

As estratégias de Social Media dos clubes da Primeira Liga de Futebol em Portugal

O caso do Instagram

Patrícia Ferreira Santos

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

Orientador: Prof. Doutor César Neto, Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de
Lisboa (ESCS- IPL)

Coorientador: Prof. Doutor Nuno da Silva Jorge, Escola Superior de Comunicação Social – Instituto
Politécnico de Lisboa (ESCS- IPL)

Outubro, 2018

Declaração de Compromisso de Anti Plágio

Declaro ser a autora desta Dissertação de Mestrado parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, pela Escola Superior de Comunicação Social, do Instituto Politécnico de Lisboa.

Este trabalho é original e inédito na sua íntegra, nunca submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino 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, outubro de 2018

Patrícia Ferreira Santos

Agradecimentos

Este trabalho sem dúvida que foi um desafio e que não teria sido possível sem o apoio e contributo dos vários professores, família, amigos e colegas, que ajudaram, direta ou indiretamente.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus colegas de Licenciatura e de Mestrado por todo o apoio, ajuda e amizade ao longo do meu percurso académico, aos meus colegas da União Musical de Sto. António e da Tuna Feminina do ISCAP, na qual destaco a Carlota e a Rita pela paciência, amizade, motivação e compreensão da minha ausência.

Queria agradecer também...

Aos meus colegas de voluntariado da Liga Portuguesa Contra o Cancro pelas palavras, abraço e motivação para a conclusão deste trabalho, em especial à Maria Conceição de Deus.

Não podendo enumerar todos os amigos que me apoiaram e motivaram, gostaria, no entanto, de deixar um especial agradecimento à Mónica e à Ana, pela sua amizade ao longo destes anos.

Ao meu orientador Professor Doutor César Neto pelo apoio, acompanhamento, paciência, partilha de conhecimentos, contributos para conseguir ultrapassar todos os obstáculos e ajudar a alcançar esta meta.

Ao coorientador Professor Doutor Nuno da Silva Jorge pela partilha de conhecimentos e pela orientação ao longo deste trabalho e à Professora Doutora Sandra Pereira, pelo apoio e incentivo ao longo do Mestrado.

Dedico este trabalho à minha família, principalmente aos meus pais pelo esforço, apoio, amor e carinho que apesar da distância nunca faltou, ao meu irmão e à sua esposa, aos meus primos e tios, destacando a Catarina, Fátima e Fernando Julião e à dupla Micaela e Rafael que sofreram e sentiram as minhas batalhas ao longo deste percurso e ao meu querido parceiro de vida Duarte Rato, pelo apoio eterno e incondicional, paciência, amor, carinho e compreensão.

Resumo

Neste estudo pretende-se compreender a realidade dos clubes profissionais de futebol da primeira liga portuguesa em relação às estratégias de comunicação nos *Social Media* (SM), analisando com maior profundidade as estratégias na plataforma Instagram, através de um ponto de vista das RP nas organizações desportivas (RPOD), pois estes canais têm vindo a ganhar muita importância para os clubes de futebol.

Este estudo terá como base uma metodologia mista, numa primeira fase através do método qualitativo que consistirá na realização de entrevistas aos responsáveis pelos SM de cada clube que permitirá compreender as estratégias e cujos resultados servirão como base para uma segunda fase, que diz respeito à investigação empírica, em que iremos analisar o perfil de Instagram de cada clube escolhido ao longo da época 2015/2016, análise esta de carácter quantitativo.

O procedimento de escolha dos clubes a analisar foi verificar qual o clube com a melhor classificação dentro de cada área geográfica escolhida na tabela de classificação da Liga NOS de 2015/16 em que selecionamos quatro clubes, o Sport Lisboa e Benfica de Lisboa, o Futebol Clube do Porto do Porto, o Clube Desportivo de Tondela do interior e o Club Sport Marítimo de uma região autónoma.

Com a metodologia acima apresentada será possível nesta investigação compreender e caracterizar a comunicação nos *social media* destas organizações ao longo de uma época. Recorrendo aos métodos acima referidos será possível compreender e caracterizar a comunicação destas organizações nos *social media*, nomeadamente os princípios que orientam a comunicação no Instagram, para além de criar conhecimentos que possam vir a ser relevantes para investigações futuras e para a prática profissional nestas áreas.

Palavras-Chave: Relações Públicas, futebol, social media, comunicação, estratégia.

Abstract

The purpose of this study is to understand communication strategies in Social Media (SM), but specifically Instagram, through the point of view of Sports Public Relations in order to have a better comprehension of the main league Portuguese professional football clubs, because these communication channels have been gaining great importance for football clubs.

In the first stage, we will develop a literature review and then proceed with a mixed research methodology, combining a qualitative and quantitative method. The qualitative method is the interviews conducted to professionals responsible for the social media (SM). The quantitative method is the analysis of Instagram profiles during the 2015/2016 football season of 2015/2016 for the specific clubs studied.

The criteria used for the selection of the football clubs were the league table of Liga NOS 2015/2016 in which we selected four clubs according to their geographic distribution: Sport Lisboa e Benfica from Lisbon, Futebol Clube do Porto from Porto, Clube Desportivo de Tondela from the interior of the country and Club Sport Marítimo from an autonomous region of Madeira.

With the methodology presented previously, it will be possible in this investigation to comprehend and characterize the communication of sports organizations during the season of football.

Applying the method mentioned above it will be conceivable to comprehend and characterize the communication of these organizations in social media, especially the principles that guide their communication on Instagram, apart from creating knowledge that can be relevant for future investigations and for professional practice in these areas.

Key-words: Public Relations, football, social media, communication, strategy.

Índice

Declaração de Compromisso de Anti Plágio.....	ii
Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract.....	viii
Índice de Tabelas	xiii
Índice de Figuras e Gráficos.....	xiv
Lista de siglas	xvi
Introdução.....	1
Parte I – Revisão de literatura.....	7
I - O Futebol	7
1. Desporto	7
2. História do Futebol	9
2.1. Futebol, a modalidade.....	11
3. Futebol – A realidade portuguesa.....	14
II - RP e o Desporto.....	20
1. Relações Públicas	20
1.1. Funções das RP	21
2. As RP nas Organizações Desportivas.....	26
2.1. Funções das RPOD.....	27
2.2. RP ou Marketing nas Organizações Desportivas	31
2.3. Desafios e Futuro	33
III - Social Media.....	37
1. Internet.....	37
1.1. Web 2.0	39
1.2. Ecossistema mediático	41

2.	Social media	43
2.1.	Diferenças entre Social e Mass media.....	45
2.2.	Desafios ao nível da transparência	47
2.3.	Plataformas.....	49
2.4.	Instagram.....	50
3.	Branding	59
3.1.	Casos de sucesso no Instagram	67
3.2.	Personal Branding	68
3.3.	Anúncios.....	70
4.	Social media nas organizações	72
4.1.	Social media nas organizações de Desporto	76
5.	Impacto dos <i>social media</i> nas RP	79
	Parte II – Investigação Empírica	83
1.	Desenho de investigação	83
1.1.	Questão de partida.....	83
1.2.	Delimitação do objeto de análise	83
1.3.	Objetivos	84
1.4.	Tipologia de pesquisa.....	85
1.5.	Métodos de recolha de dados	87
1.6.	Métodos de análise de dados.....	90
2.	Apresentação descritiva dos resultados	102
2.1.	Entrevista.....	102
2.2.	Análise de Instagram.....	111
3.	Análise e interpretação dos dados	131
3.1.	Perfil do responsável pelos SM.....	131
3.2.	Valores e filosofia do clube.....	132
3.3.	Canais de comunicação online	133

3.4. Impacto dos SM	135
3.5. Princípios orientadores	136
3.6. Ideias base da comunicação	137
3.7. Objetivos	138
3.8. Público.....	140
3.9. Cuidados.....	140
3.10. Barreiras.....	141
3.11. Conteúdo das publicações	142
3.12. Características das publicações	143
3.13. Engagement	145
4. Conclusão	147
4.1. Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras.....	151
Bibliografia.....	153
Apêndices e Anexos	171

Índice de Tabelas

Tabela 1 As Funções do Profissional de Relações Públicas (Nunes, 2016a: 26-27; Mikáčová; Gavlaková (2014)).	25
Tabela 2 As funções das RP nas Organizações Desportivas (Neto, 2014a;Duarte, 2009; Hopwood et al., 2010; Amalia, 2015; Göksel &Serarslan, 2015 e Serbanica & Constantinescu, 2016).	30
Tabela 3 Truques e dicas para Instagram (Deusdedith, 2017; Costa, 2015; Curiosidade, s.d.; Influenciadores, 2017; Sitbon, 2017; Ryan, s.d.; York, 2017; Message In a Bottle, s.d.).	59
Tabela 4 Clubes da Liga NOS 2017/2018 no Instagram.	65
Tabela 5 Clubes da Champions League 2017/2018 no Instagram.	66
Tabela 6 Dicas para uma boa campanha (Tetzner, 2015; Gomes, 2017; Miguel, 2018).	71
Tabela 7 Os benefícios dos social media para as organizações (Hopwood et al., 2011: 189-205 cit. White & Raman, 1999; Ihator, 2001; Ki & Hon, 2006 e Gomes, 2017).	77
Tabela 8 Métodos Qualitativo e Quantitativo"(Berger, 2014: 27).	86
Tabela 9. Quadro de codificação.	93
Tabela 10 "Funções do Responsável pelos SM"	103
Tabela 11 Valores e filosofia.	103
Tabela 12 Impacto dos SM.	104
Tabela 13 Plataformas dos clubes.	105
Tabela 14 Objetivos.	107
Tabela 15 Cuidados.	109
Tabela 16 Barreiras.	110

Índice de Figuras e Gráficos

Figura 1The Public Relations Universe (Lesly, 1997:12).	24
Gráfico 2 Evolução do número de utilizadores de Internet no mundo. (Statista, 2018) 38	
Figura 3:6 Fluxos de Influência (Sheldrake, 2011).	42
Gráfico 4Facebook now has 2 billion monthly users...and responsibility (Constine, 2017).	49
Gráfico 5 Most active social media platforms in Portugal (Hootsuite & We Are Social, 2017).	50
Gráfico 6 Evolução dos utilizadores do Instagram no mundo.....	52
Gráfico 7 Behaviors Consumers Want From Brands on Social (Jackson, 2017).	62
Figura 8 Best Time to Post on Instagram (Arevalo, 2017).	63
Figura 9 Método misto sequencial exploratório (Creswell, 2009: 209).	85
Gráfico 10Número de publicações, 15/16.	112
Gráfico 11 Número de publicações 2017.	112
Gráfico 12 Número de publicações por fases da época, 15/16.....	113
Gráfico 13 Número de posts originais e de repost, 15/16.	114
Gráfico 14 Número de posts originais e de repost, 2017.	114
Gráfico 15 Designação do conteúdo, 15/16.....	115
Gráfico 16 Designação do Conteúdo, 2017.....	116
Gráfico 17 Tipo de publicação, 15/16.	116
Gráfico 18 Tipo de publicação, 2017.	117
Gráfico 19 Características do post, 15/16.....	118
Gráfico 20 Características do post, 2017.....	118
Gráfico 21 Call to action, 15/16.	119
Gráfico 22 Call to action, 2017.	120
Gráfico 23 Idiomas, 15/16.	121
Gráfico 24 Idiomas, 2017.	121
Gráfico 25 Publicidade, 15/16.....	122
Gráfico 26 Publicidade, 2017.	122
Gráfico 27 Modalidades, 15/16.	123
Gráfico 28 Modalidades, 2017.	123
Gráfico 29 Tema das publicações.....	124
Gráfico 30 Tema das publicações, 2017.....	125

Gráfico 31 Valores, 15/16.	125
Gráfico 32 Valores, 2017.....	126
Gráfico 33 Cor das publicações, 15/16.....	127
Gráfico 34 Tipo de pessoas, 15/16.	128
Gráfico 35 Tipo de pessoas, 2017.	129
Gráfico 36 Engament no Instagram, 15/16.....	129

Lista de siglas

RP – Relações Públicas

RPOD – Relações Públicas nas Organizações Desportivas

OD – Organização Desportiva

SM – Social media

SLB – Sport Lisboa e Benfica

FCP – Futebol Clube do Porto

CDT – Clube Desportivo de Tondela

CSM – Club Sport Marítimo

UE – União Europeia

FIFA - Fédération Internationale de Football Association

FPF - Federação Portuguesa de Futebol

PRSA – Public Relations Society of America

MKT – Marketing

EUA – Estados Unidos da América

CRM - Customer Relationship Management

eWOW - electronic Worth Of Mouth

Introdução

Ao longo deste estudo pretende-se analisar as estratégias dos clubes de futebol profissional portugueses nos *Social Media* (SM), nomeadamente, quais os princípios que orientam a comunicação em ambiente digital, explorando de forma mais aprofundada o Instagram. Esta investigação baseou-se nas áreas disciplinares das Relações Públicas (RP), Desporto e SM, tendo em conta o papel social e mobilizador do Desporto, bem como as potencialidades e desafios que os SM representam e trazem para as organizações desportivas.

A comunicação em organizações desportivas, como este estudo demonstrará, sofreu algumas alterações nos últimos anos, e como iremos abordar posteriormente, isso reflete-se no fato dos meios *online*, nomeadamente os SM, serem cada vez mais importantes.

O Desporto ao longo dos tempos tem vindo a crescer e a aumentar a sua visibilidade, demonstrando assim ter um papel relevante na sociedade a nível global. Com os SM, a comunicação sofreu alterações e perante o alcance global deste canal, o Desporto sofreu alterações e procurou adaptar-se a estes novos meios. Esta mudança, e este novo paradigma comunicacional, deu origem a novas oportunidades e desafios e as Organizações Desportivas (OD) começaram a adaptar-se a esta realidade e têm cada vez mais a preocupação em marcar uma presença nos SM e de trabalhar estas plataformas de forma estratégica, tendo em conta as suas potencialidades.

Com esta preocupação de comunicar em ambiente digital, as RP em organizações desportivas, tiveram de se adaptar aos SM para corresponder a esta necessidade nas OD, que será algo explorado ao longo desta investigação.

As RPOD já são um tema explorado por alguns autores como L'Etang (2013), Maria Hopwood; Paul Kitchin e James Skinner (2010) e Clayton G. Stoldt; Stephen W. Dittmore e Scott E. Branvold (2012), os quais defendem que ainda não existem muitos profissionais de RP especializados nesta área, muito menos com conhecimentos alargados sobre os SM. Defende-se neste trabalho de investigação que é necessário que os profissionais tenham este tipo de conhecimentos e competências, visto que é importante adaptar o trabalho de comunicação aos novos meios de comunicação e às necessidades do público (adeptos/simpatizantes, sócios entre outros), começando assim uma nova fase para as relações públicas com foco nos meios *offline* e *online*, pois os meios de comunicação alteraram-se e estenderam-se para diversas plataformas. Resumidamente, surgiram novas

plataformas e alteraram-se os comportamentos dos *stakeholders* e do público, o que faz com que os clubes tenham de se adaptar e de enfrentar estes desafios.

Contudo, existe pouca reflexão académica e estudos concretos sobre as estratégias dos clubes nos SM e em Portugal as RPOD são uma área ainda pouco explorada, e este estudo procurará contribuir para aumentar o conhecimento nestas áreas.

Neste sentido pretende-se compreender neste estudo:

Quais os princípios que orientam a comunicação no Instagram dos clubes da primeira Liga de futebol na época de 2015/16?

De forma a responder a esta questão dividiu-se o trabalho em duas partes: a primeira de revisão de literatura e na segunda desenvolveu-se a parte empírica. Na primeira parte constam três capítulos, o primeiro “Futebol, mais do que um Desporto” onde será explorado o conceito de Desporto e depois exploramos mais em concreto o futebol: a história, a modalidade, o papel social e a atualidade; o segundo que começa com uma contextualização das RP que será seguida de uma análise profunda às RPOD (conceitos, funções, entre outros), e o terceiro sobre os SM que explica o seu surgimento e evolução, plataformas e enquadramentos perante as organizações e RPOD.

Em relação à parte empírica, esta inicia-se com a metodologia em que apresentamos e explicamos a escolha da metodologia de pesquisa mista para este estudo, o desenho de investigação, expondo os métodos de recolha de dados que será através de entrevistas presenciais semiestruturadas aos responsáveis pelos SM de cada clube (método qualitativo) e através da recolha de dados aos perfis no Instagram dos respetivos clubes (método quantitativo), e sucessivamente, a apresentação dos resultados e as respetivas conclusões deste estudo.

Neste estudo perante a revisão de literatura e do trabalho empírico, foram definidos os seguintes objetivos:

- ☞ Compreender o papel e a importância das RP nas organizações desportivas;
- ☞ Identificar as funções de RP nas Organizações Desportivas face aos *social media*;
- ☞ Identificar e caracterizar as estratégias de comunicação dos clubes nos *social media*;
- ☞ Comparar as estratégias de comunicação nos *social media* dos quatro clubes analisados, especificamente no Instagram;

- ☞ Compreender a importância do *branding*¹ nos SM.
- ☞ Identificar e explorar boas práticas nas estratégias do Instagram.

Inicialmente para tentarmos responder à questão de partida e ir ao encontro dos objetivos estipulados, será essencial começarmos pelo levantamento teórico, especificamente por uma revisão de literatura sobre o Desporto, RP e SM, que permitirá compreender o fenómeno e orientar o trabalho empírico.

Esta primeira parte da investigação, a revisão de literatura permitirá dominar conceitos e áreas importantes para estabelecermos ligações com a parte de investigação e tirar conclusões pertinentes especialmente para a área de RPOD.

Como já referido em epígrafe e revisão de literatura terá como primeiro capítulo “O Futebol” onde temas como o Desporto, a história do futebol, a modalidade e a realidade portuguesa serão abordados para contextualizarmos e compreendermos a envolvimento e modalidade em si.

O segundo capítulo será “RP e o Desporto” onde explora as RP e as suas funções, as RPOD, desafios e futuro para contextualizarmos as RP integradas no Desporto e numa organização desportiva, para que assim possamos compreender o papel das RP nas OD.

O terceiro capítulo “Social media” debruçar-se-á sobre temas como a Internet, a Web 2.0, os SM, o ecossistema mediático, as plataformas, o Instagram, o *branding*, *mass media*², SM nas organizações, SM nas OD, impacto dos SM nas RP e desafios ao nível da transparência. Todos estes pontos serão importantes para percebermos o ambiente digital das diversas plataformas, e posteriormente, o Instagram, pois esta será a plataforma em análise neste estudo.

Para complementar a revisão de literatura, nomeadamente no que diz respeito às RP em OD, optou-se por realizar algumas entrevistas exploratórias com a Professora e Autora do livro “Sports Public Relations”, Jacquie L’Etang, o investigador e Professor de Comunicação de Desporto Joshua Dickhaus da Universidade de Bradley (EUA) e para completar a revisão de literatura com uma perspetiva da realidade portuguesa, optou-se

¹ Entende-se por *branding* como um processo de criar uma imagem e identidade perante os consumidores que leve à diferenciação e à criação de interação e lealdade com a marca (BusinessDictionary, s.d.a).

² Entende-se por *mass media* os meios de comunicação em grande escala (McQuail, 2000).

por entrevistar António Barroso, Diretor de Comunicação da Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP)³, António Barroso.

E são as conclusões retiradas desta primeira parte do estudo (revisão de literatura) que constituirão todo o quadro teórico que orientará a investigação e que contribuirá na estrutura e no delinear de toda a investigação empírica que será a segunda parte com as entrevistas e a análise aos SM, o processo e os respetivos resultados.

A parte empírica terá duas fases, uma primeira de entrevistas e uma segunda na qual se realizará uma análise ao Instagram. De forma a selecionar a amostra, tornou-se necessário estabelecer alguns critérios. Tendo em conta o âmbito do estudo, foi necessário definir um campo de análise concreto, e neste sentido optou-se por estudar a principal competição de clubes de futebol em Portugal, e dentro desta competição, uma vez que se pretendia explorar de forma aprofundada as estratégias de SM, foi definida uma amostra tendo como critérios base de escolha dos clubes a questão geográfica, bem como a classificação.

O primeiro critério foi para selecionar qual a competição e optou-se pela Liga NOS, por ser a principal competição em Portugal no futebol profissional, e a época de 2015/16, visto que esta investigação começou quando esta teria finalizado, permitindo uma análise à época completa. O segundo foi a seleção dos clubes, pois não seria possível analisar as 18 equipas participantes nesta competição devido ao número de dados que foram analisados e abordados posteriormente, e para tal recorreremos à tabela de classificação da Liga NOS de 2015/16⁴.

O terceiro para selecionarmos os clubes dentro da tabela de classificações referida anteriormente foi a distribuição geográfica e a respetiva representatividade na Primeira Liga, portanto, começamos pelos dois grandes centros urbanos em Portugal, Porto e Lisboa e observámos que os clubes com melhor classificação nesta tabela destas cidades seria o Futebol Clube do Porto (FCP) da cidade do Porto e de Lisboa o Sport Lisboa e Benfica (SLB). Posteriormente, seleccionámos um clube do interior, fora dos centros urbanos, o Clube Desportivo de Tondela (CDT) e de uma região autónoma, o Club Sport Marítimo (CSM). Nesta investigação, iremos, portanto, estudar quatro clubes portugueses, de diferentes zonas, norte, centro, sul e região autónoma da Madeira.

³ Poderá consultar as entrevistas exploratórias no Apêndice 1, 2 e 3.

⁴ Consultar anexo 1 para observar a tabela de classificação da Liga NOS 2015/2016.

Para podermos compreender as estratégias e os princípios orientadores da comunicação dos clubes, realizámos entrevistas aos responsáveis pela comunicação, estratégia, gestão e criação de conteúdos nos SM de cada clube para identificar e caracterizar a estratégia definida para as plataformas de SM, objetivos, entre outros.

Posteriormente iremos recolher e analisar dados do perfil de Instagram de cada clube na época de 2015/16, sendo que cada perfil irá ser analisado de forma independente, só após a recolha total dos dados e da análise destes é que se poderá comparar a informação/dados entre eles.

Em suma, as conclusões retiradas da primeira parte do estudo (revisão de literatura) constituirão todo o quadro teórico que orientará a investigação e que contribuirá na estrutura e no delinear de toda a investigação empírica que será a segunda parte com as entrevistas e a análise aos SM, o processo e os respetivos resultados.

Relativamente à escolha da plataforma, esta deve-se ao crescimento do Instagram e ao facto de a maioria das análises realizadas até ao momento serem focadas no Facebook.

Em Portugal, o Instagram é a segunda plataforma de SM mais utilizada segundo um estudo da Marktest (SAPOTEK, 2017) em que 50% da população utiliza esta plataforma, e que é uma aposta recente de vários clubes⁵, em que atualmente todos os clubes da tabela de classificação da época 2015/16 estão presentes nesta plataforma.

Os números de utilizadores ativos desta plataforma são de 700 milhões (Flybizz, 2017) para um número de utilizadores da Internet de 3.773 biliões no mundo (Hootsuite, 2017), e em Portugal são 4,856 milhões que utilizam as redes sociais (SAPOTEK, 2017). Em relação ao alcance dos clubes de futebol a nível *online*, o autor Dima (2015: 119 cit. Result Sports – Digital Sports Media, 2014) apresenta um top 24⁶, em que no primeiro lugar está o FC Barcelona com 119.999.613 seguidores, e o único clube português dentro desta lista é o SLB em 22º lugar com um alcance de 3.550.705, mostrando a importância e a visibilidade desta plataforma.

Após a recolha e confronto de dados das páginas de Instagram será possível validar aspetos das entrevistas e tirar conclusões que poderiam não ser possíveis sem os dados retirados do Instagram. Não seria possível comprovar por exemplo, quais os princípios

⁵ Consultar o Apêndice 10 “Os SM dos clubes em Portugal”.

⁶ Poderá consultar esta tabela no anexo 11.

orientadores estabelecidos na comunicação *online*, observar as diferenças de comunicação nas diversas fases da época (Pré-época, ao longo do campeonato e o final), e realizar uma comparação entre clubes levando-nos a compreender se existe alguma diferenciação na estratégia, ou seja, será possível verificar se os princípios referidos nas entrevistas se aplicam realmente na prática na comunicação, neste caso no Instagram, destas organizações desportivas.

No final do estudo pretende-se fornecer aspetos que poderão ser tidos em conta pelos profissionais RPOD na criação/planeamento de estratégias e na operacionalização das mesmas, pois assim poderão ter alguns dados sobre que princípios de atuação devem adotar e as que não devem de implementar no seu planeamento funcionando como uma linha condutora na criação e implementação do planeamento estratégico.

Os resultados deste estudo permitirão responder à pergunta de partida e a caracterizar a comunicação realizada pelas organizações desportivas ao longo de uma época desportiva, bem como atingir os objetivos estipulados propostos no início da investigação e explorar estas áreas de estudo.

Parte I – Revisão de literatura

I - O Futebol

Este estudo debruçar-se-á sobre as estratégias das organizações desportivas nos SM, e por isso, torna-se necessário primeiro compreender o que é o Desporto, explorando posteriormente o futebol que é a modalidade que será o foco nesta investigação.

1. Desporto

O Desporto desperta o interesse das ciências sociais por ser uma área pluridisciplinar e uma atividade que engloba diversos benefícios para além do bem-estar físico e mental, como por exemplo o papel social, político ou cultural, que será algo explorado neste capítulo que terá como base a definição de Desporto da Comissão Europeia (2007: 7):

[...] todas as formas de actividade física que, através da participação ocasional ou organizada, visam exprimir ou melhorar a condição física e o bem estar mental, constituindo relações sociais ou obtendo resultados nas competições a todos os níveis.

