

Comunicação no Setor Desportivo: O Caso do Basquetebol

JONATHAN PERTZBORN

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

ORIENTADORA

Prof.^a Doutora Mafalda Eiró-Gomes
Escola Superior de Comunicação Social

JUNHO, 2020

Declaração

Declaro ser o autor deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 17 de Junho de 2020

Jonathan Perteborn

Agradecimentos

À minha orientadora, Prof^a Doutora Mafalda Eiró-Gomes, pelo voto de confiança e a constante ajuda que me deu ao longo deste processo, mostrando-se sempre disponível para me apoiar e ensinar. O seu constante apoio e amizade tornou este processo mais fácil.

À Prof^a Doutora Sandra Pereira, pelos ensinamentos durante este mestrado, o seu apoio foi fundamental na fase que antecedeu a este estudo.

Aos entrevistados, Ricardo Brito Reis, Jorge Dias, Nuno Sousa, Manuel Rodrigues, David Oliveira, José Abrantes, João Frazão e Artur Botão, pelo contributo essencial para este estudo, e pela simpatia e disponibilidade apresentadas.

À minha avó, pelo apoio incondicional, não só durante esta fase, como também em toda a minha vida. Sem ela, não teria alcançado nada daquilo que consegui até hoje.

Ao meu pai, pelo constante apoio e por nunca me ter permitido preocupar com nada que não fosse o meu futuro. O seu apoio fez de mim a pessoa que sou hoje. À minha mãe, pelas gargalhadas, a amizade e todo o apoio que me deu, não só nesta dissertação, como também em toda a minha vida. E aos meus irmãos, Gabriel e Sebastian, que nunca falharam em fazer-me rir, até nos momentos mais difíceis.

Ao Bruno Santos, pela amizade incondicional e por me chamar à razão quando me queixava do trabalho ou deixava de fazer sentido.

À Luísa Pinheiro, Diana Félix e José Canito, pelo apoio e amizade constantes ao longo deste mestrado, e por me convencerem e ajudarem a desanuviar quando mais precisei.

Ao Ricardo Pinto, Cláudia Vieira, Hugo Carvalho, Diogo Rocha, Paulo Pinto, Ana Leal, Marta Luís Lima, Sérgio Velhote, Daniel Nunes e Alexandre Silva pela constante amizade, acompanhamento e por me “chatearem a cabeça” para descansar da tese.

Ao João Ferreira, Duarte Oliveira, Cátia Mota, Élio Azevedo, Nuno Oliveira, Jorge Medina, Rui Gil e a Biblioteca da ESCS pois sem a sua ajuda fundamental, não teria atingido os objetivos que pretendia.

Às pessoas que, de uma maneira ou outra, facilitaram este processo com a sua amizade, lealdade e ajuda: Américo Monteiro, Ana Prates, Arthur Hill, Carvalho Araújo, David Vidal, Mafalda Correia, Nádia Marques, Inês Silva, Inês Veiga, Marília Saffarizadeh, Franziska Pertzborn, Neide Lourenço, Sara Abreu, Sara Batoco e Sofia Melo Mendes.

Resumo

A importância da inclusão das Relações Públicas (RP) nas práticas e atividades das organizações desportivas tem vindo a aumentar com o passar dos anos. Isto deve-se, entre outros fatores, ao aumento do número de pessoas e entidades com os quais as organizações devem estabelecer relações mutuamente benéficas, de forma a contribuir para o seu sucesso e cumprir os seus objetivos.

Torna-se então importante, do lado dos colaboradores e responsáveis das organizações desportivas, desenvolver competências e capacidades de maneira a manter e gerar uma comunicação eficaz com todos os seus diferentes públicos e *stakeholders*. Sendo assim, torna-se importante analisar o impacto da comunicação e tentar perceber até que ponto é que a função das Relações Públicas pode ajudar a resolver eventuais problemas apontados pelas próprias organizações desportivas.

O objetivo principal desta investigação passa por perceber o atual papel da comunicação nos clubes de basquetebol em Portugal, e a forma como as Relações Públicas são utilizadas para estabelecer relações com os seus diversos *stakeholders*. Desta forma, é efetuado um ponto de situação daquilo que se observa nos clubes de basquetebol em Portugal a nível da comunicação, de forma a perceber como esta função é utilizada para estabelecer relações com atletas, treinadores ou patrocínios, por exemplo. Para tal, é efetuada uma revisão bibliográfica dos principais conceitos de RP, desporto e basquetebol, e analisam-se as opiniões e conhecimentos de responsáveis pelos clubes de basquetebol em Portugal, com base numa metodologia qualitativa.

Pretende-se, por fim, observar e identificar potenciais lacunas que possam, por sua vez, lançar futuras investigações e projetos que contribuam para um aprimoramento das funções de comunicação e para a gestão de relações com os *stakeholders*-chave dos clubes, nomeadamente as autarquias e a Federação Portuguesa de Basquetebol.

Palavras-Chave: Basquetebol; Clubes portugueses; Comunicação; Desporto; Relações Públicas; *Stakeholders*.

Abstract

The importance of incorporating Public Relations (PR) in the sports organizations' practices and activities has been growing throughout the years. This is due, among other factors, to the increase in the number of people and entities in which the organizations should establish mutually beneficial relations in order to contribute to their success and achieve their goals.

It is therefore important for the sports organizations' employees and managers to develop skills and capabilities in order to maintain and generate effective communication with all their different publics and stakeholders. Furthermore, it becomes important to analyze the impact of communication and try to understand to what extent the function of Public Relations can help solving eventual problems pointed out by the organizations themselves.

The main objective of this investigation is to understand the current role of communication in the basketball clubs in Portugal, and the way Public Relations are used to establish relations with their various stakeholders. This way, a state of affairs of what can be found in the Portuguese basketball clubs in regard to communication is analyzed in order to understand how this function is used to establish relations with athletes, coaches or sponsors, for example. Thus, a bibliographical review of the main concepts of PR, sports and basketball is carried out, and the opinions and knowledge of those responsible for basketball clubs in Portugal are analyzed, based on a qualitative methodology.

Finally, the intention is to observe and identify potential gaps that might launch future investigations and projects that can contribute to the improvement of the communication functions and the management of relations with the club's key stakeholders, namely municipalities and the Portuguese Basketball Federation.

Keywords: Basketball; Portuguese clubs; Communication; Sports; Public Relations; *Stakeholders*.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iv
Índice	v
Índice de Figuras e Tabelas	vii
Introdução	1
1. Relações Públicas no Mundo Desportivo	6
Uma introdução às Relações Públicas	6
As Relações Públicas no Desporto	7
1.1. A construção da disciplina	8
Confusão entre as Relações Públicas e o Marketing no Desporto	8
Responsabilidade Social	9
Responsabilidade Social no Desporto	9
A Sustentabilidade no desporto	10
1.2. Os Stakeholders	11
Os Stakeholders no Desporto	12
1.2.1. Os Principais Stakeholders no desporto	13
Os Fãs	14
O Patrocínio	15
O Patrocínio no âmbito desportivo	16
Os Media.....	18
• Paid Media	19
• Shared Media: Social Media	20
• Earned Media: O caso no Desporto	22
• Owned Media: Os Websites	22
Os Atletas	23
Escolas	24
• Relações Públicas nas Escolas	24
• Desporto nas Escolas	25
Autarquias portuguesas e a relação com o setor desportivo	26
Associações no Terceiro Setor	28
2. O Desporto e os seus valores	30
A evolução do desporto ao longo dos anos	30
A realidade desportiva em Portugal.....	31
Os valores do desporto	32
O Profissionalismo no desporto.....	33
O Financiamento desportivo e o caso em Portugal	34

2.1. O Basquetebol	35
A História do Basquetebol.....	36
A História do Basquetebol em Portugal	37
A disciplina das Relações Públicas no Basquetebol.....	38
O ensino do basquetebol em Portugal	40
2.1.1. Federação Portuguesa de Basquetebol	41
Missão e Visão da F.P.B.....	42
Comunicação na Federação Portuguesa de Basquetebol.....	42
3. Desenho da Investigação	44
3.1. Introdução ao Desenho da Investigação	44
3.2. Pergunta de Partida.....	45
3.3. Objeto de análise.....	46
3.4. Entrevista exploratória	47
3.5. Objetivos.....	48
3.6. Tipologia de Pesquisa	49
3.7. Revisão Bibliográfica.....	50
3.8. Procedimento de Recolha de Dados: Entrevistas	51
3.9. Método de Tratamento de Dados	53
3.10. Quadro de Codificação.....	54
3.11. Categorias e subcategorias.....	54
3.12. Segmentação.....	76
4. Apresentação e Interpretação de Resultados	78
Considerações Finais	103
Referências Bibliográficas	110
Apêndices.....	118

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1- Quadro de Codificação	72
---------------------------------------	----

Introdução

Se o futebol continua a ser o desporto rei em Portugal, outros desportos emergiram nas últimas décadas como relevantes. Desde o início da transmissão de jogos de basquetebol na televisão portuguesa e a da introdução da modalidade no desporto escolar, a evolução do basquetebol é inquestionável.

Sabemos também que a atividade desportiva é um fator presente na vida de milhares de pessoas durante várias gerações, fazendo parte integrante da cultura humana e evidenciando-se como um elemento chave que contribui para o equilíbrio dos estados físico, emocional e de saúde do ser humano (Elias, 1992; L'Etang, 2013).

O presente trabalho de investigação encontra-se desenvolvido de forma a responder a uma pergunta teórica realizada na fase inicial do processo de investigação: “Qual o estado atual da comunicação nos clubes desportivos em Portugal na modalidade do basquetebol?” Neste trabalho assume-se a importância que o papel das Relações Públicas tem no âmbito das organizações, particularmente no caso do desporto e na modalidade do basquetebol.

A prática de uma modalidade pode trazer benefícios a nível social que originam através de fatores tais como o convívio em equipa, o ambiente competitivo, a necessidade de respeitar regras e horários ou a assimilação de valores ao longo do tempo (Praça, 2017). Essa importância observa-se através da integração das atividades físicas e das diferentes modalidades em sítios como as escolas, por exemplo, de forma a que os jovens possam usufruir dos aspetos que tornam o desporto numa mais-valia para o ser humano, tais como a preparação mental, física ou social (Kowalski, 2008).

Sendo assim, e perante a existência de diversas modalidades com diferentes características, decidiu-se, no âmbito da presente investigação, destacar a modalidade do basquetebol. Durante a prática da modalidade, um jogador deve desenvolver não só as suas competências individuais, tais como o drible, o lançamento ou o passe (Zinin, 1982), como também deve saber jogar em equipa e tirar proveito do fator coletivo caracterizador do basquetebol, de forma a cumprir os objetivos básicos do jogo (Zinin, 1982). Através do desenvolvimento destas competências, os atletas, por sua vez, vão assimilando valores tais como a tomada de decisões, o fator psicológico, o autocontrolo ou a necessidade de desenvolver capacidades de *team building*. Todas estas competências podem ser

desenvolvidas através da prática do basquetebol e aplicadas, mais cedo ou mais tarde, em situações do dia-a-dia ou a nível profissional (Zinin, 1982; Vasconcelos-Raposo, 2012).

Após uma propagação inicial lenta da modalidade do basquetebol em Portugal, começou-se a assistir em 1988 o aumento do interesse em relação ao basquetebol, com o início das transmissões dos jogos da NBA na Rádio Televisão Portuguesa (RTP). Este foi um momento-chave para a modalidade em Portugal, tendo-se começado a assistir a um aumento da popularidade e a uma maior cobertura das competições por parte dos meios de comunicação social, contribuindo para a propagação da modalidade e a angariação de mais atletas ao longo dos anos (Carvalheira, 2011).

É a partir deste fator que se começa, no âmbito da presente investigação, a abordar a importância do papel da comunicação na propagação e desenvolvimento do basquetebol. Na altura em que se observou o *boom* da modalidade, a cobertura mediática e a comunicação por parte das associações e federações foram fundamentais para captar a atenção das pessoas.

Mas o que se entende neste caso por Relações Públicas, e porque é que são tão importantes para uma organização desportiva? No âmbito da presente investigação, definiu-se Relações Públicas como um processo que contribui de forma a estabelecer relações mutuamente benéficas com os diferentes grupos de pessoas e entidades ligadas à organização (*stakeholders*) (Smith, 2013; Xifra, 2007). No caso do desporto são vários os potenciais grupos de *stakeholders* com os quais as organizações desportivas podem estabelecer relações, algumas delas até mesmo fundamentais para o seu funcionamento, tal como no caso das autarquias ou das entidades reguladoras (L'Etang, 2013). Como tal, torna-se importante para as organizações desportivas recorrer à função das Relações Públicas e da comunicação (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012).

Ao longo dos anos tem sido possível assistir a uma evolução constante dos meios de comunicação, principalmente através da tecnologia e do desenvolvimento de diferentes plataformas. Estas, por sua vez, podem ser utilizadas pelos responsáveis de RP para estimular relações entre organizações e os seus diferentes *stakeholders*, tais como a televisão, os meios de comunicação social ou as redes sociais (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012).

Sendo assim, e tendo em conta a evolução que se observou em Portugal após 1988, colocam-se as seguintes questões: com a constante evolução da função das Relações Públicas e da comunicação, em que situação é que se encontra neste momento o basquetebol português? Estas novas funções e plataformas são aproveitadas da melhor forma de modo a contribuir para o aprimoramento da comunicação nos clubes de basquetebol em Portugal?

Para responder a estas questões foi realizado um Estado da Arte com base na recolha de obras e trabalhos académicos que contribuíssem de maneira a perceber a situação atual no que diz respeito à comunicação nas organizações desportivas em Portugal. No final, identificou-se apenas um trabalho de projeto (realizado no âmbito da Gestão Estratégica das Relações Públicas), da autoria de Tiago Lacerda. O trabalho em questão prendia-se exclusivamente com o desenho de uma proposta de Comunicação Estratégica para o Basquetebol em Portugal dirigida à Federação Portuguesa de Basquetebol (F.P.B.), e não aos clubes, como é o caso deste trabalho de investigação. Esta proposta, realizada em 2015, inclui informação da F.P.B. que não se encontra atualizada, devido a mudanças na direção e estrutura após o processo eleitoral em 2018.

Concluiu-se então a necessidade de elaborar um documento atualizado sobre o estado atual da comunicação no basquetebol português, nomeadamente da parte dos clubes, sendo que os únicos trabalhos identificados apresentam como foco principal a Federação Portuguesa de Basquetebol. No entanto, nesta fase torna-se importante definir os diferentes aspetos que devem ser considerados de forma a avaliar a comunicação no âmbito nas organizações desportivas.

Foi realizada então uma revisão bibliográfica com base em várias obras e artigos sobre as áreas das Relações Públicas, comunicação, desporto e a relação entre as mesmas, com o objetivo de perceber quais são os diferentes temas a abordar de forma a avaliar o ponto de situação a nível da comunicação numa organização desportiva. Com base na opinião de vários autores, foi possível concluir a importância de se estabelecer relações entre as organizações e os seus *stakeholders*-chave no setor desportivo (L'Etang, 2013; Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012; Hopwood, Kitchin & Skinner, 2011).

A partir da revisão bibliográfica concluiu-se novamente a ausência de referências bibliográficas atuais que permitem analisar o ponto de situação atual da modalidade do

basquetebol, relativamente à forma como as diferentes organizações comunicam entre si. Tendo isso em conta, decidiu-se recorrer à entidade reguladora do basquetebol em Portugal e um dos principais *stakeholders* dos clubes, a Federação Portuguesa de Basquetebol (Federação Portuguesa de Basquetebol, 2018a), com o objetivo de analisar a sua perspetiva e a relação de comunicação que estabelece com os clubes desportivos.

Sendo assim, o primeiro passo foi a elaboração de uma entrevista exploratória ao responsável pela comunicação da Federação Portuguesa de Basquetebol, Ricardo Brito Reis. De acordo com o mesmo, apesar da existência de um número cada vez maior de equipas a apostar numa estratégia forte de comunicação, a estrutura reduzida de uma grande parcela dos clubes existentes pode, de certa forma, justificar o fraco investimento na área e na divulgação dos diferentes tipos de ações e atividades desenvolvidas pelos clubes (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, pp. 8, 9). No entanto, Ricardo Reis confirmou a existência de uma forte aposta na comunicação por parte da F.P.B., destacando também o seu envolvimento nas reuniões com os clubes no início de cada época desportiva, apresentando os seus projetos de comunicação (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 5).

Com base nas conclusões retiradas da entrevista exploratória realizada a Ricardo Brito Reis, evidenciou-se a necessidade de perceber a perspetiva dos responsáveis dos clubes, e de que maneira é que estes interpretam o papel da comunicação e da função das Relações Públicas nas suas ações e na altura de estabelecer relações com os seus principais *stakeholders*.

Sendo assim, procedeu-se ao desenvolvimento de um trabalho de investigação com o qual se pretende retratar a realidade vivenciada nas organizações de basquetebol em Portugal. Este trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos.

O primeiro capítulo tem como objetivo principal apresentar a disciplina das Relações Públicas e evidenciar o seu impacto no âmbito do desporto. Após a definição dos principais termos ligados a ambas as áreas, prossegue-se ao apontamento dos principais *stakeholders* das organizações desportivas, demonstrando o impacto e a importância que cada um pode exercer.

O segundo capítulo encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte, o foco passa pela apresentação do desporto e os diferentes valores que podem vir a ser inculcados pelos praticantes. Na segunda parte são abordadas questões relacionadas com o basquetebol, tais como as suas principais características e regras, a sua história ou a forma como a função das Relações Públicas contribui para o desenvolvimento da modalidade. Torna-se ainda importante destacar que um dos focos principais do segundo capítulo passa pela representação da realidade que se vive em Portugal, no que diz respeito aos aspetos-chave relacionados com o desporto, tais como o profissionalismo ou o financiamento do desporto nacional. Em jeito de conclusão é também apresentada a entidade que rege os clubes de basquetebol em Portugal, a Federação Portuguesa de Basquetebol.

O terceiro capítulo contém o desenho da presente investigação, com a apresentação da pergunta de partida, objeto de análise e os diferentes objetivos definidos com base na análise e interpretação de resultados. Pretende-se com este capítulo demonstrar: a metodologia adotada com vista a recolher e analisar os dados; a forma como os mesmos serão recolhidos; as categorias que serão interpretadas e analisadas com vista a responder à pergunta de partida.

Finalmente, o quarto capítulo consiste na resposta aos objetivos de investigação e à pergunta de partida. Nesta fase pretende-se interpretar e analisar as categorias definidas no capítulo III e tentar perceber em que estado se encontra o basquetebol português a nível da comunicação e da aplicação das funções das Relações Públicas para o bem da organização.

1. Relações Públicas no Mundo Desportivo

Uma introdução às Relações Públicas

O termo Relações Públicas (RP) caracteriza-se, entre outros fatores, pela existência de uma grande variedade de definições criadas e desenvolvidas ao longo dos anos por parte de diversos autores. Alison Theaker, por exemplo, explica esta grande quantidade de definições de RP através da existência de inúmeras e diferentes áreas e indústrias que adotam esta função (Theaker, 2013a, p. 5), que por sua vez leva à necessária adoção e adaptação de diferentes competências e capacidades por parte dos praticantes e profissionais das RP em cada área e caso específico (Tench & Yeomans, 2006).

Jordi Xifra define Relações Públicas como um processo constituído por quatro fases diferentes, sendo elas investigação, planificação, execução (comunicação) e avaliação (Xifra, 2007, p. 9). Este processo pode por sua vez contribuir para o alcance das metas estabelecidas pela organização e melhorar e/ou manter relações que possam vir a ser benéficas, não só para os seus públicos, como também para si própria (Xifra, 2007, p. 9). É a partir desta perspetiva que, no âmbito da presente investigação, se define o conceito das Relações Públicas como: “um processo de comunicação estratégica que constrói relações mutuamente benéficas entre as organizações e os seus públicos” (Smith, 2013, p. 3)¹.

Perante a possibilidade de interpretar o termo “públicos” de várias maneiras, consoante o contexto em que se utiliza, torna-se importante defini-lo e perceber a sua relevância. Sendo assim, define-se, no âmbito da presente investigação, o termo “públicos” como “grupos específicos de pessoas (...) que demonstram atitudes e disposições semelhantes relativamente à organização” (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012, p. 30)².

A forma como as organizações nos diversos setores tendem a agir em favor dos seus públicos ajuda a comprovar a importância dos mesmos. Cada vez mais torna-se necessária a intervenção por parte das Relações Públicas modernas e o uso da função da

¹ “Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics” (Smith, 2013, p.3).

² “specific groups of people within stakeholder groups who hold similar attitudes and dispositions toward the organization” (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012, p. 30).

comunicação de forma a persuadir a opinião pública e convencer os mesmos a aceitar a política e as ações implementadas por parte das organizações (Weaver, Motion & Roper, 2006, p. 14).

As Relações Públicas no Desporto

A área do desporto, para além de contribuir para a saúde e bem-estar do indivíduo (L'Etang, 2013), representa um elemento importante para a sociedade contemporânea. As organizações desportivas, na altura de estabelecer objetivos, tendem a fazê-lo com foco não apenas no desporto, como também a nível comercial, político e social. Jacquie L'Etang defende que a implementação das Relações Públicas pode contribuir de forma significativa para cumprir estes objetivos (L'Etang, 2006, p. 243).

A função de gestão e de comunicação, praticada por um responsável das Relações Públicas no âmbito de uma organização desportiva, deve ser caracterizada por uma prática sistemática, que por sua vez deve incluir ações tais como a identificação dos públicos da organização desportiva, a avaliação da natureza da relação com os mesmos ou estabelecer relações oportunas (por exemplo, com membros dos media, da comunidade ou acionistas) (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2006).

Deve-se também ter em conta que o setor desportivo abrange outros setores de elevada importância, tais como a saúde e o turismo, observando-se por vezes uma articulação entre áreas: turismo no desporto; turismo na saúde ou a promoção de estilos de vida (L'Etang, 2006, pp. 241, 242). A gestão de relações entre estes setores pode depender, entre outros fatores, da implementação de aspetos tais como a negociação ou a comunicação (L'Etang, 2006, p. 241).

A gestão e construção de relações dentro da área das RP no setor desportivo são considerados como fatores extremamente importantes, sendo que a prática de uma comunicação eficaz pode ser considerada como decisiva para uma relação saudável e duradora (Hopwood, 2011a, p. 24).

1.1. A construção da disciplina

Confusão entre as Relações Públicas e o Marketing no Desporto

Existem diferentes áreas e particularidades relacionadas com a comunicação que são possíveis de serem identificadas dentro do universo do desporto. Um dos problemas observados passa pela confusão que existe na distinção entre as Relações Públicas e o Marketing (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2006), que, apesar de serem duas áreas frequentemente associadas uma à outra, representam duas funções distintas. No entanto, ambas se complementam de forma a beneficiar as organizações (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2006, p. 3).

Stoldt, Dittmore e Branvold definem o Marketing no desporto como uma função baseada em “todas as atividades desenhadas para corresponder às necessidades e desejos dos consumidores do desporto através de processos de intercâmbio” (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2006, p. 3)³. À semelhança das Relações Públicas, observa-se no Marketing desportivo um equilíbrio em relação aos benefícios que provêm da relação entre a organização e todos os seus públicos. A organização oferece algo, tal como por exemplo, entretenimento, enquanto que os públicos por sua vez retribuem na maior parte dos casos a nível monetário ou através de outros fatores tais como a sua energia e tempo livre para assistir aos diferentes eventos e atividades organizadas e promovidas pela organização (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2006).

No entanto, é a partir da análise das diferentes particularidades de ambas as funções que é possível diferenciar as mesmas. No que diz respeito às ações de Marketing, estas tendem a ser direcionadas aos consumidores dos produtos ou serviços desenvolvidos pela organização, enquanto que no caso das Relações Públicas, é dada atenção a diferentes grupos de públicos (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2006) através de uma maior segmentação dos *stakeholders* (termo que será alvo de análise no ponto 1.2).

Para além disso, no caso do Marketing, a relação entre a organização e o consumidor consiste, na maior parte dos casos, apenas em câmbios, enquanto que as Relações Públicas se caracterizam por uma relação mais pessoal e personalizada com todos os segmentos de *stakeholders* pertencentes à organização (Stoldt, Dittmore & Branvold,

³ “all activities designed to meet the needs and wants of sports consumers through exchange processes” (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2006, p.3).

2006). Isto, por sua vez, pode contribuir para a diminuição da probabilidade de se originarem descontentamentos do lado dos públicos relativamente às ações da organização (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2006, p. 5).

Responsabilidade Social

O aumento da influência dos públicos e das suas exigências relativamente às ações realizadas pelas organizações originam uma maior necessidade por parte das mesmas de se diferenciarem dos seus concorrentes e alcançarem os seus públicos com abordagens inovadoras (Woot, 2016).

Ao longo dos anos têm surgido vários métodos utilizados pelas organizações, de forma a alcançar esta diferenciação em relação aos seus concorrentes, sendo que os mais recentes passam pela aposta cada vez maior nas novas tecnologias e plataformas digitais (Theaker & Yaxley, 2013b). No entanto, esta tendência foi-se observando de forma cada vez mais frequente no âmbito das organizações, tendo-se tornado importante adotar outros métodos, tais como, por exemplo, a responsabilidade social (Theaker, 2013b, p. 193).

Philippe de Woot defende que os desafios com os quais as organizações se deparam no atual século XXI devem ser abordados com o recurso a características a serem adotadas por parte dos seus responsáveis, tais como por exemplo, empreendedorismo, criatividade e inovação (Woot, 2016, pp. 76, 77). De acordo com o autor, a verdadeira responsabilidade social observa-se quando uma organização atribui direção e sentido às suas atividades e estratégias de desenvolvimento, com o objetivo de causar um impacto positivo na sociedade (Woot, 2016, pp. 76, 77).

Este termo pode ser aplicado e interpretado de várias formas por parte de cada organização, podendo variar consoante diferentes fatores, tais como a área na qual a mesma se encontra inserida (Rasche, Morsing & Moon, 2017, pp. 31, 32).

Responsabilidade Social no Desporto

A prática da atividade física e o ambiente competitivo e social que caracterizam o desporto podem contribuir para a resolução de diferentes problemas, tais como a prevalência da obesidade, a depressão ou a deterioração de relações (Rebelo, 2017, pp. 9-11). Para além disso, o desporto é considerado como sendo uma linguagem internacional, capaz de alcançar todas as partes do mundo, ultrapassando diferenças

culturais e promovendo um ambiente caracterizado pela tolerância (Beutler, 2008, p. 359).

Tendo em conta estes fatores que caracterizam a dimensão social do desporto, é possível considerar o mesmo como uma ferramenta de comunicação social capaz de moldar relações a nível organizacional, de comunidade ou interpessoal (L'Etang, 2013). A “interligação de ações individuais e de experiências” (Elias, 1992, p. 86) ocorre através das interações que podem ser originados a partir da prática de uma modalidade desportiva (Elias, 1992, p. 86).

A “responsabilidade social” consiste em apoiar a comunidade e diferentes causas, devendo constar como um dever para as organizações desportivas (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012). Estas, por sua vez, devem também considerar este fator como algo que irá contribuir de forma a manter uma reputação positiva perante os diferentes grupos com os quais se relacionam (atletas, treinadores ou os fãs da entidade desportiva) (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012).

Sendo assim, os objetivos de uma organização desportiva devem ser definidos de forma a causar um impacto positivo a nível social (L'Etang, 2013). Para tal, torna-se importante a adoção de estratégias de Relações Públicas, tais como a comunicação através do diálogo ou relações colaborativas com seus diferentes públicos (L'Etang, 2013).

A Sustentabilidade no desporto

Na altura de apoiar estas diferentes comunidades e causas, observa-se também a tendência no mundo do desporto para o desenvolvimento de ações e acordos que contribuam para o desenvolvimento sustentável. O termo “sustentabilidade” refere-se a todos os assuntos que se encontram relacionados com questões do ambiente, que podem exercer um grande impacto em todas as organizações (Chandler, 2017, p. 284-288). Cada vez mais exige-se, por parte dos públicos, que as organizações estejam a par e apresentem soluções para os vários problemas que afetam o ambiente, tais como as mudanças climáticas ou o esgotamento da camada do ozono (Skinner, 2011, p. 77).

Sendo assim, apresenta-se, na área do desporto, uma aposta na adoção de comportamentos favoráveis para a conservação do ambiente, tais como a reciclagem: “O conceito de desporto verde reconhece a importância essencial das equipas desportivas,

franchises e organizações adotarem estratégias ecológicas no planeamento, marketing e no processo de colocar em prática de todos os tipos de eventos desportivos” (Hopwood & Skinner, 2015, p. 425)⁴.

Em relação à realidade do desporto em Portugal, o responsável pela comunicação da Federação Portuguesa de Basquetebol (F.P.B.), Ricardo Brito Reis, afirma a questão da sustentabilidade como um dos desafios que enfrenta constantemente (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 12). De acordo com o mesmo, existe uma “dificuldade interna em fazer uma planificação e em ter uma intervenção pensada” (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 12), muito por culpa das diferentes abordagens e mentalidades que são possíveis de ser encontradas no âmbito da organização, tratando-se de uma área “que não é sensível a toda a gente” (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 12).

