

Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas
2017/2019

Comunicação e Responsabilidade Social Corporativa em dois grandes
clubes portugueses

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

João Pedro Ferreira

ORIENTADORA
Prof.^a Doutora Mafalda Eiró-Gomes

OUTUBRO, 2019

**Comunicação e Responsabilidade Social Corporativa em dois grandes
clubes portugueses**

Dissertação de Mestrado

João Pedro Ferreira

Escola Superior de Comunicação Social
Instituto Politécnico de Lisboa

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, 24 de outubro de 2019

João Pedro Ferreira

Agradecimentos

À minha orientadora, Prof^ª Doutora Mafalda Eiró-Gomes, que teve a paciência para me ensinar, incentivar, e principalmente para me repreender sempre que foi preciso. Sem o apoio e amizade dela nunca teria chegado ao fim.

Aos meus pais, que para além de terem feito de mim o que sou hoje, sempre fizeram os possíveis para garantir o melhor para o meu futuro. Mais do que uma prioridade minha, os meus estudos foram sempre a prioridade deles.

À minha irmã, que é e será sempre a mulher mais importante na minha vida e que ao longo de 24 anos tem sido um exemplo para mim. Mesmo quando é chata, ela consegue sempre motivar-me a fazer melhor.

Às amigas de licenciatura Ana Rosa e Ana Correia por ao fim de 5 anos continuarem a ter a coragem de me aturar e me terem incentivado a beber copos nas alturas mais difíceis.

Ao Élio Santos, José Morais, Pedro Henriques, Tiago Varzim, João Carvalho, Paulo Cruz e Paulo Morais. Os amigos que fizeram parte de toda esta jornada, que sempre acreditaram em mim e com quem tenho crescido imenso.

À Carolina Semedo que fez questão de me engordar ao longo de várias noites de trabalho e partilha de reclamações, e que tantos dramas me atura.

Ao Bernardo Leal, João Chambel, João Scheltinga e Duarte Branco, os irmãos com quem tenho partilhado experiências há tantos anos e que perdoaram a minha ausência nos últimos dois para que este mestrado fosse feito. Felizmente tiveram sucesso em desencaminhar-me de vez em quando.

A todo o corpo docente da secção de RPCO da ESCS pelos ensinamentos ao longo destes 5 anos.

A toda a equipa da Wisdom Consulting com quem tenho aprendido tanto durante o último ano e que apoiou, e muito, a realização deste trabalho.

Por fim, à Daxa Shumskaya e ao João Barroso Viegas, sem dúvida os dois grandes apoios na realização deste trabalho, que todos os dias me ouviram queixar, mas todos os dias me incentivaram, deram na cabeça e se disponibilizaram sempre a ajudar para que o trabalho fosse entregue.

Resumo

A Responsabilidade Social é um tema cada vez mais afeto à realidade corporativa em todo o mundo. Questões ambientais e sociais têm ganho cada vez mais destaque na imprensa e no dia-a-dia das pessoas, principalmente da geração *millennial*, a próxima geração de adultos. Começam a surgir, por isso, cada vez mais organizações a tentar demonstrar este tipo de preocupações através da realização de ações que tentem dar resposta ou debater este tema.

É, no entanto, importante perceber se são ações esporádicas, com o objetivo de dizer que esta é uma preocupação da organização, ou se há um trabalho continuado e que atinja todos os *stakeholders* da organização e que as posicionem como se tratassem de cidadãos: a chamada Cidadania Corporativa.

Neste sentido, importa olhar para as organizações com maior destaque, poder e recursos, que podem ser verdadeiros exemplos e ver como é que estas se comportam perante a sociedade. Atualmente, o setor que movimenta mais dinheiro e mais mediatizado mundialmente é o desporto.

Deste modo, a presente investigação tem como objetivo perceber como é que as organizações desportivas entendem o poder que têm nas suas mãos, e como é que aproveitam essa mediatização para comunicar com os adeptos, para lhes transmitir boas práticas, e para promover o desporto como um bem para a vida em sociedade. Este trabalho explora a temática da Responsabilidade Social Corporativa nas organizações desportivas, mais precisamente clubes de futebol e tenta perceber como é que alguns entre estes interagem e comunicam esta temática para a sociedade.

Palavras-chave: desporto; organizações desportivas; responsabilidade social corporativa; cidadania corporativa.

Abstract

Social Responsibility is a theme increasingly affecting corporate reality around the world. Environmental and social issues are becoming increasingly prominent in the press and everyday life, especially of the *millennial* generation, the next generation of adults. As a result, more and more organizations are trying to show these concerns by taking action to address or debate this issue.

It is, however, important to understand if these are sporadic actions, with the aim of saying that this is a concern of the organization, or if there is a continuous work that reaches all the *stakeholders* of the organization and position them as if they were citizens: called Corporate Citizenship.

In this sense, it is important to look at the most prominent organizations, power and resources, which can be true examples and see how they behave towards society. Today, the most money-making and most mediated sector in the world is sport.

Thus, this research aims to understand how sports organizations understand the power they have in their hands, and how they take advantage of this mediatization to communicate with fans, to convey good practices to them, and to promote sport as a good for life in society. This paper explores the theme of Corporate Social Responsibility in sports organizations, specifically football clubs, and tries to understand how some of them interact and communicate this theme to society.

Keywords: sport; sports organizations; corporate social responsibility; corporate citizenship.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iv
Índice	v
Índice de Figuras e Tabelas	vii
Introdução	1
1. Relações Públicas e Desporto	4
1.1 Relações Públicas: o conceito	4
1.2 Marketing, Publicidade e Jornalismo	7
1.2.1 Relações Públicas vs. Marketing	7
1.2.2 Relações Públicas vs. Publicidade	7
1.2.3 Relações Públicas vs. Jornalismo	8
1.3 Comunicação no sector desportivo	8
1.4 Relações Públicas no setor desportivo	10
1.4.1 Áreas de atuação	11
1.4.1.1 Relações com os Media	11
1.4.1.2 Gestão de Patrocínios	14
1.4.1.3 Gestão de Eventos	16
1.4.1.4 Relações com a comunidade	17
2. Responsabilidade Social Corporativa	20
2.1 Responsabilidade Social Corporativa: um conceito emergente	20
2.2 Responsabilidade Social Corporativa: um conceito à procura de definição	23
2.3 Cidadania Corporativa e Relações Públicas	34
3. Associativismo Desportivo	39
3.1 O conceito de desporto	39
3.2 As organizações desportivas	39
3.3 Os clubes desportivos	43
3.3.1 Sociedade Civil	43
3.3.2 Os clubes desportivos em Portugal	48
4. Desenho da Investigação	52
4.1 Pergunta de Partida	52
4.2 Objeto de análise	53
4.3 Objetivos	54

4.4	Tipologia de Pesquisa.....	54
4.5	Análise Qualitativa de Conteúdo.....	55
4.6	Estudo de Caso.....	57
4.6.1	Revisão Bibliográfica.....	58
4.6.2	Entrevistas.....	59
4.7	Análise de dados: <i>NVivo</i>	61
4.7.1	Quadro de codificação.....	61
4.7.2	Processo de construção do quadro de codificação.....	62
4.7.3	Categorias e subcategorias.....	64
4.7.4	Segmentação.....	76
4.7.5	Teste Piloto.....	76
5.	Apresentação e Interpretação de Resultados.....	78
5.1	Caracterização dos clubes entrevistados.....	78
5.1.1	Sport Lisboa e Benfica.....	78
5.1.1.1	Fundação Benfica.....	80
5.1.2	Rio Ave Futebol Clube.....	82
5.2	Resultados da codificação.....	83
5.3	Interpretação dos Resultados.....	94
	Considerações Finais.....	103
	Referências Bibliográficas.....	107
	Apêndices.....	112

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1: Modelo Triple Bottom Line.....	25
Figura 2: 5 pilares da Cidadania Corporativa	35
Quadro 1: Quadro de Codificação	73

Introdução

No dia 15 de maio de 2018, um grupo de 40 encapuzados invadem a academia de Alcochete, quebrando as forças de segurança, e agredem jogadores e equipa técnica do Sporting Clube de Portugal.

Um mês depois, mais precisamente no dia 19 de junho de 2018, aconteceu o jogo Colômbia x Japão, a contar para a fase de grupos do Mundial 2018 na Rússia. Numa partida em que os nipónicos venceram por 2-1, a partida viria a ficar marcada pelos acontecimentos após o apito final. Depois das equipas recolherem aos balneários, os adeptos colombianos começaram a abandonar o estádio. Já os japoneses só abandonaram o estádio depois de terem apanhado todo o lixo que fizeram durante a partida. Dias mais tarde, foi a vez dos jogadores do Japão marcarem o mundo com uma atitude inovadora. Após a eliminação do Mundial frente à anfitriã Rússia, os jogadores japoneses não só arrumaram o balneário, como ainda deixaram um bilhete a dizer “obrigado”.

O mesmo desporto, dois comportamentos totalmente diferentes.

Desde a sua origem, o desporto sempre foi uma demonstração de cultura e partilha de valores. Nas grandes arenas reuniam-se atletas em representação dos seus povos, e demonstravam quem era o melhor através da prática desportiva. Os participantes eram o motivo de orgulho de toda uma comunidade que saía à rua para os apoiar.

Com o passar dos anos, o desporto tem vindo a tornar-se um setor altamente mediatizado o que tem feito com que se tenha vindo a tornar um negócio. Com a profissionalização, estes valores característicos à prática desportiva perderam-se.

Urge perceber como é que os clubes, com todos os recursos que têm ao seu dispor, bem como o espaço mediático que têm, podem inverter esta situação e aproveitar o seu espaço de antena para transmitir bons exemplos aos seus adeptos e amantes das modalidades, bem como proporcionar o debate de temas relevantes para a sociedade.

Assim, aquilo que se pretende com este estudo é aprofundar esta temática e perceber de que modo os profissionais de comunicação podem mudar este tipo de comportamentos.

L'Etang (2006) defende que o desporto assume um papel de destaque na sociedade, tendo, por isso, um enorme potencial comunicacional, mas que necessita de maior dedicação por parte de académicos e profissionais de Relações Públicas no aprofundamento dos mais variados temas afetos à área. Pretende-se, por isso, com este estudo, contribuir para a investigação na área das Relações Públicas e do desporto.

Assim, a revisão bibliográfica feita na fase inicial teve como objetivo enquadrar o conceito de Relações Públicas, desde a sua definição às funções desempenhadas pelos profissionais da área. Procurou-se ainda relacionar a área das Relações Públicas com a do desporto e de que modo estas podem, e devem relacionar-se, quais as funções que podem ser desempenhadas pelos profissionais de RP numa organização desportiva e a importância que as RP podem assumir nestas organizações.

Num segundo capítulo, foi feita uma análise aos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Corporativa. Ao estarem relacionados com questões sociais e com as pessoas que fazem parte das organizações ou que são afetadas pela atividade das mesmas, tentou estabelecer-se uma ligação para o desporto e para o quanto estes conceitos devem ser um dos focos das organizações desportivas, e como estas devem desenvolver iniciativas junto das comunidades.

No terceiro e último capítulo da revisão bibliográfica, fez-se um levantamento do panorama associativo no desporto em Portugal e como este tem vindo a evoluir ao longo dos anos.

Embora ao longo dos três primeiros capítulos se refira várias vezes organizações desportivas ou desporto, torna-se bastante abrangente e difícil analisar o desporto como um todo, nas suas mais diversas modalidades. Entendeu-se, por isso, delimitar o objeto de estudo a uma só modalidade, o futebol.

A escolha do futebol como modalidade em estudo deve-se ao facto de ser aquela que é mais mediatizada, que envolve maiores valores monetários, consequentemente, mais margem para realizar ações de maior dimensão junto da comunidade e, essencialmente, por ser a modalidade que mais adeptos reúne junto dos vários clubes desportivos existentes no país.

Entende-se que por várias modalidades que um clube desportivo possa ter, aquelas que são realizadas por um profissional ligado ao futebol, seja jogador, treinador ou dirigente, terá sempre maior impacto e mediatização. Nesse sentido, os agentes desportivos ligados ao futebol devem ser exemplos, e os clubes devem usar o seu mediatismo para realizar mais iniciativas junto da comunidade de forma a transmitir os seus valores enquanto clube e se tornarem verdadeiros modelos e exemplos a nível de comportamentos na sociedade.

No entanto, devido à abrangência do futebol em Portugal, e às centenas de clubes que existem, a investigação empírica irá centrar-se em dois dos maiores e mais antigos clubes em Portugal: o Sport Lisboa e Benfica e o Rio Ave Futebol Clube. De referir que, inicialmente, foram contactados o Sport Lisboa e Benfica e o Sporting Clube de Portugal, por ambos terem fundações. No entanto, não foi obtida uma resposta positiva da parte do Sporting, o que fez com que de seguida fossem contactados Futebol Clube do Porto e Sporting Clube de Braga, que também não deram qualquer resposta.

1. Relações Públicas e Desporto

1.1 Relações Públicas: o conceito

O principal conceito sobre o qual este estudo se debruçará é o de Relações Públicas. Torna-se, portanto, importante compreender a sua definição, em que consiste a profissão de um Relações Públicas, bem como quais as suas áreas de atuação, e como esta profissão se enquadra na área da comunicação.

Oficialmente, a prática profissional das Relações Públicas é relativamente recente, tendo-se marcado o seu início há apenas algumas décadas. Contudo, na verdade, esta atividade nasceu há milhares de anos, ainda que de forma involuntária.

Cutlip et. al abordam a descoberta de uma tábua de argila, datada de 1800 a.C., com várias técnicas de agricultura inscritas, que tinham o objetivo de ajudar os agricultores a maximizarem as produções dos seus campos. Do ponto de vista dos autores, o conteúdo inserido nesta tábua considera-se uma técnica de comunicação usada para atingir um objetivo (Cutlip et al., 1999 apud Freitag, 2009).

Foi apenas milhares de anos mais tarde, nos Estados Unidos, que o termo terá sido, contudo, utilizado pela primeira vez, pelo presidente Thomas Jefferson, numa declaração ao Congresso, para se referir ao estado de espírito dos cidadãos no meio de uma comunidade política (Soares, 2011).

Mais tarde, Edward Bernays, ainda hoje considerado como um dos pais das Relações Públicas, viria a dar um grande impulso ao conceito, bem como à profissão. À semelhança de Bernays, Ivy Lee foi também uma importante figura no desenvolvimento das Relações Públicas, através da sua Declaração de Princípios, que permitiu o desenvolvimento da atividade (Soares, 2011).

No entanto, definir o conceito de Relações Públicas não foi uma tarefa simples, tendo diversos investigadores da área apresentado várias ideias daquilo que são as funções de um profissional desta área. De facto, muita da produção teórica, ao longo de décadas, abordava precisamente a dificuldade em encontrar uma definição que expressasse da melhor forma o que são as Relações Públicas. Exemplo disto é a obra de Rex Harlow, publicada em 1976, *Building a Public Relations Definition*, na qual o autor apresentou 472 definições para o conceito de Relações Públicas, dada a versatilidade da profissão.

Destas 472 definições, destacamos a seguinte definição de Relações Públicas:

“(...) uma função de gestão distinta que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos; engloba a gestão de problemas ou questões; ajuda a administração a manter-se informada sobre a opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da administração em servir o interesse público; ajuda a administração a acompanhar e a efetivar processos de mudança, servindo como um sistema de alerta antecipado que ajuda a prever tendências; e utiliza a pesquisa e técnicas de comunicação sonora e ética como principais ferramentas”¹ (Harlow, 1976 cit. Wilcox et al., 2003 apud Theaker, 2013, p.4).

Já para a *Public Relations Society of America*, as Relações Públicas

“servem uma ampla variedade de instituições na sociedade, como empresas, sindicatos, agências governamentais, associações voluntárias, fundações, hospitais, escolas, faculdades e instituições religiosas. Para alcançar os seus objetivos, estas instituições devem desenvolver relacionamentos com diferentes públicos, como por exemplo funcionários, membros, clientes, comunidades locais, acionistas e outras instituições e com a sociedade em geral”² (Public Relations Society of America, 2009 apud Theaker, 2013).

¹ “Public relations is the distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between an organization and its publics; involves the management of problems or issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility of management to serve the public interest; helps management keep abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and sound and ethical communication as its principal tools” (Harlow, 1976 cit. Wilcox et al., 2003 apud Theaker, 2013).

² “Public relations serves a wide variety of institutions in society such as businesses, trade unions, government agencies, voluntary associations, foundations, hospitals, schools, colleges, and religious institutions. To achieve their goals, these institutions must develop effective relationships with many different audiences or publics such as employees, members, customers, local communities, *shareholders*, and other institutions, and with a society at large” (Public Relations Society of America, 2009 apud Theaker, 2013).

Assim, podemos assumir que a profissão de Relações Públicas ocupa um lugar de destaque nas organizações, contribuindo para que exista uma boa relação entre estas e todos os seus públicos. O objetivo desta profissão é então garantir que todas as partes estejam satisfeitas com o trabalho desenvolvido, e que as mensagens e valores da organização sejam corretamente transmitidos. Ao mesmo tempo, ao manter boas relações com os seus públicos, dando-lhes a oportunidade de serem ouvidos e de expressarem as suas opiniões, as organizações são capazes de melhorar de forma mais eficiente e, conseqüentemente, de obter melhores resultados.

Entende-se que os públicos de uma organização são “agrupamentos de pessoas com interesses e vontades variadas, com preocupações acerca da sua envolvente e com a capacidade de definir a sua própria agenda de assuntos, independentemente de uma qualquer organização e do desejo de resolver um qualquer problema com ela relacionado” (Eiró-Gomes e Duarte, 2004, p.459).

São, portanto, grupos que podem interferir na atividade de qualquer organização, podendo ser, por exemplo, os seus colaboradores, investidores, clientes, jornalistas, entidades governamentais ou comunidades.

Importa também salientar que, embora seja uma profissão claramente indispensável para uma organização, existe ainda alguma conotação negativa associada ao conceito de Relações Públicas. De facto, são muitas vezes utilizadas outras designações para este conceito, tais como comunicação corporativa, comunicação institucional, comunicação estratégica, comunicação com os media entre outros (Steyn e Puth, 2000).

A profissão de Relações Públicas é, no entanto, muitas vezes confundida com outras áreas da comunicação – entre elas o Marketing, a Publicidade e o Jornalismo. Importa, por isso, distinguir as diferentes áreas.

1.2 Marketing, Publicidade e Jornalismo

1.2.1 Relações Públicas vs. Marketing

As áreas das Relações Públicas e do Marketing são comumente confundidas por desempenharem funções que podem parecer semelhantes, o que faz com que sempre tenha havido uma rivalidade entre ambas as profissões. É também recorrente ver *marketeers* olharem para as RP como uma das suas ferramentas e as RP verem o Marketing como uma área que apenas se preocupa com as vendas (Theaker, 2013). A verdade é que as Relações Públicas e o Marketing percorrem caminhos paralelos, mas estabelecem objetivos diferentes em prol do engrandecimento da organização (Soares, 2011).

Assim, considera-se que as Relações Públicas se preocupam e gerem as relações que envolvem a organização e a opinião pública, enquanto que o Marketing se foca prioritariamente nos consumidores da organização (Cornelissen, 2008 apud L'Etang, 2013).

1.2.2 Relações Públicas vs. Publicidade

Já na área do Marketing, distinguir Relações Públicas de Publicidade é uma tarefa bastante mais simples. A Publicidade não é mais que uma técnica paga pela organização para difundir a sua mensagem ou ideia, bem como o seu produto ou serviço através de diversos meios de comunicação como, por exemplo, a televisão, internet, rádio ou mesmo *outdoors* e *mupis* nas ruas. Resumidamente, a publicidade encarrega-se de comprar o espaço mediático da organização e, por seu lado, as Relações Públicas fornecem informações e dados aos jornalistas, de modo a persuadi-los a mencionar a organização nos seus respetivos meios de comunicação (Theaker, 2013).

1.2.3 Relações Públicas vs. Jornalismo

A profissão de Relações Públicas surge muito ligada ao jornalismo, uma vez que, numa fase muito embrionária, a sua função estava muito direcionada para a assessoria mediática. No entanto, a profissão de RP evoluiu e diferenciou-se do jornalismo.

De acordo com o *Free Dictionary*, o jornalismo pode ser considerado como a escrita e apresentação de notícias ou artigos em jornais, revistas, na rádio ou na televisão. Por sua vez as Relações Públicas envolvem-se com os jornais no sentido de lhes prestar apoio, fornecendo informações sobre a organização ou até mesmo facilitando as relações e pedidos de entrevista de jornalistas a responsáveis da organização (Theaker, 2013).

1.3 Comunicação no sector desportivo

Desde o seu aparecimento, as competições desportivas sempre atraíram muitas atenções. De praticantes a espetadores, são aos milhares os fãs de desporto, seja qual for a modalidade. O setor desportivo é, no entanto, um setor que está em constante crescimento, sendo que, nos últimos anos, tem crescido consideravelmente tanto a nível de espetadores e atletas como a nível monetário. Em grande parte, este crescimento deve-se ao relacionamento próximo entre o setor desportivo e os media.

A verdade é que o desporto é cada vez mais visto como uma poderosa forma de comunicação, tendo vindo a tornar-se num dos maiores mercados a nível mundial, uma vez que a sua mediatização atrai cada vez mais espetadores e acaba, conseqüentemente, por se transformar em poder económico (Sachs, 2002 apud Skinner, 2011; L'Etang, 2013).

Ao mesmo tempo, o crescimento do mundo digital tem também estimulado a expansão do setor enquanto meio de entretenimento, facilitando o acompanhamento de várias competições e da relação adeptos – clube/atletas (L'Etang, 2013).

Atualmente, a grande maioria das organizações desportivas está presente nos meios digitais, justificando-se esta presença com a necessidade de obter lucro – necessidade esta à qual as organizações desportivas não podem escapar, caso queiram continuar a exercer a sua atividade (Skinner, 2011).

Deste modo, as organizações desportivas veem o crescimento da área digital como uma oportunidade para comunicar com os seus adeptos, que, por sua vez, se sentem mais próximos dos seus clubes, tendo, por isso, uma maior necessidade de se deslocarem com a sua equipa para onde esta for competir. Estas novas ferramentas acabam por se tornar também uma forma de os clubes promoverem o seu *merchandising* e os seus eventos (Skinner, 2011).

É através desta comunicação maioritariamente digital e da venda de produtos que os clubes expressam a sua identidade e partilham os seus valores com a sociedade e com quem os apoia.

A partir desta ideia de partilha de valores, Pedersen et al. (2007) definem o conceito de comunicação no desporto como um processo onde, através da interação, as pessoas ligadas ao desporto partilham símbolos, seja num cenário ou empreendimento desportivo.

Por símbolos entendem-se os elementos usados para divulgar o desporto como, por exemplo, imagens, logótipos, cânticos ou até mesmo o estádio do clube (Hopwood, 2011).

É, por isso, importante perceber que o desporto é, como afirma L'Etang

“um microcosmo da vida social, que revela valores subjacentes e relações poderosas. Práticas sociais são refletidas no desporto e o desporto é uma arena onde a variedade de convenções, costumes, e questões éticas e problemáticas são levantadas”³ (L'Etang, 2013, p. xii).

O desporto reflete, portanto, preocupações sociais como, por exemplo, questões de desigualdade social ou diferença de géneros (L'Etang, 2013).

É perante esta evolução do conceito de desporto e da sua aproximação aos media, bem como às comunidades, que se torna essencial o envolvimento dos profissionais de Relações Públicas não só nas organizações desportivas, mas em todo o setor desportivo.

³ “Sport is a microcosm of social life, which reveals underlying values and power relations. Social practices are reflected in sport and sport is an arena in which a variety of conventions, mores, ethical issues and problematics are played out” (L'Etang, 2013: xii).

1.4 Relações Públicas no setor desportivo

Sendo uma das áreas da comunicação, também as Relações Públicas assumem um papel importante no setor desportivo, como já referido neste estudo. No entanto, a produção teórica sobre Relações Públicas e desporto é muito escassa, focando-se a grande maioria na área do Marketing.

É, por isso, importante voltar a frisar que as duas áreas são distintas e que, enquanto o Marketing se foca em dar resultados e garantir lucros para a organização, o objetivo das Relações Públicas é estabelecer e manter relações duradouras com os seus *stakeholders* (Hopwood, 2011).

Tratando-se as Relações Públicas de uma função de gestão das relações entre a organização e os seus *stakeholders*, faz todo o sentido que existam profissionais desta área integrados na estrutura de uma organização desportiva. Principalmente, tendo em conta os vários *stakeholders* que a envolvem como, por exemplo, os acionistas, dirigentes, treinadores, jogadores, funcionários, adeptos, entidades reguladoras, entre outros.