De forma a definir e a explicar o papel do Desporto a Comissão Europeia completa as ideias anteriormente referidas, acrescentando que:

[O] desporto é um fenómeno social e económico crescente, que contribui de forma importante para os objectivos estratégicos de solidariedade e prosperidade da União Europeia. O ideal olímpico do desenvolvimento do desporto para fomentar a paz e a compreensão entre nações e culturas, assim como a educação dos jovens, nasceu na Europa e foi promovido pelo Comité Olímpico Internacional e pelos comités olímpicos europeus. O desporto atrai os cidadãos europeus: a maioria deles participa regularmente em actividades desportivas. Gera valores importantes, como o espírito de equipa, a solidariedade, a tolerância e a competição leal (fair play), contribuindo assim para o desenvolvimento e a realização pessoais. Promove a contribuição activa dos cidadãos comunitários para a sociedade e, conseqüentemente, a cidadania activa. A Comissão reconhece o papel essencial do desporto na sociedade europeia, em particular quando esta precisa de se aproximar mais dos cidadãos e de lidar com as questões que a eles dizem directamente respeito. (Comissão Europeia, 2007: 6)

Através da citação apresentada anteriormente conseguimos compreender o papel do Desporto na sociedade. A autora L'Etang (2013) refere ainda que o Desporto se pode transformar num estilo de vida e numa grande motivação para um indivíduo, tornando-se numa característica central que poderá definir uma identidade e o mundo social, ideia esta que o autor Gillet no seu livro em 1961, *História breve do Desporto*, já tinha referido e que permanece muito atual, mencionando que na vida moderna não existe

um único país onde o desporto não se tenha tornado numa das atividades favoritas da juventude ou num espetáculo preferido por multidões.

O Desporto para além de ser um estilo de vida, é um fenómeno social, económico e muito associado à saúde, pois dá uma melhor qualidade física aos cidadãos, tem uma dimensão educativa e desempenha uma função social, cultural e recreativa, no sentido em que fomenta o sentido comum de pertença e de participação (L'Etang, 2013), e este último ponto é algo destacado pela Comissão Europeia (2007), pois esta defende que o Desporto diz respeito a todos os cidadãos, independentemente do sexo, raça, idade, deficiência, religião, convicções e orientação sexual, meio social ou económico de origem. Face a isto os autores Elias e Dunning (1985: 18) acrescentam que o futebol “para além da ciência, ele é o único idioma comum”.

L'Etang (2013) vai ao encontro desta ideia referida anteriormente, defendendo que a essência está em como o Desporto todos os dias molda relações a todos os níveis ciente, seja na diplomacia, cultura, organizações, comunidade e interpessoal. O Desporto tornou-se numa ferramenta de comunicação internacional, nacional e regional, mas também como uma “arma” do público e da cultura diplomática. (L'Etang, 2013).

Como referido em epígrafe, L'Etang (2013) defende que o Desporto molda relações e que este pode e deve ser utilizado como um instrumento na sociedade acrescentando que:

[...] é um meio e um foco para a comunicação humana que reflete as preferências e as preocupações da sociedade, e pode ser um foco de debate sobre questões contemporâneas. Embora existam benefícios decorrentes do Desporto em relação à saúde individual e bem-estar, o Desporto pode ser usado como um instrumento para melhorar as relações sociais ou comunidades específicas, podendo ser também um foco de hostilidades, ou estar por detrás de mudanças sociais, como por exemplo, em relação ao género.⁷

Os autores Elias e Dunning (1985:16) exploram a ideia de que o Desporto tem um papel social referindo que:

⁷ “Thus sport is a medium and a focus for human communication. Sport reflects societal preferences and concerns and may be a focus for debate about contemporary issues. While there are benefits arising from sport with regards to individual health and well-being, and sport may be used as a tool to improve societal relations or specific communities, it is also the case that sport can be a focus of hostilities, or lag behind social change, for example, in relation to gender.” (L'Etang, 2013: ix)

[...] o desporto e a guerra envolvem formas de conflito que se encontram entrelaçadas, de maneira subtil, como formas de interdependência, de cooperação e coma a formação do «nosso grupo» e do «grupo deles». Aliás, tanto um como o outro podem desencadear quer emoções de prazer quer de sofrimento e compreendem uma mistura complexa e variável de comportamento racional e irracional.

A esta referência anterior L’Etang (2013: ix) acrescenta que:

[...] envolve luta, sucesso e fracasso, a sua natureza intrinsecamente competitiva cria drama e evoca emoções”, uma característica central da cultura humana durante séculos e “os jogos têm significados muito profundos em termos de dominação e identificação, não são apenas um prazer intrínseco para os participantes e espectadores mas sim um significado simbólico muito complexo [...]”⁸.

Compreende-se com esta pequena análise o conceito de Desporto que este é muito mais do que uma atividade física, que traz benefícios à saúde e bem-estar, logo importa explorar mais a fundo o que é o Futebol, que é a modalidade abordada neste estudo, os seus valores, o seu papel social e cultural, o seu potencial de comunicação, aspetos fundamentais para numa segunda fase deste estudo, analisar de forma profunda as estratégias dos clubes nos social media.

2. História do Futebol

O futebol é “o desporto mais popular do mundo” (Godi & Cardoso, 1989: 11), no entanto, não existe consenso em relação à origem do futebol, mas sim várias versões que explicam o seu surgimento.

Godi e Cardoso (1989) referem 8 versões provenientes de países como a China, Japão, Grécia Antiga, Roma Antiga, França, Itália, Inglaterra e Brasil. Na China a versão reporta-nos por volta do ano de 2.500 a.C. onde encontraram registos de uma prática desportiva dos militares, mas que depois passou a ser algo do privilégio da nobreza onde envolvia uma bola e que se chamava “Tsu-Chú” onde as:

[...] equipas eram dispostas num campo de formato quadrado com cerca de quatorze metros de lado, demarcado por duas estacas fixadas ao chão e unidas por um fio de seda. A bola, de couro e redonda, com diâmetro de vinte e dois centímetros, preenchida com crinas ou cabelos, era

⁸ “Sport involves struggle, success and failure. Its intrinsically competitive nature produces drama and evokes emotion. A central feature for human culture for centuries, its playfulness carries deeper meanings in terms of dominance and identification. It is not only intrinsic pleasure to participants and spectators but has complex symbolic significance.” (L’Etang, 2013: ix)

chutada sem poder cair no chão, na tentativa de passá-la além dos limites demarcados pelas estacas. (Godi & Cardoso, 1989:13)

No Japão, o momento de lazer praticado pelos nobres da corte era exercido com uma bola feita de fibras de bambu e chamava-se “Kemari” e era algo elaborado com grande delicadeza, pois o jogador era desclassificado apenas por tocar no cabelo do adversário e por não haver contagem de pontos era considerado como um jogo de aperfeiçoamento da arte de chutar a bola (Godi & Cardoso, 1989). Segundo historiadores esta prática seria uma derivação do jogo referido anteriormente do povo chinês, visto que os japoneses sofreram influências nas suas atividades (Godi & Cardoso, 1989).

Na Grécia Antiga o desporto que mais se assemelhava ao futebol era o “Epsykiros”, apesar de haver poucos registos desta prática, defende-se que era algo usual na rua, exercido pelas crianças do povo a brincar com bolas feitas de bexiga de boi cheias de ar.

Na Roma Antiga a denominação “Harpastum” significava uma disputa com uma

[...] bola de bexiga de boi inflada de ar e revestida com uma capa de couro, chamada de “follis”. Campo com formato retangular, com linhas de metas e linhas de meio campo. Os jogadores deviam fazer passes entre si até que um deles realizasse um arremesso na tentativa de fazer com que a bola ultrapassasse a linha de meta adversária, consignando assim um ponto para a sua equipe. (Godi & Cardoso, 1989: 14)

Uma vez que a Europa sofreu grandes influências dos romanos e com a presença do Imperador Júlio César nos anos 58 a 51 a.C. na França, veio a influência do “Harpastum” referido anteriormente, passando agora a ter o nome de “Soule” neste país mas que de região para região variava, e apesar de haver algumas incertezas de como este desporto era praticado sabe-se ao certo que os jogadores se empenhavam em transportar a bola “através de arremesso, pela linha de meta, demarcada por duas estacas cravadas no chão.” (Godi & Cardoso, 1989).

A 17 de fevereiro de 1530 a cidade italiana de Florença vê-se cercada por tropas militares e para decidirem as suas desavenças resolveram recorrer a um jogo de bola, como descrito pelo autor Godi e Cardoso:

A Piazza Santa Croce serviu como palco desta verdadeira batalha, travada por duas equipes, cada uma composta pelo expressivo número de vinte e sete jogadores, todos devidamente uniformizados, sendo uma equipe de branco e outra de verde. A disputa foi árdua e violenta durante algumas horas. Admitia-se chutes com os pés e arremessos de mãos. O importante era

introduzir a bola na meta, constituída então por uma barraca armada no fundo de cada campo. Estava então lançado oficialmente o jogo do “calcio” [...]. (Godi & Cardoso, 1989: 15)

Na Inglaterra no início do século XVIII os filhos das famílias abastadas começaram a praticar futebol que outrora só era praticado pelo povo, mas rapidamente depararam-se com um problema que era a proibição ou não de colocar a mão na bola ao longo do jogo, tendo cada escola a sua versão até que surge um pioneiro que cria a regra de só se poder utilizar as mãos surgindo assim o rugby (Godi & Cardoso, 1989). Em 1863 surge a fundação “Foot-Ball Association” que anteriormente tinha o nome de “dribbling game” que veio a introduzir novas regras ao jogo e à sua prática, proibindo definitivamente o uso de mãos na modalidade (Godi & Cardoso, 1989). A partir daí a modalidade foi ganhando território até em 1893 ser organizado o primeiro Campeonato Inglês (Godi & Cardoso, 1989).

Existem diversas versões sobre a origem do futebol no Brasil, uma em que chegou através dos marinheiros ingleses ou holandeses na segunda metade do século XIX e que teriam praticada esta modalidade nas praias, outra em que os padres jesuítas trouxeram da Europa e ainda outra em que um estudante brasileiro foi para a Inglaterra para uma escola que apoiou o surgimento da “Foot-ball Association” referida anteriormente e que trouxe a paixão do futebol para o Brasil (Godi & Cardoso, 1989). Apesar de haver muitas versões todas elas defendem que veio da Europa a influência e que rapidamente todas as famílias aderiram a esta modalidade e a praticavam (Godi & Cardoso, 1989).

Com isto, podemos verificar que o futebol já existia nos antepassados e que ao longo do tempo a modalidade foi evoluindo e tornando-se no que na atualidade conhecemos.

2.1. Futebol, a modalidade

O futebol é uma modalidade com grande importância e poder na sociedade europeia⁹, não só pelo seu papel social, saúde e bem-estar como também pela sua dimensão educativa/social e por isso importa agora compreender esta modalidade.

O autor Neto (2014b: 27) recorre a uma citação de Almeida (2005: 10) que muito resumidamente explica o conceito do futebol e como funciona o seu jogo e é a seguinte:

⁹ Consultar o mapa-mundo das modalidades no Anexo 2.

Onze pessoas de cada lado do campo. Uma bola. Instrumento de trabalho: o corpo. Objetivo: colocar a bola dentro da baliza do adversário, além de evitar que a outra baliza faça o mesmo. A vitória é dada à equipa que colocar mais vezes a bola na baliza do adversário... Esta é a fórmula do maior fenómeno desportivo da nossa época.

Réthacker (1963) completa a ideia anterior referindo que o futebol é o único desporto coletivo em que o uso das mãos é quase ignorado e até castigado, contudo este desporto, necessita de uma técnica individual muito particular e trabalhada e antes de qualquer jogador começar a treinar em equipa necessita de ter um verdadeiro domínio na bola.

O futebol é mais do que isto, mais do que 11 jogadores de cada lado, tal como se viu quando se explorou o papel social do Desporto, o futebol também tem o seu papel e influência na sociedade e por isso importa agora compreender este fenómeno e o potencial da comunicação do futebol.

Mais do que um jogo ou um simples desporto, o futebol é um micro-cosmos que abriga (e esconde) dentro de si um infinito mundo de diferentes realidades. Para o entender é necessário decifrar muito mais do que o próprio jogo. Através dos tempos, as suas diferentes expressões, dentro e fora do relvado, a evolução dos clubes e a sua correlação de forças, discurso e método, são um espelho das influências sociais, políticas e culturais que emolduraram cada época. Um cruzamento entre a bola e a vida que é indispensável para entender todo esse universo futebolístico, no fundo, um jogo de espelhos com tudo o que o rodeia. (Serrado, 2010: 11)

Para Cardoso et al. (2007: 123) o futebol é um desporto de entretenimento que move massas e que é uma modalidade imprevisível, referindo que as razões para o seu sucesso devem-se à simplicidade do jogo, pois não requer muitos acessórios, é relativamente barato de praticar e fácil de compreender (Dunning, in Brown, 1998). O autor Réthacker (1963) acrescenta ainda à ideia de Cardoso et al. (2007) que o futebol é um jogo atrativo, porque nunca é igual, não exige automatismo, engloba todo o tipo de idades e, porque nos faz esquecer tudo e concentrar o nosso espírito numa coisa redonda que é a bola e que não há outro prazer tão completo como dominá-la de forma perfeita com o pé (s).

O jogo de futebol tem sido ao longo dos tempos de forma indiscutível e para Neto (2014b: 21) “a modalidade desportiva que melhor representa a sociedade, sendo capaz de orientar a sua imagem ao mesmo tempo que é influenciado por esta.”, indo ao encontro do que foi referido anteriormente¹⁰.

¹⁰ Consultar o ponto “Desporto” dentro deste capítulo.

De forma a completar a ideia anterior de José Neto (2014b), o autor Cardoso et al. (2007: 123) defende que o futebol é:

[...] um espectáculo de massas, de bairro, de rua e de escola, de colegas de trabalho e de torneios universitários, joga-se e vibra-se pela televisão e na rádio, entre amigos ou vizinhos, nos restaurantes, nos cafés, no trânsito e no emprego [...] vai muito além dos 90 minutos e das portas dos estádios de futebol. É motivo de conversa e controvérsia, substituindo a meteorologia enquanto recurso temático para início de conversa ou para aproximação [...] No futebol não é apenas a concretização do objetivo do jogo, a marcação de um golo na baliza do adversário de forma a atingir vantagem no final da partida, que foca a atenção e a concentração do público. Todos os passes dos jogadores, bem concretizados ou falhados, são objeto de comentário entre o público de uma partida e tornam mais empolgante ao mesmo tempo que dramatizam o jogo de futebol, algo que se traduz nos coros entoados, nos bonés e nos hinos, nos palavrões e nos treinadores-de-bancada, nas caras pintadas e nas ondas gigantes, nas bandeiras e nas faixas enormes, nas claques e nos cachecóis. Aliás, estas são outras das características que fazem do futebol o fenómeno que todos conhecemos.

Os autores Cardoso et al. (2007: 123) acrescentam ainda que assistir a um jogo “não é apenas uma visualização descontraída de um evento mas sim mais um momento de excitação, de nervosismo e, por vezes de drama” e em que os fãs/adeptos têm sensações de “ansiedade, frustração e raiva, quando a sua equipa tem um mau desempenho, e euforia, êxtase e divertimento quando a sua equipa apresenta um bom desempenho” que vai ao encontro com as ideias de Gillet (1961), L’Etang (2013), Elias e Dunning (1985).

Para explicar este fenómeno Silva (1981: 19) faz uma comparação do futebol com a vida do ser humano e explica que no futebol luta-se pela vitória, assim como na vida através do esforço de cada um e que estamos sempre a tentar vencer obstáculos. Acrescenta ainda que:

[A] tensão do futebol é igual à tensão da vida, compostas, ambas, pela insegurança de um resultado positivo, pelos riscos e pela incerteza. Na vida, como no futebol, nada é infinitivo: estamos sempre transitando entre vitórias e derrotas. O futebol constitui, portanto, o perfeito paralelo com a vida do homem em especial com a vida em sociedade, pois é um jogo que estimula a cooperação em grupo como factor decisivo para a vitória [...]. (Silva, 1981: 19).

Para Cardoso et al. (2007: 121) a “pertença a um determinado clube é muitas vezes vista como sendo uma afirmação de identidade pessoal” e Serrado (2010) completa esta ideia referindo que o futebol é e será pelo menos nos próximos anos a maior crença do ser humano no século XXI.

Dando continuidade á ideia referida anteriormente por Serrado (2010: 587), este defende que o “futebol não é nem, nunca será uma religião”, apenas é:

[...] uma pertença vivida sistematicamente, domingo após domingo, ano após ano, por cânticos, símbolos, cores [...].Mais nenhum fenómeno social e cultural transmite, hoje, o sentimento de pertença a uma comunidade, a um grupo, a uma identidade, a uma tribo, como o futebol o consegue fazer.

Serrado (2010) ainda acrescenta que o futebol é considerado como o maior culto do Homem nos séculos XX e XXI e acredita que esteja interligado com o declínio da religião e com a evolução da ciência, assumindo-se assim como uma forma de religião mais visível, palpável, concreta e onde o crente pode praticar e participar de forma ativa.

3. Futebol – A realidade portuguesa

Em Portugal o futebol começou no final do século XIX, quando estudantes portugueses regressaram de Inglaterra, e o responsável pelo início desta modalidade foi Guilherme Pinto Basto que terá trazido de Inglaterra a primeira bola, juntamente com os seus irmãos (UEFA, 2004). Guilherme Basto foi também responsável por efetuar uma exibição do novo jogo em outubro de 1888 e por organizar a primeira partida disputada em janeiro de 1889 entre uma equipa portuguesa e uma de ingleses, na atual praça de touros do Campo Pequeno onde os portugueses ganharam 2-1 e devido a este jogo, o futebol despertou interesse da alta sociedade pelo seu caracter de rivalidade luso-britânico (Infopédia, 2003).

Entretanto a modalidade expandiu-se por Portugal, começaram a surgir clubes, o primeiro foi o Lisbonense, e em 1894 o Rei D. Carlos I patrocinou um jogo entre as equipas representantes do Sul e Norte do país, havendo em 1910 três associações regionais com sede em Lisboa, Porto e Portalegre (UEFA, 2004).

Segundo o estudo de Serrado (2010: 50) o futebol em Portugal e como refere “em praticamente todo o planeta” tornou-se numa modalidade de eleição na sociedade sem ser por interferência externa, como outrora foi associado ao fascismo. Em Portugal este desporto tornou-se a partir de 1908 o espetáculo preferido e que em 1925 quando se institucionalizou, tornou-se num espetáculo de massas em grande percentagem e entre esta data e 1933 o futebol era vivido como um jogo de excessos, paixões e acompanhada de forma atenta e sistemática por milhões de pessoas (Serrado, 2010).

Apesar de Serrado (2010: 43) referir que o fascismo não teve influência na criação das raízes da modalidade, mas de certo modo ajudou em Portugal, visto que o regime estimulou “o interesse da população pelo futebol com o objetivo de neutralizar as tensões sociais e políticas”, pois o regime pretendia desviar a atenção do povo dos seus problemas e da situação nacional e então desviou-os para a atualidade desportiva, mostrando o poder comunicacional do Desporto e do qual o fascismo tomou partido.

Com o avançar do tempo o futebol em Portugal tornou-se numa “modalidade industrializada” onde o acesso ao jogo começou a ser pago e a ser um negócio rentável onde a massificação do jogo e a profissionalização vão transformar esta modalidade num espetáculo e posteriormente numa indústria altamente rentável como atualmente conhecemos (Serrado, 2010).

A perceção do futebol como uma indústria altamente rentável como referido anteriormente começa a ser algo perceptível nos anos 80:

[...] a venda dos direitos televisivos pelos clubes de futebol, o aumento da publicidade na modalidade e a gestão do negócio pela Liga de Clubes, que a industrialização no futebol atingirá um patamar mais ou menos semelhante ao que conhecemos nos dias de hoje. (Serrado, 2010: 54)

Com a evolução da televisão no mundo do futebol, segundo Serrado (2010) a publicidade ganha outra dimensão, tornando-se numa das maiores fontes de rendimento para os clubes e com este ritmo de industrialização a partir da década de 90, estes começam a sentir a necessidade de mudar, pois deixam de ser organizações sem fins lucrativos para “vendedores de produto”, demonstrando assim a necessidade de profissionais de RP para comunicarem e tirar proveito desta visibilidade que os clubes estavam a ter, principalmente nos canais televisivos.

De forma a demonstrar a importância da modalidade em Portugal os autores Tiesler e Coelho (2006: 521) referem que “em Portugal, o futebol é desporto nacional e paixão partilhada por milhões.”, e por isso é que é um desporto tão mediático.

Actualmente, não existe na sociedade portuguesa outra actividade desportiva que ocupe um lugar tão central nos órgãos de comunicação social, nos gostos dominantes e na atenção do público como o futebol. [...] é um fenómeno que mobiliza a quase totalidade de uma sociedade e das suas instituições, impondo uma centralidade social e cultural devido á sua popularidade e universalidade inegáveis. O futebol é sem dúvida um fenómeno de elevada repercussão no panorama da cultura desportiva contemporânea em todo o mundo e Portugal não é excepção,

verificando-se a universalidade deste desporto de norte a sul e do litoral ao interior do país.
(Neves, 2013: 1)

Em Portugal:

Existem três jornais desportivos diários, sendo que 90% das suas páginas são dedicadas ao desporto-rei. Acresce dizer que num país marcado por reduzidos índices de leitura estes três jornais diários, A Bola, O Record e O Jogo, vendem, no seu conjunto, entre 200 000 e 300 000 exemplares por dia, ocupando qualquer deles o top 5 dos jornais mais vendidos. Por ocasião das grandes competições internacionais com participação portuguesa, A Bola já conseguiu tiragens na casa dos 250 000 exemplares diários, esgotando essas edições. Em termos televisivos, os números são também significativos e é raro o ano que não feche com as transmissões de jogos de futebol na liderança das audiências televisivas em Portugal. Em 2002, por exemplo, os seis programas mais vistos na televisão portuguesa foram jogos de futebol. (Tiesler & Coelho, 2006: 521)

Compreende-se assim que esta modalidade é extremamente mediatizada e com grande interesse por parte da população. Contudo, os autores Tiesler e Coelho (2006: 524) depararam-se com este paradoxo de os adeptos “proclamarem a sua paixão (e conhecimentos) pelo jogo e pelos seus clubes, de afirmarem passar muito tempo a ver, ouvir e discutir futebol” e não participar ativamente no estádio, posto isto, procederam a uma análise e destacaram seis argumentos para explicar este paradoxo: económico, devido ao elevado preço dos bilhetes; qualidade do futebol, deixou de ser “jogo bonito”; concentração de poder devido à hegemonia social desportiva do SLB, FCP e SCP; má gestão da organização desportiva portuguesa; mudança cultural, a sociedade portuguesa após o 25 de abril e a adesão à UE (União Europeia). A conclusão que estes autores apresentam face a estes argumentos é que o futebol “desempenha um papel importante na vida de uma grande parte dos portugueses, ocupa um lugar privilegiado nas relações sociais e nas sociabilidades, mas não enquanto fenómeno de participação, «ao vivo».” (Tiesler & Coelho, 2006: 548).

Por um lado, parece-nos evidente que a modernização do futebol é especialmente determinada por novas práticas capitalistas, pelo poder dos direitos de transmissão de jogos e pela proliferação da sua mediação. Por outro lado, o futebol (os seus agentes culturais) luta para continuar a ser mais do que o negócio que rodeia o jogo e as suas celebridades, já que proporciona emoções ao vivo, paixões, protestos, emancipação e sentimentos de pertença numa época em que as ligações tradicionais, as próprias tradições e alguns importantes valores democráticos sofrem uma erosão. (Tiesler & Coelho, 2006: 341)

Enquanto que o Professor José Neves numa entrevista à Lusa (2017b) atribui que “os fenómenos de violência à importância desproporcionada do futebol em Portugal, que lhe vale a “cumplicidade dos poderes políticos” e lhe permite viver uma “inimputabilidade própria das realidades sem regulação”.

José Neves acrescenta ainda que há uma monocultura desportiva em Portugal e que o espaço cultural e mediático lhe confere uma inimputabilidade e como refere Murad (2007: 12) o futebol tem uma “intensa e extensa popularidade” e para que esta violência termine é necessário que a FPF (Federação Portuguesa de Futebol) submeta algumas práticas de autocontrolo e de impor ou regular, que segundo o Professor José Neves, a associação não tem capacidade para tal.

Outra prática em Portugal e em outros países é a corrupção e o jornal Relvado (2012), refere que os “clubes pequenos” têm falta de poder de compra e refugiam-se nos empréstimos dos “clubes grandes” para tentarem combater as suas dificuldades financeiras e atingir os seus objetivos de “auto-sustentação e permanecer na primeira liga” e aqui começa a corrupção segundo o autor do artigo, pois quando os “clubes grandes” emprestam jogadores aos “clubes pequenos” fazem promessas aos jogadores para que estes façam o que lhes pedirem, como influenciar o resultado do jogo a favor do clube a que realmente pertence. Um caso concreto destas práticas de corrupção aconteceu em 2016 com a FIFA (Fédération Internationale de Football Association), uma das principais associações internacionais da modalidade, encontrava-se envolvida num caso de corrupção com o seu presidente Joseph Blatter a dois dias da sua reeleição o que causou uma investigação profunda dentro da organização e à acusação de alguns dirigentes por suspeita de gestão danosa, apropriação indevida de fundos e abuso de confiança, levando à comissão de ética erradicar vitaliciamente de todas as atividades ligadas ao futebol, os implicados neste caso (Lusa, 2016).

Apesar deste último escândalo ter abalado a organização, um dos maiores escândalos dos últimos tempos no mundo do futebol português foi o caso “Apito Dourado”, que envolveu um dos clubes mais populares o FCP, neste caso o seu Presidente Pinto da Costa e em que foram envolvidos vários dirigentes e árbitros num processo de investigação de corrupção e tráfico de influências (SapoDesporto, 2017). Como foi um caso arrastado durante vários anos, ainda permanece na memória de muitos portugueses e até a nível

internacional. Atualmente os casos de corrupção com a envolvimento de árbitros ainda é algo comum e muito abordado nos *media* devido a denúncias anónimas.

Os problemas da modalidade e destaques também são importantes, para podermos compreender o futebol e toda a sua envolvimento, contudo o foco deste estudo é o seu potencial, pois esta tem um papel social reconhecido e uma grande capacidade para mudar o mundo e mobilizar as pessoas a nível mundial em relação a valores como a saúde, direitos das crianças, educação, na luta contra o racismo, entre outros, porque esta modalidade está associada à igualdade.