1.2. Os Stakeholders

Até agora foram mencionados, ao longo da primeira parte deste estudo, diferentes grupos com os quais as organizações estabelecem relações que devem, por norma, ser mutuamente benéficas. Em alguns casos utilizou-se o termo “públicos”, no entanto, apenas quando a referência é feita a grupos específicos de pessoas que se encontram ligadas à organização. De forma a mencionar grupos mais abrangentes, usa-se, no âmbito da presente investigação, o termo “*stakeholder*”, “utilizado para descrever largos grupos de pessoas com posições semelhantes relativamente à organização” (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012, p. 30)⁵.

A identificação dos *stakeholders* das organizações representa uma das etapas pertencentes ao processo de gestão estratégica das Relações Públicas, sendo que são estes que demonstram um maior interesse pelas ações e atividades praticadas pela organização (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012, p. 30). Esta pode, por sua vez, beneficiar deste

⁴ “The concept of green sport recognizes the essential importance of sports teams, franchises, and organizations adopting eco-friendly strategies in the planning, marketing and staging of all levels of sporting events” (Hopwood, Skinner, 2015, p. 425)

⁵ “term (...) used to describe large groups of people who hold similar standing in relation to the organization” (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012, p. 30).

processo que facilita a priorização de reivindicações demonstradas por parte dos *stakeholders* (Raupp, 2014).

De acordo com Raupp, uma das prioridades das organizações deve passar por servir os interesses dos vários grupos de pessoas ligadas às mesmas, tais como funcionários, clientes ou a sua comunidade, e entender que impacto é que os mesmos podem exercer na organização. Para o fazer, torna-se necessário, para estas instituições, compreender os comportamentos, valores e diferentes aspetos que caracterizam os seus *stakeholders*, e tê-los em consideração durante o planeamento e avaliação das suas diferentes ações (Raupp, 2014, p. 278).

A dimensão e a influência dos *stakeholders* no âmbito das organizações têm vindo a aumentar ao longo dos anos, muito por culpa do constante desenvolvimento das plataformas e meios de comunicação digitais, que tem gerado uma forte aposta por parte dos responsáveis da área das Relações Públicas na utilização das mesmas (Gill, 2014).

Este fator gerou o aumento da necessidade, por parte das organizações, de considerar outros grupos na sociedade para além dos seus *shareholders*, tais como a comunidade envolvente, os funcionários, os concorrentes, os media, os clientes e os fornecedores (Theaker, 2013c, p. 237), contribuindo também para uma maior facilidade em estabelecer relações que possam favorecer a organização, tanto a nível externo, como também interno (Gill, 2014, p. 101).

Os *Stakeholders* no Desporto

No caso em particular das organizações desportivas, observa-se também um número elevado de atuais e potenciais *stakeholders*, tais como funcionários, fornecedores, espetadores e fãs, patrocínios e financiadores, voluntários, ou os media (L'Etang, 2013).

Este fator leva à necessidade de analisar não só as relações já existentes, como também aquelas que podem vir a ser criadas para o bem da organização (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012, p. 30). Esta tendência já se observa na F.P.B., com Ricardo Brito Reis a reconhecer a importância de comunicar para o público já fidelizado, e, ao mesmo tempo, de adotar um processo de comunicação “mais abrangente para captar novos públicos” (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 2).

Sendo assim, torna-se importante, por parte dos responsáveis da comunicação das organizações desportivas, identificar e segmentar os seus diferentes *stakeholders* através de vários critérios, tais como a definição de destinatários prioritários, geografia ou audiências (Stoldt, Dittmore, Branvold, 2012, p. 34). Graças a esta segmentação, tem sido possível para as organizações alcançar diferentes tipos de *stakeholders* em todas as partes do mundo. Isto deve-se também à aposta cada vez mais frequente nos media e em plataformas que se encontram sob constante desenvolvimento, tais como a Internet e a Televisão (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012).

Por fim, outra das medidas importantes a serem implementadas neste processo de comunicação trata-se da avaliação realizada por parte dos responsáveis das organizações desportivas, de forma a medir o impacto das diferentes ações de comunicação e facilitar a identificação de potenciais vulnerabilidades ou aspetos que devem ser melhorados no futuro (Stoldt, Dittmore, Branvold, 2012).

Ao desenvolver estes vários tipos de relações, as organizações desportivas deparam-se com algumas adversidades que, por vezes, dificultam o seu processo de comunicação (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012, p. 34). A já mencionada existência de uma grande variedade de potenciais *stakeholders* pode ser considerada como uma adversidade no âmbito das organizações, sendo que leva à necessidade de analisar e interpretar um maior número de diferentes perspetivas e opiniões (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012).

Este aspeto destaca-se nomeadamente na relação com os fãs desportivos, sendo que o seu descontentamento e várias opiniões podem afetar de forma direta a reputação das organizações (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012, pp. 40-42). Este caso em particular demonstra a necessidade de manter uma relação saudável e equilibrada com os seus *stakeholders*, que por sua vez depositam confiança nos clubes que apoiam através de ações tais como investimentos financeiros (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012, p. 41).

1.2.1. Os Principais *Stakeholders* no desporto

O papel do praticante das Relações Públicas vai muito além do desenvolvimento e aperfeiçoamento de relações, sendo que passa também por contribuir para a monitorização dos *stakeholders* e dos líderes de opinião. L'Etang considera que as RP, através das suas práticas, oferecem uma voz e uma identidade às organizações (L'Etang, 2013). No âmbito das organizações desportivas, a implementação de estratégias de

comunicação é fundamental para competir no negócio do desporto contemporâneo. O interesse a nível global pela indústria do desporto é cada vez mais comum, originando a necessidade de conhecer o mundo para além da organização, e os diferentes tipos de *stakeholders* que se encontram inseridos no mesmo (Hopwood, 2011b, p. 14).

Os Fãs

Os fãs e apoiantes representam um dos grupos de *stakeholders* das organizações desportivas, e podem, por sua vez, estar ligados de várias formas aos clubes. Hopwood considera os fãs como “o mecanismo mais importante das Relações Públicas e comunicação desportivas” (Hopwood, 2011b, p. 141)⁶, sendo que a comunicação deste tipo de organizações deve estar programada e personalizada conforme aquilo que os seus fãs e apoiantes desejam (Hopwood, 2011b).

Richard Giulianotti compara a relação entre os clubes e os seus fãs com as ações praticadas num culto religioso, afirmando que em vários casos presentes no mundo do desporto, os adeptos festejam as vitórias da equipa e demonstram amor e afeto pelo clube que apoiam (Giulianotti, 2005, p. 5). Sendo assim, quando, através da comunicação ou de ações desenvolvidas pelos clubes, se evidencia uma manifestação de paixão e afeto, os fãs tendem a demonstrar união e a identificar-se com a organização e os seus objetivos. (Giulianotti, 2005, p. 5). Caso contrário, a falta destes atributos pode levar os fãs a não se identificarem da mesma forma com as ações e atividades da organização (Giulianotti, 2005, p. 5).

A comunicação por parte das organizações com os seus fãs tornou-se mais acessível através das diferentes plataformas digitais que foram sendo desenvolvidas ao longo dos anos (Hopwood, 2011b). A comunicação mais frequente com os seus diversos *stakeholders* facilita a obtenção de informação e feedback que pode, por sua vez, permitir às organizações adaptar e personalizar as suas ações direcionadas aos diferentes grupos que são alvos das ações de comunicação (Hopwood, 2011b).

A facilidade em comunicar através das plataformas digitais observa-se da mesma forma do lado dos fãs desportivos. A interação dos mesmos com os clubes que apoiam é cada

⁶ “Fans and supporters’ groups are (...) the most important sport public relations and communication mechanism” (Hopwood, 2011, p. 141)

vez mais frequente, e pode levar a manifestações de apoio, opinião ou, em certos casos, de desagrado perante a forma como a organização age ou comunica (Hopwood, 2011b, p.146).

As organizações desportivas já não dependem exclusivamente de si próprias para informar e influenciar os seus adeptos, sendo que o consumo, por parte dos fãs, de notícias e de outros tipos de conteúdo é feito, cada vez mais, através da utilização de dispositivos móveis (Pegoraro, 2015, p. 248). O meio online representa um local onde os fãs podem reunir em grupos virtuais e manifestar as suas opiniões e crenças relacionadas com o desporto, sem ter a necessidade de recorrer às organizações (Pegoraro, 2015, p. 249).

Este fator leva à necessidade, por parte das organizações desportivas, de apostar na implementação de uma relação saudável e de diálogo com os seus fãs. Esta pode, por sua vez, traduzir-se em futuras consequências positivas para as organizações, tais como por exemplo, o aumento de vendas de bilhetes para eventos desportivos ou a compra de *merchandise* (Hopwood, 2011b, p. 147).

O Patrocínio

Uma das relações que mais se destaca no âmbito do desporto passa pelo acordo das organizações com entidades patrocinadoras. Sierk Horn define o termo patrocínio como “uma relação de intercâmbio onde uma organização ajuda a financiar um evento ou apoiar uma iniciativa, em troca de uma variedade de retornos tais como publicidade” (Horn, 2006, p. 519)⁷.

A relação estabelecida entre uma organização e uma entidade patrocinadora destaca-se pelo facto de ambas disporem da possibilidade de obter vários benefícios (Horn, 2006). A marca ou empresa podem beneficiar de uma maior visibilidade, ao marcar presença em eventos ou acontecimentos organizados pela organização. Esta, por sua vez, pode beneficiar a nível financeiro, através de contribuições muitas vezes monetárias por parte das entidades patrocinadoras (Horn, 2006).

⁷ “an exchange relationship whereby an organisation helps to fund an event financially or in kind or support an initiative in return for a variety of returns such as publicity” (Horn, 2006, p.519).

No entanto, existem outras perspetivas em relação à ligação entre a organização e o patrocinador. John Fortunato não vê o patrocínio como uma relação, tal como defende Horn, mas sim como uma estratégia de comunicação promocional, representando apenas uma parte daquilo que é a globalidade de um processo de comunicação estratégica de uma organização (Fortunato, 2013).

O acordo estabelecido entre as organizações e as entidades patrocinadoras pode trazer várias vantagens, tais como, por exemplo, o facto de poder representar uma alternativa à publicidade, o aumento do interesse dos media e o reforço da sua identidade e reputação (Horn, 2006, p. 521), sendo que uma interpretação positiva por parte do consumidor pode levar o mesmo a gerar uma opinião igualmente positiva em relação ao patrocínio e à organização (Horn, 2006).

Este e outros fatores levam à necessidade, por parte das organizações, de praticar uma gestão eficaz do acordo de patrocínio. Esta pode ser facilitada através de uma fase de planeamento estratégico, que poderá contribuir para a melhor estruturação e organização do processo de comunicação com o patrocinador, através da realização de etapas estratégicas, táticas ou de avaliação, por exemplo (Horn, 2006).

No que diz respeito à perspetiva adotada por parte do patrocinador, existem também diversos critérios que devem ser considerados na altura de estabelecer um acordo com uma determinada organização. Fortunato afirma que existem diferentes variáveis presentes no processo de escolha, tais como o tamanho da audiência que poderá ser alcançada, as diferentes oportunidades de obter vários níveis de exposição da marca, o custo ou a exclusividade dentro da categoria do produto (Fortunato, 2013, p. 38).

O Patrocínio no âmbito desportivo

No âmbito do desporto, as entidades patrocinadoras devem considerar não só os diferentes conceitos e aspetos relacionados com o mundo desportivo, como também as diferentes realidades que podem ser encontradas nos diferentes clubes e nas respetivas organizações, que por sua vez incluem atletas, treinadores e pais. Estes também terão de ser considerados de forma a efetuar uma gestão eficaz (Fortunato, 2013).

A relação de intercâmbio com vantagens para ambos os lados observa-se também no caso do desporto. A liga e/ou organizações desportivas, por exemplo, tendem a receber um

determinado valor monetário que pode variar consoante a dimensão da sua audiência, enquanto que os canais que realizaram o investimento vendem patrocínios e tempo comercial (Fortunato, 2013).

De acordo com Jacquie L'Etang, o acordo de patrocínio no âmbito do desporto pode “reforçar os principais valores associados com os elementos desportivos ou não desportivos da parceria numa maneira mutuamente benéfica que melhora o posicionamento de ambos os elementos nos seus respetivos mercados” (L'Etang, 2013, p. 100)⁸. Uma relação bem explorada entre a organização e o patrocinador pode também contribuir de forma a estabelecer novas relações com os consumidores e restantes *stakeholders* dessa mesma organização (L'Etang, 2013, p. 101).

O investimento que se apresenta na área do desporto pode também trazer grandes vantagens para as entidades patrocinadoras dos eventos e das organizações desportivas, graças à exposição à qual a marca fica sujeita, independentemente do meio pelo qual as audiências assistem ao evento (Fortunato, 2013, p. 59). Esta promoção, da qual a marca pode beneficiar, representa um ponto chave desta relação, sendo que a exposição à qual a mesma se encontra sujeita pode contribuir para um maior reconhecimento por parte das audiências (Fortunato, 2013).

Este fator evidencia-se principalmente nos direitos de nome conquistados através de acordos por parte das marcas. Esta estratégia é implementada com frequência por parte dos patrocinadores no âmbito do desporto, com o objetivo principal de obter reconhecimento da marca por parte dos *stakeholders* da organização (Fortunato, 2013). A utilização ou adoção do logotipo ou do nome do patrocinador por parte de uma organização desportiva é considerada, por parte de Lagae, como a chave do patrocínio desportivo (Lagae, 2005, p. 58).

No entanto, existem fatores, tais como as dificuldades financeiras ou a falta de recursos que se observam em algumas organizações desportivas, que levam por vezes à ausência da aplicação de critérios na altura de selecionar os patrocínios. Este fator aplica-se à

⁸ “reinforce the core values associated with the sporting and non-sporting elements of the partnership in a mutually beneficial way that enhances the positioning of both elements in their respective markets” (L'Etang, 2013, p.100).

realidade que se observa em Portugal, tal como foi possível perceber através das declarações de Ricardo Brito Reis: “vivemos numa altura onde os patrocínios não abundam, portanto não nos podemos dar ao luxo de escolher patrocínios” (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 17).

Perante os casos onde se observam dificuldades em chegar a um acordo com entidades patrocinadoras, e com o objetivo de efetuar uma boa gestão da relação, o processo de avaliação da eficácia das ações de comunicação torna-se ainda mais importante (Lagae, 2005, pp. 222-224).

No que diz respeito ao futuro do patrocínio na área do desporto, Fortunato afirma que o desafio passa por perceber e interpretar as oportunidades que vão surgindo dentro de uma indústria que se torna cada vez mais vasta e complexa, mediante os avanços e mudanças tecnológicas e sociais (Fortunato, 2013, p. 183).

Os Media

De uma forma geral, quando se fala dos media, referem-se os diferentes meios de comunicação de massa, tais como a televisão, a rádio, os jornais ou a internet (Nicholson, Kerr & Sherwood, 2015, p. 5, 6). Uma das missões que os caracteriza passa por informar as audiências de forma rápida, eficaz e mais completa possível (Center et al., 2014, p. 145).

No entanto, o conteúdo apresentado por parte dos media pode variar consoante o interesse demonstrado pelas audiências e os assuntos que na altura afetam as mesmas (Center et al., 2014, p. 145). No caso da televisão, por exemplo, é possível identificar conteúdos de cariz comercial, público, independente ou direcionado para a comunidade (Nicholson, Kerr & Sherwood, 2015, p. 5, 6).

As características e o alcance dos media podem ser aproveitados por parte das organizações, de forma a construir e desenvolver relações com os seus *stakeholders*. Através dos diferentes meios de comunicação de massa, torna-se possível esclarecer determinadas perspetivas ou promover as atividades realizadas por parte das organizações (Center et al., 2014, p. 145).

O constante desenvolvimento dos media e o aumento do número de canais de informação e de recetores das mensagens transmitidas, originam a necessidade de categorizar os media, dividindo e interpretando os mesmos com base na sua tipologia. Em 2014, Damian Ryan defendeu a importância dessa categorização, ao apostar na divisão em diferentes grupos: *owned*, *paid* e *earned* media, em português, conteúdo próprio, pago ou ganho (Ryan, 2014). Já em 2020, Michelle Abdow apresenta uma visão mais atual da realidade dos media, acrescentando ainda o grupo dos *shared* media, completando desta forma o modelo PESO, que será utilizado para efetuar esta divisão dos tipos de media existentes no âmbito desportivo (Abdow, 2020, pp. 74, 75).

- ***Paid Media***

A constante evolução à qual os media estão sujeitos coincide com as inovações que se têm vindo a observar com o passar dos anos, nomeadamente a nível tecnológico e das plataformas digitais que têm vindo a surgir (Clavio, 2015, p. 259). Um dos aspetos que caracterizam esta evolução reflete-se no impacto atual do “clique” (Ryan, 2014, p. 76). Ao identificar o número de vezes que as pessoas clicaram numa publicação, publicidade ou anúncio, as organizações e diferentes entidades deparam-se com a possibilidade de medir e analisar o seu alcance (Ryan, 2014, p. 76).

Sendo assim, as organizações devem considerar vários fatores de maneira a garantir uma gestão positiva dos seus conteúdos e da sua publicidade online, tais como, por exemplo, o seu alcance ou a quantidade de vezes que o conteúdo promovido é visualizado pelo público-alvo. No caso do desporto, muitas das vezes opta-se pela implementação de um *slogan*, contribuindo para uma melhor associação à marca por parte do público-alvo, tal como por exemplo, o caso da Nike, com as três palavras *Just do It* (Abdow, 2020, pp. 74, 75).

No que diz respeito às plataformas utilizadas por parte das organizações de forma a propagar o conteúdo pago, estas podem variar consoante os objetivos estabelecidos por parte das organizações ou o tipo de conteúdo publicitado. Os painéis publicitários, a imprensa e a rádio, apesar de atualmente continuarem a fazer parte da aposta de várias organizações, não têm vindo a ser alvo de um grande investimento, em comparação com a televisão e, principalmente, as plataformas digitais. As características destas últimas

permitem, cada vez mais, alcançar o público-alvo pretendido através da publicidade, graças às várias formas de segmentar os diversos públicos (Abdow, 2020, pp. 74, 75).

A adesão cada vez mais frequente por parte dos diferentes públicos das organizações ao meio online leva à necessidade por parte das organizações de investir nesse mesmo meio. No âmbito do desporto, um dos fenómenos que justifica esse investimento trata-se do *streaming* (Hutchins, Li & Rowe, 2019, p. 989), que permite aos fãs e simpatizantes das organizações desportivas acompanhar os jogos e eventos através do seu dispositivo eletrónico. Os serviços de *streaming* causaram um grande impacto na distribuição, transmissão e no consumo dos media desportivos globais (Hutchins, Li & Rowe, 2019, p. 989), atraindo o interesse e o investimento por parte das organizações desportivas.

Este fenómeno já se evidencia no mundo desportivo em Portugal. No caso em particular do basquetebol, Ricardo Brito Reis fala numa forte aposta nos serviços de *streaming* por parte da Federação Portuguesa de Basquetebol, que contribuem para a transmissão de jogos da modalidade todas as semanas (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 4).

- ***Shared Media: Social Media***

Para além de tentar estabelecer relações com as audiências e públicos, é importante para as organizações acompanhar as tendências que vão surgindo ao longo dos anos, com as audiências a adotar novos canais de comunicação para além dos media, tais como por exemplo, as redes sociais (Howell, 2012, p. 4).

Howell defende que estamos perante uma era de mudança e de evolução, devido à alteração do comportamento dos públicos, sendo que estes passaram a comunicar, colaborar e construir relações através do meio online (Howell, 2012, p. 4). Torna-se importante, para a organização, perceber que as pessoas exigem, partilham e criam o seu próprio conteúdo consoante os seus gostos e exigências. Consequentemente, a presença nas redes sociais por parte das organizações tem vindo a tornar-se não só cada vez mais frequente, como também praticamente obrigatória (Howell, 2012, p. 4).

Os *Social Media* têm vindo a ser utilizados como a primeira linha de informação por parte dos públicos modernos e, consequentemente, das Relações Públicas (Center et al., 2014, p. 144): “Assim que o Facebook, Twitter e outros se tornaram a nova norma para

comunicação casual, praticantes experientes aperceberam-se que esses media iriam futuramente ser os media de eleição também para comunicadores profissionais” (Center et al., 2014, p. 144)⁹.

As redes sociais passaram a servir como plataformas para indivíduos e organizações comunicarem de forma direta sem recorrer aos media tradicionais, tal como por exemplo, o jornal. A obtenção de entretenimento e de informação mediante os gostos e interesses dos públicos tornou-se ainda mais fácil através das versões e aplicações disponíveis em dispositivos móveis, tais como o telemóvel (Nowicka, 2012, pp. 31, 32). Através desta nova realidade, apresentam-se novos hábitos que devem ser monitorizados e controlados pelas organizações, que, por sua vez, devem utilizar as redes sociais de forma a alcançar os líderes de opinião e preservar as relações que já se encontram estabelecidas (Center et al., 2014, p. 144).

No caso do desporto, a presença de organizações nas redes sociais e nas restantes plataformas digitais podem originar uma maior eficiência na altura de comunicar e de interagir com indivíduos, atletas, equipas ou patrocínios (Clavio, 2015, p. 259).

No entanto, no que diz respeito à realidade desportiva em Portugal, nomeadamente na modalidade do basquetebol, ainda não se observa um aproveitamento total de todas as características disponibilizadas pelas redes sociais. Após ser questionado sobre o estado atual dos clubes portugueses em relação ao uso das redes sociais, Ricardo Brito Reis afirmou que não existe “um único clube que tenha *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* a funcionar a 100%” (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 15), acrescentando ainda que existe uma falta de investimento por parte dos clubes e das organizações, num ponto de vista geral (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 15). No entanto, destacou também a existência de vários casos onde a comunicação através das redes sociais se encontra a ser desenvolvida de forma positiva (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 13, 14).

⁹ “As soon as Facebook, Twitter, and others became the new norm for casual communication, savvy practitioners realized that those media would soon be the media of choice for professional communicators, too” (Center et al., 2014, p.144)

O responsável pela comunicação da F.P.B. apontou ainda para a necessidade de abordar cada caso de forma individual no que diz respeito à gestão e parceria com os clubes nas redes sociais: “Temos de ser sensíveis a várias condições impostas pelos clubes. Em certos casos já temos coisas preparadas, *design* definido (...) temos de alterar mediante várias condicionantes” (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 14).

- ***Earned Media: O caso no Desporto***

Os media, através do seu alcance e poder, foram contribuindo ao longo dos anos para a transformação do desporto numa indústria altamente comercializada, que, por sua vez, gera um elevado número de audiências e de receitas de publicidade (Nicholson, Kerr & Sherwood, 2015, p. 9). Este impacto gerado através das relações com os media leva à necessidade por parte das organizações desportivas de incluir membros no staff com capacidades de facilitar o desenvolvimento deste tipo de relações (Nicholson, Kerr & Sherwood, 2015, p. 149, 150).

Para efetuar esta gestão com os media, torna-se necessário, para o responsável da organização, adotar um plano estratégico, onde cabe ao mesmo decidir quais as táticas e decisões adequadas a serem adotadas de forma a criar relações eficazes com os órgãos de comunicação. No caso do desporto, evidenciam-se, por exemplo, as listas dos media, *press releases* ou a gestão do acesso a entrevistas e conferências de imprensa (Nicholson, Kerr & Sherwood, 2015, p. 150).

Com a constante evolução por parte dos *social media*, torna-se difícil de prever até onde pode chegar este envolvimento dos media na área do desporto. Com a quantidade de informação e de plataformas disponíveis para comunicar, o futuro passa pela agregação e aproveitamento do conteúdo já existente (Clavio, 2015, p. 265).

- ***Owned Media: Os Websites***

A evolução que se tem vindo a observar, ao longo dos anos, das diferentes plataformas digitais, reflete-se também no caso dos websites. Estes, por sua vez, foram deixando de ser exclusivamente repositórios de informação, e passaram a ser vistos como meios a serem utilizados de forma a servir várias audiências (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2006, p. 223).

No âmbito do desporto, os websites são, em vários casos, utilizados como um suporte complementar para a venda de *merchandising*, bilhetes ou outros itens associados às organizações desportivas (Stold, Dittmore & Branvold, 2006). Por outro lado, estas plataformas podem ser também consideradas como uma ferramenta que contribui de forma a facilitar a comunicação entre as organizações desportivas e os seus diversos *stakeholders*, através da partilha de vários tipos de informação e conteúdo (Stold, Dittmore & Branvold, 2006, p. 235).

Perante a diversidade dos *stakeholders* nesta área, os responsáveis da organização e da construção do website devem incluir nos seus planos a produção e desenvolvimento de diferentes tipos de conteúdo personalizados para cada grupo que mantém uma relação importante com a organização, tal como por exemplo, os media, a comunidade, o consumidor, o funcionário, doadores (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2006), ou, tal como se observa no caso do desporto, atletas, treinadores ou praticantes das modalidades.

Os Atletas

Para as crianças, jovens e adultos, o desporto e a prática de uma modalidade podem trazer vários benefícios (Gonçalves, 2013a, p. 79), tais como, por exemplo, o fortalecimento do corpo e o desenvolvimento de capacidades físicas e sociais, sendo que estas últimas podem ser originadas através da interação com companheiros de equipa ou treinadores (Gonçalves, 2013a, p. 79).

A partir dos anos 60, o aumento do número de praticantes do desporto coincidiu com a incorporação de atletas cada vez mais jovens, com os clubes a apostar cada vez mais nos escalões de formação (Gonçalves, 2013a, p. 79). No entanto, esta aposta não se justifica apenas pelo olhar no futuro a nível competitivo, com os treinadores, familiares e restantes responsáveis pelos jovens atletas a adotar um papel fundamental no desenvolvimento dos mesmos como pessoas.

Dentro da área do desporto competitivo, o treinador exerce a responsabilidade de atrair os atletas a praticar a modalidade na qual o seu clube se encontra inserido. Como tal, este deve adotar certas atitudes, normas e comportamentos com o objetivo de transmiti-los e contribuir para a formatação da identidade e das atitudes dos seus atletas, podendo-se basear nas crenças e valores adotados por si mesmo e pelo clube (Gonçalves, 2013a, p.

98). Uma das medidas frequentemente utilizadas pelos treinadores nos clubes desportivos passa por estabelecer objetivos a serem cumpridos pelos atletas, tanto a nível coletivo, como a nível individual (Gonçalves, 2013a, p. 84).

Um dos aspetos comuns que se evidencia do lado dos atletas, passa pela desistência da prática da modalidade numa idade ainda jovem, fator que pode, por sua vez, ser justificado através da falta de uma adoção de critérios e normas que ajudem os clubes a manter estes atletas (Folle et al., 2017, p. 5). No entanto, o regresso dos jogadores aos clubes de origem tende também a acontecer em alguns casos, devido, por exemplo, à falta de sucesso ou à fraca adaptação no novo clube (Folle et al., 2017, p. 5).

Sendo assim, é importante para as organizações desportivas desenvolver uma cultura organizacional com a qual os atletas se possam identificar e que permita aos mesmos adotar algumas noções e valores (Folle et al., 2017, p. 14).

No caso que se observa no basquetebol em Portugal, Ricardo Brito Reis mencionou o processo de atrair jovens atletas para a modalidade como uma das principais prioridades em relação a todas as ações e eventos promovidos pela Federação, sendo que o objetivo passa por “tentar cativar os jovens a ir aos clubes” e “trazer cada vez mais gente para o basquete” (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 18). O responsável da comunicação da F.P.B. defende ainda que o essencial para atrair jogadores passa pela mensagem positiva transmitida através da comunicação, com a divulgação dos melhores momentos dos jogos, apresentação dos jogadores e aspetos que possam gerar o interesse por parte dos jovens que poderão eventualmente ingressar na modalidade do basquetebol, uma ação que, de acordo com o entrevistado, apesar de não ser mensurável, é fundamental para atrair jovens jogadores para a modalidade (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 19).

Escolas

- **Relações Públicas nas Escolas**

A implementação da função das RP por parte das escolas pode facilitar uma melhor interação e comunicação com os seus públicos e, conseqüentemente, melhorar e influenciar as atitudes e opiniões pertencentes aos mesmos em relação aos valores da educação (Kowalski, 2011, p. 22). Theodore Kowalski afirma que, de uma maneira geral,

as escolas “abrangem comunicação interna (no distrito ou escola) e externa (na comunidade)” (Kowalski, 2011, p. 13)¹⁰, com o objetivo de preservar a sua própria reputação a nível organizacional e garantir uma relação positiva com a comunidade envolvente (Kowalski, 2008, p. 13).

No que diz respeito à comunidade que se relaciona com as instituições de ensino, esta pode também contribuir de forma igualmente importante para esta relação, com a atribuição de feedback e demonstração da sua própria perceção relativamente às instituições de ensino e à forma como estas trabalham (Chance & Björk, 2008, p. 105).