E é devido aos vários *stakeholders* que estão ligados a uma organização desportiva e à sua complexidade que as Relações Públicas podem e devem assumir um papel mais importante no setor desportivo – mais do que em qualquer outro campo, principalmente, se tivermos em conta o elevado interesse da comunidade e dos media no desporto. Assim, devido ao destaque que é dado ao desporto diariamente, assuntos que podem ser um problema noutros setores podem assumir dimensões maiores no setor desportivo e tornar-se em grandes crises (Stoldt, Dittmore e Branvold, 2012).

Tendo em conta a definição de Pedersen et al. (2007), podemos considerar que os adeptos, por serem quem vive mais intensamente o dia-a-dia de um clube, são o principal *stakeholder* de uma organização desportiva. Nesse sentido, são também os mais exigentes, uma vez que desejam incessantemente a vitória, superiorizar-se aos seus adversários, procurando, ao mesmo tempo, um bom espetáculo do seu clube e uma experiência diferente que lhes proporcione bons momentos de lazer.

No entanto, sendo vários os *stakeholders* de uma organização desportiva, são também várias as áreas do setor em que as Relações Públicas atuam.

1.4.1 Áreas de atuação

Por ser uma profissão que surge do jornalismo, o papel das Relações Públicas é muitas vezes associado às relações com os media. Contudo, tendo em conta os vários *stakeholders* de uma organização desportiva, não se pode assumir que o trabalho de um profissional de RP no desporto se resume apenas a estas relações.

L'Etang (2013) defende que o desporto é um negócio internacional que vende eventos desportivos, produtos e serviços para patrocinadores, media e publicidade. Nesse sentido, as Relações Públicas assumem um papel importante na ativação de patrocínios, nas relações com os media/celebridades, na gestão de eventos e na área da responsabilidade social corporativa.

Deste modo, torna-se, portanto, importante fazer uma análise às várias áreas identificadas por L'Etang anteriormente.

1.4.1.1 Relações com os Media

O crescimento do setor desportivo e o desenvolvimento tecnológico – este que implica o aparecimento de inúmeros *gadgets* –, poderão ser as justificações para esta relação próxima entre as RP e os media.

Desta forma, Stoldt, Dittmore e Branvold (2012) identificam dois tipos de media: os media impressos e os media eletrónicos. Os primeiros referem-se aos jornais e revistas. Por sua vez, os media eletrónicos são as televisões, as rádios e a internet.

Embora ambos tenham vindo a facilitar o acesso à informação, são os media eletrónicos que registam um maior aumento, havendo cada vez mais jornais impressos a investir no digital e, em alguns casos, a suprimir as versões impressas.

Estas alterações acontecem porque é mais fácil, barato e acessível recorrer à internet para ler jornais e no que toca ao desporto, permite às pessoas acompanhar os resultados em direto, sendo que podem, inclusive, assistir aos encontros via *livestream*.

Havendo esta facilidade de acesso, a procura será, conseqüentemente, maior, uma vez que os adeptos sentem cada vez mais necessidade de se manterem a par sobre a atualidade das suas equipas e, com os seus *smartphones*, podem fazê-lo em qualquer altura.

Por sua vez, a necessidade que os adeptos têm em obter informação sobre o que se passa em seu redor, acaba por se transformar numa oportunidade para os meios de comunicação, que acabam por tentar explorá-la ao máximo através da criação de novos conteúdos, tais como programas de opinião ou programas de comentários da atualidade desportiva.

Poderia, portanto, haver uma relação de *win-win* entre os media e o setor desportivo, uma vez que os media vêm no desporto uma oportunidade de vender e ter maiores audiências, e as organizações desportivas vêm nos media uma forma de aumentar os seus lucros e número de praticantes, e também de expandir a sua atividade.

No entanto, as vantagens de ambas as partes podem em muito ser condicionadas pela modalidade em questão. Se, por um lado, uma modalidade com pouca visibilidade como, por exemplo, o judo ou a natação, têm de lutar para conseguir o seu espaço mediático, uma modalidade como o futebol ou o basquetebol poderá muito bem ter interesse em não ter a atenção dos meios de comunicação social, uma vez que, nas modalidades com maior visibilidade, existe constantemente uma procura pelo escândalo.

Não quer dizer que um escândalo numa modalidade considerada mais pequena não possa ter impacto nos meios de comunicação, mas um escândalo com um futebolista enquanto protagonista será, certamente, muito mais impactante.

E a verdade é que, em muitos casos, as manchetes e notícias publicadas pelos jornais estão diretamente relacionadas com acontecimentos menos positivos, tais como polémicas entre treinadores ou atletas, por exemplo. Se existir alguém ligado a um acontecimento que envolva álcool, sexo, drogas ou corrupção, o impacto é de tal forma grande que o assunto é capaz de estar na agenda durante dias, enquanto que os resultados – até mesmo a conquista de uma grande competição por parte de uma equipa –, acaba por só estar em destaque um ou dois dias.

O certo é que o desporto tem o seu espaço mediático garantido. Assim, o trabalho desenvolvido pelo profissional de Relações Públicas centra-se muito mais na gestão de solicitações e de assuntos (Neto, 2014).

Neste sentido, existem várias formas de os profissionais de Relações Públicas se relacionarem com os media. No caso desportivo, as mais comuns são as entrevistas, conferências de imprensa e os comunicados de imprensa.

- ↪ Entrevista – No que toca à realização de uma entrevista, o papel de um Relações Públicas passa por, numa primeira fase, fazer a ligação entre a organização e os jornalistas, competindo ao RP a agilização de todo o processo. Para além disso, deverá ter também a responsabilidade de preparar a entrevista de forma exímia, colocando-se no lugar do entrevistador e antecipando algumas perguntas que possam ser feitas. Desta forma, o RP pode também pensar nas respostas, de modo a que estas sejam claras e não suscitem mal-entendidos (Stoldt, Dittmore e Brancold, 2012).

- ↪ Conferência de imprensa – As conferências de imprensa devem ser marcadas sempre que existe um anúncio importante a fazer e para o qual faz sentido convocar a comunicação social para chegar a determinado público (Granado e Malheiros, 2001). Neste caso, compete às RP planear toda a conferência, desde o envio das convocatórias, à preparação dos materiais e, mais uma vez, pensar no discurso e antecipar possíveis perguntas que possam ser feitas. É importante referir que, no setor desportivo, as conferências de imprensa tomam, muitas vezes, contornos diferentes das conferências de imprensa de outros setores. Isto porque as conferências de imprensa na área do desporto são realizadas antes e depois dos jogos o que altera, em certa parte, o contexto. Não invalida, no entanto, o modo de agir do profissional de Relações Públicas.

- ↪ Comunicado de imprensa – é o método que as organizações mais utilizam para fazer chegar informações aos meios de comunicação social (Granado e Malheiros, 2001). Na elaboração de um comunicado, é importante ter em conta alguns cuidados no que concerne aos conteúdos. Estes devem ser claros, de leitura fácil, apelativa, e não conter demasiada informação – muito menos informação desnecessária. Estes são fatores que devem ser tidos em conta, especialmente, porque, atualmente, as redações são mais pequenas, os jornalistas não perdem tanto tempo com determinados assuntos e recebem dezenas de comunicados por dia. Saber ser sucinto é, por isso, um requisito importante para conseguir captar a atenção do jornalista.

Importa, mais uma vez, referir a questão de que nem todas as modalidades funcionam da mesma forma quando nos referimos às relações com os meios de comunicação. No caso português, é claramente visível a predominância do futebol, ocupando sensivelmente 80% do espaço mediático diariamente. Tal faz com que as outras modalidades precisem de procurar o seu espaço e, muitas vezes, só o conseguem através de escândalos, como já foi referido (Neto, 2014). Assim, devido também à falta de investimento em certas modalidades mais pequenas, o trabalho de Relações Públicas não é feito por um profissional da área, mas, sim, por alguém da direção, sendo por isso um trabalho ineficaz.

1.4.1.2 Gestão de Patrocínios

O conceito de patrocínio surge em Inglaterra, desenvolvendo-se principalmente no país. Devido à forte ligação que sempre existiu entre ingleses e o desporto, o setor que mais se tem desenvolvido no país a nível de patrocínios acaba por ser o desportivo (Mendes, 1991; Lagae, 2005).

Através de diversas modalidades e dos milhões de pessoas que engloba, o desporto tem assumido grande importância na sociedade atual, o que faz com que ganhe muito espaço na agenda mediática. Assim, devido ao seu poder comunicacional, as organizações começam a olhar para o desporto como uma oportunidade para promoverem a sua marca junto da sociedade (L'Etang, 2013).

Lagae define o conceito de patrocínio desportivo como um

“acordo comercial em que o patrocinador, para o benefício mútuo do patrocinador e do patrocinado, oferece dinheiro ou outro apoio com o intuito de criar uma associação entre a imagem do patrocinador, da marca ou de produtos, e a propriedade do patrocínio em troca de direitos para promover a associação e da garantia de certos benefícios, direta ou indiretamente ligados à prática do desporto”⁴ (Lagae, 2005, p. 39).

⁴ “(...) any commercial agreement by which a sponsor, for the mutual benefit of the sponsor and sponsored party, contractually provides financing or other support in order to establish an association between the sponsor's image, brands or products and a sponsorship property in return for rights to promote this association and/or for the granting of certain agreed direct or indirect benefits..., directly or indirectly arising from the playing of sport” (Lagae, 2005, p. 39).

No fundo, um patrocínio acaba por ser uma estratégia utilizada pelas organizações, em que, através de um investimento feito numa pessoa, equipa ou evento, há algum retorno financeiro para a empresa graças à visibilidade que tal investimento lhe conferiu.

Através da negociação de acordos de patrocínio, tudo é possível – é apenas uma questão de existir acordo entre ambas as partes (Fortunato e Dunnam, 2004 apud Fortunato, 2013). O mais importante é que tanto patrocinador como patrocinado saiam a ganhar, sendo, por isso, definida uma estratégia e objetivos por ambas as partes, de modo a que todos consigam tirar o melhor proveito do patrocínio. Para tal, quando se pretende estabelecer uma relação de patrocínio, pressupõe-se sempre a assinatura de um contrato onde estejam delineados os objetivos a cumprir.

É, por isso, importante que quem patrocina tenha consciência do que irá patrocinar, seja atleta, equipa, evento ou modalidade, porque a imagem da organização patrocinadora acabará por ficar associada aos resultados do atleta ou equipa ou à forma como decorreu o evento. Sejam resultados positivos ou negativos, a associação à organização acaba por ser inevitável.

No entanto, nem sempre esta relação entre patrocinador e patrocinado é simples, tendo em conta que, por vezes, são os próprios atletas que acabam por torná-las complicadas. Se no caso das relações com os meios de comunicação social se referiu que os principais problemas associados ao desporto e que, muitas vezes, fazem manchetes são os escândalos associados ao consumo de drogas, álcool ou a sexo, no caso da gestão de patrocínios, estes acabam por também influenciar e muito a relação com os patrocinadores.

A conduta imprópria por parte de um patrocinado, aliada à mediatização do setor, acaba por manchar não só o nome do atleta, como pode prejudicar e muito o patrocinador.

Um caso recente é, por exemplo, o de Ryan Lochte, nadador norte-americano vencedor de várias medalhas olímpicas. Em 2016, Lochte esteve envolvido na vandalização de uma bomba de gasolina, juntamente com alguns amigos seus – sendo que tanto o atleta, como os seus companheiros se encontravam sob o efeito de álcool.

O caso foi muito comentado na altura e o nadador, cujo problema com o alcoolismo era conhecido publicamente, perdeu vários patrocinados que não queriam estar associados a tal polémica.

Portanto, para evitar que este tipo de situações ocorra e garantir que tudo decorra na normalidade, as Relações Públicas assumem um papel importante na gestão de patrocínios.

1.4.1.3 Gestão de Eventos

Os eventos são o principal momento do desporto. Todos os acontecimentos – desde jogos, combates ou corridas – são eventos e, por isso mesmo, esta é uma área à qual os profissionais de Relações Públicas devem prestar particular atenção.

Recuando às origens do desporto, os eventos desportivos tinham bastante importância e significado, funcionando como elementos de partilha de cultura e valores e eram, ao mesmo tempo, momentos de puro lazer para todos os espectadores.

L’Etang refere que os eventos “ocorrem num lugar e momento específico e são culturalmente fundamentados, estando ligados a heranças ou tradições (...). As cerimónias de abertura e encerramento são momentos simbólicos e com significado para a diplomacia cultural e a comunicação intercultural. (...) O negócio dos eventos cruza-se com uma ampla gama de outros negócios (construção/equipamento) com funções de coordenação daquilo que é conhecido como sobreposição de eventos – estruturas e equipamento temporários”⁵ (L’Etang, 2013, p. 107).

São acontecimentos de tal forma importantes que assumem contornos inacreditáveis, quer a nível organizacional, quer a nível de pessoas e dinheiro que movimentam. O maior exemplo que existe são os Jogos Olímpicos, que, quando acontecem de 4 em 4 anos, o mundo inteiro fica a assistir. Ao mesmo tempo, por ser um grande acontecimento, envolve muitas construções, obras e uma organização muito complexa.

⁵ “Events take place at a specific time and place and are culturally grounded, for example linked to heritage and tradition (...). Opening and closing ceremonies perform significant symbolic moments for cultural diplomacy and intercultural communication. (...) The events business intersects with a wide range of other businesses (construction/equipment) in its role as co-ordinator and commissioner of what is known as event overlay – equipment and temporary structures” (L’Etang, 2013, p.107).

Este tipo de evento é também um verdadeiro fenómeno para a expansão da economia do país organizador, uma vez que, durante o período em que se realizam os jogos, os países organizadores recebem milhares de turistas e apoiantes, geram milhares de empregos para a construção das infraestruturas e para a própria organização do evento.

Ao mesmo tempo, são também excelentes montras para patrocinadores, que vão estar expostos diariamente aos olhares de milhões de pessoas, estejam estas a acompanhar o evento no local, quer estejam a acompanhar via televisão, jornais ou internet.

Dada a complexidade da organização e os vários *stakeholders* envolvidos, esta acaba por ser obrigatoriamente uma das áreas de atuação das Relações Públicas nas organizações desportivas, garantindo que tudo corre da melhor forma e gerindo o impacto que todo o evento pode ter (L'Etang, 2013).

1.4.1.4 Relações com a comunidade

As relações com a comunidade são uma área com bastante importância e sobre a qual as organizações começam a incidir cada vez mais, uma vez que originam consequências bastante benéficas para as organizações, principalmente no que às relações com os seus *stakeholders* diz respeito. Exemplo disto é a motivação dos colaboradores quando veem que a sua organização se preocupa com questões sociais. Na verdade, quando os próprios colaboradores estão envolvidos nas ações desenvolvidas, o reconhecimento e satisfação por parte deste *stakeholder* é ainda maior (Blomback e Axelsson, 2007; Bohdananowicz & Zientara, 2008 apud Hopwood e Skinner, 2015).

Skinner (2011) define o conceito de Responsabilidade Social Corporativa como uma abordagem que é feita de forma voluntária por parte da organização, com o objetivo de corresponder às expectativas dos seus *stakeholders*. Para tal, nas suas ações e medidas para obter lucros, tentam integrar preocupações sociais, éticas e ambientais.

No caso do setor desportivo, as relações com a comunidade são, a seguir às relações com os media, uma das principais áreas de intervenção das Relações Públicas (Mullin et al., 2007; Stoldt et al., 2007 apud Stoldt, Dittmore e Branvold, 2012).

Tal acontece porque os grupos de adeptos vivem com demasiado entusiasmo os acontecimentos da sua equipa ou de uma competição. Mais do que seguidores da sua equipa, são grupos que se envolvem com a comunidade por onde quer que passam. Deste modo, acabam por se tornar numa das mais visíveis formas de comunicação. A sua forte ligação à marca faz com que estes se tornem verdadeiros embaixadores, podendo, portanto, ser considerados como um dos principais *stakeholders* de uma organização desportiva (Hopwood, 2011).

Do mesmo modo, através das suas relações com as comunidades, os clubes conseguem não só “dar algo em troca” às mesmas, como também criar boa vontade. Tal poderá também resultar em capital político ou mesmo numa forma de manter contacto com questões e necessidades locais através de jogadores de renome, conseguindo transmitir mensagens positivas num ambiente de comunicação mais informal (Kitchin e Lewis, 2011).

Neste sentido, assume-se como importante o papel das Relações Públicas enquanto mediadoras das relações entre as organizações desportivas e a comunidade. De acrescentar que, enquanto os media são uma das fortes apostas no setor desportivo, por dar mais retorno em termos de Marketing, a verdade é que, se existir uma boa relação entre o clube e a sua comunidade, esta poderá contribuir para um retorno igualmente positivo para as organizações (Stoldt, Dittmore e Branvold, 2012).

Com efeito, a responsabilidade social das organizações desportivas tem um impacto diferente e até maior na sociedade, em comparação com o impacto de empresas de outros setores. Por se tratar de um setor altamente mediatizado, mais do que fazer donativos, ser mecenas, ou apoiar determinadas causas, é necessário explorar outras atividades a desenvolver.

Assim, são vários os autores que referem que o termo correto a aplicar no setor desportivo será Responsabilidade Social Desportiva. Hopwood, Kitchin e Skinner (2010 em Hopwood & Skinner, 2015) refere que este conceito ainda é um processo em desenvolvimento, numa tentativa de corresponder às necessidades e características específicas do setor.

Pretende também transparecer que o desporto não é um negócio que opera dentro de um círculo onde apenas se encontram as equipas e os adeptos, mas, sim, uma área na qual também podem ser englobadas preocupações e assuntos da sociedade, como questões políticas, éticas e económicas (Skinner, 2011; Hopwood e Skinner, 2015).

A responsabilidade social deveria ser um dos principais objetivos das organizações desportivas, tendo em conta os valores base que apoiaram o desenvolvimento da prática desportiva. No entanto, por se estar a transformar num setor com preocupações maioritariamente económicas, muitas são as organizações que optam por não desenvolver qualquer tipo de iniciativa devido aos elevados custos que tal poderá ter (Hopwood e Skinner, 2015).

Este é, contudo, um assunto que deveria ser repensado pelas organizações que têm este tipo de pensamento. Devido à sua mediatização e ao facto de haver atletas de várias modalidades que são idolatrados mundialmente, poderiam e deveriam ser mais exploradas questões sociais ligadas à desigualdade, racismo, consumo de álcool e drogas.

2. Responsabilidade Social Corporativa

2.1 Responsabilidade Social Corporativa: um conceito emergente

Atualmente, uma das maiores preocupações das organizações vai ao encontro dos valores definidos pela União Europeia na Carta dos Direitos Fundamentais, quer isto dizer, a preocupação com o ser humano e os seus problemas do dia-a-dia (Livro Verde, 2001).

Neste sentido, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa ganha cada vez mais destaque nas organizações, tendo maior peso no planeamento estratégico das mesmas. Assim, estas procuram envolver-se em questões de natureza social, ambiental e económica, de modo a estarem mais próximas das realidades dos seus *stakeholders* (Livro Verde, 2001; Skinner, 2011).

Através de iniciativas de responsabilidade social, as organizações pretendem assumir compromissos que vão além daquelas que são as suas obrigações enquanto organização, procurando, assim, conciliar os seus interesses com os interesses daqueles que as rodeiam, de forma a que todas as partes possam sair beneficiadas da sua atividade (Livro Verde, 2001).

A verdade é que este tema tem ganho mais destaque devido às mudanças que temos vindo a registar na sociedade e na sua forma de pensar. Woot refere que “por motivos de força competitiva, as empresas adaptaram-se à globalização mais rápido do que a maioria das instituições políticas, sociais, legais e educacionais (...). Tal coloca-as numa posição favorável para a obtenção de recursos, de decisões estratégicas, direção e ritmo de crescimento. As organizações têm, portanto, poder sobre o desenvolvimento dos países e regiões, levantando questões ligadas às suas responsabilidades sociais”⁶ (Woot, 2015, p. 60).

⁶ “Through their competitive strength, companies have adapted to globalization faster than most of our political, social, legal and educational institutions... This puts them in a strong position for the conquest of resources, strategic choices, direction and pace of growth. They thus have real power over the development of countries and regions, which clearly raises the question of their societal responsibilities” (Woot, 2015, p.60).

Existem, no entanto, autores, como é o caso do escritor e economista Milton Friedman (1970), que defendem que a única responsabilidade social nos negócios é o enriquecimento do *shareholder* – ideia esta que vai ao encontro da definição de Skinner (2011), que diz que estas ações de cariz social desenvolvidas pelas organizações englobam, muitas vezes, um conjunto de medidas para obter lucro e corresponder a obrigações legais.

O pensamento de Friedman vai ao encontro daquela que é a teoria do *shareholder*. Tendo por base princípios de gestão, é importante ter em conta que esta é uma teoria que surge no seguimento de uma revolução industrial.

Por esse motivo, os defensores desta teoria consideram que o principal foco das organizações deve ser a valorização do investimento que é feito pelos seus *shareholders*. Através da maximização de lucros, também a sociedade se iria sentir mais feliz (Jensen, 2001 apud Silveira, Yoshinaga e Borba, 2004).

No fundo, esta teoria defende-se com o facto de serem os *shareholders* quem mais tem a perder com a atividade e o insucesso das organizações. Por exemplo, se uma empresa falir, os empregados são despedidos, no entanto, estes podem procurar outro local para trabalhar, dado que a única ligação que tinham com a empresa era o um vínculo laboral. Já os *shareholders* perdem todo o seu investimento (Silveira et al., 2004).

Contudo, as empresas são diariamente confrontadas com desafios de um mundo que tem vindo a mudar constantemente. Deste modo, têm vindo a perceber que, quanto mais próximas estiverem deste tipo de problemáticas e quanto mais envolvidas nas mesmas, mais têm a ganhar. É um investimento passível de retorno económico. E, embora a obtenção de lucro seja o principal objetivo de uma empresa, estas podem também assumir compromissos ambientais e sociais (Livro Verde, 2001).

Por outro lado, autores como Woot refutam a ideia de Friedman, referindo que a obtenção de lucro não deve ser o principal objetivo da empresa. O lucro é um meio para esta ser bem-sucedida e não um objetivo. Por muito que sejam os acionistas quem mais tem a perder, eles não são os únicos interessados no sucesso da organização (Woot, 2015).

Assim, os lucros para o acionista são apenas um reflexo económico da atividade da empresa, não podendo esta ser reduzida exclusivamente à sua dimensão económica, uma vez que tem poder para fazer muito mais (Woot, 2015).

No entender de Woot (2015), as organizações devem ter um papel muito mais ativo na sociedade ao lutarem pelo progresso da mesma e ao envolverem-se nos problemas culturais, sociais e políticos. Considera, por isso, que “os negócios apenas serão responsáveis se acontecerem em situações específicas dentro do contexto do desenvolvimento humano sustentável”⁷ (Woot, 2014, p. 59).

Assim, define o conceito de empreendimento como “a criação de progresso económico e social de uma forma sustentável e globalmente responsável”⁸ (Woot, 2014, p. 59).

Assistimos, portanto, a uma mudança no paradigma organizacional, em que o foco dos gestores começa a mudar, em função das necessidades dos seus *stakeholders*. As organizações já não podem simplesmente emendar os seus erros através de boas ações, apenas para parecer bem, porque tal já não é suficiente. Cada vez mais, estas necessitam de fazer das boas ações o seu principal objetivo de negócio. As questões sociais devem fazer parte da estratégia e missão das organizações (Stuart Hart apud Tichy et al., 1997).

“Muitas empresas ainda limitam a sua abordagem a algumas ações muito fragmentadas. Se o movimento de responsabilidade social corporativa se limita a algumas ‘boas práticas’ sem mudar atitudes, a organização não se está a tornar numa força transformadora e não será levada a sério por outros *stakeholders* da sociedade”⁹ (Woot, 2014, p. 74).

Nesta perspetiva, assistimos a uma mudança na visão das organizações que deixam de estar orientadas para o *shareholder*, passando os *stakeholders* a ser o seu principal foco.

É necessário que estas atuem em conformidade com aquela que é a teoria dos *stakeholders*, que refere que os gestores são agentes dos seus *stakeholders*, tendo duas grandes responsabilidades para com estes: ter em conta os seus interesses no processo de tomada de decisão e garantir que todos os seus direitos são respeitados (Smith, 2003).

⁷ “Business will only be responsible if it places its specific function within the context of the sustainable human development view” (Woot, 2014, p. 59).

⁸ “(...) *the creation of economic and social progress in a sustainable and globally responsible manner*” (Woot, 2014, p.59).

⁹ “Many companies still limit their approach to a few, very fragmented actions. If the corporate social responsibility movement is limited to a few ‘best practices’ without changing culture and attitudes, it does not become a transformative force and will not be taken seriously by other societal *stakeholders*” (Woot, 2014, p. 74).