Com este capítulo conseguimos estabelecer as bases de compreensão do Desporto e do Futebol nomeadamente o papel/influência social do futebol e começamos por enquadrar o futebol no Desporto e na sociedade, depois pela história do futebol, contextualizar o futebol, a realidade do futebol em Portugal e a atualidade, tendo assim uma visão geral da sua envolvimento.

A compreensão do Desporto na sociedade permite-nos compreender valores como a igualdade e o seu papel social, a dimensão educativa, cultural e recreativa, a saúde, entre outros e a importância destes é o fato de possibilitar moldar relações e mentalidades, pois funciona como uma ferramenta de comunicação devido à sua dimensão e a sentimentos associados.

Para L'Etang, o Desporto é um “meio e um foco para a comunicação humana que reflete as preferências e as preocupações da sociedade, e pode ser um foco de debate sobre questões contemporâneas. Embora existam benefícios decorrentes do Desporto em relação à saúde individual e bem-estar, o Desporto pode ser usado como um instrumento para melhorar as relações sociais ou comunidades específicas, podendo ser também um foco de hostilidades, ou estar por detrás de mudanças sociais, como por exemplo, em relação ao género.”¹¹ (L'Etang, 2013: Prefácio).

Toda esta conjuntura demonstra a importância do futebol, o seu poder e responsabilidade, mas também desafios ao nível da comunicação. O futebol por ser um entretenimento de massas que em Portugal representa uma paixão partilhada faz com que exista uma grande

¹¹ “Thus sport is a médium and a focus for human communication. Sport reflects societal preferences and concerns and may be a focus for debate about contemporary issues. While there are benefits arising from sport with regards to individual health and wellbeing, and sport may be used as a tool to improve societal relations or specific communities, it is also the case that sport can be a focus for hostilities, or lag behind social change, for example in relation to gender.” (L'Etang, 2013: Prefácio)

necessidade de manter o público informado, de interagir e de criar relações. Face a esta necessidade, as OD procuram comunicar através de vários meios de comunicação disponíveis neste caso os *media* tradicionais e aos novos *media*, tornando-se assim importante ter profissionais de RPOD que dominam todos os pontos referidos anteriormente como os desafios de comunicação, necessidade de informar e de *engagement*¹², e que o potencial do Desporto mas também os desafios como se viu com os casos de corrupção, façam com que as RP possam desempenhar um papel fundamental nestas organizações, para tal importa compreender a relação entre RP e Desporto, o papel das RP nestas organizações.

¹² Entende-se por *engagement* uma interação repetitiva que fortalece a nível emocional, psicológico ou físico o investimento que um consumidor tem na marca e a participação com a marca e com outros consumidores no processo de colaboração e troca de conhecimentos. (Management Association, 2018 cit. Sedley, 2010; Wagner & Majchrzak, 2007)

II - RP e o Desporto

O capítulo anterior de “Desporto – Futebol” serviu como base, para este capítulo, pois um conhecimento profundo a nível teórico da área de Desporto, e particularmente do Futebol que é a área que se insere no estudo, para podermos compreender a necessidade e o papel das RP nesta área de Desporto.

Neste capítulo iremos começar por aprofundar o conceito de Relações Públicas, as suas funções, desafios e futuro, e posteriormente explorar o conceito das RP em organizações desportivas e as suas respetivas funções.

1. Relações Públicas

As RP têm várias definições devido às diversas áreas onde estas atuam, pois, as RP procuram adaptar as suas funções a cada sector, e por isso o escritor Harlow decidiu reunir todas as definições diferentes que encontrou (472) entre 1900 a 1976 e a partir destas formou uma única definição que será a definição tido como base ao longo desta investigação:

As Relações Públicas são uma função de gestão distinta que ajuda a estabelecer e a manter uma linha mútua de comunicação, compreender, aceitar e cooperar entre a organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas; ajuda a manter a administração informada e acessível a opiniões públicas; define e enfatiza a responsabilidade de gestão para servir os interesses dos públicos; ajuda a manter a administração a par e incentiva à mudança; funciona como um sistema de aviso prévio para ajudar a antecipar tendências; e utiliza a pesquisa e uma técnica de comunicação ética como a sua principal ferramenta. (Tench & Yeomans, 2009: 5 cit. Harlow, 1976)¹³

Esta definição foi a escolhida como base para esta investigação por ser completa e por se manter atual, e como referem os autores Tench e Yeomans (2009) esta a definição referida anteriormente evidencia que as RP são uma função de gestão de comunicação com o intuito de construir boas relações e compreensão mútua entre as organizações e as suas audiências mais importantes, partilhando a mesma ideia de Grunig e Hunt (1984) que

¹³ “Public relations is a 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 opinions; 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 ethical communication techniques as its principal tools.” (Tench & Yeomans, 2009: 5 cit. Harlow, 1976)

definem as RP como gestão de comunicação entre a organização e o público, enquanto que o autor Smith (2013) recorre à Sociedade das Relações Públicas da América (PRSA) para explicar que as RP têm inúmeras definições e que têm sofrido alterações ao longo do tempo, pois as primeiras definições que surgiram focavam-se na publicidade e em agentes de *media* e atualmente focam-se no *engagement* e na construção de relações.

Podemos considerar que as RP têm como foco as relações entre a organização e o público e que é um fio condutor nas diversas definições aqui apresentadas, e como prova disso a PRSA devido às inúmeras definições em 2012 decidiu criar uma definição para as RP, surgindo esta definição: “as Relações Públicas são um processo estratégico de comunicação que constrói relações mutuamente benéficas entre as organizações e o seu público”¹⁴ (Smith, 2013: 3).

Já para Sebastião (2012: 4) os conceitos chave na definição das RP são muito mais amplos considerando as “Relações (trocas); Comunicação (tornar comum); Processo e Continuidade; Intencionalidade; Planeamento; Organização e Públicos (grupos)”. Esta definição leva-nos ao próximo ponto das funções dos profissionais desta área para percebermos onde estes conceitos se inserem.

Compreende-se assim que o foco das RP são as relações entre a organização e o público e Lesly (1997) evidencia que as RP estão no meio estabelecendo a ponte entre estes dois, colmatando e interpretando as necessidades de ambos, assim como Cutlip et al. (1985) que considera que práticas de comunicação como a bidirecional, estabelecer e manter relações benéficas entre a organização e o público são de grande importância para a estratégia da organização e que poderá influenciar na reputação e o sucesso ou fracasso da organização.

Com isto, torna-se importante passarmos ao próximo ponto, as funções das RP para percebermos onde estes conceitos se inserem.

1.1. Funções das RP

Grunig e Hunt procuraram enquadrar a diversidade das funções das RP e caracterizar um departamento de excelência destas, e por isso criaram os quatro modelos, o propósito

¹⁴ “Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics.” (Smith, 2013: 3 cit PRSA)

(simétrica e assimétrica) e a direção dos fluxos de comunicação (*one-way e two-way*) (Grunig & Hunt, 1984). Dentro destes modelos existe o *press agentry/publicity (one-way)* que consiste numa comunicação com foco na publicidade e que não dá interesse às respostas do público perante as mensagens recebidas por estes; a informação do público (*one-way*) que é a unidirecionalidade do fluxo de informação (organização-público) que consiste num monólogo através dos *media*, sem qualquer tipo de interação; *two-way asymmetrical* que significa que existe uma bidirecionalidade do fluxo comunicacional, que a organização solicitou e dá informação o público com o intuito de os manipular e o *two-way symmetrical* que consiste em interpretar o público/cliente e que dá ênfase ao diálogo, a interação e relação da organização com o público é importante, pois leva a benefícios de ambos e em ser uma organização transparente (Grunig & Hunt, 1984). Compreende-se assim, que cada organização adapta o modelo com o qual se identifica, sendo que atualmente as organizações e as RP procuram criar relações com o público e interagir com estes, principalmente nos SM, e isto será algo explorado posteriormente.

Para os autores White e Mazur (1995) referem que as RP são uma função de gestão muito importante nas organizações, pois implementam e desenvolvem estratégias, promovem e protegem os interesses da organização. Com esta visão, Nunes (2016a: 20) define que a função de gestão estratégica das RP significa “[...] construir e gerir relações entre a organização e todos os seus *stakeholders* através da negociação e procurando soluções benéficas a longo prazo para ambas as partes.”, sendo assim “[...] um elemento fulcral nos processos de tomada de decisão, sendo responsáveis por detetar e analisar situações que afetam ou podem vir a afetar a organização, desenhar, planear e gerir a estratégia de ação.” (Nunes, 2016: 20).

Analisando funções mais concretas numa organização, segundo White e Mazur (1995) as RP são um termo generalista que tem várias áreas de trabalho como: comunicação institucional; gestão de problemas; publicidade do produto; investir em relações; comunicação financeira; *lobbying*¹⁵; *public affair*¹⁶; relações com os *media*; relação com a comunidade; comunicação de crise; gestão de eventos; patrocínios e todos os serviços englobados nestas áreas, mas que a sua principal função é comunicar/criar um diálogo com os diferentes tipos de audiências. A isto, Mikáčová e Gavlakova (2014) acrescentam

¹⁵ Entende-se *lobbying* como uma tentativa de influenciar negócios ou líderes governamentais em criar ou conduzir uma atividade para ajudar uma organização em particular (BusinessDictionary, s.d. b).

¹⁶ Entende-se *public affair* como um termo utilizado para descrever a relação entre a organização e os *stakeholders*.

também que a gestão dos SM, comunicação estratégica e *branding*, considerando a marca como algo muito importante e que deve estar presente em todas as funções.

Como já explorado em epígrafe a autora Lesly (1997) também defende que as relações são a principal função das RP, no sentido em que, os profissionais de RP estão entre a organização e o público (colaboradores, clientes e público no geral) e que para conseguir gerir estas relações tem de ter conhecimentos sobre as necessidades da organização e das dinâmicas e necessidades de cada público, e estabelecer um equilíbrio, ou seja, perceber as tendências dos públicos através das suas atitudes, compreender o que elas significam para a sociedade e para a organização e saber o que fazer para as acomodar e criar as condições necessárias.

De forma a conseguir expor a ideia que a autora Lesly (1997) tem sobre as funções das RP, decidiu criar um esquema, que podemos observar em baixo, para demonstrar as diversas funções que um profissional de RP pode e deve desempenhar numa organização e que vai ao encontro de algumas referências exploradas em epígrafe e acaba por as completar.



Figura 1 The Public Relations Universe (Lesly, 1997:12).

Após a observação deste esquema, podemos verificar que um profissional de RP tem de ter conhecimentos aprofundados sobre a organização e sobre os seus produtos/serviços e dominá-los, pois tem de conseguir gerir e criar relações com o público a nível interno e externo. Terá também de estar preparado para comunicar a diversos grupos sobre possíveis mudanças e comunicar de forma criativa, responsável e estratégico a nível interno e externo, conseguindo colmatar as necessidades de cada público acima representado. Ao ter esta visão geral como está representado no esquema, o profissional de RP irá ter, como defende Bernays, (1961) uma função de advogado, que aconselha o seu cliente, neste caso a organização e apresenta propostas.

Anteriormente foram apresentadas diversas teorias sobre as funções das RP, e de forma a complementar e a demonstrar as várias versões dos autores com uma visão geral, segue abaixo uma junção destas que nos permitirá comparar e extrair um perfil e o papel de um profissional de RP.

Funções	White & Mazur (1995)	Prout (1997)	Cutlip, Center & Broom (1999)	Wilcox, Cameron & Xifra (2006)	Argenti (2007)	Fawkes (2008)	Tench & Yemans (2009)	Bowen, Rawlins & Martin (2010)	L'Etang (2013)	Mikáčová & Gavlaková (2014)
Acontecimentos especiais										
Branding										
Advocacy										
Assessoria										
Assuntos comunitários/ Relações com a comunidade										
Assuntos públicos										
Business to Business										
Comunicação de Marketing										
Comunicação Estratégica										
Comunicação Financeira										
Comunicação Institucional										
Comunicação Interna										
Comunicados Institucionais										
Coordenar e integrar										
Copywriting										
Desenvolvimento/Comunicação para a Mudança Social										
Angariação de Fundos										
Divulgação										
Divulgação da Instituição										
Divulgação de Produtos										
Donativos										
Gestão da Reputação										
Gestão de assuntos										
Gestão de crises / risco										
Gestão de eventos										
Gestão dos social media										
Gestão de publicações										
Informação e Tecnologias da Informação										
Inventory Relations										
Investigação										
Lobbying										
Patrocínios										
Política de Relações Públicas										
Promoção institucional										
Publicações internas para colaboradores										
Publicidade										
Relações com colaboradores										
Relações com consumidores										
Relações com convidados										
Relações com investidores										
Relações com o Governo										
Relações com os meios de comunicação social										
Relações multiculturais										
Relações sectoriais										
Responsabilidade social corporativa										
Relações com Stakeholders										

Tabela 1 As Funções do Profissional de Relações Públicas (Nunes, 2016a: 26-27; Mikáčová; Gavlaková (2014)).

Com esta tabela podemos observar que o foco das funções das RP são a comunicação, a gestão e as relações com os públicos internos e externos, verificando que vão ao encontro das definições apresentadas anteriormente.

2. As RP nas Organizações Desportivas

As RP procuraram adaptar-se às organizações desportivas tentando colmatar as necessidades destas e do público, no sentido em que estes procuram estar informados e interagir. As RPOD têm como objetivo criar relações entre a organização desportiva e o público, e de forma a compreender este conceito, procuramos neste ponto, explicar como surgiram as RPOD, definir o conceito, as funções e o futuro desta área.

Segundo Heath (2001) o surgimento das RPOD está relacionado com a “golden era” do Desporto em que as revistas e os jornais dedicavam parte do seu espaço a este tema e que a principal responsabilidade na área de Desporto pertencia aos jornalistas, que mais tarde passou a pertencer aos profissionais de RP como iremos abordar posteriormente (Pedersen et al. 2007).

Com o passar do tempo, os profissionais de relações públicas que lidavam com as equipas académicas e profissionais passaram a ter a designação de agentes de imprensa e/ou de publicidade e mais tarde desde diretor de relações públicas a diretor de relações com os *media*, de diretor de imprensa a diretor promocional, diretor de comunicação a diretor de media, entre outros (Heath, 2001). De referir que esta variedade de títulos tem sido um problema ao longo dos anos para os profissionais de comunicação na área de Desporto, pois remete para a falta de uniformidade, consistência e compreensão para o que um verdadeiro diretor de informação pode ser (Heath, 2001).

Importa então definir o conceito de RPOD, e L’Etang define que as RP em OD desenvolvem aspetos táticos e estratégicos ao criar e gerir relações com todo o público que exige um profissional com conhecimentos da área de Desporto e que seja multifacetado, visto que é necessário criar uma mobilização ligada à paixão que o desporto evoca através de um discurso que leve à obtenção de valor comercial e de proximidade com o clube (L’Etang, 2013).

Segundo Stoldt et al. (2012) evidencia que as RPOD são uma função de gestão designada para identificar o público-alvo da organização, avaliando as relações com esses públicos

e criar relações favoráveis entre a organização e esses públicos. Face a esta visão, os autores Şerbănică e Constantinescu (2016) referem que o principal objetivo das RP nas organizações na área do Desporto é reforçar relações entre a organização e os *stakeholders* e destacam este objetivo devido à grande necessidade de criar ligação e representar a comunidade do clube, para conseguir atingir o sucesso da organização. De forma a realçar este ponto, a autora L’Etang (2013) utiliza um exemplo do Reino Unido, em que até um pequeno clube procura ter cobertura dos *media* locais e alcançar o seu público, exigindo relações efetivas com os *stakeholders* para melhorar a sua identidade e ganhar o apoio da comunidade, patrocínios ou mesmo estatuto.

Para Şerbănică & Constantinescu (2016: 33) muitas organizações utilizam as RP como uma ferramenta para fazer com que a marca e a identidade seja reconhecida, para promover os seus produtos/serviços, enquanto que outras apenas utilizam as RP para dar visibilidade à responsabilidade social da organização, mas que devido às suas funções tão variadas, tornaram-se numa profissão essencial para as organizações na área do Desporto.

Podemos então definir um profissional das RPOD, como alguém que cria e gere relações com o público da organização, tendo em conta o elo de ligação entre adeptos-clube, porque existem emoções e sentimentos nestas relações e é preciso ter isto em consideração, porque existe um sentido de comunidade e pode ser uma mais-valia tirar partido destes sentimentos agregados às OD quando se elaboram por exemplo campanhas de apoio às equipas de futebol, patrocínios, marca, identidade para que resulte em notoriedade e visibilidade.

2.1. Funções das RPOD

Para Hopwood et al. (2010 cit. Hopwood, 2005) as RPOD centram-se na gestão e na criação de relações, que são intangíveis, ou seja, é algo que não pode ser medido ou avaliado, mas que a longo prazo acrescentará valor à organização.

L’Etang (2013) concorda com a ideia referida anteriormente, que as RP têm como função estabelecer e monitorizar relações internas e externas com os *stakeholders* e segundo Göksel e Serarslan (2015) nesta área de Desporto, especialmente no mundo do Futebol,

os clubes têm de ter a capacidade para atrair massas¹⁷, visto que é uma modalidade de grande importância social.

Os diretores de clubes que gerem as atividades de relações públicas têm notado na necessidade de alcançar os fãs que são considerados como amantes de futebol e consumidores, mas como diferentes grupos de target e usando diferentes instrumentos. (Göksel & Serarslan, 2015: 275)¹⁸

Amalia (2015) acrescenta ainda que numa sociedade contemporânea as Relações Públicas e a área da publicidade têm um papel crucial no domínio de Desporto, pois o papel das RP é de identificar o público-alvo da organização, avaliar a relação com esses públicos e criar relações favoráveis entre a organização e o público. Os autores Hopwood et al. (2010) e Stoldt et al. (2012) partilham a mesma visão que Amalia (2015) explora, pois defendem que as RPOD se baseiam na comunicação entre os públicos internos e externos, em avaliar as relações dos públicos e em proporcionar relações favoráveis como por exemplo com os colaboradores, investidores, consumidores, doadores e parceiros governamentais.

Os autores Stoldt, Dittmore e Branvold (2006: 2) complementam a ideia em epígrafe referindo que:

[...] as relações públicas de desporto são uma função administrativa baseada na comunicação designada para identificar o públicos-alvo de uma organização desportiva, avaliando a relação com esses públicos e fomentar relações desejáveis entre esses públicos e a organização.¹⁹

A prática das RPOD é muito diversificada, mas os seus focos permanecem essencialmente nas relações com os *media* e com a comunidade (Stoldt; Dittmore; Branvold, 2012). Nas relações com os *media* estas focam-se em estabelecer e construir relações com membros dos *mass media* de forma a potenciar a visibilidade da organização desportiva. As RP estruturam as suas relações com a comunidade para que os membros das organizações desportivas possam entrar em contato direto com a sua comunidade permitindo também às organizações ganhar alguma confiança com esta ao contribuir em iniciativas de caridade (Stoldt; Dittmore; Branvold, 2012). A esta ideia, o autor Isaacson (2010),

¹⁷ “Uma massa é extremamente heterogénea e aquilo que une as pessoas é um foco de atenção ou interesse comum.” - Eiró-Gomes, Mafalda; Duarte, João (s.d.) *Que públicos para as Relações Públicas?* Actas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II Ibérico, Vol. II.

¹⁸ “Club directors who run public relations activities have now noticed the necessity to reach fans accepted as both football lovers and customers and different target-groups using various instruments” (Göksel & Serarslan, 2015: 275)

¹⁹ “Sport public Relations is a managerial communication-based function designed to identify a sport organization’s key publics, evaluate its relationships with those publics, and foster desirable relationships between the sport organization and those publics.” (Stoldt; Dittmore; Branvold, 2006: 2)

acrescenta que os profissionais de RP têm de lidar com relações com os *media*, novos media, gestão da Web e o seu design, desenvolver publicações em papel, relações com a comunidade, promoções, planear eventos especiais, integrar comunicação e participar no marketing de desporto e muito disto vai ao encontro do que foi definido anteriormente na descrição das RP.

Compreende-se assim que o foco das RPOD debruça-se nas relações e os autores Şerbănică e Constantinescu (2016) completam as ideias anteriores referindo que as RP na especialidade de Desporto muitas vezes têm de trabalhar sete dias por semana durante a época e são responsáveis por escrever *press releases*²⁰, organizar conferências de imprensa, preparar guias para os media, manter atualizados ficheiros sobre a história da equipa, publicidade, patrocinadores, gestão de eventos, relações com os adeptos/simpatizantes, responder a pedidos de informação dos media e do público e ajudar a posicionar notícias mais difíceis e sensíveis sobre a equipa ou jogadores.

Como referido em epígrafe as RPOD são muito associadas à gestão de eventos e falta realçar por vezes a importância destes e a mudança que estes são capazes de causar, pois estes geram “uma mudança social e produzirem diversos impactos em ambientes sociais onde são realizados”²¹ (Duarte, 2009: 74) e daí surge a necessidade da construção de uma identidade da marca, para que a organização seja reconhecida através de um termo, logotipo ou símbolo, gerando assim, publicidade junto dos consumidores, adeptos e simpatizantes (Stoldt et al. 2012).

Neto (2014a: 96-98) de forma a simplificar apresentou-nos um quadro com as funções das RP na área de Desporto de acordo com vários autores, e este quadro apresentado na página seguinte, é um quadro atualizado destas funções, onde acrescentamos algumas ideias atuais que foram exploradas ao longo deste ponto.

²⁰ Entende-se por *press release* como um comunicado escrito pela organização sobre um tema de interesse público que tem como fim ser entregue aos *media* (Collins, 2018).

²¹ “[...] social change and produce diverse impacts in the social environments in which they take place” (Duarte, 2009: 74)

Funções RPOD	Pedersen, Mjølch & Laucella (2007)	Boyd & Stahley (2008)	Duarte (2009)	Hopwood, Kitchin & Skinner (2010)	Isaacson (2010)	Stoldt, Dittmore e Branvold (2012)	Roberts (2012)	L'Etang (2013)	Amalia (2015)	Göksel & Serarslan (2015)	Șerbănică & Constantinescu (2016)
Relações com os media											
Relações com a comunidade											
Comunicação com stakeholders chave											
Gestão da imagem e reputação da organização											
Gestão de assuntos											
Promoção											
Organização de eventos											
Gestão de crises											
Novos media											
Gestão de redes											
Desenvolvimento de suportes impressos											
Gestão de eventos											
Comunicação integrada											
Marketing desportivo											
Suporte ao Marketing											
Gestão de direitos de cobertura											
Publicidade											
Gestão e activação de patrocínios											
Gestão de comunicação online											
Gestão da comunicação dos atletas											
Gestão de relações com os adeptos											
Gestão de relações com vários stakeholders											
Public affair											
Comunicação de patrocínios											
Construção da marca											
Promoção de eventos											
Media training											
Criar e gerir relações											

Tabela 2 As funções das RP nas Organizações Desportivas (Neto, 2014a; Duarte, 2009; Hopwood et al., 2010; Amalia, 2015; Göksel & Serarslan, 2015 e Șerbănică & Constantinescu, 2016).

Ao observarmos este quadro podemos observar que existem poucas semelhanças à tabela anterior²² das funções das RP, verifica-se que os SM são um aspeto ainda pouco explorado no meio académico, nos estudos das RP em OD. Apura-se também que ainda falta às RP adaptarem-se aos novos *media*, mostrando que não estão a exercer todas as suas funções e que as organizações não estão a extrair todo o potencial dos profissionais de RP. Com isto, podemos observar que os autores com obras mais atuais têm mais preocupação com os SM, verificando assim, a pertinência deste estudo.

²² Tabela 1 As Funções do Profissional de Relações Públicas (Nunes, 2016a: 26-27).

Também é possível verificar que as RPOD têm diversas funções, mas que se debruçam sob a criação e gestão das relações com os diversos públicos, gestão de diversas áreas, publicidade, comunicação, promoção, media, apoio ao MKT (Marketing), *public-affair* e a marca.

Nas RPOD os eventos são de elevada importância, tendo como exemplo as competições que têm grande visibilidade a nível mundial, assim como os patrocínios, e imagem e a marca da organização, mostrando que as RP souberem adaptar as suas funções a um sector tão específico como o Desporto.

Os autores L'Etang (2013), Isaacson (2010) e Şerbănică e Constantinescu (2016) expõem diversas funções, apresentando a multiplicidade das RPOD demonstrando o impacto que estes profissionais poderão ter numa organização ligada ao Desporto. Dois destes (Isaacson, 2010 e L'Etang, 2013) referem funções que vão ao encontro do objeto de estudo nesta investigação que são os pontos “novos media” e “gestão da comunicação online”, mostrando assim a importância de ser explorado posteriormente.

2.2. RP ou Marketing nas Organizações Desportivas

As funções de RP nas OD muitas vezes são associadas ao MKT como podemos ver na tabela 2 apresentada em epígrafe em que autores apresentam o MKT Desportivo e o suporte ao MKT como uma função das RP, e por esta linha ser tão ténue entre as duas áreas, importa definir o que é o MKT e explicar a distinção entre estas.

O MKT é definido como uma atividade que pretende criar valor para satisfazer as necessidades do mercado e gerar lucro, identificando necessidades dos consumidores (Kotler et al., 2009), enquanto que as RP como explorado em capítulos anteriores têm como foco a comunicação e as relações entre a organização e os públicos interno e externos, mostrando assim que cada área tem as suas funções bem estipuladas e diferentes uma da outra.

Autores como de Şerbănică e Constantinescu (2016: 33) defendem que as RP são uma ferramenta de MKT:

[O] elo que existe entre o consumidor e o seu elemento desportivo favorito é tão forte que o consumidor irá utilizar qualquer ocasião para falar sobre isso, ou até elogiar (pode ser a uma equipa, atleta, evento, ou um equipamento desportivo). Esta forte e duradoura relação aumenta

a eficiência de uma ferramenta muito importante de comunicação de marketing – produtos com a marca da equipa (camisolas, chapéus, canetas, chávenas, equipamentos desportivos, etc.). O uso destes produtos é específico do desporto, a organização ter a capacidade de promover e identificar elementos (marca, logo, slogan, etc.) através de produtos que o público possa comprar ao longo do ano e não só quando existem jogos ou eventos especiais. Quanto mais forte for a marca da organização mais atrativos serão os seus produtos.²³

Esta investigação não se identifica com esta visão, porque as RP não são uma ferramenta de MKT nem têm como única função gerar lucro, podendo como é óbvio contribuir direta ou indiretamente para a rentabilidade da organização, enquanto que o MKT apenas se foca no lucro e tem uma visão menos abrangente, mais focada apenas no curto prazo e no lucro imediato e as RP mais focadas em aspetos de longo prazo como é o exemplo do *engagement*.

