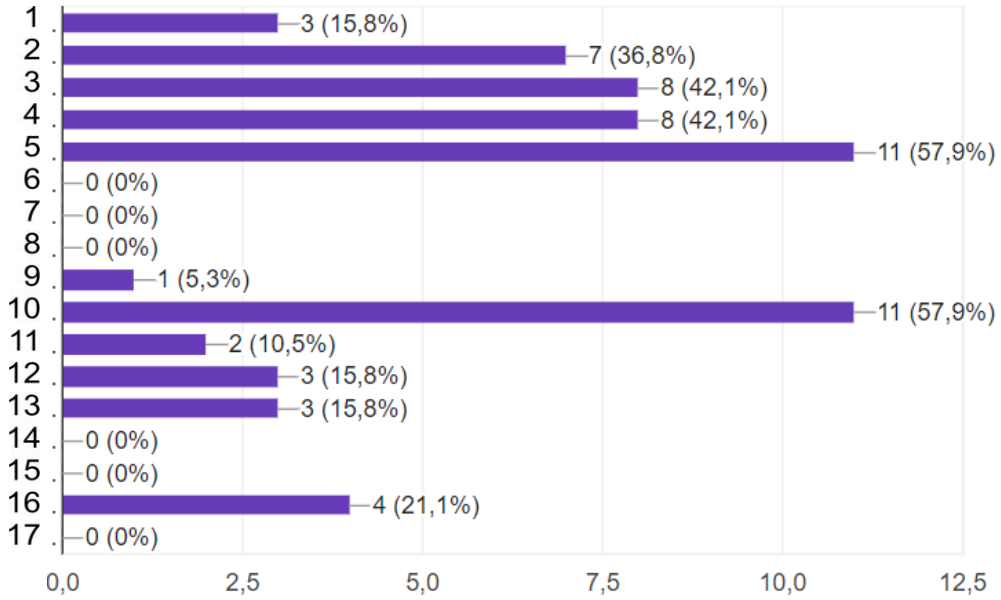


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

19 respostas



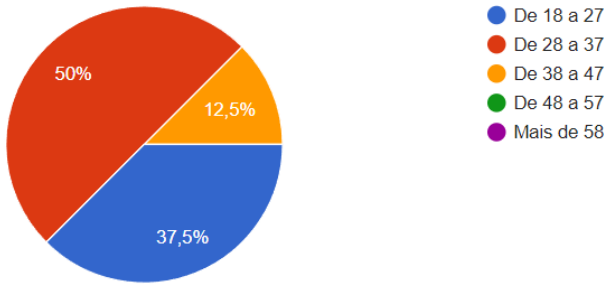
Anexo XCV – Inquérito com adeptos do E.C. Bahia

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

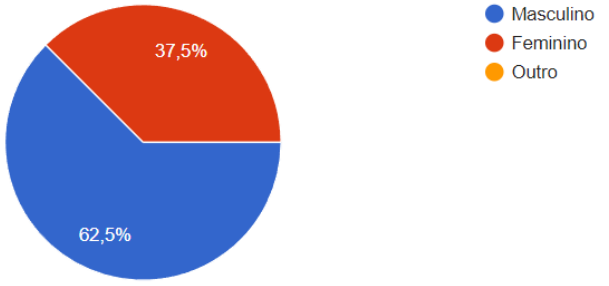
24 respostas



Sexo

Copiar

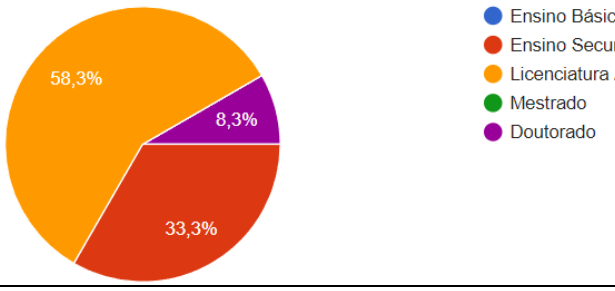
24 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

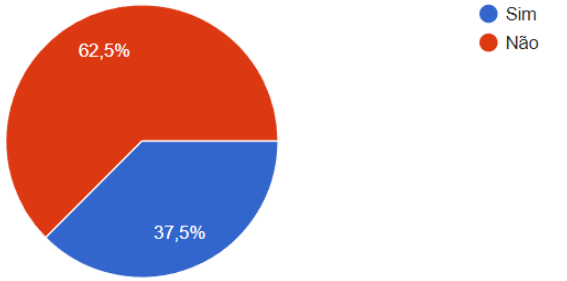
24 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

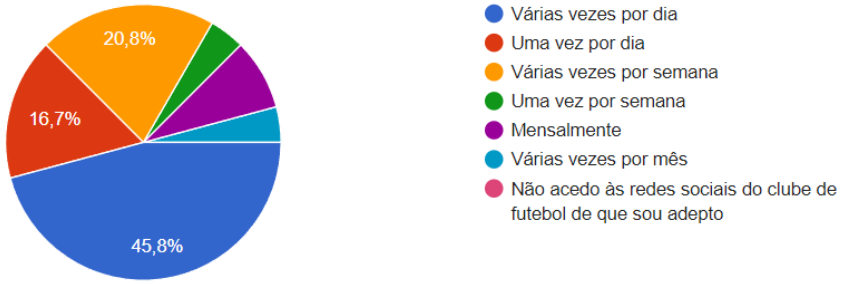
24 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

24 respostas



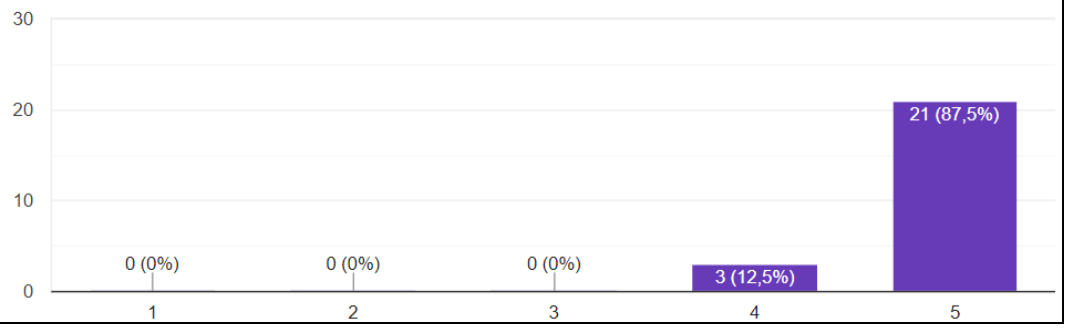
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

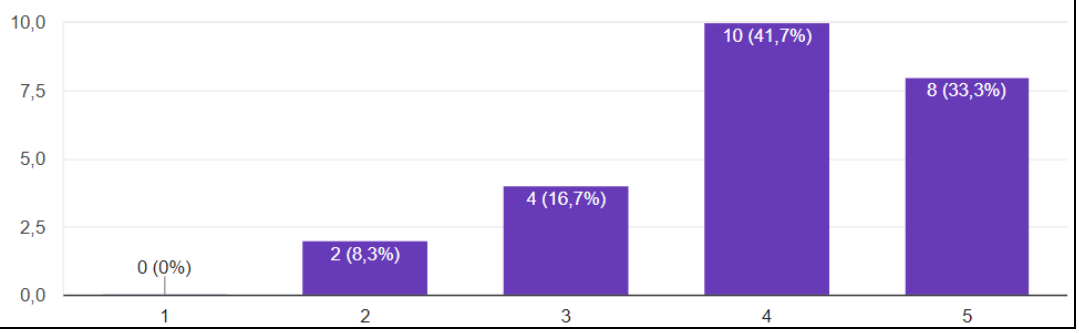
24 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

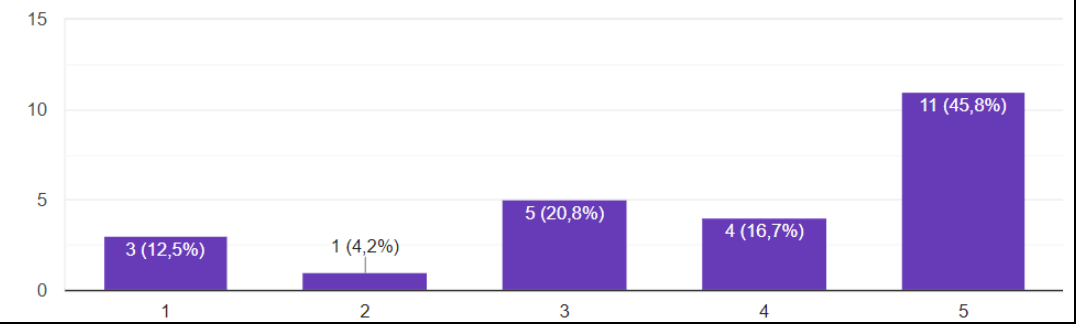
24 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

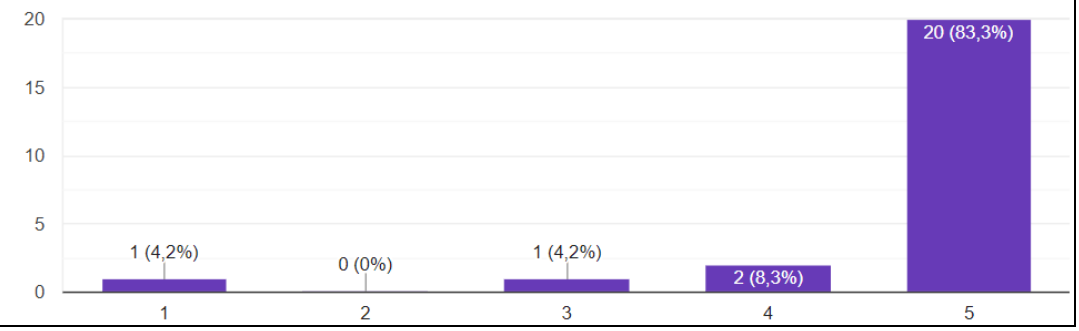
24 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

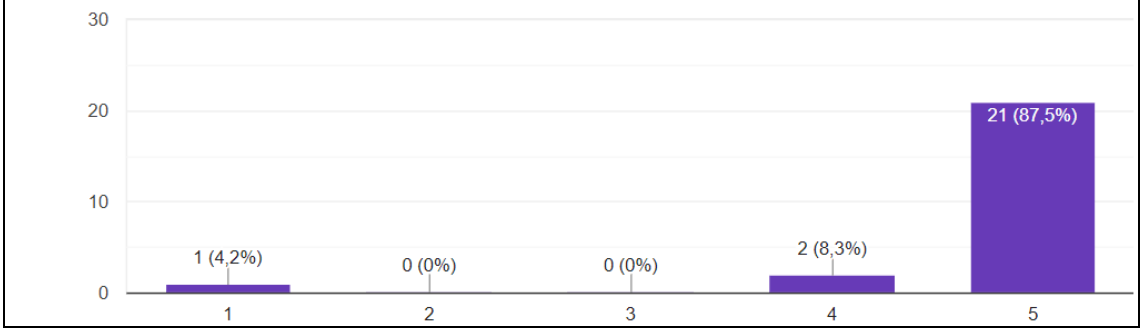
24 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

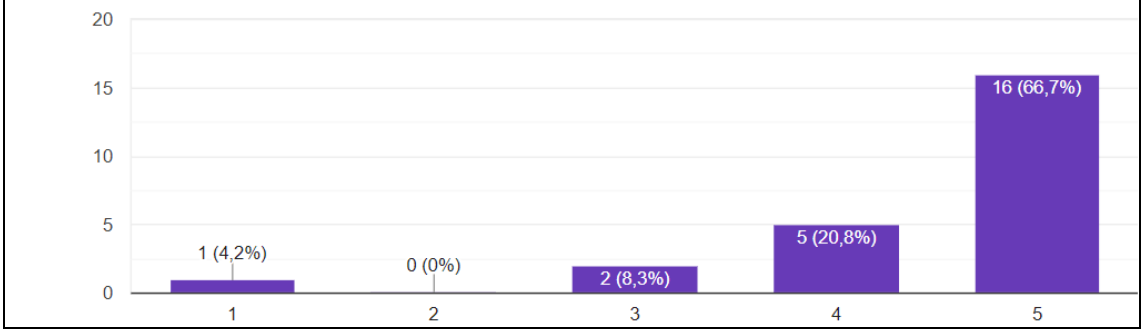
24 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

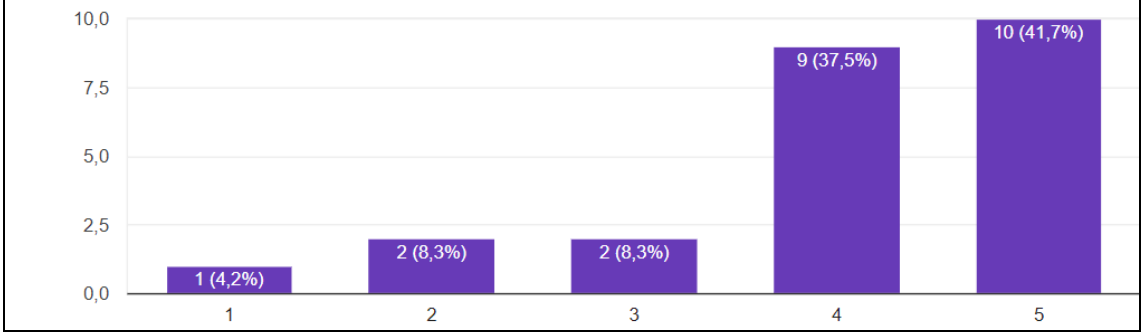
24 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

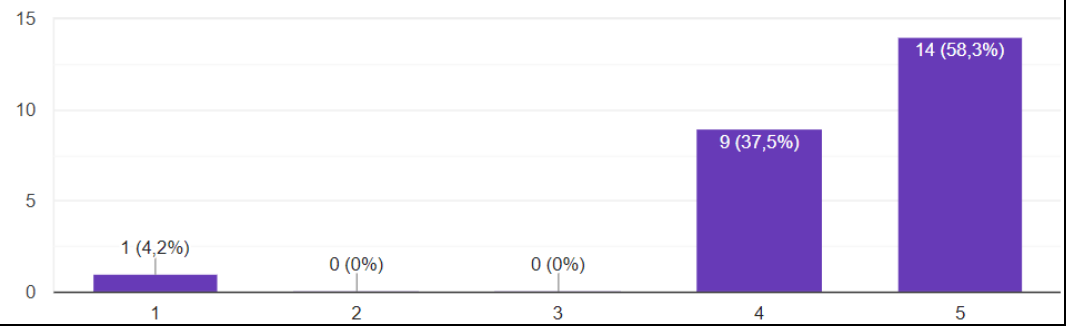
24 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

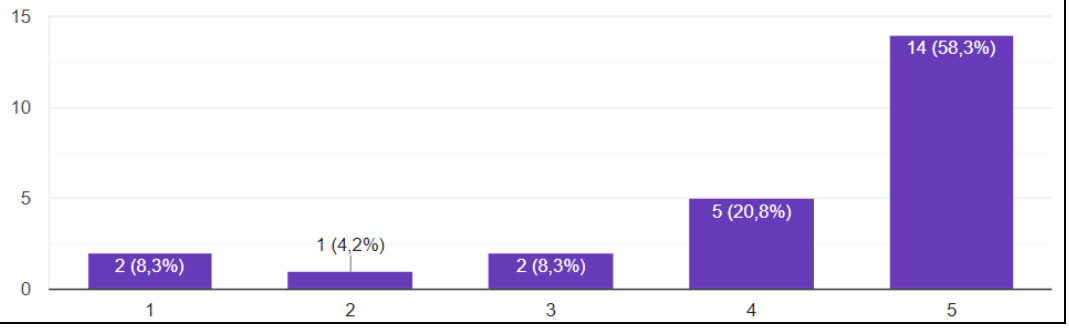
24 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

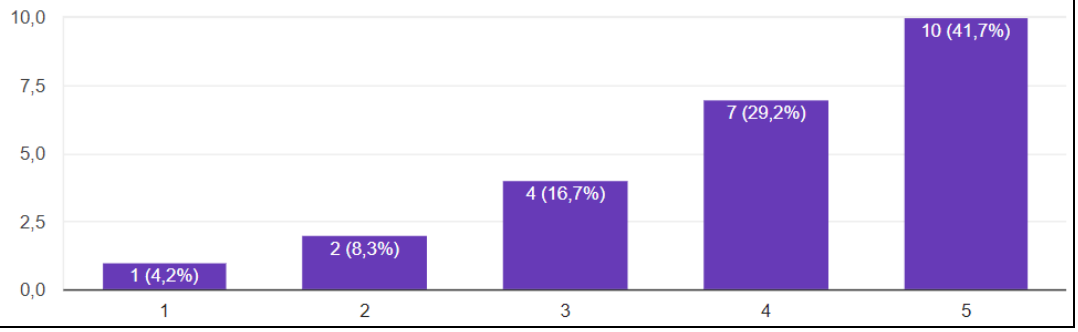
24 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

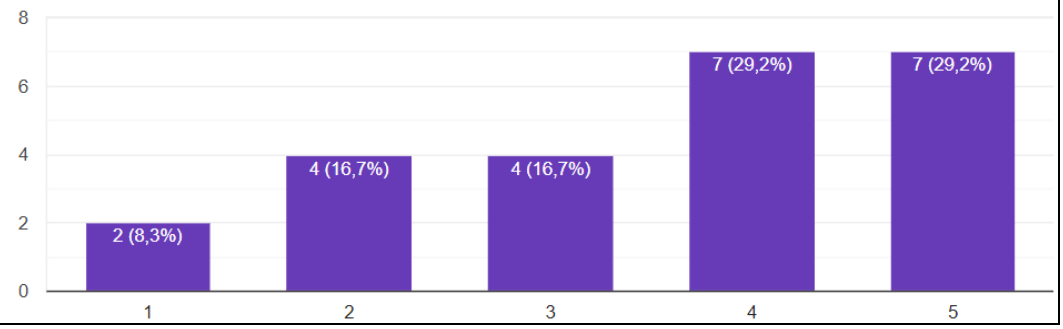
24 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

24 respostas

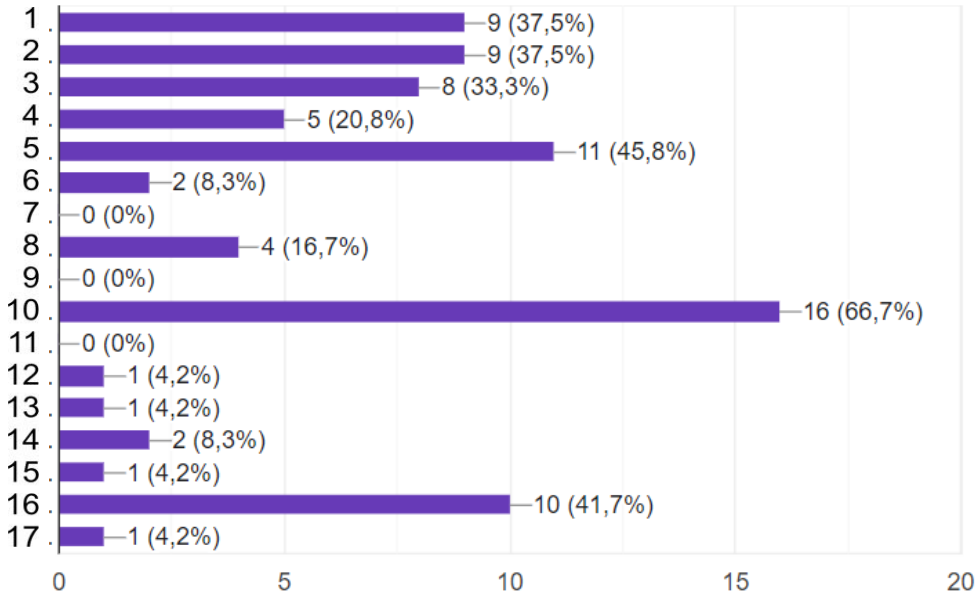


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

24 respostas



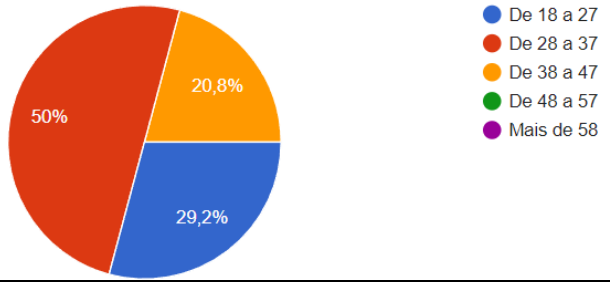
Anexo XCVI – Inquérito com adeptos do Ceará S.C.