Esta teoria subentende ainda uma comunicação transparente e honesta, de modo a que todos os *stakeholders* se sintam integrados na organização (Pirson e Malhorta, 2008).

Em suma, as empresas devem olhar para a Responsabilidade Social como um investimento e não um encargo. “Através dela, é possível adotar uma abordagem inclusiva do ponto de vista financeiro, comercial e social, conducente a uma estratégia a longo prazo que minimize os riscos decorrentes de incógnitas” (Livro Verde, 2001, p. 4).

2.2 Responsabilidade Social Corporativa: um conceito à procura de definição

“Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais” (Livro Verde, 2001, p. 7).

São vários os autores que salientam a necessidade de evoluir ou, como refere Woot (2015), de inovar de forma responsável, passando as organizações a ter uma orientação mais virada para os problemas atuais do século XXI – entre eles, a preocupação com o planeta, as desigualdades sociais, a democracia ou a integridade humana.

Esta mudança de comportamento ganha contornos ainda maiores tendo em conta a evolução tecnológica que se tem vindo a registar e, principalmente, devido à geração dos *Millennials*.

Nascidos entre 1982 e 2004, estes são os atuais e futuros profissionais das organizações. São cerca de 91 milhões de pessoas, que se caracterizam por serem ambiciosos, que investem bastante na sua formação e procuram recorrentemente novos conhecimentos (Struss e Howe, 1987 apud Antunes e Gomes, 2017).

Essencialmente, são indivíduos que demonstram um grande sentimento de coletivismo, valorizando o trabalho em equipa, e que se preocupam bastante com o bem-estar da sociedade, em detrimento do seu próprio benefício. Procuram, por isso, envolver-se em projetos de voluntariado, causas ligadas à responsabilidade social e identificam-se e valorizam bastante quando as organizações também o fazem (Debevec, Schewe, Madden, & Diamond, 2013; Holmberg-Wright, Hribar e Tsegai, 2017).

É, por isso, importante que as organizações, os gestores e os empreendedores se apercebam deste tipo de necessidades dos seus *stakeholders* e comecem a orientar o seu foco para estes temas. Woot (2014, 2015) afirma que mais do que nunca é importante colocar neste movimento empreendedor dimensões éticas e sociais, sendo que “a organização apenas será responsável se conseguir atuar com uma preocupação humana sustentável”¹⁰ (Woot, 2015, p. 74).

Para além do interesse em perceber qual o tipo de envolvimento das organizações na sociedade e os seus motivos, tanto investigadores como organizações têm vindo a tentar perceber qual a melhor forma de incorporarem as necessidades da sociedade no planeamento estratégico das organizações, que benefícios se podem esperar e como devem fazê-lo a longo prazo (Maignan e Ferrel, 2001; Matten e Crane, 2005 apud Tsai et al., 2015).

Pode dizer-se, portanto, que as organizações devem agir como se de um cidadão se tratassem, agindo em conformidade com todos os direitos e deveres que são implícitos a todos (Marsden, 2000 apud Matten e Crane, 2005; Torres e Eiró-Gomes, 2015).

Do ponto de vista organizacional, existem empresas que, desde há alguns anos, entendem que devem estar mais próximas da comunidade e de atender as suas necessidades. No fundo, organizações que se pretendem posicionar como cidadãs.

Também conhecido por tripé da sustentabilidade, o modelo do Triple Bottom Line (Figura 1), é um modelo que tem vindo a ganhar reconhecimento e a ser implementado nas estratégias das empresas em questões de inovação e criação de valor (Elkiington, 1994 apud Venturini e Lopes, 2015).

O modelo do Triple Bottom Line é um modelo de sustentabilidade que engloba os aspetos económicos, sociais e ambientais.

¹⁰ “A company will only be responsible if it operates with a view to human and sustainable development” (Woot, 2015: 74).

Figura 1: Modelo Triple Bottom Line



Fonte: Venturini e Lopes, 2015

De forma geral, este modelo pretende reduzir o impacto social das empresas, gerando riqueza e valor, debruçando-se, ao mesmo tempo, sobre aspetos sociais. Ou seja, com este modelo, pretende-se que as empresas possam gerar valor através da sua produção e atividade, através da melhoria dos seus processos, através de consumos conscientes dos seus recursos materiais e do descarte de forma correta destes mesmos recursos após a sua utilização (Venturini e Lopes, 2015).

A nível **ambiental**, consideram-se ações, como já referido, ligadas à sustentabilidade e à correta utilização dos recursos. Venturini e Lopes (2015) identificam, por exemplo, ações como a seleção inteligente dos materiais a utilizar nos serviços públicos, a adoção de leis claras e abrangentes sobre a poluição, a criação de espaços territoriais protegidos ou o desenvolvimento campanhas que promovam a reciclagem de lixo.

No âmbito **económico**, os autores identificam medidas como o uso racional da energia elétrica e a adoção de tecnologias para evitar o consumo elevado de papéis. No fundo, estas medidas acabam por estar relacionadas com a redução do desperdício de energias e, quando haja um consumo exagerado das mesmas, que exista uma preocupação em alterar essa tendência.

Por fim, em termos de práticas **sociais**, podem ser entendidas as questões de segurança no trabalho – neste caso, a preocupação por parte da organização com os seus funcionários. Esta preocupação pode englobar questões de higiene e conforto dos colaboradores no trabalho, a prevenção de acidentes de trabalho e também o controlo de outros aspetos que podem impactar o ambiente de trabalho dos funcionários como, por exemplo, o ruído que é produzido. Do mesmo modo, a organização poderá também incentivar os colaboradores a aproveitarem mais momentos de lazer entre si, a prática de desporto e mesmo a realização de atividades culturais dentro da empresa.

No fundo, este modelo é uma forma de as organizações se organizarem e estruturarem, de modo a serem socialmente responsáveis não só com o exterior, mas também para com os seus funcionários, assumindo práticas sustentáveis.

É com base nesta perspetiva que surge, nos anos 90, o conceito de Cidadania Corporativa, com os investigadores a utilizá-lo quando procuravam perceber o tipo de envolvimento voluntário das organizações na sociedade e os motivos desse mesmo envolvimento (Jain e Rizvi, 2018).

Através das suas pesquisas, são vários os investigadores e autores que se têm pronunciado sobre o tema, definindo o conceito de Cidadania Corporativa como:

“Cidadania Corporativa refere-se às obrigações morais que maximizam a influência positiva da organização no seu envolvimento social (ex. proteção ambiental, causas sociais etc.) e minimizam a influência negativa”¹¹ (Berens et al., 2005; de los Salmones et al., 2005 apud Tsai et al., 2015, p. 362).

Waddock (2003) refere que, para além destas obrigações morais, as organizações devem preocupar-se com os seus *stakeholders* e todas as suas necessidades, mais precisamente:

“(…) ser um bom cidadão corporativo significa tratar todos os *stakeholders* da organização (e o meio ambiente) com dignidade e respeito, estando alerta dos impactos que a empresa pode ter nos *stakeholders* e trabalhar em conjunto

¹¹ “Corporate Citizenship refers to the moral obligations that maximize the positive influence of the organization on its social environment (e.g. environmental protection, social charities, etc.) and minimize the negative influence” (Berens et al., 2005; de los Salmones et al., 2005 apud Tsai et al., 2015, p. 362).

com estes quando for conveniente, para atingir resultados mutuamente desejados”¹² (Waddock, 2003, p. 3).

Matten e Crane (2005) apresentam vários exemplos de organizações que atuam de acordo com as definições acima apresentadas para o conceito de Cidadania Corporativa, identificando as marcas do setor automóvel Ford e Toyota como bons exemplos:

“A Cidadania Corporativa tornou-se uma parte integrante de todas as decisões e ações que tomamos. Acreditamos que a Cidadania Corporativa se reflete em quem somos enquanto companhia, como gerimos os nossos negócios e na forma como tratamos os nossos empregados, bem como na nossa interação com o mundo”¹³ (Ford, s.d apud Matten e Crane, 2005, p. 167).

Assim, na Ford, observa-se uma clara preocupação com a forma como os colaboradores são tratados, não descurando da sua responsabilidade para com o resto do mundo. Já a perspectiva da Toyota é muito mais orientada para o exterior, dando atenção ao desenvolvimento e formação dos cidadãos que rodeiam a organização.

“Com o objetivo de se tornar um cidadão corporativo respeitado internacionalmente, a Toyota tem desenvolvido um conjunto de atividades filantrópicas em todo o mundo. Estas atividades cobrem cinco grandes áreas: educação, o ambiente, a cultura e as artes, mudança internacional e comunidades locais”¹⁴ (Toyota, s.d apud Matten e Crane, 2005, p. 167).

¹² “(...) being a good corporate citizen means treating all of a company’s *stakeholders* (and the natural environment) with dignity and respect, being aware of the company’s impacts on *stakeholders* and working collaboratively with them when appropriate to achieve mutually desired results” (Waddock, 2003, p. 3).

¹³ “Corporate citizenship has become an integral part of every decision and action we take. We believe corporate citizenship is demonstrated in who we are as company, how we conduct our business and how we take care of our employees, as well as in how we interact with the world at large” (Ford, s.d apud Matten e Crane, 2005, p. 167).

¹⁴ “With the aim of becoming a corporate citizen respected by international society, Toyota is conducting a wide range of philanthropic activities throughout the world. Its activities cover five major areas: education, the environment, culture and the arts, international exchange and local communities” (Toyota, s.d apud Matten e Crane, 2005, p. 167).

A Danone é também um excelente exemplo daquilo que se entende como uma organização cidadã. Para promover o aumento de jovens empreendedores de regiões mais desfavorecidas, a Danone criou a *Danone Communities*, com o objetivo específico de apoiar estes empreendedores e os seus projetos, financiando-os e ajudando-os no seu desenvolvimento ao disponibilizar a mesma tecnologia que a empresa utiliza (Woot, 2015).

Com esta iniciativa, a Danone pretendia tirar o melhor proveito do espírito empreendedor destes jovens e, ao mesmo tempo, ajudar no desenvolvimento da economia local, reduzindo a pobreza e a fome da população.

Num setor totalmente diferente, e indo ao encontro daquela que é a temática deste estudo, propomos uma análise ao caso da Nike, uma reconhecida marca de equipamento desportivo.

A Nike é uma marca que desenvolve um conjunto de iniciativas mundialmente, com o objetivo de se tornar também uma organização cidadã. Como os próprios indicam:

“A nossa visão é ser um cidadão global inovador e inspirador num mundo onde atuamos. Todos os dias conduzimos práticas de negócio responsável que contribuem para um mundo rentável e sustentável”¹⁵ (Nike, s.d apud Matten e Crane, 2005, p. 167).

No entanto, num passado não muito distante a Nike teve vários problemas e foi alvo de várias acusações ligadas à exploração do trabalho infantil.

Decorria a década de 90 quando a Nike foi alvo de manifestantes dos direitos humanos, que se revoltaram contra o facto de a empresa utilizar mão de obra infantil na produção dos seus materiais.

Embora a forma de produção da Nike fosse semelhante à de muitas outras empresas, o facto de esta ser uma organização mundialmente conhecida, com o peso que tinha na sociedade, fez com que o escândalo assumisse proporções desastrosas, com todos os seus problemas e movimentos a serem expostos perante a opinião pública (Zadek, 2007).

¹⁵ “Our vision is to be an innovative and inspirational global citizen in a world where our company participates. Every day we drive responsible business practices that contribute to profitable and sustainable growth” (Nike, s.d apud Matten e Crane, 2005, p. 167).

A verdade é que a mediatização da Nike e o facto de ser uma grande marca, foram as principais causas para ter sido alvo de tantas críticas. A sua conduta era errada e é certo que os concorrentes também seguiam os mesmos modelos. No entanto, por ter um perfil de grande dimensão, na opinião dos ativistas, a Nike devia ser um exemplo e um modelo pelas boas práticas e não o contrário (Zadek, 2007).

Para resolver a questão, a direção da Nike decidiu criar uma equipa, com profissionais experientes, para gerir as relações com os seus parceiros e fornecedores. Num curto espaço de tempo, já existiam mais de 80 profissionais a gerir as relações com mais de 900 trabalhadores da empresa. A verdade é que as críticas continuaram, uma vez que as pessoas não acreditavam que o sentimento e preocupação da organização fosse sincero. A partir deste momento, foi criada uma outra equipa de gestores seniores, comandados pela vice-presidente que detinha a área da Responsabilidade Social. Constatou-se ainda que o problema poderia não ser das pessoas que trabalhavam nas instalações da Nike, mas, sim, aqueles que prestavam serviços para o exterior como, por exemplo, os motoristas. O caso foi extremamente mediático, mas a verdade é que a Nike percebeu que existia uma hierarquia na organização e que todos os colaboradores deveriam ser tratados da melhor forma possível, pois o futuro da empresa dependia da satisfação de todos os seus trabalhadores no presente (Zadek, 2007).

A situação só ficou resolvida na década de 2000 e, desde então, a Nike alterou a sua forma de pensar e agir, preocupando-se com todos os seus funcionários, mas também a envolver-se com causas exteriores à empresa, que são preocupações da população no dia-a-dia. Tem vindo a associar-se a várias Organizações Não Governamentais ao longo dos anos e a promover campanhas e debates sobre a importância dos negócios na sociedade (Zadek, 2007).

A verdade é que hoje a Nike é um verdadeiro exemplo de uma organização responsável, sendo a sua filosofia e marca, “Just Do It”, uma verdadeira inspiração para muitas pessoas pelo mundo fora (Zadek, 2007).

Além das definições apresentadas anteriormente, existem autores que consideram 4 dimensões nas quais o conceito de Cidadania Corporativa se pode dividir: económica, legal, ética e filantrópica.

A **dimensão económica** diz respeito às obrigações da organização no que toca à produção de bens e serviços que serão úteis para a sociedade, e que correspondem às suas necessidades (Tsai et al., 2015). Está também relacionada com a criação de oportunidades de emprego, pagamento de salários e formação pessoal dos seus funcionários (Carroll, 1998 cit. Maignan e Ferrell, 2003 apud Jain e Rizvi, 2018).

A **dimensão legal** está relacionada com a obediência às leis por parte da organização, tendo as organizações de se colocar ao mesmo nível dos seus *stakeholders* se quiser ser considerada cidadã (Carroll, 1998 cit. Maignan e Ferrell, 2003 apud Jain e Rizvi, 2018).

Com **dimensão ética**, os autores referem-se às responsabilidades e obrigações morais das organizações e ao comportamento que estas assumem perante a sociedade (Carroll, 1998 cit. Maignan e Ferrell, 2003 apud Jain e Rizvi, 2018). No fundo, corresponde à forma como as organizações gerem as expectativas dos seus *stakeholders*, se são corretas e justas e se protegem os interesses destes.

Woot considera que a dimensão ética é bastante importante para as organizações, uma vez que esta é inseparável da definição de progresso. Assim sendo, se os empreendedores querem transformar a sua criatividade em progresso para a humanidade, é importante que tenham em conta a necessidade de atribuir significados morais às suas ações (Woot, 2015).

A quarta dimensão é a **dimensão filantrópica** que está relacionada com o envolvimento da organização nas questões sociais, educacionais, culturais, etc. (Carroll, 1979 apud Matten e Crane, 2005).

Maignan e Ferrell (2003) referem-se mesmo a esta quarta dimensão como a obrigação da organização para desenvolver atividades que não sejam obrigatórias por lei ou que não digam respeito à sua área de negócio.

Tsai et al. (2015) dividem ainda esta quarta dimensão em duas categorias: filantropia corporativa geral e a filantropia corporativa estratégica, justificando esta divisão com o facto de diferirem principalmente no envolvimento dos funcionários da organização e do investimento que é feito.

Desta forma, definem **filantropia corporativa estratégica** como a participação em atividades discricionárias como, por exemplo, doações à caridade, que não estão diretamente ligadas com a atividade da organização (Tsai et al., 2015).

A **filantropia corporativa estratégica** diz respeito à utilização de competências do negócio da organização para atender a necessidades chave dos *stakeholders* e alcançar benefícios para a sociedade como, por exemplo, poupança de energia ou de água (McAllister e Ferrell, 2002 apud Tsai et al., 2015).

É a junção de todas estas dimensões que permitirá às organizações serem boas cidadãs corporativas. É cada vez mais importante que estas percebam que têm um enorme poder de influenciar as pessoas e, por isso, devem ter em conta estas características e debruçar-se sobre aquilo que é realmente importante.

Woot (2014) reforça esta ideia, destacando que as organizações são os principais agentes da mudança que é necessária fazer para o bem da humanidade. Esse deverá ser, portanto, o principal negócio das organizações. Estas devem ter um papel mais ativo na política, lutando e desenvolvendo medidas que ajudem efetivamente a resolver os problemas da sociedade, e é aí que são notórias as diferenças entre responsabilidade social corporativa e a cidadania corporativa. Fazer só boas ações não chega. É importante que a vontade de fazer o bem seja o pensamento e foco de toda a organização (Woot, 2015).

“Uma organização que queira ser responsável deve contribuir para resolver os problemas globais do século XXI e corrigir as maiores disfunções do nosso modelo de negócio”¹⁶ (Woot, 2015, p. 76).

Para lá destas 4 dimensões, ao longo dos últimos anos, tem vindo a ser debatida a ideia da existência de uma quinta dimensão: a dimensão política (Pies, Beckmann, Hielscher, 2014; Abländer e Curbach, 2017).

Segundo Abländer e Curbach, este tema tem surgido devido à utilização de expressões que dão ênfase a um novo papel que as organizações desempenham em termos políticos, como “*Political CSR*” (Scherer e Palazzo, 2007), “*Business Citizenship*” (Logsdon e Wood, 2001, 2002), “*Corporate Global Citizenship*” (Waddock e Smith, 2000) (Abländer e Curbach, 2017).

¹⁶ “A company that wants to be responsible can contribute with others to solving the global problems of the 21st century and correcting major dysfunctions of our business model” (Woot, 2015, p. 76).

Uma das descrições do conceito de cidadania que estes autores apresentam é que esta

“pode ser definida como um estado legal, esta definição significa que a cidadania descreve um tipo de membro numa comunidade política, por norma um estado-nação, acompanhado por um conjunto de direitos e deveres cívicos”¹⁷ (Aßländer e Curbach, 2017, p. 622).

São também vários os autores que consideram que as principais figuras da sociedade moderna são as organizações e não os indivíduos (Coleman, 1990; Luhman, 1997; North, 2005; Simon, 1991 apud Pies, Beckmann e Hielscher, 2014).

Talvez por assumirem este papel de destaque é que é estabelecida uma ligação entre a Cidadania Corporativa das organizações com a política, assemelhando uma organização a um órgão de Governo e como se estas tivessem responsabilidades políticas para com a comunidade.

No entanto, Henderson (2001,2005), Jensen (2002) e Sundaram e Inkpen (2004) refutam esta ideia, afirmando que apenas e só os Governos é que têm legitimidade para estabelecer regras, e são também os únicos que têm esse tipo de responsabilidades para com a sociedade (Pies, Beckmann, Hielscher, 2014).

Pies et al. (2014) abordam o tema, questionando qual o significado de papel político de uma empresa, apresentando a ideia de Néron (2010) que refere que esta é uma questão de excesso de inclusão, que se refere “ao risco, sob um novo paradigma, de rotular todas as questões de ética empresarial como políticas sem fazer qualquer enquadramento teórico”¹⁸ (Néron, 2010 apud Pies, Beckmann, Hielscher, 2014, p. 229).

A verdade é que, analisando o conceito de cidadão, esta ideia pode não parecer assim tão correta. No histórico “Contrato Social” de Rousseau (1962), este considera duas formas de definir cidadão: o *bourgeois* e o *citoyen*.

¹⁷ “Citizenship can be defined as legal status; this definition means that citizenship describes a kind of membership in a political community, typically a nation-state, accompanied by a set of citizenship rights and duties” (Aßländer e Curbach, 2017, p. 622).

¹⁸ “risk, under a new paradigm, to label every issue of business ethics as political ones without making any real theoretical improvement” (Néron, 2010 apud Pies, Beckmann, Hielscher, 2014, p. 229).

No caso do *bourgeois*, Rousseau (1962) define-o pela sua localidade, zona onde se encontra/habita, que não sai da sua área geográfica, estando sujeito a uma autoridade que o regula. Por sua vez, o *citoyen* é aquele que se envolve no processo de decisão política da cidade, que se insere na comunidade política, que debate os temas políticos e procura definir linhas orientadoras para a sua cidade.

Adaptando estes conceitos àquela que é a realidade das organizações, podemos encarar o *bourgeois* corporativo como aquele que se define como prioritário os seus interesses, ou seja, os seus negócios, enquanto que o *citoyen* corporativo assume compromissos com a sociedade, participa no seu dia-a-dia, na sua atividade, assumindo assim responsabilidades, direitos e deveres cívicos e políticos (Aßländer e Curbach, 2013).

Aquilo que é necessário que as organizações façam é criar valor e, para o fazer, devem, como refere Aristóteles, tornar-se atores morais de integridade, e só o conseguem fazer se forem verdadeiros *citoyens* ao participar em temas de interesse público (Pies, Beckmann e Hielscher, 2014).

Assim, não podemos encarar a dimensão política ao comparar as organizações com órgãos Governativos. Estas devem é assumir-se como exemplos e comportar-se como tal perante a comunidade, participar ativamente nos seus problemas e, através do seu poder económico, influenciar e criar atividades que permitam melhorar a vida em sociedade.

Como já foi referido neste estudo, da perspetiva da sociedade, é totalmente indispensável que as organizações se tornem verdadeiras cidadãs, e que se preocupem com os problemas da atualidade. No entanto, e embora não deva ser esse o objetivo, este tipo de práticas traz algumas vantagens competitivas para as próprias organizações (Tench e Yeomans, 2009).

Jain e Rizvi (2018) defendem que as boas práticas das organizações fazem com que a perceção da organização, por parte dos seus *stakeholders*, seja consideravelmente mais positiva, levando a uma melhor imagem corporativa, construção da marca, bem como a uma melhoria na estratégia de Marketing e, conseqüentemente, melhores resultados financeiros.

Aquilo que acaba por acontecer é que, face a este tipo de comportamentos, quando as pessoas se encontrarem diante de um produto da organização, vão acabar por se recordar aquilo que ela fez pelo bem da sociedade. Deste modo, os produtos acabam por ganhar maior importância e valor (Tench e Yeomans, 2009).

Quer isto dizer que as pessoas se identificam de forma positiva quando uma organização demonstra preocupações com causas sociais, aproximando-se destas, e tornam-se mais recetivas a assumir os pontos de vista da empresa (Tench e Yeomans, 2009).

As boas práticas das organizações originam também um sentimento de felicidade e motivação nos seus trabalhadores. Ao verem que a sua empresa está preocupada com o bem comum e não exclusivamente em obter lucros, os funcionários ficam mais moralizados e compenetrados com os objetivos da organização.

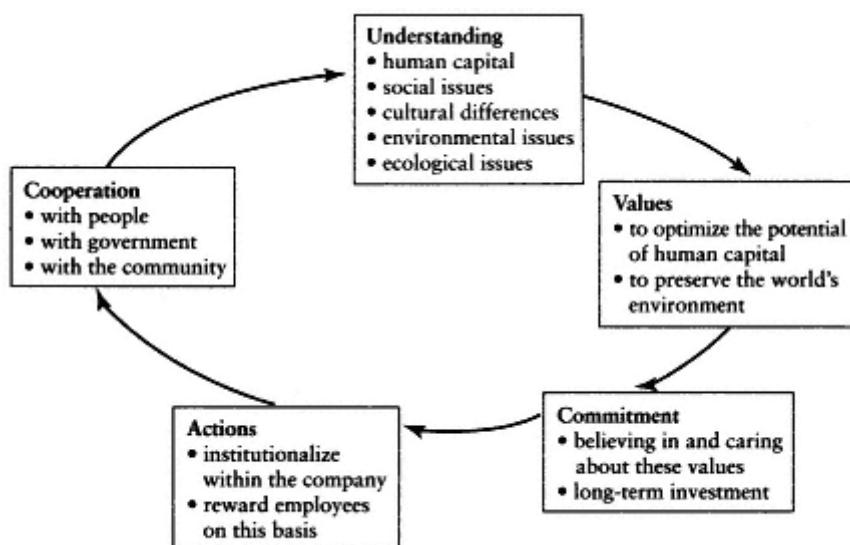
Bhattacharya et al. (2008) afirmam que, deste modo, surgem dois tipos de empregados: os internos e os externos. O interno está relacionado com a satisfação com o seu trabalho, vai ser mais produtivo, o externo diz respeito à lealdade dos colaboradores para com a organização e que mais facilmente a recomendarão àqueles que lhes são mais próximos (Bhattacharya et al., 2008 apud Pacheco et al., 2018).