Os profissionais de RP trabalham em conjunto com diversas áreas para poderem estar a par de tudo o que se passa na organização e facilitar na comunicação, e por vezes pode ser um desafio, pois muitas vezes o MKT é tido como um adversário para as RP, porque perseguem objetivos muito semelhantes que podem ser definidos pela organização, mas estas duas áreas podem complementar-se e criar/seguir a mesma estratégia e planeamento e cada um contribui com as suas funções e conhecimentos para atingir os objetivos pressupostos (Theaker & Yaxley, 2013).

Existem diferentes visões sobre este tema, contudo este estudo irá seguir a ideia explorada por L'Etang (2013, s.p.):

[A]s RP são distintas do MKT no sentido em que estas se preocupam com todas as relações da organização e com a opinião do público de forma mais ampla. Em contraste, o MKT tem como prioridade o foco no consumidor e na cadeia de fornecedores [...]. Através de uma perspetiva de MKT, as RP são uma parte tática do 'MKT de comunicação' no qual inclui a publicidade, venda pessoal, publicidade por correio, promoção de vendas, feira de negócios e exposições, patrocínios, embalagens [...]. As RP e MKT sobrepõem-se, mas como diferentes focos. Cada vez mais, as

²³ “The bond between the sport consumer and his favorite sport element is so strong that the consumer will use any occasion to talk about it, or even praise it (be it sports team, athlete, sports event or even sport equipment). This strong and long lasting relationship increases the efficiency of a very important marketing communication tool in sports – team branded products (shirts, caps, pens, mugs, sports equipment, etc.). The use of such products is specific to sports, the organization being able to promote its identification elements (brand, logo, slogan, etc.) through products that the public can buy all year long, not only when there are matches or special events. The stronger the organization brand, the attractive are its branded products” (Șerbănică & Constantinescu, 2016: 33)

RP e o MKT têm funções em conjunto nas organizações desportivas, porque muito do trabalho foca no branding e nas relações com os media num ambiente competitivo [...].²⁴

De forma a completar a ideia anterior os autores Hopwood, Kitchin e Skinner (2010: 23) apresentam outra distinção:

[...] recentemente tem vindo a tornar-se cada vez mais evidente que as relações públicas de desporto e o marketing de desporto têm propósitos diferentes. Enquanto que o marketing tem como principal objetivo assegurar que a identidade desportiva é lucrativa, as relações públicas têm como prioridade estabelecer e manter relações longo prazo.²⁵:

[...] ambos reconhecem a necessidade de segmentar o mercado, reconhecem a importância das atitudes no mercado, perceções, imagens e formular programas e ambos reconhecem a necessidade de um processo de gestão que consista em análise, planeamento, implementação e controlo.²⁶ Hopwood, Kitchin e Skinner (2010: 61)

Tanto as RP e o MKT têm o seu papel nas organizações desportivas, com objetivos diferentes, as RP com foco nas relações e o MKT na parte comercial/vendas e que ao trabalharem em conjunto e direcionados nos mesmos objetivos, valores, missão e filosofia da organização trarão benefícios às organizações e irão complementar-se. Ou seja, este estudo, vai ter em conta uma visão abrangente da comunicação, e a forma como a comunicação é trabalhada para o público da organização desportiva.

2.3. Desafios e Futuro

Para os autores White e Mazur (1995) um dos grandes desafios para as RP passa por conseguir antecipar problemas, crises, eventos ou oportunidades antes destes surgirem o que muitas vezes pode ser complicado, principalmente com o aparecimento e crescimento dos SM na área de Desporto, pois o resultado de uma competição é completamente

²⁴ “PR is distinct from marketing in that it is simultaneously concerned with all organizational relationships and with public opinion more widely. In contrast, marketing’s priority is focused on the consumer and the supply chain [...]. From a marketing perspective, however, PR is a tactical part of ‘marketing communications’ which includes advertising, personal selling, direct mail, sales promotion, trade fair and exhibitions, sponsorship, and packaging. [...] PR and marketing overlap but each has a distinct focus. Increasingly, PR and marketing functions coalesce in the sports business because much of the work focuses on branding and media relations in a competitive environment [...]” (L’Etang, 2013: s.p.)

²⁵ “Whereas sport marketing’s primary objective is to ensure the sport entity is profitable, sport public relations’ main priority is the establishment and maintenance of long-term relationship.” (Hopwood et al., 2010: 23)

²⁶ “[...] both recognise the need for market segmentation, both acknowledge the importance of market attitudes, perceptions and images in formulating programmes and both acknowledge a management process consisting of analysis, planning, implementation and control.” (Hopwood et al. 2010: 61)

imprevisível, e muitas vezes a comunicação tem de ser adaptada consoante o desempenho desportivo.

Duarte (2009) defende uma visão que refere a mudança do espírito tradicional do desporto para algo contemporâneo, numa abordagem relacionada com o negócio que está muito associado ao facto de os jogadores se estarem a tornar em marcas e que, por vezes, conseguem ser mais populares do que o próprio clube, com a ajuda de plataformas como os SM. Com isto surgem desafios para as RP e o desenvolvimento de novas áreas de especialização como as RP de celebridades (Duarte, 2009) o que futuramente poderá ser uma nova função de RP segundo Şerbănică e Constantinescu (2016: 32 cit. Summers & Johnson Morgan, 2008) que defendem:

Sucesso global das celebridades de desporto geraram e suportaram a máquina de RP, cujo papel fundamental é manter a marketabilidade e um high profile destas estrelas por uma perspectiva de investimento corporativo e de uma perspectiva pessoal do atleta. Grande parte dos atletas reconhecidos contrataram agências de media e de RP para gerir e desenvolver a sua imagem e perfil, longe das atividades de RP geradas através de investidores corporativos que utilizam as estas celebridades para o seu próprio benefício.²⁷

Os autores Theaker & Yaxley (2013) completam a ideia anterior destacando o surgimento dos SM e a sua ascensão, visto que, as audiências têm acesso a diversas fontes de informação, tornando-se num desafio para uma organização e especialmente para os profissionais de RP, gerir todas as fontes de informação sobre a organização, marca ou produto e torná-la consistente e coerente. Apesar das ferramentas dos social media permitirem fazer targets específicos às audiências, segundo as autoras, isto também se pode traduzir em invasão de privacidade dos consumidores, tornando a gestão de marca cada vez mais complexa, pois não só os consumidores conseguem obter facilmente informações como produzi-las, sejam elas positivas ou negativas, e os profissionais de RP não conseguem ter controlo.

Amalia (2015: 54) a este último ponto sobre os SM acrescenta que o público é constantemente “bombardeado diariamente” com um grande volume de informação, sendo assim difícil comunicar e fazer chegar ao público, porque tem de realmente captar

²⁷ “Globally, successful sporting celebrities have been able to generate and support a massive PR machine, whose fundamental role is to maintain the marketability and high profile of these stars, both from a corporate investment perspective and from personal athlete perspective. Most high-profile athletes employ media and PR agencies to manage and to develop their image and profile, quite apart from the PR activity generated by corporate investors using the sport celebrity for their own strategic goals.” (Şerbănică & Constantinescu, 2016: 32 cit. Summers & Johnson Morgan, 2008)

a atenção do consumidor senão apenas será mais uma comunicação/informação que lhe vai passar despercebida, constituindo assim na visão da autora, um grave problema, pois para a organização ter visibilidade e interação terá de despende de grandes valores na publicidade, dando assim incentivo à criatividade do profissional de RP para captar a atenção da audiência sem ter de recorrer a grandes quantias.

Para Heath (2001: 637) as RP irão ser afetadas pelo avanço das tecnologias, pela comunicação instantânea e pela política internacional, pois estes fatores irão:

[...] forçar os profissionais de relações públicas a avaliar as suas próprias suposições e ações. As relações públicas sem dúvida que irão sofrer com o processo da tecnologia como a Internet. A comunicação instantânea vai reduzir o tempo que os profissionais de relações públicas vão ter para reagir a problemas organizacionais e a desastres ambientais. Portanto, novos métodos e especialidades irão emergir e organizações tradicionalmente fechadas irão ter de abrir a sua comunicação ao público para conseguirem sobreviver.²⁸

Atualmente podemos observar este impacto das tecnologias, principalmente dos SM nos profissionais de RP e cada vez mais é evidente a adaptação e especialização nesta área, verifica-se a importância dos SM para o desporto, as potencialidades, mas também os desafios, pelo que importa estudar estas áreas.

Para o autor Grunig (2011) grande parte dos profissionais de RP considerava difícil praticar as suas funções através de um paradigma interpretativo que tentava controlar mensagens que o seu público recebia. Contudo, muitos destes, utilizam os novos *media* da mesma forma que costumavam usar os *media* tradicionais e na perspectiva teórica de Grunig, os *media* digitais não alteram a teoria de RP, apenas vêm facilitar a aplicação de uma gestão estratégica, e defende que no futuro vai ser praticamente impossível não recorrer a esta abordagem digital que é um ponto que irá transparecer no capítulo de “Social media”.

No estudo de Şerbănică e Constantinescu (2016) é evidenciado que segundo alguns especialistas, o futuro das RP na área de Desporto será brilhante e que com as novas tecnologias, especialmente os SM, as organizações com grande visibilidade irão dominar

²⁸ “All of these factors will force public relations professionals to evaluate their own assumptions and actions. Public relations no doubt will be affected by technologies and processes such as the Internet. Instantaneous communication will reduce the time that public relations professionals have to react to organizational problems and environmental disasters. Thus, new methods and specialties might emerge, and traditionally closed organizations will have to open communication with new publics to survive.” (Heath, 2001: 637)

as plataformas, mas se as RP não desenvolverem relações a todos os níveis e se não criarem *engagement*, esta visibilidade irá decrescer. Acrescentam ainda que apesar de a sociedade ter evoluído, o sucesso da indústria baseia-se na qualidade das relações com os seus adeptos e simpatizantes, jogadores, patrocinadores e media (Șerbănică & Constantinescu, 2016).

Como foi referido por Duarte (2009) e Șerbănică e Constantinescu (2016), o futebol e o Desporto são altamente mediatizados e observados, e a evolução dos canais de comunicação acabou por transformar as RP e as próprias organizações, pois tiveram de se adaptar aos novos meios de comunicação, neste caso aos SM, que será o tema explorado no próximo capítulo e o impacto que este canal teve nas RP e nas organizações.

III - Social Media

Este capítulo terá como principal foco os SM que será o principal objeto de análise neste estudo, importa assim, explorar esta área desde o início, e por isso, o primeiro ponto será o surgimento da Internet e conseqüentemente o da Web 2.0. Posteriormente, iremos analisar os SM e as suas plataformas e toda a sua envolvimento, desde a sua relação com as organizações, neste caso relacionadas com o Desporto e com as Relações Públicas para percebermos o impacto e a influência.

De forma a introduzir este capítulo, começamos resumidamente por explorar o conceito dos *social media* como um *site Web* que permite construir relações junto das pessoas que partilham interesses, atividades e conexões e que permite às marcas e organizações participar nesta conversa online através de grupos ou páginas (Motion et al., 2016).

Face às RP, os SM abriram novos caminhos e possibilidades, mas levantaram muitas questões para os praticantes desta profissão e para os académicos (Motion; Heath e Leitch, 2016:1), pois tornaram-se numa conversa poderosa a nível global que começou através da Internet e a uma velocidade alucinante (Sheldrake, 2011:2) e será algo que iremos explorar posteriormente neste capítulo.

1. Internet

A Internet:

[...] veio proporcionar mais um ponto de viragem histórico. [...] Não foi apenas o quebrar de barreiras temporais e geográficas que as outras revoluções mediáticas proporcionaram, permitindo um maior acesso á informação de um número superior de pessoas; foi a permissão de interação em grande escala entre emissor e receptor que alterou a regulação das relações comunicacionais – em especial após o advento da popularização da Web 2.0, que marca a passagem de uma Internet de consulta para uma dinâmica social [...]. (Jorge, 2017: 114)

Segundo o livro “The Cluetrain Manifesto” (Levine et al., 2009) a Internet iria alterar definitivamente a forma de comunicar das organizações para o público, com isto o autor pretende transmitir que as organizações se irão tornar mais humanas, deixando de existir comunicação massificada e indiferenciada. O que era apenas uma visão dos autores referidos anteriormente, tornou-se numa realidade, pois as organizações agora participam em conversas globais, que tentam elevar o seu reconhecimento e ultrapassar fronteiras não só geográficas, mas também em ambiente digital.

“A Internet veio permitir uma série de novas possibilidades criando novos padrões de comportamento e quebrando barreiras até aí ultrapassáveis.” (Jorge, 2017: 117). Com a Internet surgiu um fenómeno de crescimento, visto que em 2012 o número de utilizadores era de 2.424 mil milhões e atualmente ultrapassa os 3.578 mil milhões, verificando na figura 3 que existe uma tendência para estes números continuarem a crescer. Relativamente a Portugal 70% da população são utilizadores de Internet (Hootsuite & We Are Social, 2017)²⁹.

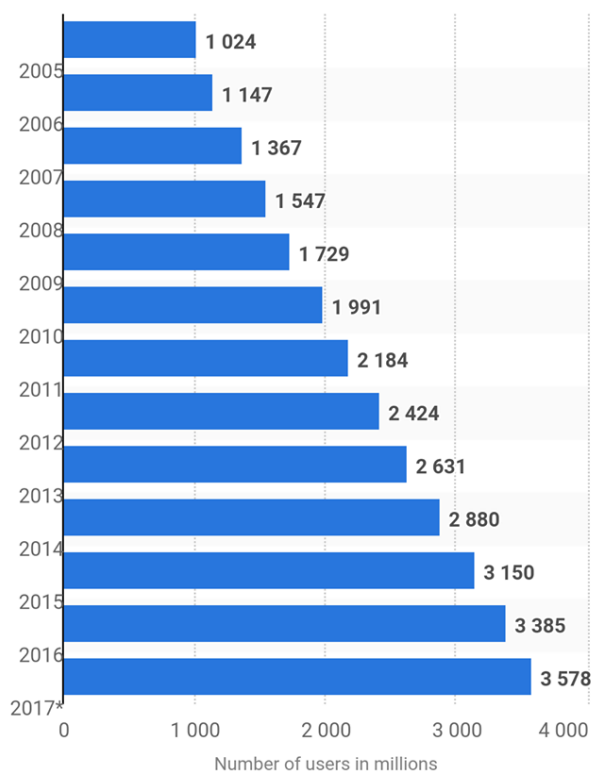


Gráfico 2 Evolução do número de utilizadores de Internet no mundo. (Statista, 2018)

A Internet passou de uma rede de consulta e de informação estática para uma plataforma dinâmica, interativa e visual (Jorge, 2017), tornou-se num produto de consumo que no seu surgimento era utilizado num local físico, mas que na atualidade grande parte da população tem a Internet no “bolso” (Earl & Waddington, 2013). Os dispositivos de acesso são cada vez mais diversificados, vão desde computadores desktop, telemóveis, *tablets*, consolas de jogos, televisões, relógios e outros tipos de gadgets.

O autor Schmidt e Cohen (2013: 21) define que as plataformas *online* “constituem um verdadeiro paradigma de mudança, ao mesmo nível da invenção da televisão, e o que lhes

²⁹ Para obter mais informação sobre este tema consulte a “Estatísticas do ambiente digital em Portugal” no Anexo 3.

confere poder é a sua capacidade de crescimento, nomeadamente a velocidade com que ganham escala.”. Atualmente as pessoas estão mais interligadas do que nunca através de uma rede instantânea e inseridas em comunidades online e o Schmidt defende que este avanço digital terá implicações em diversas componentes da sociedade, seja na política, na economia, nos *media*, no mundo empresarial ou normas sociais, estamos perante uma aceleração à escala mundial que promove uma globalização de produtos e ideias (Schmidt; Cohen 2013).

A Internet sem dúvida que veio melhorar/alterar a forma como comunicamos e como interagimos com os nossos públicos e os autores Hopwood, Kitchin e Skinner (2010) evidenciam os benefícios que são os seguintes: a extensão de alcance até ao nosso público-alvo atravessa barreiras; comunicação direta entre as organizações sem os guardiões da comunicação de massas; melhor interatividade e feedback; aumenta oportunidades de integração entre o mundo real e o virtual; baixos custos; disponibilidade 24h; alcance global; rapidez de troca de informação; suporte de múltiplos conteúdos, desde do texto aos vídeos; interatividade; adaptação e personalização para diferentes setores no mercado.

1.1. Web 2.0

O termo Web 2.0 surgiu através da autora DiNucci, que no seu artigo “Fragmented Future” antecipa o futuro da Web referindo que:

A Web atualmente é essencialmente um protótipo [...] A Web que conhecemos agora, carrega numa janela de navegador é essencialmente um ecrã estático, e é apenas um embrião da Web que está para vir. Os primeiros vislumbres da Web2.0 estão a começar a aparecer, e nós estamos apenas a começar a ver como é que o embrião poderá desenvolver. (DiNucci, 1999: 32)³⁰

Apesar desta criação do termo Web 2.0, este apenas se popularizou quando o autor O’Reilly o utilizou numa conferência, autointitulando-se como o criador do conceito, defendendo que:

[...] Web 2.0 é uma rede como plataforma que abrange todos os aparelhos conectados; as aplicações Web 2.0 são aquelas que aproveitam ao máximo as vantagens intrínsecas desta

³⁰ “Today’s Web is essentially a prototype [...] The Web we know now, which loads into a browser window in essentially static screenfuls, is only an embryo of the Web to come. The first glimmerings of Web 2.0 are beginning to appear, and we are just starting to see how that embryo might develop.” (DiNucci, 1999: 32)

plataforma: disponibiliza software como um serviço continuamente atualizado que quantas mais pessoas utilizarem melhor fica, consome e remexe dados através de múltiplas fontes, incluindo utilizadores individuais, ao fornecer dados próprios e serviços de forma a permitir a remixagem por outros, criando uma rede com efeito através de uma ‘arquitetura de participação’ e ir além da metáfora da página da Web 1.0 para dar aos utilizadores uma experiência rica. (Aced, 2013:2 cit. Tim O’Reilly, 2007)³¹

Para o autor Macnamara (2014) a característica principal da Web 2.0 são as aplicações que permitem e que incentivam a contribuição do seu utilizador e defende que a sua popularidade de *sites* na Internet Web 2.0 deve-se à sua capacidade de criar comunidades de profissão e de interesses e permitir participar em conversações ou diálogos sobre práticas partilhadas ou interesses, ou seja, deixou de haver uma receção de conteúdo e terminar ali o diálogo e ser apenas um monólogo.

Os autores Khor e Marsh descrevem que que a Web 2.0 poderá ser estendida para descrever os media emergentes e as práticas comunicacionais do público que são caracterizados como conectividade, comunicação, criatividade e co-criatividade e colaboração (Macnamara, 2014 cit. Khor & Marsh). Esta ideia referida anteriormente vai ao encontro da visão de Aced (2013) sobre a Web 2.0 ser caracterizada por uma comunicação *two-way* e pela participação do utilizador, acrescentando que é a Web 2.0 é que é definida como uma plataforma onde o conteúdo e as aplicações deixaram de ser criadas e publicadas por indivíduos, mas sim modificadas continuamente por todos os utilizadores de forma participativa e colaborativa (Aced, 2013 cit. Kaplan & Haenlein, 2010).

Para Phillips e Young (2009: 102) a Web 2.0 é uma evolução da Web que passou de um “repositório de informação e de comunicação para um espaço simétrico de comunicação, uma plataforma que acrescenta a troca de conhecimentos e conversações para um local onde as pessoas facilmente conseguem misturar e corresponder ambos”, e que isto é visível através de canais como o Facebook e Instagram que têm um grande alcance.

A Web 2.0 segundo Jorge (Jorge, 2017: 115) refere-se “[...] à segunda geração de serviços baseados na Internet.” e o autor Brown (2009) e Naughton (2012) vão ao

³¹ “[...] Web 2.0 is the network as platform, spanning all connected devices; Web 2.0 applications are those that make the most of the intrinsic advantages of that platform: delivering software as a continually-updated service that gets better the more people use it, consuming and remixing data from multiple sources, including individual users, while providing their own data and services in a form that allows remixing by others, creating network effects through an ‘architecture of participation’, and going beyond the page metaphor of Web 1.0 to deliver rich user experiences.” (Aced, 2013: 2 cit. Tim O’Reilly, 2007)

encontro destas ideias referidas anteriormente, pois definem a Web 2.0 como uma nova versão que se abriu aos usuários comuns, permitindo a estes adicionar conteúdo e a ser algo criado pelos utilizadores de forma livre e sem motivos económicos, ou outros, dando como exemplo o *blogging* e o Flickr onde partilham fotografias livremente e vídeos no YouTube e posteriormente os social media com as comunidades *online*.

Brown (2009) acrescenta ainda que a Web 2.0 reflete a mudança e que é um instrumento de aceleração em que os consumidores têm a possibilidade de partilhar os seus pontos de vista e opiniões dentro de comunidades ou diretamente às organizações.

A Web 2.0 trouxe as conversações todas para a Web e gerou interações de massas dentro de comunidades *online* ou de grupos inseridos em diversas plataformas de SM, mostrando que a Web 2.0 é mais do que tecnologia, é uma Web social.

1.2. Ecosistema mediático

“A Internet deve ser compreendida como uma plataforma que proporciona um conjunto de possibilidades, em evolução constante, e na qual um novo ecossistema mediático emergiu.” (Jorge, 2017: 118) e torna-se importante compreender este novo ecossistema para entendermos a noção de SM.

O ecossistema mediático tornou-se numa realidade complexa e sem um fluxo unilateral. Com os social media, o ecossistema mediático mudou para sempre. [...] possibilitaram que o acesso aos conteúdos fosse possível por qualquer pessoa, em qualquer lugar, em qualquer hora e em diversas plataformas. Mas, igualmente importante, transformou os públicos em atores ativos no debate político, dando-lhes a possibilidade de fazerem a sua voz chegar a uma audiência global, se os seus conteúdos forem suficientemente relevantes. (Jorge, 2017: 119 cit. Earl et al., 2013)

O autor Sheldrake no seu livro *The Business of Influence* desafia os seus leitores a reconsiderar os fluxos de influência nas organizações, e tenta reformular a comunicação destas e para isso ele identifica 6 fluxos primários de influência:

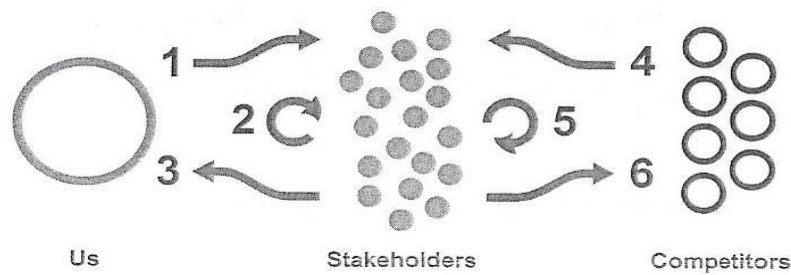


Figura 3:6 Fluxos de Influência (Sheldrake, 2011).

- 1- A influência da organização para com os seus *stakeholders*;
- 2- Os *stakeholders* da organização influenciam-se uns aos outros com respeito à organização;
- 3- Os *stakeholders* influenciam a organização;
- 4- Os concorrentes influenciam os *stakeholders*;
- 5- Os *stakeholders* influenciam-se uns aos outros com respeito aos concorrentes;
- 6- Os *stakeholders* influenciam os concorrentes. (Sheldrake, 2011)

Sheldrake (2011) refere que o primeiro fluxo é um foco do Marketing e das Relações Públicas, que o terceiro consiste na circulação interna de novos *clippings*, informação para a investigação do Marketing que permitirá perceber as preferências dos consumidores, atitudes e comportamentos e que o quarto possibilitará perceber como os nossos concorrentes agem perante os nossos *stakeholders*.

Para Earl e Waddington (2013) o primeiro fluxo e o terceiro são usualmente as áreas onde as organizações investem maioritariamente no Marketing e nas vendas. No segundo fluxo os autores Earl e Waddington (2013) defendem que a tecnologia fez com que este ponto se tornasse em algo difícil de gerir ao nível da reputação da organização e do seu mercado *online*. Os *stakeholders* utilizam a Internet para se encontrarem uns aos outros e comunicar *online* sobre a organização e segundo Earl e Waddington (2013) estas conversações têm conteúdo pouco comum sobre a organização, tornando-se assim fácil encontrar a concorrência e a influência que esta tem sobre os *stakeholders* e vice-versa e podemos perceber isto ao analisar o fluxo 4, 5 e 6. Posto isto, as organizações têm de seguir estas conversações e entender que estas poderão ter impacto na sua reputação.

Com a ajuda da Internet, os fluxos 2 e 3 serão possíveis de observar devido ao que foi referido anteriormente, pois os *stakeholders* utilizam as diversas plataformas *online* para comunicar sobre a organização permitindo retirar informação.

A Internet permite que uma organização monitorize melhor os fluxos de influência. No entanto, novos desafios se levantam. A informação é hoje mais porosa e a transparência, podendo não ser total, é cada vez maior e imperativa. (Jorge, 2017: 121 cit Philips et al. 2009)

2. Social media

“Os social media são um produto da tecnologia da Web 2.0 e a sua importância deve-se ao facto de representar a democratização das notícias e da informação.” (Solis & Deirdre, 2009: 46³²).