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

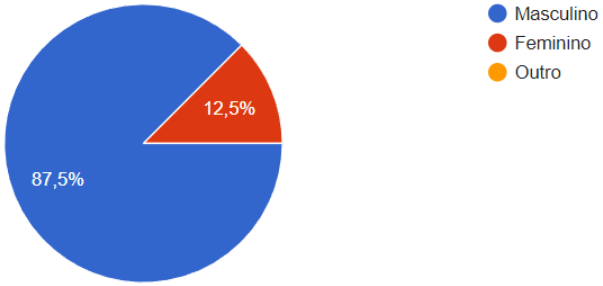
24 respostas



Sexo

Copiar

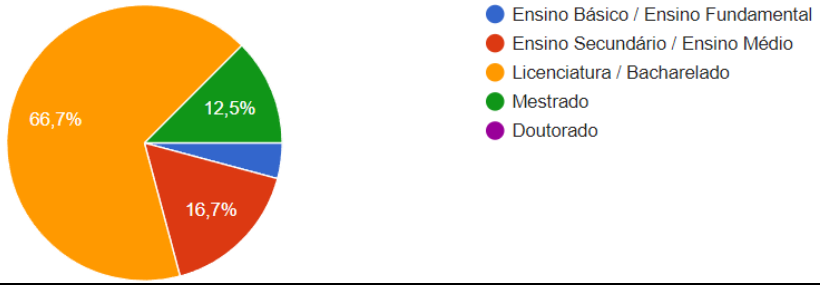
24 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

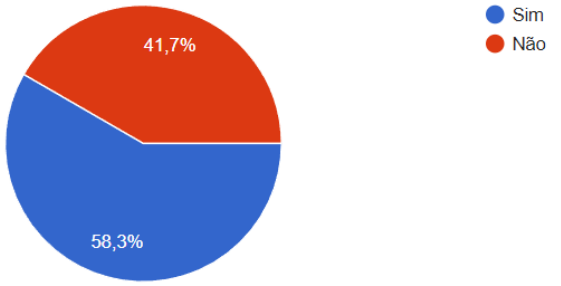
24 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

24 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

24 respostas



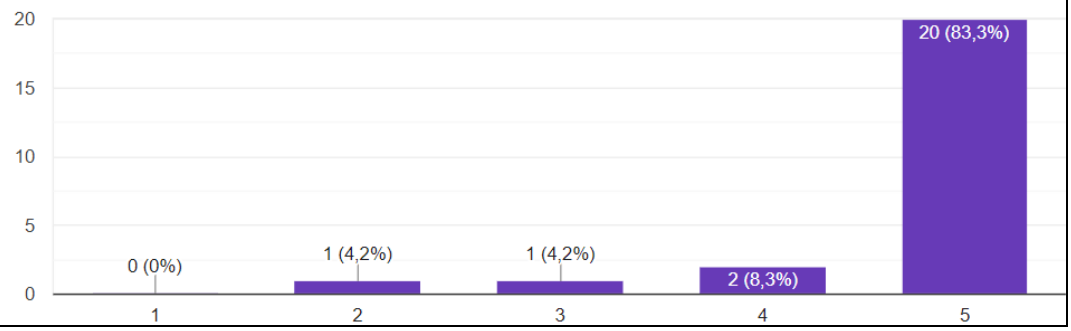
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

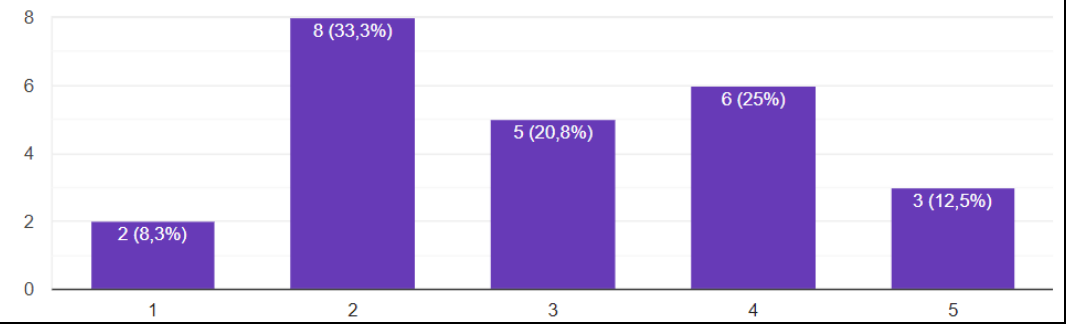
24 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

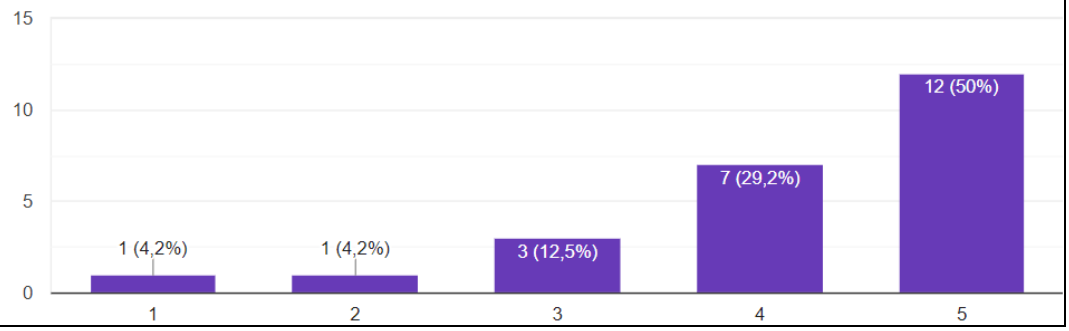
24 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

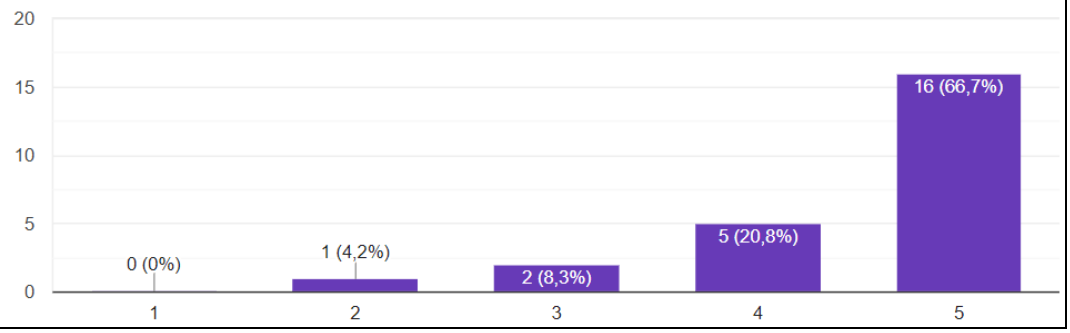
24 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

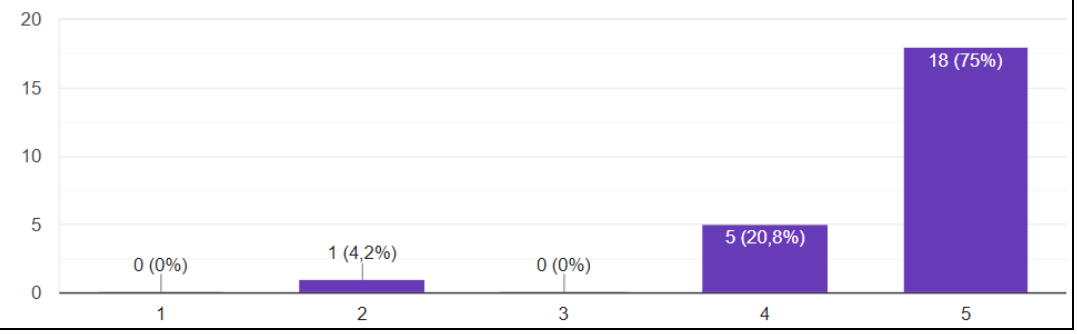
24 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

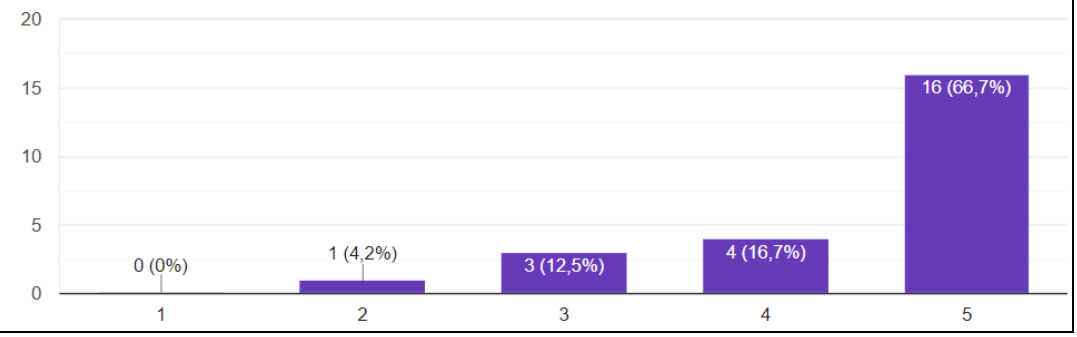
24 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

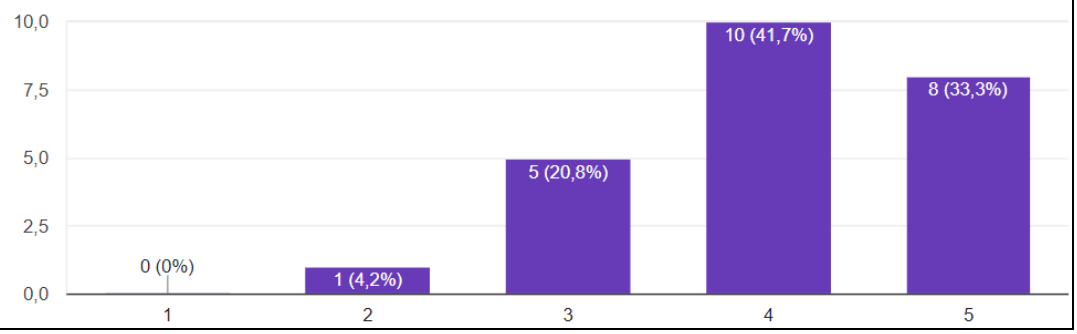
24 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

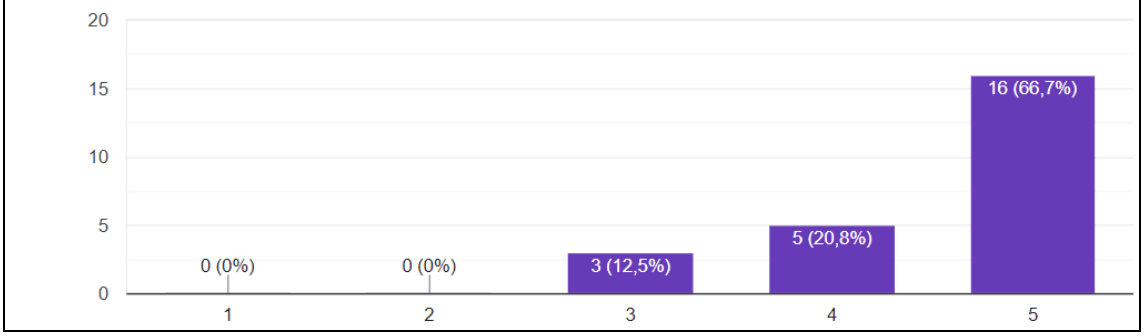
24 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

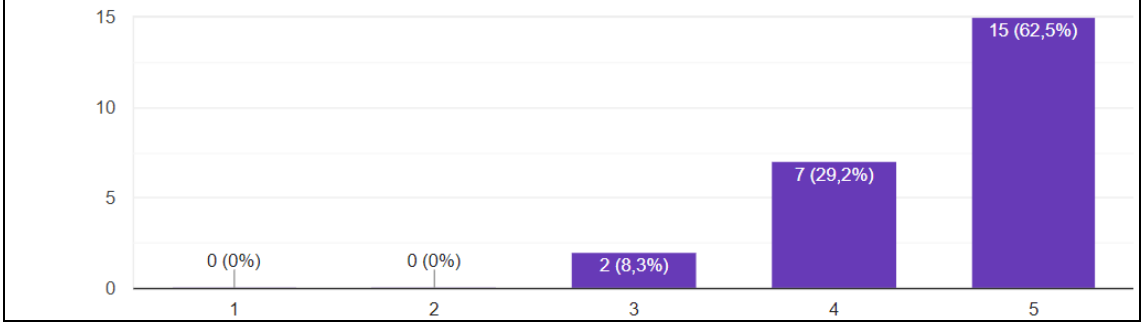
24 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

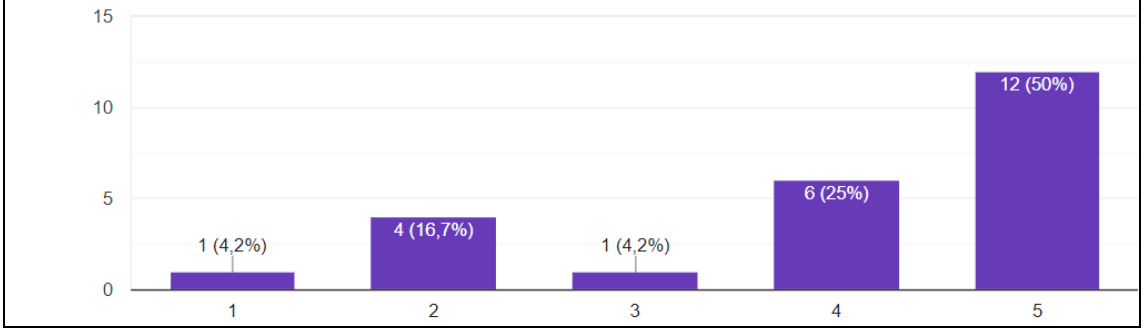
24 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

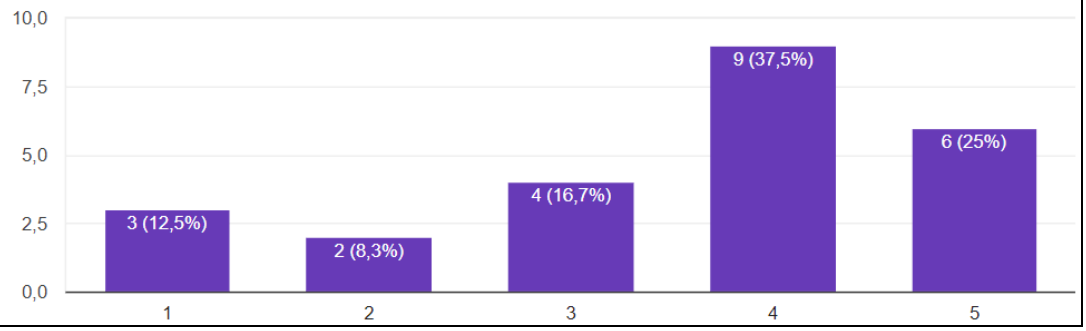
24 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

24 respostas

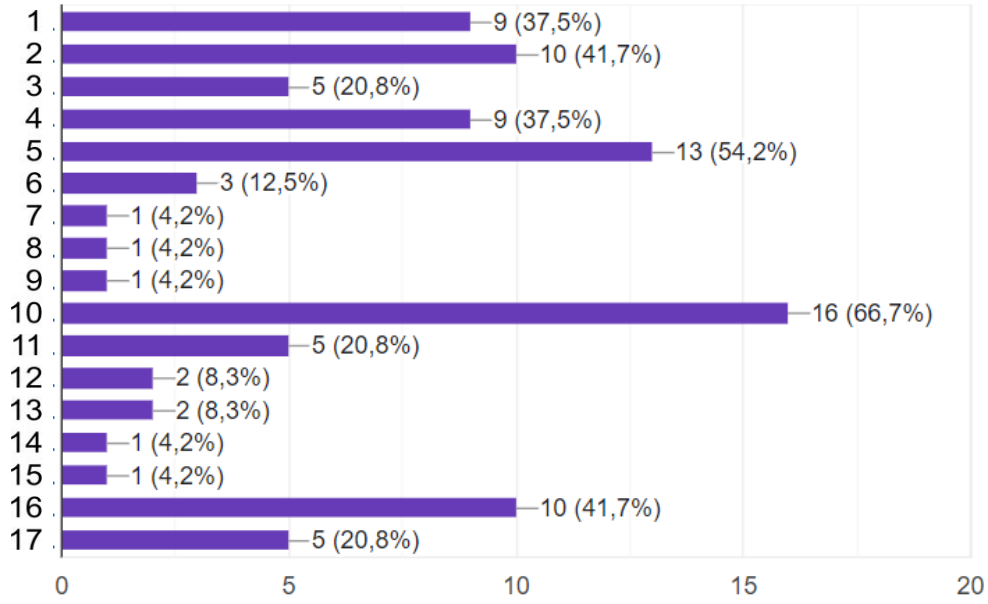


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

24 respostas



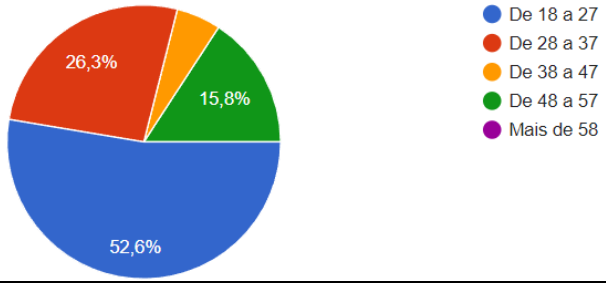
Anexo XCVII – Inquérito com adeptos do Cuiabá E.C.