Por outro lado, a empresa torna-se um local mais atrativo para trabalhar, aumentando os processos de recrutamento (Lines, 2004 apud Tench e Yeomans, 2009).

2.3 Cidadania Corporativa e Relações Públicas

Tichy, McGill e St. Clair (1997) definem que, para uma organização ser bem-sucedida enquanto cidadã no século XXI, a organização deve basear-se em 5 pilares: entendimento, valores, compromisso, ações e cooperação. Estes funcionam num modelo circular, no sentido em que está em constante renovação e estão constantemente a atualizar-se consoante as necessidades dos *stakeholders*.

Figura 2: 5 pilares da Cidadania Corporativa



Fonte: Tichy et al., 1997

O **entendimento** é a necessidade mais básica de todas as decisões da organização. Refere-se ao entendimento das situações e problemas que a sociedade enfrenta. Assim, a organização faz um levantamento daquilo que será necessário fazer, de que forma é que pode agir para melhorar a vida das pessoas, quais as principais questões socioculturais e como estas podem ser suportadas, e o que pode ser feito para dar resposta a todos esses problemas (Tichy et al., 1997).

O pilar dos **valores** diz respeito ao foco da organização. Entre maximizar o lucro dos *shareholders*, defender os interesses dos seus *stakeholders* e lutar pela resolução dos problemas sociais, a questão central deste pilar é a otimização do capital humano da organização e a defesa do ambiente que a rodeia (Tichy et al., 1997).

O **compromisso** subentende empenho da organização em levar avante os valores previamente estabelecidos. Consiste na crença destes mesmos valores, seja nos bons ou nos maus momentos da organização. Para bem ou para o mal, o foco das organizações deve ser sempre o bem comum. É um investimento que deve ser feito a longo prazo (Tichy et al., 1997).

Estes valores e compromisso são posteriormente postos em prática através de um conjunto de **ações**. Os líderes elogiam os seus funcionários ou recompensam-nos conforme a importância que atribuem a estes valores. Através da sua ação observa-se um crescimento do potencial humano das organizações (Tichy et al., 1997).

No fundo, este pilar corresponde ao que efetivamente é feito pela organização para dar resposta às necessidades e problemas levantados anteriormente.

O último pilar deste ciclo diz respeito à **cooperação**. Cooperação no sentido em que as organizações devem trabalhar em conjunto com os seus funcionários, com os Governos e a população com o objetivo de alcançar os melhores resultados possíveis (Tichy et al., 1997).

Se querem ser bem-sucedidos, os líderes devem ter em conta estes elementos e garantir que a sua organização os cumpre. É muito importante que os líderes entendam os problemas que os rodeiam para que possam delinear as melhores respostas para os mesmos (Tichy et al., 1997).

Para tal, é importante que os líderes saibam trabalhar em conjunto com os seus *stakeholders*. Devem colocar-se no mesmo patamar, uma vez que, se houver uma entajuda mútua, fica mais fácil alcançar o progresso desejado.

Woot (2014) reforça ainda a ideia de que os líderes devem incentivar o espírito empreendedor e a criatividade da sua organização, bem como motivar as suas equipas a terem iniciativa para participar e desenvolver mudanças culturais e promover um desenvolvimento sustentável.

Os líderes assumem, portanto, um papel de destaque no posicionamento da organização como cidadã.

No entanto, também as Relações Públicas merecem um papel de destaque em todo este desenvolvimento. São os profissionais de Relações Públicas que estão encarregues de gerir as relações entre a organização e os *stakeholders*, por isso mesmo são eles quem mais facilmente reconhecem ou devem reconhecer as necessidades de todos os *stakeholders*.

São também os profissionais de Relações Públicas que estão ligados ao planejamento estratégico da organização, desenvolvendo a sua cultura com base em princípios éticos, e são também quem trabalha no sentido de posicionar e aproximar a organização à comunidade.

Incumbindo-lhes também a gestão da área digital da organização, é importante que os profissionais de Relações Públicas saibam como utilizar as ferramentas que têm ao seu dispor.

Tendo em conta a evolução digital que se tem registado nos últimos anos, a internet assume-se, cada vez mais, como uma poderosa ferramenta para as organizações passarem as suas mensagens (Stuart e Jones, 2004; Sullivan, 1999 apud Capriotti e Moreno, 2007).

Para além disso, estudos realizados indicam que os *websites* das organizações são excelentes vias para chegar mais próximo dos seus *stakeholders* e comunicar as suas responsabilidades enquanto organização. Por serem um meio prático e simples de utilizar, os *websites* facilitam todo o processo comunicativo entre ambas as partes (Esrock e Leichy, 1998, 2000 apud Capriotti e Moreno, 2007).

Vários autores identificam duas abordagens relativamente à interatividade entre organizações e públicos via internet: a disseminação de informações e a criação de relacionamentos entre os públicos e a organização (Esrock e Leichy, 1998, 2000; Kent e Taylor, 1998, Ryan, 2003, Taylor, Kent, e White, 2001, White e Raman, 1999 apud Capriotti e Moreno, 2007).

No caso da disseminação de informação, esta tem um grau de interatividade relativamente baixo, uma vez que o objetivo da organização é única e exclusivamente passar informações sobre aquilo que acontece nesta, procurando influenciar a ideia dos públicos em relação à empresa (Capriotti e Moreno, 2007).

Por sua vez, a segunda abordagem subentende um nível elevado de interação entre organização e públicos. Neste caso, os profissionais de RP devem utilizar a internet para facilitar a comunicação com os seus públicos, sendo esta bidirecional, uma vez que existe diálogo entre as duas partes (Capriotti e Moreno, 2007).

De modo geral, é importante que as organizações e os profissionais de RP tenham consciência da importância que as Relações Públicas adquirem no processo de envolvimento da organização na sociedade.

Os profissionais de RP devem, como indica Woot (2014), assumir-se como “líderes” dentro das empresas. Eles, melhor do que ninguém, sabem quais as melhores técnicas para difundir a mensagem das organizações, sabem como comunicar o envolvimento da organização nos assuntos e problemas da sociedade e, acima de tudo, sabem como manter relações com os *stakeholders*, de modo a que os interesses das duas partes sejam assegurados (Woot, 2014).

Importa ainda referir que, neste estudo, entende-se que o conceito a ser explorado deveria ser o de Cidadania Corporativa por ser o conceito mais correto a utilizar naquela que deveria ser a realidade das organizações. No entanto, considera-se que os profissionais ligados à área do desporto não entendem ainda a dimensão deste conceito, pelo que utilizam sempre o de Responsabilidade Social Corporativa para descrever as suas ações junto da comunidade. Assim, explorar-se-á em diante o envolvimento dos clubes em Portugal na temática da Responsabilidade Social Corporativa.

3. Associativismo Desportivo

3.1 O conceito de desporto

A prática desportiva é uma atividade à qual todos os cidadãos têm direito. No caso português, compete ao Estado, em conjunto com as escolas, associações e coletividades, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto (Artigo 79.º da Constituição da República Portuguesa).

Portanto, a prática de atividade física é cada vez mais implementada nas escolas primárias, para que, desde cedo, as crianças comecem a ganhar o gosto e interesse por algum tipo de desporto. A prática de desporto é importante não só pelos seus benefícios para a saúde, mas também pelo desenvolvimento a nível pessoal que permite aos praticantes e pelos valores que são reconhecido à prática desportiva (Gonçalves, 2013).

Sendo a prática desportiva um direito de todos os cidadãos, existem vários tipos de organizações que se destinam a fornecer os mais variados serviços em centenas de modalidades, para que as pessoas possam praticar desporto de forma segura e mais orientada, de modo a obter melhores resultados.

Importa, assim, perceber que tipo de organizações existem, quais as suas características e como se organizam consoante a modalidade e perante a sociedade.

3.2 As organizações desportivas

Antes de identificar as várias características das organizações desportivas, importa perceber o que é que se entende por este tipo de organização.

O autor canadiano Trevor Slack, que durante vários anos se dedicou à investigação das organizações desportivas, considera que nestas se englobam todas as entidades sociais que participam no setor desportivo, tendo objetivos definidos que as orientem, desenvolvendo uma atividade devidamente estruturada e cujos limites sejam facilmente identificáveis (Slack, 1997 apud Gómez, Opazo e Martí, 2007).

As organizações desportivas possuem ainda um “conjunto de pessoas organizadas, estruturas físicas (e.g., campo de jogos), equipamentos (e.g., equipamento de jogo), processos de gestão (e.g., Direção) e podem recorrer a tecnologias” (Mintzberg, 1995; Slack, 1997 apud Gonçalves, 2013, p. 15).

Sendo uma definição tão abrangente, Gómez et al. (2007) afirmam que as organizações desportivas englobam um vasto número de organizações, podendo estas diferenciar-se através dos serviços que oferecem, da sua missão ou dos recursos que utilizam para alcançar os seus objetivos.

No mesmo artigo, os autores identificam três características estruturais numa organização e que permitem diferenciá-las umas das outras. São elas: diferenciação, formalização e centralização. Sendo estas características passíveis de aplicar às organizações desportivas, importa referir que o seu grau de **diferenciação, formalização e centralização** em muito foi influenciado pela profissionalização e comercialização do setor desportivo (Gómez, Opazo e Martí, 2007).

Entenda-se que **diferenciação** pode ser horizontal ou vertical. A diferenciação horizontal diz respeito ao grau de profissionalismo e especialização da organização. A vertical está relacionada com a diversidade de atividades e programas que a mesma oferece (Slack, 1997; Kikulls et al., 1989 apud Gómez, Opazo e Martí, 2007).

Quanto à diferenciação vertical, esta diz respeito ao número de níveis hierárquicos nas organizações desportivas que, devido à profissionalização do setor, bem como o crescente interesse que existe em trabalhar no mesmo, fez com que existam cada vez mais pessoas formadas na área da gestão desportiva, que em muito dificultam o desenho de hierarquias de uma organização desportiva (Slack, 1997; Kikulls et al., 1989 apud Gómez, Opazo e Martí, 2007). Deste modo, Gómez et al. (2007) referem que tanto a diferenciação vertical como a característica da centralização numa organização desportiva são temas complexos de abordar.

Por fim, a **formalização** é medida consoante o número de regras, políticas e procedimentos que existem por escrito na organização, ou seja, quanto mais indicações tiverem de ser dadas aos funcionários, maior será o grau de formalização. Por sua vez, se o trabalho for feito por especialistas da área, será necessário dar menos indicações, logo o grau de formalização é menor. (Slack, 1997 apud Gómez, Opazo e Martí, 2007)

Para lá destas características, um dos fatores que influencia o funcionamento das organizações desportivas é a sua finalidade (Gonçalves, 2013).

Neste caso, Gómez et al. identificam também 3 tipos de organizações diferentes que se diferenciam pela sua finalidade, são elas: Corpos Governativos Desportivos, Organizações de Eventos Desportivos e Entidades Fornecedoras de Desporto (Gonçalves, 2013; Gómez, Opazo e Martí, 2007).

Os Corpos Governativos Desportivos correspondem às organizações governamentais ou não governamentais, que estejam encarregues de uma modalidade a nível nacional ou internacional. Estão ainda encarregues de regular essa mesma modalidade e de definir quais as competições e o calendário desportivo. Tratam-se de macroestruturas federativas, ou seja, federações, como por exemplo a Federação Portuguesa de Futebol. Podem também representar-se em organizações de carácter regional que apoiem esta regulamentação da atividade, como é o caso das Associações Regionais (Gonçalves, 2013; Gómez, Opazo e Martí, 2007).

De acordo com o Decreto-Lei n.º 248-B/2008, de 31 de dezembro no seu artigo 2º, que regula o conceito de federação desportiva:

“Pessoas coletivas constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos que, englobando clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, ligas profissionais, se as houver, praticantes, técnicos, juízes e árbitros, e demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respetiva modalidade” (Decreto-Lei n.º 248-B/2008, de 31 de dezembro).

Às federações pode ainda ser conferido o estatuto de utilidade pública desportiva, que

“confere a uma federação desportiva a competência para o exercício, em exclusivo, por mobilidade ou conjunto de mobilidades, de poderes regulamentares, disciplinares e outros de natureza pública, bem como a titularidade dos direitos e deveres especialmente previstos na lei” (Decreto-Lei n.º 248-B/2008, artigo 10.º, de 31 de dezembro).

Este estatuto é também um requisito essencial para que as federações desportivas possam receber dinheiro do Estado para a realização das suas atividades, através de contratos públicos de desenvolvimento desportivo assinados com o Instituto Português do Desporto e da Juventude (Constantino, 2015).

Uma vez atribuído, o estatuto de utilidade pública desportiva é conferido por um período de 4 anos, que coincide com o ciclo olímpico. Durante este tempo, para que possa ser revalidado, as federações sujeitam-se à submissão de vários documentos e apresentação de resultados que comprovem a sua atividade perante a sociedade e que lhes permita continuar a ter a competência de utilidade pública desportiva.

As Organizações de Eventos Desportivos, como a própria designação indica, são as organizações responsáveis pela realização dos eventos desportivos, ou seja, os encontros e competições desportivas. A necessidade de existência deste tipo de organizações deve-se, segundo Gómez et al. (2007), ao crescimento e alcance que certos desportos atingiram mundialmente.

Por Entidades Fornecedoras de Desporto, entendem-se todas aquelas que oferecem programas de atividade física, desportos individuais ou desportos em equipa, por outras palavras, trata-se maioritariamente de clubes desportivos (Gómez et al., 2007).

Estas podem ser organizações com fins lucrativos ou sem fins lucrativos. No caso das primeiras, contabilizam-se, por exemplo, ginásios, criados com o objetivo de fornecer um espaço para que as pessoas possam praticar atividade física, mas cujo objetivo é fazer lucro através dessa prática. Por sua vez, os clubes ou instituições assumem um carácter não lucrativo (Frisby et al., 2004; Ulseth, 2004 apud Gómez et al., 2007).

A Lei das Bases do Desporto e da Atividade Física e do Desporto define que são clubes desportivos

“as pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas” (Decreto Lei n.º 5/2007, artigo 26.º, de 16 de janeiro).

Em suma, estas são as várias características e tipos de organizações que fazem parte do mundo desportivo. Sendo o foco deste estudo os clubes desportivos, importa perceber um pouco mais sobre o panorama que os envolve, principalmente, em Portugal.

3.3 Os clubes desportivos

Dos vários tipos de organizações desportivas existentes, o foco neste estudo são os clubes desportivos, uma vez que estes têm maior atenção e destaque junto da sociedade, sendo que quase todas as pessoas são apoiantes ou simpatizantes de algum clube.

São também quem desenvolve uma atividade mais regular. Quer isto dizer que, embora as federações e associações tenham a sua atividade ao longo do ano, a verdade é que os clubes têm as atenções viradas para si a grande parte do tempo, seja por estarem a participar em competições, seja por estar a decorrer um período de transferências onde estão constantemente a entrar e a sair jogadores.

No entanto, sendo os clubes desportivos considerados organizações sem fins lucrativos, vamos, em primeiro lugar, fazer um levantamento do panorama deste tipo de organizações e as suas características.

3.3.1 Sociedade Civil

Quando pensamos em organizações sem fins lucrativos, somos automaticamente remetidos para o Terceiro Setor.

Denominado de “Setor Cooperativo e Social”, na Constituição da República Portuguesa, este é um dos três setores que compõem o tecido social, juntamente com o Setor Público e o Setor Privado.

Se o Setor Público está relacionado com o Estado e o Setor Privado ligado à iniciativa privada, o Terceiro Setor é muitas vezes considerado como o patinho feio (Krapp e Kendal, 1995 apud Corry, 2010). Corry (2010) justifica que esta caracterização está relacionada com dois motivos: o facto de o Terceiro Setor ser muito associado à ideia de voluntariado e por outro lado, por ser um setor que engloba acontecimentos que não se enquadram no Setor Público ou no Privado, sendo, por isso, negligenciado.

O Terceiro Setor compreende,

- ↪ Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza;
- ↪ Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais
- ↪ Os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores;
- ↪ Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas coletivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objetivo a sociedade social, designadamente entidades de natureza mutualista.

Este é, portanto, um setor que engloba diferentes tipos de organizações, entre elas, instituições de solidariedade, organizações não-governamentais ou clubes, que muito embora difiram na sua atividade, acabam por dar resposta a várias necessidades da sociedade (Corry, 2010).

Resultante de uma visão da sociedade em três setores, o Terceiro Setor é tradicionalmente definido em oposição aos Setores Público e Privado, sendo o conceito de Terceiro Setor “utilizado para distinguir estas organizações dos outros dois setores da economia” (NAO, 2009 apud Neto, 2017, p. 10; Corry, 2010).

Importa, no entanto, referir que, por se tratar de um setor que tem presente algum conhecimento do mundo dos negócios e interesse público, bem como um planeamento mais amplo do governo, o objetivo deste setor não é contrapor-se aos outros dois setores, mas, sim, complementá-los (Etzioni, 1973).

A verdade é que, apesar de poder ser um complemento ao Setor Público e ao Setor Privado, o trabalho das organizações do terceiro setor é, como referido anteriormente, frequentemente esquecido ou ignorado.

Ainda que assumam um papel muito importante na mudança de comportamentos e atitudes da sociedade, realizando tarefas que são muitas vezes postas de parte pela comunidade internacional, o facto de ser um setor que não gera lucro, condiciona bastante o reconhecimento que lhe é atribuído (HRCC, 2001^a apud Freizer, 2004).

Pela sua abrangência, a definição deste setor é complexa e não unívoca, existindo diferentes termos para designar este setor (Nunes, 2017). Deste modo, Neto considera que “falar de Terceiro Sector, Sector Não Lucrativo, Sector Voluntário, Economia Solidária, Economia Social é falar da mesma realidade”, pelo que a especialista utiliza a designação de “Sociedade Civil”, que será também empregue neste estudo (Neto, 2017, p.10).

Recuando às origens do conceito de sociedade civil, a expressão *societas civilis*, segundo Bobbio (1994), assente na tradição jusnaturalista, era vista como um sinónimo de sociedade política, ou seja, Estado.

No entanto, Hegel, ao elaborar a última redação do seu sistema de filosofia política e social, decide considerar que a sociedade civil se refere à sociedade pré-política – o equivalente à até então sociedade natural (Bobbio, 1994).

Bobbio (1994), afirma, assim, que o conceito de sociedade civil é um conceito pré-marxista e que “não é mais o reino de uma ordem natural, que deve ser libertada das restrições impostas por más leis positivas, mas, ao contrário, o reino “da dissolução, da miséria e da corrupção física e ética”, e esse reino deve ser regulamentado, dominado e anulado na ordem superior do Estado” (Bobbio, 1994, p. 30).

No conceito de sociedade civil, Hegel “não inclui apenas a esfera das relações económicas e a formação das classes, mas também a administração da justiça e o ordenamento administrativo corporativo”. Quer isto dizer que, no sistema tricotómico de Hegel, a sociedade civil funciona como uma separação entre a família e o Estado (Bobbio, 1994, p. 30).

Segundo Henriques (2003), a “Sociedade Civil pode definir-se como rede de instituições de origem privada e de finalidade pública. A sua constituição apoia-se na presença dos membros e instituições. A sua finalidade estende-se a todos os fins compatíveis com um bem comum. A sua dimensão é extraordinariamente variável, desde a esfera local à transnacional. A sociedade civil é, assim, uma rede de instituições culturais, cívicas, religiosas, sociais e económicas, sobrepostas por laços mútuos e entrosadas por múltiplos micro-poderes” (Henriques, 2003 apud Neto, 2017, p. 13).

Desta definição, importa salientar a origem destas organizações, cuja finalidade é o bem comum. Esta ideia vai ao encontro do Terceiro Setor enquanto complemento aos outros dois setores do tecido social, atuando como uma fonte de equilíbrio que, segundo Henriques “é um corretivo para doutrinários neo-conservadores e socialistas que restringem o foco primário da cidadania e a origem de bens públicos às tarefas da governação; é um corretivo para os ultra-liberais que veem a atuação de consumidores individuais e empresas produtoras como a sede única de liberdade e de equilíbrio social, e é sobretudo um corretivo à política partidária que envara a sociedade na perspectiva do “*business as usual*” e o estado como “*power politics*”” (Henriques, 2003 apud Neto, 2017, p. 11).

Esta ideia vai ao encontro da definição da União Europeia para o conceito de sociedade civil, que considera que esta subentende todas as formas de ação social protagonizadas por indivíduos que não emanam do Estado, nem são por ele determinados (Neto, 2017).

Para além da sua origem privada, as Organizações da Sociedade Civil são também organizadas, quer isto dizer que subentendem uma estrutura e regularidade nas suas operações, desde reuniões frequentes à existência de membros ou podendo esta ser um grupo informal ou formalmente registado (Franco et al., n. d.; Salamon e Anheier, 1996).

Uma outra característica destas organizações é a não distribuição de lucro, uma vez que o seu objetivo não é gerar capital para os seus diretores, acionistas ou gestores. Estas podem, no entanto, gerar lucros, mas que são prontamente investidos na missão e atividades da organização (Franco et al., n. d.; Salamon e Anheier, 1996).

O seu foco é exclusivamente o apoio às pessoas que as rodeiam, e o maior retorno do investimento feito nas suas atividades é, precisamente, o retorno a nível do bem-estar de toda a população.

Estas organizações são ainda autogovernadas, ou seja, a sua forma de agir e os mecanismos usados são definidos por si internamente, estando, por isso, responsáveis por si mesmas, para o bem e para o mal, o que significa que são livres de encerrar quando assim o entenderem (Franco et al., n. d.; Salamon e Anheier, 1996).

Outro fator característico destas organizações é o voluntariado. A existência destas enquanto organizações do setor não-lucrativo subentende a participação de membros voluntários, seja através da doação de tempo ou de dinheiro (Franco et al., n. d.; Salamon e Anheier, 1996).

No fundo, é pedido que as pessoas participem doando algumas das suas competências ou posses em prol do benefício público.

A sociedade civil assume, por isso, um papel de destaque no seio da sociedade. Segundo o African Development Bank Group (1995) a Sociedade Civil “é a expressão voluntária dos interesses e aspirações de cidadãos organizados e unidos por interesses, objetivos, valores e tradições comuns, e mobilizados para a ação coletiva” (African Development Bank Group, 1995 apud Neto, 2017, p.11), sendo um dos seus principais focos atuar junto dos intervenientes certos, para reduzir as desigualdades sociais, sejam elas de expressão, participação, económicas ou exclusão social (Fernandes, 2014 apud Neto, 2017).

É ainda notória a importância que estas organizações podem e devem assumir na sociedade, contribuindo e incentivando o aprofundamento da democracia, defendendo os interesses dos seus cidadãos e incentivando também a participação e o debate público (Fernandes, 2014 apud Neto, 2017).

Neste sentido, Neto (2017) define as organizações da Sociedade Civil como “entidades organizadas, privadas, com personalidade jurídica, baseadas na livre iniciativa e no direito à liberdade de associação, com gestão autónoma, democrática e participativa, sem fins lucrativos (ou seja que não distribuem lucros) e que têm como finalidade o bem comum, o bem-estar e/ou o equilíbrio social, atuando muitas vezes como intermediários entre os poderes públicos e os cidadãos” (Neto, 2017, p. 14).

3.3.2 Os clubes desportivos em Portugal

A primeira organização desportiva em Portugal remete-nos para a segunda metade do século XIX, mais precisamente a 1856, com a criação da Real Associação Naval de Lisboa, sendo este o mais antigo clube desportivo da Península Ibérica (Constantino, 2015).

Numa altura em que o desporto era um bem exclusivo das elites sociais e que importava modelos e práticas de Inglaterra, os primeiros clubes que surgiram tinham como objetivo proporcionar a prática desportiva às famílias reais e à aristocracia. As principais atrações eram, essencialmente, desportos ligados ao mar como, por exemplo, vela, mas também equitação, esgrima ou tiro (Constantino, 2015).

Esta ideologia manteve-se até 1926, até a ditadura militar assumir o poder em Portugal. O desporto passou então a ser uma forma de afirmação política, sendo a prática desportiva “um meio de revigorar a raça e militarizar a juventude ao serviço da trilogia ideológica que o celebrizou: “Deus, Pátria e Família”” (Constantino, 2015, p. 2).

É nesta altura que o desporto, e principalmente o futebol, começa a assumir um papel de destaque na sociedade portuguesa, sendo visto como uma escapatória à rotina, à ditadura política, proporcionando momentos de lazer a todos os seus espetadores.

É certo que o desporto se foi desenvolvendo, acolhendo cada vez mais praticantes e apoiantes, mas só em 1990 é que começou a ganhar os contornos e a estrutura que hoje lhe conhecemos, com a Lei de Bases do Sistema Desportivo (LBSD) a consolidar o processo de democratização do desporto no nosso país (Capelo, 2014; Constantino, 2015).