Social media é um termo segundo Sheldrake (2011) que descreve todos os *media* que não são tradicionais, e refere-se a tradicionais como média industriais ou *mass media*. Para este autor, os SM permitem aos consumidores serem produtores, ou seja, é um *media* que as organizações têm que possibilita ao público interagir, criar relações e partilhar pontos de vista (Sheldrake, 2011). Aced (2013 cit. Blank & Reisdorf, 2012) concorda com esta ideia dos *social media* e refere que é uma evolução do mundo *online*, pois qualquer utilizador pode ser produtor de conteúdo algo que era impossível antes da Web 2.0.

Para Waddington (2012) a expansão dos *social media* vieram alterar para sempre a forma de comunicar, mas que a vieram diversificar, visto que, é um ecossistema complexo e conectado que permite criar relações, paixões e cria o desejo de estarmos conectados. O autor acrescenta ainda que a estas redes sociais já existiam como algo individual, pois nós mantivemos sempre conexões com a família, amigos ou profissionais. Todos nós pertencemos a grupos, clubes, bairros e a uma sociedade, a Internet simplesmente criou estas redes sociais que já tínhamos de forma visível e de fácil acesso (Waddington, 2012). Atualmente com estas redes *online*, podemos conhecer amigos, colegas, pedir recomendações e até construir uma relação com uma marca e Naughton (2012) segue esta ideia referindo que a tecnologia veio conectar pessoas através dos seus interesses, atividades para além da política, da sociedade, da economia e das barreiras geográficas,

³² “Social media is the product of Web 2.0 technology, and it’s important because it represents the democratization of news and information” (Solis & Deirdre, 2009: 46).

no fundo surgiu um espaço virtual onde se pode procurar amigos, relações, negócios e oportunidades de emprego.

Para completar a ideia anterior, o autor Brown (2009) refere-se aos SM como uma extensão natural do conceito original da Internet, mas que evoluiu para um conceito de comunidades *online* onde as plataformas mais populares são utilizadas por milhões de pessoas diariamente. Brown (2009) acrescenta ainda que estas plataformas são baseadas em diversas temáticas, seja de amizades ou interesses comuns, mas que a cada dia que passa, as formas de interagir dos utilizadores nos SM aumenta. Estas plataformas incorporaram mensagens instantâneas como o *chat*, que permite partilhar ficheiros, *blogging* e conteúdos de outras plataformas como vídeos, e o autor Brown (2009) refere que os SM estão a revolucionar a forma de comunicar e de partilhar informação.

Segundo Coombs e Holladay (2014) os SM são um novo canal de comunicação para as RP e a evolução destas reflete-se na comunicação tecnológica. A rádio, televisão e as páginas Web são canais de comunicação que vieram forçar mudanças na prática das RP e foram estes elementos únicos de cada canal de comunicação que causaram estas alterações, enquanto que a televisão adiciona conteúdo visual às mensagens, as páginas Web vieram permitir às organizações de publicar uma grande variedade de mensagens.

As plataformas *online* promovem a conversação e a colaboração ativa em circuitos multidirecionais sem restrições, são ferramentas digitais que apresentam um amplo desenvolvimento de programação e se convertem em diálogos dinâmicos e colaborativos Brown (2009).

Macnamara (2014) defende que no início do século XXI estamos no meio de uma grande revolução da comunicação nos média, o mundo digital e a Internet incorporam a Web 2.0. Os média digitais como descreve o autor trouxeram mudanças muito profundas para a natureza das organizações e para a comunicação contemporânea (Macnamara, 2014 cit. Nightngale & Dwyer, 2007). O autor acrescenta ainda que esta revolução envolve a proliferação das novas tecnologias e grandes mudanças na produção de conteúdos para os media, distribuição e no seu consumo e que irá ter um grande alcance e novos termos de que irão entrar no léxico de produtores e consumidores dos *media* (Macnamara, 2014).

Para Earl e Waddington (2013) as conversações *online* têm a vantagem de serem preservadas para eternidade em formato de texto digital tornando-se mais fácil disseminar rapidamente junto de milhões de pessoas e perante esta ideia Pfeffer et al. (2014) refere

que o *word-of-mouth*³³ também acontece nos SM e que tem grande poder, pois o alcance das mensagens poderá ser a nível global, a este *word-of-mouth* em ambiente digital os autores Chu e Choi (2011) diferenciam como eWOW (electronic Worth Of Mouth) referindo que é uma opinião de um utilizador positiva ou negativa presente em ambiente digital e que esta estará sempre disponível no digital, enquanto que o *word-of-mouth* é presencial. Em relação ao *word-of-mouth* Earl e Waddington (2013) acrescentam que os SM vieram alterar a forma que o *word-of-mouth* tem na reputação de uma marca, pois a audiência atualmente em vez de confiar plenamente em coisas ditas no seu ambiente, vai fazer a sua pesquisa *online* e decidir em minutos a sua opinião sobre aquela marca/produto e por isso torna-se importante ter atenção às pegadas que a marca deixa no mundo online, porque para as RP o *word-of-mouth* é um recurso poderoso.

2.1. Diferenças entre Social e Mass media

Este termo surge segundo McQuail (2000: 4) como “[...] uma abreviatura para descrever meios de comunicação que operam em grande escala, atingindo e envolvendo virtualmente quase todos os membros da sociedade em maior ou menos grau.”

Macnamara (2014 cit. Potter, 2009) também defende que os *mass media* são uma produção tecnológica de mensagens que torna possível comunicar para um grande número de pessoas ao mesmo tempo, mas acrescenta que o termo de massas não deve ser guiado por termos quantitativos e defende que o *mass media* é um canal tecnológico de comunicação com apenas um sentido de disseminação de informação que distribui mensagens pelas organizações com o propósito de criar e de manter audiências (Macnamara, 2014 cit Thompson, 1995).

O autor McQuail, 2000: 4) acrescenta ainda que os *mass media*:

[...] constituem uma fonte básica de definições de imagens da realidade social e a expressão mais alargada da identidade comum; são o maior foco de interesse do tempo de lazer, providenciando «o ambiente cultural» comum para a maior parte das pessoas, mais do que qualquer outra instituição.

Cardoso et al. (2009: 16) com outro tipo de visão, defende que o modelo de comunicação de massas se tornou num modelo em rede que se define em três características: “1)

³³ Entende-se por *word-of-mouth* como uma partilha de informações ou opiniões sobre um serviço, produto ou organização entre consumidores sem intuito comercial (Chu & Choi, 2011).

processos de globalização comunicacional; 2) ligação em rede de media de massa e interpessoais e, conseqüentemente, mediação em rede; e 3) diferentes graus de uso da interatividade.”. Para explicar a alteração do paradigma comunicacional, refere que a origem do novo sistema de media se deve à: “1) retórica maioritariamente construída em função da imagem em movimento; 2) novas dinâmicas de acessibilidade da informação; 3) utilizadores como inovadores; e 4) inovação nos modelos de notícias e de entretenimento. (Cardoso et al. 2009: 16).

O novo modelo de comunicação em rede [...] um sistema de media onde a interactividade forma o seu modelo organizacional, um sistema de media que oferece dois nós fundamentais, um centrado na baixa interactividade, onde a televisão reina, e outro onde o centro é a Internet, proporcionando alta interactividade. Estes diferentes nós de media estão ligados sobretudo através dos media interpessoais, que podem também ser utilizados como mass media, nomeadamente os telemóveis, e-mail, iPods e ofertas similares como o WiFi, etc. (Cardoso et al. 2009: 35).

O modelo comunicacional da nossa sociedade é moldado pela capacidade dos processos de globalização comunicacional mundiais, juntamente com a articulação em rede massificada e a difusão de media pessoais, e, em consequência, o aparecimento da mediação em rede. A organização de usos e ligação em rede dos media dentro deste modelo comunicacional parece estar diretamente ligado aos diferentes graus de uso de interatividade que os nossos media actuais permitem. (Cardoso et al. 2009: 56).

Estabelecendo uma ligação com os outros capítulos teóricos, e no potencial dos *mass media*, Isaacson (2010), no seu estudo, cita Stoldt et al. (2006), referindo que o grande potencial das RP de Desporto numa organização é sem dúvida os *mass media*, porque Desporto é altamente mediatizado, essencialmente o Futebol, através de vários canais, e por isso, é importante haver uma parceria estabelecida entre os media e a organização, neste caso pelas RP, para que a informação chegue de forma correta e direta até á sua fonte que são os adeptos e simpatizantes da modalidade.

Dando seguimento ao autor Isaacson (2010) sobre os *mass media*, Şerbănică e Constantinescu (2016) também defendem que estes são uma relação crucial no desporto, pois estes decidem a que evento desportivo vão entregar as audiências e a informação que aparecer nas notícias vai ser vista como algo objetivo. A desvantagem que isto poderá representar, é que os media são imparciais, logo as organizações desportivas não têm controlo, especialmente se aparecer a oportunidade de publicar um escândalo (Şerbănică & Constantinescu, 2016).

2.2. Desafios ao nível da transparência

O ecossistema mediático sofreu alterações, porque o acesso aos conteúdos pode ser feito por qualquer pessoa, a qualquer hora e em qualquer parte do mundo através da Internet e permite-lhes chegar a uma audiência global, e a transparência surge como uma consequência da alteração deste paradigma.

Para o autor Waddington (2012) a autenticidade e a transparência têm um papel crucial na eficácia da organização e interessa neste ponto compreender esta ideia do autor e a importância da autenticidade e da transparência.

Para os autores de “Brand Vandals” (Earl & Waddington, 2013), a transparência é um mundo novo em que é a única opção das organizações na sua comunicação, mas que ainda é algo muito raro acontecer e que vai ser uma mudança demorada.

Os autores Coombs e Holladay (2010) defendem que as RP “são uma parte integral da transparência e que está envolvida na disseminação da informação através das organizações e da facilitação que os constituintes exigem informação da organização.” e na realidade a transparência deve ajudar os constituintes a tomar decisões informadas sobre problemas públicos e a sua envolvência com as organizações.

Coombs e Holladay (2010) recorrem a Best (2005) para explicar que o termo “transparência” está a ser utilizado em excesso e que se tornou numa *buzzword*³⁴ e que aparentemente parece ser a solução para tudo e que este conceito poderá ser problemático quando se perde o verdadeiro sentido da palavra e do que deve ser feito na prática. Devido a este excesso, por vezes torna-se complicado identificar a verdadeira voz da organização devido aos múltiplos canais de informação que existem.

A transparência pode ser uma qualidade da organização, no entanto, a verdadeira transparência ocorre quando a organização respeita a integridade dos *stakeholders* e não procura manipular ou controlar o acesso à informação (Coombs & Holladay, 2010 cit. Gower, 2006).

A transparência é um mecanismo que serve para controlar e as organizações são livres de decidir o seu nível de transparência, mas é algo que pode humanizar a organização, pois

³⁴ Entende-se por *buzzword* como uma palavra que se tornou popular por um período.

permite à audiência ver para além da organização, livre de pretensão, falsidade e livre de estratégias de MKT.

As organizações têm o poder de gerir e controlar a transparência no seu processo de comunicação, no entanto não podem revelar toda a sua informação, pois seria algo impraticável e por isso existe uma gestão estratégica que seleciona o que irá ser apresentado e em como poderá ajudar na sua reputação (Coombs & Holladay, 2010).

A transparência é um processo consistente que poderá influenciar as relações, e as RP devem ter em consideração esta influência, pois o público irá procurar informação necessária para colmatar as suas necessidades e por isso, é essencial a organização ser transparente e providenciar a informação necessária, porque se não o fizer eles irão procurar esta informação noutras fontes credíveis ou não (Coombs & Holladay, 2010).

Os autores Coombs e Holladay (2010) acrescentam ainda que a transparência poderá ajudar a manter as RP honestas, e as RP podem ser utilizadas para que a transparência possa ser utilizada de forma apropriada, é uma união com grande potencial quando existir um balanço entre elas.

A Wikileaks é uma organização sem fins lucrativos de media que publica/partilha informações privadas e classificadas através de fontes anónimas de jornalistas, por isso a transparência tornou-se em algo muito real, pois a Wikileaks representa uma dura realidade do futuro da transparência que as organizações têm de enfrentar. Face a isto, a única forma de uma organização de poder defender é ser autêntica e transparente na sua comunicação, porque apesar de nunca serem alvo desta organização a Google também consegue fornecer muita informação aos consumidores através de fontes não controladas pela organização (Earl & Waddington, 2013).

Como referido em epígrafe, mais de seis biliões de pessoas têm acesso à banda larga móvel e isto tem impacto nas organizações, porque qualquer um pode filmar/gravar e publicar, tornando-se assim impossível esconder ou proteger algum acidente, erro, violação de segurança ou outros problemas que possa surgir (Macnamara, 2014). Esta é uma realidade que as organizações têm de aceitar e que prova que elas têm de adaptar-se ao conceito de transparência.

2.3. Plataformas

A noção de SM está muito associada ao fenómeno de novos *media* digitais onde qualquer utilizador pode comunicar com outro, criar conteúdo e partilhá-lo com os outros através de uma conta pessoal que pode aceder através de diversos dispositivos (Motion et al. 2016 cit Bechmann & Lomborg, 2013).

Devido à grande diversidade e número de plataformas, o autor Macnamara (2014) encontrou uma versão de Kaplan e Haenlein (2010) em que sugerem uma classificação para os SM, propondo seis categorias: “projetos colaborativos (ex. Wikipédia); *blogs* e *microblogs*; conteúdo de comunidades (ex. Youtube com partilhas vídeos e Flickr com a partilha de fotografias); sites de *social media* (ex. Facebook); mundo de jogos virtuais (ex. World of Warcraft) e mundos sociais virtuais (ex. Second Life)” (Macnamara, 2014 cit. Kaplan & Haenlein, 2010)³⁵.

De forma a percebermos o âmbito das diversas plataformas, apresenta-se abaixo um gráfico que demonstra o número de utilizadores ativos por plataforma, e rapidamente podemos perceber que o Facebook domina o gráfico com o maior número de utilizadores, de seguida o YouTube e posteriormente o Instagram.

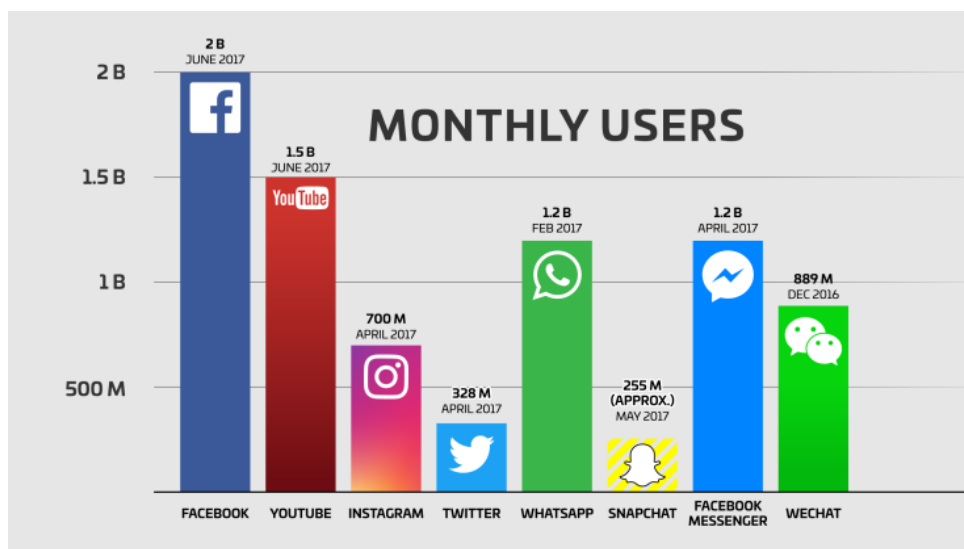


Gráfico 4 Facebook now has 2 billion monthly users...and responsibility (Constine, 2017).

³⁵ “[...] collaborative projects (e.g., Wikipedia); blogs and microblogs; content communities (such as video sharing on YouTube and photo sharing on Flickr); social networking sites (e.g., Facebook); virtual game worlds (e.g., World of Warcraft), and virtual social worlds (e.g., Second Life).” (Macnamara, 2014 cit. Kaplan & Haenlei, 2010)

Relativamente aos utilizadores em Portugal podemos observar na figura abaixo que o Facebook continua líder, mas que o Google+ surge como uma plataforma relevante no panorama português assim como o Skype.

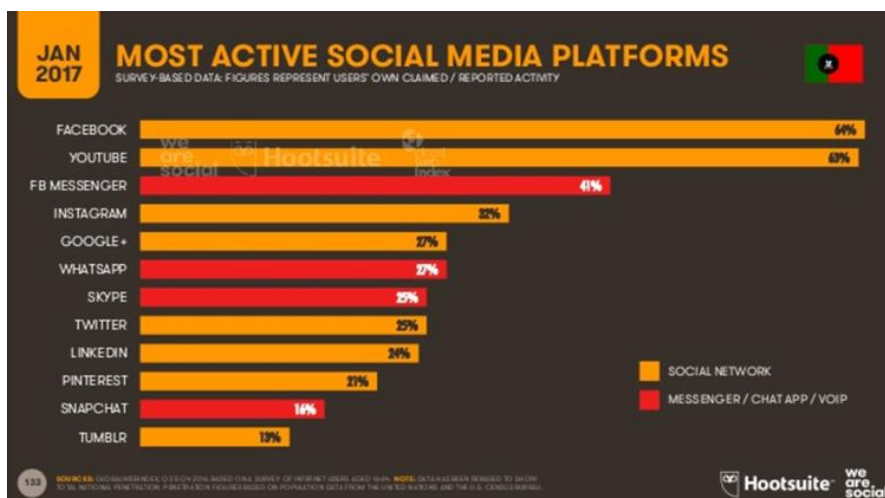


Gráfico 5 Most active social media platforms in Portugal (Hootsuite & We Are Social, 2017).

Apesar das diversas categorias apresentadas anteriormente, neste ponto iremos apenas focar na plataforma Instagram, que é uma plataforma que teve um crescimento muito rápido considerado pela revista Marketeer (2017) a nível nacional e por Wagner (2015) a nível internacional. Por ser uma plataforma especial merece a nossa atenção ao longo deste capítulo, pois esta será a ferramenta utilizada como método de recolha de dados nos quatro clubes.

2.4. Instagram

Como abordado em epígrafe, o Instagram insere-se no grupo de plataformas de SM e de partilha de fotografias, e por ser uma das ferramentas utilizadas como método de recolha, importa compreender e explorar esta plataforma.

2.4.1. Timeline

A 6 de outubro de 2010, Kevin Systrom e Mike Krieger lançam a aplicação gratuita Instagram apenas para dispositivos iOS (iPhone, iPad e iPod) e com o objetivo de facilitar a comunicação através de imagens (Cutler, 2012).

Após 3 meses deste lançamento, o Instagram atinge 1 milhão de utilizadores, sendo eleito em 2011 como o aplicativo do ano no iTunes e com 10 milhões de utilizadores (Pires, 2013).

Em 2012 a aplicação torna-se disponível também para dispositivos Android e é anunciada a compra do Instagram por parte do Facebook por 1 bilhão de dólares, aumentando assim o valor da marca Instagram. Com esta aquisição Zack Zuckerberg anuncia que pretende trabalhar em equipa para oferecer aos utilizadores uma melhor experiência na partilha e divulgação de fotografias através de dispositivos móveis (Jornal de Notícias, 2012).

A partir de maio de 2013 começa a ser possível identificar outros utilizadores na imagem publicada e a função *Photos of you* que permite ao utilizador visualizar imagens onde foi identificado. A junho, ainda do mesmo ano, a partilha de vídeos na plataforma passa a ser permitida, em novembro introduz-se publicidade patrocinada apenas direcionada para utilizadores dos EUA (Estados Unidos da América) e em dezembro surge a função *Direct* que permite aos utilizadores enviar imagens através da aplicação para um grupo de específico ou para apenas um utilizador, mas de forma privada (Arevalo, 2017).

Em 2014 surge a primeira aplicação do Instagram, o Hyperlapse apenas para dispositivos iOS que consiste numa *app*³⁶ para criar vídeos em *time-lapse* (TVI24, 2015), que permite ao utilizador mesmo sem conta no Instagram e com o próprio dispositivo filmar e criar vídeos de longa duração num vídeo de 15 segundos que pode ser acelerado até 12x (Almeida, 2014).

A março de 2015 surge o Layout, uma nova aplicação do Instagram apenas para iOS³⁷ e que permite aos utilizadores unir várias imagens numa só, através de uma montagem até nove imagens entre dez *templates* (TVI24, 2015). Estas montagens podem ser todas personalizadas, realizar *zoom* e espelhar, outra função desta aplicação é o *photo booth* em que a camara frontal tira quatro fotografias sucessivas de forma rápida (TVI24, 2015). Esta *app* permite que estas montagens sejam partilhadas noutras plataformas para além do Instagram, como o Facebook, Snapchat, Flipboard e Slack (TVI24, 2015). A setembro do mesmo ano, deixa de ser apenas publicidade direcionada para utilizadores dos EUA, a publicidade fica acessível a todas as organizações com vídeos até 30 segundos, ou seja, a publicidade torna-se global, e ainda neste ano, em outubro, surge a função/aplicação *Boomerang* (Arevalo, 2017)

A março de 2016 o *feed* de notícias do Instagram deixa de ser de forma cronológica para ser de algoritmo automático que coloca as melhores publicações primeiro, ou seja, analisa

³⁶ *App* é a abreviatura de aplicativo móvel.

³⁷ Tornou-se também disponível para Android em maio de 2015 (SAPOTEK, 2015).

os interesses e comportamentos do utilizador e mostra primeiro as publicações que considera relevantes para este e passou também a ter anúncios publicitários misturados no *feed* de notícias (Nunes, 2016). Em maio, do mesmo ano, a aplicação renova a imagem e identidade, alterando o ícone³⁸ e o *design* da aplicação; em junho anuncia a tradução instantânea, em julho os utilizadores passam a ter a hipótese de filtrar os comentários exercidos nas publicações, em agosto torna-se possível fazer *zoom* nas imagens publicadas e surge uma nova função, *InstaStories*, e em novembro os vídeos em direto (Arevalo, 2017).

Em 2017, surge uma nova função, as “Galerias” que aparece quando se pretende fazer um *upload*/publicação e que permite selecionar várias imagens/vídeos, com um máximo de 10 itens, a ordem é selecionada pelo utilizador e cada imagem/vídeo poderá ser editado de forma individual e será identificado no *feed* de notícias com ícone com três pontos azuis que para observar as imagens basta deslizar e funcionará como uma publicação normal em termos de interação (gostos, comentários) (Chaiça, 2017).

O Instagram ao longo dos anos, como podemos verificar foi evoluindo, principalmente em número de utilizadores e é algo que podemos observar no gráfico abaixo.

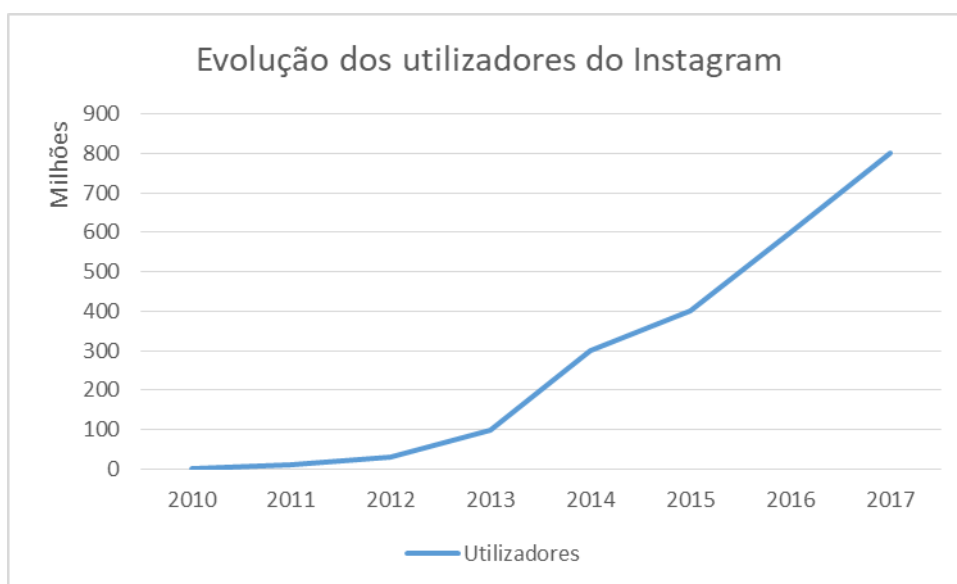


Gráfico 6 Evolução dos utilizadores do Instagram no mundo.³⁹

Em relação à realidade portuguesa, segundo a Marketeer (2017) dos utilizadores dos SM 50% utilizam o Instagram e 96% o Facebook. Apesar desta diferença, tem havido uma

³⁸ Para consultar a evolução do ícone do Instagram verificar anexo 4.

³⁹ Fontes: Siegler (2011); ZAP (2014); Jornal de Notícias (2017) e Arevalo (2017).

grande evolução face ao número de utilizadores no Instagram desde o seu surgimento, visto que em 2013 apenas 15,4% dos utilizadores de SM é que marcavam presença nesta plataforma, sendo que na faixa etária entre os 15 e os 24 o número de utilizadores atinge os 80,4% (Marketeer, 2017).

2.4.2. Contextualização

O Instagram é totalmente gratuito (expeto para empresas que usam esta plataforma para anúncios) e para que seja possível o acesso completo a esta plataforma é necessário fazer *download* na AppStore para dispositivos iOS e Google Play para Android, visto que via *Web* não é possível utilizar todas as funções do Instagram, mas será algo aprofundado posteriormente. Para entrar nesta plataforma, é necessário registar-se⁴⁰, e para tal, pode iniciar sessão com uma conta através do Facebook ou efetuar um registo de dados como o número de telemóvel ou *e-mail*, nome completo, nome de utilizador que tem de ser único e que o irá identificar na comunidade, e a palavra-passe, tudo isto apenas será possível se for maior de 13 anos de idade, porque se não o Instagram não lhe permitirá efetuar o registo, segundo os termos de acesso da mesma.