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

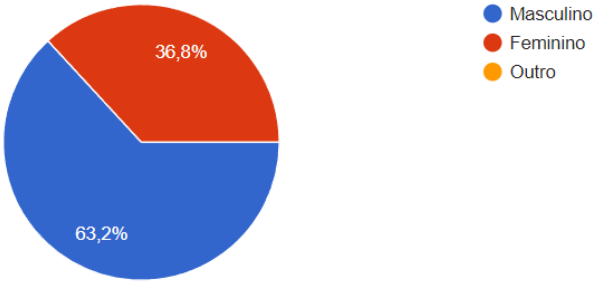
19 respostas



Sexo

Copiar

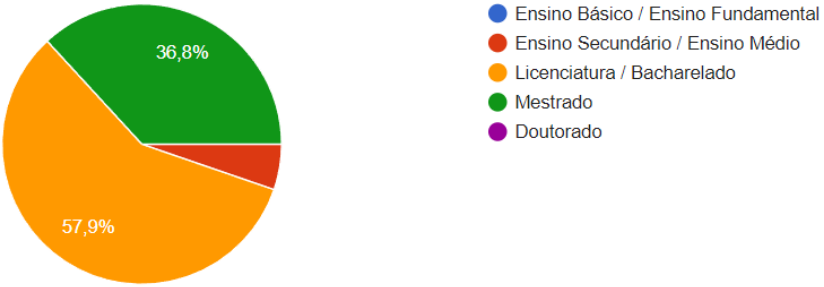
19 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

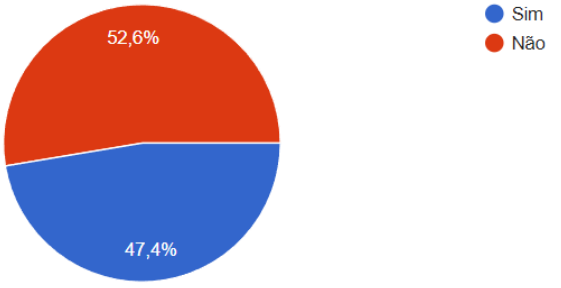
19 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

19 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

19 respostas



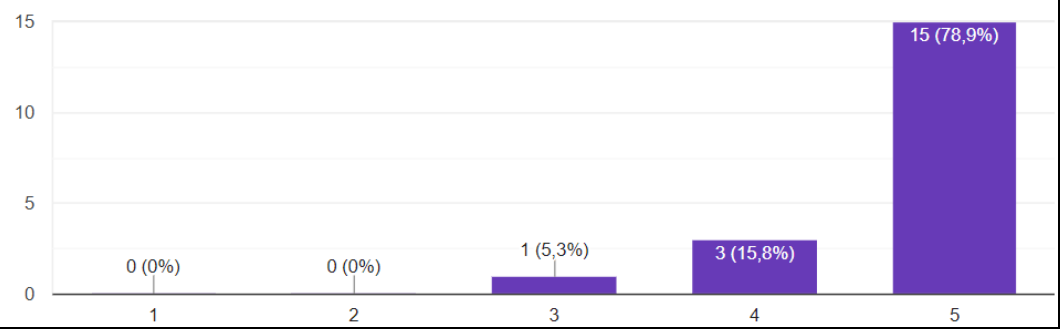
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

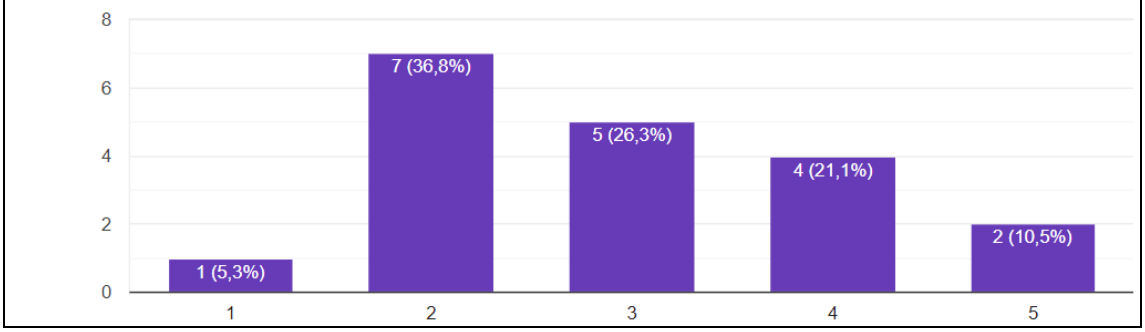
19 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

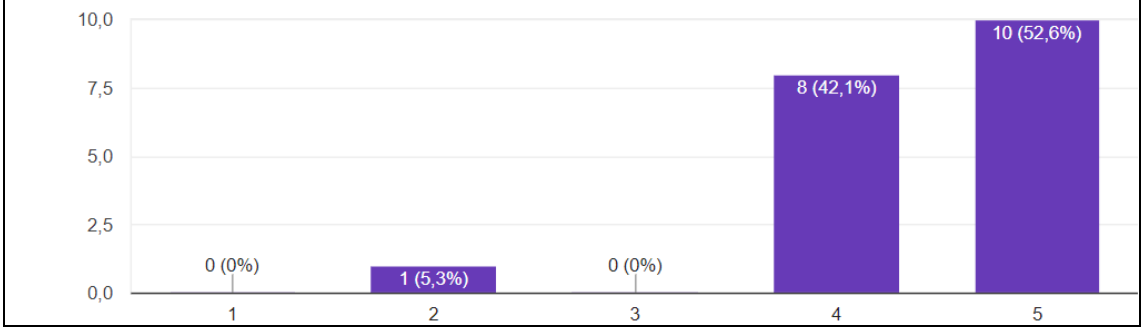
19 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

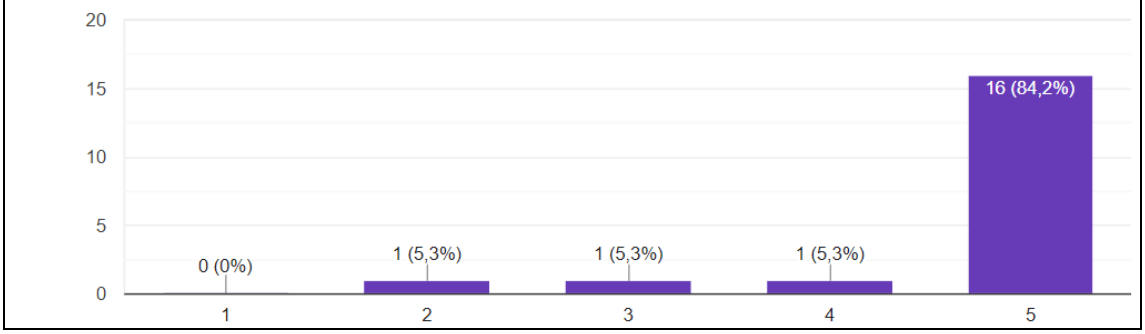
19 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

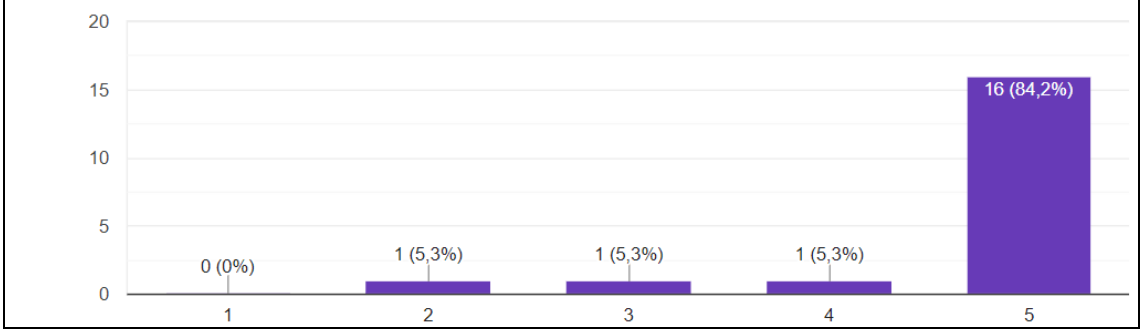
19 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

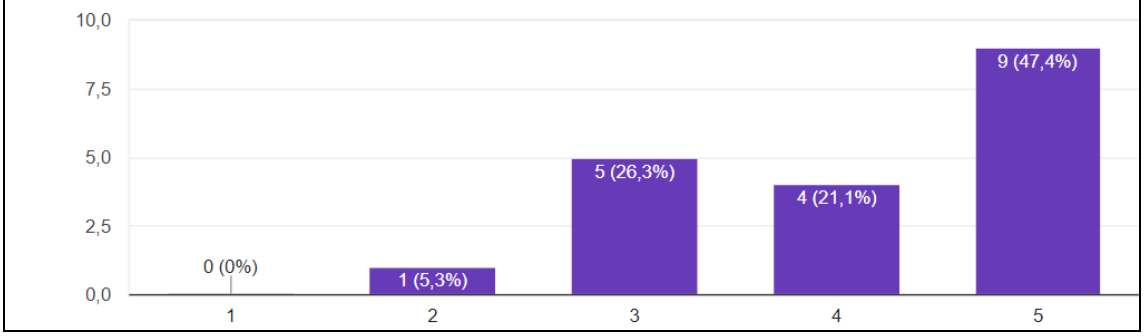
19 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de conscienciação social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

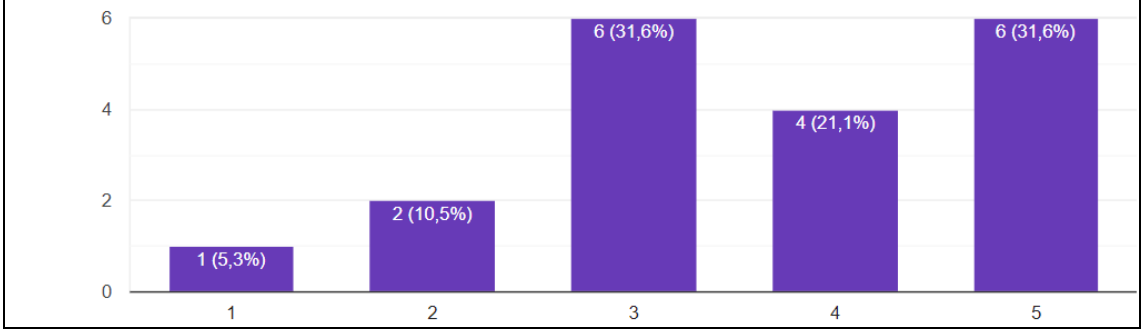
19 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

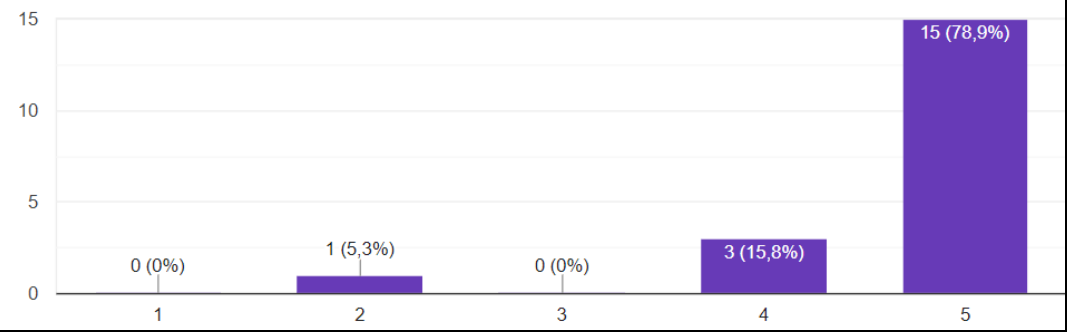
19 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

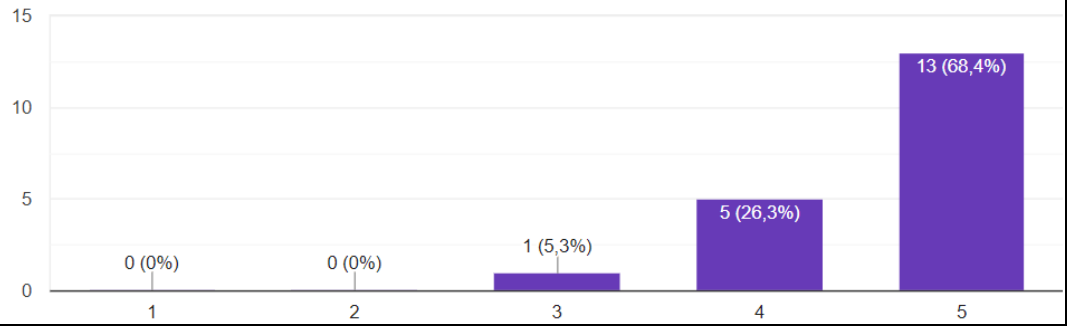
19 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

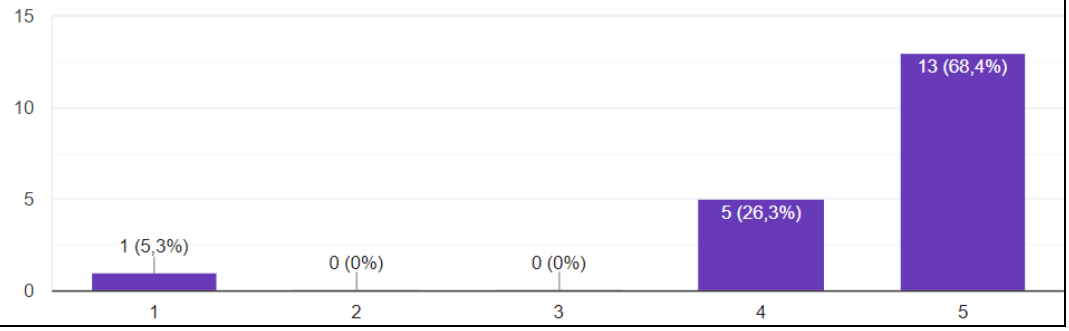
19 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

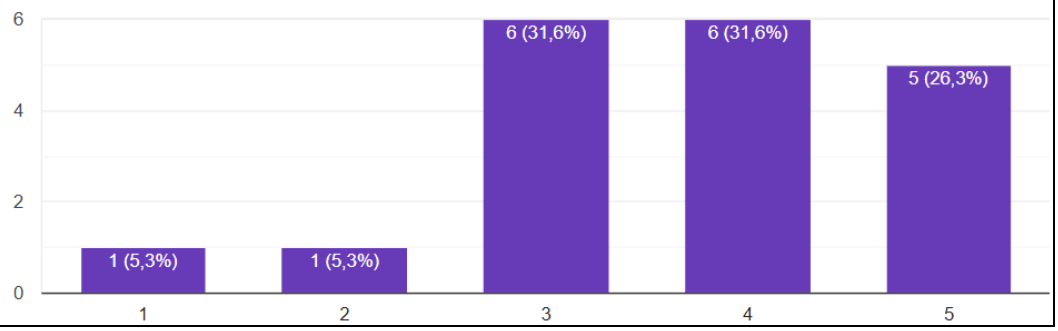
19 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

19 respostas

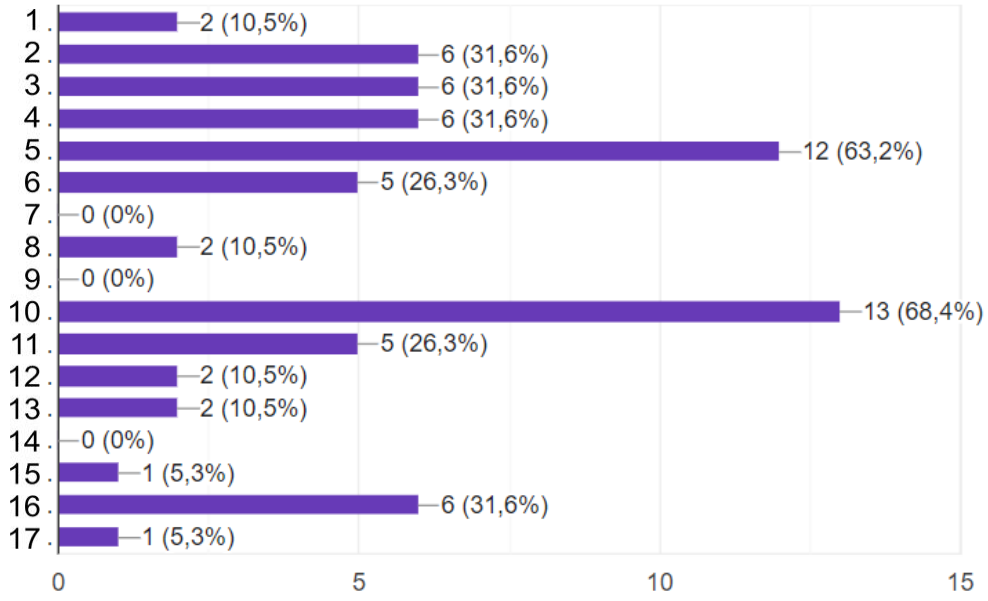


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

19 respostas



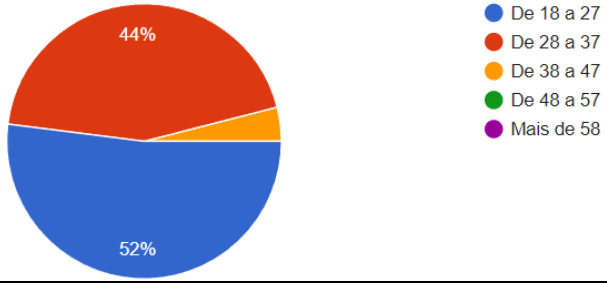
Anexo XCVIII – Inquérito com adeptos do E.C. Juventude

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

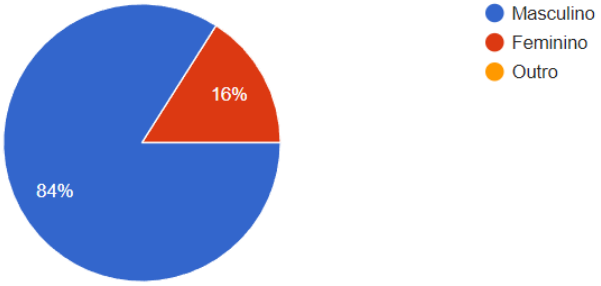
25 respostas



Sexo

Copiar

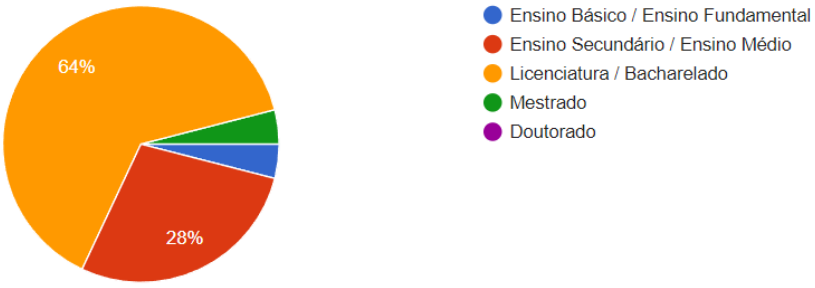
25 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

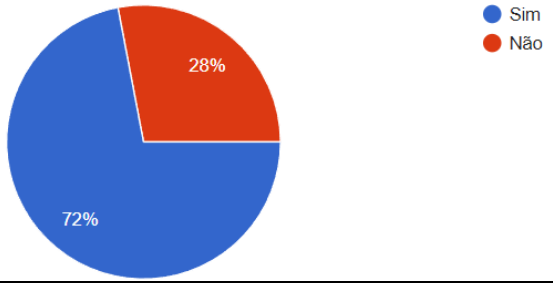
25 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

25 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

25 respostas



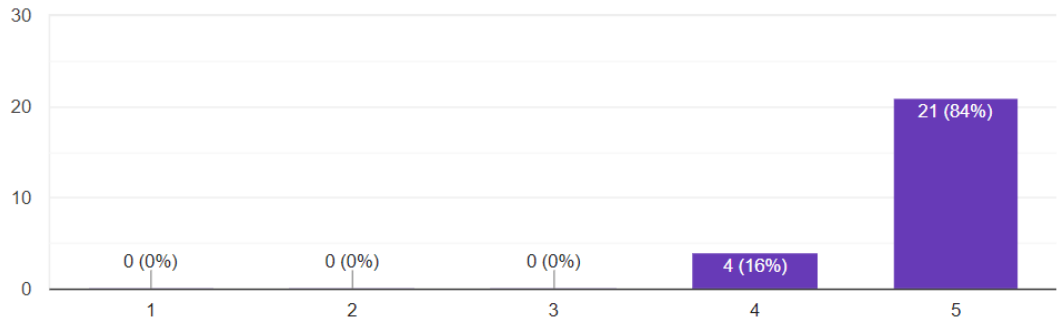
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

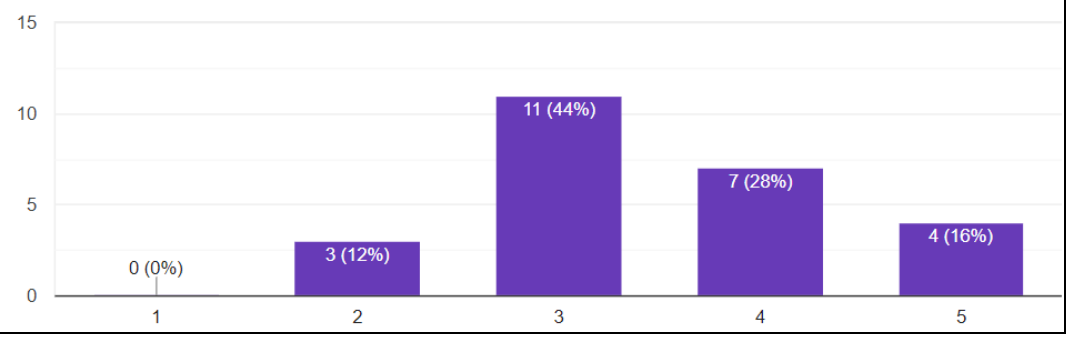
25 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