É através desta lei que o sistema desportivo nacional obedece à estrutura definida no modelo europeu de desporto, no qual é estabelecida uma estrutura em pirâmide e hierarquizada, com os clubes na base, até chegarmos às federações internacionais (Constantino, 2015).

No caso português, e focando especificamente o futebol, temos então os clubes na base desta pirâmide, seguidos das Associações de Futebol regionais, posteriormente a Liga de Clubes, a Federação Portuguesa de Futebol (FPF), a UEFA e por fim a FIFA.

No que à organização de eventos desportivos diz respeito, a Liga Portuguesa de Futebol Profissional, também denominada de Liga Portugal, é a responsável pela organização das principais competições desportivas da modalidade, quer isto dizer, a Primeira e Segunda Liga de futebol.

Segue-se o Campeonato de Portugal, o equivalente ao terceiro escalão, que é o único campeonato organizado pela FPF. Por fim, existem as competições distritais, ao encargo das Associações de Futebol locais.

É também através da LBSD que é feita, pela primeira vez, uma separação entre desporto amador e desporto profissional, ao serem estabelecidos os princípios básicos de funcionamento e desenvolvimento das denominadas Sociedades Desportivas (Capelo, 2014).

Por Sociedades Desportivas entenda-se

“Pessoa coletiva de direito privado, constituídas sob a forma de sociedades anónimas, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro, cujo objeto é a participação numa modalidade, em competições desportivas de carácter profissional, salvo no caso das sociedades constituídas ao abrigo 8.º, a promoção de espetáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada dessa modalidade” (Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro).

Estas surgem com o objetivo de reduzir o endividamento excessivo, principalmente, público, em que os clubes desportivos se encontravam até então, uma vez que eram geridos de forma muito emotiva, mas deficiente em termos de gestão financeira (Capelo, 2014).

Pretendia-se, portanto, profissionalizar os clubes, envolvendo profissionais qualificados na área de gestão, com um modelo transparente e que se superioriza à gestão orientada para a emoção, em que só o resultado desportivo importa – algo bastante comum nos clubes que eram geridos pelos seus associados (Capelo, 2014).

No entanto, numa fase inicial, a lei permitia a existência de um regime especial que permitia aos clubes participar em competições profissionais sob forma clássica, caso se sujeitassem a um regime especial de gestão, que subentendia a responsabilização dos membros da direção do clube em casos de dívidas fiscais e de segurança social (Capelo, 2014).

Foi, assim, constituído um grupo de trabalho, em 2011, com o objetivo de analisar esta mesma legislação e tentado pôr cobro aos referidos problemas identificados. Deste resultou a adoção de um sistema de obrigatoriedade de sociedades desportivas, pondo, desta forma, fim ao regime especial de gestão anteriormente permitido, sendo que é ainda criado um novo tipo societário no desporto em Portugal: as sociedades desportivas unipessoais por quotas, em que o sócio único terá de ser obrigatoriamente o clube fundador (Capelo, 2014).

Fica, portanto, definido que, para participar numa competição profissional, os clubes devem corresponder à figura de sociedade desportiva.

É ainda definido que o tipo societário mais adequado para as sociedades desportivas seria o de sociedade anónima por motivos teóricos e práticos, sendo que dois membros da sua administração devem ser obrigatoriamente gestores. No caso das Sociedades Desportivas Unipessoais por Quotas (SDUQ), fica também definido que, pelo menos uma pessoa, tem de obedecer a este requisito e, em ambos os casos, as funções devem ser exercidas a tempo inteiro (Capelo, 2014).

Esta é, no entanto, uma realidade aplicada apenas aos clubes que disputem competições portuguesas ao mais alto nível. Embora existam 3 grandes clubes em Portugal que se destaquem dos restantes a participar em competições ao mais alto nível, a verdade é que a estrutura organizacional destes é comum.

Por outro lado, existem centenas de outros clubes não profissionalizados, cujas estruturas não se enquadram nestes requisitos, a atuar em competições de menor destaque, como é o caso do Campeonato de Portugal e das competições distritais.

E embora grande parte dos adeptos desportivos sejam apoiantes e muitos até sócios dos clubes da primeira e segunda liga portuguesa, a verdade é que muitos destes adeptos acabam por sentir uma ligação ao clube da sua região, acompanhando o seu percurso ao longo da época nos escalões secundários.

Deste modo, pretende-se compreender qual a importância dos clubes profissionais e amadores na sociedade, bem como quais as ações que desenvolvem junto da mesma e da sua massa adepta. Procurar-se-á também perceber qual o papel da responsabilidade social na filosofia dos dois tipos de clube, tendo em conta as suas diferenças a nível de estrutura organizacional.

4. Desenho da Investigação

A primeira parte deste trabalho debruçou-se sobre a revisão bibliográfica dos principais temas referentes ao estudo. Pretende-se, nesta segunda parte, explicar o processo seguido no trabalho empírico, quais os métodos utilizados para recolher as informações necessárias para dar resposta à pergunta de partida definida e os objetivos que se pretendem atingir.

4.1 Pergunta de Partida

A pergunta de partida irá conduzir toda a investigação, devendo ser clara, pertinente e exequível. Uma investigação em ciências sociais deve, segundo Quivy e Campenhoudt (2005), começar por uma enunciação do projeto através de uma pergunta de partida, de modo a que o investigador consiga clarificar o seu pensamento e expor no papel quais os seus objetivos com o estudo que irá desenvolver.

Para a elaboração de uma boa pergunta de partida é importante ter em conta que esta deve poder ser tratada, procurando elementos que permitam responder-lhe. Não deve, por isso, ser moralizadora, sendo que o investigador deve ter em mente que, com o estudo, não está a julgar, mas, sim, a compreender e a refletir sobre as suas intenções. Existem ainda três aspetos importantes a ter em conta aquando da elaboração da pergunta de partida: a clareza, a exequibilidade e a pertinência (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Com clareza, pretende-se dizer que a pergunta de partida deve ter um objetivo fácil de entender, não sendo demasiado vaga ou imprecisa. Não deve fechar possibilidades, no sentido em que deve deixar em aberto qualquer tipo de resposta, não fazendo, a priori, qualquer juízo de valor ou ser tendenciosa. Ou seja, uma boa pergunta de partida deve ser o mais precisa possível (Quivy e Campenhoudt, 2005).

A pergunta de partida deve também ser exequível, no sentido em que, como o próprio conceito indica, deve ser realista e concretizável. Quer isto dizer que é importante que o investigador tenha em conta os recursos e materiais que tem ao seu dispor, e que elabore uma pergunta de partida para a qual consiga obter resposta com esses mesmos recursos que tem disponíveis (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Por pertinência entende-se o registo em que se enquadra a pergunta de partida, seja ele explicativo, normativo e preditivo (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Deste modo, para o presente estudo definiu-se a seguinte pergunta de partida:

Qual o papel dos profissionais de comunicação, numa organização desportiva e em especial no que se refere à Responsabilidade Social Corporativa.

4.2 Objeto de análise

Esta investigação centra-se na área das Relações Públicas. Embora este seja o principal foco, pretende-se estabelecer um cruzamento entre a área referida e a área do desporto.

Como referido anteriormente, o desporto tem um importante papel na sociedade, mas, no que à comunicação diz respeito, ainda precisa de maior investigação por parte dos académicos de Relações Públicas (L'Etang, 2013).

Decidiu-se, por isso, fazer uma análise ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa na área do desporto, mais especificamente nas organizações desportivas. Considera-se que este deveria ser um tema presente no pensamento e na filosofia das organizações desportivas, que deveriam ter como prioridade trabalhar em prol da comunidade.

Havendo um vasto leque de modalidades oferecidas pela grande parte destas organizações, optou-se por analisar com maior proximidade aquelas que têm maior representação no panorama futebolístico em Portugal, sendo que, na realidade, o futebol é a maior modalidade em todo o mundo.

Posteriormente, reduziu-se ainda mais o objeto de estudo para dois clubes desportivos, dada a limitação de tempo e para que os casos pudessem ser analisados com maior detalhe. Assim sendo, foram escolhidas as instituições Sport Lisboa e Benfica e Rio Ave Futebol Clube.

Numa primeira fase, a escolha recaía sobre o Sport Lisboa e Benfica e o Sporting Clube de Portugal, por serem os dois clubes em Portugal que têm uma Fundação que trabalha especificamente a área da Responsabilidade Social.

Não tendo o Sporting acedido ao pedido de uma entrevista, optou-se pelo Rio Ave, que embora seja um clube de menor dimensão, tem uma forte presença junto da comunidade da sua região, Vila do Conde, e, por ao longo dos últimos anos, ter sido um dos clubes com mais projetos em destaque na área da Responsabilidade Social.

4.3 Objetivos

O1: Perceber como as organizações desportivas, em análise, entendem o papel da comunicação.

O2: Perceber como são utilizados os recursos por parte das equipas de comunicação deste tipo de organizações, nomeadamente que tipo de trabalho é feito.

O3: Como é que as organizações desportivas entendem o conceito de responsabilidade social corporativa, que tipo de ações desenvolvem e como é que as comunicam

4.4 Tipologia de Pesquisa

Por se pretender compreender a perspetiva e a realidade dos intervenientes na área em estudo, neste caso, o mundo do Futebol, este estudo insere-se numa perspetiva interpretativista (Daymon e Holloway, 2011).

Assim, para dar a melhor resposta à pergunta de partida, recorreu-se, numa primeira fase, à revisão bibliográfica dos temas e conceitos referentes ao tema de investigação. Posteriormente, foi analisado um estudo de caso entre dois dos maiores clubes em Portugal: Benfica e Rio Ave. De seguida, realizaram-se entrevistas semiestruturadas aos responsáveis de comunicação dos dois clubes e a dois sócios (um de cada clube). Numa fase posterior, foi feita uma análise de conteúdo aos elementos de comunicação do clube, desde campanhas realizadas nos últimos 9 meses, aos sites e social media dos dois clubes, de modo a analisar os conteúdos publicados.

Face àqueles que são os objetivos deste estudo, optou-se por uma tipologia de investigação de cariz qualitativo: Estudo de Caso com recurso a entrevistas e análise da pegada online de cada um dos clubes para recolha de dados. Para a análise dos materiais disponíveis *online*, recorreu-se ao método de análise qualitativa de conteúdo.

A escolha desta tipologia justifica-se com o facto de os métodos qualitativos permitirem um maior aprofundamento do tema e, ao mesmo tempo, uma análise mais detalhada de aspetos relacionados com a pergunta de partida e os objetivos do estudo (Daymon e Holloway, 2011).

4.5 Análise Qualitativa de Conteúdo

Para a realização da análise da comunicação e o trabalho que é desenvolvido pelas duas organizações desportivas em questão, recorreu-se a um método de Análise Qualitativa de Conteúdo.

A análise qualitativa de conteúdo é essencialmente válida para elaborar deduções específicas sobre um determinado acontecimento.

Por se tratar de uma análise muito abrangente, é importante ter em conta o contexto da investigação e evitar que seja perdido conteúdo que pode ser relevante para a investigação (Bardin, 2011).

A análise de conteúdo qualitativa pode, portanto, ser descrita como

“(…) um método usado para descrever sistematicamente o significado dos dados qualitativos (Maying, 2000; Schreier, 2012). Tal é feito através da atribuição do material recolhido às categorias de um quadro de codificação. Esse quadro está no centro do método e contém todos os aspetos que aparecem na descrição e interpretação do material”¹⁹ (Schreier, 2012, p. 170).

É ainda importante destacar três características que caracterizam este método: o facto de permitir a redução dos dados, ser sistemática e flexível (Schreier, 2012).

¹⁹ “Qualitative content analysis is a method for systematically describing the meaning of qualitative data (Maying, 2000; Schreier, 2012). This is done by assigning successive parts of the material to the categories of a coding frame. This frame is at the heart of the method, and it contains all those aspects that feature in the description and interpretation of the material” (Schreier, 2012, p. 170).

O método ajuda a reduzir os dados no sentido em que obriga o investigador a focar-se e a organizar os seus dados de modo a que estes vão ao encontro da pergunta de partida definida e dos objetivos estabelecidos. É sistemático porque deve cumprir uma sequência de passos independentemente da pergunta estabelecida, mas também porque requer uma codificação (Schreier, 2012).

Por fim, é um método flexível porque em muitos casos são utilizadas categorias *concept-driven* e *data-driven*. Como já foi referido, esta flexibilidade acaba por ser uma das vantagens face à utilização de uma metodologia quantitativa (Schreier, 2012).

Por sua vez, são oito os passos que devem ser seguidos numa Análise Qualitativa de Conteúdo:

1. Definir a questão de partida;
2. Selecionar o material a analisar;
3. Construir o quadro de codificação;
4. Segmentar o material de codificação;
5. Testar o quadro de codificação;
6. Avaliar o quadro de codificação e modificá-lo se necessário;
7. Fazer a análise do material;
8. Interpretar e apresentar os resultados (Schreier, 2012).

Assim, com a questão de partida já definida, numa primeira fase, foram recolhidos dados para análise. Foi, assim, feita uma recolha de dados preexistentes, através da observação de plataformas online dos dois clubes e respetivas fundações, bem como de campanhas por estes realizadas e de comunicadas nas suas plataformas online.

Para posterior análise e tratamento dos dados recolhidos, recorreu-se ao *software* de análise de conteúdo *NVivo*.

4.6 Estudo de Caso

A forma como é definida a pergunta de partida irá influenciar todo o método de investigação. Tendo em conta a formulação da pergunta de partida deste estudo, recorreu-se, como já referido, a métodos qualitativos. Os métodos qualitativos são a melhor forma de proceder numa investigação que tem como objetivo o entendimento de relações a nível comunicacional ou do mundo social, que é o caso deste estudo (Daymon e Holloway, 2011).

Por sua vez, os resultados da investigação são diretamente influenciados pelos métodos utilizados para recolha de dados. A escolha dos mesmos deve ter em conta a pergunta de partida e ser feita em função desta, bem como dos objetivos definidos pelo investigador (Quivy e Campenhoudt, 2005).

O estudo de caso trata-se de uma investigação empírica que tem como objetivo a exploração de um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto da vida real, sendo que as suas fronteiras não são evidentes (Yin, 1994). É um método comumente utilizado para objetivos relacionados com descrições, explicações e que envolvam grupos ou organizações, e que permite a exploração e compreensão de assuntos complexos (Yin, 1994).

Por outro lado, o estudo de caso permite também ao investigador uma análise mais aprofundada de um tema ou de um fenómeno, num período específico (Yin, 1994).

O objetivo do estudo de caso passa pela análise de uma situação ou fenómeno, que decorre dentro de um determinado contexto e período (Daymon e Holloway, 2011).

Este pode ser utilizado para analisar um ou mais casos específicos, sendo que quando o investigador recorre a mais do que um caso específico consegue estabelecer uma comparação entre os vários objetos de análise. Deste modo, o investigador consegue também ter uma maior análise do universo em estudo (Daymon e Holloway, 2011).

Para seleccionar os casos a estudar, o investigador deve ter em conta um conjunto de aspetos.

Um destes aspetos, e provavelmente aquele que mais influenciou a escolha dos casos para este estudo, é a conveniência e a acessibilidade dos conteúdos a explorar. No caso de uma dissertação, a conveniência é um dos pontos mais importantes, seja pelas limitações em termos de prazos, seja pelas deslocações e custos que podem estar envolvidos na investigação (Daymon e Holloway, 2011).

Relativamente ao estudo, e como já referido, é importante que sejam estabelecidos limites temporais que delimitem o estudo, bem como o espaço em que este decorre.

No presente estudo, os casos observados são os das instituições desportivas Sport Lisboa e Benfica, bem como a sua respetiva Fundação, e o Rio Ave Futebol Clube. Procurando saber como interpretam o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, que tipo de ações fazem e como as comunicam, o período de análise estabelecido foi os últimos 9 meses: de janeiro de 2019 a setembro de 2019, tendo sido realizada a análise em outubro de 2019.

Para a realização deste estudo de caso, foi feita, numa primeira fase, uma revisão bibliográfica e, posteriormente, para além da análise feita aos sites e redes sociais dos clubes, recorreu-se a entrevistas com um responsável da Fundação Benfica e do Rio Ave Futebol Clube.

4.6.1 Revisão Bibliográfica

O objetivo deste estudo passa por abordar uma questão particular, de um tema identificado pelo investigador. No entanto, para a elaboração do mesmo, assumiu-se como essencial a leitura de trabalhos, artigos e obras de referência sobre o tema, para que existisse um conhecimento daquilo que é escrito pelo mundo fora em relação à temática que se pretende estudar. É por isso importante que o investigador selecione algumas obras de modo a conseguir retirar o melhor proveito e conhecimento das mesmas, para enriquecer a parte teórica do estudo (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Assim, para a elaboração da primeira parte deste estudo, foram selecionadas algumas obras de referência na área das Relações Públicas, do desporto, da Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Corporativa.

Em primeiro lugar, definiu-se o conceito de Relações Públicas e, através das várias leituras, identificaram-se as funções e áreas de atuação dos profissionais de RP. A partir daí, fez-se uma ligação entre as Relações Públicas e o setor desportivo e, para tal, analisaram-se obras de reconhecidos autores e investigadores do tema de relações públicas no desporto, como é o caso de Jacquie L'Etang e Maria Hopwood.

Ainda no primeiro capítulo, foi apresentado o conceito de Responsabilidade Social Desportiva, da autoria de L'Etang, que de alguma forma procurava fazer uma breve introdução à responsabilidade dos clubes enquanto referências para a comunidade e como é que estes devem utilizar os seus recursos e visibilidade para influenciar positivamente a sociedade.

Seguiu-se, no segundo capítulo, a definição do conceito de Responsabilidade Social Corporativa e, através da análise deste conceito e das várias leituras realizadas, surgiu a necessidade de aprofundar o tema, explorando a necessidade de ser preciso fazer mais do que um mero conjunto de ações esporádicas. Assim, as organizações devem agir como verdadeiras cidadãs corporativas, como define o conceito de Cidadania Corporativa.

Na última parte da revisão bibliográfica, foram explorados alguns artigos referentes ao setor desportivo em Portugal e como este tem vindo a evoluir ao longo das últimas décadas. Para tal, foi ainda analisada alguma legislação referente ao associativismo desportivo em Portugal.

4.6.2 Entrevistas

Para a presente investigação, foram realizadas duas entrevistas, com profissionais ligados ao Sport Lisboa e Benfica e Rio Ave Futebol Clube.

A escolha das instituições, como já referido, deve-se ao facto de serem duas instituições desportivas em Portugal com grande destaque. O Benfica por ser um dos “3 grandes” e o Rio Ave por se assumir cada vez mais como um clube de destaque entre os que lutam anualmente por competições europeias. Do mesmo modo, o Rio Ave é um clube com uma forte presença local, tendo um grande apreço e ligação com os seus sócios. Por esse motivo e também por se tratar de um clube com menos recursos, considerou-se que poderia apresentar uma perspetiva e resultados diferentes relativamente à questão da Responsabilidade Social Corporativa.

Foram, por isso, contactados, via *e-mail*, profissionais dos departamentos de comunicação de ambos os clubes, a quem foi apresentado o tema do estudo e pedida uma entrevista presencial.

Embora estivesse ligado à parte da comunicação do Benfica, foi do entender da pessoa contactada que, por se pretender explorar a temática de responsabilidade social, e para obtenção dos melhores resultados possíveis, o representante do Benfica entrevistado deveria ser da Fundação.

No caso do Rio Ave, procedeu-se à entrevista com uma pessoa da área do Marketing, por ser quem trabalha mais a temática em causa. Devido às limitações temporais e custos para realizar deslocações, esta entrevista realizou-se via *Skype*.

Assim, foram entrevistados:

- ↳ Nuno Costa – Secretário Executivo da Fundação Benfica
- ↳ Nuno Santos – Diretor de Marketing do Rio Ave

O guião que serviu de apoio à entrevista foi um guião semiestruturado, quer isto dizer que incluía algumas das questões a fazer ao entrevistado, mas que, com o decorrer da conversa, poderiam sofrer alterações ou vir a ser acrescentadas perguntas que, a priori, não tinham sido pensadas.

Por sua vez, este guião foi dividido em três partes²⁰:

- ↳ **Parte I – Caracterização do Clube/Fundação** – Na qual se pretendia fazer uma breve caracterização da filosofia, missão, valores do clube e da fundação, bem como qual a dimensão dos mesmos;
- ↳ **Parte II – Caracterização do Departamento de Comunicação** – Pretendia-se, nesta fase, perceber como é que se organiza o departamento de comunicação das fundações, quantas pessoas compõem o departamento, se trabalham com agências de comunicação, quem é o responsável de comunicação, quais os públicos preferenciais com que trabalham e que tipo de ações costumam realizar.

²⁰ Ver guiões de entrevista em apêndice

↪ **Parte III – Responsabilidade Social Corporativa** – Nesta última parte, pretendia-se questionar o entrevistado sobre o seu entendimento, e o do clube, sobre o conceito de responsabilidade social corporativa, com que públicos e que ações costumam realizar neste âmbito e como as comunicam.

A finalizar as entrevistas, houve ainda espaço para os entrevistados fazerem considerações finais ou realçarem aspetos que não foram abordados, bem como perspetivas para o futuro das respetivas fundações.

4.7 Análise de dados: NVivo

O *NVivo* é um *software* utilizado pelos investigadores na análise de conteúdo. O facto de ser um programa informático, faz com que este seja bastante eficiente, fazendo com que o investigador perca menos tempo a gerir dados e o reutilize para dar maior foco à análise dos significados (Bazeley e Jackson, 2013).

Através do *NVivo* fica fácil para o investigador organizar e gerir os seus dados e ideias de forma estruturada, sendo, por isso, mais fácil consultar e visualizar esses mesmos dados. Posteriormente, o *software* tem ainda a vantagem de produzir um relatório a partir desses mesmos dados (Bazeley e Jackson, 2013).

Este é, no entanto, um processo que exige um quadro de codificação dos dados para posterior análise.

4.7.1 Quadro de codificação

O quadro de codificação é uma forma de estruturar o material em análise. Consiste na definição de categorias principais, especificando quais os aspetos relevantes e, posteriormente, a definição de subcategorias para cada categoria principal (Schreier, 2012).

É importante ter em conta que na elaboração destes mesmos quadros de codificação estes devem cumprir um conjunto de requisitos: a unidimensionalidade, exclusividade mútua, exaustividade e saturação (Schreier, 2012).

Por unidimensionalidade entenda-se o facto de cada dimensão do quadro de codificação ser referente a apenas um aspeto do material. Com exclusividade, pretende-se que, como o conceito indica, cada unidade seja considerada para apenas uma subcategoria por dimensão. Através da exaustividade pretende-se dizer que todas as unidades de registo devem ser passíveis de associar, no mínimo, a uma subcategoria. Por fim, a saturação refere-se ao facto de nenhuma subcategoria não poder ficar sem qualquer unidade no final da codificação. No entanto, importa frisar que a saturação é um requisito que pode não ser cumprido caso estejamos a falar de modelos *concept-driven*, uma vez que pode ser importante para o investigador considerar tal subcategoria, mas não ter tido qualquer referência feita através da análise dos dados (Schreier, 2012).

4.7.2 Processo de construção do quadro de codificação

Para construir um quadro de codificação, o investigador deve ter em conta uma série de passos que devem ser cumpridos e são eles: seleção do material; estruturar e gerar; definição de categorias e por fim rever e expandir o quadro (Schreier, 2013).

a. Seleção do Material

Nesta primeira fase, como a própria denominação indica, o investigador faz uma seleção do material que irá utilizar para construir o quadro de codificação. Nesta fase, o investigador deve ter em conta que uma investigação qualitativa envolve grandes quantidades de material, deve por isso usar uma parte desse para construir o quadro.

É por isso importante conseguir seleccionar o material que melhor represente a diversidade das fontes de informação (Schreier, 2013).

b. Estruturar e gerar

Este é o segundo passo no processo de construção do quadro de codificação. Por estruturar entenda-se criar as categorias principais, para as quais posteriormente devem ser geradas subcategorias, podendo estas ser *concept-driven* ou *data-driven* (Schreier, 2013).

Trabalhar com categorias *concept-driven* significa que existia um conhecimento prévio das mesmas antes da investigação, fosse através de uma teoria, de pesquisa anterior, conhecimento geral ou através de um guião de entrevista (Schreier, 2013).

Por sua vez, ao trabalhar com categorias *data-driven*, o investigador deve escolher um conjunto de estratégias, das quais se podem destacar a subsunção e a sumarização sucessiva. O primeiro, é também um processo que envolve vários passos que se podem resumir na leitura do material até ser encontrado um conceito relevante, que, posteriormente, deverá ser incluído numa subcategoria. Caso não exista uma subcategoria onde este possa ser introduzido, deve ser criada uma nova para o efeito. Por sua vez, este processo deve ser repetido até se alcançar a saturação, quer isto dizer, até não serem encontrados mais conceitos (Schreier, 2013).