Depois da criação de conta no Instagram, deverá de preencher o perfil, colocar uma imagem de identificação e com isto, o utilizador já se encontra apto para procurar interações/perfis para se integrar na comunidade virtual desta plataforma. Com a conta criada, o utilizador pode publicar fotografias/imagens/vídeos guardados no dispositivo móvel ou tirar/filmar no momento com a aplicação, escolher o filtro e editar, identificar pessoas, adicionar localização, comentar publicações de outros e mencionar outros utilizadores, escrever legenda e em que plataformas quer partilhar a publicação, que será algo abordado posteriormente, utilizar as definições avançadas para bloquear comentários na publicação e no fim de ver todas estas opções pode partilhar/publicar.

As publicações por norma da aplicação são públicas, ou seja, todos os utilizadores podem visualizar os conteúdos, a não ser que configure a sua conta como privada, e aí já só os seus seguidores podem ver o seu perfil e publicações, gostar das publicações e comentar. Outra forma de interagir com os seguidores é o Instagram Direct que funciona como um

⁴⁰ Encontra-se no anexo 5 a imagem inicial do registo de conta do Instagram.

chat privado que permite “trocar mensagens por tópicos com uma ou mais pessoas e partilhar publicações que vêes no Feed e no Stories como uma mensagem.”⁴¹.

Ao abrir a aplicação Instagram no dispositivo móvel automaticamente irá abrir na página inicial que é o *feed* de notícias, onde irá ver publicações dos seus seguidores.

Nesta plataforma é possível seguir e ser seguido por outros utilizadores, de forma independente, ou seja, o utilizador pode aceitar o pedido de outro utilizador para o seguir, mas não significa que automaticamente vai seguir esse utilizador como funciona em outras plataformas, criando ligações.

O objetivo principal do Instagram era “resgatar a nostalgia do instantâneo” (Piza, 2012: 7) das câmaras fotográficas Polaroid e podemos verificar que o próprio ícone⁴² da aplicação é uma referência explícita por parte dos fundadores a estas máquinas fotográficas.

Segundo Pires (2013: 28) “o recurso de adicionar filtros às fotos foi o primeiro atributo a que se deve o sucesso do aplicativo”, 24 filtros⁴³ que reproduzem efeitos das máquinas fotográficas analógicas, e até o próprio formato final da imagem é o mesmo destas máquinas 4:3. Para além dos filtros, a aplicação também permite uma função para alterar a luminosidade, o contraste, ajustar/endireitar, a estrutura, a temperatura, a saturação, a cor, desvanecer, realçar, sombras, *vignette*, inclinação e a definição. A autora acrescenta ainda que o Instagram se diferencia das outras plataformas por ser uma aplicação de captura e tratamento de imagem, pois tem a parte estética, a partilha, a instantaneidade e a vertente *social media* Pires (2013).

Apesar das diversas possibilidades para fazer o *upload* da imagem para a aplicação, segundo Piza (2012) existe uma regra entre alguns Instagramers ⁴⁴ (Movimento 100% Iphone) de que apenas é permitido publicar fotografias tiradas exclusivamente só com o telemóvel, visto que era esse o objetivo inicial da plataforma, e porque esta oferece várias funções de edição de imagem.

⁴¹ Instagram (2018) Instagram Direct. (Internet) Disponível em <<https://help.instagram.com/400205900081854>> (Consult. 01 de agosto de 2018).

⁴² O ícone da aplicação Instagram encontra-se no Anexo 6.

⁴³ A lista de filtros do Instagram encontra-se no Anexo 7.

⁴⁴ Instagramer-“someone who is on Instagram for extremely long amounts of time or never gets off Instagram.” [Urban dictionary (2014) Instagramer. (Internet) Disponível em <<http://www.urbandictionary.com/define.php?term=instagramer>> (Consult. 12 de outubro 2017)].

Outra função do Instagram é o fato de esta permitir partilhar a fotografia além da sua própria aplicação, ou seja, podemos selecionar entre outras plataformas como o Facebook, Twitter e Tumblr no momento da publicação, se queremos publicar só no Instagram ou também em outras plataformas, algo que podemos fazer posteriormente mesmo depois de publicar apenas no Instagram, existe uma opção na fotografia de partilha para outras plataformas de SM. Outra forma de partilhar conteúdo de forma privada, apenas para uma pessoa ou para um grupo específico é através do Instagram Direct, em que publica de forma privada, apenas para os utilizadores que selecionar (Instagram, 2013).

2.4.2.1. Hashtags

O Instagram como já foi apresentado permite criar legendas para as imagens e dentro dessas legendas, a aplicação permite também colocar *hashtags* usando o símbolo # para descrever as fotos ou vídeos e usar *tags* que permite identificar outros utilizadores na fotografia ou vídeo com o símbolo @ que gera uma notificação ao outro utilizador dando o alerta que foi identificado numa publicação de outro (Hu et al., 2014).

Os *hashtags* funcionam como palavras-chave que se relacionam com alguma temática ou informação relevante e que tem a função de agrupar as imagens relacionadas com o mesmo tema/informação facilitando a procura de tópicos, pois basta ir ao motor de busca do Instagram que rapidamente vão aparecer todas as imagens com esse *hashtag* (Piza, 2012).

2.4.2.2. Vídeos

A aplicação disponibiliza a opção de criar ou de fazer *upload* de um vídeo com o máximo de um minuto com uma legenda, editar, colocar filtros, tudo como uma publicação dita normal. Outra opção de vídeo são os vídeos em direto, em que já não existe a opção de edição ou de *upload*, que automaticamente aparece no *feed* dos seguidores e que estes podem acompanhar.

Entretanto surge uma nova opção para os vídeo em direto em que se pode convidar um utilizador que esteja a assistir à transmissão e pedir para se juntar ao vídeo, e se este aceitar, aparecem os dois, ficando o ecrã dividido pelos dois, surgindo na horizontal, em que à direita aparece o convidado (SapoTek, 2017a). O utilizador que estiver a fazer o vídeo pode trocar de convidado a qualquer altura, sendo que este pode também sair por

iniciativa própria (SapoTek, 2017a). Os restantes que estejam a assistir à transmissão podem continuar a pôr gostos ou a comentar enquanto acompanham o vídeo.

Nestes vídeos em direto os utilizadores podem utilizar filtros e máscaras durante a transmissão, tudo o que experimentarem ou utilizarem os espectadores irão ver em tempo real (Observador, 2017).

2.4.2.3. Aplicação Layout

Quando um utilizador pretende publicar fotografias, tem várias opções, ou publica uma foto, uma colagem com várias, escolhendo os diversos *layouts* ou a opção de colocar várias em estilo galeria.

Em 2015 o Instagram lança o Layout que é uma aplicação dentro do próprio Instagram que permite ao utilizador criar colagens de várias fotografias guardar no seu dispositivo ou publicar no Instagram e nas diversas plataformas (Exame Informática, 2015). Segundo o jornal Sábado (2015), um em cada cinco utilizadores fazia publicações de colagens utilizando outras aplicações para as criar, e para combater esta necessidade na aplicação decidiram criar o Layout onde é possível unir no máximo 9 fotografias e tem disponíveis 12 *layouts*, permitindo também tirar fotografias em estilo de cabine.

2.4.2.4. Boomerang

Esta função do Instagram pode ser usada sem estar associada ao Instagram, e que pode ser usada de forma independente e efetuar o *download* de forma gratuita de apenas a aplicação Boomerang.

Esta aplicação permite a criação de um vídeo sem som onde transforma uma sequência de fotografias e cria um vídeo de apenas um segundo em *loop*⁴⁵ infinito (Público, 2015). Depois de criado o vídeo na plataforma Instagram ou na aplicação Boomerang, ele fica guardado na galeria, pode guardar no dispositivo móvel ou partilhá-lo diretamente no Instagram, no Facebook, ou em ambos (Público, 2015).

2.4.2.5. InstaStories

Os Instagram Stories, também denominadas como InstaStories são uma função da aplicação que permite a partilha de pequenos vídeos e fotografias, que após 24h desaparecem (Margarido, 2016). Esta função permite editar as fotografias ou vídeos para adicionar texto, desenhos, *stickers*, *emojis*, filtros e máscaras, dando aos utilizadores uma

⁴⁵ Vídeos reproduzidos continuamente.

versão de partilha de conteúdo informal sobre as suas atividades diárias (Margarido, 2016).

Em relação aos vídeos para além das funcionalidades mencionadas anteriormente, também existe a opção de criar vídeos que se reproduzem de trás para a frente e pinceis com várias funções (Rodrigues, 2017) e podem também ser partilhados no Facebook Stories (Tech ao Minuto, 2017).

Os InstaStories estão visíveis na página inicial, na barra superior ao *feed* onde aparecem as fotos de perfil dos seguidores e ao clicar em cima delas podemos ver os InstaStories, se abirmos um e deslizarmos para o lado passa automaticamente para o InstaStories do utilizador seguinte, se quisermos comentar podemos carregar em cima que vai abrir o local para enviarmos uma mensagem privada, que ao contrário das publicações, os gostos e os comentários são todos privados (Instagram, 2016).

Esta função do Instagram ultrapassa todas as plataformas com este tipo de registo desde o Snapchat ao Facebook Stories com 200 milhões de utilizadores diários (Mariano, 2017).

2.4.2.6. Galerias

Em 2017 o Instagram lança as galerias que são uma opção de publicar até dez fotografias ou vídeo numa só publicação, podendo editar cada foto individualmente ou em série (Instagram, 2017). A ordem das fotografias na galeria é totalmente livre, mas apenas pode contar com uma legenda por galeria e no *feed* irá aparecer como uma publicação dita normal, mas identificada com um ícone no canto esquerdo com três pontos azuis e que para ver a galeria basta deslizar (Chaiça, 2017).

2.4.2.7. Instagram Ads

Esta funcionalidade no Instagram é uma ferramenta de anúncios para esta plataforma, em que as publicações podem ser patrocinadas e vinculadas a uma imagem, vídeo, galeria ou InstaStories. Com isto, é possível “gerar cliques e conversões, instalações, instalações de aplicativos, mais visualizações de vídeos, etc.” (Spina, 2016).

Os objetivos de anúncios nesta plataforma são de carácter comercial e de vendas em que no anúncio maioritariamente tem uma *call to action* ou um botão que redireciona o utilizador para uma *landing page*, página do produto que está a ser publicitado ou de e-commerce (Tucunduva, 2018).

Segundo Tucunduva (2018) os anúncios patrocinados nesta plataforma são campanhas para atrair os utilizadores para uma promoção, divulgar um produto exclusivo, concurso cultural, campanha de reforço de marca, entre outros.

O Facebook tem uma página com o intuito de ajudar os utilizadores a criar os anúncios no Instagram, com pontos a explicar como se deve preparar/criar o anúncio, medir os resultados e algumas dicas em termos criativos.

Ainda nesta página de ajuda aos utilizadores, o Facebook aconselha os seguintes pontos:

- Anúncio de imagem - destacar a marca, utilizar as imagens com um objetivo em mente, serem imagens com qualidade e seguir as políticas de publicidade;
- Anúncios de vídeos - ter 60 segundos ou menos, ter a proporção de quadrado (1:1);
- Anúncios no InstagramStories – Experimentar algo novo, ser criativo, aproveitar o tempo de duração da história (24h) e ter som apelativo.⁴⁶

2.4.3. Truques e dicas

Como todas as plataformas, existem truques e dicas para aumentar a visibilidade, criar conteúdo de qualidade e o mais importante, conquistar seguidores.

Através de vários artigos (Deusdedith, 2017; Costa, 2015; Curiosidade, s.d.; Influenciadores, 2017; Sitbon, 2017; Ryan, s.d.; York, 2016; Message In a Bottle, s.d.) conseguimos reunir dados e criar uma lista de truques e dicas que se apresenta abaixo:

Truques e Dicas para Instagram
Ser consistente e constante;
Dar valor ao perfil;
Evitar escrever textos na legenda;
Conhecer o público;
Publicar conteúdo de qualidade;

⁴⁶ Esta listagem de conselhos do Facebook e informação encontra-se disponível em «https://www.facebook.com/business/help/304846896685564?helpref=page_content»; «https://www.facebook.com/business/help/109732209367483?helpref=page_content»; «https://www.facebook.com/business/help/188534925073536?helpref=page_content» (Consult. 27 de julho 2018).

Diversidade no formato do conteúdo;
Partilhar uma história com a imagem;
Interagir e colocar questões nas publicações;
Construir uma comunidade;
Usar geolocalização;
Criatividade;
Promover experiências relacionadas com produtos/serviços;
Utilizar vídeos e InstaStories;
Usar tags nas publicações e nos InstaStories;
Conhecer o Prime time;
Usar hashtags, máximo até 5;
Guardar hashtags para usar no futuro;
Pesquisar hashtags conhecidos mas não populares;
Diversificar ângulos;
Editar, alinhar e enquadrar fotografias;
Recorrer a imagens claras e azuis;
Usar conteúdos gerados por outros utilizadores.

Tabela 3 Truques e dicas para Instagram (Deusedith, 2017; Costa, 2015; Curiosidade, s.d.; Influenciadores, 2017; Sitbon, 2017; Ryan, s.d.; York, 2017; Message In a Bottle, s.d.).

3. Branding⁴⁷

Este estudo irá debruçar-se sobre o *branding* das organizações desportivas no Instagram através de um ponto de vista estratégico e não sociológico, que visa analisar a presença dos clubes nesta plataforma, sendo assim necessário compreender o *branding* das organizações nesta plataforma e por isso, importa agora compreender este conceito.

O *branding* consiste num processo de criar uma imagem e identidade perante os consumidores, neste caso de comunicação em ambiente digital, os seguidores através de promoção ou comunicação consistente da marca, com o intuito de estabelecer uma

⁴⁷ Este conceito não está inserido na revisão de literatura de RP, porque ao estudar os SM, compreendemos que era importante enquadrar o conceito de Branding neste capítulo devido à sua ligação aos SM, especialmente aos Instagram.

presença significativa e diferenciada que consiga atrair e manter uma relação/interação com a marca (BusinessDictionary, s.d. a).

As organizações têm vindo a desenvolver o uso das plataformas com o objetivo de criar *engagement* com os utilizadores e segundo Rezende (2017) as mais utilizadas a nível organizacional são o Facebook, Twitter, Google +, Instagram, Snapchat, YouTube e LinkedIn, enquanto que para Warren (s.d.) as mais eficazes são o Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, LinkedIn e Snapchat. Apesar destas opiniões apresentadas, as organizações devem de escolher a plataforma ou as plataformas adequadas à sua marca/produtos/serviços e perante o público que pretende alcançar, algo que será abordado posteriormente ainda neste ponto.

Comunicar através dos SM para Warren (s.d.) apresenta vários benefícios para as organizações como aumentar as vendas e a base de dados de fãs, utilizar conteúdo criado por consumidores para publicidade, ajuda a definir o target e a criar testes, visto que as plataformas provêm analíticas.

O mais importante antes de tudo é escolher em que plataformas as organizações devem marcar presença e Warren (s.d.) define três fatores em que a escolha destas deve depender: onde estão concentrados os grupos de consumidores (target); onde é que estes estão acessíveis e onde é que estes são ativos e prontos a interagir com a marca.

Em relação ao *branding* no Instagram, esta plataforma pode não ser o SM ideal para todas, especialmente para marcas que não são visuais como os serviços públicos ou associações de advogados, visto que é uma plataforma perfeita para organizações criativas (Fifteen, 2017).

O Instagram é uma plataforma utilizada por mais de 48% das marcas a nível mundial (Lagitud, 2017 cit. e Marketer, 2016), transmitindo que as organizações querem marcar presença nos SM, sendo assim pertinente compreender como participar nos SM e quais as estratégias que devem de adotar (Carah & Saul, 2016). Face a ideia referida anteriormente, os autores Colon (2016), York (2016), Jackson (2017) e Guerrero (s.d.) aconselham estratégias para o *branding* nos SM que são as seguintes:

1. Pagar media: 90% dos SM é necessário pagar para utilizar as ferramentas de ampliação para segmentar o público e este é sem dúvida o melhor canal de

comunicação, pois não é caro em relação aos *spots* televisivos e consegue dar analíticas como os ROI;

2. Programas de influência têm aumentado nos SM devido ao poder de influenciar nichos de utilizadores, permitindo às organizações conversações diretas e personalizadas;
3. “Os social media são um laboratório de testes assim como um lugar para comunicar.”⁴⁸ (Colon, 2016), o que permite às organizações testar as suas ideias criativas e perceber qual foi a melhor ideia e qual foi bem aceite pelo público. “O Instagram não é só uma plataforma de partilha de fotografias, mas um dos melhores laboratórios criativos disponíveis na era moderna.”⁴⁹ (Colon, 2016);
4. Os SM são perfeitos para inovar a organização, visto que existem *focus groups* prontos a dar feedback em tempo real;
5. É importante não só monitorizar os SM, mas também verificar que palavras são associadas à marca pelos utilizadores;
6. CRM (Customer Relationship Management): o serviço de apoio ao cliente está a acontecer nos SM e as organizações devem de o considerar como uma vantagem, pois pode ajudar a melhorar o serviço e a elevar a marca;
7. Escolher a plataforma adequada às características da organização e onde o público-alvo seja ativo;
8. Ser consistente: o visual é muito importante nos SM, mas tem de ser consistente a nível de cores e *design* em todas as plataformas, para que o público reconheça a organização/marca/produto em qualquer uma delas;
9. Desenvolver a voz da organização: a personalidade e cultura da organização deve estar refletida nos SM. A cultura como valores da organização e o que a torna especial, comunicar de forma a que o público se reveja e conecte e ser autênticos na comunicação e para percebermos o ponto de vista dos utilizadores apresenta-se abaixo um gráfico.

⁴⁸ “Social is a testing lab as much as it is a place to communicate.” (Colon, 2016)

⁴⁹ “Instagram isn’t just a photo sharing network, but one of the best creative labs available in the modern era.” (Colon, 2016)

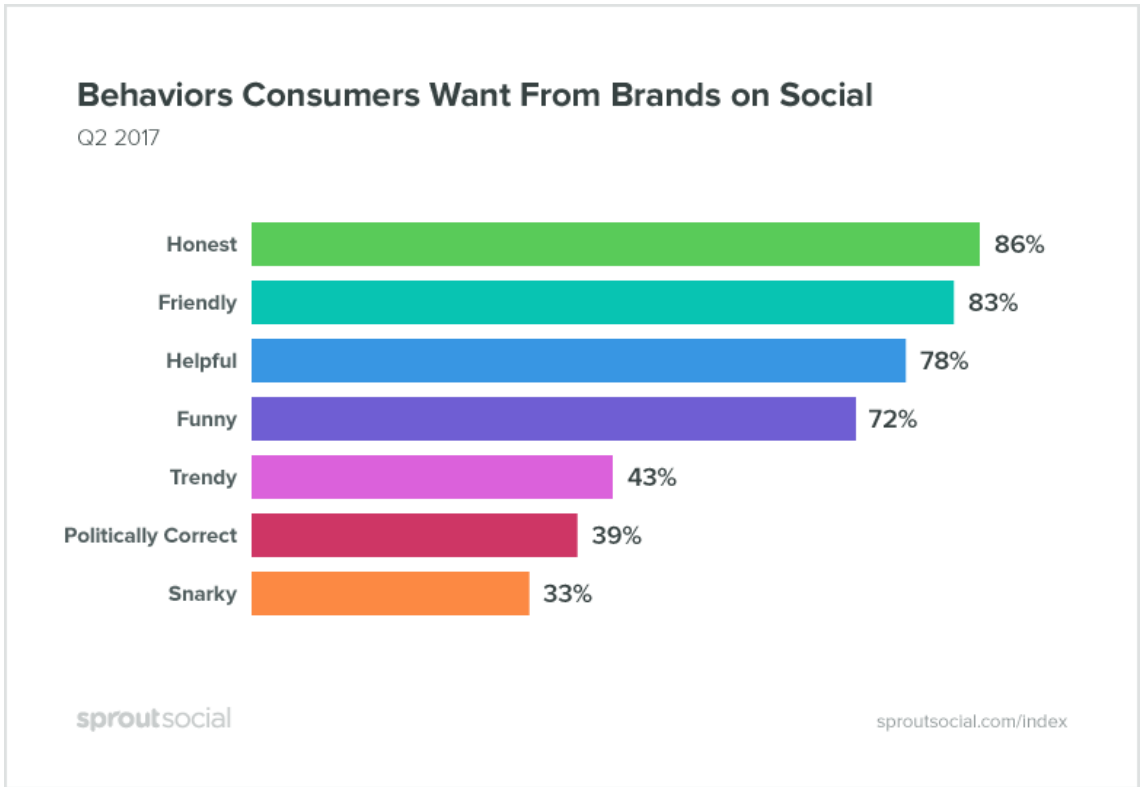


Gráfico 7 Behaviors Consumers Want From Brands on Social (Jackson, 2017).

10. Publicar regularmente, pois se a organização não o fizer vai cair no esquecimento dos utilizadores, portanto a frequência deve de ser estabelecida consoante o público. Para este ponto segue abaixo um gráfico com o melhor horário para publicar



Figura 8 Best Time to Post on Instagram (Arevalo, 2017).

11. Criar ligações com *Influencers*: para conseguir alcançar rápidos resultados e amplificar o *branding* nos SM é importante criar relações com *Influencers*, pois estes já têm relações de confiança e de respeito com os seus seguidores, mas é preciso cuidado na escolha destas relações, porque o número de seguidores não qualifica um *Influencer*, este tem de ser autêntico, ativo, cativante, especialista e líder;
12. Não desperdiçar o perfil e a biografia: é importante no processo de construção de uma identidade de uma marca, informar e transmitir quem é a organização e o que faz, e uma pequena descrição pode fazer a diferença e muitas vezes é negligenciada;

13. *Engagement*: se a organização/marca não for conhecida e estiver a começar a trabalhar na notoriedade nos SM, pode interagir com outras marcas, respondendo às publicações, não se deve ter medo destas interações, mesmo se forem concorrentes, pois irá colocar a organização no radar dos concorrentes e dos utilizadores, o importante é manter o respeito e o bom humor;
14. *Transparência*: este é o segredo de qualquer relação, e por isso, mostrar um *glimpse behind scenes*⁵⁰ da marca pode ser importante para estabelecer uma relação saudável com os consumidores/utilizadores. É fulcral utilizar os SM para publicar informações que irão ajudar os consumidores a compreender o mecanismo da marca;
15. *Hashtags*: são a melhor forma de encontrar o nicho e de conectar com esse público específico, especialmente no Instagram onde os *hashtags* são a essência da plataforma.

O *branding* no Instagram debruça-se na participação ativos dos utilizadores segundo Carah e Saul (2016), pois a partir do momento em que um utilizador publica uma fotografia com uma marca e coloca na descrição um *hashtag* da marca, toda a envolvente da publicação passa a pertencer à publicidade da marca e as organizações têm de saber tirar partida destas situações, pois trarão vantagens e alcance a novos utilizadores/seguidores.

No Instagram o *branding* envolve interação entre as marcas e consumidores/intermediários culturais que se seguem mutuamente, gostam, comentam fotografias e que criam *hashtags* agrupando imagens através de gostos, identidades, eventos e práticas, criando assim um *engagement* entre marcas e utilizadores (Carah & Saul, 2016).

Em relação às OD e ao *branding* no Instagram, importa primeiro compreender a partir de que ano começaram a marcar presença nesta plataforma e se todos os clubes participantes na Liga NOS 2017/18 consideram a plataforma pertinente.

⁵⁰ Vislumbre do que se passa dentro da organização.

Clubes da Liga Nos 2017/2018	Instagram	nº de followers	nº de following	nº posts
Benfica	2014	759k	342	3856
Sporting	2014	433k	191	2634
Porto	2014	784k	101	4232
Braga	2014	38k	171	2301
Marítimo	2014	5833	139	467
Rio Ave	2014	9050	6	578
V. Guimarães	2014	34,7k	56	1689
Boavista	2014	14k	76	943
Chaves	2015	3750	54	109
Belenenses	2015	5697	856	1604
Portimonense	2014	4966	3215	390
Tondela	2014	8051	299	2133
Feirense	2015	7048	65	828
Desp. Aves	2014	4159	86	298
Paços de Ferreira	2017	3362	47	277
Moreirense	2012	2608	74	792
Estoril Praia	2017	6248	200	1170
V. Setúbal	2016	806	1777	21

Tabela 4 Clubes da Liga NOS 2017/2018 no Instagram.

Com esta tabela, podemos observar que a maioria dos clubes em Portugal começaram a marcar presença no Instagram a partir de 2014 que se pode associar á evolução do número de utilizadores nesta plataforma que sofreu um *boom* entre 2013-2014⁵¹.

Podemos também verificar que o primeiro clube desta tabela a estabelecer-se nesta plataforma foi o Moreirense em 2012 e não um dos clubes do topo da tabela. Em relação ao número de *followers* o Benfica lidera, seguido pelo Porto e Sporting e no número de *following* lidera o Portimonense, o Vitória de Setúbal (que surpreendentemente tem mais *following* do que *followers*) e o Belenenses. Face ao número de *posts*⁵² o Porto lidera a tabela, juntamente com o Benfica e Sporting.

Em relação aos clubes da Champions League de 2017/2018⁵³ importa agora observar a seguinte tabela para podermos comparar:

⁵¹ Para verificar esta evolução poderá consultar o gráfico 6 “Evolução do número de utilizadores no Instagram”.

⁵² Post é a versão em inglês de publicação.

⁵³ Poderá consultar a lista de participantes da Champions League de 2017/2018 através do seguinte link: <[https://pt.uefa.com/uefachampionsleague/season=2018/accesslist/listofparticipants/index.html#/>](https://pt.uefa.com/uefachampionsleague/season=2018/accesslist/listofparticipants/index.html#/)

Clubes	nº posts	nº de followers	nº de following
Real Madrid	1855	544m	33
Bayern	9284	114m	38
Juventus	5.743	8.6m	39
Benfica	3856	759k	342
Chelsea	4.196	10.7m	76
Shakhtar	3.630	125k	169
Mónaco	4.825	787k	45
Spartak Moscovo	3.553	265k	110
Barcelona	10.235	54m	46
Atlético Madrid	6.865	4m	48
Paris Saint-Germain	4.433	11m	67
Borussia Dortmund	3.888	4.8m	84
Sevilla	893	354k	65
Manchester City	5.808	6m	102
Porto	4232	784k	101
Manchester United	7.435	20.2m	67
Nápoles	4.793	762k	51
Tottenham Hotspur	3,633	1.6m	41
Basileia	3,058	141k	45
Olympiacos	6,058	202k	69
Anderlecht	4,788	100k	77
Liverpool	6,482	5.3m	84
Roma	4,842	1.2m	75
Besiktas	11,755	1.8m	53
Celtic	2,343	237k	106
CSKA Moscovo	4,197	230k	60
Sporting	2634	433k	191
APOEL	4,266	27.5k	124
Feyenoord	3,697	232k	48
Maribor	792	29.8k	57
Qarabag	4,328	141k	29
RB Leipzig	1,968	121k	48

Tabela 5 Clubes da Champions League 2017/2018 no Instagram.