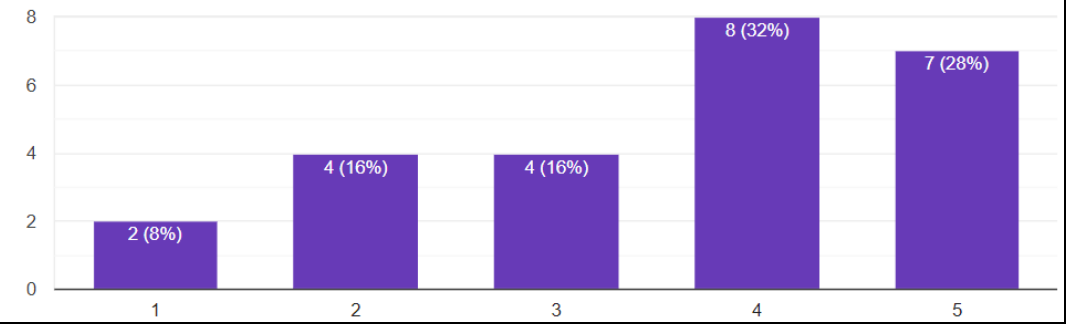
25 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

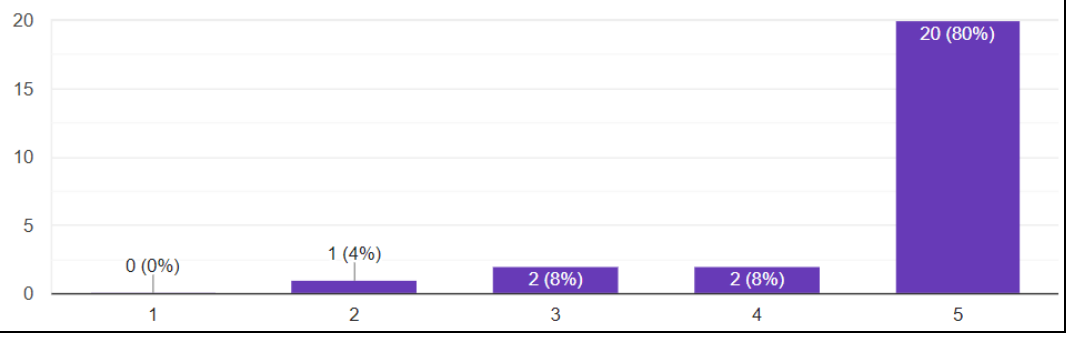
25 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

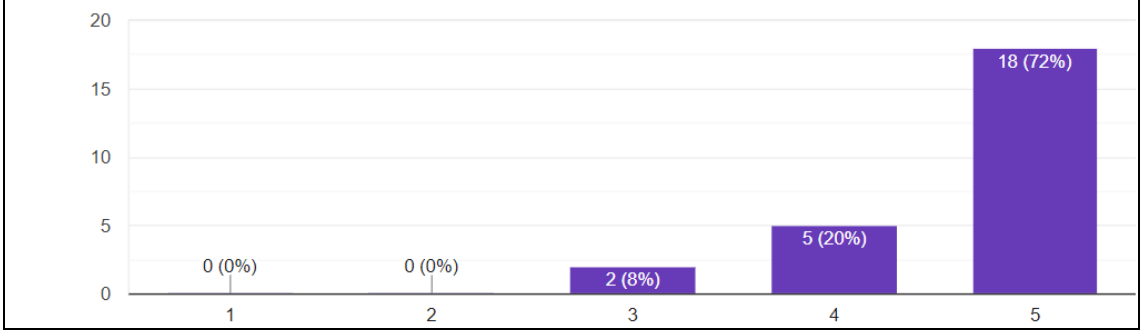
25 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

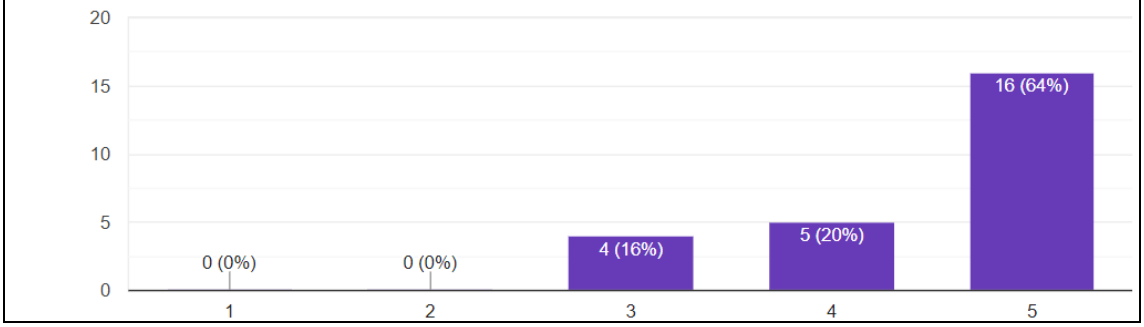
25 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de conscientização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

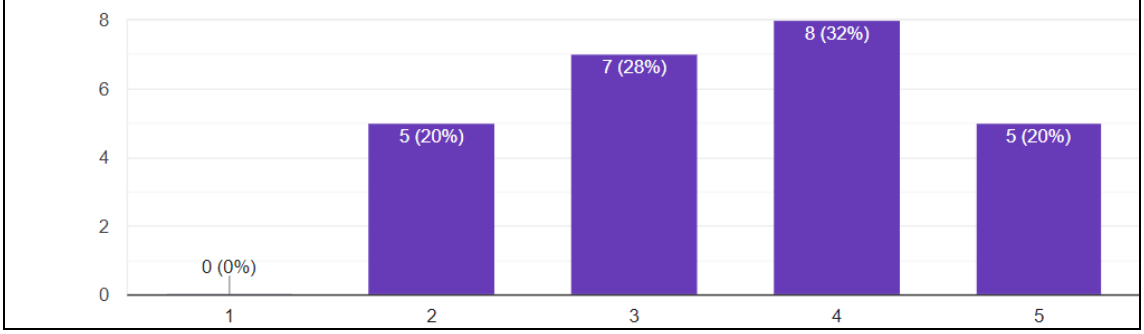
25 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

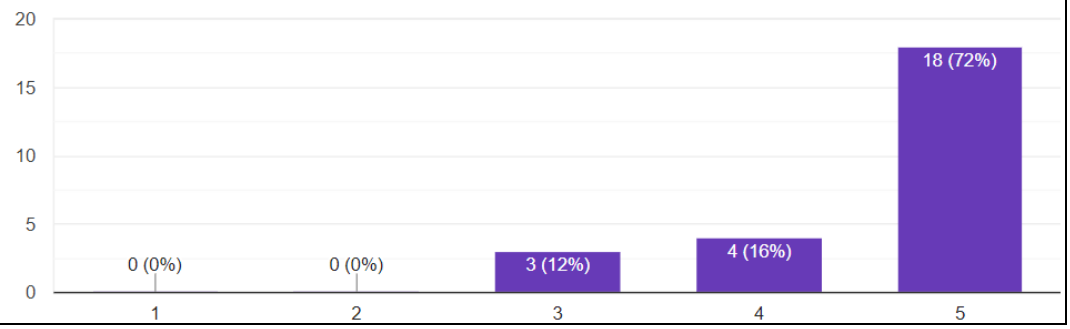
25 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

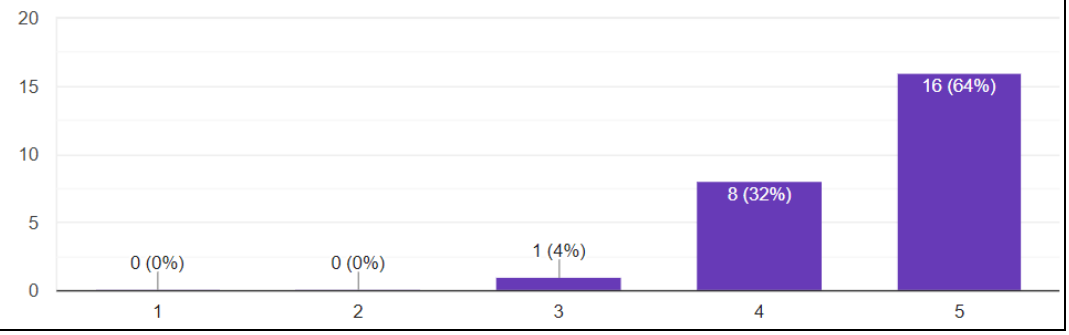
25 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

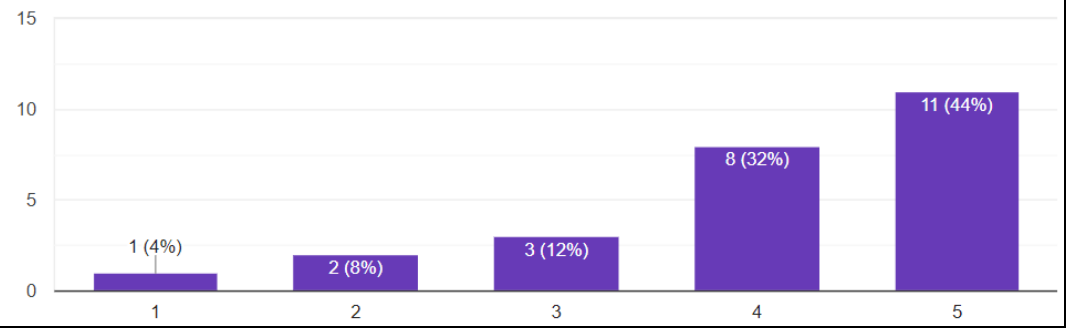
25 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

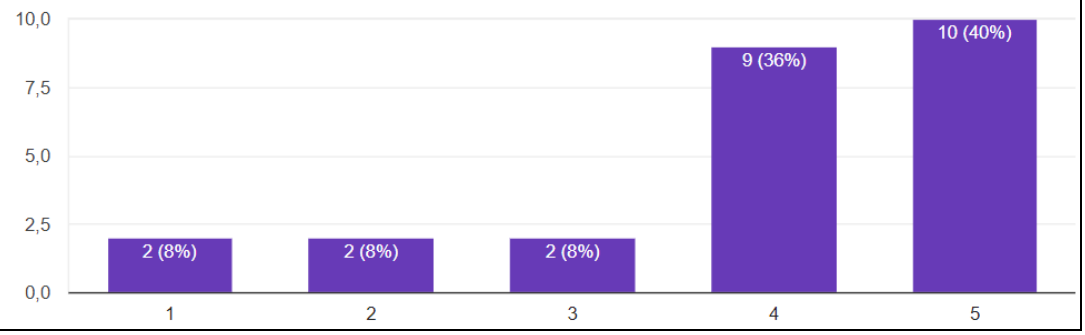
25 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

25 respostas

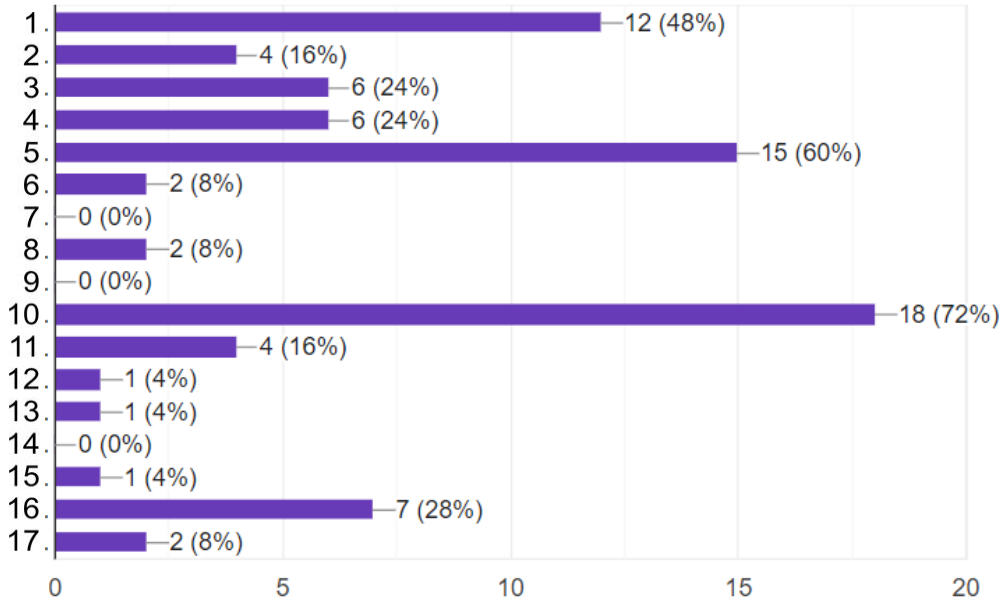


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

25 respostas



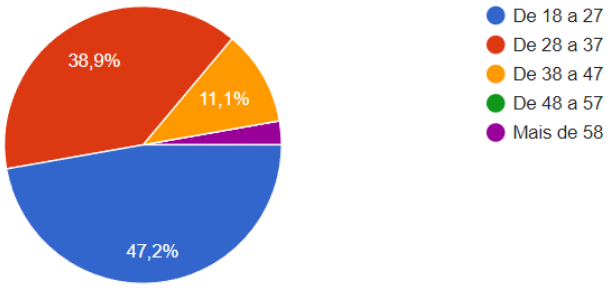
Anexo XCIX – Inquérito com adeptos do S.C. Corinthians Paulista

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

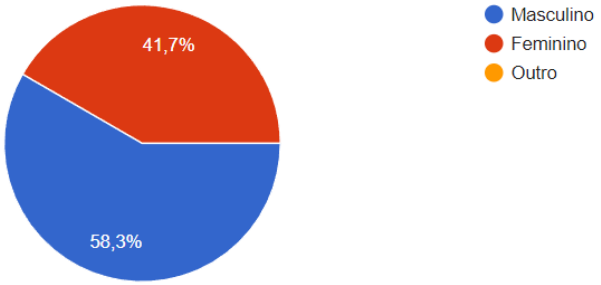
36 respostas



Sexo

Copiar

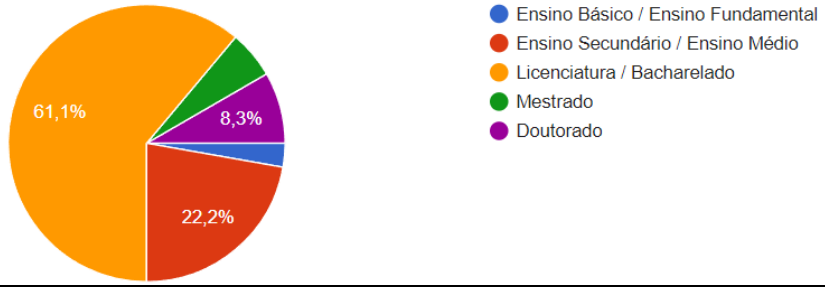
36 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

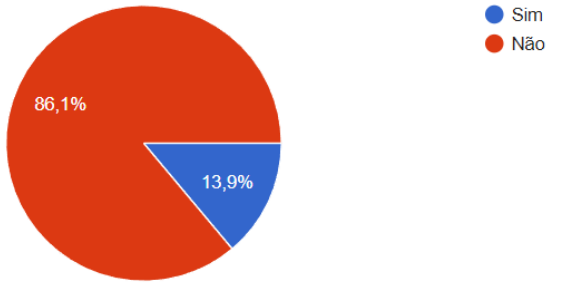
36 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

36 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

36 respostas



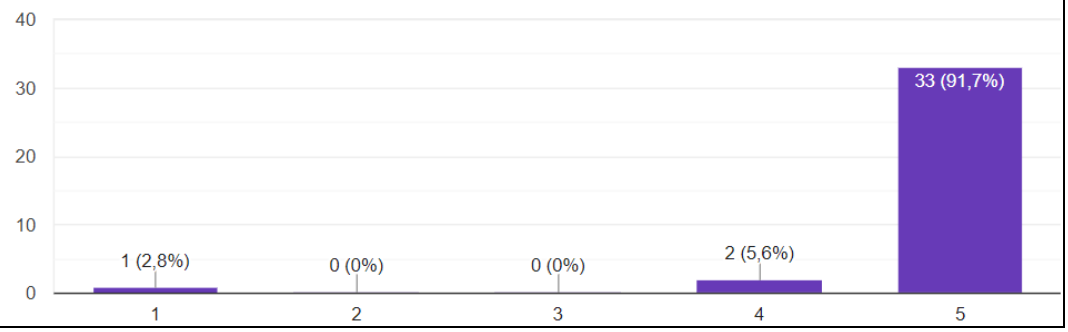
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

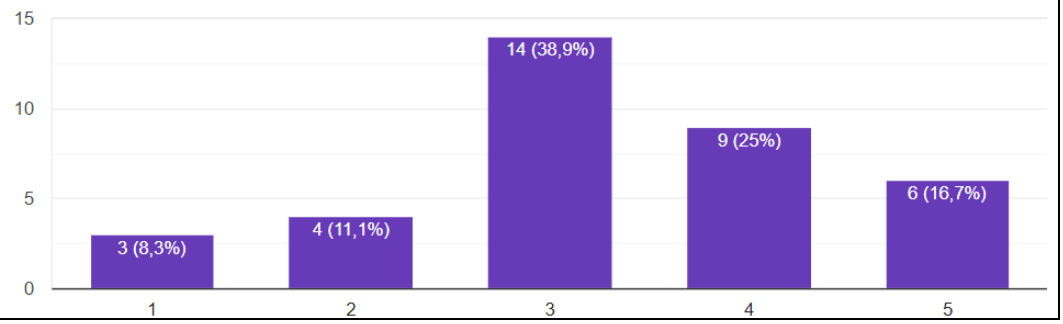
36 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

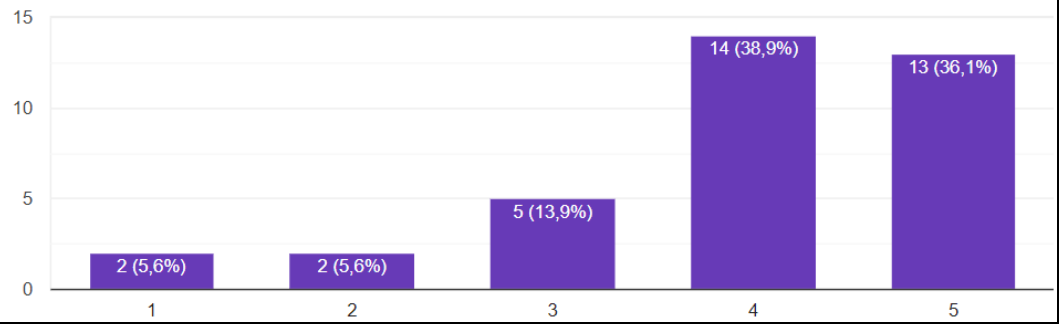
36 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

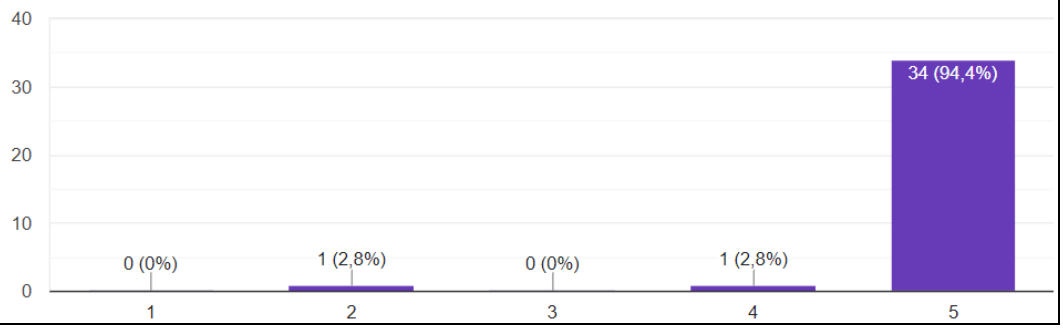
36 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

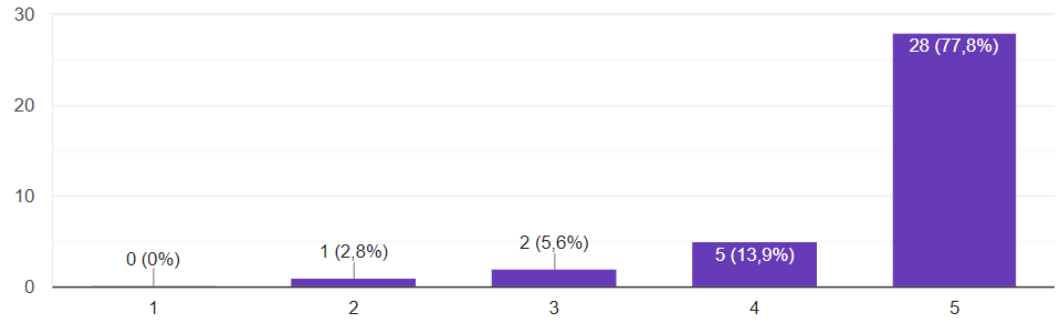
36 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