Na sumarização sucessiva, o investigador deve parafrasear passagens relevantes, sendo que posteriormente são eliminadas as passagens que possam estar a mais ou cujo conteúdo não seja propriamente relevante, sumarizando, deste modo, os conteúdos para que possam ser criadas as categorias e respetivas subcategorias (Schreier, 2013).

Schreier (2013) defende que não é aconselhável que todas as categorias sejam *concept-driven*, devem sim ser uma combinação entre *concept* e *data-driven*, uma vez que o objetivo da análise de conteúdo é gerar uma boa descrição do material e, se todas as categorias forem *concept-driven*, algum desse material pode ser excluído.

c. Definição de categorias

A seguir à estruturação e geração do quadro, procede-se à definição das categorias. Esta definição pode ser dividida em quatro partes: definir o nome da categoria, a descrição do porquê do nome atribuído, dar exemplos de conteúdos que façam parte da categoria e, por fim, as regras para decidir a atribuição de conteúdos à respetiva categoria. É importante ter em conta que os nomes das categorias devem fornecer descrições concisas sobre ao que se refere a mesma, não devendo ser demasiado extensas nem demasiado curtas (Schreier, 2013).

d. Rever e expandir o quadro

Por fim, quando já todas as categorias estiverem criadas, é necessário rever as mesmas e aperfeiçoar o que for necessário, de modo a garantir que não existem categorias ou subcategorias muito semelhantes ou que possam ser agrupadas. Caso o quadro de codificação tenha sido feito com base em apenas metade dos dados, este deve ser expandido para incluir a parte que foi deixada de parte. Neste caso, todo o processo anteriormente descrito deve ser repetido (Schreier, 2013).

4.7.3 Categorias e subcategorias

Explicada a construção do quadro de codificação, segue-se a apresentação das categorias e subcategorias definidas para constituir o mesmo. A partir da revisão bibliográfica, e tendo em conta aqueles que são os objetivos do estudo, definiram-se as seguintes categorias *concept-driven*:

Ações de comunicação – Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem ações que os clubes/fundações realizam junto dos seus públicos.

Departamento de comunicação – Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem se existe departamento de comunicação;

Objetivos de comunicação - Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem os objetivos de comunicação do clube/fundação;

Públicos preferenciais - Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem quem são os públicos preferenciais do clube/fundação;

Definição Responsabilidade Social Corporativa - Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem ou subentendam o conceito de Responsabilidade Social Corporativa;

Suportes de comunicação - Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem os suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação.

Valores – Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem os valores do clube/fundação.

Posteriormente, com a realização das entrevistas e análise das redes sociais, procedeu-se à elaboração das seguintes categorias *data-driven*:

Ações de comunicação

- ↳ **Ações com a comunidade** – Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem ações realizadas pelos clubes/fundações junto das pessoas que os rodeiam;
- ↳ **Ações com outras associações, fundações ou clubes** – Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem ações que os clubes/fundações realizam em conjunto com outras associações, fundações ou clubes;
- ↳ **Conteúdos nas redes sociais** – Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem ações que sejam desenvolvidas nas redes sociais;

Agências de comunicação – Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem se os clubes/fundações em estudo trabalham com agências de comunicação ou não;

- ↳ **Agências de comunicação – Sim** – Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem resposta afirmativa à questão “trabalham com agências de comunicação”;
- ↳ **Agências de comunicação – Não** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem resposta negativa à questão “trabalham com agências de comunicação”;

Como se comprometem os públicos com o Clube ou Fundação – Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem várias formas e meios como os clubes/fundações em estudo mantêm relações com os seus públicos;

- ↳ **Campanhas de comunicação** – Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem campanhas de comunicação realizadas para os públicos dos clubes/fundações;
- ↳ **Canal do Clube** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem o canal do clube como uma forma de comprometer os públicos;
- ↳ **Mensagens de aniversário** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem que são enviadas mensagens de aniversário aos sócios do clube;
- ↳ **Redes Sociais** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem que são utilizadas redes sociais para comprometer os públicos com o clube;
- ↳ **Site** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem que é utilizado o site para comprometer os públicos com o clube;

Como desenvolvem o planeamento estratégico - Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem como é desenvolvido o planeamento estratégico do clube/fundação;

- ↳ **Com a direção do clube** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem que o planeamento é desenvolvido pelo departamento de comunicação do clube ou pela fundação em conjunto com a direção do clube;
- ↳ **Departamento de comunicação** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem que o planeamento é desenvolvido pelo departamento de comunicação do clube;
- ↳ **Fundação de forma autónoma** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem que o planeamento é desenvolvido pela fundação de forma autónoma;

Data de Criação - Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem o ano de criação do clube/fundação;

Número de pessoas no departamento de comunicação - Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem o número de pessoas no departamento de comunicação;

↳ **100 – 200** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem valores entre os 100 e os 200 colaboradores no departamento de comunicação;

↳ **6** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem o número 6 como número de pessoas no departamento de comunicação;

Responsável de comunicação - Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem quem é o responsável de comunicação;

↳ **Diretor de comunicação** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem diretor de comunicação como o cargo do responsável de comunicação;

Formação do Responsável de comunicação- Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem a formação do responsável de comunicação;

↳ **Comunicação** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem “comunicação” como formação do responsável de comunicação;

Dimensão do clube ou fundação - Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem a dimensão do clube/fundação;

↳ **Número de empregados** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem o número de funcionários do clube/fundação;

↳ **Número de sócios** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem o número de sócios do clube/fundação;

Filosofia e Missão - Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem a filosofia e missão do clube/fundação;

Importância do trabalho desenvolvido - Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem se o clube/fundação sentem a importância do trabalho que desenvolvem junto da comunidade;

Ligação Clube – Fundação - Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem a relação que é estabelecida entre o clube e a fundação referente ao clube;

↳ **Clube comunica as ações desenvolvidas** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem se o clube comunica as ações desenvolvidas pela fundação;

↳ **Clube participa nas atividades desenvolvidas** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem se o clube participa nas ações desenvolvidas pela fundação;

Motivo para utilizar atletas/dirigentes nas ações - Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem os motivos pelos quais os atletas e dirigentes são utilizados nas ações de Responsabilidade Social;

Objetivos de comunicação

↳ **Cumprir a missão, visão e valores** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem que o objetivo de comunicação do clube/fundação é cumprir a missão, visão e valores;

↳ **Debater temas relevantes para a sociedade** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem que o objetivo de comunicação do clube/fundação é provocar a discussão de temas que sejam relevantes para a sociedade;

Públicos preferenciais

- ↳ **Crianças** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem que são as crianças o público preferencial de comunicação do clube/fundação;
- ↳ **Sócios** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem que são os sócios o público preferencial de comunicação do clube/fundação;

Ações de RSC - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem as ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação;

- ↳ **Ações com atletas e dirigentes** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem que as ações de Responsabilidade Social Corporativa são desenvolvidas com atletas ou dirigentes do clube;
- ↳ **Ações para os funcionários** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem as ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação são direcionadas para os seus funcionários;
- ↳ **Ações que promovam o desporto como benefício para a saúde** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem as ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação no âmbito da promoção do desporto como um benefício para a saúde;
- ↳ **Ações que promovam o desporto como meio para inclusão social** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem as ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação no âmbito da promoção do desporto como um meio de inclusão social;
- ↳ **Angariação de fundos para pessoas carenciadas** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem as ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação orientadas para a angariação de fundos para causas relacionadas com doenças de pessoas, e que tenham dificuldades em pagar os tratamentos;
- ↳ **Apoio a comunidades** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem as ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação no âmbito do apoio a comunidades que tenham sido vítimas de catástrofes naturais;

- ↪ **Campanhas de consignação IRS** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem as ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação no âmbito da consignação do IRS por parte dos seus sócios;
- ↪ **Projetos ambientais** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem as ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação relacionadas com temáticas ambientais, como por exemplo a reciclagem;
- ↪ **Projetos com associações ou escolas** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem as ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação em conjunto com outras associações ou escolas;
- ↪ **Projetos com outros clubes** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem as ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação em parceria com outros clubes em Portugal;
- ↪ **Projetos ligados ao futebol** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem as ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação relacionadas com a prática do futebol;

Comunicação das ações de RSC - Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem como é que as ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação são comunicadas;

- ↪ **Meios de comunicação social** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem que as ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação são comunicadas através dos meios de comunicação social;
- ↪ **Redes Sociais** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem que as ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação são comunicadas nas redes sociais do clube/fundação;
- ↪ **Site** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem que as ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação são comunicadas no site do clube/fundação;

Públicos preferenciais RSC - Nesta categoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem quem são os públicos preferenciais das ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação;

- ↳ **Crianças** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem as crianças como público preferencial das ações de Responsabilidade Social Corporativa desenvolvidas pelo clube/fundação;

Suportes de comunicação

- ↳ **Autocolantes** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem autocolantes como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↳ **Brindes** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem brindes como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↳ **Brochuras** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem brochuras como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↳ **Canal clube** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem o canal do clube como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↳ **Cartazes** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem cartazes como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↳ **Comunicados de imprensa** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem comunicados de imprensa como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↳ **Edições especiais** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem edições especiais como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↳ **E-mail** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem o e-mail como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↳ **Facebook** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem o Facebook como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;

- ↪ **Folhetos** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem autocolantes como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↪ **Instagram** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem o Instagram como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↪ **Jogos** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem jogos como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↪ **Jornal** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem o jornal do clube como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↪ **LinkedIn** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem o LinkedIn como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↪ **Loja Online** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem a loja online como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↪ **Revista** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem a revista do clube como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↪ **Roll Up** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem roll up's como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↪ **Sacos** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem sacos como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↪ **Site** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem o site do clube como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↪ **Twitter** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem o Twitter como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↪ **Vídeos** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem vídeos como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação;
- ↪ **Youtube** - Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem o Youtube como um dos suportes de comunicação utilizados pelo clube/fundação.

Valores

↳ Ambição

Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem ambição como um dos valores do clube/fundação.

↳ Coragem

Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem coragem como um dos valores do clube/fundação.

↳ Dedicção

Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem dedicação como um dos valores do clube/fundação.

↳ Orgulho

Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem orgulho como um dos valores do clube/fundação.

↳ Profissionalismo

Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem profissionalismo como um dos valores do clube/fundação.

↳ Respeito

Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem respeito como um dos valores do clube/fundação.

↳ Responsabilidade

Nesta subcategoria, inserem-se as unidades de registo que mencionem responsabilidade como um dos valores do clube/fundação.

Assim, o quadro de codificação utilizado é constituído pelas seguintes categorias e subcategorias:

Quadro 1 – Quadro de Codificação

Ações de comunicação <ul style="list-style-type: none">• Ações com a comunidade• Ações com outras associações, fundações ou clubes• Conteúdos nas redes sociais
Agências de comunicação <ul style="list-style-type: none">• Agências de comunicação – Sim• Agências de comunicação – Não
Autonomia da Fundação
Como se comprometem os públicos com o Clube ou Fundação <ul style="list-style-type: none">• Campanhas de comunicação• Canal do Clube• Mensagens de aniversário• Redes Sociais• Site
Como desenvolvem o planeamento estratégico <ul style="list-style-type: none">• Com a direção do clube• Departamento de comunicação• Fundação de forma autónoma
Data de Criação
Departamento de comunicação
Número de pessoas no departamento de comunicação <ul style="list-style-type: none">• 100 - 200• 6
Responsável de comunicação <ul style="list-style-type: none">• Diretor de comunicação
Formação do responsável de comunicação <ul style="list-style-type: none">• Comunicação
Dimensão do clube ou fundação <ul style="list-style-type: none">• Número de empregados• Número de sócios
Filosofia e Missão
Importância do trabalho desenvolvido
Ligação Clube – Fundação <ul style="list-style-type: none">• Clube comunica as ações desenvolvidas• Clube participa nas atividades desenvolvidas
Motivo para utilizar atletas/dirigentes nas ações
Objetivos de comunicação <ul style="list-style-type: none">• Cumprir a missão, visão e valores• Debater temas relevantes para a sociedade
Públicos preferenciais <ul style="list-style-type: none">• Crianças• Sócios
Ações de RSC <ul style="list-style-type: none">• Ações com atletas e dirigentes• Ações para os funcionários

<ul style="list-style-type: none"> • Ações que promovam o desporto como benefício para a saúde • Ações que promovam o desporto como meio para inclusão social • Angariação de fundos para pessoas carenciadas • Apoio a comunidades • Campanhas de consignação IRS • Projetos ambientais • Projetos com associações ou escolas • Projetos com outros clubes • Projetos ligados ao futebol
<p>Comunicação das ações de RSC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meios de comunicação social • Redes Sociais • Site
<p>Definição de RSC</p>
<p>Públicos preferenciais RSC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crianças
<p>Suportes de comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocolantes • Brindes • Brochuras • Canal clube • Cartazes • Comunicados de imprensa • Edições especiais • E-mail • Facebook • Folhetos • Instagram • Jogos • Jornal • LinkedIn • Loja Online • Revista • Roll Up • Sacos • Site • Twitter • Vídeos • Youtube
<p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambição • Coragem • Dedicção • Orgulho • Profissionalismo

- | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Respeito• Responsabilidade |
|---------------------------------------------------------------------------------------|

4.7.4 Segmentação

Uma vez que as categorias estão criadas, deve proceder-se à segmentação do material em análise. Para elaborar a segmentação, é necessário que o investigador atribua todo o material a uma categoria ou subcategoria, devendo para tal estabelecer um critério que determine os limites das suas unidades de registo, sendo que existem dois tipos de critério que podem ser utilizados: o formal e o temático (Rustemeyer, 1992 apud Schreier, 2013).

O critério formal é relativamente simples de usar, uma vez que as suas categorias podem ser palavras, frases ou parágrafos, sendo que, deste modo, a segmentação de acordo com este critério é relativamente simples.

Contudo, as definições das categorias devem corresponder à estrutura interna do material, caso contrário, o critério formal pode não ser uma escolha eficiente para gerar unidades de registo relevantes. Por sua vez, o critério temático acaba por se assumir como uma escolha mais acertada numa investigação qualitativa, uma vez que, segundo este critério, cada unidade de registo diz respeito a um tema. Estas são definidas consoante o seu assunto (Schreier, 2013).

Tendo em conta os materiais em análise, para esta investigação, optámos por utilizar o critério temático.

4.7.5 Teste Piloto

Esta é a fase em que se testa o quadro de codificação elaborado. O teste piloto deve seguir três passos: a seleção do material, a codificação do ensaio e a avaliação e modificação do quadro de codificação (Schreier, 2013).

Havendo apenas um investigador na realização deste estudo, é de salientar que foi realizada uma codificação do material com um interregno de 10 dias, tal como aconselhado por vários autores.

Assim, neste estudo, como teste piloto, procedeu-se à análise da entrevista com a Fundação Benfica, bem como do relatório de sustentabilidade do Sport Lisboa e Benfica e das redes sociais do SL Benfica.

Após as codificações realizadas como teste piloto, não se registaram alterações de relevo no quadro de codificação. Deste modo, prosseguiu-se para a codificação da análise principal.

5. Apresentação e Interpretação de Resultados

Para realizar a segmentação e codificação dos materiais selecionados recorreu-se ao programa *NVivo*. As entrevistas e os sites dos clubes/fundação foram possíveis de codificar através do *NVivo*. No entanto, tal não foi possível no que às redes sociais diz respeito, uma vez que, para fazer essa análise, era necessária uma versão *premium* do programa. A análise e respetiva codificação foram, por isso, feitas manualmente. No apêndice III pode ser encontrado um quadro-síntese com todos os resultados obtidos.

Importa ainda, numa primeira fase de apresentação dos resultados, apresentar uma breve caracterização dos clubes, feita através da análise do site dos clubes/fundação, bem como das entrevistas realizadas com os seus responsáveis.

5.1 Caracterização dos clubes entrevistados

5.1.1 Sport Lisboa e Benfica

Fundado a 28 de fevereiro de 1904 por um grupo de jovens que frequentavam regularmente a zona de Belém, alguns deles viviam inclusive na Casa Pia, o Sport Lisboa e Benfica é uma das maiores instituições desportivas em Portugal e no mundo.

O clube fundado com o nome Sport Lisboa tinha como objetivo reunir o grupo de amigos para fazer aquilo que mais gostavam: jogar futebol. Mais tarde, em 1906, surge o Grupo Sport Benfica, que orientava o clube para a parte do ciclismo.

Já em 1908, o Sport Lisboa e o Grupo Sport Benfica unem-se dando origem ao clube que hoje conhecemos como Sport Lisboa e Benfica.

De salientar que o atual emblema do clube, e que o acompanha desde 1908, é resultado da fusão entre os emblemas do Sport Lisboa, do qual se destaca a águia e a legenda inserida no emblema “*E Pluribus Unum*” (de todos um), e do Grupo Sport Benfica, que era constituído pela roda de uma bicicleta.

Passados alguns anos, e já depois da fusão dos dois clubes, o grupo de amigos foi crescendo, e com o início das competições desportivas em Portugal, o SL Benfica começou a ser presença assídua nas mesmas.

Atualmente, o Sport Lisboa e Benfica faz-se representar em 26 modalidades, é ainda parceiro de atletas, e é um dos clubes que mais atletas envia para a seleção olímpica. As modalidades são:

- ↪ Andebol;
- ↪ Artes Marciais (Hapkido, Karaté, Kung Fu e Taekwondo);
- ↪ Atletismo;
- ↪ Basquetebol;
- ↪ Bilhar;
- ↪ Boxe;
- ↪ Campismo;
- ↪ Canoagem;
- ↪ Desportos de Combate (Kickboxing, MMA ou Muay Thai);
- ↪ Futebol;
- ↪ Futsal;
- ↪ Ginástica;
- ↪ Golfe;
- ↪ Hóquei em Patins;
- ↪ Judo;
- ↪ Motocross (como parceiro);
- ↪ Natação;
- ↪ Paintaball;
- ↪ Patinagem Artística;
- ↪ Pesca Desportiva;
- ↪ Polo Aquático;
- ↪ Rugby;
- ↪ Ténis;
- ↪ Ténis de Mesa;
- ↪ Triatlo;
- ↪ Voleibol

Atualmente com cerca de 230 mil sócios, e mais de 6 milhões de adeptos pelo mundo fora, o Benfica é um dos clubes mais vencedores em Portugal, com centenas de troféus alcançados nas competições nacionais e internacionais, nas dezenas de modalidades em que o clube participa.

Embora se trate de um clube desportivo, cujo principal objetivo é a prática de desporto, é de salientar que o Benfica “existe em função das pessoas”, como destaca o seu presidente Luís Filipe Vieira, na sua mensagem aquando da criação da Fundação Benfica.

É da preocupação com as pessoas que estão envolvidas na atividade do clube que surge a necessidade de criar a Fundação Benfica. Nuno Costa, secretário executivo da Fundação Benfica, refere que a área trabalhada pela fundação “poderia ser um departamento, mas acabou por se tornar uma instituição independente, com autonomia financeira, mas ligada ao clube”. Como o próprio indica, foi o profissionalizar da área da Responsabilidade Social (Nuno Costa, entrevista, 2019, apêndice I, p. 1).

5.1.1.1 Fundação Benfica

Criada em 2009, a Fundação Benfica é a mais antiga fundação associada a um clube de futebol em Portugal. Embora tenham sido desenvolvidos projetos e atividades por parte de outros clubes associados à área da Responsabilidade Social, a verdade é que enquanto fundação, nos moldes que caracterizam uma instituição deste género, a Fundação Benfica é a mais antiga.

Pensada para dar continuidade ao trabalho desenvolvido pela instituição Sport Lisboa e Benfica junto da sociedade, a Fundação Benfica tem como principal objetivo a construção de uma sociedade mais justa e solidária.

O Benfica “(...) foi criado por pessoas de bem que promoviam o fairplay, o cavalheirismo, e também a situação de os próprios membros se ajudarem mutuamente. Sabemos que na sociedade moderna é difícil existir esse espírito de entreatuda, mas a verdade é que a fundação surge para aglutinar essas vontades. Aquilo que passava por ser ações mais avulso da boa vontade e solidariedade de colegas dentro do clube, aliada à vontade de profissionalização de todo o grupo Benfica, leva à criação da Fundação” (Nuno Costa, entrevista, 2019, apêndice I, p. 1).

Os projetos desenvolvidos pela Fundação focam-se, portanto, em questões relacionadas com a exclusão social e com a resolução de alguns desafios europeus como as relações com África e América Latina, bem como com instituições internacionais de renome, como é o caso da ONU, OMS e UNICEF (www.fundacao.slbenfica.pt)²¹.

A missão da Fundação Benfica passa, por isso, por “ter projetos estruturados que sejam benéficos para a sociedade em Portugal e no estrangeiro, em nome do Benfica, que é a entidade fundadora (...)” (Nuno Costa, entrevista, 2019, apêndice I, p. 1).

Uma ação de sucesso levada a cabo pela Fundação Benfica envolveu quase 52 mil espetadores numa iniciativa. Após o terramoto no Haiti, em janeiro de 2010, a Fundação Benfica, em conjunto com o Benfica e com as Nações Unidas, através do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, organizou o VII Jogo Contra a Pobreza, no qual foram recolhidos 537.000€ a favor das populações do Haiti (www.fundacao.slbenfica.pt).

Apesar de ter projetos para várias faixas etárias, a Fundação trabalha essencialmente junto de crianças, de modo a prevenir comportamentos que possam ser desviantes e, ao mesmo tempo, pretende incentivar as crianças e jovens a dedicarem-se aos estudos.

“Neste momento, crianças e jovens são a prioridade. No arranque da fundação não tínhamos os recursos que temos hoje. Tivemos de fazer escolhas, ou seja, não podíamos arrancar com “N” projetos e “N” públicos alvo. Identificámos as crianças e jovens numa perspetiva de trabalho no futuro e com eles conseguimos construir um futuro melhor e mais próspero. Passados 10 anos já trabalhamos com séniores” (Nuno Costa, entrevista, 2019, apêndice I, p. 4).

O facto de ser uma IPSS ligada a um clube com a dimensão do Benfica faz com que a Fundação Benfica tenha mais recursos, mais poder comunicacional e, conseqüentemente, maior impacto junto da sociedade. Este foi, portanto, um dos principais motivos que levou à escolha da Fundação Benfica para a investigação.

²¹ <https://fundacao.slbenfica.pt/> [Consultado a 3 de setembro de 2019]

5.1.2 Rio Ave Futebol Clube

Criado a 10 de maio de 1939, o Rio Ave Futebol Clube pertence à região de Vila do Conde. À semelhança do SL Benfica, também o Rio Ave FC foi fundado por um grupo de amigos da região - João Pereira dos Santos, Albino Moreira, João Dias, Ernesto Braga e José Amaro.

Os fundadores daquele que também poderia ter ficado conhecido como “Vilacondense Futebol Clube” ou “Vila do Conde Sport Club” sempre tiveram a ambição de dar a conhecer a região de Vila do Conde aos amantes do desporto.

A 18 de janeiro de 1941 realiza-se a primeira Assembleia Geral do clube, mas só em setembro do mesmo ano é que viriam a ser publicados em Diário de Governo os seus estatutos. Durante os 40 anos que se seguiram, o Rio Ave FC celebrou várias conquistas e títulos nas competições portuguesas.

Para além da equipa de futebol, e de todos os escalões de formação que o clube disponibiliza, o Rio Ave tem também equipa de futsal e *e-sports*.

Ao longo de 80 anos, a missão do clube tem passado por “difundir e desenvolver a educação física entre os associados por meio do desporto, com particular relevo para o futebol, estimulando e apoiando a formação de desportistas” (Nuno Santos, entrevista, 2019, apêndice II, p. 1).

Sob os valores de Respeito, Ambição, Coragem, Orgulho e Profissionalismo, o Rio Ave tem como objetivo “cumprir a nossa missão, visão e valores. Mantermos sempre o clube jovem, com boas ideias e dinâmico. Tentamos sempre criar condições para sermos bem vistos pelos nossos adeptos e pelos simpatizantes do futebol em geral. Independentemente dos resultados que possam ou não ser obtidos” (Nuno Santos, entrevista, 2019, apêndice II, p. 1).

Embora não tenha uma fundação, como acontece com o Benfica, o Rio Ave tem vindo a desenvolver vários projetos junto dos adeptos do futebol, em particular da sua massa associativa e da comunidade de Vila do Conde.

No que à Responsabilidade Social diz respeito, o Rio Ave tem vindo a estabelecer várias parcerias com associações que trabalhem junto de pessoas com dificuldades, sejam elas financeiras ou doenças.

Importa, no entanto, referir que o Rio Ave FC não tem “recursos para tornar isto numa fundação a sério. Sabemos que o Benfica o faz e o Sporting também, e há benefícios desse trabalho. Mas nós não temos recursos para ter uma pessoa a tempo inteiro focada na parte da responsabilidade social e por isso tentamos fazer o máximo possível assim” (Nuno Santos, entrevista, 2019, apêndice II, p. 8).