Em relação ao número de *posts* podemos verificar na tabela acima que o Besiktas é o clube da Champions League 2017/2018 que lidera a tabela juntamente com o Barcelona e Manchester United, ou seja, um clube da Turquia, outro de Espanha e da Inglaterra⁵⁴.

Face ao número de seguidores podemos observar que o Real Madrid lidera a tabela com grande destaque no número de *followers*, e que com estes dados não é possível identificar

⁵⁴ Poderá consultar o gráfico “Número de publicações dos clubes no Instagram” no Anexo 8.

qual a liga de futebol que se destaca com o maior número de seguidores, pois com este gráfico não existe nenhuma predominância de uma só liga (ex. espanhola ou inglesa).

Em relação aos clubes portugueses que se encontram representados na Champions League 2017/2018 (Porto, Benfica e Sporting), estes apenas se destacam no número de *following* da tabela anterior, permitindo assim retirar a informação de que os clubes em Portugal se preocupam em seguir Instagramers relevantes como foi referido em epígrafe.

3.1. Casos de sucesso no Instagram

Segundo o SAPOLifeStyle (2018) o próprio perfil do Instagram é o que tem um maior número de seguidores com 232 milhões, seguido pela Selena Gomez (133 milhões), Cristiano Ronaldo (121 milhões), Ariana Grande (117 milhões) e Beyonce (111 milhões). A nível de marcas a National Geographic aparece em 14º com 85,9 milhões de seguidores, em 16º a Nike com 76 milhões e a Victoria Secret em 24º com 58,7 milhões e ao nível de clubes de futebol, o Real Madrid aparece em 26º com 55,6 milhões de seguidores e de seguida em 27º o Barcelona com 54,9 milhões (SAPOLifeStyle, 2018).

Perante estes casos de sucesso no Instagram, vários autores (Lynn, 2016; Harrison, 2016; Mei, 2016; Nahman, 2017; Duboff, 2016) defendem que este se deve maioritariamente ao fato de serem personalidades famosas e de se destacarem nas suas áreas profissionais e pelas suas publicações na plataforma que apresentam as seguintes características: as publicações são pessoais, partilham a sua privacidade, intimidade e o dia-a-dia não só da profissão; relação com os fãs/seguidores, procuram criar ligações e aproximar-se em que por vezes estes fazem parte das publicações; publicações genuínas; legendas simples, muitas vezes recorrem apenas a *emojis*; qualidade das publicações e conteúdo que os fãs/seguidores se identificam.

Em relação às fotografias com mais *likes*, Kylie Jenner é a líder com 15 milhões, de seguida o Cristiano Ronaldo, a Beyoncé, Selena Gomez e Kloe Kardashian (The Telegraph, 2018). O fato de apenas personalidades estarem presente no top 10 apresentando pelo jornal *online* The Telegraph leva-nos ao *personal branding* e o fato de serem fotografias da intimidade das personalidades demonstra que a audiência gosta de conhecer e de ver o dia-a-dia e de ter conhecimentos da vida privada destas.

3.2. Personal Branding

O *personal branding* é um processo estratégico que permite de forma intencional ter controlo em como os outros nos interpretam e gerir essas perceções de forma estratégica para atingirmos os objetivos pressupostos (Montoya, 2002). Podemos também acrescentar que este conceito também significa criar uma identidade de uma pessoa como projeto empresarial, que consiste numa projeção de identidade de forma pública e de aspetos como a personalidade, *skills* ou valores que possam estimular e significar perceções para a audiência e ir ao encontro do que a pessoa representa (Montoya, 2002). Para Sulz (2017) o *personal branding* especificamente no Instagram é um conjunto de estratégias para que a imagem tenha um valor atribuído e agregar este valor através da imagem e de estratégias para tornar o perfil atrativo e fomentar oportunidades, acrescenta também que permite projetar uma imagem para o mercado e diferenciar as pessoas.

Agora que já compreendemos o conceito, interessa agora perceber como funciona, e o autor Montoya (2002: 4-5) definiu as oito leis/qualidade que devem estar presentes na marca:

1. Especialidade - as marcas por norma têm uma área de especialidade e que podem ser as seguintes: habilidade, comportamento, estilo de vida, missão, produto, profissão ou serviço;
2. Liderança – as pessoas gostam de ser influenciadas.
3. Personalidade – ser humano e realista e o autor apresenta 4 características: ser alguém com que se possam identificar, ser falível, ser positivo e ser autêntico;
4. Singularidade – criar uma marca forte e que se destaque;
5. Visibilidade – as *personal brands* têm de ser visíveis, ser consistentes e presentes;
6. União – levar a vida pessoal de acordo com a *public persona*;
7. Persistência – não existem atalhos para alcançar o *personal branding*, são muitos anos de persistência e de trabalho;
8. Boa vontade – os seguidores serão capazes de perdoar fracassos, tolerar e de abrir portas à pessoa responsável pela marca.

Atualmente ter uma *personal brand* forte é um recurso muito importante para o mundo *online* e está se a tornar essencial para atingir o sucesso pessoal e que ajudou a posicionar de forma estratégica personalidades como Oprah Winfrey, Donald Trump e Bill Gates (Rampersad, 2008).

O autor Rampersad (2008) defende que todos temos *personal brand* e que é importante ser a própria marca e tornar-nos CEO da nossa vida, mas que grande parte dos utilizadores não tem esta noção de gerir os SM de forma estratégica, consistente e eficazmente. O *personal branding* é muito mais do que marketing ou de promover uma pessoa, é unir as expectativas, imagens e perceções de uma pessoa e criar na mente dos outros uma ideia/identidade da pessoa para quando nos virem ou ouvirem, e por isso, deve ser algo autentico, que reflita a verdadeira identidade da pessoa, ter como base os valores da pessoa, pontos fortes e características únicas, pois se a marca for orgânica, autentica e de forma holística, ela será forte, clara, completa e valiosa para os outros (Rampersad, 2008).

Anteriormente apresentámos exemplos de *personal branding* e os perfis e fotografias com maior número de seguidores e de *likes* e o autor Sulz (2017) decidiu analisar estes perfis de forma a compreender o sucesso destes e tentar definir algumas estratégias. Com o perfil da Taylor Swift o autor verificou que é necessário compreender os seguidores e mostrar o que estes querem ver, atender às expectativas e monitorizar os SM; com a Kim Kardashian ele conclui que ela explora e tira proveito de todo o potencial da plataforma e um exemplo disso são os InstaStories em que esta utiliza para mostrar o seu dia-a-dia e aproximar-se dos seus seguidores, pois estes procuram constantemente informação sobre a sua vida privada e por isso, ela procura estar sempre presente e despertar o interesse destes; a Beyoncé mostra a importância da aparência, o Instagram é uma plataforma muito visual e ela tira proveito disso recorrendo a imagens coloridas definindo a sua personalidade e características; com a Ariana Grande o autor percebeu que é importante humanizar a imagem, criar uma relação de empatia com os seguidores e expor valores como apoio a causas e *hobbies*; com o Cristiano Ronaldo podemos verificar que ele utiliza os seus pontos fortes e que transmite o melhor de si, mostrando a realidade do mundo do futebol dando “glimpse behind scenes” e a Selena Gomez com o equilíbrio, organização e o cuidado de escolher o momento certo para cada publicação (Sulz, 2017). Portanto, verificamos que é importante, monitorizar os SM, conhecer os seguidores e as suas expectativas, utilizar todo o potencial das plataformas, “glimpse behind scenes”, é uma plataforma visual por isso muito importante que cada perfil transparece a personalidade do utilizador, humanizar a comunicação e ser autêntica, realçar os pontos fortes e a organização e o equilíbrio.

Para além destas dicas dadas pelo autor Sulz (2017), autores como Ismail (2018), Dalpra (2018), Friedland (2018) e Chignell (2017) acrescentam outras como:

1. Organizar o perfil e imagens;
2. Compreender e conhecer a audiência;
3. Publicar de forma consistente;
4. Usar conteúdos em formato vídeo;
5. *Network*;
6. Ser autêntico;
7. Linguagem adequada;
8. Evitar discussões;
9. Ser bem informado;
10. Definir objetivos;
11. Desenvolver a marca;
12. *Advocate*.

3.3. Anúncios

O Instagram como já referido anteriormente, é uma plataforma onde o foco são as imagens, e essa característica deve ser bem explorada pelas organizações de forma a poderem transmitir a sua cultura, personalidade e identidade e de se aproximarem dos seus seguidores, seguindo uma comunicação humanizada.

Em relação às publicações a autora Gomes (2017) refere que “[A] diferença entre um post patrocinado e um normal é que o alcance do anúncio é bem maior e não é restrito apenas ao feed dos seguidores do seu perfil. Além disso, ele receberá a tag de sponsored (patrocinado).”.

Uma campanha perfeita é aquela que consegue representar a marca, mas também com uma mensagem forte que os seguidores se identifiquem (Ivanov, 2017). Em 2017 nos EUA houve um grande debate sobre a imigração e em que muitas organizações tentaram mostrar o apoio e a Airbnb decidiu expressar a sua opinião e apoio face a este tema com uma campanha #WeAccept que criou um movimento nos SM através de um vídeo e fotografias de pessoas de diferentes etnias e origens (Ivanov, 2017). Cada fotografia partilhava uma história e uma mensagem de aceitação e criava um grande contraste com as fotografias da organização. As campanhas de teor político nos SM são muito complexas e de grande risco para as organizações e a Airbnb conseguiu provar e mostrar como estas podem ser feitas.

Outro exemplo de campanhas de sucesso é da Nike, que é umas das organizações com maior número de seguidores no Instagram (SAPOLifeStyle, 2018) e que tem diversas campanhas em destaque como refere a revista Forbes (O’Connor, 2014). Contudo, a campanha de maior destaque desta marca foi a Nike PhotoID, em que a marca tinha a possibilidade de utilizar as fotografias favoritas do Instagram de cada utilizador e criar umas Air Max Shoe personalizadas através dos tons presentes nessas imagens. Ao criar estas sapatilhas personalizadas a marca sugeriu aos consumidores/utilizadores a partilhar as fotografias com a hashtag #airmax (Ugino, s.d.). Com isto, as publicações da marca passaram a ser criadas pelos utilizadores, em que estes escolheram as suas fotografias favoritas e que se tornaram em algo personalizado e que evidencia a marca.

Depois de vermos estes exemplos de campanhas de sucesso, importa agora explorar as dicas que os autores Tetzner (2015), Gomes (2017) e Miguel (2018) sugerem.

Dicas para uma boa campanha
Objetivos bem definidos;
Pensar bem no tópico do anúncio;
Usar páginas responsivas;
URL Builder;
Criar um target;
Usar <i>call to actions</i> ;
Cuidado com a imagem;
Não esquecer de usar <i>hashtags</i> ;
Aproveitar o <i>branding</i> ;
Usar InstaStories;
Escolher um bom nome para a campanha;
Vídeos de curta duração;
Utilizar <i>influencers</i> ;
Definir orçamentos;
Determinar tempo de veiculação do anúncio;
Escolher opção de exibição adequada.

Tabela 6 Dicas para uma boa campanha (Tetzner, 2015; Gomes, 2017; Miguel, 2018).

4. Social media nas organizações

A expansão da Internet e neste caso dos SM fez com que novas oportunidades surgissem para as organizações, mas em contrapartida novas incertezas e responsabilidades (Slevin, 2000).

A comunicação sofreu algumas mudanças segundo Tubella (2005) devido ao desenvolvimento da tecnologia e conseqüentemente a comunicação organizacional tem vindo a ganhar cada vez mais importância, já não chega ter uma boa página institucional, o público quer mais informação sobre as organizações e por isso o número de organizações presentes no social media tem vindo a aumentar. A audiência quer conhecer a organização e como consequência elas têm de se adaptar a este novo mundo e tornarem-se mais transparentes e revelar algumas coisas, para que estas audiências se identifiquem com a sua identidades e valores, ou seja as organizações têm de sair da sua concha e ter uma “voz” autêntica que flui, pois irá ter um grande impacto externo e acaba por criar as organizações mais competitivas (Phillips e Young (2009, p.47).

O autor Brown (2009) acrescenta a este tema que as organizações perderam o controlo e que para poderem influenciar por exemplo a forma como querem ser vistos têm de participar nas conversações. Apesar deste ponto parecer assustador para alguns, isto pode ser um grande benefício para os consumidores e para as organizações, visto que, os tornará mais próximos daqueles que usam os seus produtos/serviços (Brown, 2009).

À medida que as organizações se vão tornando transparentes e interagindo com comunidades externas (*online*) como por exemplo para vender produtos ou serviços têm de criar sistemas para reagirem às interações com o dinheiro, responder às encomendas, enviar produtos e tudo isto significa que as organizações estão a mudar para conseguir ir ao encontro das exigências do mundo *online*. Segundo Phillips e Young (2009, p.48) parte do processo do mix de comunicação moderno é o uso dos SM e para que as organizações possam ter uma “voz” autêntica têm de dar mais informação e de forma informal.

Ao longo do tempo as interações *online* vão-se tornando cada vez mais comuns, os consumidores “convidam” as organizações a mudar e por vezes até sugerem como. Assistimos a uma era em que os próprios consumidores moldam as organizações,

forçando-as a serem mais transparentes e porosas e é algo que vai ser explorado posteriormente⁵⁵.

De forma a descrever o processo e o impacto dos SM nas organizações, Filo et al. (2014: 3) referem três pontos:

- (1) As marcas utilizam os social media estrategicamente para criar relações e facilitar resultados perante os consumidores e stakeholders.
- (2) O objetivo da criação de relações apoia-se na compreensão e nas ações operacionais realizadas para sustentar e cultivar relações.
- (3) Existe uma co-criação dos conteúdos e participação dos utilizadores como membros das comunidades, na qual promove o significado entre individuais que em troca beneficia a marca.⁵⁶

Os *social media* estão a atrair cada vez mais as organizações, porque estas se querem aproximar dos seus clientes/público e é muito importante ter uma boa gestão, e para isso é necessário ter uma identidade bem definida, uma boa postura, um bom posicionamento e estabelecer uma linguagem única e uma produção de conteúdos que alicie os utilizadores destes canais. Para tudo isto funcionar é fulcral ter um bom profissional e que saiba tirar o melhor partido dos *social media*, pois ele terá de saber adequar a informação/linguagem ao canal e ao público-alvo sem se afastar da identidade da organização, valores e dos seus objetivos/metapas.

O poder e o crescer da influência da Internet e dos social media ultrapassa todos os aspetos do desenvolvimento organizacional, sendo assim necessário pensar em formas de como as estratégias de comunicação podem ser reavaliadas, redefinidas e desenvolvidas de maneira a que possam ser bem-sucedidas neste novo meio, porque ainda há muitas organizações sem estratégias neste campo acabando por tornarem-se inconsistentes e com conteúdos confusos entre os antigos canais e os novos canais (Phillips & Young, 2009).

A maior mudança dos media e na comunicação das organizações nos últimos 60 anos foi a comunicação entre as organizações e a audiência, pois deixou de ser feita apenas num sentido e tornou-se bidirecional ou até mesmo numa conversa e as organizações não

⁵⁵ Este tema será abordado no ponto “Desafios ao nível da transparência” neste capítulo.

⁵⁶ “(1) Brands use social media strategically to build relationships and facilitate outcomes with consumers and stakeholders. (2) The achievement of relationship building relies on understanding and executing operational actions to sustain and cultivate relationships. (3) Users co-create content and participate as members of communities, which also fosters meaning between individuals and, in turn, benefits brands.” (Filo et al., 2014: 3)

podem evitar estas conversações e graças à Internet, facilmente encontrarão informações ou pessoas falando sobre organizações, marcas ou produtos (Earl & Waddington, 2013).

Face a isto, Solis e Deirdre (2009) comentam que as organizações perderam o controlo da sua comunicação, o público está a discutir sobre a marca, os seus produtos e serviços nas diversas plataformas dos social media com ou sem a participação das organizações e se a organização participar, contribuir, aconselhar e der informações está a construir um portfólio *online* e conhecimentos que podem aumentar/melhorar a sua reputação e aumentar a visibilidade do seu perfil, contribuindo para encorajar a participação, a lealdade do consumidor podendo ganhar a confiança dele e construir um vínculo institucional.

Durante décadas as organizações procuraram ter uma relação próxima com as suas audiências através de uma ligação emotiva e persistente entre o consumidor e o produtor, ou seja, uma ligação genuína e uma relação duradoura onde existisse respeito mútuo (Waddington & Earl, 2012). Atualmente as organizações conseguem criar estas relações e haver interação entre a organização e os consumidores através do mundo *online*, especificamente com os *social media*, o desafio é que esta seja uma relação estável e de longa duração, tem de haver muito trabalho e um processo criativo e estratégico para captar a atenção das audiências, pois neste mundo online existe muito ruído e fragmentação de conteúdos.

Os SM criaram uma nova forma de chegar aos *stakeholders* e de haver *engagement*, permitindo às organizações a oportunidade de entrar em conversações, de elaborar a sua história ou criar mensagens-chave para o *stakeholders* ou para o público em geral de forma interativa (Macnamara, 2014).

Para as organizações os SM trazem muitas vantagens, mas também tem os seus riscos, e o autor Macnamara (2014: s.p. cit. Information Systems Audit and Control Association, 2010) explora esta temática após alguma investigação com advogados e especialistas na área dos SM, distinguindo os quatro maiores riscos:

- Libertação de informação confidencial ou de segredos comerciais;
- Constrangimento público através de um comentário improprio de um colaborador *online* ou um *engagement* com conteúdo inapropriado (ex. denegrir e difamar outros, utilizar linguagem racista ou sexista, *cyberbulling*, pornografia, etc.);
- Danos na reputação através de qualquer opção acima;

Em 2012 seis bilhões de pessoas no mundo tinham telemóvel e que um número ainda maior tinha acesso à Internet de banda larga, o que significa que os riscos *online* não conseguem ser evitados simplesmente ao banir e bloquear o acesso aos SM pessoais no servidor da Internet na organização, pois os seus colaboradores, clientes, membros e *stakeholders* têm sempre acesso à Internet nos seus telemóveis, *tablets* ou *notebooks*, computadores portáteis e de desktop, por vezes é vantajoso ter os colaboradores a comunicar pela organização, mas por outras pode levar a uma crise inesperada nível comunicacional se a organização não for transparente (Waddington & Earl, 2012).

A comunicação das organizações nos SM por vezes é feita sem qualquer estratégia, sem objetivos definidos e sem estar integrada com a comunicação geral da organização, e Macnamara (2014) refere que este é um problema deste novos canais, que é um foco das organizações na tecnologia e nos social media sem ser orientado e sem perceberem primeiro as práticas e a mudança do público e do privado nesta esfera globalizada e neste mundo sempre ligado ao *online*.

Os *social media* oferecem uma oportunidade de aumentar o alcance da mensagem de uma organização e a sua presença frequente permite construir lealdade e *advocacy*, sendo também uma plataforma para construir relações junto das comunidades e dos públicos que partilham interesses, atividades e conexões e que permite às marcas e organizações participar nesta conversa *online* através de grupos ou páginas (Motion et al., 2016).

O surgimento da Internet e dos SM fizeram com que a comunicação bidirecional voltasse, tornando as organizações e as suas ações mais transparentes como vamos ver posteriormente noutra ponto⁵⁸ e consequentemente mais atentas às opiniões dos públicos e comunidades, visto que, as opiniões, comentários, experiências rapidamente se disseminam pelas várias plataformas *online*.

⁵⁷ “-Release of confidential information or trade secrets;/-Public embarrassment through employees commenting inappropriately online or engaging with inappropriated content (e.g.,denigrating and vilifying others, using racist or sexist language, cyberbullying, pornography, etc.); /-Reputation damage through any of the above; /-Legal actions for defamation or damages.” (Macnamara, 2014: s.p. cit. Information Systems Audit and Control Association, 2010)

⁵⁸ Poderá consultar noutra ponto “Desafios ao nível da transparência” sobre a transparência ainda neste capítulo.

4.1. Social media nas organizações de Desporto

Como referido em epígrafe⁵⁹, é reconhecido que o desporto é uma das áreas com mais output nos *media* e como defendem os autores Cashdan e Jordin (1987), torna-se necessário primeiro entender os *media* para compreender o desporto e vice-versa e neste estudo seguimos esta ideia mas especificamente nos SM e não nos *media* como um todo e como anteriormente procurámos explorar o conceito de Desporto, de Futebol e neste capítulo os SM, importa agora compreender a relação das organizações desportivas com os SM.

As organizações em todo o mundo têm inúmeros canais para partilharem informação com o seu público e comunicar diretamente com eles sem terem de recorrer a intermediários como os jornalistas e especificamente as organizações desportivas recorrem a newsletters via *e-mail*, canal de televisão online, revista do estádio e outras plataformas online como os SM (Burk et al., 2016). Existem muitas oportunidades para além das páginas institucionais das organizações para criar *engagement* com as audiências e as OD devem de interagir com estas através de blogs, fóruns de discussão e plataformas de SM de forma a desenvolver a comunicação com os consumidores e *stakeholders*, pois têm benefícios operacionais superiores aos *media* tradicionais não só devido ao custo-eficácia como também ao alcance que é global (Stoldt et al., 2012; Hopwood et al. 2011).

Hopwood et al. (2011) refere os SM como uma oportunidade e como um novo modo de comunicação com uma abordagem direta e participativa para criar relações, mas que apesar dos benefícios, de representarem o futuro da comunicação e de como serão as interações e comunicação com os *stakeholders*, não vieram ocupar o lugar dos *media* tradicionais, até porque estes têm vindo a adaptar-se às novas tecnologias, ao desenvolvimento e ao público utilizando por exemplo recursos baseados na Web e envolvendo os utilizadores em comunidades virtuais.

São vários os benefícios associados aos SM nas OD e este quadro abaixo procura apresentá-los.

⁵⁹ Referência ao capítulo “O Futebol”.

Os benefícios dos SM para as organizações

- ☞ Criar *storytelling* visual, em que as imagens contam histórias e transmitem valores;
- ☞ Divulgar de forma estratégica o dia-a-dia da organização;
- ☞ Extensão que permite o target a públicos além-fronteiras nacionais ou culturais;
- ☞ Comunicação direta entre a organização sem *gate keeping* dos *mass media*;
- ☞ Interação direta com os fãs e *stakeholders*;
- ☞ Possibilidade de ter um grande alcance e de trazer os públicos próximos do clube providenciando características e facilidades que permitem uma relação próxima através de interações com simpatizantes e com as próprias pessoas do clube;
- ☞ Criar lealdade dos fãs através de uma interatividade próxima com blogs e fóruns de comunidades que permitem à organização ter uma relação próxima com a audiência;
- ☞ Possibilidade de conectar a organização e as suas mensagens com outros *Websites*, comunidades e blogs para alargar o seu alcance e atratividade.
- ☞ Melhora a interatividade e feedback;
- ☞ Aumenta as oportunidades de integração entre o mundo real e virtual em programas de comunicação;
- ☞ Menor o preço da comunicação;
- ☞ Disponibilidade 24/7;
- ☞ Alcance global;
- ☞ A informação rapidamente pode estar disponível e alterada;
- ☞ Divulgação de mensagens chave para a audiência;
- ☞ Possibilidade de adquirir conhecimentos da base dos *stakeholders* e adaptar mensagens para sustentar relações de grande ligação;
- ☞ Suporte de diversos tipos de serviços deste texto ao vídeo;
- ☞ Interatividade;
- ☞ Adaptabilidade e customização para diferentes sectores e mercados.

Tabela 7 Os benefícios dos social media para as organizações (Hopwood et al., 2011: 189-205 cit. White & Raman, 1999; Ithator, 2001; Ki & Hon, 2006 e Gomes, 2017).

Ao longo desta tabela e de conceitos explorados anteriormente, podemos observar a importância das relações para as organizações e no caso das OD, o foco da comunicação debruça-se nas relações com os adeptos.

Os fãs/adeptos dos clubes têm uma grande necessidade de se sentirem parte da comunidade e de receberem reconhecimento por essa paixão que sentem pelo clube neste caso, e torna-se muito importante haver esta interação e partilha entre a organização e os adeptos do clube criando uma relação emocional (Clavio & Walsh, 2014). Devido a este fenómeno, parte das organizações estão a tentar estabelecer presença nos SM como forma de criar e desenvolver relações com *stakeholders* e fomentar o *engagement* com os adeptos (Thompson et al., 2014).

A expansão e o aumento da popularidade da Internet e dos SM vieram alterar o paradigma de comunicação das organizações, especialmente das OD, pois estas ferramentas permitiram um único canal de comunicação e de interação (Thompson et al., 2014). Estes canais trouxeram uma interação que não acontecia com os *media* tradicionais, e neste caso das OD existe uma interação do público com a própria organização, com a equipa, com os atletas, o que conseqüentemente acaba por fortalecer as relações organização-público (Thompson et al., 2014).

O fato de os SM serem um meio de comunicação *two-way* entre a organização e o público, assim como entre os próprios públicos, oferece uma comunicação humanizada, acessível, convidativa e de forma aceitável para o público, permitindo às organizações adquirir e transmitir informações de forma estratégica e de comunicar diretamente para o público (Thompson et al., 2014). Com esta comunicação direta, as organizações têm a oportunidade de criar uma relação baseada na paixão, neste caso pelo futebol ou pela equipa e partilhar o sentimento, contribuindo para uma relação emocional e criando um sentimento de lealdade perante o clube (Popp & Woratscheck, 2016).