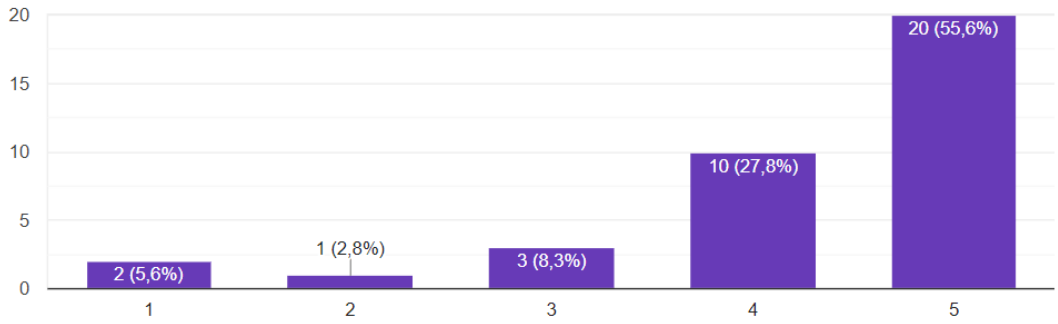
36 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

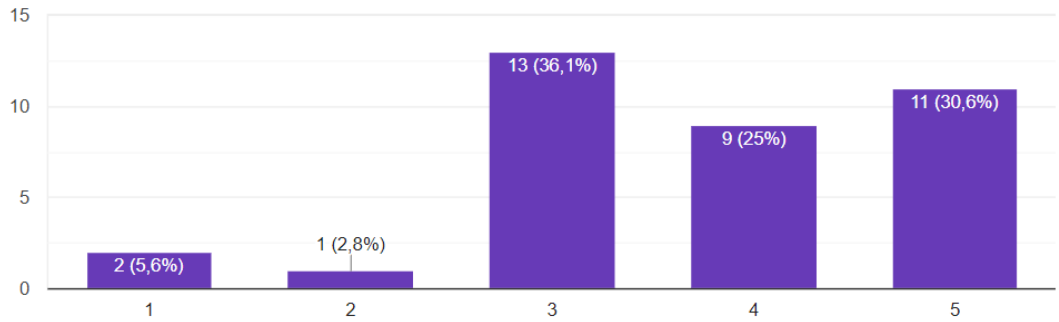
36 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

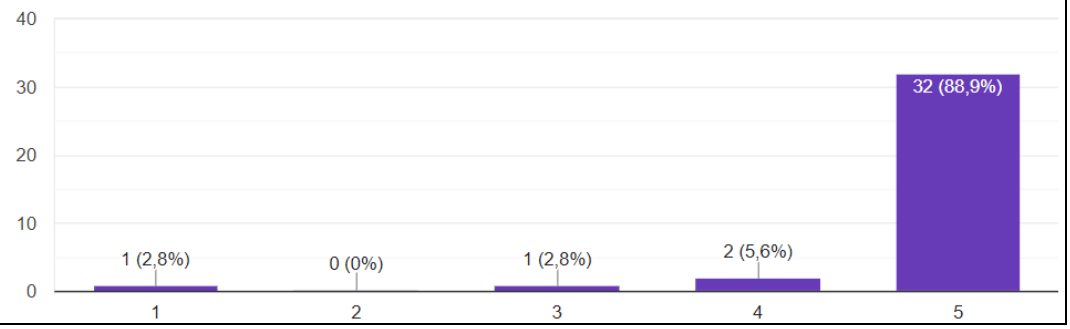
36 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

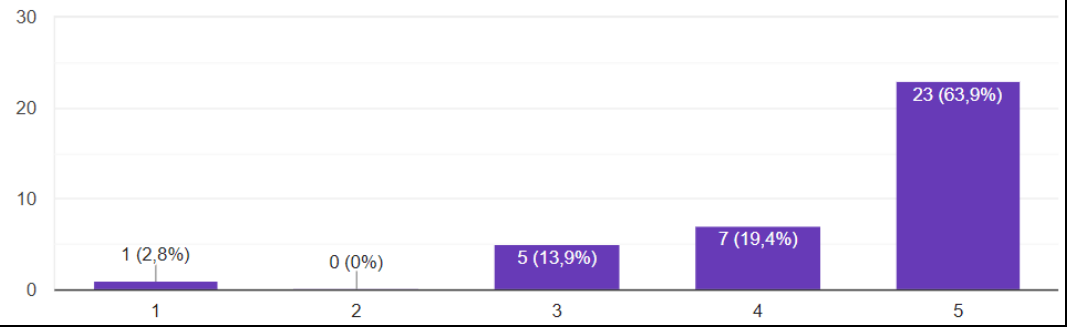
36 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

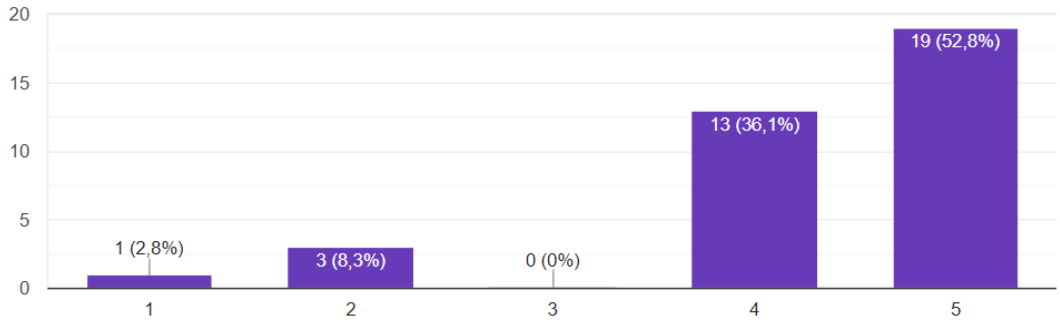
36 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

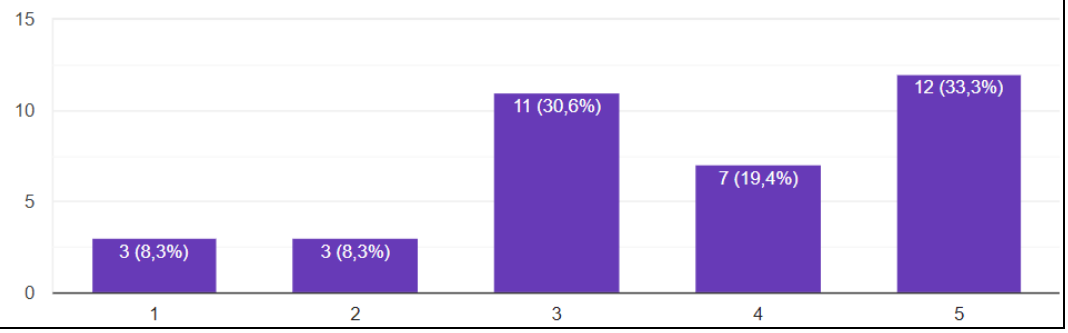
36 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

36 respostas

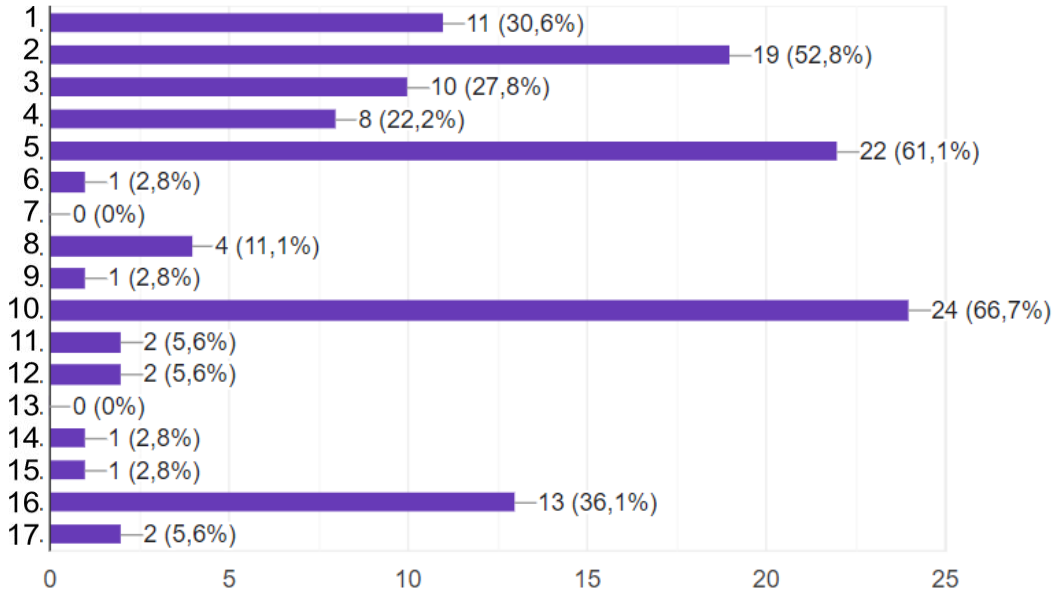


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

36 respostas



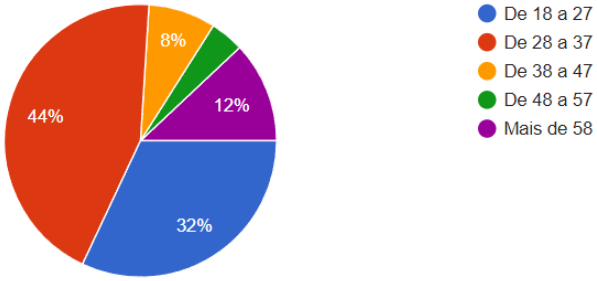
Anexo C – Inquérito com adeptos do Athletico-PR

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

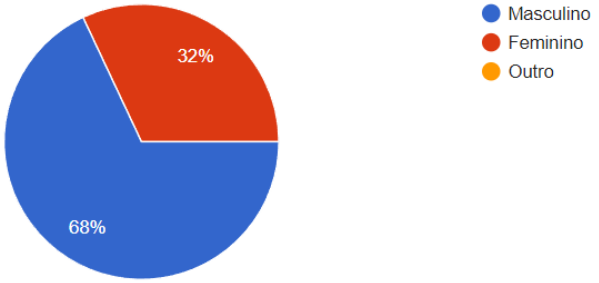
25 respostas



Sexo

Copiar

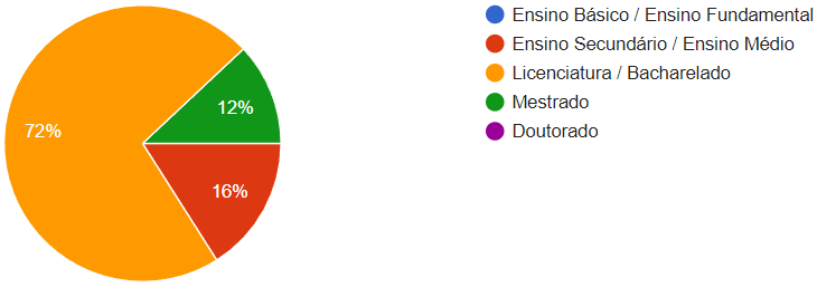
25 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

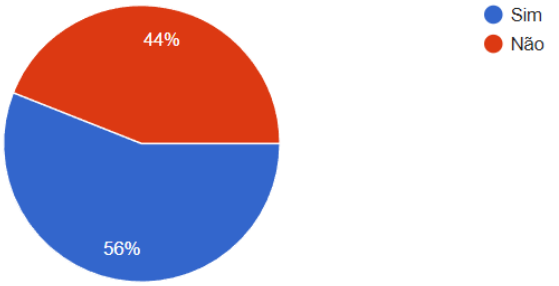
25 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

25 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

25 respostas



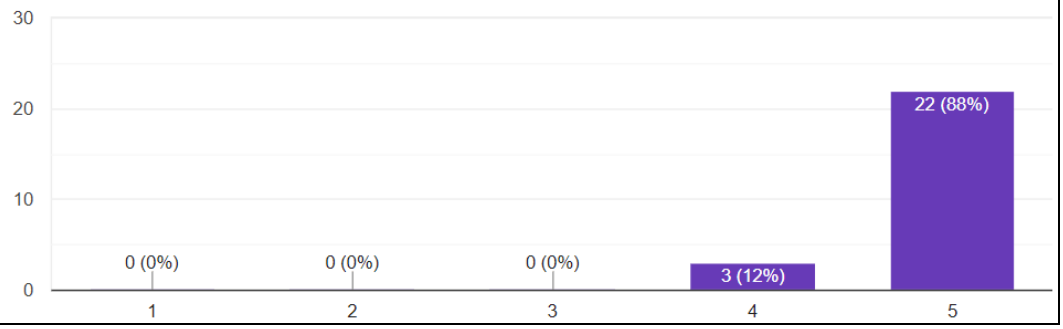
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

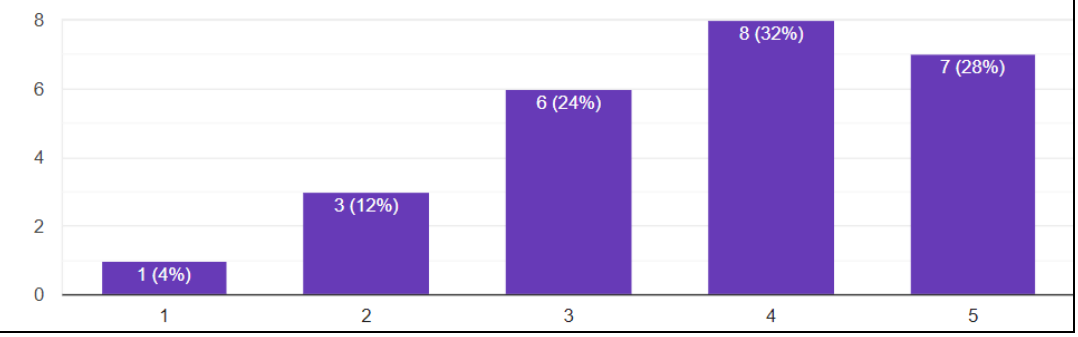
25 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

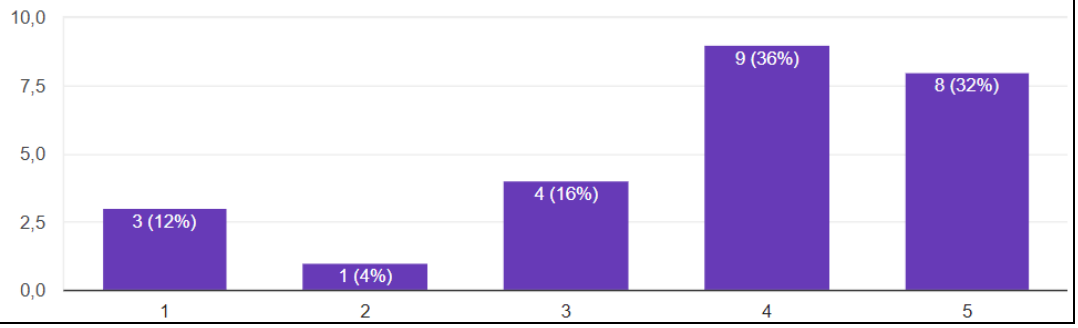
25 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

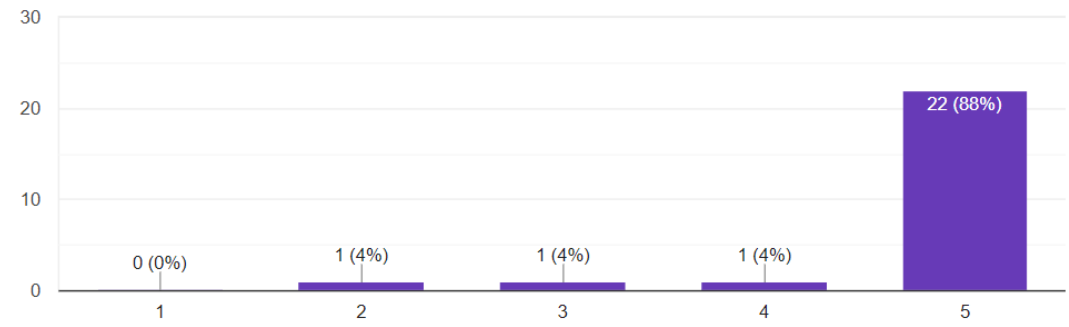
25 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

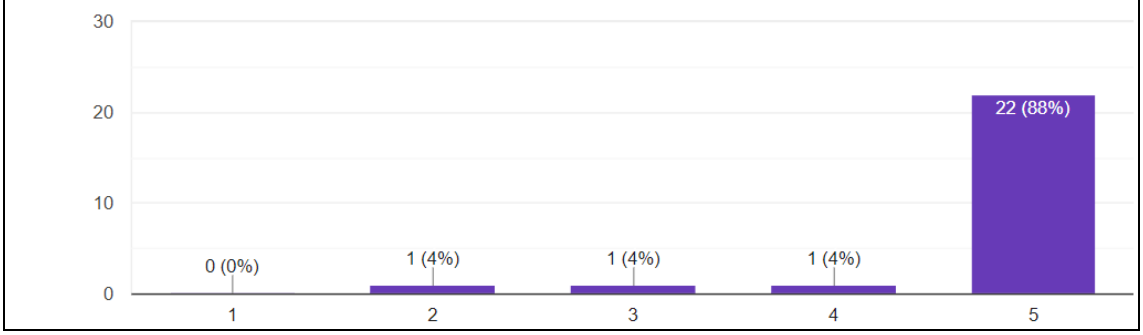
25 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

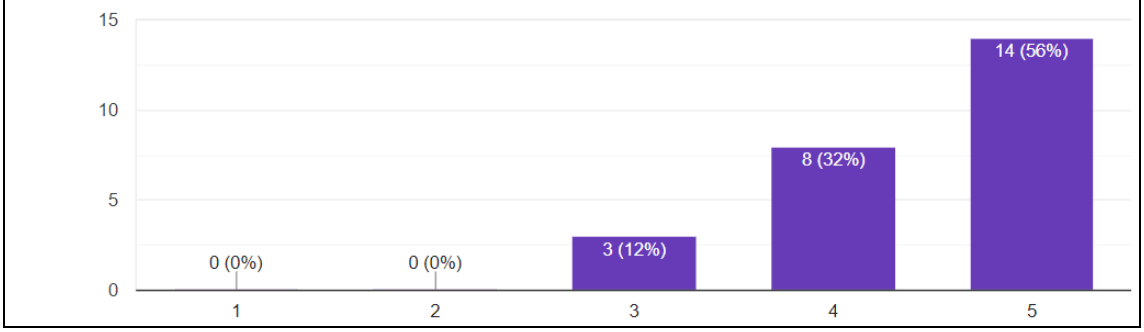
25 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

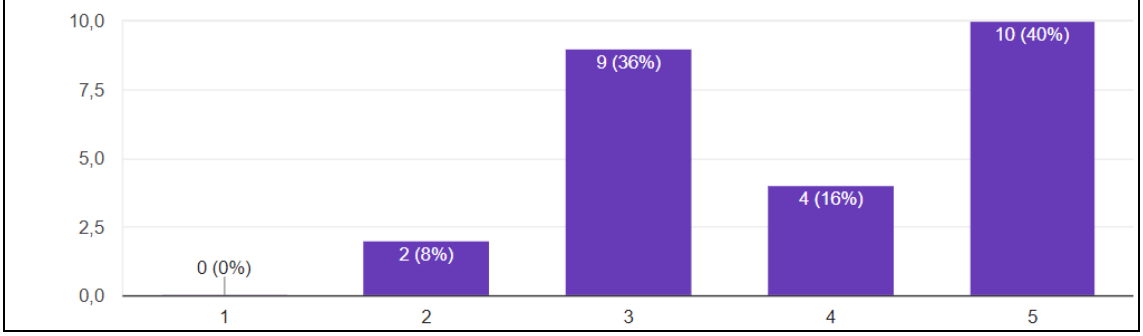
25 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