Um dos principais objetivos a alcançar a partir da comunicação praticada pelas escolas passa por conseguir conquistar apoios por parte dos seus *stakeholders*, tanto a nível político, como a nível financeiro (Kowalski, 2011, p. 14). Ao desenvolver estas relações, as entidades de ensino pretendem conquistar outros objetivos, tais como a melhoria da qualidade da educação, a prática de uma comunicação política aberta, a melhoria da reputação da escola, o apoio à mudança organizacional e a apresentação de dados de avaliação do sucesso das atividades realizadas no âmbito das escolas (Kowalski, 2011, p. 14-16).

- **Desporto nas Escolas**

O papel que as escolas desempenham no desenvolvimento e aprendizagem dos jovens é fundamental para que os mesmos consigam responder às exigências com as quais se vão deparar no futuro, tanto a nível profissional, como de lazer (Almeida et al., 2014, p. 255), tornando-se desta forma importante abordar “com o mesmo grau de importância, as dimensões curriculares e extracurriculares” (Almeida et al., 2014, p. 255).

O desporto escolar apresenta-se como um complemento das aulas de Educação Física que pode contribuir para a evolução sociopedagógica proporcionada pelas escolas (Bento, 1989, p. 49). Estas representam também, muitas vezes, o primeiro ponto de acesso à prática desportiva para os jovens estudantes, através de aulas de educação física e das atividades desportivas extracurriculares (United States Government Accountability Office., 2012, p.1). No entanto, a prática do desporto nas escolas pode ser condicionada

¹⁰ “spanning internal (in the district or school) and external (in the community) communication” (Kowalski, 2011, p.13).

ou impedida através de imprevistos em instituições escolares, tais como cortes de orçamento, instalações com poucas condições ou falta de transportes ou de staff (United States Government Accountability Office, 2012).

Em Portugal, no que diz respeito à relação atual entre a Federação Portuguesa de Basquetebol e as escolas, Ricardo Brito Reis afirma que o objetivo que se pretende cumprir através da interação com as escolas passa por atrair os jovens estudantes para a modalidade, sendo através da sua prática, ou da visita a pavilhões e jogos competitivos (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, pp. 15, 16): “Quando temos eventos, pontos altos específicos, deslocamo-nos uns dias antes e fazemos ações direcionadas para as escolas para tentar depois captar gente para encher o pavilhão, gente nova que se calhar possa ter o primeiro contacto com o jogo” (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, pp. 15, 16).

Autarquias portuguesas e a relação com o setor desportivo

As várias vantagens que provêm da prática do desporto podem ser consideradas como um fator que motiva as câmaras municipais e restantes autoridades e responsáveis pelo funcionamento das diferentes cidades, distritos e regiões, a apostar nesta área (Pereira, 2012, p. 208). Tal como as autarquias, o desporto também abrange e causa impacto em várias áreas, tais como, por exemplo, a saúde e o turismo (Pereira, 2012, p. 208).

Em Portugal, o envolvimento por parte das autarquias locais no processo de promoção e desenvolvimento da prática desportiva tem sido, de acordo com Constantino, alvo de uma constante evolução ao longo dos anos (Constantino, 2012, p. 19). As autarquias exercem um papel determinante nas atividades das organizações desportivas, nomeadamente dos clubes, sendo que a operacionalização de atividades sociais, económicas, desportivas ou ambientais apenas podem avançar após a aprovação das autoridades políticas, que, por sua vez, se encontram responsáveis por estabelecer “indicadores, metas, objetos e programas de intervenção, dispondo dos recursos necessários” (Carvalho et al., 2012, p. 41).

“Efetivamente, têm sido os municípios as entidades catalisadoras do desenvolvimento desportivo local por excelência e as que têm assumido no panorama nacional maior protagonismo no desenvolvimento desportivo das últimas três décadas” (Carvalho et al., 2012, p. 56). O envolvimento das autarquias no desporto tem sido demonstrado através

de ações tais como a melhoria das infraestruturas desportivas em várias regiões e os programas e apoios concedidos para a população em geral e os segmentos do desporto federado e profissional (Carvalho et al., 2012, p. 56).

A existência e o sucesso dos clubes e das suas respetivas atividades dependem também das relações desenvolvidas por parte das autarquias com os seus parceiros de âmbitos diferentes da administração pública, “assim como a sociedade civil e os movimentos empresariais e associativos locais e regionais” (Carvalho, et al., 2012, p. 56). É com a ajuda dos municípios que o poder local promove o desporto, a nível local, regional e nacional (Carvalho et al., 2012, p. 65).

A missão das câmaras municipais, no que diz respeito ao desporto, passa por “criar, melhorar e aumentar, com qualidade, as condições de acesso da população à prática do desporto” (Pereira, 2012, p. 207). O apoio prestado por parte das autarquias locais pode variar, desde a prestação de apoios financeiros, até à cedência de transportes, equipamento desportivo, apoios técnicos ou o facultar de informação, legislação, ações de formação e fontes de financiamento públicas e privadas (Pereira, 2012, pp. 209-212).

No entanto, destaca-se também a importância de analisar todos os concelhos e freguesias de forma individual, sendo que cada caso pode apresentar realidades diferentes relativamente ao fator financeiro ou às condições disponíveis (Pereira, 2012, p. 207). Sendo assim, torna-se necessário personalizar as ações e decisões a tomar em cada cidade, conselho, freguesia ou região (Pereira, 2012, p. 207).

No entanto, nem sempre se observam relações de comunicação eficazes e vantajosas entre as organizações desportivas e as autarquias. Ricardo Brito Reis afirma que do lado da Federação Portuguesa de Basquetebol, a comunicação com as autarquias “não é regular” (Ricardo Brito Reis, entrevista, apêndice 1, 2019, p. 17), acontecendo apenas em casos em que se registam a realização de eventos ou a prestação de serviços.

Para este tipo de casos, onde se observam várias dificuldades, tanto do lado das organizações desportivas, como das autarquias locais, Eduardo Pereira defende a realização de parcerias estratégicas como o principal método a adotar de maneira a melhorar a qualidade das atividades e projetos promovidos pelas autarquias (Pereira, 2012, p. 217). Por exemplo, parcerias com o associativismo desportivo (local, distrital e

nacional), estabelecimentos de ensino básico e superior, instituições particulares de solidariedade social ou outras entidades privadas são exemplos comuns de parcerias estratégicas no desporto em Portugal (Pereira, 2012, p. 218).

Associações no Terceiro Setor

Antes de analisar a importância do papel da comunicação no âmbito do Terceiro Setor, torna-se importante definir este mesmo termo, tendo em conta as diversas definições existentes (Corry, 2016, pp. 38-48). De acordo com Olaf Corry, as organizações de Terceiro Setor são maioritariamente organizadas, privadas, separadas do governo a nível institucional, *non-profit* ou controladoras da sua própria atividade (Corry, 2016, pp. 38-48). Sendo assim, o Terceiro Setor é formado através de um conjunto de várias organizações, tais como por exemplo, empresas ou associações familiares (Corry, 2016, p. 40).

No âmbito deste estudo, entende-se o Terceiro Setor e sociedade civil como um fenómeno que, de acordo com César Neto: “resulta de uma visão da sociedade em três setores, dos quais a sociedade civil é o terceiro e é um setor independente do estado, das empresas, famílias, igrejas e comunidades tradicionais” (Neto, 2017, p. 10). Este setor pode, por sua vez, ser composto por vários tipos de entidades, sendo elas organizadas, privadas, não distribuidoras de lucro, autogovernadas e voluntárias (Franco et al., n.d., p. 6).

No caso em particular das associações privadas, apesar de serem separadas do governo, estas podem eventualmente receber apoio financeiro, ao contrário das entidades não distribuidoras de lucro, que não são “primeiramente comerciais” (Franco et al., n.d. p. 6). No caso das atividades das associações do Terceiro Setor gerarem lucro, este por norma é reinvestido com vista a cumprir os seus objetivos, aspeto este que se destaca particularmente nas entidades autogovernadas, que possuem a sua própria maneira de governar e operar internamente (Franco et al., n.d. p. 6).

Em Portugal observam-se ainda várias entidades voluntárias que agem consoante o benefício público, com as pessoas envolvidas a disporem da liberdade de participar e contribuir para o funcionamento deste tipo de entidades (Franco et al., n.d. p. 6). Estes e outros exemplos que caracterizam e distinguem as Associações do Terceiro Setor evidenciam a importância do papel da comunicação para manter e gerir relações entre as

organizações e os seus *stakeholders* e de consolidar e alargar a sua reputação a nível corporativo (Eiró-Gomes & Nunes, 2012, p. 168).

Mafalda Eiró-Gomes e Tatiana Nunes, por sua vez, defendem que certas características e ações das organizações *non profit* dentro do Terceiro Setor geram uma maior necessidade de prestar atenção às mesmas e à maneira como estas comunicam (Eiró-Gomes & Nunes, 2012). A incorporação da comunicação no interesse público nas principais prioridades e estratégias de uma organização pertencente ao Terceiro Setor pode contribuir de forma a cumprir o seu propósito na sociedade, ação que será possível através do foco dado aos objetivos, interesses e necessidades das audiências da organização (Eiró-Gomes, Nunes, 2012, p. 179).

Sendo assim, a implementação da comunicação nas organizações pode ser considerada como fundamental para entender o papel das Relações Públicas no âmbito do Terceiro Setor (L'Etang, 2013) e para contribuir para a conquista de alguns dos desafios que as organizações deste setor enfrentam, tais como dar a conhecer ao público este mesmo setor, melhorar as relações das organizações não lucrativas com o governo ou obter financiamento dos projetos (Neto, 2017, p. 31).

Em relação ao caso que se observa em Portugal, Eduardo Pereira afirma que as associações privadas sem fins lucrativos tais como os clubes, coletividades e outras entidades (Pereira, 2012, p. 205), exercem uma importante função social, perante uma falta de atenção por vezes demonstrada pelo Estado, relativamente ao desenvolvimento local e individual no desporto (Pereira, 2012, p. 205).

2. O Desporto e os seus valores

A evolução do desporto ao longo dos anos

A prática do desporto é vista como sendo essencial, não só para o corpo humano, como também para o equilíbrio emocional do mesmo (Elias, 1992). De acordo com Elias, o emprego e restantes atividades que marcam o dia-a-dia de uma pessoa ocorrem num “campo muito limitado para a demonstração de sentimentos fortes, de acentuadas antipatias e de aversões relativamente a outras pessoas” (Elias, 1992, p. 69). Este fator pode gerar a acumulação de uma quantidade significativa de *stress*, que pode, por sua vez, ser aliviado com a ajuda da prática da atividade desportiva (Elias, 1992, p. 69).

O nascimento do desporto moderno, a versão da área que se observa nos dias de hoje, coincide com os primórdios da sociedade capitalista industrial (Costa, n.d., p. 102). Desde então, vários períodos importantes na história foram contribuindo para o desenvolvimento da área do desporto. Por exemplo, Lança menciona a Revolução Industrial como um marco na história para o desenvolvimento desportivo, sendo que “várias correntes apoiaram uma prática desportiva aberta a todos” (Lança, 2009, p. 19), de forma a ocupar os tempos livres após a diminuição geral do tempo de trabalho (Lança, 2009, p. 19).

Como tal, a estrutura desportiva foi evoluindo e ganhando cada vez mais importância, não apenas na sociedade, como também nas diversas áreas de estudo, tais como a psicologia ou a sociologia. Estas começaram a ser incluídas no âmbito da área do conhecimento no setor desportivo, tornando-se cada vez mais importante saber interpretar e conhecer as vertentes psicológicas e sociais que derivam da prática do desporto (Lança, 2009, pp. 19, 20). Nos dias de hoje, procura-se aprofundar e explorar, da melhor forma possível, as diferentes áreas relacionadas com o desporto, tais como o treino ou o desenvolvimento das instalações desportivas (Lança, 2009, pp. 19, 20).

A evolução que se foi evidenciando na área do desporto durante a história originou a realidade atual que se encontra nos dias de hoje, sendo que se passou da realização de pequenos eventos não oficiais e informais, para a organização de torneios e campeonatos que promovem a competição entre atletas (Lança, 2009, p. 31). Seguindo a terminologia desportiva, o desporto praticado a nível competitivo denomina-se de “Desporto Federado”, que por sua vez engloba todos os atletas, clubes e associações que pertencem às federações e participam em eventos e campeonatos com uma componente competitiva

e associativa (exemplo: campeonatos e torneios distritais e nacionais)” (Lança, 2009, p. 31).

A realidade desportiva em Portugal

Em Portugal, a afirmação do setor desportivo tratou-se de um processo demorado, algo que é possível de justificar através da fase marcante que se viveu na história portuguesa, com o regime autoritário do Estado Novo e a implementação das suas políticas e crenças (Neves & Domingos, 2011, p. 8). Sendo assim, observou-se durante vários anos um clima de tensão entre o associativismo desportivo e as políticas estatais, sendo que as prioridades e normas estabelecidas pelo regime relativamente ao desporto não representavam o cariz social e prático pelo qual o desporto se caracterizava (Neves & Domingos, 2011, p. 8).

No entanto, após o fim do Estado Novo, abriu-se uma nova janela de oportunidade para o desenvolvimento da prática do desporto em Portugal, com uma maior colaboração entre o associativismo desportivo e as correspondentes autarquias com vista para um melhor funcionamento da prática de modalidades em território nacional (Neves & Domingos, 2011). No entanto, apesar da existência de melhores condições para o desenvolvimento da estrutura organizacional das entidades desportivas em Portugal, Gonçalves defende que o mesmo ainda se encontra em atraso em relação a outros países, apontando para uma tendência na centralização das principais ações das organizações nacionais em torno das equipas competitivas e dos resultados que as mesmas alcançam (Gonçalves, 2013a, p. 98), que por sua vez pode levar a uma fraca exploração de outras áreas relacionadas com o desporto.

Para além disso, observam-se, no âmbito dos clubes desportivos em Portugal, diferentes realidades que variam consoante as condições e os diversos fatores que cada clube gere no seu dia-a-dia. Vários clubes de diversas modalidades em Portugal dependem das políticas desportivas para responder às suas diferentes necessidades (Gonçalves, 2013b, pp. 14, 15), sendo que uma fraca gestão por parte das organizações a nível interno e externo pode, por vezes, dificultar a gestão das relações com as autarquias e outras entidades fundamentais, podendo impedir, por sua vez, o crescimento de algumas organizações desportivas (Gonçalves, 2013b, pp. 14, 15).

Os valores do desporto

Tal como já foi mencionado anteriormente, é possível, através da prática do desporto, obter mais benefícios e vantagens para além daqueles que se encontram relacionados com a saúde e o bem-estar do individuo (Praça, 2017). Ao promover a prática do desporto, promovem-se também todos os valores que são assimilados por parte dos atletas (Praça, 2017).

A prática de exercício físico e a presença num âmbito de disputa e de competição a nível individual ou coletivo podem contribuir para o desenvolvimento de vários valores que, por sua vez, podem ser aplicados não só no contexto desportivo e competitivo, como também na vida pessoal e profissional do praticante (Vasconcelos-Raposo, 2012).

Existem vários tipos de valores que podem ser adquiridos e desenvolvidos por parte dos atletas através da prática da atividade física e de todos os aspetos que caracterizam o desporto individual e/ou coletivo (Vasconcelos-Raposo, 2012, pp. 3-5). Por exemplo, através do convívio com companheiros de equipa, adversários ou outras pessoas envolvidas no mundo do desporto, é possível desenvolver relações de amizade, cooperação ou de espírito de equipa, valores estes que possam mais tarde facilitar as capacidades de comunicação num ambiente de equipa, seja no âmbito desportivo ou mesmo a nível profissional (Vasconcelos-Raposo, 2012, pp. 3-5).

Ao enfrentar vários desafios e adversidades impostos pela prática do desporto, nomeadamente a nível competitivo, um atleta pode também desenvolver vários valores a nível individual, tais como, por exemplo, o autocontrolo, a habilidade ou a atitude (Vasconcelos-Raposo, 2012, pp. 3-5). Estes, por sua vez, são testados em situações que obrigam o atleta a responder a desafios originados pela disputa e competitividade que se evidencia no mundo do desporto (Vasconcelos-Raposo, 2012, pp. 3-5).

No entanto, o desenvolvimento dos valores adquiridos através da prática desportiva nem sempre dependem única e exclusivamente do atleta em si, existindo a possibilidade do mesmo ser influenciado pelas pessoas que fazem parte da sua vida (Danioni & Barni, 2019, p. 1). Neste caso, no âmbito do desporto competitivo, os pais e os treinadores encontram-se encarregues de guiar os jovens atletas, sendo que cabe aos mesmos

introduzir os valores desportivos, tais como o esforço, a perseverança e o desportivismo (Gonçalves, 2013a, p. 80).

O papel dos pais na vida desportiva dos atletas pode influenciar os mesmos de forma direta, sendo que o envolvimento em excesso pode originar consequências negativas, tais como o desinteresse ou stress por parte dos jovens (Danioni & Barni, 2019, pp. 1-3). No caso do treinador, como responsável pela gestão da equipa e dos seus jogadores, este exerce um papel fundamental na forma como os jovens interpretam os valores interiorizados através da prática desportiva, ao delinear os objetivos a nível competitivo e individual para os atletas (Danioni & Barni, 2019, pp. 3-5).

O Profissionalismo no desporto

O desenvolvimento do desporto em Portugal, de acordo com Gonçalves, beneficiou com a profissionalização que se veio a evidenciar na área (Gonçalves, 2013b). Ao longo dos anos, a organização de eventos e competições, o envolvimento da política e o aumento do número de pessoas no âmbito da área das Ciências do Desporto contribuíram para o desenvolvimento do desporto e para a necessidade das organizações desportivas passarem pelo processo da profissionalização (Gonçalves, 2013b, pp. 18, 19).

Mediante o crescimento que se evidenciou na indústria do desporto ao longo dos anos e o seu impacto na sociedade, várias organizações desportivas outrora voluntárias ou amadoras depararam-se com a necessidade de se tornarem profissionais, alterando conseqüentemente as suas estruturas organizacionais (Gonçalves, 2013b, pp. 18, 19). “A integração de pessoal pago nas organizações baseadas tradicionalmente em trabalho voluntário tem um importante efeito na estrutura da organização desportiva pelo aumento do grau de especialização e formalização do trabalho” (Gonçalves, 2013b, pp. 19).

Uma organização desportiva que participe em várias modalidades e que apresente uma delegação de tarefas a vários membros profissionais pertencentes à estrutura, pode apresentar uma importante vantagem em relação às organizações que apresentam, por sua vez, uma estrutura de dimensão inferior, pouco organizada e sem funcionários pagos (Gonçalves, 2013b, pp. 18, 19).

O Financiamento desportivo e o caso em Portugal

Os benefícios que provêm da participação nas principais ligas desportivas a nível mundial, tais como, por exemplo, fortes apoios e fontes de financiamento, apenas se observam em certos casos. De acordo com Howard e Crompton, muitas organizações desportivas enfrentam vários problemas, nomeadamente cortes nos orçamentos que podem prejudicar a realização de atividades ou de iniciativas por parte dos clubes (Howard & Crompton, 1995, p. 3). Sendo assim, de acordo com os autores, o sucesso destas organizações desportivas que não pertencem à categoria profissional e de alta competição, pode refletir-se na forma como estes desafios são contornados (Howard & Crompton, 1995).

Independentemente da clara falta de recursos apresentada por parte de certas organizações desportivas, torna-se importante, sempre que possível, manter profissionais no âmbito das mesmas, que sejam, por sua vez, capazes de gerir os recursos disponíveis de maneira a aproveitá-los da melhor forma, com o objetivo de contribuir para o funcionamento da organização (Howard & Crompton, 1995, p. 3).

A maior parte dos investimentos realizados pelas organizações no âmbito do desporto devem ser pensados e calculados de forma a evitar prejuízos a longo prazo (Leeds & Allmen, 2005). Um dos problemas comuns com o qual estas entidades se deparam no mundo do desporto, observa-se na construção do seu próprio pavilhão ou estádio. Este processo, na maior parte dos casos, não oferece lucro às organizações ou às autarquias responsáveis que contribuem para este projeto, sendo que as vantagens que resultam da construção de um espaço próprio para a prática da modalidade para um clube, tendem a surgir a longo prazo, com o aumento da probabilidade de poder apostar em atividades promotoras do clube no próprio pavilhão, e beneficiar de um aumento consequente de parcerias com diversas entidades (Leeds & Allmen, 2005, p. 250).

O modelo de financiamento do desporto em Portugal tem sofrido várias mudanças e aperfeiçoamentos desde que se registou o lançamento da primeira lei de base do desporto em 1990 (Pereira, 2012, p. 212). Atualmente, “é possível às coletividades desportivas, de cultura e recreio obterem benefícios fiscais” (Pereira, 2012, p. 212). No que diz respeito ao mecenato desportivo, existe um conjunto de incentivos fiscais providenciados pelo estado, desenvolvidos com o objetivo de “estimular as empresas e os particulares a

efetuarem donativos a favor de entidades privadas e públicas em benefício do desporto” (Pereira, 2012, p. 213).

No âmbito das organizações desportivas em Portugal, observa-se de forma cada vez mais frequente a procura por parte das mesmas de oportunidades que contribuam para a obtenção de fontes de financiamento (Pereira, 2012, p. 215). Esta tendência observa-se na constante procura, por parte das organizações, da diminuição das suas despesas, que já incluem as diversas obrigações a cumprir perante o Estado e outras entidades (Pereira, 2012, p. 215). As ajudas externas a nível financeiro ou de material são muitas vezes os pilares de sobrevivência dos clubes portugueses em diversas modalidades (Pereira, 2012).

Eduardo Pereira destaca, no entanto, que muitas das organizações desportivas em Portugal não tiram proveito dos benefícios fiscais provenientes das associações, devido, entre outros fatores, à “inoperância dos dirigentes associativos” (Pereira, 2012, p. 216). Os obstáculos e dificuldades que as organizações desportivas enfrentam surgem, de acordo com o autor, através da situação financeira e económica a nível nacional e dos poderes políticos relacionados com as áreas financeiras e fiscais: “o poder político (...) sempre obstaculizou o maior usufruto dos benefícios fiscais pelas associações, com a introdução de burocracia na apreciação dos processos e atrasos significativos na emissão de pareceres positivos para a obtenção do estatuto de utilidade pública” (Pereira, 2012, p. 216).

2.1. O Basquetebol

O Basquetebol é considerado como um dos desportos mais populares existentes, muito por culpa de vários fatores que caracterizam a modalidade e a tornam apelativa aos olhos dos seus apreciadores (Zinin, 1982, p. 3), tais como, por exemplo, o seu carácter individual e coletivo, o fator psicológico, o atletismo caracterizador dos atletas, a perfeição técnica exigida e a emoção que o jogo origina, não só para os espectadores, como também para os atletas e todas as pessoas envolvidas (Zinin, 1982, p. 3).

A modalidade do basquetebol pode ser praticada num recinto fechado ou ao ar livre, sendo que nas competições oficiais, os jogos tendem a ser disputados em recinto fechado, numa superfície retangular (Titmuss, 1989, p. 17). No âmbito do basquetebol competitivo, cada jogo consiste na disputa entre duas equipas, sendo obrigatório a

presença de cinco jogadores em campo do lado de cada equipa, com a possibilidade de efetuar um número ilimitado de substituições. Cada equipa tem como objetivo marcar o maior número de pontos possível no cesto do adversário durante quarenta minutos (quarenta e oito nos Estados Unidos da América), sendo que estes encontram-se divididos em quatro períodos de dez minutos (12 minutos no caso dos Estados Unidos) (Titmuss, 1989, p. 21).

A História do Basquetebol

No ano de 1891, foi proposto ao Dr. James Naismith o desafio de criar formas inovadoras que incentivassem os seus alunos a aplicar os conhecimentos de ginástica e atletismo. Como tal, o Professor canadiano decidiu inventar um jogo novo, com algumas das regras principais a apresentarem diferenças significativas em relação às restantes modalidades já existentes na altura (Titmuss, 1989, p. 9).

Intitulada de Basquetebol, esta modalidade destacava-se pela sua simplicidade, com um regulamento estabelecido inicialmente que continha regras tais como a obrigatoriedade da ausência de qualquer tipo de contacto físico ou a proibição da corrida com a bola na mão (Titmuss, 1989, p. 10). O objetivo do jogo passava por inserir a bola o máximo de vezes possível no cesto do adversário usando única e exclusivamente os membros superiores do corpo. De acordo com Titmuss, foi essa simplicidade e consequente facilidade de praticar a modalidade que originou a popularidade da mesma numa fase inicial, fator que motivou diversas faculdades e organizações a contactarem Naismith, com o objetivo de obter uma cópia do regulamento do jogo “basquetebol” (Titmuss, 1989, p. 13).

O aumento que se foi evidenciando do número de praticantes da modalidade ao longo dos anos originou uma necessidade de ajustar algumas regras, tais como o número de jogadores por equipa, que por sua vez variava consoante as dimensões do terreno disponíveis para a prática do jogo. O número estabelecido na altura, cinco atletas por equipa no terreno de jogo, ainda se apresenta nos dias de hoje (Titmuss, 1989, p. 13). Para além da mudança das regras, fatores elementares do jogo foram sendo inovados ao longo dos anos, tal como por exemplo, o cesto, passando de um mero cesto, para um aro de metal com uma rede sem fundo, permitindo a passagem da bola (Titmuss, 1989, p. 13).

Um dos momentos decisivos na história do basquetebol coincide com o acordo estabelecido com a *International Amateur Basketball Federation*, ação que pode ser considerada como o primeiro grande passo para a internacionalização da modalidade (Titmuss, 1989, p. 14). Este acordo permitiu que a modalidade de basquetebol fosse disputada de forma cada vez mais frequente, nomeadamente a nível profissional, até atingir o seu ponto alto, obtendo o estatuto de modalidade olímpica após a presença nos Jogos Olímpicos de Berlim em 1936 (Titmuss, 1989, p. 14).

O rápido desenvolvimento do basquetebol foi-se tornando evidente, observando-se um número cada vez mais elevado de praticantes e apreciadores da modalidade (Titmuss, 1989, p. 15). A atenção que ia surgindo em torno da modalidade captou rapidamente a atenção de diversas entidades, que por sua vez não demoraram a demonstrar interesse em estabelecer acordos de patrocínio com as equipas de basquetebol. De acordo com Titmuss, este caso evidenciou-se inicialmente na Grã-Bretanha, onde na altura já se tinha ultrapassado os cem mil espetadores da modalidade, barreira que ao longo dos anos foi sendo ultrapassada em mais países a nível mundial (Titmuss, 1989, p. 15).

A História do Basquetebol em Portugal

Vinte e dois anos após o seu nascimento, a modalidade do basquetebol chegou a Portugal em 1913, por intermédio da Associação Cristã da Mocidade (ACM), uma filial da empresa na qual trabalhavam Naismith e o professor suíço Rodolfo Horney, que por sua vez foi responsável pela organização dos primeiros jogos de basquetebol em território nacional (Carvalheira, 2011, p. 140).

Raquel Carvalheira considera o Porto como a cidade portuguesa na qual se registou o maior desenvolvimento e divulgação da modalidade do basquetebol, apesar dos primeiros jogos terem sido realizados em Lisboa. Para além de diferentes eventos realizados na cidade portuense no âmbito da modalidade, foi nessa mesma cidade que se registou a criação da primeira associação de basquetebol a nível nacional, no ano de 1926 (Carvalheira, 2011, p. 140).

Apesar da chegada do basquetebol a Portugal ter ocorrido em 1913, os dois momentos que contribuíram de forma decisiva para o desenvolvimento da modalidade em Portugal aconteceram apenas após os meados do século XX. Em 1957, o basquetebol nacional atravessou um período de desenvolvimento mais acelerado com a chegada de técnicos

norte-americanos a Lisboa, Porto e Coimbra, que, através de palestras e demonstrações, partilharam conhecimento e novas técnicas a serem implementadas por parte dos jogadores e treinadores (Carvalheira, 2011, p. 140).

No entanto, destaca-se, no âmbito desta investigação, o ano de 1988, que deu lugar às primeiras transmissões dos jogos da NBA por parte da Rádio Televisão Portuguesa (RTP), momento decisivo que contribuiu para a propagação do basquetebol, ao dar a conhecer a modalidade e a forma como esta era praticada ao nível mais alto noutros países, nomeadamente nos Estados Unidos (Carvalheira, 2011, p. 140). A partir do início da transmissão de jogos de basquetebol em Portugal, registou-se o início da institucionalização e da divulgação da modalidade, que contou com uma ajuda significativa por parte da cobertura dada pelos jornais desportivos nacionais (Carvalheira, 2011, p. 141).

Na década de 30 registaram-se também vários momentos decisivos na história do basquetebol nacional que contribuíram para a expansão da modalidade. O nascimento de várias associações regionais contribuiu para um funcionamento mais organizado por parte de diversos clubes, e o basquetebol nacional começou a ganhar uma dinâmica internacional, com a disputa dos primeiros jogos da seleção portuguesa de basquetebol (Carvalheira, 2011, p. 144).