Trabalham por isso junto de públicos mais específicos, como as pessoas da região de Vila do Conde, por serem o clube com maior representação da região, o que faz com que sejam vistos como um exemplo pela comunidade.

5.2 Resultados da codificação

Ações de comunicação

↳ Ações com a comunidade

Nesta subcategoria, registou-se 1 referências, resultante da entrevista realizada com a Fundação Benfica.

↳ Ações com outras associações, fundações ou clubes

Foram categorizadas nesta subcategoria 1 referência proveniente da entrevista com a Fundação Benfica.

↳ Conteúdos nas redes sociais

Identificaram-se nesta subcategoria 1633 referências resultantes de 5 fontes. 1 dessas referências resultou da entrevista com o Rio Ave, 62 da página de Facebook da Fundação Benfica, 620 da página de Instagram do SL Benfica, 759 da página de Facebook do Rio Ave F.C. e 191 da página de Instagram do referido clube.

Agências de comunicação

↳ Agências de comunicação – Sim

Contabilizou-se 1 referência nesta subcategoria resultante da entrevista com a Fundação Benfica.

↳ Agências de comunicação – Não

Contabilizou-se 1 referência nesta subcategoria resultante da entrevista com o Rio Ave Futebol Clube.

Autonomia da Fundação

Nesta categoria registaram-se 1 referência resultante da entrevista com a Fundação Benfica – “O clube não tem propriamente um contributo financeiro (...)”.

Como se comprometem os públicos com o Clube ou Fundação

↳ Campanhas de comunicação

Identificaram-se nesta subcategoria 1 referência proveniente da entrevista com a Fundação Benfica – “Há toda uma rede vasta de comunicação do clube que pode ter alargamento aos 230 mil sócios (...)”.

↳ Canal do Clube

Contabilizou-se 1 referência nesta subcategoria, encontrada na entrevista com a Fundação Benfica – “Temos um microprograma quinzenal na BTV”.

↳ Mensagens de aniversário

Nesta subcategoria identificou-se uma referência resultante da entrevista com o Rio Ave FC – “Temos a questão dos aniversários”.

↳ Redes Sociais

Contabilizaram-se nesta subcategoria 2 referências resultantes das entrevistas com a Fundação Benfica - “Neste momento temos algum foco na nossa página de Facebook” - e com o Rio Ave F.C. – “Através das redes sociais tentamos sempre responder às questões”.

↳ Site

Contabilizaram-se nesta subcategoria 2 referências resultantes das entrevistas com a Fundação Benfica e com o Rio Ave F.C.

Como desenvolvem o planeamento estratégico

↳ Com a direção do clube

Identificaram-se nesta subcategoria 2 referências resultante da entrevista com a Fundação Benfica – “Há muitas atividades que podemos abordar o clube” – e o Rio Ave F.C – “(...) a campanha da Abraço, a apresentação que fizemos da corrida, é sempre feito em conjunto com a direção”.

↳ Departamento de comunicação

Nesta subcategoria registou-se 1 categoria resultante da entrevista com o Rio Ave F.C.

↳ Fundação de forma autónoma

Nesta subcategoria registou-se apenas 1 categoria resultante da entrevista com a Fundação Benfica, algo que já seria expectável uma vez que era a única fundação em estudo.

Data de Criação

Nesta categoria registaram-se 2 referências a partir das entrevistas com a Fundação Benfica – com a data de criação a ser de 2009 – e o Rio Ave F.C – que foi fundado em 1939.

Departamento de comunicação

Registaram-se nesta categoria 2 referências provenientes das entrevistas com a Fundação Benfica e Rio Ave F.C.

Número de pessoas no departamento de comunicação

↳ 100 – 200

Nesta subcategoria foi identificada 1 referência na entrevista com a Fundação Benfica. De salientar que este número só é tão elevado uma vez que as pessoas que trabalham na comunicação do SL Benfica também ajudam na comunicação da Fundação quando

necessário. Estamos a falar de gestores de redes sociais, jornalistas e funcionários do canal do clube.

↳ 6

Nesta subcategoria foi identificada 1 referência na entrevista com o Rio Ave F.C.

Responsável de comunicação

↳ Diretor de comunicação

Nesta subcategoria foram identificadas 2 referências nas entrevistas com a Fundação Benfica e o Rio Ave F.C.

Formação do responsável de comunicação

↳ Comunicação

Nesta subcategoria foram identificadas 2 referências nas entrevistas com a Fundação Benfica e o Rio Ave F.C.

Dimensão do clube ou fundação

↳ Número de empregados

Nesta subcategoria registaram-se 2 referências das entrevistas com a Fundação Benfica – que tem 8 pessoas a trabalhar a tempo inteiro – e do Rio Ave F.C – que tem cerca de 30 trabalhadores.

↳ Número de sócios

Nesta subcategoria registaram-se 2 referências das entrevistas com a Fundação Benfica – cerca 230 mil sócios – e do Rio Ave F.C – que tem cerca de 6000 sócios. De salientar que os 230 mil sócios são sócios do SL Benfica e não diretamente da Fundação. No entanto foram contabilizados pelo entrevistado da Fundação.

Filosofia e Missão

Nesta categoria registaram-se 2 referências das entrevistas com a Fundação Benfica e do Rio Ave F.C. Salienta-se da parte da Fundação a resposta “O propósito da fundação é mesmo profissionalizar e estruturar toda uma área que poderia ser um departamento, mas acabou por se tornar uma instituição independente, com autonomia financeira, mas ligada ao clube. Somos uma IPSS, temos estatuto de utilidade pública, que é reconhecida em função de toda uma atividade e propósito de concretizar a política de responsabilidade social do clube. Política essa que nos primeiros tempos se tem centrado muito em crianças e jovens.”. Da parte do Rio Ave F.C. destaca-se “A nossa missão é difundir e desenvolver a educação física entre os associados por meio do desporto, com particular relevo para o futebol, estimulando e apoiando a formação de desportistas.”

Importância do trabalho desenvolvido

Nesta categoria registaram-se 2 referências das entrevistas com a Fundação Benfica e do Rio Ave F.C. Destacamos as seguintes citações “Temos noção que temos uma capacidade de comunicar com as pessoas diferente do que qualquer outra entidade pública ligada a esta área. Temos a força dos meios de comunicação que temos, temos a atenção das pessoas, aquilo que é dito por um jogador de futebol é melhor interpretado e recebido pelas pessoas, principalmente as crianças, por isso é que é tão importante que estes sejam modelos e referências.” do responsável da Fundação Benfica e “Sentimos que temos um papel importante na vida das pessoas. Por isso é que nós fazemos todas estas ações. Temos noção que devemos ser os maiores embaixadores da cidade e que as pessoas nos veem como mais do que um clube de futebol, e temos o dever de ajudar as pessoas daqui, ainda para mais não sendo um meio muito grande.” da parte do responsável do Rio Ave F.C.

Ligação Clube – Fundação

↳ Clube comunica as ações desenvolvidas

Nesta subcategoria foi identificada 2 referências na entrevista com a Fundação Benfica.

↳ Clube participa nas atividades desenvolvidas

Nesta subcategoria foi identificada 1 referência na entrevista com a Fundação Benfica.

Motivo para utilizar atletas/dirigentes nas ações

Nesta categoria registaram-se 2 referências das entrevistas com a Fundação Benfica – “Podemos fazer parte da vida das pessoas é muito gratificante, seja com atletas do futebol ou com de qualquer outra modalidade. Este é um dos maiores contributos dos atletas.” - e do Rio Ave F.C. – “Temos maior alcance ao usar atletas. A única maneira de trazer cá uma Sport TV ou uma Bola TV é se eu nessas apresentações tiver alguém seja presidente, treinador ao jogador. Até podem só falar nisso, mas chama mais à atenção do que se for só eu a falar. Eu acho que as coisas são sempre bem vistas quando aparece um atleta. Sinceramente estamos a tentar tornar o Rio Ave Social na nossa fundação. Queremos que as pessoas percebam só pelo nome o que é o Rio Ave Social e o que é que fazemos.”

Objetivos de comunicação

↳ Cumprir a missão, visão e valores

Nesta subcategoria foi identificada 1 referência na entrevista com o Rio Ave F.C.

↳ Debater temas relevantes para a sociedade

Nesta subcategoria foi identificada 1 referência na entrevista com a Fundação Benfica.

Públicos preferenciais

↳ Crianças

Nesta subcategoria foi identificada 1 referência na entrevista com a Fundação Benfica – “Neste momento crianças e jovens são a prioridade. No arranque da fundação, não tínhamos os recursos que temos hoje, tivemos de fazer escolhas, ou seja, não podíamos arrancar com N projetos e N públicos alvo.”

↳ Sócios

Nesta subcategoria foi identificada 1 referência na entrevista com o Rio Ave F.C – “O público preferencial são sempre os sócios.”

Ações de RSC

↳ Ações com atletas e dirigentes

Nesta subcategoria registaram-se 77 referências resultantes das entrevistas com a Fundação Benfica (2 referências), com o Rio Ave F.C. (1 referência), 21 do site da Fundação Benfica e 6 do site do Rio Ave F.C., 34 do Facebook e 11 no Instagram da Fundação, 1 no Facebook e 1 no Instagram do Rio Ave F.C.

↳ Ações para os funcionários

Registou-se nesta subcategoria 1 referência na entrevista com o Rio Ave F.C.

↳ Ações que promovam o desporto como benefício para a saúde

Registaram-se nesta subcategoria 76 referências resultantes da entrevista com o Rio Ave F.C. (1 referência), 4 da entrevista com a Fundação Benfica, 54 do Facebook da Fundação e 17 do Facebook do Rio Ave.

↳ Ações que promovam o desporto como meio para inclusão social

Registaram-se nesta subcategoria 5 referências resultantes da entrevista com o Rio Ave (1) com a Fundação (1) e da página de Facebook da Fundação.

↳ Angariação de fundos para pessoas carenciadas

Registaram-se nesta subcategoria 2 referências resultantes da entrevista com o Rio Ave e com a Fundação.

↳ Apoio a comunidades

Registaram-se nesta subcategoria 23 referências resultantes do site da Fundação (6 referências), do site do Rio Ave (1 referência), 14 na página de Facebook e 1 no Instagram da Fundação e 1 referência no Instagram do Rio Ave.

↳ Campanhas de consignação IRS

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com a Fundação Benfica.

↳ Projetos ambientais

Registaram-se nesta subcategoria 5 referências resultantes da entrevista com o Rio Ave (1) com a Fundação (1) e do site do Rio Ave (1).

↳ Projetos com associações ou escolas

Nesta subcategoria registaram-se 57 referências resultantes da entrevista com a Fundação Benfica (2 referências), com o Rio Ave F.C (3 referências). 2 foram retiradas do site da Fundação Benfica, 5 do site do Rio Ave, 22 no Facebook da Fundação, e as restantes 23 foram encontradas no Facebook (13) e Instagram (10) do Rio Ave.

↳ Projetos com outros clubes

Registaram-se nesta subcategoria 8 referências resultantes da entrevista com o Rio Ave (1) com a Fundação (1), do site da Fundação (3) e do site do Rio Ave (1).

↳ Projetos ligados ao futebol

Registou-se nesta subcategoria 2 referências resultantes da entrevista com a Fundação e do Facebook da mesma.

Comunicação das ações de RSC

↳ Meios de comunicação social

Nesta subcategoria foi identificada 1 referência retirada da entrevista com o Rio Ave F.C.

↳ Redes Sociais

Registaram-se nesta subcategoria 217 referências. Estas resultam da entrevista com o Rio Ave (1), da página de Facebook da Fundação Benfica (161), do Facebook do Rio Ave (31) e das páginas de Instagram de SL Benfica e Rio Ave, 12 em ambas.

↳ Site

Nesta subcategoria foram identificadas 39 referências, das fontes entrevista com o Rio Ave (1) e dos sites da Fundação (29) e do Rio Ave (1).

Definição de RSC

Registaram-se nesta subcategoria 2 referências resultantes das duas entrevistas realizadas. Destacam-se as seguintes respostas – “No fundo será toda a atividade que o grupo Benfica faz tendo em consideração as suas preocupações sociais, ambientais e os impactos que tem sobre todos os seus *stakeholders*.” da parte da Fundação Benfica e da parte do Rio Ave – “Para mim a responsabilidade social é o que nós podemos fazer, ações que consigam ajudar a comunidade. Nós usamos o futebol como veículo, que acaba por ser um veículo que traz algumas coisas atrás, é um desporto importante que traz muita gente, informação e comunicação social. Nós tentamos aproveitar esse veículo para ajudar alguém que precise de algum tipo de ajuda em determinado momento, e para darmos o exemplo à comunidade.”

Públicos preferenciais RSC

↳ Crianças

Registaram-se 2 referências nesta subcategoria, retiradas das duas entrevistas realizadas.

Suportes de comunicação

↳ Autocolantes

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

↳ Brindes

Nesta subcategoria registaram-se 2 referências, ambas nas entrevistas realizadas a Rio Ave e Benfica.

↳ Brochuras

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

↳ Canal clube

Nesta subcategoria registaram-se 2 referências, ambas nas entrevistas realizadas a Rio Ave e Benfica.

↳ Cartazes

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

↳ Comunicados de imprensa

Nesta subcategoria registaram-se 2 referências, ambas nas entrevistas realizadas a Rio Ave e Benfica.

↳ Edições especiais

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

↳ E-mail

Nesta subcategoria registaram-se 2 referências, ambas nas entrevistas realizadas a Rio Ave e Benfica.

↳ Facebook

Nesta subcategoria registaram-se 2 referências, ambas nas entrevistas realizadas a Rio Ave e Benfica.

↳ Folhetos

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

↳ Instagram

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

↳ Jogos

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

↳ Jornal

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

↳ LinkedIn

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

↳ Loja Online

Nesta subcategoria registaram-se 2 referências, ambas nas entrevistas realizadas a Rio Ave e Benfica.

↳ Revista

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

↳ Roll Up

Nesta subcategoria registaram-se 2 referências, ambas nas entrevistas realizadas a Rio Ave e Benfica.

↳ Sacos

Nesta subcategoria registaram-se 2 referências, ambas nas entrevistas realizadas a Rio Ave e Benfica.

↳ Site

Nesta subcategoria registaram-se 2 referências, ambas nas entrevistas realizadas a Rio Ave e Benfica.

↳ Twitter

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

↳ Vídeos

Nesta subcategoria registaram-se 2 referências, ambas nas entrevistas realizadas a Rio Ave e Benfica.

↳ Youtube

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

Valores

↳ Ambição

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

↳ Coragem

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

↳ Dedicção

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com a Fundação Benfica.

↳ Orgulho

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

↳ Profissionalismo

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

↳ Respeito

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com o Rio Ave.

↳ Responsabilidade

Registou-se nesta subcategoria 1 referência resultante da entrevista com a Fundação Benfica.

5.3 Interpretação dos Resultados

Depois de categorizadas as entrevistas, os conteúdos dos sites e das redes sociais, são vários os aspetos a reter. Em primeiro lugar, importa ter presente que, embora estejam ligados ao desporto, as realidades do Rio Ave F.C. e da Fundação Benfica são diferentes.

O Rio Ave é um clube puro e duro, enquanto que o propósito da Fundação Benfica é, nas palavras do secretário administrativo “profissionalizar e estruturar toda uma área que poderia ser um departamento, mas acabou por se tornar numa instituição independente, com autonomia financeira, mas ligada ao clube” (Nuno Costa, entrevista, 2019, apêndice I, p. 1).

Seguindo a lógica dos objetivos que foram estabelecidos para este estudo, numa primeira fase salientamos que é notória a preocupação tanto da Fundação Benfica como do Rio Ave com a área da comunicação. No caso do Rio Ave, é visível quando 6 das cerca de 30 pessoas que trabalham no clube estão especificamente alocadas aos departamentos de comunicação e Marketing. Não existindo certezas se haverá um departamento com um número superior, é de destacar o rácio verificado.

No caso do Benfica, considerando a grandeza do clube, já seria expectável que existisse um departamento de comunicação com várias pessoas a trabalhar no mesmo. No entanto, o facto de existirem cerca de 200 pessoas disponíveis para apoiar a comunicação da Fundação, acaba por ser um dado surpreendente. É importante referir que nenhuma dessas pessoas está contratualmente vinculada à Fundação Benfica. Existe, sim, uma pessoa na Fundação que faz a ponte daquilo que são as necessidades e o departamento de comunicação do Benfica. O trabalho que é desenvolvido por parte dos profissionais de comunicação do clube SL Benfica é feito no sentido de ajudar a cumprir e divulgar as iniciativas da Fundação, cuja atividade também tem impacto no clube. Acresce que tanto o Benfica como a Fundação trabalham com agências, pelo que há sempre *inputs* externos que são dados e que se podem assumir como uma vantagem na realização de campanhas e atividades.

Ainda no âmbito dos recursos humanos ao dispor da comunicação, importa destacar o facto de os responsáveis de comunicação da Fundação Benfica, que é também diretor de comunicação do clube, e do Rio Ave, serem os dois diretores de comunicação das suas respetivas entidades e terem formação na área da comunicação.

No entanto, ficou subentendido na entrevista que, embora seja o responsável máximo de comunicação do clube, o diretor de comunicação do Benfica tem pouco envolvimento na atividade da Fundação, bem como na tomada de decisões.

E no que às decisões diz respeito, mais precisamente no planeamento estratégico daqueles que vão ser os objetivos e atividades que serão desenvolvidas, destaca-se a autonomia dos departamentos de comunicação e de Marketing do Rio Ave F.C., que têm autonomia para desenvolver as suas estratégias e consultar a direção apenas numa fase final, para ter *feedback* relativamente ao que é proposto. Demonstra confiança nos departamentos e pode assumir-se como uma vantagem, tendo em conta que, não havendo ninguém na direção formado em comunicação, não são feitos *inputs* desapropriados à prática da comunicação.

Numa outra perspetiva, também a Fundação Benfica dispõe de grande autonomia para o desenvolvimento das suas atividades, consultando a direção do clube em casos muito específicos e que possam ter grande impacto no clube.

No entanto, esta autonomia e desenvolvimento estratégico é feito pelas pessoas da Fundação não havendo grande envolvimento do departamento de comunicação do clube, apenas da referida pessoa que faz a ponte entre as duas partes.

Esta é uma questão que não deixa de ser interessante. Enquanto que os departamentos de comunicação e de Marketing do Rio Ave têm autonomia para o planeamento estratégico, não deixam de estar enraizados no clube. A Fundação Benfica, como já referido anteriormente, funciona como uma instituição que trabalha à margem do clube. Ou seja, apesar de ter o selo da marca Benfica, acaba por funcionar como uma instituição em separado, mas que tem ao seu dispor as ferramentas do clube.

Por ter autonomia em grande parte das atividades, urge questionar se efetivamente existe preocupação por parte da direção do clube com a temática da responsabilidade social; se a Fundação foi criada apenas para dizer que “sim, o clube preocupa-se com esta temática” ou se existe confiança nos profissionais que constituem a equipa da Fundação, justificando-se, assim, a sua autonomia. Esta é, no entanto, uma questão que será explorada mais à frente, aquando da análise das ações realizadas e na forma como as comunicam.

No que a objetivos diz respeito, é notório que tanto a Fundação Benfica como o Rio Ave F.C. os têm bem definidos. Neste aspeto, é de destacar o principal objetivo da Fundação Benfica de “colocar em agenda determinados temas que são importantes para a vida em sociedade” (Nuno Costa, entrevista, 2019, apêndice I, p. 3). É claramente notória uma preocupação relacionada com aquele que é o tema desta investigação – se as organizações desportivas percebem a importância que podem ter na discussão dos problemas da sociedade.

E, neste aspeto, joga a favor das duas instituições em análise a atenção mediática de que dispõem, como os próprios indicam:

“Temos noção que temos uma capacidade de comunicar com as pessoas diferente do que qualquer outra entidade pública ligada a esta área. Temos a força dos meios de comunicação que temos, temos a atenção das pessoas. Aquilo que é dito por um jogador de futebol é melhor interpretado e recebido pelas pessoas, principalmente as crianças, por isso é que é tão importante que estes sejam modelos e referências” (Nuno Costa, entrevista, 2019, apêndice I, p. 10).

E no caso do Rio Ave F.C.:

“Sentimos que temos um papel importante na vida das pessoas. Por isso é que nós fazemos todas estas ações. Temos noção que devemos ser os maiores embaixadores da cidade e que as pessoas nos veem como mais do que um clube de futebol, e temos o dever de ajudar as pessoas daqui, ainda para mais não sendo um meio muito grande” (Nuno Santos, entrevista, 2019, apêndice II, p. 8).

Analisando o trabalho que tem vindo a ser feito pelos envolvidos, destacam-se as ferramentas que as duas instituições têm ao seu dispor. No caso do Rio Ave, para além dos recursos humanos que tem ao seu dispor, é de salientar a forte presença nos meios digitais, nomeadamente em redes como o Facebook, Instagram e Twitter. Acrescentado ainda os vários suportes que utilizam para comunicar as suas ações.

No caso da Fundação Benfica, existem menos ferramentas disponíveis e há dois aspetos a salientar neste aspeto. O primeiro diz respeito ao facto de existir uma preocupação ambiental por parte da Fundação Benfica, e do próprio Benfica, tentando reduzir ao máximo a produção de conteúdos em papel, utilizando maioritariamente ferramentas digitais para comunicar com os seus sócios e adeptos.

O segundo aspeto está relacionado com as ferramentas digitais que utilizam, sendo que a Fundação Benfica apenas tem presença na rede social Facebook, onde publica todas as suas iniciativas, que, por sua vez, são também publicadas na página oficial do clube, mediante o impacto da ação.

No que ao Instagram diz respeito, embora esteja prevista a criação de uma conta de Instagram para a Fundação, não existe presença nesta rede social, bem como noutras como o Twitter ou LinkedIn. Constatou-se, por isso, que a comunicação de atividades é feita através das páginas oficiais do clube. No caso específico do Instagram, observou-se que, em todos os *posts* publicados que estejam relacionados com a atividade da Fundação, foi utilizada a #FundacaoBenfica.

Relativamente aos websites, constatou-se ainda que, no caso do Benfica, existe um site próprio para a fundação, com a sua missão, valores e no qual é feita a divulgação de todas as suas atividades que, mais uma vez, são também divulgadas no site do clube. Já o Rio Ave F.C., tem no seu website oficial uma área específica dedicada ao projeto Rio Ave Social (RAS como é visível no site), que foi criado há cerca de 4 ou 5 anos.

Nesta são também divulgadas as várias iniciativas desenvolvidas no âmbito da responsabilidade social do clube.

Relativamente ao conceito de Responsabilidade Social, foi pedido aos dois profissionais entrevistados que o definissem e, neste aspeto, salientam-se novamente as respostas de ambos, que demonstram que existe conhecimento daquele que é o conceito, e a própria resposta vai ao encontro de alguns aspetos que já foram abordados neste estudo.

Por exemplo, Nuno Costa, da Fundação Benfica refere que RSC é “toda a atividade que o grupo Benfica faz tendo em consideração as suas preocupações sociais, ambientais e os impactos que tem sobre todos os seus *stakeholders*” (Nuno Costa, entrevista, 2019, apêndice I, p. 7). Neste caso, importa referir que, embora se refira à RSC como toda a atividade que o grupo Benfica desenvolve, o entrevistado foca um ponto importante que é o impacto que as suas ações têm sobre todos os seus *stakeholders*, incluindo os próprios funcionários do clube e Fundação. Nas palavras do mesmo, existe um envolvimento dos profissionais do clube num grande número de ações que são desenvolvidas pela Fundação, e é importante que estes dispam “a camisola de profissional e vistam a camisola de cidadão” (Nuno Costa, entrevista, 2019, apêndice I, p. 6).

No caso do Rio Ave F.C., destaca-se o facto de entenderem a Responsabilidade Social como o que “podemos fazer, ações que consigam ajudar a comunidade” e que “Este é um tema que é cada vez mais uma preocupação para todas as organizações e não só. Basta ver os debates políticos, para perceber que as gerações mais novas veem com melhores olhos quem faz realmente coisas do que quem se preocupa apenas com dinheiro” (Nuno Santos, entrevista, 2019, apêndice II, p. 8). Por sua vez, usam o futebol como veículo, aproveitando toda a atenção que têm para tirar o máximo proveito das ações que realizam. Seja a nível de meios de comunicação social, seja a nível de sócios e adeptos. Importa ainda referir que, no caso do Rio Ave, não existe propriamente um departamento focado na área da Responsabilidade Social, mas é o departamento de Marketing quem assume a temática, sempre com o apoio do departamento de comunicação. Neste caso, é da responsabilidade do departamento de Marketing pensar e desenvolver as ações, e o departamento de comunicação dá uma ajuda a comunicar junto dos meios de comunicação social. De salientar que também o Rio Ave tenta incluir os seus colaboradores nas ações que desenvolvem neste âmbito e, ao mesmo tempo, tentam desenvolver atividades específicas para os mesmos.