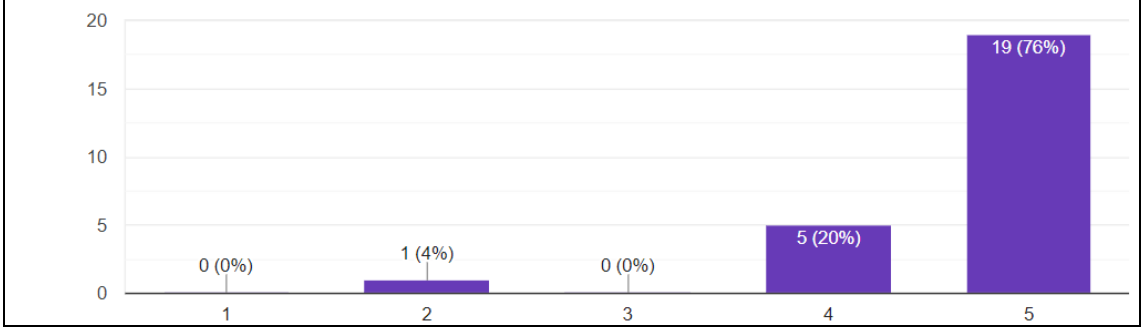
25 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

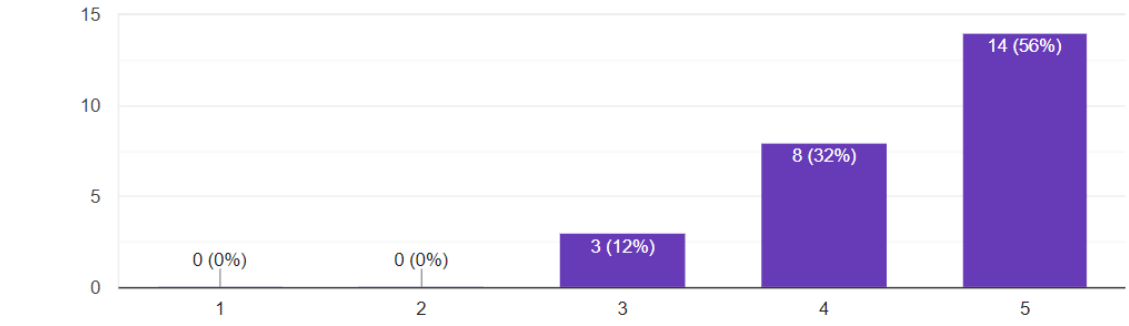
25 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

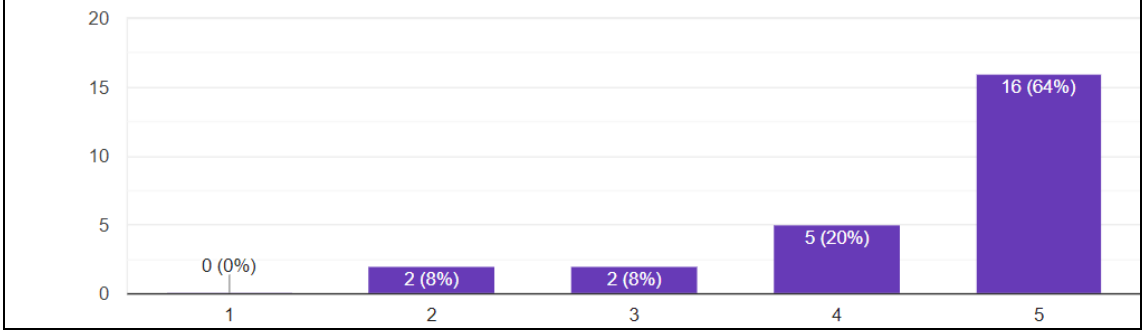
25 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

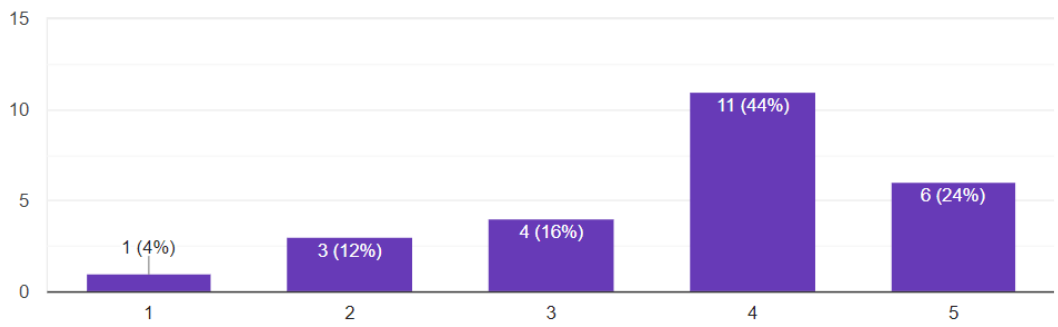
25 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

25 respostas

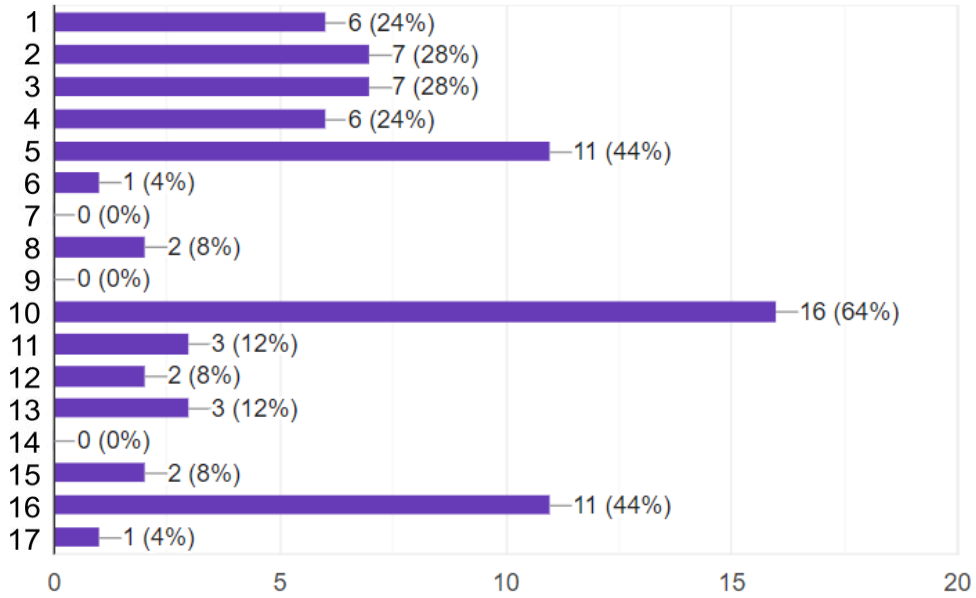


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

25 respostas



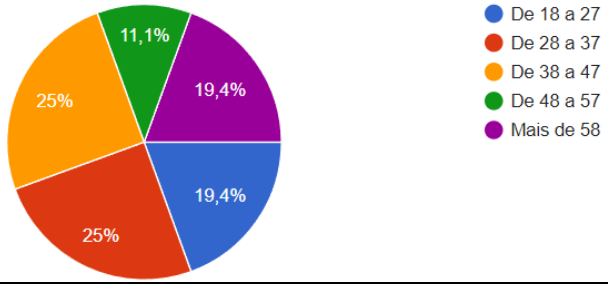
Anexo CI – Inquérito com adeptos do América F.C.

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

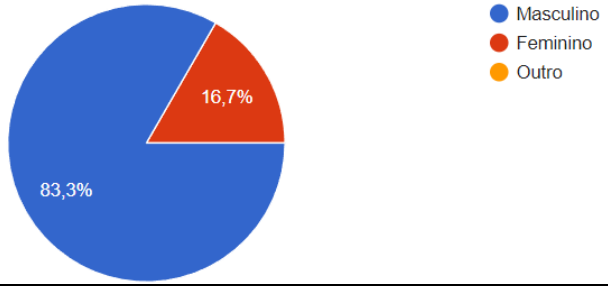
36 respostas



Sexo

Copiar

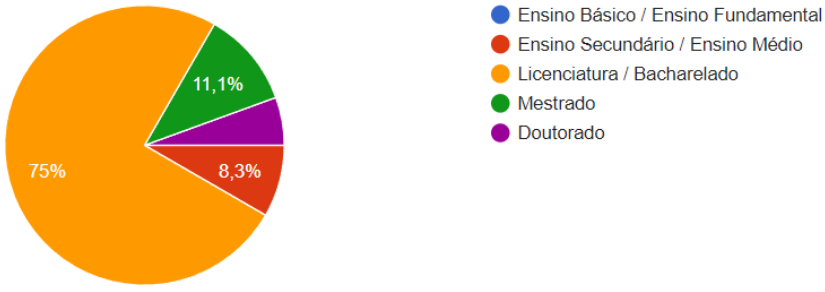
36 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

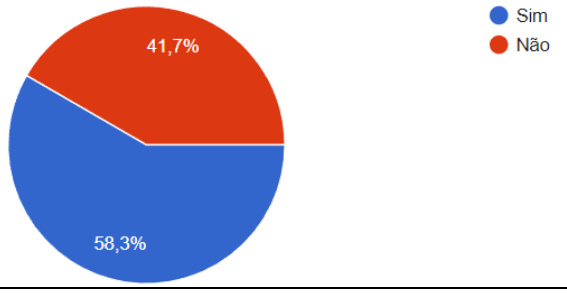
36 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

36 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

36 respostas



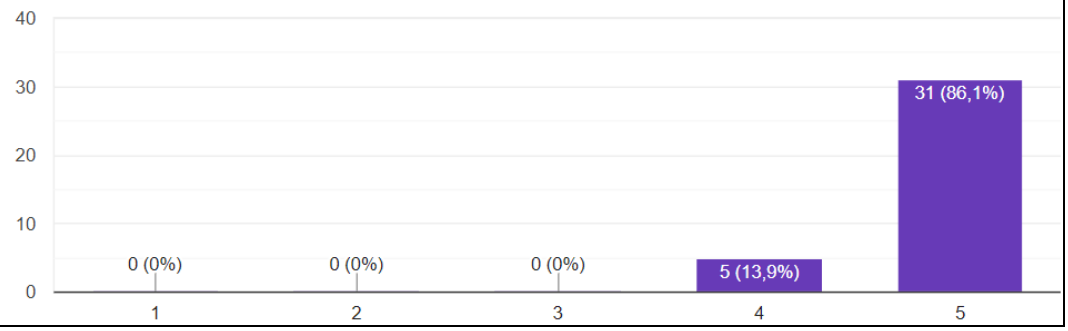
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

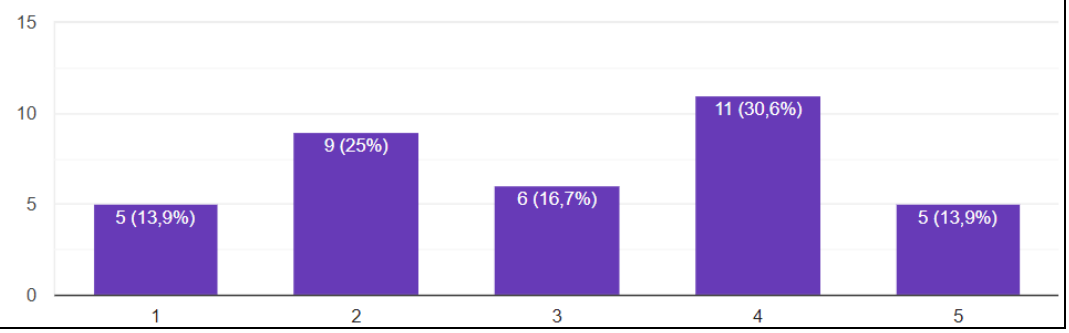
36 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

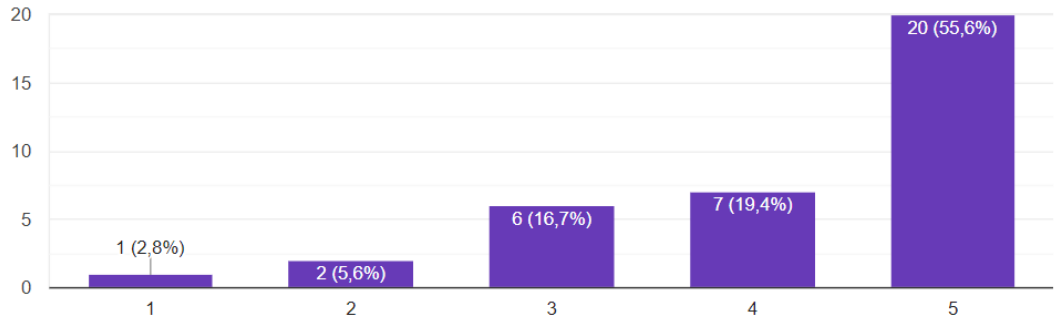
36 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

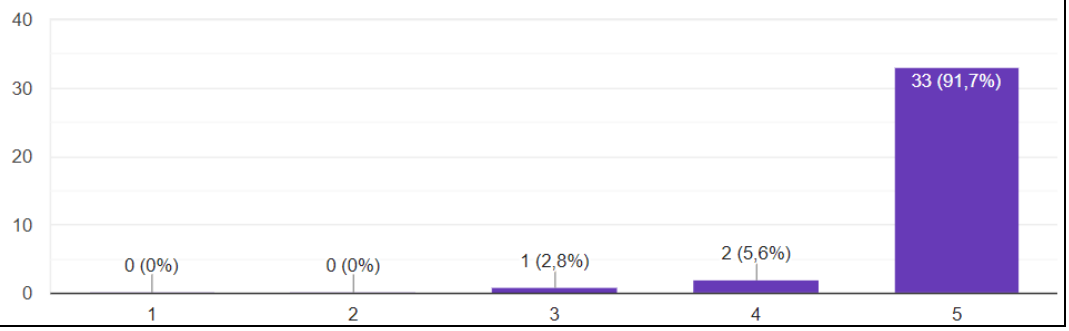
36 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

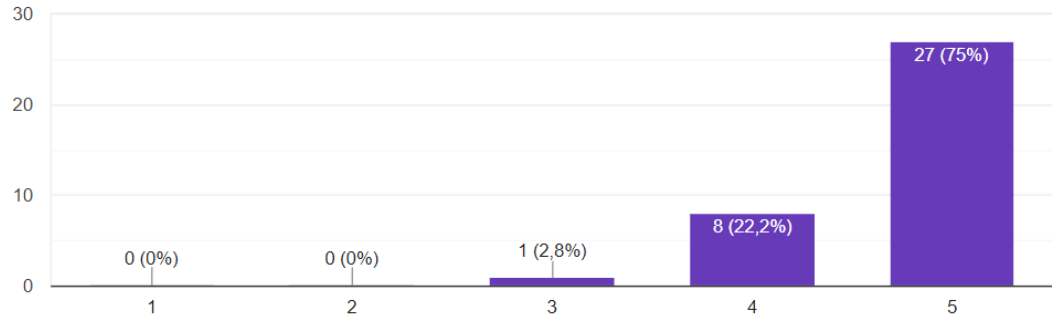
36 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

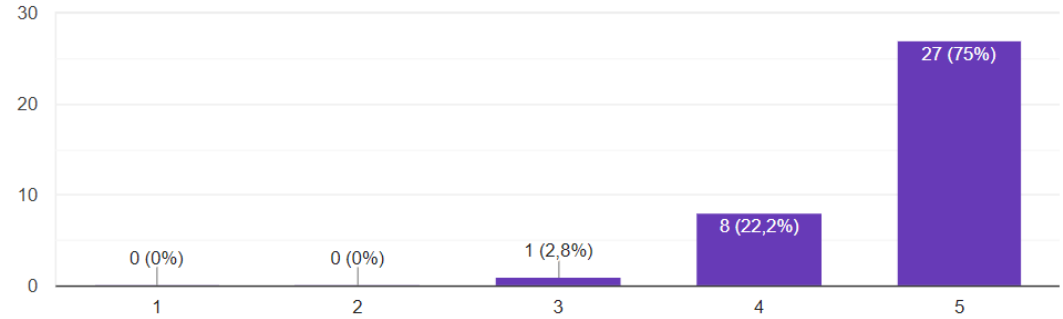
36 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

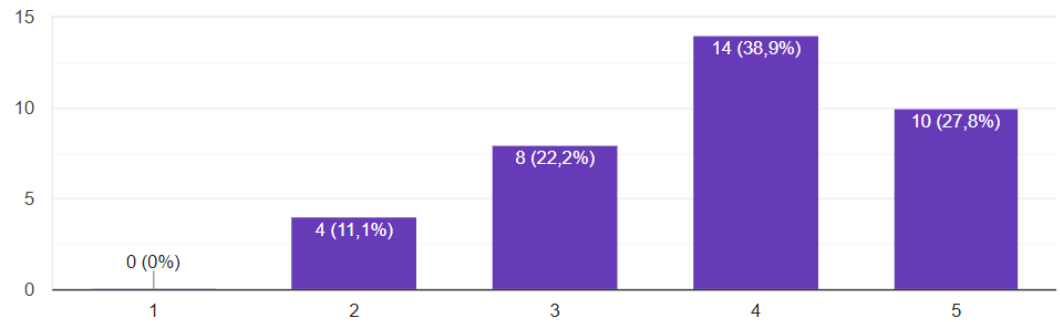
36 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

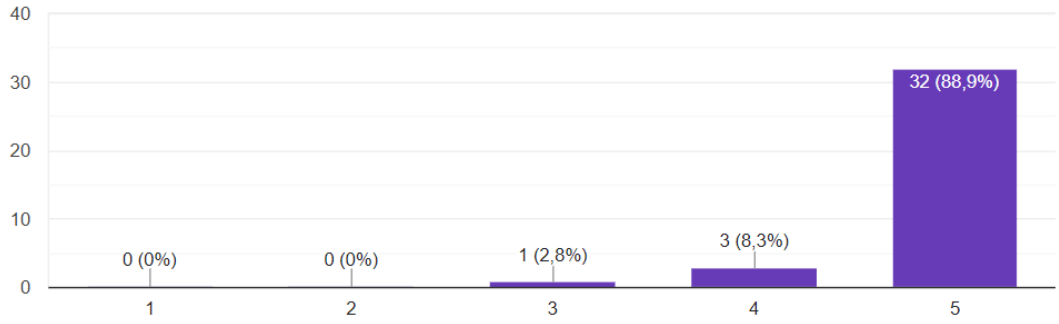
36 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

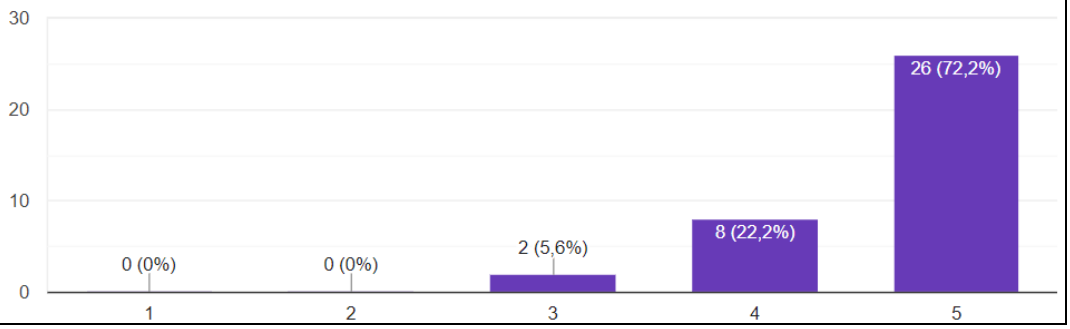
36 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

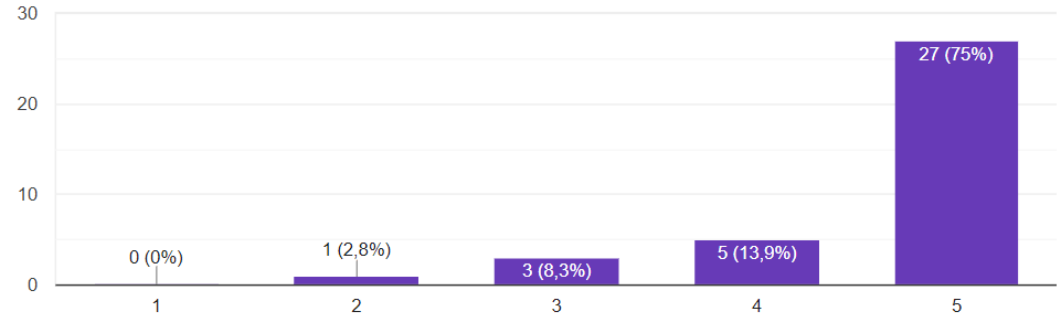
36 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