A disciplina das Relações Públicas no Basquetebol

Os primeiros profissionais de Relações Públicas na modalidade do basquetebol começaram a surgir alguns anos após a criação da mesma, com a fundação da equipa dos Boston Celtics em 1946 (Nicholson, Kerr & Sherwood, 2015, p. 146). Howie McHugh, responsável então pela comunicação da equipa oriunda de Massachusetts, foi a primeira pessoa responsável por desenvolver uma forte onda de seguidores da equipa, feito que conseguiu através da utilização dos meios de comunicação social (Nicholson, Kerr & Sherwood, 2015, p. 146).

Com o passar dos anos, os responsáveis dos vários clubes que integravam a principal liga do basquetebol norte-americano aperceberam-se rapidamente da importância do papel da comunicação para obter a atenção dos meios de comunicação social e dos vários *stakeholders* desportivos (Nicholson, Kerr & Sherwood, 2015, p. 147). A constante

evolução que se vinha a observar nas áreas da comunicação e do desporto levou à necessidade por parte das organizações desportivas de adaptarem as suas estratégias e objetivos de comunicação, que inicialmente apenas se baseavam na obtenção de atenção e cobertura por parte dos meios de comunicação social (Nicholson, Kerr & Sherwood, 2015, p. 147).

A NBA (National Basketball Association), no fim dos anos 90, facilitou o processo de ligação entre os meios de comunicação social com os clubes, ao desenvolver várias estratégias que permitiam aos media uma cobertura facilitada da modalidade e das ações, eventos e competições promovidas pela associação. Estatísticas, guias, acesso a conferências de imprensa e vídeos com os melhores momentos e notícias começaram a ser facilitados aos media para garantir uma cobertura constante da modalidade do basquetebol (Nicholson, Kerr & Sherwood, 2015, p. 147), que se destaca ainda mais nos dias de hoje, com as diferentes plataformas e redes sociais utilizadas por parte dos clubes pertencentes à NBA.

Em Portugal, as diferentes realidades que se identificam nas organizações desportivas na modalidade do basquetebol podem ser consideradas como fatores que condicionam a atividade e a intervenção do responsável das Relações Públicas. Ricardo Brito Reis menciona o caso do principal campeonato do basquetebol nacional como um exemplo. Apesar de todos os clubes pertencentes ao mesmo disputarem jogos no mesmo patamar, “as realidades são muito diferentes” (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 7). Isto pode, por sua vez, levar à necessidade de interpretar cada caso individualmente, tendo em conta as diferentes características e potenciais condicionantes, tais como as limitações a nível financeiro, por exemplo.

O responsável pela comunicação da F.P.B. destaca a existência de clubes nas divisões inferiores onde as estruturas são compostas por um número limitado de pessoas, o que pode por vezes justificar o fraco investimento na área da comunicação (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, pp. 8, 9). No entanto, Ricardo Brito Reis destaca ainda que cabe à Federação contribuir da melhor forma para um melhor funcionamento dos clubes, no que diz respeito à comunicação, e refere a existência de vários clubes de divisões inferiores que com o passar dos anos “começam a apostar cada vez mais na comunicação”, esforçando-se para “manter uma comunicação semanal, com o envio de informação de eventos do clube” (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 9).

Para um responsável das Relações Públicas contribuir para a eficácia e gestão da comunicação, este deve estar inserido nos processos de gestão estratégica da organização (Grunig, Grunig & Dozier, 2002, p. 13). O envolvimento de forma direta das Relações Públicas nas decisões estratégicas da organização pode contribuir para o balanço dos interesses da mesma com as prioridades e perspetivas dos seus *stakeholders* (Grunig, Grunig & Dozier, 2002, p. 15).

De acordo com Ricardo Brito Reis, este envolvimento é visto como uma prioridade por parte da Federação Portuguesa de Basquetebol. As reuniões de preparação e planeamento das épocas desportivas, que no passado eram frequentadas apenas por parte de membros pertencentes à equipa técnica e à direção da F.P.B., passaram a contar com o envolvimento do responsável pela comunicação (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 5). Este envolvimento e a apresentação do projeto de comunicação pode contribuir para o melhor funcionamento dos clubes desportivos no que diz respeito a esta área, sendo que, de acordo com Ricardo Brito Reis, estes têm procurado cada vez mais ajuda para promover e desenvolver as suas ações de comunicação (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 5, 6).

O ensino do basquetebol em Portugal

É possível analisar o jogo do basquetebol com base em diferentes aspetos e dimensões, tais como, por exemplo, a nível tático, motor, energético, morfológico e psicológico (Tavares, 2001, pp. 9, 10). Esta análise detalhada é por norma efetuada por treinadores ou responsáveis do basquetebol, com o objetivo de perceber de melhor forma não só o jogo em si, através de dimensões táticas, como também o atleta de forma pormenorizada, ao analisar as suas diferentes capacidades motoras ou as suas características corporais (Tavares, 2001, p. 10).

Com o objetivo de formar um atleta de basquetebol, torna-se importante colocar o mesmo a par das particularidades que caracterizam a modalidade e das competências necessárias para ter sucesso na mesma (Graça, et al., 2015). Por exemplo, na altura de tomar decisões em frente ao cesto, com o objetivo de marcar pontos, um atleta deve analisar vários fatores, tais como, por exemplo, a zona do campo onde existe uma maior possibilidade de finalizar, a posição dos defesas contrários ou a altura em que deve tomar a iniciativa de lançar de uma determinada distância (Graça, et al., 2015, p. 170).

Tal como noutras modalidades, o jogo do basquetebol implica a tomada de decisões por parte dos atletas. Como tal, o objetivo inicial por parte dos treinadores e responsáveis pelos atletas passa por contribuir para a interiorização das ideias básicas da modalidade, tais como a tomada de consciência dos vários obstáculos que um jogador de basquetebol pode encontrar nas diferentes fases de um jogo, e das diferentes maneiras de os contornar (Graça, et al., 2015, p. 169). A importância do constante desenvolvimento das competências relacionadas com a modalidade não se aplica apenas aos atletas, como também a todas as pessoas envolvidas na modalidade, desde jogadores, até treinadores e árbitros (Graça, et al., 2015, p. 197).

No entanto, no que diz respeito ao ensinamento do basquetebol português, Raquel Carvalheira fala num atraso que se evidencia em relação a outros países, e justifica-o através de quatro principais fatores: “falta de técnicos competentes, má orientação geral dos treinos, instalações medíocres e ainda, falta de contacto internacional” (Carvalheira, 2011, p. 151).

No entanto, observa-se também uma tentativa, por parte das entidades ligadas ao basquetebol nacional, de contribuir para a propagação da modalidade através da organização de várias iniciativas, com o objetivo de captar a atenção, não só da parte das pessoas ligadas à modalidade, como também daquelas que não se encontram familiarizadas com a mesma a nível nacional. A organização de torneios, eventos de basquete de rua e festas de basquetebol juvenil tem vindo a ser realizada todos os anos (Carvalheira, 2011, p. 165).

Num país onde se evidencia a preferência pela modalidade do futebol, não só por parte dos meios de comunicação social, como também da audiência em geral, Raquel Carvalheira defende a necessidade de apostar na divulgação do basquetebol, de forma a chamar a atenção da audiência (Carvalheira, 2011, p. 166).

2.1.1. Federação Portuguesa de Basquetebol

Fundada a 17 de Agosto de 1927, a Federação Portuguesa de Basquetebol “é uma associação sem fim lucrativo que se rege por estatutos próprios” (Federação Portuguesa de Basquetebol, 2018a). Responsável pela “promoção, regulamentação e direção da prática do basquetebol em todo o território nacional” (Federação Portuguesa de Basquetebol, 2018a), a F.P.B. tem vindo a promover e organizar, ao longo dos anos, todas

as competições existentes em Portugal, não apenas a nível de escalões de formação (6-17 anos de idade), como também a nível sénior (18 anos de idade ou mais) (Federação Portuguesa de Basquetebol, 2018b).

Tendo em conta os dados referentes à época desportiva de 2019/2020, as competições organizadas pela F.P.B. envolvem 130 clubes, que se encontram divididos em quatro campeonatos: Campeonato da Liga Placard, Campeonato da Proliga, Campeonato Nacional da 1ª Divisão e o Campeonato Nacional da 2ª Divisão.

Missão e Visão da F.P.B.

A missão da Federação Portuguesa de Basquetebol passa por dignificar o basquetebol, promovê-lo como a primeira modalidade de pavilhão e contribuir para a afirmação da mesma como uma referência no panorama desportivo (Federação Portuguesa de Basquetebol, 2018c).

Relativamente à sua visão, a F.P.B. manifesta o desejo de “satisfazer os desafios que o presente lhe apresenta” (Federação Portuguesa de Basquetebol, 2018c), e de contribuir de forma significativa para a evolução da modalidade a nível nacional e “ganhar um futuro” para a mesma (Federação Portuguesa de Basquetebol, 2018c).

Comunicação na Federação Portuguesa de Basquetebol

Perante a ausência de dados atuais sobre o estado da comunicação no basquetebol nacional e na Federação Portuguesa de Basquetebol, a entrevista exploratória realizada a Ricardo Brito Reis, responsável pela comunicação da principal entidade do basquetebol português, contribuiu para a apresentação de dados atuais e de uma perspetiva privilegiada em relação à área da comunicação.

De acordo com o mesmo, observa-se nos dias de hoje um maior investimento por parte da F.P.B. no que diz respeito à comunicação, em comparação com o passado, onde a comunicação consistia no desenvolvimento de relações de forma exclusiva com as pessoas que já faziam parte do universo do basquetebol nacional: “A comunicação era feita apenas para clubes, associações, atletas e treinadores, e agora começamos a trabalhar mais para fora também” (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 2).

Para além da existência de um projeto que envolve a inovação e transformação do seu website, a F.P.B. apresenta atualmente uma forte aposta na utilização de várias plataformas. Para além dos projetos e objetivos estabelecidos para as redes sociais *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, a adoção do serviço de *streaming* através do Youtube e do projeto FPB TV é considerada por Ricardo Brito Reis como um ponto de viragem na comunicação do basquetebol em geral (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 4). Este serviço permite não só a transmissão de vários jogos por semana dos diversos campeonatos de basquetebol em Portugal, como também levou a um acordo com a Rádio e Televisão Portuguesa (RTP) e à consequente transmissão de um jogo por semana em canal aberto (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 4).

3. Desenho da Investigação

3.1. Introdução ao Desenho da Investigação

De acordo com Gabriel Mithá Ribeiro, o desenho de qualquer investigação no âmbito das ciências sociais e humanas deve ser caracterizado pela sua estrutura e seguir vários princípios epistemológicos, tais como:

- Valorizar a interdisciplinaridade;
- Considerar a complexidade e atributos da natureza humana;
- Analisar e não julgar;
- Estabelecer fronteiras entre empatia e identificação;
- Analisar de forma teórica, metódica e empírica (Ribeiro, 2018, p. 25).

A integração destes princípios no processo de investigação é fundamental para o aumento da credibilidade do estudo (Ribeiro, 2018). No entanto, estes representam apenas uma parte da exposição do procedimento científico. De acordo com Quivy e Campenhoudt, este deve ser dividido em três fases distintas (Quivy & Campenhoudt, 1995). Com o objetivo de esclarecer todos os preconceitos e dúvidas relacionados com a área científica, a primeira fase deve caracterizar-se pela elaboração de várias leituras e, em certos casos, entrevistas exploratórias, de forma a apresentar informação esclarecedora sobre os diferentes temas abordados (Quivy & Campenhoudt, 1995, pp. 25-27). Esta fase deve também destacar-se pela definição de uma pergunta de partida e da problemática, que irão contribuir de forma a perceber o que será trabalhado ao longo da investigação (Quivy & Campenhoudt, 1995, pp. 26, 27).

Este processo de rutura lança a segunda fase do processo de investigação, sendo ela a construção. É nesta etapa que o investigador deve preparar o procedimento, tendo em consideração todas as etapas e potenciais obstáculos que poderá encontrar pelo caminho (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 26). A construção de um bom modelo de análise poderá contribuir para o sucesso da terceira etapa, a verificação. Esta representa a parte prática do processo, que consiste na observação e análise de todos os dados adquiridos, e a consequente apresentação das principais conclusões, que por sua vez podem dar como terminado o processo de investigação, ou levar à reestruturação do modelo de análise, caso os dados não sejam conclusivos (Quivy & Campenhoudt, 1995, pp. 27, 28).

3.2. Pergunta de Partida

Uma das chaves para a eficácia do lançamento da investigação passa pela elaboração de uma frase ou pergunta que permita, com poucas palavras, esclarecer o pensamento do investigador (Creswell, 2009, p. 103) e evidenciar o que se pretende compreender a partir da investigação (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 32). Para lançar um projeto de investigação com uma pergunta de partida, esta deve cumprir vários requisitos, sendo que um deles passa pela clareza pela qual a mesma se deve destacar, tornando-se importante “formular uma pergunta precisa cujo sentido não se preste a confusões” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 35).

A pergunta deve também dar a entender que o objetivo de investigação é exequível, sendo que a apresentação de um propósito de investigação irrealista que não corresponda aos recursos disponíveis, pode prejudicar a credibilidade do processo (Quivy & Campenhoudt, 1995, pp. 37, 38). Finalmente, a pergunta deve destacar-se pela sua pertinência, abordando apenas o estudo daquilo “que existe ou existiu” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 42). Neste caso torna-se importante não confundir análise com juízo de valor, uma tendência que Quivy e Campenhoudt afirmam como sendo “muito usual e nem sempre fácil de detectar” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 38).

Deste modo, definiu-se a seguinte pergunta de partida, à qual se pretende responder através do presente trabalho de investigação:

“Qual o estado atual da comunicação nos clubes desportivos em Portugal na modalidade do basquetebol?”

O principal objetivo passa por perceber qual a perspetiva adotada, por parte dos clubes de basquetebol em Portugal, em relação à comunicação e à importância do papel que esta função desempenha para o funcionamento e gestão das organizações desportivas. Pretende-se, desta forma, analisar em que medida é que as estratégias de comunicação no desporto contribuem para o aprimoramento das relações desenvolvidas entre uma organização desportiva situada no âmbito do basquetebol e os diferentes *stakeholders* que a mesma é capaz de alcançar.

Neste âmbito, tal como já foi analisado, observa-se uma grande variedade de potenciais públicos-alvo das organizações, tais como, por exemplo, atletas, pais, treinadores, fãs

desportivos, autarquias, entidades patrocinadoras ou desporto escolar (L'Etang, 2013; Hopwood, Kitchin & Skinner, 2011). Sendo assim, serão analisadas e interpretadas as perspetivas de diversos representantes de vários clubes de basquetebol a nível nacional sobre as relações de comunicação com grande parte dos seus potenciais *stakeholders*.

No final do processo de investigação, o objetivo passa por perceber o estado atual da comunicação praticada por parte das organizações desportivas na modalidade do basquetebol em Portugal, e as principais adversidades com as quais os clubes desportivos se deparam, que possam, por sua vez, impedir o desenvolvimento de relações fundamentais para o sucesso das organizações.

3.3. Objeto de análise

O projeto de investigação insere-se na área da Gestão Estratégica das Relações Públicas, já definida no capítulo I como um processo que permite o desenvolvimento de relações que possam ser consideradas como vantajosas para as organizações e os seus respetivos *stakeholders* (Grunig, Grunig & Dozier, 2002; Xifra, 2007; Smith, 2013). Tendo em conta a existência de várias áreas que beneficiam com as características da profissão das Relações Públicas (RP) (Theaker & Yaxley, 2013), decidiu-se, no âmbito da presente investigação, destacar a área do desporto. De acordo com Jacquie L'Etang, as organizações desportivas podem usufruir através do exercício da função das RP, ao estabelecer relações fundamentais com *stakeholders*-chave, tais como as entidades patrocinadoras ou as autarquias (L'Etang, 2013, p. 21).

Sendo assim, a presente investigação irá relacionar a área das Relações Públicas e da comunicação com o mundo desportivo e os aspetos que caracterizam o mesmo, analisando a forma como esta função pode exercer impacto no dia-a-dia de uma organização desportiva. De forma a especificar ainda mais o objeto de análise, foi selecionada a modalidade de basquetebol, de forma a analisar o papel e o impacto da função das Relações Públicas e da comunicação nos diferentes clubes portugueses, de acordo com a perspetiva dos seus responsáveis.

Com o objetivo de introduzir os princípios de RP e desporto abordados no contexto da investigação, evidencia-se nos capítulos I e II uma revisão bibliográfica dos temas que se relacionam com ambas as áreas. A mesma inclui um resumo da história e da evolução do

desporto e do basquetebol, começando por uma abordagem geral e a nível mundial, passando de seguida para a representação de um cenário mais atual que caracteriza a modalidade em particular e o desporto português. Desta forma pretende-se facilitar a compreensão do universo que será alvo de análise durante a investigação.

No capítulo II refere-se a presença de 130 clubes, divididos em quatro divisões nacionais. Perante esta divisão, decidiu-se incluir na investigação a perspetiva de dois clubes de cada campeonato (com a exceção da Liga Placard), com o intuito de confirmar a existência de potenciais discrepâncias à medida que o nível competitivo vai baixando (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 8). Assim sendo, foram realizadas entrevistas aos seguintes clubes: Futebol Clube de Gaia, Juvemaia ACDC, Sporting Clube Vasco da Gama, Atlético Clube Moscavide, Academia Lumiar e Académica de Coimbra.

Inicialmente, o objetivo estabelecido para cada clube passava pela entrevista a dois responsáveis: o presidente da direção e o responsável pela comunicação. Desta forma pretendia-se garantir as perspetivas de alguém ligado aos assuntos internos e externos do clube (presidente), e de alguém que esteja a par de todos os assuntos ligados à comunicação (responsável pela comunicação). No entanto, a indisponibilidade demonstrada por parte de pelo menos um dos responsáveis, observou-se em praticamente todos os casos, sendo que se tornou obrigatório adaptar os objetivos inicialmente estabelecidos para as entrevistas. No caso do Sporting Clube Vasco da Gama, foi possível entrevistar dois responsáveis pelo clube, sendo eles o presidente e o vice-presidente, perante a ausência de um responsável oficial pela comunicação. Nos restantes casos, foram entrevistados apenas uma pessoa por clube, que exercesse funções de comunicação.

3.4. Entrevista exploratória

Com base na revisão bibliográfica realizada no processo de preparação da investigação, notou-se a ausência de dados atuais sobre o universo do desporto e do basquetebol em Portugal. Sendo assim, de forma a contribuir para uma melhor contextualização do objeto de estudo, resolveu-se elaborar uma entrevista de teor exploratório ao diretor de comunicação da Federação Portuguesa de Basquetebol, Ricardo Brito Reis, com o objetivo de proporcionar uma ideia geral do funcionamento do processo de comunicação

a nível interno e externo da principal entidade responsável pelo funcionamento do basquetebol em Portugal (ver capítulo 2).

De acordo com Ricardo Brito Reis, tem-se vindo a observar, ao longo do tempo, um aumento significativo do número de destinatários da comunicação desenvolvida por parte da F.P.B., muito por culpa da criação de diferentes tipos de conteúdo para todas as pessoas associadas, de uma forma ou outra, ao universo do basquetebol português (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 2). A importância dada ao papel da comunicação para o sucesso da F.P.B. e da propagação da modalidade em geral tem-se vindo a expressar nos clubes desportivos, com atitudes tais como a contratação de pessoas para a comunicação (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 6). De forma a estimular ainda mais o papel da comunicação nos clubes, demonstra-se por parte da F.P.B. disponibilidade em colaborar com todos os clubes de todas as divisões.

No entanto, Ricardo Brito Reis refere também a existência de um conjunto de dificuldades que possam condicionar o desenvolvimento da comunicação no basquetebol português, nomeadamente no que diz respeito à estrutura de alguns clubes: “O que acontece é que quanto mais baixo tu desces no escalão do basquetebol português, as estruturas dos clubes vão-se revelando como minúsculas. Há clubes que têm uma, duas pessoas na estrutura, onde o Presidente é o seccionista” (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 8). Esta conclusão por parte de Ricardo Reis contribuiu em parte para a formulação da pergunta de partida, tendo-se considerado relevante compreender o estado da comunicação praticada pelos clubes de basquetebol em Portugal, tendo em conta a perspectiva dos responsáveis dos mesmos.

3.5. Objetivos

- Perceber e retratar o processo geral de comunicação adotado por parte dos clubes desportivos na modalidade do basquetebol com os seus *stakeholders* (atletas, treinadores, pais, fãs, etc...);
- Perceber como funciona o processo de comunicação entre os clubes e a Federação Portuguesa de Basquetebol;
- Detetar e perceber os principais problemas ligados à comunicação entre clubes e os seus *stakeholders*.

3.6. Tipologia de Pesquisa

No âmbito deste trabalho define-se “métodos” como um conjunto de procedimentos que contribuem para a realização dos objetivos de investigação e que “constituem de maneira mais ou menos abstracta ou concreta, precisa ou vaga, um plano de trabalho em função de uma determinada finalidade” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 193). Perante a existência de diferentes metodologias de investigação, optou-se por aquela que permite de melhor forma compreender as perspetivas da parte de quem fornece os dados que serão analisados (Carmo & Ferreira, 2008; Daymon & Holloway, 2011): a metodologia qualitativa. Desta forma, pretende-se desenvolver uma aproximação mais naturalista com o universo alvo da investigação, com o objetivo de “minimizar ou controlar os efeitos” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 198) que possam ser causados por uma intervenção demasiado ativa por parte do investigador, e que, por sua vez, influencie em demasia os dados adquiridos (Carmo & Ferreira, 2008, p. 198).

Como tal, é adotada uma perspetiva interpretativista, pretendendo-se analisar as perspetivas dos responsáveis dos clubes de basquetebol e compreender e situar a realidade no qual os mesmos se inserem (Daymon & Holloway, 2011). Após o desenvolvimento dos diferentes temas e assuntos relacionados com o objeto de estudo nos dois primeiros capítulos, considerou-se a entrevista como a técnica mais apropriada de recolha de dados, sendo que esta permite reunir com mais detalhe as diferentes experiências, opiniões e observações da parte do entrevistado em relação ao tema de eleição (Rubin & Rubin, 2012, p. 3).

Finalmente, de forma a analisar os dados obtidos após a realização das entrevistas, optou-se por uma análise de conteúdo qualitativa. Este tipo de análise oferece ao investigador uma certa liberdade na interpretação dos dados, podendo ordenar os mesmos em várias categorias, mediante os diferentes objetivos que pretende atingir (Carmo & Ferreira, 2008, p. 269). Tendo em conta o já referido elevado número de potenciais *stakeholders* que podem estar relacionados com as organizações desportivas, a divisão e conseqüente abordagem de diferentes categorias torna-se fundamental para garantir a interpretação de todos os aspetos que possam vir a contribuir para a resposta à pergunta de partida e aos objetivos de pesquisa. Como tal, optou-se pela elaboração de um quadro de codificação, de forma a organizar os diferentes temas abordados no âmbito da investigação em várias categorias e subcategorias (Schreier, 2012).

3.7. Revisão Bibliográfica

Para compreender de melhor forma as áreas que constituem o objeto de análise, sendo elas as Relações Públicas e o desporto, realizou-se uma revisão bibliográfica com base na consulta de diversas obras e artigos de diferentes autores. Dentro das mesmas, torna-se importante destacar o papel das obras *Sports Public Relations* de Jacquie L'Etang (2013), *Sport Public Relations: Managing Organizational Communication* de Stoldt, Dittmore e Branvold (2006) e *Sport Public Relations and Communication* de Hopwood, Skinner e Kitchin (2011). Estas contribuem para a compreensão da interligação dos mundos de comunicação e desporto, evidenciando a importância da função das RP nos diferentes setores e âmbitos que contribuem para o sucesso das organizações desportivas.

A definição dos principais conceitos abordados ao longo da presente investigação foi realizada com o objetivo de esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir em relação ao contexto dos termos utilizados, tal como por exemplo, o caso da confusão entre as Relações Públicas e o Marketing (ver Capítulo I). Pretende-se também evidenciar, com base em diferentes teorias e autores, a importância do desenvolvimento de relações com todos os setores que contribuem para o funcionamento da organização, não só a nível desportivo, como também a nível político, social e comercial (L'Etang, 2006, p. 243).

A leitura e consulta de diferentes obras e artigos contribuiu também para a identificação dos potenciais *stakeholders* que tendem a estabelecer relações mutuamente benéficas com organizações desportivas. Foram identificados sete *stakeholders* desportivos: os fãs, as entidades patrocinadoras, os media, os atletas, as escolas, as autarquias e as associações do terceiro setor. As diferentes características que cada grupo de *stakeholders* apresenta leva à necessidade de adaptar a forma como as mesmas são abordadas. Por exemplo, no caso dos media, decidiu-se implementar a estratégia adotada por parte de Damian Ryan (2014) e Michelle Abdow (2020), com a divisão dos tipos de media em quatro segmentos: *Owned, Paid, Earned* e *Shared*.

Por sua vez, o objetivo estabelecido para o segundo capítulo passa por introduzir o mundo do desporto e do basquetebol, nomeadamente através da introdução aos valores que podem ser inculcados nos praticantes e todas as pessoas pertencentes a este universo (Praça, 2017), e às questões muitas vezes relacionadas à área do desporto, tais como o profissionalismo ou o financiamento. Através da utilização de várias referências e obras

portuguesas que retratam o caso português, pretende-se demonstrar a realidade dos setores do desporto e do basquetebol a nível nacional.

No entanto, a principal conclusão a reter com base na revisão bibliográfica passa pela ausência de referências bibliográficas atuais que permitam adotar uma visão atual do estado do basquetebol em Portugal. Este fator motivou a realização da presente investigação.

3.8. Procedimento de Recolha de Dados: Entrevistas

Tal como já foi referido anteriormente, optou-se pela entrevista como o procedimento de eleição com vista para a recolha de dados. Esta escolha deve-se às características da entrevista, que por sua vez permitem ao investigador focar-se num conjunto de questões relacionadas com o objeto de estudo, oferecendo ao mesmo tempo liberdade para desenvolver a sua própria estrutura (Rubin & Rubin, 2012, pp. 5-7).

Com o objetivo de realizar um ponto de situação atual no que diz respeito à comunicação praticada no âmbito dos clubes de basquetebol em Portugal, decidiu-se entrevistar:

- dois clubes pertencentes ao XVII Campeonato da Proliga, composto por 14 clubes;
- dois clubes pertencentes ao VII Campeonato Nacional da 1ª Divisão Masculina, composto por 28 clubes, 14 da zona norte e 14 zona sul;
- dois clubes pertencentes ao III Campeonato Nacional da 2ª Divisão Masculina, composto por 74 clubes divididos em oito grupos, quatro da zona norte e quatro grupos à zona sul.

A etapa relativa ao desenvolvimento de contactos e marcação de entrevistas foi outro grande desafio, sendo que se evidenciou uma fraca disponibilidade demonstrada por grande parte dos clubes, nomeadamente nos dois principais escalões do basquetebol nacional, a Liga Placard e a Proliga. No caso da Proliga, esta dificuldade pode ser justificada através do número limitado de opções (14) e consequente exclusão de casos devido à localização geográfica dos mesmos. Numa fase inicial, foi possível evidenciar uma concentração a nível geográfico dos clubes nas zonas Norte e Sul do país, tendo-se pretendido desta forma realizar três entrevistas em cada zona. No entanto, devido à falta

de disponibilidade demonstrada por grande parte dos clubes abordados, a amostra limita-se apenas à participação dos clubes nos respetivos campeonatos.

No final, foram entrevistados os seguintes responsáveis pela comunicação:

XVII Campeonato da Proliga:

- Artur Botão: Presidente da direção da Academia do Lumiar;
- João Frazão: Presidente da direção da Académica de Coimbra;

VII Campeonato Nacional da 1ª Divisão Masculina

- José Manuel Abrantes: Treinador Principal de séniores e um dos responsáveis pela comunicação do Atlético Clube de Moscavide;
- Manuel António da Silva Rodrigues e David Oliveira: Presidente da direção e Vice-Presidente e um dos responsáveis pela comunicação do Sporting Clube Vasco da Gama;

III Campeonato Nacional da 2ª Divisão Masculina

- José Jorge do Vale Pinto Dias: Presidente da direção da Juvemaia - Associação Cultural Desportiva e Cívica;
- Nuno Sousa: Um dos responsáveis pela comunicação e design do Futebol Clube de Gaia;

De forma a proceder à realização das entrevistas, foi elaborado um guião com base nos assuntos e tópicos desenvolvidos nos capítulos I e II (ver no apêndice 10). As perguntas foram divididas em diferentes temas, de maneira a contribuir para a segmentação da entrevista e para o enquadramento das diferentes categorias criadas e analisadas após a recolha de dados. Com o objetivo de explorar ao máximo os temas e os conteúdos abordados em cada pergunta, resolveu-se apostar numa entrevista semiestruturada.