No que toca aos públicos com quem costumam realizar ações neste âmbito, os dois inquiridos responderam que o público preferencial com quem costumam interagir são as crianças, realizando a maior parte das ações junto destas. Deste aspeto, importa destacar que, por muito que seja um *target* muito importante e que ambos identificam como o futuro, não se deve focar a Responsabilidade Social apenas num público tão específico.

É um direito de todos ter acesso às oportunidades, e tendo estas duas instituições tanto destaque, qualquer que seja a faixa etária com quem estão a comunicar acabará por ter bastante impacto. É certo que as crianças estão ainda a desenvolver as suas competências enquanto cidadãs e que, por isso, devem ser ensinadas desde muito cedo, mas isso seria resumir a Responsabilidade Social a um mero conceito relacionado com a educação. Algo que não é de todo o que se pretende. Pretende-se que exista uma preocupação com os problemas da sociedade, nos quais se inserem temáticas como, por exemplo, o envelhecimento populacional e a solidão da população idosa. Nos quais se inserem a prática da atividade física como um bem para a saúde, não só nos jovens, mas também nos mais adultos, que muitas vezes começam a adotar comportamentos sedentários e, associado a isso, desenvolvem problemas de saúde.

Além disso, importa também perceber que o desporto é um excelente meio para promover a inclusão social, não apenas nos casos de pessoas que possam ser discriminadas, seja por serem de outras etnias ou por terem tido problemas com a criminalidade. Mais uma vez, estas instituições poderiam usar o desporto para promover ações junto dos mais idosos de modo a combater a solidão no envelhecimento, por exemplo.

É certo que não se pode exigir a estas instituições que o façam e, como Nuno Costa refere, o foco da Fundação Benfica é fazer as coisas com pés e cabeça. Certificar-se de que o que faz, faz bem e que não existem demasiadas expectativas que depois acabam por não ser cumpridas. E sim, existem ações direcionadas para públicos mais velhos: no caso do Benfica, o Walking Football realizado em parceria com as universidades sénior ou, no caso do Rio Ave, que participou num programa europeu em conjunto com a Federação Portuguesa de Futebol e a Faculdade de Motricidade Humana, que consistia em incentivar a prática desportiva em pessoas com mais de 30 anos e com excesso de peso. Estas são ações de salientar, mas que, por si só, acabam por ser insuficientes.

Foi nesse sentido que se analisaram as redes sociais. Tentou perceber-se quais as campanhas que foram desenvolvidas nos últimos 9 meses e de que forma eram comunicadas. Durante as entrevistas, os responsáveis das fundações identificaram ainda uma ferramenta utilizada para a divulgação das suas atividades: o canal oficial do clube. No entanto, a não utilização desta ferramenta para recolha de dados que pudessem ser relevantes para o estudo prende-se exclusivamente com a impossibilidade de conseguir encontrar todos os conteúdos que mereceram destaque das mesmas no período de tempo identificado.

Através desta análise, foram observados mais de 18017 *posts* repartidos entre Facebook e Instagram (Facebook Fundação Benfica – 191; Instagram Benfica – 632; Facebook Rio Ave – 792 e Instagram Rio Ave – 202).

Importa ainda referir que, como já foi indicado, o Instagram da Fundação não existe. Por isso mesmo, tentámos perceber se seria possível tirar elações da quantidade de *posts* que mencionassem a #FuncaoBenfica, algo que não foi possível por haver imensas partilhas dessa hashtag. Seja por parte de jogadores, seja por parte de adeptos, que, por sua vez, a utilizam bastante para se referir ao ano de fundação do clube.

No que ao Facebook da Fundação diz respeito, não foram levantadas grandes questões, a maioria dos projetos da Fundação são comunicados lá. Já no caso do Rio Ave, o facto de ser a página oficial do clube, faz com que a grande parte dos conteúdos esteja relacionada com a equipa de futebol profissional, com os jogos que disputam, as equipas e os seus jogadores. Neste caso, acabam por passar muito despercebidos os *posts* relacionados com as ações desenvolvidas no âmbito social.

Ainda nas duas contas de Facebook, destaca-se que a grande parte das campanhas comunicadas por ambos, são campanhas que envolvem, na maior parte dos casos, os atletas do clube ou que são realizadas em parceria com escolas e outras associações.

Já na rede social Instagram, a tendência foi a mesma. Neste caso, sendo o meio de comunicação da Fundação o canal do clube, acabou por se observar uma grande quantidade de *posts* relacionados com a equipa principal de futebol, passando os restantes *posts* despercebidos.

No que aos projetos comunicados diz respeito, nota-se uma grande quebra no número de *posts* feitos. No caso do Benfica, em 632 publicações, contabilizaram-se 12 *posts* ligados a temáticas sociais, dos quais 11 estavam ligados à presença de atletas em hospitais e 1 deles relacionado com o apoio a Moçambique, na altura em que ocorreram os desastres ambientais. No Rio Ave, em 202 publicações, registaram-se 12 ligadas a causas sociais, sendo uma delas dedicada também a Moçambique, 10 referentes a projetos com outras associações, e 1 a atividades em que os atletas participaram.

Nota ainda para a pesquisa pelo conceito de “Responsabilidade Social Corporativa” que se fez nos sites da Fundação e do Rio Ave. Neste âmbito, foram encontrados 216 resultados no site da Fundação Benfica, dos quais 29 são referências aos projetos realizados em 2019. No site do Rio Ave, dos 28 resultados encontrados, 9 faziam referência aos projetos.

Com estes resultados, aquilo que se entende é que o conceito de Responsabilidade Social Corporativa está presente nas realidades dos dois clubes. Os dois têm ao seu dispor várias ferramentas e têm consciência do peso que têm na sociedade e como podem influenciar o seu comportamento.

Existem ainda profissionais qualificados para desenvolver a comunicação, o que faz com que possa ser alinhada uma estratégia que vá ao encontro dos objetivos estabelecidos por ambos. A juntar às ferramentas que têm ao seu dispor, estas instituições são, como os próprios referiram, veículos que têm um potencial comunicacional enorme, bem como uma grande influência junto de quem os rodeia.

Existe, no entanto, um trabalho que precisa de vir a ser desenvolvido. Em primeiro lugar, como já referido, a Responsabilidade Social deve ser praticada em prol de toda a sociedade e não para *targets* específicos. Importa que existam estratégias de comunicação diferentes para os diferentes targets, porque a diferença de mentalidades assim o exige. Embora os jovens sejam um público muito importante por ainda estarem a desenvolver-se socialmente, praticar responsabilidade social apenas junto destes significa que só daqui a 50 ou 60 anos é que podemos afirmar que os clubes praticam Responsabilidade Social com toda a sociedade. E há depois outras questões envolvidas, também já referidas, como é o caso do envelhecimento ativo, por exemplo.

Por outro lado, é importante que comecem a comunicar e a divulgar mais estas atividades. Não se pretende que seja comunicado tudo e mais alguma coisa, mas aquilo que não é comunicado, é como se não existisse.

É neste sentido que deve haver uma maior preocupação com a utilização das redes sociais por parte destas instituições. Começar a comunicar mais iniciativas ou ter mais tópicos sobre a temática social, para quando forem feitas não passarem tão despercebidas como tem acontecido até agora.

Considerações Finais

Com esta investigação, percebe-se que a Responsabilidade Social é, cada vez mais, uma preocupação das organizações desportivas. Mais uma vez, existe um reconhecimento do potencial mediático que estes têm e que possuem ferramentas muito fortes que podem influenciar a sociedade. Este foi um dos motivos que levou à realização deste estudo: perceber se existia ou não este entendimento.

Para além de existir, são muito bem utilizados alguns dos recursos que têm ao seu dispor, nomeadamente os atletas. Eles são o exemplo para qualquer apoiante, pelo que qualquer ação desenvolvida com eles tem sempre maior impacto junto das pessoas e dos meios de comunicação.

Recuperando o conceito de Responsabilidade Social Desportiva apresentado no primeiro capítulo, no qual é dito que o desporto não deve ser visto como um negócio, mas, sim, como uma área onde podem e devem ser englobadas preocupações e assuntos da sociedade, podemos concluir que há um trabalho que tem vindo a ser desenvolvido neste sentido por parte das organizações desportivas em Portugal ou, pelo menos, pelas duas por nós trabalhadas.

Com muitos aspetos que são importantes de melhorar, é de salientar que pelo menos o pensamento e as preocupações com causas sociais estão presentes na cabeça dos dirigentes destes clubes. A própria criação da fundação da Liga transparece a preocupação que existe com a área da Responsabilidade Social e a necessidade de pôr os clubes a trabalhar em conjunto em prol de um bem comum.

Focando um outro conceito falado neste estudo, o de Cidadania Corporativa, importa também referir que algumas das questões associadas ao conceito, e também apresentadas, já começam a ser cumpridas, ainda que de forma deficitária.

Olhando para os três pontos que constituem o modelo, o social, ambiental e económico, existem vários aspetos a salientar. Desde logo, existe um enorme foco na questão ambiental. Desde a utilização de formatos digitais ao invés de formatos impressos, como referido pela Fundação Benfica, ao início da separação do lixo para fazer reciclagem, como indicou o responsável do Rio Ave, são várias as práticas positivas que começam a ser implementadas dentro dos clubes.

O mesmo se pode dizer em relação ao fator económico, ao ser visível uma tentativa de melhor utilização dos recursos disponíveis. Outro exemplo apresentado recentemente pelo Rio Ave foi a possibilidade de os sócios passarem a poder pagar as suas quotas em formatos online.

No que à componente social diz respeito, é também notório algum esforço dos clubes em garantir boas condições de trabalho aos seus colaboradores e a certificarem-se de que existe um bom espírito de equipa. Existe também uma tentativa de incluir as pessoas dos respetivos clubes nas ações de Responsabilidade Social, algo que foi inclusive destacado pelo responsável da Fundação Benfica como algo de positivo e valorizado pelos colaboradores.

Há, no entanto, um longo trabalho a percorrer a nível de Relações Públicas. Desde logo, no que à relação com os *stakeholders* diz respeito. Como identificado, o grande foco das ações de responsabilidade social que são desenvolvidas são as crianças.

Não é que este seja um problema, mas, como já identificado, a Responsabilidade Social deve ser praticada para todos os cidadãos. Trabalhando apenas com crianças, faz com que exista um *gap* geracional e uma faixa etária que não é afetada por este tipo de práticas.

Por outro lado, se tivermos em conta ações ambientais, este é um tópico que diz respeito a toda a população. Mais uma vez, se as ações de Responsabilidade Social se focarem exclusivamente no público “crianças”, então os mais velhos não vão ter um exemplo a seguir. É certo que é algo que já deveria estar interiorizado, mas não acontece.

É também importante que os clubes tomem consciência de que não podem encarar as ações de Responsabilidade Social como “mais uma ação”. Se querem ter influência na sociedade e se querem efetivamente mudar comportamentos, devem desenvolver um trabalho contínuo ao longo do tempo e, se tal não for comunicado, não é possível passar esse comportamento a grande parte da população.

É neste sentido que ganha relevância a questão da Cidadania Corporativa. Conceito que deveria estar interiorizado no pensamento das pessoas que incorporam as estruturas dos clubes. Se fosse desenvolvido um trabalho constante, que fosse ao encontro daquilo que foi aqui apresentado como Cidadania Corporativa, talvez tivéssemos mais adeptos e jogadores como os da seleção japonesa.

Mais importante ainda, e mais especificamente no caso da Fundação Benfica, é que os clubes devem comunicar as ações desenvolvidas. Um clube como o Benfica tem um impacto enorme na sociedade e, nas redes sociais, nem toda a gente que segue as páginas do Benfica segue a página da Fundação. As redes sociais são uma forma de comunicar com os adeptos, vindo por isso um enorme alcance.

Se as ações fossem todas comunicadas por igual, se houvesse essa atenção de todas as partes envolvidas, talvez os resultados fossem mais positivos. Deste modo, a ideia que passa é que, apesar de ser um clube que teve a preocupação de criar uma fundação para dar resposta a causas sociais, o Benfica coloca-se à parte do trabalho que é desenvolvido. E prova de que quando é comunicado em uníssono tem melhores resultados é a campanha de angariação de fundos que foi feita por Moçambique, à qual uma grande massa adepta aderiu e que tão bons resultados teve.

Neste caso, é referido o Benfica por ser um clube que tem uma fundação, no entanto, o mesmo se poderia aplicar ao Rio Ave, uma vez que a forma de atuar nas redes sociais é bastante semelhante.

Não se pretende dizer que devem comunicá-lo para aparecer ou para parecer bem, mas a verdade é que há um trabalho que está a ser desenvolvido, em parte bem desenvolvido, mas que não é do conhecimento de uma grande parte dos adeptos.

Por fim, importa salientar as limitações da presente investigação. Apesar de ter havido uma enorme disponibilidade por parte das duas entidades entrevistadas, que foram contactadas via *e-mail* e no próprio dia deram resposta, outras não se mostraram assim tão disponíveis em apoiar a investigação.

No caso do Sporting o contacto foi feito com várias pessoas e, apesar de todas terem demonstrado interesse, passaram-se semanas sem haver uma resposta concreta, que culminou sem uma autorização por parte dos responsáveis do clube. O mesmo se passou com F.C. Porto e S.C. Braga, que também foram contactados, mas não deram qualquer tipo de resposta. É um facto que o pedido de contacto pode ter passado despercebido, mas houve contactos feitos via telefone a abordar o tema e a resposta continuou a ser inexistente.

Em suma, o estudo apresentado pretende contribuir para um conhecimento e reflexão sobre aquilo que pode e deve ser feito por parte das organizações desportivas em Portugal. Como referido, há coisas que começam a ser bem feitas, mas há muita margem e recursos para melhorar o trabalho que é desenvolvido. E, se houver um esforço conjunto das organizações desportivas, Portugal tem a oportunidade de fazer com que o desporto seja um exemplo, e um veículo de bons comportamentos em sociedade.

Referências Bibliográficas

- Abländer, M. S. & Curbach, J. (2013). "The corporation as Citizen Towards a New Understanding of Corporate Citizenship." In *Journal of Business Ethics*. Vol 120. No. 4. pp. 541-554.
- Abländer, M. S. & Curbach, J. (2017). "Corporate or Governmental Duties? Corporate Citizenship from a Governmental Perspective." In *Business & Society*. Vol. 56. No. 4. pp. 617-645.
- Antunes, A. C. & Gomes, D. R. (2017). "Millennials e a Tecnologia: desafios e oportunidades para as marcas." *IV congresso lusófono de comportamento organizacional e gestão*. Universidade Presbiteriana Mackenzie / Universidade de Lisboa.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Tradução de Luis A. Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Bazeley, P. & Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVIVO*. 2ª edição. London: Sage.
- Bobbio, N. (1994). *O Conceito de Sociedade Civil*. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Edições Graal (original publicado em 1982)
- Capelo, M. A (2014). *As Sociedades Desportivas no Ordenamento*. Dissertação de Mestrado em Direito, Lisboa, Universidade Católica Portuguesa.
- Capriotti, P. & Moreno, Á. (2007). "Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites". In *Public Relations Review*, Vol. 33, pp. 84-91.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001) *Livro Verde – Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas, COM (2001) 366 final.
- Constantino, J. M. (2015). *A organização do desporto em Portugal*. Barcelona.
- Costa, N. (2019). Apêndice I.
- Corry, O. (2010). *Defining and Theorizing the Third Sector*. In Taylor, R. (ed.) *Third Sector Research*, London: Springer, pp. 11-21
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods*. In *Public Relations and Marketing Communications*. 2ª edição. Nova Iorque: Routledge.

- Debevec, K. Schewe, C., Madden, T. & Diamond, W. (2013) “Are today’s Millennials splintering into a new generational cohort? Maybe!” *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 12, pp. 20-31
- Eiró-Gomes, M. & Duarte, J. (2004). “Que Públicos para as Relações Públicas?.” *Actas do III Sopcom, VI Lusocom e II Ibérico*, Vol. II, Braga, Universidade do Minho.
- Eiró-Gomes, M. & Nunes, T. (2012). “3rd Sector PR or when Community is our main stakeholder.” In *Sinergie, Rivista di studi e ricerche*, Vol.89, pp.167-182.
- Etzioni, A. (1973). “The Third Sector and Domestic Missions”. In *Public Administration Review*, Vol. 33, No. 4, pp. 314-323.
- Fortunato, J. A. (2013). *Sports Sponsorship: principles and practices*. Jefferson, North Caroline and London, McFarland & Company, Inc.
- Freitag, A. (2009). *Evolution of the Profession*. In Freitag, A. (ed.) *Global Public Relations*, New York: Routledge, pp. 18-31
- Freizer, S. (2004). “What civil society after civil war?” In *London School of Economics and Political Science*, pp.18-52.
- Friedman, M. (1970). “The Social Responsibility of business is to increase profit.” In *The New York Times Magazine*, No. 13
- Gonçalves, C. (2013). *Análise comparativas de organizações desportivas com escalões de formação de futebol*. In *Educação pelo Desporto e Associativismo Desportivo*. Edições Afrontamento, pp. 13-30.
- Gómez, S., Opazo, M. & Martí, C. (2007). *Características Estructurales de las Organizaciones Deportivas*. In IESE Business School – Universidad de Navarra.
- Granado, A. & Malheiros, J. V. (2001). *Como falar com jornalistas sem ficar à beira de um ataque de nervos*. Lisboa: Gradiva.
- Holomberg-Wright, K., Hribar, T. & Tsegai, J. D. (2017). “More Than Money: Business Strategies to Engage Millennial.” *University of Wisconsin*, Vol. 9, No. 2, pp. 14-24.
- Hopwood, M. (2011). *Public Relations and Communication in Sport*. In Hopwood, M., Kitchin, P. & Skinner, J. (ed.) *Sport Public Relations and Communication*. 2ª edição. Nova Iorque: Routledge.
- Hopwood, M. & Skinner, J. (2015). *Sport Communication and Social Responsibility*. In Pedersen, M. (ed.) *Routledge Handbook of Sport Communication*. London: Routledge.

Jain, N. R. & Rizvi, I. A. (2018). "Impact of Corporate Citizenship on Organizational Citizenship Behaviour of Managers: A Study from Selected Indian Banks." In *Global Business Review*, Vol. 20, No. 6, pp. 1-18.

Kitchin, P. & Lewis, R. (2011). *Community Relations and Engagement*. In Hopwood, M., Kitchin, P. & Skinner, J. (ed.) *Sport Public Relations and Communication*. 2ª edição. Nova Iorque: Routledge.

Lagae, W. (2005). *Sports Sponsorship*. In *Sports Sponsorship and Marketing Communications: A European Perspective*. Pearson Education Limited, pp. 33-74.

L'Etang, J. (2006). "Public relations and sport in promotional culture." In *Public Relations Review*, Vol. 32, pp. 386-394.

L'Etang, J. (2013). *Sports Public Relations*. London, SAGE Publications, Inc.

Matten, D. & Crane, A. (2005). "Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization." In *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1.

Mendes, J. V. (1991). *Patrocínio e Mecenato*. In *Marketing, Patrocínio e Mecenato*. Primeira Lisboa: Texto Editora, pp. 71-74.

Neto, C. (2014). *O poder comunicacional da maratona: uma perspectiva de relações públicas*. Lisboa: ISCTE-IUL. Tese de doutoramento.

Neto, César (2017). *As Organizações da Sociedade Civil em Portugal*. In Eiró-Gomes, M. (ed.) *As Organizações da Sociedade Civil em Portugal*. Plataforma Portuguesa das ONGD: Escola Superior de Comunicação Social, 2017.

Nunes, T. (2017). *A Comunicação nas Organizações da Sociedade Civil*. In Eiró-Gomes, M. (ed.) *As Organizações da Sociedade Civil em Portugal*. Plataforma Portuguesa das ONGD: Escola Superior de Comunicação Social, 2017.

Pacheco, L. M., Alves, M., Krüger, C. Lourenção & M., Caldana, A. (2018). "Are we all green? Understanding the microfoundations of corporate citizenship." In *Journal of Cleaner Production*, Vol. 195, pp. 552–561.

Pedersen, M., Miloch, K. S. e Laucella, C. (2007). *Strategic Sport Communication*. Leeds, Human Kinetics.

Pies, I., Beckmann, M. & Hielscher, S. (2014) "The Political Role of the Business Firm: An Ordonomic Concept of Corporate Citizenship Developed in Comparison With the Aristotelian Idea of Individual Citizenship." In *Business & Society*. Vol. 53. No. 2. pp. 226-259.

- Pirson, M. & Malhotra, D. (2008). “Unconventional Insights for Managing Stakeholder Trust.” In *MITSloan Management Review*, Vol. 49, No. 4, pp. 43-50.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. 6ª edição. Tradução de João M. Marques, Maria A. Mendes e Maria Carvalho. Lisboa: Gradiva.
- República de Portugal (2007). *Lei n.º 5/2007*. In Diário da República n.º 11/2007, Série I de 2007-01-16
- República de Portugal (2008). *Decreto-Lei n.º 248-B/2008*. In Diário da República n.º 252/2008, 3º Suplemento, Série I de 2008-12-31
- República de Portugal (2013). *Decreto-Lei n.º 10/2013*. In Diário da República n.º 18/2013, Série I de 2013-01-25
- Rousseau, J. (1962). *The Social Contract*. Disponível em: <https://www.earlymoderntexts.com/assets/pdfs/rousseau1762.pdf>. [Consultado a: 20 de maio de 2019].
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1997). “The third world’s third sector in comparative perspective”. In *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, No. 24.
- Santos, N. (2019). Apêndice II.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London, SAGE Publications, Inc.
- Schreier, M. (2013). *Qualitative Content Analysis*. In *The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis*. pp. 170-183.
- Skinner, J. (2011). *Sport Social Responsibility*. In Hopwood, M., Kitchin, P. & Skinner, J. (ed.) *Sport Public Relations and Communication*. 2ª edição. Nova Iorque: Routledge.
- Silveira, A. D. M., Yoshinaga, C. E. & Borba, P. R. F. (2004). “Crítica à Teoria dos Stakeholders como função-objetivo corporativa.” In *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, Vol. 12, No.1, pp. 33-42.
- Steyn, B. & Puth, G. (2000). *From Technician to Strategist*. In *Corporate Communication Strategy*, pp. 2-26.
- Stoldt, G. C., Dittmore, S. W. & Branvold, S. E. (2012). *Sport Public Relations: Managing Stakeholder Communication*. 2ª Edição. Leeds, Human Kinetics.
- Soares, J. V. (2011). “Apontamentos para uma história das Relações Públicas em Portugal.” In *Comunicação Pública*, Vol. 6, No.10, pp. 95-115.

Smith, H. J. (2003). "The Shareholders vs. Stakeholders Debate." *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 4, pp. 85-90.

Tench, R. & Yeomans, L. (2009). *Exploring Public Relations*. Pearson Education Limited.

Tichy, N., McGill, A. & St. Clair, L. (1997). *Corporate Global Citizenship: doing business in the public eye*. New Lexington Press.

Theaker, A. (2013). *What do PR Practitioners Do?*. In *The Public Relations Strategic Toolkit*, Routledge, pp. 16-27.

Torres, M. and Eiró-Gomes, M. (2015). "Empresas cidadãs e Comunicação : uma nova era no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa." In *Seminário Internacional da Comunicação*. Rio Grande do Sul: EDIPUCRS, pp. 83-93.

Tsai, Y. H., Joe, S., Lin, C. (2015) "Exploring corporate citizenship and purchase intentio: mediating effects of brand trust and corporate identification." In *Business Ethics: A European Review*, Vol. 24, No. 4, pp. 361-378.

Venturini, L. & Lopes, L. (2015). *O Modelo Triple Bottom e a Sustentabilidade na Administração Pública: Pequenas práticas que fazem a diferença*.

Waddock, S. (2003). *The Journal of Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing Limited, Vol.9, United Kingdom.

Woot, P. de (2014). *Rethinking the Enterprise*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Woot, P. de (2015). *Responsible innovation*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. 2ª Edição. Sage Publications Inc.

Zadek, S. (2017). *The Path to Corporate Responsibility*. In Zimmerli, W., Richter, K. & Holzinger, M. (ed.) *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer.

Apêndices

Índice de Apêndices em Pen

Apêndice I – Entrevista Fundação Benfica e Consentimento Informado

Apêndice II – Entrevista Rio Ave Futebol Clube e Consentimento Informado

Apêndice III – Quadro Síntese de resultados obtidos

Apêndice IV: Análise Qualitativa de Conteúdo – Unidades de registo codificadas por Categoria e Subcategoria