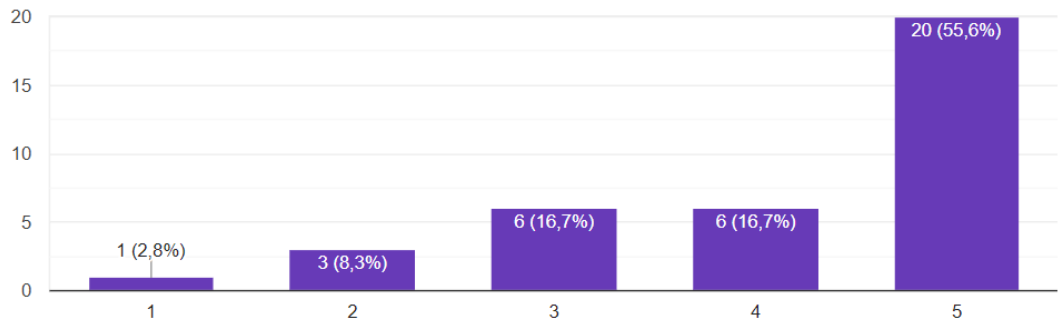
36 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

36 respostas

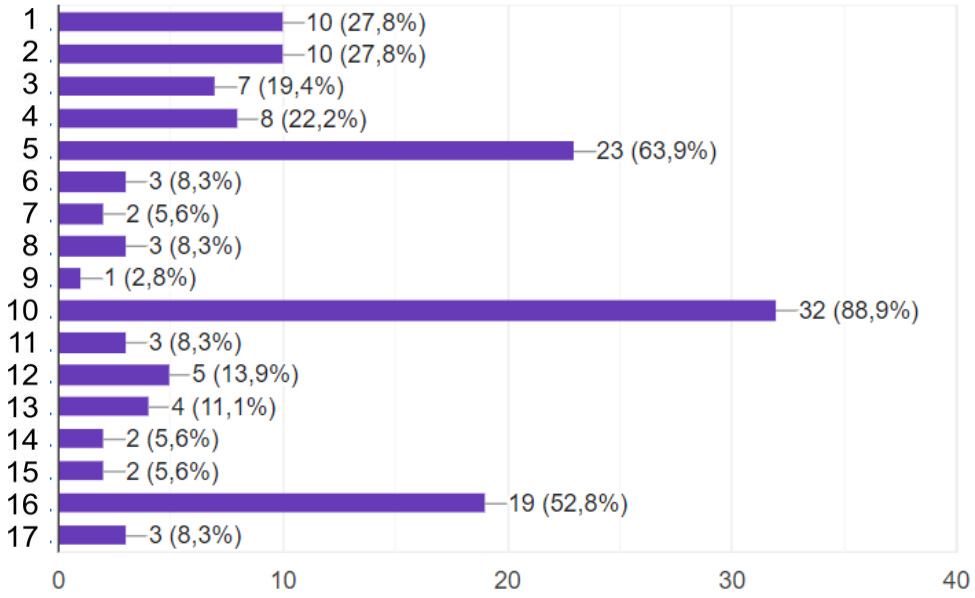


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

36 respostas



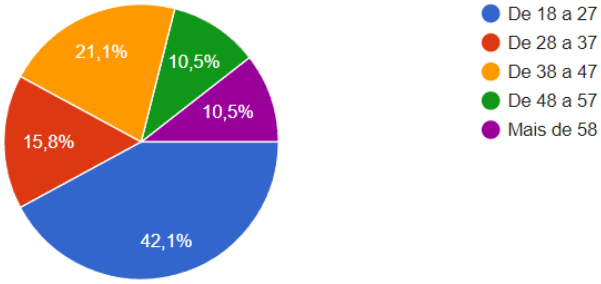
Anexo CII – Inquérito com adeptos do Red Bull Bragantino

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

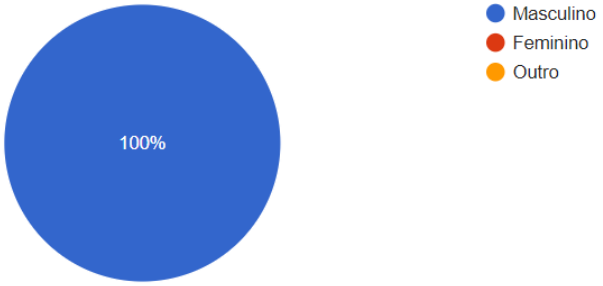
19 respostas



Sexo

Copiar

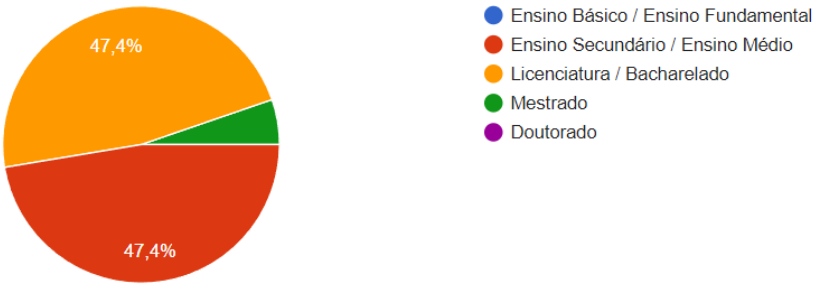
19 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

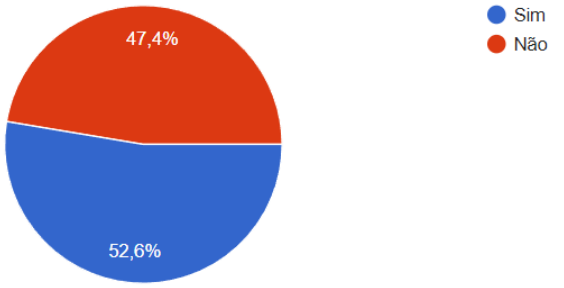
19 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

19 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

19 respostas



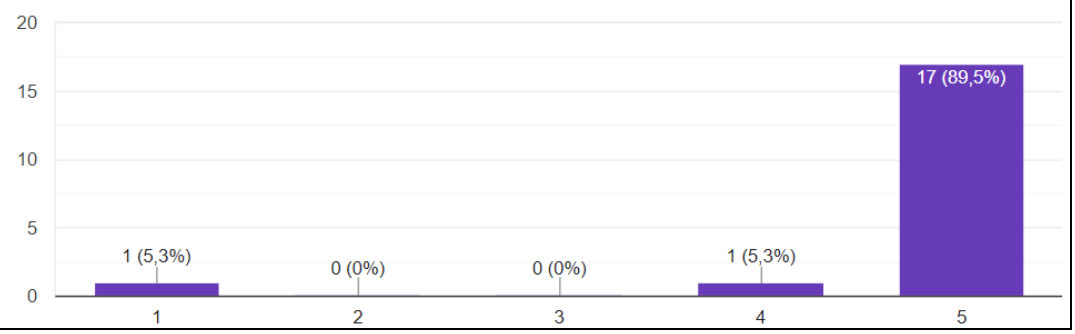
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

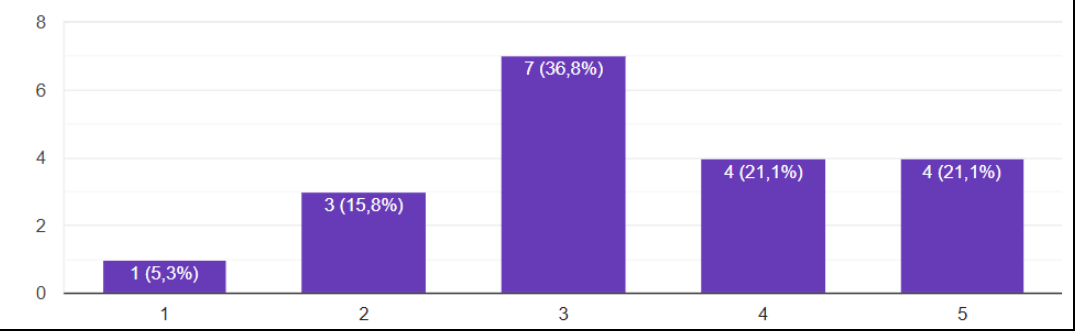
19 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

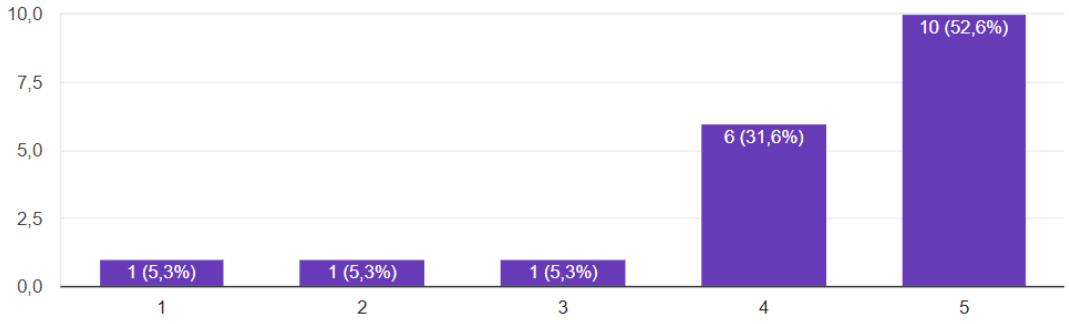
19 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

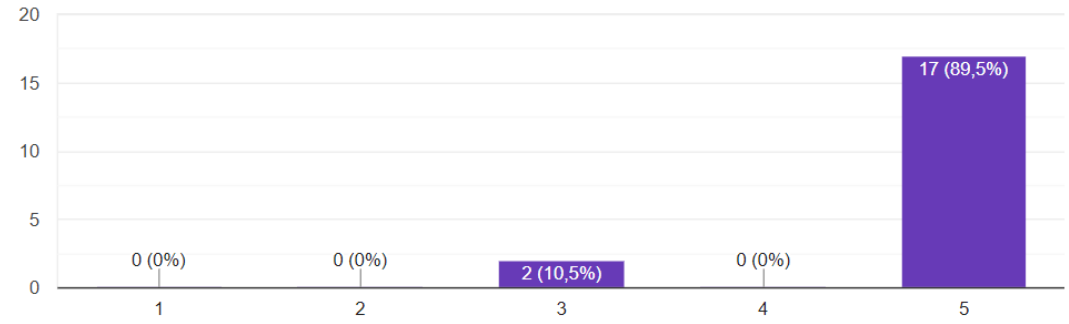
19 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

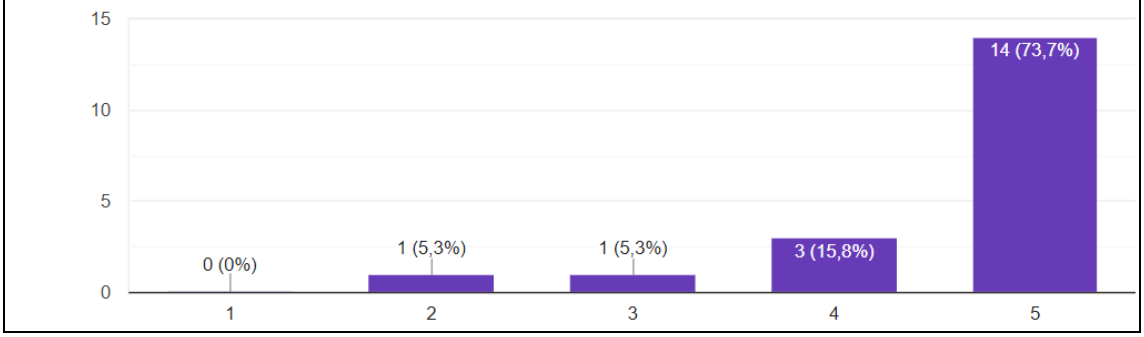
19 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

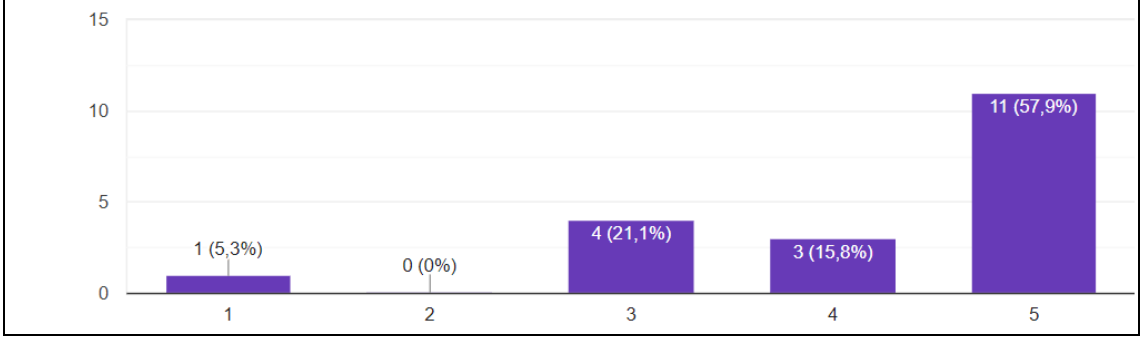
19 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de consciencialização social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

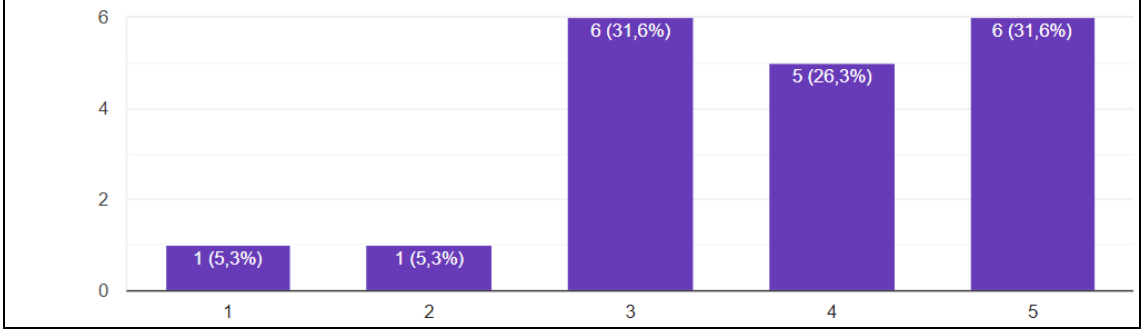
19 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

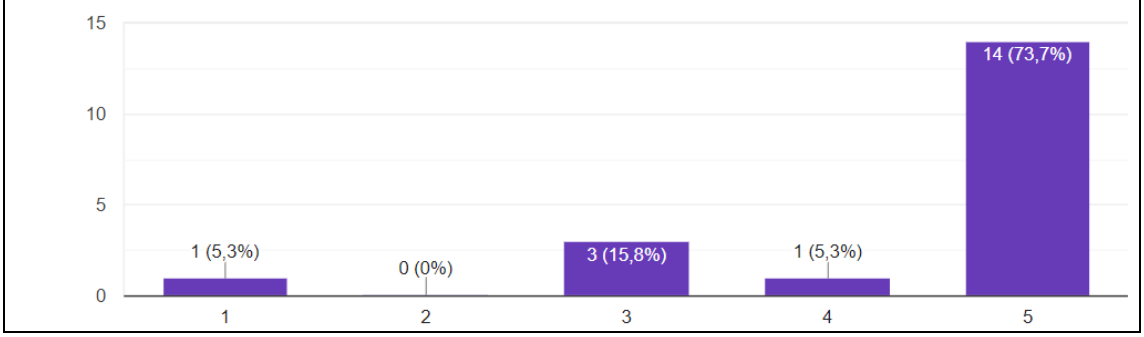
19 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

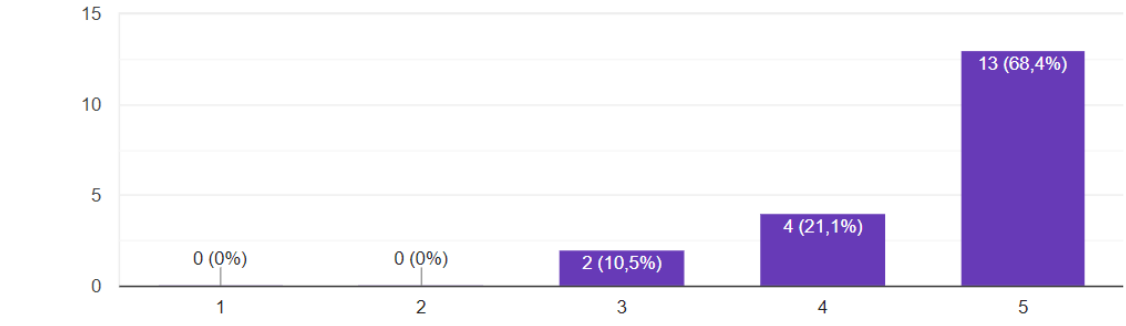
19 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

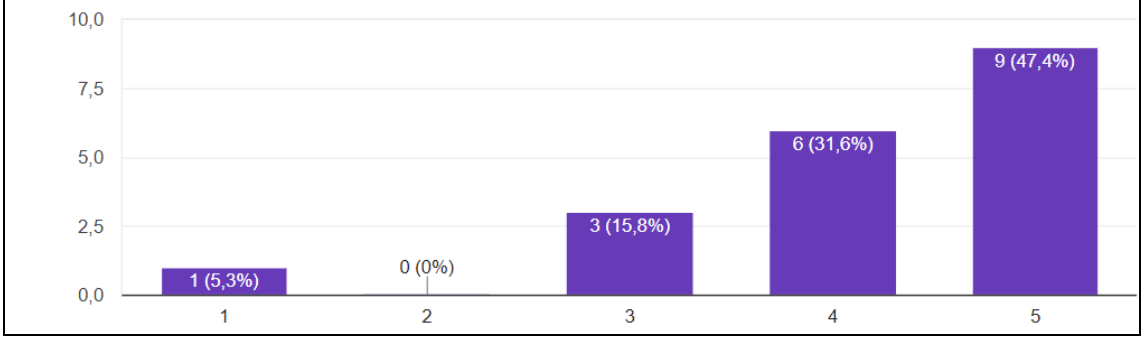
19 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

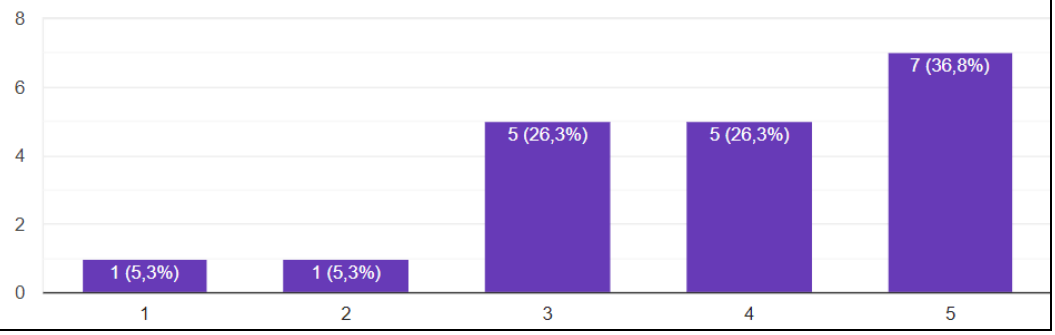
19 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

19 respostas

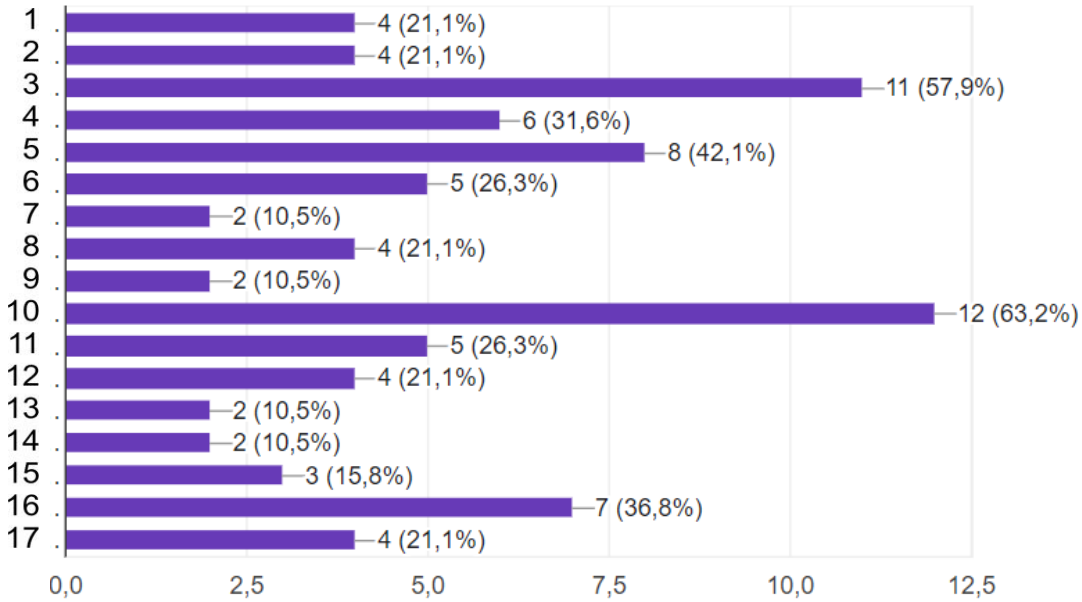


Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

19 respostas



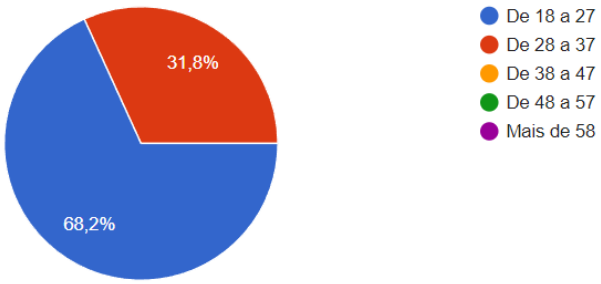
Anexo CIII – Inquérito com adeptos da Associação Chapecoense

Perfil e hábito nas redes sociais digitais

Qual é a sua idade?