Optou-se assim por uma estrutura que inclui perguntas já pré-definidas e preparadas, dando, no entanto, possibilidade ao entrevistado de realizar perguntas *follow-up*, caso seja visto como necessário (Rubin & Rubin, 2012, pp. 30, 31). Por norma, estas colocam-se apenas em casos específicos, nomeadamente após uma resposta que tenha sido considerada como incompleta e que não tenha respondido à pergunta colocada, ou após

a menção de um tópico ou aspeto por parte do entrevistado que seja interpretada pelo investigador como uma oportunidade para colocar novas perguntas.

Resumindo, o guião de entrevista utilizado para todos os clubes (ver apêndice 10) divide-se em doze pontos elaborados com base em todos os aspetos abordados durante os primeiros dois capítulos da investigação, com o principal objetivo de analisar o papel da função da comunicação em cada clube.

3.9. Método de Tratamento de Dados

Análise Qualitativa de Conteúdo

Após a realização das entrevistas aos responsáveis dos clubes portugueses de basquetebol, o processo de recolha dos dados obtidos efetuou-se com o objetivo principal de perceber qual o estatuto da comunicação que se evidencia no âmbito do universo estudado, e de que forma é que esta função é praticada com o intuito de desenvolver relações importantes com os potenciais *stakeholders* das organizações desportivas.

Com este objetivo em mente, transcreveram-se na íntegra todas as entrevistas realizadas (ver apêndices 2-7). Dessa forma, todos os dados obtidos encontram-se sujeitos à análise e realização de deduções que contribuam de maneira a cumprir o objetivo delineado inicialmente. Optou-se assim por uma Análise de Conteúdo Qualitativa, cujas características permitem interpretar os dados obtidos de uma maneira menos exaustiva, com base em aspetos pré-definidos pelo investigador, com o objetivo inicial de encontrar resposta para a pergunta de partida (Schreier, 2012).

Com a escolha deste método, pretende-se reduzir a quantidade de dados obtidos através da transcrição na íntegra das entrevistas realizadas, de forma a obter aqueles que são estritamente necessários para a obtenção da resposta à pergunta de partida (Schreier, 2012). Esta seleção é feita com base em temas e aspetos retratados na revisão bibliográfica realizada nos capítulos I e II.

Estes aspetos encontram-se, por sua vez, representados numa palavra ou frase, para demonstrar o que se pretende trabalhar. Sendo assim, para cada tema abordado nas entrevistas realizadas aos responsáveis dos clubes de basquetebol, foram definidas várias

categorias e subcategorias que representam os conceitos que serão alvos de análise (Rubin & Rubin, 2012, pp. 193, 194).

3.10. Quadro de Codificação

Com o objetivo de estruturar e organizar as diferentes categorias definidas durante o processo de tratamento de dados, optou-se pela realização de um quadro de codificação. Este encontra-se dividido em diferentes temas abordados nas entrevistas realizadas aos responsáveis dos clubes de basquetebol. Por sua vez, cada tema contém as diferentes categorias, cada uma baseada numa característica específica do tema em questão, de forma a garantir uma unidimensionalidade e a devida separação e ordem das categorias (Schreier, 2012).

Para especificar e desenvolver cada categoria, foram definidas, em determinados casos, várias subcategorias, cada uma contendo apenas uma unidade de código proveniente das entrevistas, no sentido de garantir exclusividade mútua dos dados (Schreier, 2012). Desta forma, pretende-se também garantir a exaustividade do tratamento de dados, tentando complementar cada categoria com pelo menos uma subcategoria (Schreier, 2012), que, por sua vez, é analisada sempre pelo menos uma vez, com o objetivo de evitar a falta de objetividade da sua existência e garantir uma saturação total dos dados (Schreier, 2012).

Sendo assim, com base nesta estrutura, pretende-se escolher, filtrar e organizar todos os temas e consequentes categorias e subcategorias que serão mais tarde sujeitas à análise e interpretação que irá possibilitar “a compreensão do fenómeno que constitui o objecto de estudo” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 277).

3.11. Categorias e subcategorias

A definição das principais categorias e subcategorias interpretadas na investigação efetuou-se com base em todos os processos mencionados anteriormente, desde a revisão bibliográfica efetuada nos capítulos I e II, até às principais conclusões obtidas através da entrevista exploratória realizada ao responsável pela comunicação da Federação Portuguesa de Basquetebol, Ricardo Brito Reis. Esta categorização irá contribuir para a segmentação do material estudado na presente investigação.

Tema: Responsável de comunicação

Numa abordagem inicial, pretende-se perceber dois aspetos em relação ao responsável do clube entrevistado: qual a sua função exercida no clube e que importância atribui ao tema da comunicação. Desta forma elaborou-se uma *tour question* para perceber a perspetiva do entrevistado e destacar o que é considerado como relevante e fundamental em relação à comunicação (Rubin & Rubin, 2012).

Função do entrevistado

A partir desta categoria pretende-se observar que função é que os responsáveis pela comunicação afirmam exercer no clube, com o objetivo principal de perceber se o processo de comunicação é gerido por um profissional de comunicação, ou por alguém com outro tipo de funções dentro da organização desportiva.

- **Presidente e/ou Vice-Presidente da direção**

Fazem parte desta subcategoria todas as unidades de registo nas quais se confirma o exercício da função de presidente ou vice-presidente da direção do clube.

- **Treinador ou Coordenador da secção de basquetebol**

Nesta subcategoria estão incluídas as unidades de registo onde se observa o exercício da responsabilidade de coordenador da secção de basquetebol.

- **Diretor/Profissional de Comunicação**

Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo nas quais se apresenta o exercício da função de diretor de comunicação do clube.

Importância da comunicação

Nesta categoria, o objetivo passa por perceber de que forma os responsáveis dos clubes interpretam o papel da comunicação e que importância atribuem a esta função para o sucesso do clube enquanto uma organização.

Tema: Comunicação com os *stakeholders*

Destinatários prioritários da comunicação

O objetivo desta categoria passa por identificar, com base na perspetiva dos responsáveis, quais os principais grupos de *stakeholders* considerados como os destinatários prioritários da comunicação desenvolvida pelo clube.

- **Stakeholders Internos**

Através desta subcategoria incluem-se todas as unidades de registo que se refiram a *stakeholders* internos do clube como os principais destinatários da comunicação desenvolvida, tais como os sócios, atletas ou treinadores.

- **Stakeholders Externos**

Nesta subcategoria encontram-se todas as referências que apontam os *stakeholders* externos como os principais destinatários da comunicação do clube, tais como as entidades patrocinadoras, escolas ou autarquias.

- **Stakeholders Internos ou Externos**

Nesta subcategoria são incluídas as unidades de registo nas quais se mencionam *stakeholders* internos e externos como destinatários prioritários da comunicação do clube.

Plataformas para comunicação com *stakeholders*

Com esta categoria pretende-se perceber que plataformas tendem a ser utilizadas pelos clubes de basquetebol em Portugal com o objetivo de comunicar com os seus seguidores e diferentes tipos de *stakeholders*.

- **Meios Digitais: Mail e Redes Sociais**

Através desta subcategoria destacam-se as unidades de registo nas quais se admite os meios digitais, tais como o e-mail ou as redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter ou Youtube) como as plataformas mais vezes utilizadas de forma a comunicar com os seus diferentes grupos de *stakeholders*.

- **Telemóvel: Chamadas ou mensagens**

Inserem-se neste caso as unidades de registo que se refiram à prática da comunicação com os diferentes *stakeholders* através de chamadas telefónicas ou mensagens privadas.

- **Sem registo de plataforma**

Incluem-se nesta subcategoria as referências à preferência pela comunicação pessoal, meios impressos ou outros tipos de meios como uma forma de comunicar com os *stakeholders*, em detrimento das plataformas existentes.

Manual de Comunicação

A adoção de um conjunto pré-definido de normas e procedimentos pode garantir uma maior coerência e capacidade de integração na forma de comunicar por parte dos responsáveis pela comunicação (Coalter, 2008). Sendo assim, pretende-se, através desta categoria, confirmar a existência de um manual de comunicação ou de um conjunto de normas presentes na altura de preparação, prática e/ou avaliação do processo de comunicação praticado pelos clubes, e ao mesmo tempo observar até que ponto é que o mesmo é monitorizado e planeado.

- **Manual de comunicação incorporado**

Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que se refiram à existência de um manual de comunicação incorporado de forma a guiar a comunicação do clube.

- **Normas orientadoras de comunicação**

Através desta subcategoria pretende-se identificar as unidades de registo que, perante a inexistência de um manual de comunicação, se refiram a um conjunto de normas ou linhas orientadoras utilizadas para a comunicação do clube com os *stakeholders*.

- **Inexistência de manual de comunicação ou normas orientadoras**

Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que se refiram à inexistência de um manual de comunicação ou de linhas orientadoras para a comunicação com os *stakeholders*.

Tema: Relação com a Federação Portuguesa de Basquetebol

Comunicação entre clubes e a F.P.B.

Com base nesta categoria, o objetivo principal passa por analisar a perspetiva dos responsáveis relativamente à comunicação estabelecida entre o clube e a F.P.B., pretendendo perceber com que frequência e em que casos é que esta acontece.

- **Comunicação regular**

Aqui inserem-se as unidades de registo que se refiram à relação de comunicação entre o clube e a F.P.B. como sendo praticada com regularidade.

- **Exclusivamente por via eletrónica**

Na presente subcategoria inserem-se as referências à comunicação com a F.P.B. como um processo que funciona exclusivamente por via eletrónica, através do e-mail ou pelas redes sociais.

- **Inexistente**

No âmbito da presente subcategoria são consideradas todas as unidades de registo que se refiram à relação de comunicação entre o clube e a F.P.B. como sendo inexistente.

Apoios para a comunicação provenientes da F.P.B.

Na entrevista exploratória realizada a Ricardo Brito Reis, o mesmo menciona alguns apoios disponibilizados por parte da F.P.B. para a comunicação dos clubes (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, pp. 5-6). De forma a perceber quais destes apoios são mencionados por parte dos responsáveis de comunicação dos clubes, as subcategorias aqui incluídas representam os apoios mencionados pelo responsável da comunicação da F.P.B.

- **Promoção das atividades dos clubes**

Nesta subcategoria incluem-se as referências à promoção por parte da F.P.B. das atividades de comunicação desenvolvidas pelo clube (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 5).

- **Disponibilização da ajuda para o *design***

Neste caso são contabilizadas as unidades de registo que se referem à ajuda dada por parte da Federação em relação a assuntos relacionados com o design das ações de comunicação do clube (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 6).

- **Apoios técnicos: transmissão de jogos e/ou fotografias**

Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que se refiram à disponibilidade da parte da Federação em providenciar transmissões de jogos ou sessões fotográficas e desenvolvimento de conteúdo (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 6).

- **Não existem apoios para a comunicação**

Nesta subcategoria incluem-se todas as unidades de registo que se refiram à inexistência de qualquer tipo de apoio em relação à comunicação da parte da FPB.

Tema: Gabinete de Comunicação

A existência de um gabinete ou de um responsável de comunicação é fundamental para a gestão eficaz das ações de RP e comunicação (L'Etang, 2013). No caso da F.P.B., Ricardo Brito Reis, apesar de confirmar a existência de um setor próprio de comunicação, aponta vários problemas em relação à gestão interna e externa da mesma, destacando a falta de conhecimento geral dos processos de gestão de comunicação de crises e de avaliação das atividades de comunicação (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, pp. 7-10).

Existência de um Gabinete de Comunicação

De acordo com Ricardo Reis, nota-se a ausência de pessoas ligadas à comunicação nas estruturas dos clubes (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 8). De forma a confirmar esta afirmação, pretende-se perceber se, de acordo com a perspetiva dos responsáveis dos clubes, existe um gabinete de comunicação.

Plano de comunicação de crise

O planeamento de estratégias e o estudo dos diferentes problemas existentes no mundo organizacional desportivo pode vir a representar, a longo ou curto prazo, uma mais-valia para o sucesso da entidade (L'Etang, 2013, p. 47). Ao questionar os clubes desportivos sobre o processo de gestão da comunicação de crise, pretende-se perceber se o mesmo é elaborado com a ajuda de um responsável designado.

- **Responsável pela gestão da comunicação de crises**

Na presente subcategoria incluem-se as unidades de registo que se refiram à presença de ações de gestão comunicação de crises do clube com a ajuda de um responsável por essa mesma área.

- **Inexistência de gestão da comunicação de crises**

Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que se refiram à inexistência do processo de gestão da comunicação de crises no clube.

Avaliação das ações de comunicação

Ricardo Brito Reis, apesar de demonstrar uma adesão positiva por parte da F.P.B. ao processo de avaliação das atividades de comunicação realizadas, confirma a existência de certas dificuldades em medir o sucesso das mesmas, sendo que os valores nem sempre são mensuráveis (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 8). Tendo isto em

conta, pretendeu-se perceber de que forma é que os clubes tendem a avaliar o sucesso das suas ações de comunicação, sendo este um aspeto fundamental na gestão das organizações desportivas (Lagae, 2005, pp. 223).

- **Reuniões de avaliação**

Fazem parte desta subcategoria todas as unidades de registo nas quais se confirma a existência de um processo de avaliação de resultados através da realização de reuniões.

- **Relatórios de avaliação**

São considerados na presente categoria todas as unidades de registo que se refiram à existência da avaliação de resultados por intermédio de relatórios de avaliação.

- **Inexistência de um processo de avaliação**

Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que se refiram à inexistência de um processo de avaliação dos resultados provenientes das ações de comunicação.

Tema: Comunicação Institucional

Tench e Yeomans defendem a prática eficaz de comunicação a nível institucional como um aspeto fundamental para o desenvolvimento de relações positivas entre a organização e todos os tipos de *stakeholders* que a mesma pode alcançar (Tench & Yeomans, 2006).

Reputação do clube

Por vezes, manter uma boa reputação e demonstrar a mesma nas ações de comunicação pode contribuir para a diferenciação das organizações (Kowalski, 2008) e uma consequente interpretação positiva por parte dos consumidores e do público-alvo que as mesmas pretendem alcançar (Horn, 2006). Tendo isso em conta, pretende-se perceber se os clubes desportivos apresentam a tendência em incorporar a reputação do clube na sua comunicação.

Comunicação da missão e dos valores do clube

Através desta categoria pretende-se confirmar se a inclusão da missão e dos valores na comunicação institucional é vista como uma prioridade por parte dos responsáveis dos clubes.

- **Missão e valores implementados na comunicação do clube**

Nesta subcategoria incluem-se as referências à inclusão da missão e dos valores da organização nas ações de comunicação do clube.

- **Missão e valores não implementados na comunicação do clube**

Incluem-se nesta subcategoria as referências nas quais se negam a existência da implementação da missão e dos valores do clube nas duas ações de comunicação.

Tema: Responsabilidade Social

Através do conteúdo abordado no capítulo I em relação à questão da responsabilidade social nas organizações desportivas, observa-se o exercício desta função como um fator diferenciador das organizações aos olhos dos diferentes tipos de *stakeholders* (L'Etang, 2013).

Ações de responsabilidade social

Através desta categoria pretende-se entender com que grupos de *stakeholders* é que os clubes tendem a desenvolver ações de responsabilidade social.

- **Com as escolas**

Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que se refiram ao desenvolvimento de ações de cariz social com escolas.

- **Com os atletas**

A esta subcategoria pertencem as unidades de registo que se refiram à existência de atividades de cariz social com os atletas.

- **Com instituições de caridade**

Inserem-se nesta subcategoria as referências à relação com as instituições de caridade como uma ação de responsabilidade social praticada pelo clube.

- **Ações de responsabilidade social não mencionadas**

Nesta subcategoria inserem-se as unidades de registo em que se refere a inexistência de relações específicas de responsabilidade social com qualquer tipo de *stakeholder*.

Projetos Sociais

Com esta categoria pretende-se perceber que tipo de atividades e projetos sociais realizados pelo clube são enumerados e mencionados pelos responsáveis de comunicação.

- **Atividades com as escolas**

Inserem-se nesta subcategoria as unidades de registo que se refiram às atividades com as escolas como um projeto de cariz social que se encontra em desenvolvimento.

- **Atividades com instituições de caridade**

Fazem parte desta subcategoria as referências à realização de atividades e projetos sociais com instituições de caridade.

- **Realização de eventos/torneios**

Inserem-se nesta subcategoria as unidades de registo que se refiram à realização de eventos ou torneios de cariz social.

- **Inexistência de atividades ou projetos sociais**

Incluem-se nesta subcategoria as unidades de registo em que se refere a inexistência de atividades ou projetos sociais realizados pelo clube na altura da realização da entrevista.

Tema: Redes Sociais

A utilização das redes sociais tem vindo a ser confirmada como uma das principais estratégias de comunicação adotadas por parte das organizações, tendo-se tornado quase como obrigatória para estabelecer diversos tipos de relações com os diferentes grupos de *stakeholders* (Howell, 2012, p. 4). No entanto, Ricardo Brito Reis afirma que apesar da tentativa por parte da Federação em estimular os clubes a promover atividades através das redes sociais, existem poucos clubes de basquetebol em Portugal que apresentam um nível de atividade elevado no que diz respeito à utilização das redes sociais, nomeadamente do *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, pp. 13-15).

Número de pessoas responsáveis pelas redes sociais

Com esta categoria pretende-se perceber qual tende a ser o número de pessoas responsáveis pela gestão de redes sociais do respetivo clube identificados pelos responsáveis pela comunicação.

- **Uma pessoa responsável pela gestão de redes sociais**

A esta subcategoria pertencem as unidades de registo que se refiram à existência de apenas uma pessoa responsável pela gestão das redes sociais do clube.

- **Duas ou mais pessoas responsáveis pela gestão de redes sociais**

Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que se refiram à existência de duas ou mais pessoas responsáveis pela gestão das redes sociais do clube.

- **Não há responsável pela gestão de redes sociais**

Fazem parte desta subcategoria as referências à inexistência de um responsável pela gestão das redes sociais do clube.

Caracterização da comunicação através das redes sociais

Com base nesta categoria, o objetivo passa por perceber qual o principal motivo que leva os clubes desportivos a desenvolver conteúdos para as redes sociais.

- **Comunicação de eventos e assuntos relacionados com o clube**

Fazem parte desta subcategoria as unidades de registo que se referem à comunicação de eventos e assuntos relacionados com o clube como o motivo que gera o desenvolvimento de conteúdo através das redes sociais.

- **Gestão da comunicação de crises**

Nesta subcategoria incluem-se as referências à gestão da comunicação de crises como um motivo para desenvolver conteúdo nas redes sociais.

- **Comunicação diversificada**

Inserem-se nesta subcategoria as unidades de registo que se refiram ao desenvolvimento de conteúdo nas redes sociais com base nas diferentes situações vividas no âmbito do clube e do basquetebol.

Avaliação de resultados da comunicação nas redes sociais

O processo de avaliação de resultados e do sucesso das ações de comunicação geradas através das redes sociais pode ser fundamental para as organizações desportivas (Lagae, 2005, pp. 222-224). Pretende-se, conseqüentemente, perceber de que forma os responsáveis dos clubes avaliam a comunicação realizada nessas plataformas.

- **Através de reuniões de avaliação**

Nesta subcategoria incluem-se as referências às reuniões como um processo de avaliação do sucesso da comunicação nas redes sociais.

- **Através das ferramentas disponibilizadas**

Inserem-se nesta subcategoria as unidades de registo que se refiram às ferramentas que permitam a análise dos números de *likes*, partilhas, visualizações e cliques obtidos como o processo de avaliação dos resultados provenientes da comunicação nas redes sociais.

- **A longo prazo**

Nesta subcategoria incluem-se as referências à avaliação a longo prazo como o processo de análise do sucesso da comunicação nas redes sociais.

- **Inexistência de avaliações de resultados**

Inserem-se nesta subcategoria as unidades de registo que se refiram à inexistência do processo de avaliação de resultados provenientes da comunicação nas redes sociais.

Tema: Comunicação de eventos

Ricardo Brito Reis afirma existir uma grande atenção para o processo de realização e planeamento de eventos, confirmando a presença de fases de planeamento e avaliação (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1). Sendo assim, através deste tema pretende-se analisar a perspetiva da parte dos clubes e perceber se existe uma atenção semelhante dispensada aos vários processos de comunicação existentes na organização de um evento.

Plataformas / meios utilizados para comunicação e divulgação de eventos

Através desta categoria pretende-se perceber que plataformas ou meios são utilizados de forma a divulgar os diferentes eventos organizados pelos clubes, ou nos quais os mesmos estejam presentes.

- **Redes Sociais**

A esta subcategoria pertencem as unidades de registo que se refiram às redes sociais como a principal plataforma ou meio utilizado para comunicar e divulgar os eventos do clube.

- **Mail**

Nesta subcategoria inserem-se as unidades de registo que se refiram ao mail como a principal plataforma utilizada para comunicar ou divulgar os eventos do clube.

- **Meios impressos**

Inserem-se nesta subcategoria as referências à divulgação de eventos através de meios impressos, tais como cartazes, folhetos, cartas ou outros.

- **Não existe divulgação**

Fazem parte desta subcategoria as referências à inexistência de uma plataforma ou meios utilizados para divulgar os eventos do clube.

Avaliação do sucesso dos eventos

Através desta categoria, o objetivo passa por perceber se existe, na perspetiva dos responsáveis dos clubes, alguma técnica adotada de forma a avaliar o sucesso e as características positivas e negativas de um determinado evento.

- **Reuniões de avaliação**

Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que se refiram à elaboração do processo de avaliação do sucesso dos eventos dos clubes através de reuniões.

- **Inexistência do processo de avaliação**

Nesta subcategoria são incluídas todas as referências à inexistência de um processo de avaliação do sucesso dos eventos do clube.

Tema: Comunicação com as escolas

A comunicação com as escolas é vista como uma oportunidade para os clubes de recrutar jogadores e de incentivar jovens à prática desportiva (Sérgio, 2017; Almeida et al., 2014). No caso da F.P.B., Ricardo Brito Reis afirma que o principal objetivo da comunicação com as escolas passa por atrair os jovens aos pavilhões e captar o interesse dos mesmos para a modalidade (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, pp. 15, 16).

Regularidade

Tendo em conta a responsabilidade exercida por parte da F.P.B. em recrutar jovens para a modalidade através da comunicação com as escolas, torna-se relevante perceber como funciona a comunicação entre os clubes desportivos e as escolas pertencentes à localidade onde os mesmos se encontram inseridos, e que tipo de dificuldades ou facilidades são mencionadas por parte dos responsáveis dos clubes.

- **Frequente**

Inserem-se nesta subcategoria as unidades de registo que se refiram a uma comunicação frequente entre o clube e as escolas.

- **Rara**

A esta subcategoria associam-se as referências à comunicação com as escolas como um processo raro, acontecendo apenas em algumas ocasiões durante a época desportiva.

- **Não acontece**

Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que se refiram à inexistência de qualquer processo de comunicação com as escolas por parte do clube.

Apoios da Federação/Autarquias para a comunicação com as escolas

Tendo em conta a elevada influência que entidades tais como a Federação e as diferentes autarquias exercem nos clubes desportivos, pretende-se perceber se estas disponibilizam apoios aos clubes de forma a estimular e promover a comunicação com as escolas.

- **Existência de apoios**

Nesta subcategoria inserem-se as unidades de registo que se refiram à existência de apoios por parte da Federação ou das autarquias, de forma a estimular a comunicação e atividades com as escolas, sejam eles financeiros, ou ajudas tais como a disponibilização de material de jogo, pavilhões e/ou alimentos.

- **Inexistência de apoios**

Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que se refiram ao desconhecimento da existência de apoios para estimular a comunicação e as atividades com as escolas por parte da F.P.B. e as autarquias.

Avaliação das atividades com as escolas

O processo de avaliação volta a ser alvo de análise no que diz respeito às atividades de comunicação desenvolvidas com as escolas. Desta forma pretende-se perceber se o resultado proveniente das diferentes ações é avaliado, com o intuito de contribuir para o aperfeiçoamento ou transformação das ações no futuro do clube.

- **Através de reuniões**

Incluem-se nesta subcategoria as unidades de registo que se refiram à existência de um processo de avaliação das atividades realizadas com as escolas através de reuniões.

- **Interpretação de resultados a longo prazo**

Nesta subcategoria incluem-se as referências à interpretação de resultados a longo prazo como a principal forma de avaliar as atividades realizadas com as escolas.

- **Inexistência de avaliação de resultados**

Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que se refiram à inexistência ou o desconhecimento de qualquer ação de avaliação de resultados das atividades realizadas com as escolas.

Tema: Comunicação com as autarquias

Em Portugal, o envolvimento por parte das autarquias locais tem vindo a aumentar com o desenvolvimento do setor desportivo e da prática de diferentes modalidades (Constantino, 2012, p. 21). No entanto, Ricardo Brito Reis descreve o processo de comunicação entre a F.P.B. e as diferentes autarquias como sendo formal e exclusivo aos momentos de preparação e planeamento de eventos e atividades realizadas (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, pp. 16, 17). Tendo em conta a ausência neste caso de uma relação de comunicação dinâmica e ativa, pretende-se perceber se o mesmo se observa no caso da relação entre os clubes desportivos e as autarquias.

Frequência da comunicação

Pretende-se, com base nesta categoria, perceber com que frequência é realizado o processo de comunicação com as autarquias e perceber se o mesmo é efetuado em casos específicos, tais como na realização de eventos, em casos de emergência, ou se o clube mantém uma comunicação dinâmica e constante com as diferentes entidades políticas.

- **Comunicação frequente**

Nesta subcategoria incluem-se todas as referências a uma comunicação frequente com as autarquias.

- **Comunicação mensal**

Inserem-se nesta subcategoria as unidades de registo que se refiram à comunicação com frequência a nível mensal com as autarquias.

- **Comunicação apenas em casos particulares**

Nesta subcategoria inserem-se as referências à comunicação com as autarquias apenas em casos estritamente necessários, tais como a realização de eventos.

Diferenças da comunicação entre a FPB e as autarquias

Inicialmente, as relações estabelecidas entre os clubes e as autarquias podem ser consideradas como sendo mais formais e menos regulares do que no caso da relação com a F.P.B. Sendo assim, resolveu-se analisar as principais diferenças entre ambas as relações fulcrais para o funcionamento dos clubes, e perceber que fatores os responsáveis dos clubes consideram contribuir para a diferenciação da relação de comunicação com ambas as entidades.

- **Regularidade/Facilidade da comunicação**

Nesta subcategoria inserem-se as unidades de registo que se refiram à regularidade ou facilidade da comunicação como a principal diferença da relação com as duas entidades.

- **Ajudas/Apoios**

Inserem-se nesta subcategoria as referências às ajudas e apoios como a principal diferença da comunicação com ambas as entidades.

- **Não existem diferenças**

Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que se refiram à inexistência de diferenças na comunicação com ambas as entidades.

Tema: Patrocínios

A relação entre os clubes desportivos e as entidades patrocinadoras pode apresentar vantagens para ambos os lados, tornando-se conseqüentemente importante explorar esta relação através da comunicação (Fortunato, 2013).

Critérios para a escolha de patrocínios

Ricardo Brito Reis admitiu uma certa dificuldade em desenvolver relações com entidades patrocinadoras: “vivemos numa altura que os patrocínios não abundam” (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1 p. 17), sendo essa a principal razão pela qual não são definidos um número alargado de critérios na altura de estabelecer um acordo de patrocínio por parte da F.P.B. Pretende-se desta forma perceber se existe a mesma

dificuldade nos clubes desportivos, ou se estes aplicam critérios antes de aceitar estabelecer relações com entidades patrocinadoras.

- **Valor monetário**

Esta subcategoria inclui todas as unidades de registo que se refiram ao valor monetário obtido através do acordo como o principal critério adotado para a escolha dos patrocínios.

- **Outros critérios**

Nesta subcategoria inserem-se as unidades de registo que se refiram a outros critérios, para além do valor monetário, utilizados de forma a escolher o patrocínio, tais como a área de especialização ou a legitimidade da entidade patrocinadora.

- **Inexistência de critérios**

Inserem-se nesta subcategoria as unidades de registo que se refiram à inexistência de um critério adotado para a escolha de patrocínios.

Avaliação do sucesso do acordo de patrocínio

Pretende-se também perceber de que forma são avaliados o sucesso e os resultados do acordo de patrocínio por parte dos responsáveis dos clubes desportivos, de forma a discutir o sucesso do acordo e eventuais melhorias ou técnicas a implementar no futuro.

- **Através de reuniões**

Inclui-se nesta subcategoria as unidades de registo que se refiram à existência de uma avaliação do sucesso dos acordos de patrocínio através de reuniões.

- **Através do resultado financeiro**

Nesta subcategoria inserem-se as referências à realização da avaliação do sucesso dos acordos de patrocínio através do resultado financeiro proveniente dos mesmos.

- **A longo prazo**

Inserem-se nesta subcategoria as unidades de registo que se refiram à avaliação a longo prazo como a forma de analisar o sucesso do acordo de patrocínios.

- **Inexistência de processo de avaliação**

Nesta subcategoria inserem-se as unidades de registo que se refiram à inexistência de processos de avaliação do sucesso do acordo desenvolvido com patrocínios.

Tema: Atrair jogadores para os clubes

Tal como foi abordado no capítulo I, um dos principais *stakeholders* que se destaca nas organizações desportivas são os atletas. Torna-se então importante desenvolver um processo de comunicação que seja capaz de atrair ou recrutar jogadores para a modalidade e para integrar os quadros dos respetivos clubes.

Atrair jogadores para os escalões de formação do clube

Ricardo Brito Reis afirma que a responsabilidade de atrair jogadores para os clubes desportivos pertence exclusivamente aos próprios clubes, sendo que a Federação se limita a desenvolver atividades e ações para recrutar jovens para a modalidade em geral (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 18). Sendo assim, pretende-se perceber como é que os clubes desportivos e os seus responsáveis orientam a comunicação de forma a atrair atletas de formação, e que critérios são utilizados para o fazer.

- **Através dos atletas**

Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que se refiram ao contacto pessoal estabelecido pelos jogadores do clube com os amigos, familiares e conhecidos, de forma a persuadir a juntarem-se ao clube, de forma a atrair os atletas.

- **Meios Impressos**

Inserem-se nesta subcategoria as referências à realização do processo de atrair jogadores através da comunicação por meios impressos, tais como cartazes ou folhetos.

- **Comunicação nas redes sociais**

Esta subcategoria inclui as unidades de registo que se refiram à realização do processo de atrair jogadores da formação através da comunicação nas redes sociais, tais como o *Facebook*, *Instagram* ou *Twitter*.

- **Captação**

Nesta subcategoria inserem-se as unidades de registo que se refiram à realização do processo de atrair jogadores da formação através de períodos e atividades de captação de atletas.

- **Através dos Treinadores**

A presente subcategoria inclui todas as referências ao recrutamento de jogadores para a formação através de contactos estabelecidos pelos treinadores do clube.

- **Inexistência de um processo utilizado de forma a atrair jogadores**

Nesta subcategoria incluem-se as unidades de registo que se refiram à inexistência de um processo específico para atrair jogadores.

Atrair jogadores para integrar o escalão sénior

O processo de atrair jogadores para integrarem o escalão sénior envolve alguns fatores que divergem do recrutamento de atletas para os escalões de formação, tais como o alto nível competitivo, o pagamento em alguns casos de um valor monetário aos jogadores ou o elevado nível de exigência no que diz respeito a treinos e expectativas de obtenção de resultados desportivos. Pretende-se então perceber como e através de que meios funciona o processo de contratação e recrutamento de jogadores no nível sénior.

- **Através do treinador do escalão sénior**

Inserem-se nesta subcategoria todas as referências ao processo de atrair jogadores para o escalão sénior através dos contactos estabelecidos pelo treinador principal da equipa.

- **Redes Sociais e/ou contacto pessoal**

A esta subcategoria fazem parte as unidades de registo que se refiram ao desenvolvimento do processo de recrutamento de jogadores séniores através da comunicação pelas redes sociais ou contactos pessoais.

- **Através dos atletas**

Inserem-se nesta subcategoria as referências ao recrutamento de jogadores séniores através de contactos estabelecidos pelos atletas ou amigos do clube.

Apoios para a contratação de jogadores

Sendo que o escalão sénior pode envolver investimentos a nível financeiro e eventuais pagamentos de salários ou de ajudas financeiras aos jogadores, torna-se relevante perceber se os clubes contam com algum tipo de apoio para a contratação e recrutamento de jogadores.

- **Existência de apoios financeiros**

Nesta subcategoria incluem-se as referências à existência de apoios financeiros disponibilizados pelas diferentes entidades, de forma a contribuir para a contratação, por parte dos clubes, de jogadores para o escalão sénior.

- **Outros tipos de apoios**

Incluem-se nesta subcategoria as unidades de registo que se refiram, apesar da inexistência de apoios financeiros, a apoios por parte das entidades através de outros meios, de forma a atrair atletas para o escalão sénior.

- **Inexistência de apoios**

Nesta subcategoria incluem-se todas as referências em que se nega quaisquer tipos de apoios provenientes das diferentes entidades relacionadas com o clube com vista a atrair jogadores para o escalão sénior.

Figura 1- Quadro de Codificação

TEMA: Responsável de comunicação
<p>Função do entrevistado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presidente e/ou Vice-Presidente da direção • Treinador ou Coordenador da secção de basquetebol • Diretor de Comunicação
<p>Importância da comunicação</p>
TEMA: Comunicação com os <i>stakeholders</i>
<p>Destinatários prioritários da comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Stakeholders</i> Internos • <i>Stakeholders</i> Externos • <i>Stakeholders</i> Internos e Externos
<p>Plataformas para comunicação com <i>stakeholders</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Meios Digitais: Mail e Redes Sociais • Telemóvel: Chamadas ou mensagens • Sem registo de plataforma
<p>Manual de Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de comunicação incorporado

<ul style="list-style-type: none"> • Normas orientadoras de comunicação • Inexistência de manual de comunicação ou normas orientadoras
TEMA: Relação com a Federação Portuguesa de Basquetebol
<p>Comunicação entre clubes e a FPB</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação regular • Exclusivamente por via eletrónica • Inexistente
<p>Apoios para a comunicação provenientes da FPB</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoção das atividades dos clubes • Disponibilização da ajuda para o <i>design</i> • Apoios técnicos: transmissão de jogos e/ou fotografias • Não existem apoios para a comunicação
TEMA: Gabinete de Comunicação
<p>Existência de um Gabinete de Comunicação</p>
<p>Plano de comunicação de crise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsável pela gestão da comunicação de crises • Inexistência de gestão de comunicação de crises
<p>Avaliação das ações de comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de avaliação • Relatórios de avaliação • Inexistência de um processo de avaliação
TEMA: Comunicação Institucional
<p>Reputação do clube</p>
<p>Comunicação da missão e dos valores do clube</p> <ul style="list-style-type: none"> • Missão e valores implementados na comunicação do clube • Missão e valores não implementados na comunicação do clube
TEMA: Responsabilidade Social
<p>Ações de responsabilidade social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com as escolas • Com os atletas • Com instituições de caridade

<ul style="list-style-type: none"> • Ações de responsabilidade social não mencionadas
<p>Projetos Sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atividades com as escolas • Atividades com instituições de caridade • Realização de eventos/torneios • Inexistência de atividades ou projetos sociais
<p>TEMA: Redes Sociais</p>
<p>Número de pessoas responsáveis pelas redes sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma pessoa responsável pela gestão de redes sociais • Duas ou mais pessoas responsáveis pela gestão de redes sociais • Não há responsável pela gestão de redes sociais
<p>Caracterização da comunicação através das redes sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação de eventos e assuntos relacionados com o clube • Gestão da comunicação de crises • Comunicação diversificada
<p>Avaliação de resultados da comunicação nas redes sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Através de reuniões de avaliação • Através das ferramentas disponibilizadas • A longo prazo • Inexistência de avaliações de resultados
<p>TEMA: Comunicação de eventos</p>
<p>Plataformas ou meios utilizados para comunicação e divulgação de eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociais • Mail • Meios impressos • Não existe divulgação
<p>Avaliação do sucesso dos eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de avaliação • Inexistência do processo de avaliação
<p>TEMA: Comunicação com as escolas</p>

Regularidade <ul style="list-style-type: none"> • Frequente • Rara • Não acontece
Apoios da Federação/Autarquias <ul style="list-style-type: none"> • Existência de apoios • Inexistência de apoios
Avaliação das atividades com as escolas <ul style="list-style-type: none"> • Através de reuniões • Interpretação de resultados a longo prazo • Inexistência de avaliação de resultados
TEMA: Comunicação com as autarquias
Frequência da comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação frequente • Comunicação mensal • Comunicação apenas em casos particulares
Diferenças da comunicação entre a FPB e as autarquias <ul style="list-style-type: none"> • Regularidade/Facilidade da comunicação • Ajudas/Apoios • Não existem diferenças
TEMA: Patrocínios
Critérios para a escolha de patrocínios <ul style="list-style-type: none"> • Valor monetário • Outros critérios • Inexistência de critérios
Avaliação do sucesso do acordo de patrocínio <ul style="list-style-type: none"> • Através de reuniões • Através do resultado financeiro

<ul style="list-style-type: none"> • A longo prazo • Inexistência de processo de avaliação
TEMA: Atrair jogadores para os clubes
<p>Atrair jogadores para os escalões de formação do clube</p> <ul style="list-style-type: none"> • Através dos atletas • Meios Impressos • Comunicação nas redes sociais • Captação • Através dos Treinadores • Inexistência de um processo utilizado de forma a atrair jogadores
<p>Atrair jogadores para integrar o escalão sénior</p> <ul style="list-style-type: none"> • Através do treinador do escalão sénior • Redes Sociais e/ou contacto pessoal • Através dos atletas
<p>Apoios para a contratação de jogadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existência de apoios financeiros • Outros tipos de apoios • Inexistência de apoios

3.12. Segmentação

De acordo com Philipp Mayring (2014), a segmentação consiste em selecionar, dentro do material recolhido no âmbito da investigação, diferentes unidades de código e enquadrar as mesmas em diferentes categorias já definidas (Mayring, 2014, p. 104). O autor fala ainda na possibilidade de efetuar uma aproximação mais formal através de uma estrutura narrativa que contribui para a organização das unidades de código. No entanto, estas nem sempre se enquadram com a estrutura previamente definida, sendo necessário por vezes singularizar certos casos e aplicar um método apropriado (Mayring, 2014, p. 40).

Nestes casos, torna-se necessária a segmentação através do critério temático. No caso de uma investigação qualitativa, após uma revisão teórica e baseada em diversos estudos e teorias, os dados recolhidos devem ser articulados com o material obtido através da

elaboração das entrevistas, e conseqüentemente codificados em várias categorias. Estas, por sua vez, podem ser definidas consoante vários temas escolhidos pelo investigador, com base na dita investigação teórica realizada previamente (Mayring, 2014, p. 104). Sendo assim, cada unidade de registo estará relacionada a um tema.

Conseqüentemente, optou-se pela segmentação efetuada através de um critério temático, permitindo assim a divisão das diferentes categorias e a análise dos diversos temas relacionados com o objeto de estudo definido.

4. Apresentação e Interpretação de Resultados

No presente capítulo são apresentados e interpretados os resultados obtidos através da codificação, que orienta a análise apresentada no Capítulo III, e da Análise de Conteúdo de cariz Qualitativo. Sendo que a codificação e a análise se tratam de processos elaborados de forma manual, encontra-se no apêndice 8 uma síntese que inclui todos os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas, divididas pelas diferentes categorias e subcategorias selecionadas pelo investigador.

A interpretação dos resultados obtidos através da análise das entrevistas realizadas entre os dias 28/11/2019 e 14/04/2020 é também efetuada com base nos conhecimentos adquiridos e abordados na revisão bibliográfica apresentada nos capítulos I e II da investigação.

Tendo como objetivo explorar os resultados obtidos com base nos vários temas identificados e desenvolvidos no capítulo III, procedeu-se a uma interpretação e avaliação dos resultados, organizadas através dos diferentes temas e respetivas categorias e subcategorias associadas aos mesmos.

Tema: Responsável de comunicação

Função do entrevistado

- **Presidente e/ou Vice-Presidente da direção**

Durante a abordagem inicial efetuada aos responsáveis dos clubes de basquetebol em Portugal, Artur Botão (Academia de Lumiar), João Frazão (Associação Académica de Coimbra), Jorge Dias (Juvemaia A.C.D.C.), Manuel Rodrigues e David Oliveira (S.C. Vasco da Gama) afirmam que, para além de exercer o cargo de presidente da direção dos seus respetivos clubes, também são responsáveis pela comunicação e todas as atividades e conteúdos desenvolvidos nesse âmbito.

Sugere-se também, com base nos resultados obtidos através das entrevistas realizadas, que esta partilha de funções possa estar associada à dimensão da estrutura dos clubes. Tal como já tinha sido concluído através da entrevista exploratória realizada a Ricardo Brito Reis (ver apêndice 1), existem vários clubes que apresentam uma estrutura composta por um número reduzido de pessoas. A presença em certos casos de uma ou duas pessoas

pertencentes à direção do clube, podem, por sua vez, levar à partilha de várias funções, entre as quais se inclui a comunicação.

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Treinador ou Coordenador da secção de basquetebol” e “Diretor/Profissional de Comunicação”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Importância da comunicação

A importância da adoção, por parte das organizações desportivas, das diferentes funções que caracterizam a área das Relações Públicas (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2006) é reconhecida por parte dos responsáveis dos clubes de basquetebol em Portugal. Estes, por sua vez, revelam um conhecimento geral das mais-valias que um processo eficaz de comunicação pode trazer para os clubes.

Em vários casos, a comunicação é apontada como uma ferramenta fundamental para conseguir “chegar realmente ao público-alvo” (Nuno Sousa, entrevista, 2020, apêndice 3, p. 2), e aos olhos dos responsáveis entrevistados, pode contribuir de forma a expressar aquilo que são a reputação e os valores do clube, indo ao encontro daquilo que Raupp considera como sendo um dos principais fatores que motiva o estabelecimento de relações eficazes por parte das organizações com os diferentes *stakeholders* (Raupp, 2014, p. 278).

Num ponto de vista geral, observa-se um reconhecimento da importância da função da comunicação por parte dos responsáveis pelos clubes de basquetebol. No entanto, muitos reconhecem a inexistência do desempenho desta função de uma forma ativa e eficaz por parte dos seus clubes: “Apesar de haver pouca comunicação, é uma função muito importante” (David Oliveira & Manuel Rodrigues, entrevista, 2020, apêndice 4, p. 1). Esta declaração por parte dos responsáveis do S.C. Vasco da Gama acaba por refletir de uma maneira geral a opinião dos responsáveis pelos clubes de basquetebol incluídos na presente investigação. No entanto, os motivos que possam justificar esta afirmação diferem consoante cada caso, algo que poderá ser observado no decorrer deste capítulo.

Tema: Comunicação com os *stakeholders*

Destinatários prioritários da comunicação

- ***Stakeholders Internos***

Os clubes de basquetebol em Portugal afirmam comunicar com diferentes grupos de *stakeholders*: *stakeholders* internos, tais como os atletas, treinadores e pais pertencentes ao clube, e *stakeholders* externos, tais como os patrocínios ou as autarquias. No entanto, observa-se uma tendência para a designação dos *stakeholders* internos como sendo os principais destinatários da comunicação desenvolvida pelos clubes. Mediante o número elevado de *stakeholders* com os quais uma organização desportiva se pode relacionar (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012), evidenciou-se, na maior parte dos casos estudados, uma preferência pelo desenvolvimento de conteúdos direcionados aos atletas, treinadores, pais e outros membros pertencentes à estrutura interna do clube.

Nuno Sousa identifica os pais como o destinatário prioritário da comunicação do F.C. Gaia, uma vez que “são os que trazem as crianças” (Nuno Sousa, entrevista, 2020, apêndice 3, p. 1). Compreende-se então, com base nesta e noutras afirmações, a existência de um foco na comunicação e no desenvolvimento de boas relações com os encarregados de educação e responsáveis pelos atletas, processo que pode passar pela realização de reuniões ou, como João Frazão sublinha, a atribuição de “feedback aos pais, atletas e sócios do que é a vida da secção internamente” (João Frazão, entrevista, 2020, apêndice 7, p. 4).

- ***Stakeholders* Internos e Externos**

Apesar da predominância do número de *stakeholders* internos mencionados como destinatários prioritários da comunicação dos clubes, apresenta-se um reconhecimento em certos casos da importância dos dois tipos de *stakeholders* para a organização desportiva (L'Etang, 2013).

Apesar dos pais, treinadores e atletas continuarem a ser mencionados como destinatários prioritários por parte dos responsáveis pela comunicação, alguns casos estudados incluíram nesta categoria *stakeholders* externos, destacando igual importância para o funcionamento e sucesso do clube desportivo. A relação com autarquias, instituições e entidades patrocinadoras foi considerada como fundamental, principalmente devido aos apoios fornecidos pelos mesmos, tanto a nível financeiro, como também a nível de disponibilização de ajudas, material ou de espaços para a prática desportiva.

Nota: Numa versão inicial, considerou-se a subcategoria “*Stakeholders* Externos”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir a mesma no presente estudo.

Plataformas para comunicação com *stakeholders*

- **Meios Digitais: Mail e Redes Sociais**

Com o passar dos anos, as organizações desportivas têm apostado cada vez mais no desenvolvimento de conteúdos e no processo de comunicação com os seus *stakeholders* através de plataformas digitais (Hopwood, 2011b). Esta aposta evidencia-se de igual forma no âmbito dos clubes de basquetebol em Portugal, com as redes sociais a apresentarem-se como um dos principais meios utilizados para desenvolver e partilhar conteúdos. Para além das redes sociais, a plataforma e-mail é também várias vezes mencionada por parte dos responsáveis dos clubes como sendo um meio utilizado para comunicar com os seus *stakeholders*. No entanto, esta tende a ser utilizada em casos particulares que requerem uma comunicação mais formal, quer a nível interno, com pais e atletas, quer a nível externo, com, por exemplo, as autarquias.

Deste modo, evidencia-se uma forte preferência pelas redes sociais, tais como o *Facebook* e o *Instagram*, que apesar de ser cada vez mais utilizado, ainda se encontra em fase de exploração, como se pode observar em vários casos, incluindo, por exemplo, no FC Gaia: “As pessoas têm aderido muito ao *Instagram*, embora o *Facebook* ser realmente o forte do clube” (Nuno Sousa, entrevista, 2020, apêndice 3, p. 3). Para além destes dois casos, são também mencionados mais dois exemplos de plataformas. No entanto, apenas se reconhece a sua existência e admite-se a falta de exploração e utilização: o *Twitter* e o website oficial do clube. Apesar da evolução dos websites e da importância do seu papel para a comunicação nas organizações desportivas (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2006, p. 223) (ver capítulo I), a utilização de forma ativa dos mesmos ainda não se evidencia no âmbito dos clubes de basquetebol em Portugal.

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Telemóvel: Chamadas ou mensagens” e “Sem registo de plataforma”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Manual de Comunicação

- **Inexistência de manual de comunicação ou normas orientadoras**

Na altura de desenvolver ações de comunicação dirigidas aos seus diversos *stakeholders*, os responsáveis dos clubes apontam, em alguns casos, para a existência de aspetos e de rotinas que fazem parte do processo. Tal como defende Artur Botão, por exemplo, existem “traços que depois são comuns” (Artur Botão, entrevista, 2020, apêndice 6, p. 2), e considerados por quem se encontra responsável pelo desenvolvimento de diferentes tipos de conteúdo. No entanto, estas não passam de aspetos informais, que podem variar consoante a magnitude do assunto em causa e a disponibilidade das pessoas envolvidas no processo.

No âmbito dos clubes incluídos na presente investigação, observou-se a ausência de processos formais e pré-definidos para melhorar a orientação da comunicação. A adoção de um manual, por exemplo, que inclui um conjunto de procedimentos a realizar de forma a garantir uma certa estruturação e organização das ações de comunicação, trata-se de um processo importante para as organizações desportivas (Coalter, 2008). No entanto, não está incorporado nos clubes de basquetebol em Portugal incluídos nesta investigação.

Sendo assim, a adoção de um manual ou de normas orientadoras de comunicação são ainda um processo pouco explorado por parte dos clubes, que por sua vez optam pela comunicação desenvolvida com base em diferentes eventos ou ocorrências, tais como “jogos, resultados da semana, convocatórias para a seleção e pontos altos que existam a nível das competições” (David Oliveira & Manuel Rodrigues, entrevista, 2020, apêndice 4, p. 5).

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Manual de comunicação incorporado” e “Normas orientadoras de comunicação”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Tema: Relação com a Federação Portuguesa de Basquetebol

Comunicação entre clubes e a FPB

- **Exclusivamente por via eletrónica**

À semelhança da relação dos clubes com os *stakeholders* em geral, o processo de comunicação desenvolvido com a F.P.B. é realizado, na maior parte dos casos observados, através de plataformas digitais. Neste caso, porém, como se trata de uma comunicação maioritariamente formal, é essencialmente baseada na troca de e-mails. Este processo é apontado, em vários casos, como sendo a forma exclusiva com que os clubes entram em contacto com a principal entidade do basquetebol português.

Para além da troca de e-mails, João Frazão menciona as redes sociais como plataformas utilizadas para comunicar com a F.P.B. De acordo com o mesmo, esta comunicação passa “pela partilha de conteúdos entre as redes sociais de uns e de outros” (João Frazão, entrevista, 2020, apêndice 7, p. 8). Ou seja, foi possível, em casos particulares, observar relações dinâmicas no que diz respeito à comunicação com a F.P.B. No entanto, este processo tende a ser desenvolvido exclusivamente através de plataformas online.

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Comunicação regular” e “Inexistente”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Apoios para a comunicação provenientes da FPB

- **Não existem apoios para a comunicação**

Apesar de Ricardo Brito Reis mencionar vários apoios concedidos por parte da F.P.B. com o objetivo de contribuir para o aprimoramento das funções e processos de comunicação dos clubes de basquetebol em Portugal (ver capítulo III), estes raramente são mencionados pelos responsáveis entrevistados. Na maioria dos casos evidenciados, negou-se a existência de qualquer tipo de apoio cedido por parte da F.P.B. para efeitos da comunicação.

A ausência notável de apoios mencionados por parte de Ricardo Brito Reis pode ser justificada com base na interpretação dos responsáveis dos clubes do termo “apoios para a comunicação”. Aos olhos dos clubes de basquetebol em Portugal, quando se fala em apoios para a comunicação, associa-se diretamente a um contexto financeiro, sendo que outros tipos de apoios que contribuem para um maior sucesso e eficácia da comunicação nem sempre são considerados.

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Promoção das atividades dos clubes”, “Disponibilização da ajuda para o design” e “Apoios técnicos: transmissão de jogos e/ou fotografias”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Tema: Gabinete de Comunicação

Existência de um Gabinete de Comunicação

A existência de um gabinete de comunicação numa organização desportiva pode ser considerada como fundamental para o aprimoramento das funções de Relações Públicas e de comunicação, bem como as consequentes relações que podem ser desenvolvidas com vários tipos de *stakeholders* importantes (L’Etang, 2013). No entanto, a incorporação de um gabinete ou de um responsável pelo setor da comunicação na estrutura do clube aparenta ainda estar longe de acontecer na realidade dos clubes de basquetebol em Portugal.

De forma geral, os responsáveis pelos clubes atribuem as funções de comunicação a funcionários ou membros da estrutura do clube que exercem outras tarefas. No caso da amostra estudada, apenas no caso evidenciado no F.C. Gaia observa-se o envolvimento de um profissional de comunicação nas ações geridas no departamento de basquetebol do clube. Mesmo assim, Nuno Sousa afirma que “não existe um gabinete” (Nuno Sousa, entrevista, 2020, apêndice 3, p. 4) oficial de comunicação.

Nos restantes casos, a presença de um gabinete formal de comunicação na estrutura foi negada por parte dos responsáveis dos clubes, tal como a existência de um responsável exclusivo pelas funções de comunicação. Apesar da delegação, em alguns casos, de algumas tarefas, tais como gestão de redes sociais, a responsabilidade máxima da comunicação recai em pessoas que não se encontram exclusivamente dedicadas às Relações Públicas e à comunicação do seu clube.

Plano de comunicação de crise

- **Responsável pela gestão da comunicação de crises**

No âmbito das organizações desportivas, torna-se importante estabelecer relações externas com *stakeholders* tais como os fãs desportivos ou pessoas ligadas de uma forma

ou outra ao clube. Estas relações, por sua vez, podem ser aprimoradas com base numa gestão eficaz de eventuais crises de comunicação que possam surgir (Hopwood, 2011b).

O conceito de “crises de comunicação” é interpretado de várias formas consoante a opinião dos responsáveis dos clubes. Na maior parte dos casos analisados, as opiniões e críticas provenientes dos pais de atletas são consideradas como “crises de comunicação”. Ou seja, os casos que são interpretados como crises de comunicação tendem a surgir por via de membros próximos à organização.

Apesar dos responsáveis dos clubes de basquetebol em Portugal mencionarem que há comunicação de crise, e reconhecerem que existem crises que podem afetar a comunicação e a reputação do clube, não se observa em nenhum caso um responsável fixo pertencente às organizações que se responsabilize pela comunicação de crise, apresentando-se novamente a partilha de responsabilidades dentro da organização. No entanto, neste caso, a responsabilidade de responder a vários tipos de crises de comunicação aparenta estar atribuída a uma só pessoa, sendo que esta tende a ser um dos responsáveis máximos do clube, tal como por exemplo, o Presidente da direção. Ou seja, relativamente à gestão da comunicação de crise, existe de facto um responsável designado, embora este não apresente qualquer formação ou especialização na área da comunicação.

Nota: Numa versão inicial, considerou-se a subcategoria “Inexistência de gestão da comunicação de crises”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir a mesma no presente estudo.

Avaliação das ações de comunicação

- **Inexistência de um processo de avaliação**

A presença de processos de interpretação e avaliação de resultados provenientes das ações de comunicação (ver capítulo I), pode ser considerada como fundamental para uma melhor análise do papel que a comunicação exerce no âmbito de uma determinada organização (Lagae, 2005). No entanto, não se observa de momento uma aposta neste tipo de processos no que diz respeito aos clubes de basquetebol em Portugal.

Apesar do reconhecimento, em certos casos, da importância da interpretação e avaliação de resultados oriundos do processo de comunicação, estes não são postos em prática com

regularidade. Após a análise das declarações obtidas através das entrevistas realizadas, observou-se que, de forma geral, não existe um método ou processo de avaliação dos resultados obtidos através da comunicação desenvolvida pelos clubes de basquetebol em Portugal. Na entrevista realizada a Artur Botão, foi possível evidenciar aquilo que aparenta ser a tendência entre os clubes: “Não fazemos (avaliação de resultados), de facto devíamos fazer, mas não fazemos especificamente reuniões para avaliar como é que correu o processo comunicacional” (Artur Botão, entrevista, 2020, apêndice 6, p. 6).

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Reuniões de Avaliação” e “Relatórios de avaliação”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Tema: Comunicação Institucional

Reputação do clube

No caso estudado, observou-se o interesse demonstrado por parte dos responsáveis dos clubes de basquetebol em Portugal em recorrer às ações de comunicação de forma a melhorar o conhecimento e reputação dos clubes aos olhos dos seus *stakeholders*. Nuno Sousa, por exemplo, afirma que o F.C. Gaia intenciona melhorar a sua reputação através de vários fatores e ações ligadas à comunicação, tais como por exemplo, a uniformização dos *layouts* utilizados nos conteúdos publicados nas redes sociais do clube.

Comunicação da missão e dos valores do clube

- **Missão e valores implementados na comunicação do clube**

Os valores desportivos podem ser inculcados através da prática do desporto, sendo vistos como um grande benefício para as camadas mais jovens (L'Etang, 2013) (ver capítulo II). No caso dos clubes de basquetebol em Portugal, estes reconhecem a importância da incorporação dos seus valores e da sua missão na comunicação desenvolvida de forma a garantir uma melhor reputação aos olhos das entidades com as quais estabelecem relações importantes. Sendo assim, observou-se a tendência para a incorporação da missão e dos valores estabelecidos pelos clubes na sua comunicação.

De forma geral, a tendência que se observa do lado dos clubes passa pela inclusão do objetivo de, através da comunicação, expressar aquilo que representa e caracteriza a

essência, a missão e os valores que são defendidos e transmitidos pelo clube, sendo que cada caso pode variar consoante a forma como a missão e os valores são comunicados. Por exemplo, Jorge Dias defende a presença constante, na comunicação da Juvemaia A.C.D.C., da sua missão, que passa por “formar atletas” (Jorge Dias, entrevista, 2020, apêndice 2, p. 5). Outro dos casos comuns passa pela representação dos diferentes valores que o clube transmite e que permitem ao mesmo diferenciar-se, tal como, por exemplo, no caso do S.C. Vasco da Gama, que através das diferentes ações de comunicação dirigidas a vários tipos de entidades, tais como por exemplo, as escolas, apresenta os diferentes valores que são transmitidos pelo clube (David Oliveira & Manuel Rodrigues, entrevista, 2020, apêndice 4, p. 11).

Nota: Numa versão inicial, considerou-se a subcategoria “Missão e valores não implementados na comunicação do clube”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir a mesma no presente estudo.

Tema: Responsabilidade Social

Ações de Responsabilidade Social

- **Com os atletas**

Com base na opinião dos responsáveis dos clubes de basquetebol em Portugal, observou-se o reconhecimento da importância do papel da responsabilidade social, e da maneira como podem contribuir de forma positiva a nível social, junto de todos os grupos de *stakeholders* com os quais se encontram relacionados.

No entanto, entre os diferentes grupos de *stakeholders*, destaca-se um em particular como sendo o principal recetor da responsabilidade social exercida por parte dos clubes desportivos: os atletas do clube. Em todos os casos estudados, o sentimento de responsabilidade social passa pela relação entre os clubes e os seus atletas, no sentido de manter a prática desportiva num ambiente competitivo, permitindo, entre outros fatores, uma assimilação de valores e uma “pseudo-educação” que possa contribuir mais tarde para o bem dos atletas.