Copiar

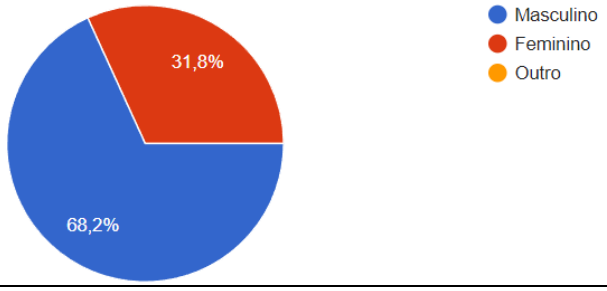
22 respostas



Sexo

Copiar

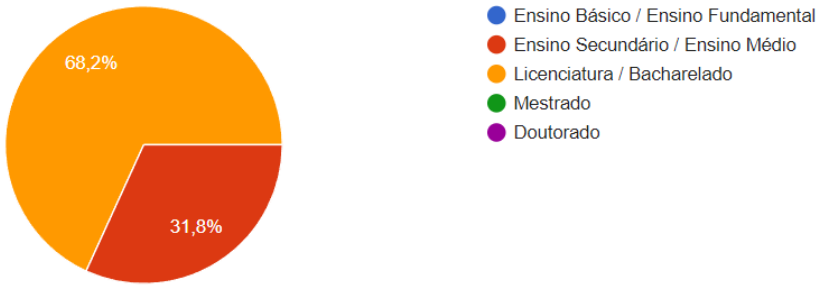
22 respostas



2 - Qual é o seu nível de escolaridade?

Copiar

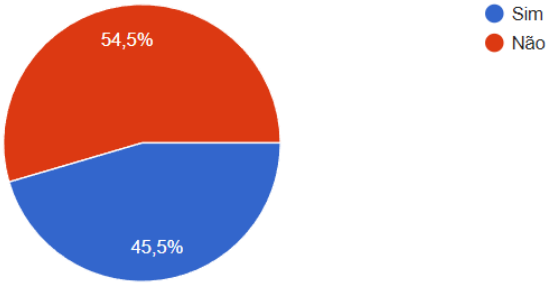
22 respostas



Atualmente está associado ao clube?

Copiar

22 respostas



Com que frequência você acessa as redes sociais do clube de futebol pelo qual é adepto?

Copiar

22 respostas



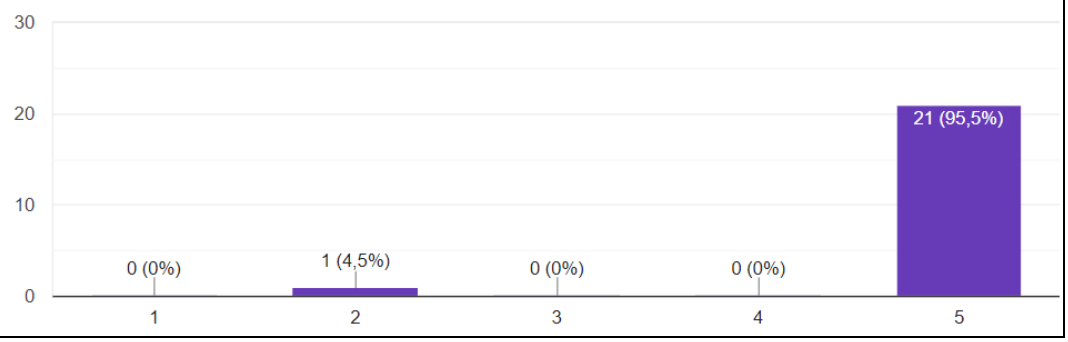
Perceção sobre a comunicação de responsabilidade social pelos clubes de futebol

Sobre a Comunicação da Responsabilidade Social, responda:
Numa escala de 1 a 5 em que: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo em Partes), 3 (Nem Concordo Nem Discordo), 4 (Concordo em Partes) e 5 (Concordo Totalmente)

É importante que o clube utilize as suas plataformas digitais para veicular campanhas e ações de Responsabilidade Social

Copiar

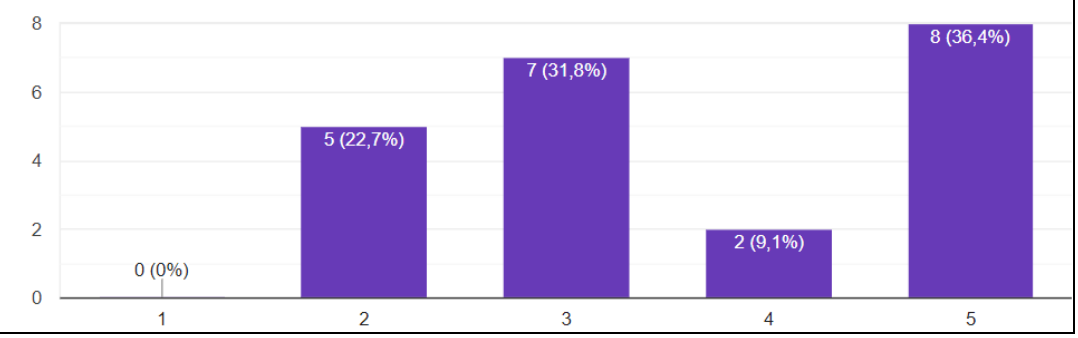
22 respostas



Enquanto adepto, estou satisfeito com a quantidade de publicações e campanhas sociais veiculadas nas plataformas digitais do clube

Copiar

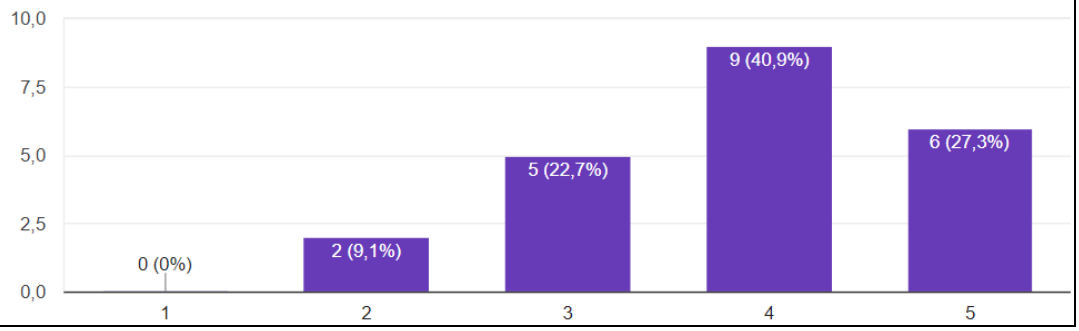
22 respostas



Entendo que o clube precisa aumentar a quantidade de publicações e campanhas de temáticas sociais nas suas plataformas digitais

Copiar

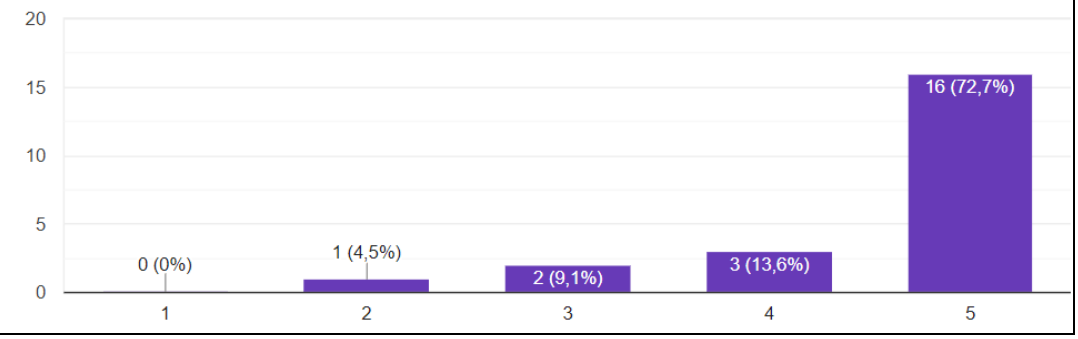
22 respostas



Quando ocorrem no desporto episódios, como, por exemplo, casos de racismo, homofobia, xenofobia, machismo ou qualquer outro tipo de discriminação, é importante o clube utilizar as suas redes sociais digitais para se posicionar, mesmo não estando diretamente envolvido no episódio

Copiar

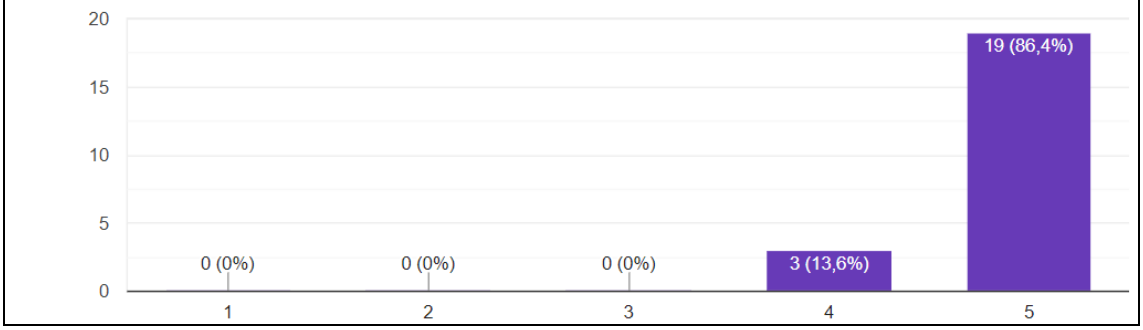
22 respostas



Acredito que o futebol tenha força suficiente para agir como um vetor de transformação social a partir do uso das suas plataformas digitais para veicular campanhas de responsabilidade social

Copiar

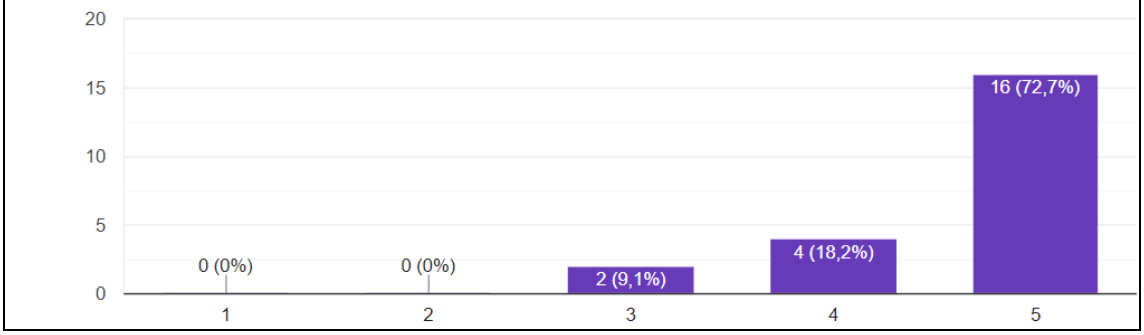
22 respostas



Procuro atender à chamada e dar atenção ao conteúdo das campanhas de conscienciali zação social que o clube publica nas suas redes sociais digitais

Copiar

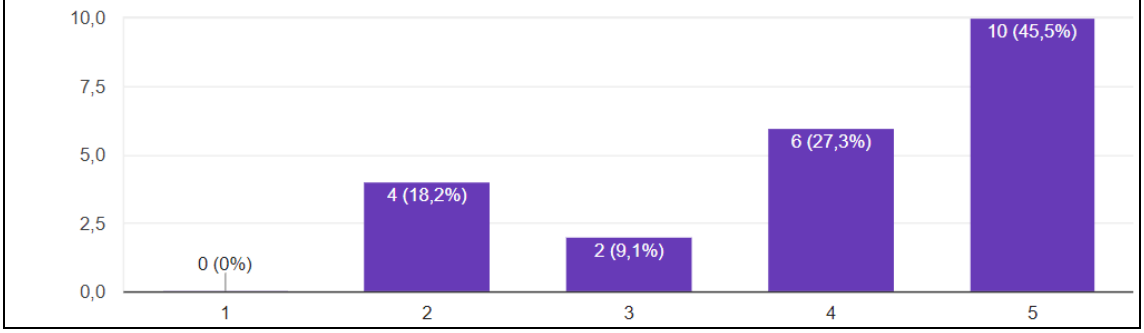
22 respostas



Quando o clube utiliza as suas plataformas digitais para veicular publicações relacionadas a temáticas sociais, percebo que a publicação tem impacto positivo junto aos demais adeptos

Copiar

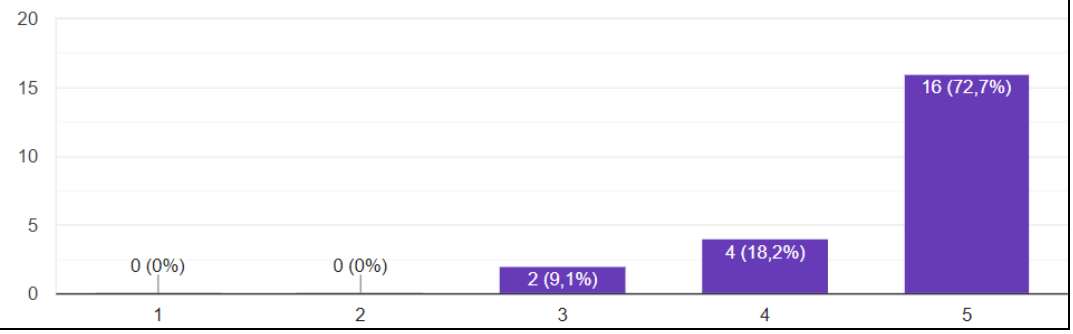
22 respostas



Por estar inserido na sociedade e perceber as desigualdades sociais é que se torna importante, independente das reações dos adeptos, que o clube se posicione em assuntos de temáticas sociais

Copiar

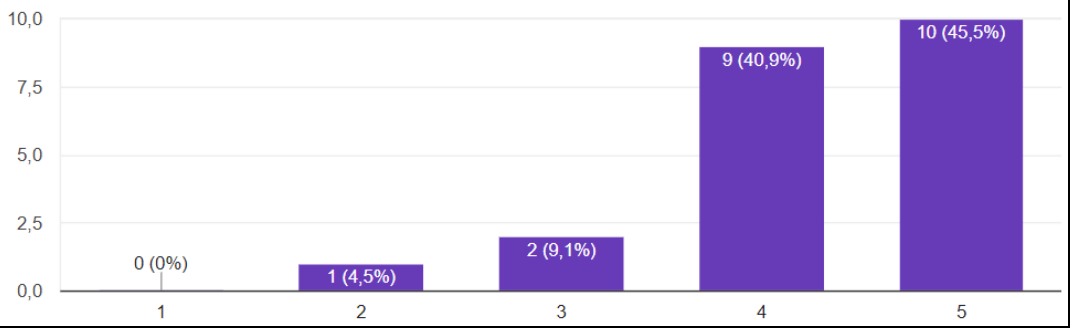
22 respostas



O uso das plataformas digitais do clube para veicular publicações de temáticas sociais pode render ganhos de imagem e reputação junto aos adeptos e à sociedade

Copiar

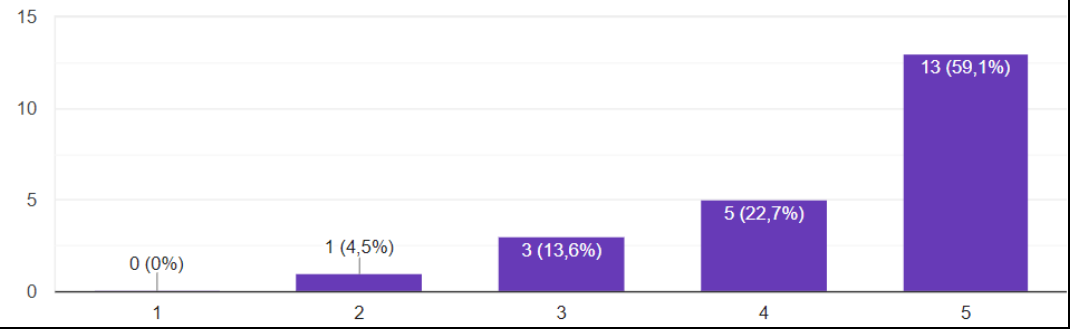
22 respostas



É possível desenvolver simpatia ou admiração por outros clubes que têm o hábito em divulgar e promover campanhas de caráter social

Copiar

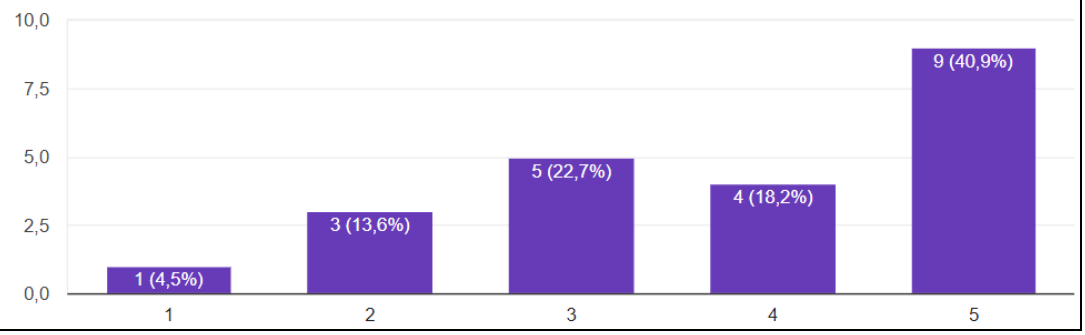
22 respostas



Ao visualizar uma publicação com temática social de outro clube, sinto-me estimulado a interagir ou partilhar o conteúdo nas minhas próprias redes sociais

Copiar

22 respostas



Sobre os principais assuntos que entende que devam ser abordados pelo clube quando utiliza as suas plataformas digitais para veicular ações e campanhas de responsabilidade social

Considerando os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, que servem nesta investigação como farol de assuntos relacionados à Responsabilidade social, assinale, no seu entendimento, os **três assuntos** mais importantes para se abordar quando o clube se dispõe a utilizar as suas plataformas digitais:

Copiar

22 respostas