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Com as escolas”, “Com instituições de caridade” e “Ações de responsabilidade social não mencionadas”. No

entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Projetos Sociais

- **Realização de eventos/torneios**

A realização de torneios ou de vários tipos de eventos é comum nas organizações desportivas (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012). No âmbito dos clubes de basquetebol em Portugal, são organizadas, ao longo da época, diversas iniciativas com vários propósitos, sendo que os principais passam por atrair jogadores e promover o envolvimento de jovens atletas em atividades realizadas pelo clube, algo que pode, por sua vez, contribuir para o aprimoramento da reputação da instituição aos olhos dos diferentes *stakeholders*.

A realização de torneios ao longo da época para o escalão de minibasquete é vista como uma forma de atrair jogadores e, ao mesmo tempo, de promover a prática do desporto que permita aos jovens atletas iniciar o seu percurso de basquetebol ainda na sua juventude. Para além dos torneios, os campos de férias tendem a ser outra iniciativa promovida e organizada por parte dos clubes, incentivando a prática desportiva por parte, não só dos atletas já ingressados na modalidade, como também de “outras crianças, que nem têm contacto com o basquetebol” (João Frazão, entrevista, 2020, apêndice 7, p. 12). Sendo assim, observa-se, neste caso, uma forma de chamar outros jovens para a prática da modalidade do basquetebol.

Porém, esta tendência não se reflete em todos os casos, apesar dos responsáveis dos clubes reconhecerem a importância deste tipo de iniciativas. Assume-se que este fator se deve às diferentes realidades com os quais os clubes se deparam, nomeadamente a falta de recursos.

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Atividades com as escolas”, “Atividades com instituições de caridade” e “Inexistência de atividades ou projetos sociais”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Tema: Redes Sociais

Número de pessoas responsáveis pelas redes sociais

- **Uma pessoa responsável pela gestão de redes sociais**

Em todos os casos analisados, observou-se uma preferência por parte dos clubes de basquetebol em Portugal pela prática da comunicação através das redes sociais. No entanto, no que diz respeito à distribuição de tarefas relacionadas com a comunicação desenvolvida através de redes sociais, tais como o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* ou *Youtube*, esta fica normalmente centrada numa só pessoa responsável pela comunicação efetuada através das diferentes redes sociais.

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Duas ou mais pessoas responsáveis pela gestão de redes sociais” e “Não há responsável pela gestão de redes sociais”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Caracterização da comunicação através das redes sociais

- **Comunicação de eventos e assuntos relacionados com o clube**

As redes sociais podem ser utilizadas por parte das organizações de forma a alcançar os líderes de opinião e preservar as diferentes relações estabelecidas com outras entidades. Sendo assim, um dos aspetos chave da comunicação nas redes sociais é a diversidade de conteúdos produzidos, de forma a alcançar vários grupos de *stakeholders* (Center et al., 2014, p. 144). No entanto, isto não se observa nos clubes de basquetebol em Portugal.

A publicação de horários dos jogos antes destes acontecerem e dos resultados após o término das partidas foi identificada com um dos principais fatores que motiva a comunicação através das redes sociais por parte dos clubes. Este tipo de publicações destaca-se como sendo um dos conteúdos mais privilegiados nas redes sociais por parte dos clubes portugueses, algo que se evidencia em todos os casos estudados.

Para além deste tipo de comunicação, observou-se, em alguns casos, o cuidado e a atenção no desenvolvimento de diferentes tipos de conteúdo, tais como reportagens fotográficas e de vídeo. No entanto, estes também se encontram diretamente relacionados com o período que precede ao jogo. Observa-se, portanto, uma falta de diversidade geral no que diz respeito ao conteúdo produzido nas redes sociais, que se foca quase exclusivamente na antevisão e rescaldo dos jogos do clube.

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Gestão de comunicação de crises” e “Comunicação diversificada”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Avaliação de resultados da comunicação nas redes sociais

- **Inexistência de avaliações de resultados**

A avaliação dos resultados obtidos através dos diferentes processos de comunicação desenvolvidos com os vários *stakeholders* de uma organização pode ser considerada como fundamental e, por sua vez, contribuir para um aprimoramento de futuras ações de comunicação em redes sociais, tais como o *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* ou *Youtube* (Lagae, 2005, pp. 222-224) (ver capítulo III).

No entanto, à semelhança do caso da comunicação com os *stakeholders* em geral, notou-se que os clubes de basquetebol em Portugal, por norma, não adotam o processo de avaliação de resultados obtidos através da comunicação nas redes sociais. Apesar do desenvolvimento ao longo dos anos de diferentes ferramentas que permitem a análise de números e uma consequente interpretação de resultados, estes fatores são apenas reconhecidos em alguns casos presentes na amostra da investigação. No entanto, mesmo nos casos em que se afirma conhecer diferentes métodos que possam permitir uma avaliação de resultados, tal processo não é implementado pelos clubes.

Neste caso, a partir da interpretação dos resultados obtidos através das entrevistas, sugere-se que a razão que justifica a ausência deste processo de avaliação dos resultados das redes sociais passa pela desvalorização da importância deste procedimento, sendo que, em poucas unidades de registo, se observou a vontade de incorporar este método nas ações do clube.

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Através de reuniões de avaliação”, “Através das ferramentas disponibilizadas” e “A longo prazo”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Tema: Comunicação de eventos

Plataformas/meios utilizados para comunicação e divulgação de eventos

- **Redes Sociais**

Tendo em conta a importância e o impacto que os eventos desportivos revelam no âmbito de uma organização desportiva, a publicitação dos mesmos e dos jogos relacionados com os clubes exerce um impacto significativo na comunicação do clube.

A predominância já observada na comunicação com os *stakeholders* através das redes sociais observa-se da mesma forma no que diz respeito à comunicação dos eventos nos quais os clubes se encontram inseridos. É através das redes sociais, nomeadamente o *Facebook* e o *Instagram*, que é efetuada a comunicação de diferentes aspetos relacionados com os eventos. No entanto, é através do *Facebook* que se tende a comunicar mais, devido às ferramentas que possibilitam uma melhor comunicação dos eventos e interação com os diferentes grupos alcançados através das redes sociais. Esta característica é evidenciada por Artur Botão: “Em todos os jogos de basquetebol eu envio 200 convites no *Facebook*. Crio um evento e depois convido 200 pessoas” (Artur Botão, entrevista, 2020, apêndice 6, p. 13).

A “obrigação” de estar presente no meio das redes sociais, já mencionada por Howell (2012, p. 4) identifica-se de forma geral no basquetebol português. No entanto, apesar de se reconhecer a importância deste tipo de divulgação, este processo ainda não é desenvolvido da forma que muitos gostariam.

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Mail”, “Meios Impressos” e “Não existe divulgação”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Avaliação do sucesso dos eventos

- **Reuniões de avaliação**

A avaliação e interpretação dos resultados dos eventos realizados pelos clubes pode ser vista como fundamental para perceber o verdadeiro impacto da comunicação e os diferentes fatores que podem ser melhorados ou corrigidos em eventos futuros.

De uma forma geral, opta-se pela realização de reuniões de avaliação, com o intuito de analisar os diferentes resultados e debater o sucesso das diferentes fases do evento. Apesar de não se evidenciar em todos os casos, um dos métodos de avaliação também

mencionado por parte dos responsáveis dos clubes passa pela elaboração de relatórios e a apresentação das principais conclusões que são obtidas após a análise do evento.

Observou-se, com base nesta subcategoria, uma tendência para a realização de reuniões de forma a avaliar os resultados provenientes de eventos, que ao contrário de outros temas previamente abordados, são sujeitos a um método de avaliação de resultados.

Nota: Numa versão inicial, considerou-se a subcategoria “Inexistência do processo de avaliação”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir a mesma no presente estudo.

Tema: Comunicação com as escolas

Regularidade

- **Rara**

Apesar da importância dos processos de comunicação com as entidades de ensino (Sérgio, 2017) ser reconhecida por alguns membros pertencentes à amostra, a comunicação com as escolas é vista como um processo raro, não fazendo parte muitas vezes da rotina dos clubes de basquetebol em Portugal. A comunicação com as escolas é considerada como sendo pouco comum e cada vez mais complicada, com a exceção à regra a observar-se nos casos onde se apresenta uma boa relação entre os clubes e as escolas, normalmente incentivada pelo conhecimento ou envolvimento de pessoas dentro da estrutura do agrupamento das escolas.

Nos casos onde não se evidencia uma certa facilidade em comunicar com os responsáveis máximos das escolas, a promoção e realização de atividades por parte dos clubes em conjunto com os alunos torna-se mais complicado aos olhos dos responsáveis dos clubes de basquetebol em Portugal. Os mesmos afirmam que por vezes é-lhes negada a realização, dentro das escolas, de qualquer tipo de iniciativa organizada com o intuito de atrair jovens estudantes a ingressar nos clubes.

A tendência para uma comunicação menos regular entre os clubes e as escolas pode ser justificada pela falta de receptividade por parte das escolas para a colaboração com os clubes de basquetebol em Portugal, e a presença de uma certa concorrência entre o

desporto escolar e o desporto federado, que é vista por alguns dos responsáveis dos clubes.

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Frequente” e “Não acontece”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Apoios da Federação/Autarquias para a comunicação com as escolas

- **Existência de apoios**

Tal como foi referido na presente investigação, a F.P.B. e as diferentes autarquias são as principais entidades com os quais os clubes de basquetebol em Portugal se relacionam. Deste modo, os apoios e vários tipos de ajudas por parte destas entidades podem ser vistas como fundamentais para o sucesso desta comunicação.

A existência de apoios para a comunicação com as escolas varia consoante o tamanho do município nos quais os clubes se encontram, sendo que, o quão maior for o número de escolas localizadas no município, mais difícil se torna, para os clubes desportivos localizados no mesmo, obterem apoios por parte da câmara para a comunicação e atividades desenvolvidas com as escolas.

Estes apoios, por sua vez, variam consoante cada caso, podendo passar por incentivos por parte das Câmaras para a realização de atividades com as escolas, até à própria organização de diferentes tipos de eventos e iniciativas que motivem a comunicação e interação entre os clubes desportivos e as entidades de ensino.

- **Inexistência de apoios**

Apesar de se ter observado a disponibilização de apoios, nomeadamente por parte das câmaras municipais referentes ao município no qual se encontram localizados os clubes de basquetebol, destacam-se também vários casos que apontam para a inexistência de quaisquer tipos de apoios para a comunicação com as escolas disponibilizados, tanto pela F.P.B., como pelas diferentes autarquias que se relacionam com os clubes.

Tal como no caso estudado dos apoios providenciados por parte da F.P.B. para efeitos da comunicação, observa-se, no caso dos clubes que negam a existência de quaisquer tipos de apoios, a associação por parte dos mesmos do termo “apoios” aos meios financeiros,

ou seja, a disponibilização de uma determinada quantia monetária por parte das entidades para, neste caso, apoiar a comunicação dos clubes com as escolas. De acordo com Nuno Sousa, não existem apoios provenientes das autarquias para esse efeito, nem um processo de comunicação com as mesmas de forma a estimular este processo que pode eventualmente contribuir de forma a convencer os atletas a ingressar no clube e a praticar modalidade do basquetebol: “não existem apoios financeiros, ou melhor, não existe nenhuma química entre a Câmara e os clubes e apoios financeiros para nós podermos ajudar as escolas nesse sentido” (Nuno Sousa, entrevista, 2020, apêndice 3, p. 11).

Avaliação das atividades com as escolas

- **Interpretação de resultados a longo prazo**

A avaliação de resultados volta a ser sujeita a análise quando se aborda a questão do relacionamento entre os clubes de basquetebol em Portugal e as escolas. Tal como em outros temas, a interpretação de resultados provenientes das atividades realizadas em conjunto com as escolas não se evidencia como sendo algo constante entre todos os clubes, e mais uma vez não se trata de algo que seja necessariamente visto como uma prioridade a ser incorporada nas ações de comunicação dos clubes.

Um dos aspetos apontados por parte dos responsáveis entrevistados passa pela dificuldade em avaliar este tipo de processo de comunicação, sendo que por norma não se trata de algo que apresente resultados imediatos. Ou seja, após a comunicação e as ações realizadas juntamente com as escolas, os resultados das mesmas raramente se evidenciam no dia a seguir, na mesma semana ou no mesmo mês. Sendo assim, no que diz respeito aos clubes que adotam o processo de avaliação, este é realizado a longo prazo: “A melhor avaliação que se pode fazer é contar o número de atletas que nós captámos nas escolas. Digamos que não é uma avaliação fácil de fazer, porque não tem um resultado imediato” (João Frazão, entrevista, 2020, apêndice 7, p. 15).

Deste modo, observou-se que a avaliação de resultados provenientes das ações realizadas em conjunto com as escolas é considerada, por parte dos responsáveis dos clubes, como sendo um processo a ser elaborado a longo prazo, nomeadamente com base no número de atletas que aderiram ao clube.

- **Inexistência de avaliação de resultados**

Por outro lado, o processo de avaliação de resultados das ações realizadas em conjunto com as escolas não marca uma presença constante na maior parte das ações de comunicação dos clubes de basquetebol, apresentando-se como um processo ainda por explorar. Com base nas declarações dos responsáveis dos clubes, sugere-se, no âmbito da investigação, que o principal motivo da ausência do processo de avaliação de resultados se baseie no desconhecimento da importância do mesmo para uma melhor organização da comunicação e para a análise do que correu bem e daquilo que pode ser melhorado em futuras ações realizadas pelo clube (Raupp, 2014).

Nos casos em que se observou a negação da adoção de métodos e processos de avaliação de resultados das atividades com as escolas, não se evidenciou qualquer iniciativa ou demonstração de desejo pela adoção deste processo, ou até mesmo o reconhecimento da sua importância, ao contrário, por exemplo, do caso observado na possível incorporação de um gabinete de comunicação na estrutura do clube.

Observa-se, apesar da adoção deste processo em alguns casos pertencentes à amostra, que ainda se evidencia o desconhecimento e a fraca aposta nos processos de avaliação de resultados.

Nota: Numa versão inicial, considerou-se a subcategoria “Através de reuniões”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir a mesma no presente estudo.

Tema: Comunicação com as autarquias

Frequência da comunicação

- **Comunicação frequente**

No capítulo II foi abordado o envolvimento crescente por parte das autarquias nas atividades e projetos desenvolvidos no âmbito desportivo, sendo que estas exercem um papel fundamental no sucesso de uma organização desportiva (Constantino, 2012). Sendo assim, torna-se importante, neste caso em particular, para os clubes de basquetebol em Portugal, desenvolver relações com as diferentes autarquias, tendo em conta os diversos apoios e oportunidades que podem originar a partir de uma relação eficaz com as mesmas. Em vários casos analisados, a relação positiva com as câmaras municipais leva a uma

maior facilidade para a realização de eventos ou iniciativas que apenas podem ser organizadas com a aprovação da câmara ou das restantes autarquias.

Deste modo, destacam-se alguns casos que apontam para comunicação praticada de forma frequente com as autarquias, nomeadamente as câmaras municipais. Os assuntos por norma debatidos entre os clubes de basquetebol e as autarquias passam pela promoção de jogos e eventos, nos quais os clubes se encontram inseridos, ou determinadas necessidades que o clube apresenta, tais como falta de material ou espaços que permitam a realização de atividades.

Observou-se também que, nos casos em que se apresenta uma comunicação frequente com as autarquias por parte dos clubes de basquetebol, existe uma maior facilidade em obter certos tipos de apoios que permitam realizar várias iniciativas para além da disputa de jogos na época desportiva, tais como a realização de campos de férias, torneios de minibasquete ou a presença em iniciativas promovidas pela Câmara Municipal ou Junta de Freguesia nos quais os respetivos clubes se inserem.

- **Comunicação apenas em casos particulares**

Apesar de se terem registado vários casos que apontam para a prática de uma comunicação frequente com as autarquias por parte dos clubes de basquetebol, mais uma vez observou-se uma certa divisão no que diz respeito a esta subcategoria, que pode estar relacionada novamente com a dimensão dos municípios nos quais os clubes se encontram localizados.

Representando um dos clubes que afirma manter uma relação de comunicação com as autarquias exclusivamente em casos particulares que necessitam a aprovação das mesmas, David Oliveira e Manuel Rodrigues destacam a localização do S.C. Vasco da Gama numa grande cidade (Porto), onde o município e a associação de basquetebol lidam “com muitos clubes” (David Oliveira & Manuel Rodrigues, entrevista, 2020, apêndice 4, p. 10). Neste tipo de casos observados, a comunicação com as autarquias é vista como sendo “muito formal e dentro daquilo que é o intercâmbio que há com essas entidades para o apoio e para a divulgação dos projetos” (Artur Botão, entrevista, 2020, apêndice 6, p. 16). Ou seja, limita-se ao cumprimento das normas estabelecidas por parte das autarquias durante a época desportiva, e ao pedido de apoios com vista à realização de

diversos tipos de eventos ou necessidades com as quais os clubes desportivos se deparam no dia a dia.

Observa-se ainda uma tendência que aponta para a comunicação estabelecida entre os clubes e as autarquias somente em casos necessários, que dependem da aprovação ou dos apoios fornecidos por parte das mesmas.

Nota: Numa versão inicial, considerou-se a subcategoria “Comunicação mensal”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir a mesma no presente estudo.

Diferenças da comunicação entre a FPB e as autarquias

- **Regularidade/Facilidade da comunicação**

Com a F.P.B. e as autarquias a apresentarem-se como as principais entidades com as quais os clubes de basquetebol em Portugal estabelecem relações de forma a garantir a continuidade do clube, a função das Relações Públicas e o processo de comunicação torna-se fundamental para garantir o sucesso deste tipo de relações (Raupp, 2014). A ausência de uma relação com qualquer uma destas entidades trata-se de algo que não se observa no âmbito destas organizações desportivas, sendo este processo fulcral e indispensável para a sobrevivência dos clubes.

Apesar de ambas serem indispensáveis, que diferenças é que são possíveis de serem identificadas entre estes dois tipos de *stakeholders*? Com base nos resultados obtidos através das entrevistas realizadas aos responsáveis dos clubes, observou-se que uma das principais diferenças apontadas passa por uma maior facilidade em desenvolver relações de comunicação com as autarquias. A formalidade e o facto dos clubes se limitarem a cumprir as normas estabelecidas pela Federação Portuguesa de Basquetebol no início da época desportiva, no que diz respeito aos procedimentos a seguir nos jogos, é apontada por parte dos clubes como o principal motivo pelo qual não se comunica de forma regular com a F.P.B. Do lado das autarquias, existe uma maior necessidade em manter uma relação de comunicação regular e mais diversificada: “A comunicação que temos feito para eles (Federação), passa por lhes enviar um e-mail de 15 em 15 dias, (...) a diferença é que para a Junta, nós fazemos sempre chegar toda a nossa gama de eventos” (Artur Botão, entrevista, 2020, apêndice 6, p. 16).

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Ajudas/Apoios” e “Não existem diferenças”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Tema: Patrocínios

CrITÉRIOS para a escolha de patrocínios

- **Valor monetário**

O patrocínio desportivo pode ser considerado como uma estratégia de comunicação promocional, que pode contribuir para o aumento do interesse dos media e o reforço da identidade e da reputação da organização (Fortunato, 2013; Horn, 2006). No entanto, a relação entre os clubes de basquetebol em Portugal e as entidades patrocinadoras é ainda tendencialmente associada ao valor monetário.

De acordo com grande parte dos responsáveis dos clubes analisados, o principal critério que leva à escolha dos patrocínios baseia-se única e exclusivamente nos resultados financeiros que esta parceria pode vir a trazer, não tendo sido observadas quaisquer menções a aspetos que se encontram relacionados com um possível aprimoramento da reputação do clube, por exemplo.

Este fator pode, por sua vez, ser justificado com base nas dificuldades financeiras existentes que são apontadas por parte dos responsáveis dos clubes, que vêem as parcerias com os vários patrocínios como uma oportunidade de obtenção de lucro para a organização. No entanto, em vários casos não passa de uma oportunidade, tal como afirma Jorge Dias, presidente da direção da Juvemaia A.C.D.C.: “Eu não tenho retorno da parte de quem me patrocina” (Jorge Dias, entrevista, 2020, apêndice 2, p. 12).

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Outros critérios” e “Inexistência de critérios”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Avaliação do sucesso do acordo de patrocínio

- **Inexistência de processo de avaliação**

No que diz respeito à avaliação do sucesso dos resultados provenientes da relação entre as organizações desportivas e as entidades patrocinadoras, é um processo importante que garante uma relação eficaz e sustentável para a organização (Lagae, 2005). Neste caso, volta-se a demonstrar um reconhecimento em alguns casos por parte dos responsáveis da comunicação, da importância da avaliação dos resultados provenientes dos acordos de patrocínios, que ajudam a perceber em que casos compensa a permanência ou a prolongação do acordo, e em quais é que se necessita efetuar cortes ou alterações nas respetivas relações.

No entanto, apesar de se observar o reconhecimento da importância deste processo, evidenciou-se na maior parte dos casos observados a tendência para a inexistência da avaliação de resultados dos acordos com entidades patrocinadoras por parte dos clubes de basquetebol em Portugal. Para além da inexistência deste tipo de processos, observa-se também um certo desconhecimento por parte dos responsáveis dos clubes daquilo que os acordos podem realmente trazer para a organização.

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Através de reuniões”, “Através do resultado financeiro” e “A longo prazo”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Tema: Atrair jogadores para os clubes

Atrair jogadores para os escalões de formação do clube

No que diz respeito ao processo de atrair jogadores para os escalões de formação dos clubes de basquetebol em Portugal, este pode ser realizado de várias maneiras, com a utilização de diversos métodos, tal como pode ser observado através da diversidade de resultados obtidos (ver apêndice 8). Após a avaliação dos mesmos, observa-se que o processo utilizado pelos clubes de basquetebol em Portugal de forma a atrair os jogadores a ingressar os seus escalões de formação, pode variar consoante a realidade e a abordagem de cada clube.

Em relação a esta particular categoria, registou-se algo inédito no que diz respeito à investigação. Cada subcategoria considerada (ver apêndice 8, pp. 19, 20), com a exceção da subcategoria que indica a inexistência deste processo, inclui o registo de uma unidade da amostra referente a cada uma. Decidiu-se então, nesta categoria em particular, e

perante a diversidade de resultados obtidos, analisar todas as subcategorias, consideradas e apontadas no capítulo III (pp. 30, 31) e no apêndice 8 (pp. 19, 20), em conjunto, ao contrário dos restantes casos evidenciados neste presente capítulo.

A forma como os clubes atraem jogadores para os escalões de formação varia em todos os casos estudados. João Frazão mencionou a importância do papel dos jovens neste processo, sendo que são “eles próprios (atletas) que vão captando os colegas para a formação” (João Frazão, entrevista, 2020, apêndice 7, p. 21). Por outro lado, David Oliveira e Manuel Rodrigues apontam para a comunicação com os jovens através dos treinadores, de forma a captar jogadores para os escalões de formação. A tendência, evidenciada por parte dos clubes, de optar por uma aproximação mais pessoal destaca-se também no caso da Juvemaia A.C.D.C., mas de uma forma diferente, através da captação efetuada com a presença do clube em “festas e romarias” (Jorge Dias, entrevista, 2020, apêndice 2, p. 12).

Relativamente a processos menos pessoais, em comparação com aqueles que foram abordados até ao momento, apresentam-se de igual forma vários exemplos. Artur Botão apontou a comunicação por parte da Academia de Lumiar através das redes sociais como o principal método utilizado para atrair jogadores. Por outro lado, no caso evidenciado no F.C. Gaia, observa-se uma aposta nos meios impressos, com a prática de uma “comunicação intensiva a nível de cartazes e flyers para poder captar” jovens jogadores para a formação (Nuno Sousa, entrevista, 2020, apêndice 3, p. 16).

Nota: Numa versão inicial, considerou-se a subcategoria “Inexistência de um processo utilizado de forma a atrair jogadores”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir a mesma no presente estudo.

Atrair jogadores para integrar o escalão sénior

- **Através do treinador do escalão sénior**

Um dos aspetos que se destacou na diferenciação entre o recrutamento de jogadores jovens e de jogadores para o escalão sénior passa pela necessidade, por parte dos atletas séniores, de possuírem várias capacidades e características a nível de jogo que não são exigidas aos jovens que ingressam as camadas jovens, nomeadamente no minibásquete e

no escalão de sub-14, grupos de idades que coincidem com a fase de aprendizagem da modalidade.

De acordo com os responsáveis dos clubes de basquetebol em Portugal, o processo de atrair jogadores para o escalão sénior tem em conta vários aspetos, que podem variar, desde as características dos jogadores, até à relação com os agentes representantes dos mesmos. Estas respostas variam consoante os objetivos desportivos e competitivos estabelecidos pela organização, e a disponibilidade e o investimento apresentado por parte dos clubes. No entanto, observou-se uma tendência no âmbito dos clubes, que passa pela atribuição da responsabilidade de atrair jogadores para o escalão sénior aos treinadores das equipas.

Observou-se com base nestas respostas que o constante envolvimento do treinador com a equipa ao longo da época desportiva leva à necessidade de ser o mesmo a recrutar os jogadores com base nas características e necessidades que o mesmo interpreta como importantes para o sucesso da equipa.

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Redes Sociais e/ou contacto pessoal” e “Através dos atletas”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Apoios para a contratação de jogadores

- **Inexistência de apoios**

No que diz respeito aos apoios disponibilizados por parte das diferentes entidades com as quais os clubes se relacionam, desta vez com o intuito de contribuir de forma a atrair jogadores, a existência dos mesmos é mais uma vez negada por parte dos responsáveis dos clubes de basquetebol em Portugal.

No âmbito dos casos onde se observou a existência de apoios financeiros por parte das autarquias, em nenhum caso estes foram atribuídos de forma a atrair jogadores para os clubes.

No geral, evidenciou-se mais uma vez a interpretação imediata do termo “apoios”, por parte dos responsáveis dos clubes, num contexto financeiro, sendo que não foram

mencionados quaisquer tipos de apoios na comunicação que contribuem para o recrutamento dos atletas.

Nota: Numa versão inicial, consideraram-se as subcategorias “Existência de apoios financeiros” e “Outros tipos de apoios”. No entanto, não foram obtidos dados suficientes que permitissem incluir as mesmas no presente estudo.

Considerações Finais

Partindo da pergunta “Qual o estado atual da comunicação nos clubes desportivos em Portugal na modalidade do basquetebol”, foi possível observar, com base nas entrevistas realizadas, a perspetiva dos responsáveis dos clubes de basquetebol em Portugal e perceber o processo adotado pelos mesmos de forma a comunicar com os seus diversos *stakeholders*. Foi igualmente possível observar e interpretar as diferentes perspetivas no que diz respeito ao processo de comunicação desenvolvido entre os clubes e a Federação Portuguesa de Basquetebol, e, por fim, apontar potenciais problemas ligados à comunicação entre os clubes e todos os seus principais *stakeholders*.

Com base na revisão bibliográfica efetuada, pretendeu-se demonstrar a importância do papel das Relações Públicas no âmbito desportivo (ver capítulo I), que por sua vez é reconhecida por parte dos responsáveis dos clubes de basquetebol em Portugal. No entanto, foram detetados ao longo da investigação vários indícios que podem sugerir a falta de atenção e prioridade dada aos vários aspetos que caracterizam a função das Relações Públicas, e um desconhecimento, por parte dos clubes, das principais vantagens da mesma.

Sugere-se, no âmbito da investigação, que este desconhecimento das vantagens da adoção das várias funções das Relações Públicas possa estar associado à falta de formação na área da comunicação por parte dos responsáveis dos clubes. Na maioria dos casos estudados, observou-se a delegação de tarefas ligadas à comunicação a membros pertencentes à estrutura do clube, que exercem outro tipo de funções, nomeadamente, ao Presidente da direção.

No caso dos clubes de basquetebol portugueses, observou-se uma tendência para manter o foco na comunicação com os grupos de *stakeholders* diretamente ligados à estrutura do clube, por exemplo, os atletas e os treinadores, algo que já tinha sido alertado por parte de Ricardo Brito Reis na entrevista exploratória, onde apontou a importância do desenvolvimento por parte dos clubes da adoção de “uma comunicação mais abrangente para tentar captar novos públicos” (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 2). Isto permitiria refletir sobre a possibilidade de se contribuir futuramente com ideias para o aumento do alcance da comunicação desenvolvida por parte dos clubes.

Por outro lado, foi observada a implementação de dois aspetos relacionados com as Relações Públicas por parte dos clubes de basquetebol. A saber: a responsabilidade social, e a incorporação da missão e dos valores dos clubes desportivos na comunicação institucional. De acordo com os responsáveis dos clubes, o sentido de responsabilidade social (ver capítulo I) reflete-se na comunicação com os atletas, precisamente com a transmissão dos diferentes valores que podem ser assimilados por parte dos mesmos, através da prática do desporto (ver capítulo II).

Através da comunicação institucional, observou-se a prioridade em transmitir, através da comunicação, os diferentes valores e a missão que caracterizam o clube. Entende-se, portanto, que a perceção por parte dos clubes da importância da inclusão destes aspetos na comunicação pode ser interpretada como um ponto de partida a ser utilizado num futuro projeto para a divulgação destas ideias noutros setores da comunicação e das atividades desenvolvidas pelos clubes.

As ações de comunicação desenvolvidas pelos clubes são geralmente realizadas através de plataformas digitais, nomeadamente, as redes sociais. As características disponibilizadas pelas redes sociais podem ser utilizadas como meios facilitadores para o alcance de líderes de opinião (ver capítulo I). No entanto, são apenas utilizadas de forma a desenvolver conteúdos de comunicação sobre elementos gerais relacionados com os jogos dos clubes, por exemplo, os horários e os resultados. Deste modo, interroga-se sobre o potencial impacto que a incorporação de um responsável pela comunicação, formado na área, pode exercer no âmbito dos clubes de basquetebol em Portugal. Apresenta-se, neste caso, uma oportunidade para o futuro, com a elaboração de um manual de boas práticas para as redes sociais dos clubes, de forma a poder monitorizar, entre outros aspetos, este elemento que permite avaliar as ações e conteúdos desenvolvidos através das redes sociais.

O mesmo problema evidencia-se na comunicação com as diferentes entidades patrocinadoras por parte dos clubes de basquetebol. Neste caso, percebe-se que os critérios e fatores, analisados no capítulo I, que devem ser considerados por parte das organizações desportivas no processo de seleção de acordos de patrocínios, não são considerados durante o processo, sendo que o principal fator considerado passa pelo valor monetário obtido a partir dos acordos estabelecidos. Sendo assim, vários clubes admitem estabelecer acordos de patrocínios com todo o tipo de entidades, independentemente

destas se identificarem ou não com a área do desporto e aquilo que representa a organização desportiva. Estas afirmações por parte dos responsáveis dos clubes sugerem uma falta de conhecimento das vantagens da adoção da função das Relações Públicas na altura de estabelecer acordos com as diferentes entidades patrocinadoras, e do contributo que estas podem trazer para a reputação dos clubes aos olhos dos seus *stakeholders*.

O desconhecimento por parte dos clubes de basquetebol das vantagens possíveis de serem obtidas através da prática das funções das Relações Públicas, apresenta-se da mesma forma nas relações com outros grupos de *stakeholders*. No caso da comunicação com as escolas, este processo é visto pelos responsáveis dos clubes como um meio que contribui de forma a atrair os jovens alunos a integrar as equipas de basquetebol. No entanto, a comunicação com as escolas é vista por grande parte dos responsáveis como sendo rara, essencialmente devido à relação que muitos clubes apresentam com as entidades de ensino e os seus respetivos responsáveis. Sugere-se assim a falta de relações necessárias com as escolas como um fator que justifica a fraca comunicação apresentada entre ambas as partes.

De forma geral, os clubes estudados negam a existência de apoios providenciados por parte das principais entidades com as quais se relacionam (autarquias e Federação Portuguesa de Basquetebol), nomeadamente aqueles que se localizam nos grandes municípios (por exemplo, Porto ou Lisboa). No entanto, no que diz respeito ao termo “apoios”, foi possível observar a associação do mesmo por parte dos responsáveis dos clubes ao fator financeiro, acabando por não considerar quaisquer outros potenciais apoios de comunicação de forma a incentivar o desenvolvimento das relações com as escolas. Estes indícios podem por sua vez sugerir a necessidade de incorporar um profissional da área das Relações Públicas na estrutura do clube, de forma a promover e gerar estas importantes relações. Perspetiva-se também, com base nos resultados obtidos, a oportunidade da elaboração de uma proposta de comunicação dirigida aos clubes, de forma a promover as relações entre os mesmos e as escolas.

Para além da comunicação com as escolas e os jovens estudantes, observou-se também uma grande variedade de diferentes processos utilizados pelos clubes, de forma a atrair os jogadores a integrarem os escalões de formação. A saber:

- Comunicação através dos treinadores;
- Afixação de cartazes e distribuição de folhetos;

- Redes sociais;
- Comunicação através de atuais atletas e processos de captação.

Sendo assim, observam-se neste caso indícios que possam sugerir uma falta de uniformização no que diz respeito ao processo de comunicação utilizado de forma a atrair jogadores a integrarem os escalões de formação dos clubes.

No que diz respeito ao escalão sénior dos clubes, já se observa uma certa uniformidade no processo de recrutamento, que por sua vez é elaborado através dos treinadores pertencentes à estrutura das organizações. No entanto, não se evidencia uma grande aposta na comunicação com o intuito de atrair jogadores neste nível em particular. Mais uma vez, deixa-se aqui espaço para se interrogar sobre o impacto que a adoção da função das Relações Públicas desempenhada por parte de um profissional de comunicação pode causar no âmbito dos clubes de basquetebol.

Considera-se que uma das principais dificuldades em fazer passar a importância da função das Relações Públicas nos clubes de basquetebol, passa, mais uma vez, pelo desconhecimento das vantagens que são por norma reconhecidas por um profissional da área da comunicação, tal como por exemplo, a implementação de ações de avaliação dos resultados. A avaliação dos resultados e do sucesso de qualquer ação de comunicação é vista como sendo algo difícil de fazer, segundo a perspetiva dos responsáveis dos clubes. Observa-se por parte dos mesmos, um desconhecimento das ações de avaliação de resultados como sendo importante de ser implementado nas ações desenvolvidas pelos clubes.

Com base neste estudo, evidencia-se a importância, não só da prática das Relações Públicas para as organizações desportivas, nomeadamente pertencentes ao Terceiro Setor, como também da presença de um profissional ou pessoa formada na área de comunicação, que possa contribuir para a apresentação e prática de novas soluções, e para a resolução dos problemas apresentados nesta investigação, que podem estar relacionados com a falta de conhecimento das Relações Públicas por parte dos atuais responsáveis dos clubes de basquetebol em Portugal.

Pretende-se, com este estudo, abrir portas para futuras investigações e a elaboração de propostas de estratégias de comunicação, de forma a evidenciar vários princípios das

Relações Públicas que podem ser implementados na comunicação dos clubes de basquetebol em Portugal, e assim favorecer as relações que apresentam com os vários grupos de *stakeholders*.

A importância da presença de um profissional da comunicação na estrutura dos clubes é possível de ser observada a partir do exemplo do caso estudado do F.C. Gaia, que inclui um profissional de comunicação na sua estrutura. Assim observaram-se vários fatores que contribuem para a diferenciação do clube: A realização de reuniões de avaliação; a presença de normas orientadoras na comunicação do clube e o desenvolvimento de comunicação de forma regular com a Federação Portuguesa de Basquetebol e as escolas. Este exemplo pode ser utilizado como um ponto de partida para futuros estudos, podendo ser também comparado com outros clubes da primeira Liga, por exemplo.

Comunicação dos clubes com a Federação Portuguesa de Basquetebol

No que diz respeito à comunicação com a principal entidade que se relaciona com todos os clubes de basquetebol em Portugal, apresentam-se algumas divergências entre as declarações prestadas por parte de Ricardo Brito Reis, responsável pela comunicação da F.P.B., e os resultados observados a partir da interpretação dos dados obtidos com base nas entrevistas realizadas aos responsáveis dos clubes de basquetebol em Portugal. Os responsáveis dos clubes negam, por norma, a receção de qualquer tipo de apoio para a comunicação providenciado pela F.P.B. No entanto, na entrevista exploratória, Ricardo Brito Reis menciona a promoção das atividades dos clubes, a ajuda em aspetos relacionados com o design e formato dos conteúdos de comunicação e a existência de apoios a nível técnico, tais como a transmissão de jogos e reportagens fotográficas.

Apesar dos clubes, de uma forma geral, afirmarem manter uma relação formal com a F.P.B., exclusivamente por via eletrónica e realizada apenas de forma a cumprir normas exigidas pela mesma, registaram-se casos onde se observa o contrário, com a menção da transmissão de jogos e a partilha de diferentes conteúdos relacionados com o clube, por parte da F.P.B. Estes indícios podem por sua vez sugerir uma falha de comunicação e na perceção da disponibilidade demonstrada por parte da F.P.B. O aumento da frequência com que os clubes comunicam com a principal entidade do basquetebol nacional é visto, no âmbito da presente investigação, como uma necessidade e aspeto a melhorar no futuro, visto que atualmente, os clubes estudados só entram em contacto com a mesma apenas

em casos necessários. Estas lacunas evidenciadas na comunicação entre ambas as entidades são vistas como uma oportunidade para a realização de um estudo futuro, que possa resultar numa eventual proposta de comunicação, de forma a corrigir estes aspetos que falham a nível das Relações Públicas.

Implicações práticas do estudo

O presente estudo foi elaborado com o intuito de servir, não só como um contributo para o aprofundamento teórico da área das Relações Públicas Desportivas, como também para o universo dos clubes de basquetebol em Portugal, algo que, através do estado da arte realizado previamente à investigação, se apresenta como sendo muito pouco explorado a nível académico.

Pretende-se, com base nas conclusões obtidas neste estudo, elaborar uma representação daquilo se que se observa atualmente nos clubes de basquetebol em Portugal no que diz respeito à aplicação dos conceitos de Relações Públicas. Desta forma, o objetivo passa também por expor alguns problemas e falhas existentes neste âmbito, e comprovar a necessidade de dar continuidade a este presente estudo, de forma a contribuir para um aprimoramento das Relações Públicas e da comunicação por parte dos clubes de basquetebol em Portugal.

Limitações e oportunidades para futuras investigações

A falta de disponibilidade demonstrada por parte de vários responsáveis dos clubes de basquetebol pertencentes à Liga Placard levou à decisão de não incluir clubes pertencentes à mesma na amostra analisada. Assim, não foi possível comparar as realidades que se apresentam entre os clubes das ligas inferiores e o escalão máximo do basquetebol nacional, de forma a comprovar a diferença mencionada por parte de Ricardo Brito Reis na entrevista exploratória realizada (Ricardo Brito Reis, entrevista, 2019, apêndice 1, p. 7). Sendo assim, entende-se esta lacuna no estudo como uma oportunidade para realizar uma futura investigação que incluía clubes da Liga Placard, onde existem, em alguns casos, estruturas profissionais.

Outra das limitações que podem ser apontadas passa pelo carácter excessivamente generalista da análise dos vários temas abordados. Num estudo próximo seria interessante analisar em pormenor a relação entre os clubes e cada um dos seus *stakeholders*. Sugere-

se então a realização de propostas de projetos de comunicação entre os clubes e *stakeholders* importantes, tais como as escolas ou patrocínios, por exemplo.

Considera-se também como uma limitação ao estudo, o facto de não ter sido abordada, junto aos entrevistados, a ideia de incluir um responsável de comunicação formado na área, de forma a perceber qual seria a receptividade por parte dos clubes em relação a esta ideia. Assim, observou-se em alguns casos a rejeição da ideia da profissionalização da área da comunicação no âmbito dos clubes, apesar de reconhecerem a sua importância. Neste caso apresenta-se a possibilidade de realizar um futuro estudo ou a apresentação de uma proposta aos clubes de basquetebol em Portugal e à Federação Portuguesa de Basquetebol sobre como incluir responsáveis pela comunicação formados na área na estrutura dos clubes, com a apresentação de ideias, tais como por exemplo, estágios profissionais ou curriculares e parcerias com instituições de ensino superior.

No que diz respeito à comunicação com as escolas, a falta de conhecimento, por parte do investigador, das relações menos conseguidas entre os clubes e as escolas, impediu o aprofundamento da investigação que levasse às conclusões que permitissem perceber o porquê deste problema. Sendo assim, observa-se como uma oportunidade para futuros estudos, a análise da comunicação entre os clubes de basquetebol em Portugal e as escolas pertencentes ao município no qual os mesmos se localizam.

Por fim, uma das maiores oportunidades para futuras investigações observa-se na inexistência em todos os casos estudados, de um manual de comunicação, e em quase todos os casos, de normas que contribuam para uma melhor orientação da comunicação desenvolvida por parte dos clubes. Pressente-se igualmente, no âmbito do presente estudo, a falta de receptividade demonstrada por parte dos clubes relativamente à ideia de incorporar um manual de comunicação, assumindo-se que iria restringir o processo de comunicação. Desta forma, sugere-se que este estudo seja utilizado como um ponto de partida de forma a elaborar um manual de boas práticas, que contribua para uma melhor orientação do processo de comunicação, com base nas várias funções das Relações Públicas, atendendo às várias condicionantes mencionadas neste estudo.

Referências Bibliográficas

- Abdow, M. (2020). All Things Media: Paid, Earned, Owned and Shared: Here's how to understand these tools and apply them to your practice. *Podiatry Management*. Kane Communications Incorporated, 73-77. Disponível em: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=04f9d91c-7d16-48ab-a4cf-2dd5e0eb114b%40sessionmgr4006> [Acedido em fevereiro, 12, 2020].
- Almeida, A., Resende, R., Pimenta, N., Lima, R., Sarmiento, H. & Castro, J. (2014, março). Representação dos Professores sobre o Desporto Escolar. *Revista da UIIPS*, 2, 254-271. Disponível em: <https://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=102146991&S=R&D=asn&EbscoContent=dGJyMNLr40Sep644wtvhOLCmr1GeprRSs6a4SK%2BWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdIuePfgexx43zx> [Acedido em dezembro, 10, 2019].
- Barlett, J. L. (2014). Public Relations and Corporate Social Responsibility. In Ihlen, Ø., Bartlett, J.L. & May, S. (Org.). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 67-86). (n.l.): Wiley-Blackwel.
- Bento, J.O. (1989). *Para uma formação desportivo-corporal na escola*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Bento, J.O. & Constantino, J.M. (Coords.) (2012). *Desporto e Municípios: políticas, práticas e programas*. Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Beutler, I. (2008). Sport serving development and peace: Achieving the goals of the United Nations through sport. *Sport in Society, Cultures, Commerce, Media, Politics*, 359-369. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17430430802019227?needAccess=true> [Acedido em novembro 23, 2019].
- Carmo, H. & Ferreira, M.M. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, R. (2011). Uma História do basquetebol em Portugal. In Neves, J. & Domingos, N. (Coord.). *Uma História do Desporto em Portugal: Classe, Associativismo e Estado* (Vol. 3). Vila do Conde: QuidNovi.

- Carvalho, M.J., Resende, C., Cirac, M.J.G. & Costa, J. (2012). Desporto, Política e Direito: do passado e da atualidade, Enfoque nas Autarquias locais. In Bento, J.O. & Constantino, J.M. (Coords.). *Desporto e Municípios: políticas, práticas e programas* (pp. 41-65). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Center, A.H., Jackson, P., Smith, S. & Stansberry, F. (2014). *Public Relations Practices Managerial Case Studies and Problems* (8th ed., pp. 144, 145). New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.
- Chance, P.L. & Björk, L. (2008). Social Dimensions of Public Relations. In Kowalski, T.J. (Ed.), *Public Relations in Schools* (4th ed., pp. 99-123). New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.
- Chandler, D. (2017). *Sustainable Value Creation* (4th ed., pp. 284-302). London: SAGE Publications, Inc.
- Clavio, G. (2015). Emerging social media and applications in sport. In Pedersen, P.M. (Ed.). *Routledge Handbook of Sport Communication* (pp. 259-268). New York, NY: Routledge.
- Coalter, F. (2008). Sport-In-Development: A monitoring and evaluation manual. *Sport and dev* [Online]. Disponível em: https://www.sportanddev.org/sites/default/files/downloads/10_sport_in_development_a_monitoring_and_evaluation_manual.pdf [Acedido em abril 08, 2020].
- Constantino, J.M. (2012). Introdução: O estado da arte. In Bento, J.O. & Constantino, J.M. (Coords.). *Desporto e Municípios: políticas, práticas e programas* (pp. 205-212). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Corry, O. (2016). Defining and Theorizing the Third Sector. In Ott, J.S. & Dicke L.A. (Org.). *The Nature of the Nonprofit sector* (3rd ed., pp. 38-48). United States, US: Westview Press.
- Costa, A.S. (n.d.). Desporto e Análise Social. 101-109. Disponível em: <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo6671.pdf> [Acedido em 22 de Outubro 2019].
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: SAGE Publications, Inc.
- Danioni, F. & Barni, D. (2019). Parents' Sport Socialization Values, Perceived Motivational Climate and Adolescents' Antisocial Behaviors. *Europe's Journal of Psychology*, 15(4), 1-19. Disponível em: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=59c691b4->

[011b-4eb6-8001-6844753e31a7%40sdc-v-sessmgr02](#) [Acedido em fevereiro 10, 2020].

Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications* (2nd ed). New York: Routledge.

Eiró-Gomes, M. & Nunes, T. (2012). 3rd Sector PR or when Community is our main stakeholder. In Invernizzi, E. (Ed.). *Sinergie, Rivista di studi e ricerche* (pp. 167-180). (n.l): Cueim

Elias, N. (1992). *A Busca Da Excitação*. Lisboa: Difel (Obra original publicada em 1985).

Federação Portuguesa de Basquetebol (2018a). Linhas Orientadoras. Disponível em: <http://www.fpb.pt/fpb2014!/site.go?s=1&show=my.cat02&codigo=C.393> [Acedido em outubro 19, 2019].

Federação Portuguesa de Basquetebol (2018b). Regulamento de provas da Federação Portuguesa de Basquetebol. Disponível em: <https://www.abmadeira.pt/images/Regras%20e%20Regulamentos/Regulamento%20de%20Provas%20FPB%20-%20Julho%202018.pdf> [Acedido em outubro 19, 2019].

Federação Portuguesa de Basquetebol (2018c). Missão e Valores. Disponível em: <http://www.fpb.pt/fpb2014!/site.go?s=1&show=not&id=52> [Acedido em outubro 23, 2019].

Folle, A., Nascimento, J.V., Souza, E.R., Galatti, L.R. & Graça, A. (2017). Female basketball athlete development environment: proposed guidelines and success factors. *Educación Física y Ciencia*, 19, 2, e035. ISSN 2314-2561. Universidad Nacional de La Plata. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED583762.pdf> [Acedido em dezembro 18, 2019]

Fortunato, J.A. (2013). *Sports Sponsorship: Principles and Practices*. North Carolina, NC: McFarland & Company, Inc., publishers.

Franco, R.C., Sokolowski, S.W., Hairel, E.M.H. & Salamon, L.M. (n.d.). *O setor não lucrativo português numa perspetiva comparada* (Franco, R.C., Trad.), (p. 6). Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.

Gill, R. (2014). Public Relations and the New Stakeholder Management Environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 100-107. Disponível em: http://hrmars.com/hrmars_papers/Public_Relations_and_the_New_Stakeholder_Management_Environment.pdf [Acedido em novembro 25, 2019].

- Giulianotti, R. (2005). *Sport: a critical sociology* (p. 5). Cambridge: Polity Press.
- Gonçalves, C.E.B. (2013a). *Desportivismo e Desenvolvimento de Competências Socialmente Positivas* (pp. 79-98). Porto: PNED - Plano Nacional de Ética no Desporto e Edições Afrontamento.
- Gonçalves, C.E.B. (Org.) (2013b). *Educação pelo Desporto e Associativismo Desportivo: Uma ligação necessária*. Porto: Edições Afrontamento.
- Graça, A., Santos, E, Santos, A. & Tavares, F. (2015). O ensino do basquetebol. In Tavares, F. (Ed.). *Jogos Desportivos Coletivos: Ensinar a Jogar* (2ª ed., pp. 165-198). Porto: Centro de Estudos dos Jogos Desportivos, FADEUP.
- Grunig, L., Grunig, J. & Dozier, D. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. New Jersey, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hopwood, M. (2011a). Public relations and communication in sport. In Hopwood, M., Skinner, J. & Kitchin, P., *Sport Public Relations and Communication* (pp. 13-32). New York, NY: Routledge.
- Hopwood, M. (2011b). The public relations role of fans and supporters' groups. In Hopwood, M., Skinner, J. & Kitchin, P., *Sport Public Relations and Communication* (pp. 139-152). New York, NY: Routledge.
- Hopwood, M., Skinner, J. & Kitchin, P. (2011). *Sport Public Relations and Communication*. New York, NY: Routledge.
- Hopwood, M. & Skinner, J. (2015). Sport communication and social responsibility. In Pedersen, P.M. (Ed.). *Routledge Handbook of Sport Communication* (pp. 421-431). New York, NY: Routledge.
- Horn, S. (2006). Sponsorship. In Tench, R. & Yeomans, L., *Exploring Public Relations* (pp. 518-536). Harlow: Prentice Hall, Person Education Limited.
- Howard, D.R. & Crompton, J.L. (1995). *Financing Sport*. West Virginia: Fitness Information Technology, Inc.
- Howell, K. (2012). An Introduction to Social Networks. In Waddington, S. (Ed.). *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 3-12). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Hutchins, B., Li, B. & Rowe, D. (2019). Over-the-top sport: live streaming services,

- changing coverage rights markets and the growth of media sport portals. *Media, Culture & Society*, 41(7) 975-994, 975-994. SAGE Publications Ltd. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0163443719857623> [Acedido em janeiro 09, 2020].
- Kowalski, T.J. (Ed.) (2008). *Public Relations in Schools* (4th ed.). New Jersey, Pearson Education, Inc.
- Kowalski, T.J. (2011). *Public Relations in Schools* (5th ed.). New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.
- Lagae, W. (2005). *Sports Sponsorship and Marketing Communications: A European Perspective*. London: Pearson Education Limited.
- Lança, R. (2009). *Animação Desportiva e tempos livres: Perspetivas de Organização*. Alfragide: Texto Editores.
- Leeds, M. & Allmen, P.V. (2005). *The Economics of Sports* (2nd ed.). Boston: Pearson Education, Inc., publishing as Pearson Addison Wesley.
- L'Etang, J. (2013). *Sports Public Relations*. London: SAGE Publications, Inc.
- L'Etang, J. (2006). Public Relations in Sport, Health and Tourism. In L'Etang, J. & Pieczka, M., *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice* (pp. 241-262). Routledge.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution*. [E-Book]. Recuperado de: [http://files.qualitative-content-analysis.aau.at/200000075-82241831d6/Mayring\(2014\)QualitativeContentAnalysis.pdf](http://files.qualitative-content-analysis.aau.at/200000075-82241831d6/Mayring(2014)QualitativeContentAnalysis.pdf) [Acedido em abril 19, 2020].
- Neto, C. (2017). As Organizações da Sociedade Civil em Portugal. In Eiró-Gomes, M. (Org.), *A comunicação em organizações da sociedade civil conhecimento e reconhecimento* (pp. 9-32). Lisboa: Plataforma Portuguesa das ONGD: Escola Superior de Comunicação Social.
- Neves, J. & Domingos, N. (Coord.) (2011). *Uma História do Desporto em Portugal: Classe, Associativismo e Estado* (Vol. 3). Vila do Conde: QuidNovi.
- Nicholson, M., Kerr, A. & Sherwood, M. (2015). *Sport and the media: Managing the nexus* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.

- Nowicka, H. (2012). Integrating Traditional and Social Media. In Waddington, S. (Ed.), *Share This: The Social Media Handbook for PR Professionals* (pp. 31-38). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Pegoraro, A. (2015). Sport fandom in the digital world. In Pedersen, P.M. (Ed.), *Routledge Handbook of Sport Communication* (pp. 248-258). New York, NY: Routledge.
- Pereira, E. (2012). O financiamento do desporto municipal e os apoios públicos ao associativismo. In Bento J.O. & Constantino, J.M. (Coords.), *Desporto e Municípios: políticas, práticas e programas* (pp. 205-212). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Ponturo, T. (2013). Foreword by Tony Ponturo. In Fortunato, J.A., *Sports Sponsorship: Principles and Practices* (pp. 1-2). North Carolina, NC: McFarland & Company, Inc., publishers.
- Praça, L.G. (2017). Nota de Abertura 1. In Gonçalves, E., Ricardo, H., Carvalho, A., Antunes, A. & Lima, J., *Move-te por valores: testemunhos e exemplos do desporto* (pp. 9-10). Porto: Edições Afrontamento.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais* (Marques, J.M., Mendes, M.A., Carvalho, M., Trans.). Lisboa: Gradiva - Publicações, L.
- Rasche, A., Morsing, M. & Moon, J. (2017). *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Raupp, J. (2014). Public Relations and Corporate Social Responsibility. In Ihlen, Ø., Bartlett, J.L. & May, S. (Org.). *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (pp. 276-295). (n.l.): Wiley-Blackwel.
- Rebelo, J.P. (2017). In Sérgio, M., *Para um Desporto do Futuro* (pp. 9-11). Porto: IPDJ - Instituto Português do Desporto e Juventude e Edições Afrontamento.
- Ribeiro, G. M. (2018). *Novo Manual de Investigação: Do rigor à originalidade como fazer uma tese no século XXI*. Lisboa: Contraponto.
- Rubin, H.J. (2012). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (3rd ed.). (n.l.): Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Ryan, D. (2014). *Understanding Digital Marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation* (3rd ed.). London: Kogan Page Limited.

- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London, SAGE Publications, Inc.
- Sérgio, M. (2017). *Para um Desporto do Futuro*. Porto: IPDJ - Instituto Português do Desporto e Juventude e Edições Afrontamento.
- Silverman, D. (2017). *Doing Qualitative Research* (5th ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Skinner, J. (2011). Sport Social Responsibility. In Hopwood, M., Skinner, J. & Kitchin, P., *Sport Public Relations and Communication* (pp. 69-86). New York, NY: Routledge.
- Smith, R.D. (2013). *Strategic Planning for Public Relations* (4^a ed., p. 3). New York, NY: Routledge.
- Stoldt, G.C., Dittmore, S.W. & Branvold, S. (2006). *Sport Public Relations: Managing Organizational Communication Hardcover*. (n.l.): Human Kinetics Publishers.
- Stoldt, G.C., Dittmore, S.W. & Branvold, S. (2012). *Sport Public Relations: Managing Organizational Communication Hardcover* (2nd ed.). (n.l.): Human Kinetics Publishers.
- Tavares, F. (2001). Sistematização de estudos sobre observação e análise do jogo em Basquetebol. In Tavares, F., Janeira, M., Pinto, A. & Brandão, E. (Ed.), *Tendências atuais da investigação em basquetebol: actas do seminário estudos universitários em basquetebol, 8 e 9 de dezembro de 2000* (pp. 9-15). Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- Tench, R. & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. Harlow: Prentice Hall, Person Education Limited.
- Theaker, A. (2013a). What is public relations. In Theaker, A. & Yaxley, H., *The Public Relations Strategic Toolkit: An essential guide to successful Public Relations practice* (pp. 5-16). New York, NY: Routledge.
- Theaker, A. (2013b). Corporate social responsibility. In Theaker, A. & Yaxley, H., *The Public Relations Strategic Toolkit: An essential guide to successful Public Relations practice* (pp. 193-207). New York, NY: Routledge.
- Theaker, A. (2013c). Introduction. In Theaker, A. & Yaxley, H., *The Public Relations Strategic Toolkit: An essential guide to successful Public Relations practice* (pp. 237-238). New York, NY: Routledge.

- Titmuss, D. (1989). *Guia Prático do Basquetebol*. Coleção Habitat. Londres: Cassell Publishers Limited.
- United States Government Accountability Office (2012). School-Based Physical Education and Sports Programs. *Government Printing Office Catalog*. Washington, D.C. Disponível em: <https://www.gao.gov/assets/590/588944.pdf> [Acedido em dezembro 09, 2019].
- Vasconcelos-Raposo, J. (2012). Num desporto com valores: Construir uma sociedade mais justa. *Revista Motricidade*, 8, 1-7. Disponível em: <https://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=835cf233-1c2c-46ce-b8d5-791567fb6feb%40pdc-v-sessmgr05> [Acedido em fevereiro 10, 2020].
- Weaver, K., Motion, J. & Roper, J. (2006). From Propaganda to Discourse (and Back Again): Truth, Power, the Public Interest and Public Relations. In L'Etang, J. & Pieczka, M., *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice* (pp. 7-22). Routledge.
- Woot, P.D. (2016). *Responsible Innovation*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- Xifra, J. (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Zinin, A. (1982). *Los Primeros Pasos em el Baloncesto* (Popok, E. Trad.). Editorial Raduga Moscu.

Apêndices

Índice de Apêndices

Apêndice 1 – Entrevista Ricardo Brito Reis (Federação Portuguesa de Basquetebol) e Consentimento Informado

Apêndice 2 – Entrevista Jorge Dias (Juvemaia A.C.D.C.) e Consentimento Informado

Apêndice 3 – Entrevista Nuno Sousa (F.C. Gaia) e Consentimento Informado

Apêndice 4 – Entrevista Manuel Rodrigues e David Oliveira (S.C. Vasco da Gama) e Consentimento Informado

Apêndice 5 – Entrevista José Abrantes (Atlético Clube de Moscavide) e Consentimento Informado

Apêndice 6 – Entrevista Artur Botão (Academia de Lumiar) e Consentimento Informado

Apêndice 7 – Entrevista João Frazão (Académica de Coimbra) e Consentimento Informado

Apêndice 8 – Síntese de Resultados Obtidos

Apêndice 9 - Guião Entrevista F.P.B.

Apêndice 10 - Guião Entrevista clubes