Os SM estão sempre a sofrer mudanças e torna-se impossível ter um planeamento estático, contudo, os autores Sanderson e Yandle. (2016: 341) referem que os SM e um planeamento estratégico permite às organizações de Desporto “[...] estruturar as suas mensagens, obter feedback dos seus seguidores e estar a par dos novos desenvolvimentos na área dos social media”⁶⁰.

A diferenciação do *engagement* nas OD é o fato de estas envolverem emoções, sentimentos, paixões, fanatismo, entre outros, que motivam as relações e que permite aos

⁶⁰ “[...] social media and strategic planning allow sport organizations to frame their messages, obtain feedback from users, and stay current with new developments in the social arena”(Sanderson e Yandle, 2016: 341).

adeptos/simpatizantes expressar as suas opiniões, visões que irão contribuir para criar conversações não só com a organização, mas como toda a comunidade envolvida (Filo et al., 2014).

Para o DirCom da Liga Portugal os SM são:

[...] uma ferramenta poderosa de comunicação. No que diz respeito às organizações desportivas, neste caso aos clubes e às instituições que gerem o desporto têm uma necessidade muito grande de passar mensagens, mensagens muito positivas que incentivam o valor às marcas, às competições, etc. (entrevista exploratória Barroso, 2017, apêndice 3)⁶¹

E considera fundamental para as organizações comunicarem para:

[...] fortalecer a imagem, os produtos, os serviços, a marca dos clubes [...]um motivador junto dos adeptos, permite a agregação em torno de algo comum, neste caso a paixão por um clube, pelos jogadores, há a possibilidade de gerir conteúdos que vão ao encontro das necessidades diretas dos que seguem cada um desses clubes/instituições que através das redes sociais isso é praticamente instantâneo. (entrevista exploratória Barroso, 2017, apêndice 3)

5. Impacto dos *social media* nas RP

Nos anos 90 os autores Solis e Deirdre (2009), observaram uma mudança nas RP à qual estes deram a designação de “PR 2.0”, pois reconheceram o impacto que a Web viria a ter nas RP e na indústria da comunicação, porque sabiam que as organizações iriam ter de se adaptar e de conectar diretamente com os consumidores através dos novos *media*, mas continuando a utilizar os *media* tradicionais. Com este novo conceito das RP, deixa de existir mensagens genéricas e começa-se a humanizar a comunicação e a personalizar histórias específicas para o público-alvo, algo que já fazia parte das funções das RP, o *storytelling*⁶², mas com uma nova vertente, para que o público se pudesse identificar e criar relações com a marca/organização, surgindo uma reinvenção da comunicação das organizações e na forma como influenciam o público, pois esta passou a ser de forma direta (Solis & Deirdre, 2009).

O surgimento da Internet e da Web 2.0 veio alterar a forma como comunicamos e sucessivamente aspetos das RP, essencialmente porque a interatividade da Web 2.0 abre uma grande oportunidade introduzindo maior efetividade e balanço na comunicação com

⁶¹ Esta entrevista poderá ser consultada no apêndice 3.

⁶² *Storytelling* é “a capacidade de contar histórias de maneira relevante, onde os recursos audiovisuais são utilizados juntamente com as palavras” (Rez, 2017) por parte de uma marca.

diferentes públicos (Aced, 2013). A autora Aced (2013 cit. Davis, 2012) acrescenta ainda que os novos *media* requerem novas formas de comunicar e que as RP têm de se adaptar, pois a sua função atualmente concentra-se menos em canalizar as suas mensagens através dos *media* que achar necessários mas sim criar conexões diretamente com as suas audiências.

A Web 2.0 dá aos profissionais de RP uma oportunidade de atingir as audiências sem intermediários, conectar com elas, saber as suas opiniões, identificar *influencers* e entrar em contacto com eles e melhorar a reputação *online* da organização (Aced, 2013). As audiências partilham as suas experiências com as marcas nos SM e por isso as organizações têm de estar presentes, para ver estas conversações, participar, responder a questões e interagir com o público de forma a gerir a sua presença num contexto digital e ter consciência dos desejos, interesses e necessidades dos consumidores (Aced, 2013).

Os autores Solis e Deirdre (2009) oferecem uma visão diferente sobre estas mudanças, pois defendem que não foram as ferramentas *online* que tornaram a Web 2.0 ou as RP no que elas se tornaram atualmente, mas sim o público que utiliza, colabora, comenta e partilha informação todos os dias nas comunidades e nas diversas plataformas de SM e que demonstram como é que as ferramentas podem facilitar as conversações e criar relações. Portanto, para as RP o novo objetivo segundo os autores, é compreender as comunidades onde o público está inserido e alcançá-lo tentando criar uma conversação sem impor campanhas de MKT (Solis & Deirdre, 2009). Com isto, as RP tonaram-se baseadas na aprendizagem, prática, partilha e no *engagement* com o público.

Os SM começaram por se integrar no MKT por ser uma ferramenta *low-cost* de criar mensagens e relações com o público, pois permite facilmente criar um público-alvo, partilhar conteúdos, comentar através de *links* para vídeos e blogs comunicando com eles de forma familiar (Solis & Deirdre, 2009). Face a isto as RP perceberam o potencial que os SM podiam ter, e por isso têm vindo a tornarem-se cada vez mais especializadas na área e de adaptar aos novos meios de comunicação e às necessidades do público.

Tornou-se evidente o uso da Internet por parte do público e a partilha e troca de experiências, ideias, conhecimentos e opiniões evidenciando para os autores Phillips e Young (2009) a necessidade de as RP arriscarem no meio *online*, porque a Internet é importante para as pessoas e grande parte do seu tempo é despendido neste meio. Os autores acrescentam ainda o fato de as RP estarem a ser tão lentas a adotar a Internet e

todas as suas ferramentas como algo essencial na sua estratégia e que é urgente compensar o tempo perdido, porque as pessoas procuram informação, conhecimentos, interação, divertimento, ação, entre outros por parte das marcas/organizações (Phillips & Young, 2009).

Os novos media ainda não destruíram os media tradicionais, mas acabaram por os influenciar e por impor algumas mudanças, as RP em ambiente digital não são uma alternativa para construir relações, comunicação ou interações apenas se tornaram numa extensão do que já existia, porque poucas pessoas somente utilizam os novos canais para comunicar e os profissionais de comunicação têm de compreender/perceber as ferramentas existentes e capaz de as implementar (Phillips & Young, 2009: 127). À medida que novos canais vão surgindo os profissionais de RP têm de se adaptar e de dominar a área para que possam planear e gerir estas plataformas.

Segundo Brown (2009) existem muitas plataformas que são feitas à volta de interesses, objetivos comuns ou preocupações e para algumas campanhas de RP dedicadas SM será interessante recorrer a estas plataformas dedicadas a um tema, pois dessa forma a organização estará a entregar a mente e o coração à campanha e a criar um novo canal de comunicação com os seus *stakeholders*. Para Coombs e Holladay (2014) os profissionais de RP têm de ter conhecimento do que cada plataforma nos SM oferece à organização e à audiência e o que estes esperam de cada canal, porque apesar de milhões de pessoas utilizarem os SM não quer dizer que todas irão ver e reagir à mensagem da organização.

Para Earl e Waddington (2013) os SM representam um desafio e uma oportunidade, pois as audiências aumentaram a sua ligação com as marcas e de forma direta. As marcas procuram ativamente uma forma de participar para criar relações com a audiência planeando a entrega de conteúdo e avaliando como poderão tirar partido da sua comunicação e criar uma boa reação das audiências e isto por vezes pode ser algo complicado, tornando-se assim num desafio para a função das RP (Waddington & Earl, 2012). Outro desafio que os autores Waddington e Earl (2012) referem no seu livro *Brand Anarchy* é o fato de haver diversas plataformas e que gera uma fragmentação de conteúdos e de fontes, desafiando as RP na função de gerir a reputação das marcas.

Seguindo a ideia referida anteriormente, a fragmentação dos media e a ascensão da comunicação na Internet está a influenciar as RP a voltarem às suas origens, ou seja, as organizações querem um *engagement* com o público num processo de *two-way*, contudo

as RP estão presas em sistemas e processos que se tornaram industrializados nos últimos 50 anos, mas os autores Earl e Waddington (2013) creem que a mudança está a chegar para estes profissionais.

Dando continuidade à temática anterior, um estudo realizado pela GAP em 2012 concluiu que as RP são uma indústria em transição desde “old school” para a “new school” com abordagens de gestão para a função de comunicação (Macnamara, 2014). A “old school” é uma tendência que continua a influenciar a prática, incluindo o foco destas nos meios tradicionais, pois ainda não acreditam nos SM nem que estes podem persuadir, influenciar, medir *outputs* e não *outcomes* e por isso têm medo de perder o controlo (Macnamara, 2014).

As RP entraram numa nova era onde a sofisticação e a rapidez são a arte da sua função (Earl & Waddington, 2013) para poderem tirar vantagem deste novo ambiente Web 2.0 que representa grandes oportunidades para as organizações, mas para muitos profissionais ainda está a ser uma mudança lenta até conseguirem tirar partido destas vantagens, e isto deve-se ao fato de interação *online* representar um desafio e ainda estarem a aprender a lidar com esta nova função (Macnamara, 2014).

Os profissionais de RP sempre estiveram preparados para ajudar o negócio e para identificar notícias/conteúdos que tinham ou que poderiam criar e torná-lo em algo que interessasse aos outros, existe uma nova função valiosa para estes profissionais que suportam estratégias de *engagement* através dos SM (Waddington, 2012).

O digital passou a fazer parte do nosso quotidiano, seja a nível profissional ou pessoal e consequentemente teve impacto nas RP, pois “[...] não é possível pensar-se numa estratégia de comunicação sem equacionar uma única realidade de um único ecossistema mediático [...]” (Jorge, 2017: 113).

Os SM já se encontram generalizados e desempenham um papel essencial no panorama mediático sendo uma técnica presente na comunicação estratégica e por ser considerado uma norma mediática que qualquer profissional de RP terá de protagonizar.

Parte II – Investigação Empírica

1. Desenho de investigação

Neste capítulo iremos explorar o processo de trabalho empírico, todas as etapas e decisões que permitirão responder à pergunta de partida e a alcançar os objetivos estipulados.

O levantamento teórico apresentado na primeira parte deste estudo permitiu enquadrar teoricamente esta investigação e orientar esta parte empírica. Nesta segunda parte do estudo iremos apresentar a tipologia de pesquisa, métodos de recolha de dados e de análise à comunicação dos clubes nos SM bem como a apresentação descritiva dos dados e análise e interpretação destes.

1.1. Questão de partida

Quais os princípios que orientam a comunicação no Instagram dos clubes da Primeira Liga de futebol na época de 2015/16?

1.2. Delimitação do objeto de análise

O foco da análise é as RP no setor desportivo, nomeadamente o trabalho nos SM, e para que este estudo, uma vez que é impossível analisar todo o mundo, foi importante delimitar o objeto de análise, e por isso o foco será no Instagram e na comunicação de quatro clubes.

Devido ao cruzamento destas áreas, tornou-se importante e necessário na revisão de literatura explorar cada área disciplinar para criar bases estruturadas e depois de aprofundar cada uma, de forma a dar suporte a este estudo.

De forma a completar a revisão de literatura, realizámos entrevistas exploratórias, pois estas “contribuem para descobrir os aspetos a ter em conta e alargam ou retificam o campo de investigação das leituras.” (Quivy & Campenhoudt, 2008: 69) que ajudaram na reflexão, ideias e hipóteses de trabalho para este estudo, visto que, foi esta revisão que serviu de base e de orientação para a parte empírica.

Após este passo e a revisão de literatura, para a investigação empírica iremos analisar quatro clubes portugueses das dezoito equipas participantes na Liga NOS da época

2015/2016, a competição principal em Portugal ao nível de futebol profissional. Esta foi a época escolhida, porque no início do estudo era a época mais recente que tinha terminado recentemente, e que permitia analisar a época completa e a escolha de serem quatro clubes, deve-se ao fato de querermos ter um estudo aprofundado, o que seria difícil com uma amostra maior.

O critério de seleção destes quatro clubes foi a distribuição geográfica, pois irá permitir compreender diferentes perspectiva e realidades dos clubes da zona/comunidade onde estão inseridos e a respetiva representatividade na Primeira Liga, portanto, começamos pelos dois grandes centros urbanos em Portugal, Porto e Lisboa e observámos que os clubes com melhor classificação nesta tabela destas cidades seria o Futebol Clube do Porto (FCP) da cidade do Porto na região do norte, e de Lisboa no sul, o Sport Lisboa e Benfica (SLB). Posteriormente, selecionamos um clube do interior, fora dos centros urbanos, o Clube Desportivo de Tondela (CDT) e de uma região autónoma, o Club Sport Marítimo (CSM)⁶³.

As recolhas de dados vão ser através de uma entrevista presencial semiestruturada ao responsável pelos SM de cada clube e posteriormente uma recolha de dados ao Instagram para podermos compreender as estratégias utilizadas e os princípios que orientam a comunicação *online* dos clubes e comparar entre os quatro clubes.

1.3. Objetivos

- ☞ Compreender o papel e a importância das RP nas organizações desportivas;
- ☞ Identificar as funções das RP nas Organizações Desportivas em relação aos SM;
- ☞ Identificar e caracterizar as estratégias de comunicação dos clubes nos SM;
- ☞ Comparar as estratégias de comunicação nos SM dos quatro clubes;
- ☞ Compreender a importância do *branding* nos SM;
- ☞ Identificar e explorar boas práticas nas estratégias do Instagram.

⁶³ Poderá consultar a contextualização dos quatro clubes no apêndice 21.

1.4. Tipologia de pesquisa

A tipologia utilizada neste estudo será uma metodologia de pesquisa mista que é uma abordagem de investigação que combina os métodos qualitativos e quantitativos que vai além da recolha e análise de dados, pois envolve duas abordagens paralelas permitindo uma visão global e profunda da área de estudo (Creswell, 2009).

Esta abordagem mista terá uma estratégia sequencial exploratória que irá consistir em duas fases, a primeira será de recolha e análise de dados qualitativos (entrevistas) que serviu como base para a segunda fase de recolha e análise de dados quantitativos (*social media*) que apoiará e completará os resultados da primeira fase, e que visa confirmar ou não os dados das entrevistas e analisar outras questões que possam surgir, e isto é algo que podemos observar no esquema abaixo (Creswell, 2009).

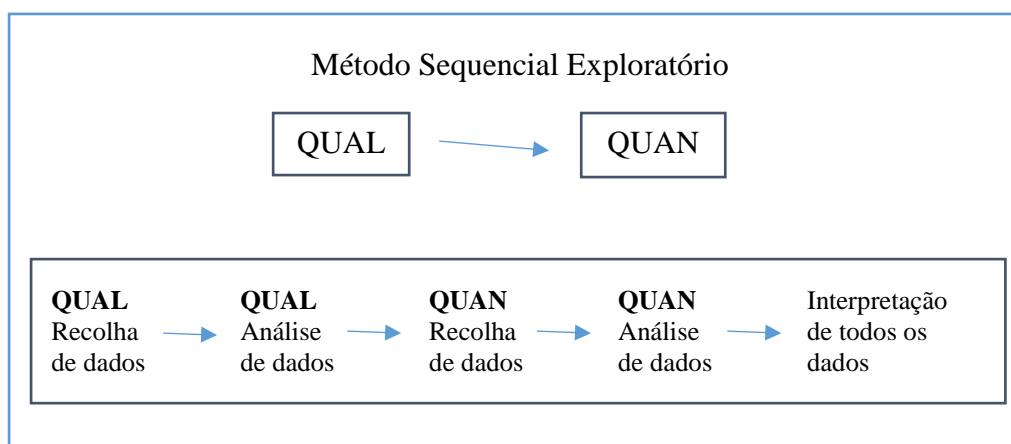


Figura 9 Método misto sequencial exploratório (Creswell, 2009: 209).

Para Coutinho (2014: s.p. cit. Teddlie e Tashakkori, 2009) a principal razão que leva a um investigador a utilizar uma abordagem mista:

[...] deve ser sempre a de proporcionar uma melhor compreensão do fenómeno que está sob investigação. Em estudos mistos sequenciais, a adição de vertentes QUAL e QUAN melhora a compreensão do fenómeno e procura dar resposta às questões iniciais, sugerindo modificações em questões pontuais ou mesmo um novo design no sentido de providenciar novas hipóteses que permitam explorar o que está por detrás das razões e significados ou mesmo das conclusões de uma etapa anterior. Por outro lado, os modelos paralelos, envolvem uma planificação antecipada do processo de integração com o objetivo de obter uma compreensão mais completa e holística do fenómeno.

Para o autor Flick (2002: 272) a junção destas duas abordagens podem conter dois objetivos: “[...] – obter sobre o assunto em estudo um conhecimento mais alargado do

que o proporcionado para uma única abordagem;/-validar mutuamente os resultados das duas abordagens.” justificando a escolha desta abordagem, visto que o método qualitativo será complementado com o quantitativo e vice-versa, mas que os dados recolhidos do primeiro método poderão ser ou não confirmados pelo segundo como já foi referido em epígrafe. Com estas duas visões de Bardin e Flick, verificamos que esta é a abordagem correta para este estudo, visto que o método quantitativo (dados recolhidos do Instagram), vem completar e validar o método qualitativo (entrevistas).

Outra validação de que este é o método adequado para este tipo de estudo, é porque segundo Fonseca (2008: 8, cit. Jones, 1997) a metodologia mista é um método utilizado recorrentemente na área do Desporto e apresenta “várias vantagens na investigação entre adeptos de desportos, bem como em outras disciplinas de ciências sociais, podendo ser capaz de melhorar a qualidade dos resultados de trabalhos de investigação”.

Com esta abordagem, é possível compreender o fenómeno (estratégias no Instagram), dar resposta à pergunta de partida, explorar e tirar conclusões na área do estudo, e como podemos ver no quadro abaixo um método completa o outro.

Método Qualitativo	Método Quantitativo
Avaliação	Contas, medidas
Utiliza conceitos para explicar	Processos de recolha de dados
Foca na estética dos textos	Foca em incidentes X dos textos
Teórico	Estatísticas
Interpreta	Describe, explica e prevê
Remete-nos para a avaliação	Remete-nos para uma hipótese ou teoria
A interpretação pode ser atacada	A metodologia pode ser atacada

Tabela 8 Métodos Qualitativo e Quantitativo”(Berger, 2014: 27).

Podemos observar neste quadro, o que cada método permite aplicar no estudo e a forma de recolher/analisar dados e isto será algo explorado profundamente nos próximos pontos, contudo podemos concluir que o método qualitativo é mais intuitivo, maleável e que facilmente se pode adaptar enquanto que o quantitativo é um método estatístico, com dados descritivos e com uma análise mais objetiva, fiel e exata (Bardin, 2004).

1.5. Métodos de recolha de dados

1.5.1. Entrevistas exploratórias

As entrevistas exploratórias⁶⁴ segundo os autores Quivy e Campenhoudt (2008) devem de ser realizadas a três categorias de interlocutores: docentes, investigadores e peritos no domínio da investigação implicado pela pergunta de partida; testemunhas privilegiadas e o público a quem o estudo diz respeito.

Este estudo tentou seguir a ideia referida em epígrafe por Quivy e Campenhoudt (2008) e foram realizadas três entrevistas, duas por *e-mail* a Jackie L'Etang, autora da obra *Sports Public Relations* que é uma referência na área de RPOD, e a Joshua Dickhaus professor e investigador na área de RPOD, e a outra por contacto telefónico a António Barroso que é o DirCom da Liga Portuguesa de Futebol Profissional.

1.5.2. Entrevistas semiestruturadas

O procedimento de recolha de dados será através de entrevistas presenciais semiestruturadas aos responsáveis de cada clube pela gestão da comunicação nos SM, e com o objetivo de garantir a autorização e transparência deste processo, todos os entrevistados preencheram uma declaração de consentimento informado⁶⁵, autorizando a utilização dos dados recolhidos.

As entrevistas foram conduzidas através de um guião⁶⁶ previamente estudado e testado, que foi colocado em prática de forma presencial, contudo apesar da preferência ser a entrevista presencial, a relevância da entrevista fez com que optasse pelo contacto telefónico ao CSM devido à distância.

A análise destes dados será essencialmente qualitativa com uma interpretação de conteúdo latente e que permitirá caracterizar as estratégias e os princípios orientadores da comunicação do clube. Estes dados serão depois interpretados tendo em conta também a análise aos SM para comparar os resultados e perceber se as estratégias que implementam são coerentes com que dizem fazer.

As entrevistas segundo Quivy e Campenhoudt (2008:191,192) distinguem-se:

⁶⁴ Poderá consultar as entrevistas exploratórias no apêndice 1, 2 e 3.

⁶⁵ Poderá consultar as declarações de consentimento informado no apêndice 9.

⁶⁶ Poderá consultar o Guião de entrevista no apêndice 4.

[...] pela aplicação de processos fundamentais de comunicação e de interação humana. Corretamente valorizados, estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados. Ao contrário do inquérito por questionário, os métodos de entrevista caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores [...].

As entrevistas terão como característica, questões básicas que são apoiadas em teoria e hipóteses relacionadas com o tema de pesquisa (Triviños, 1987) e o fato de ser uma entrevista semiestruturada permite que as questões/tópicos preparados e aplicados poderão dar fruto a novas hipóteses devido às respostas dos entrevistados que dão informações de forma livre e incondicionada a uma padronização de alternativas.

Esta opção das entrevistas semiestruturadas foi a escolhida porque segundo Triviños (1987: 152) “[...] favorece não só a descrição dos fenómenos sociais, mas também a sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...] além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações”, já para Manzini (1990/1991) este método está focalizado num assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas da entrevista e que permite obter dados relevantes e significativos para a investigação. Este último autor refere ainda que com este método:

[...] é possível obter respostas mais precisas do informante pois o entrevistador pode, além de fazer perguntas complementares, ajudar a expressão adequada do pensamento do entrevistado [...] oferece flexibilidade, pois o entrevistador pode esclarecer e repetir perguntas e adaptá-las mais facilmente às pessoas e circunstâncias. (Manzini, 1990/1991: 153).

1.5.3. Perfil dos clubes no Instagram

Na segunda fase, a recolha de dados consistirá na recolha de dados nas páginas de Instagram de cada clube através de *print screens*⁶⁷ das publicações na plataforma de SM ao longo de uma época desportiva que será no período de 1 de junho de 2015 a 31 de maio de 2016.

De forma a manter este estudo atual, iremos analisar também uma semana do mês de agosto (20 a 26) de 2017 e de novembro (5 a 11) de 2017 para confrontarmos com os

⁶⁷ Poderá consultar os *print screens* no apêndice 17.

dados de 2015/2016 e verificar a evolução ou não, nas estratégias que os clubes utilizam nesta plataforma.

A autora Coutinho (2014) refere que nesta segunda fase de recolha de dados em que iremos analisar as publicações do Instagram dos quatro clubes que a recolha de dados e a análise será aos fatos, ou seja:

Do ponto de vista conceptual, a pesquisa centra-se na análise de factos e fenómenos observáveis e na mediação/avaliação em variáveis comportamentais e/ou socioafetivas passíveis se serem medidas, comparadas e/ou relacionadas no discurso do processo da investigação empírica. (Coutinho, 2014: s.p.)

Em relação ao método quantitativo, escolhido para esta fase o autor Fonseca (2008: 5 cit. Oakley, 1998) defende que:

Os métodos quantitativos são essenciais aos estudos sociais, sendo principalmente através da ajuda de tais métodos que esses estudos podem ser expostos ao ranking das ciências, Fisher (1925). Enquanto quantificação é uma estratégia que enfatiza explicitamente cada passo da investigação (técnicas de medida, dados, métodos de avaliação) [...]. (Fonseca, 2008: 5 cit. Oakley, 1998).

Após esta recolha de dados iremos realizar uma fase pré-teste de análise de dados com as primeiras 100 publicações do SLB para testar a grelha⁶⁸ em função de um clube face à evolução temporal do ponto de vista vertical. Após esta fase, procedemos a outro teste com as 10 primeiras publicações dos restantes clubes para testar a grelha e adaptar caso fosse necessário, havendo assim uma fase de teste para o ponto de vista horizontal.

Esta grelha será um método de recolha de dados e posteriormente de análise, em que esta terá categorias como: clube; nº de *print screen*; data da publicação; fase da época; competição; publicação; original/*repost*; criado/curado/documentado; geolocalização; *tags*; *emojis*; PT/LE/PT+LE; vídeo/foto/texto/colagem; marca do clube; fotoproduto/fotopublicitária; tema; valores; *call to action*; gostos; visualizações; comentários; *hashtags*; cores do clube predominantes; cor ou B&W; tipo de pessoas.

⁶⁸ Poderá consultar a grelha de análise ao Instagram no apêndice 18.

1.6. Métodos de análise de dados

Após a recolha de dados das entrevistas semiestruturadas, o método escolhido para a análise será a análise de conteúdo qualitativa, que é dos métodos mais utilizados para analisar entrevistas e que permite “obter o máximo de informação subjetiva [...] sobre um processo ou facto social, de forma a permitir uma visão e um conhecimento do mundo específico.” (Análise Estatística, 2016).

Iremos utilizar o *software* NVivo, que é um *software* que suporta métodos qualitativos e que ajuda a projetar, organizar, analisar e encontrar informações em dados não estruturados. Para além destes benefícios, este *software* também permite criar gráficos com os dados recolhidos e tabelas com os conteúdos selecionados.

Na recolha de dados ao Instagram será de inferência estatística em que iremos recorrer ao Microsoft Office Excel 2013 para a criação de uma tabela com todos os dados retirados do Instagram dos quatro clubes e posteriormente a análise destes dados será na mesma plataforma para a criação de gráficos e de tabelas de forma a reunir todos os dados obtidos.

Neste estudo existem dois métodos que serão independentes, pois a primeira parte ajudou a orientar a segunda e, portanto, na análise descritiva os dados irão ser apresentados de forma separada, mas que na interpretativa os dados irão ser cruzados, visto que os dados do método quantitativo irão validar ou não os dados qualitativos.

Abaixo iremos explorar os procedimentos de análise para os dois métodos de recolha, em que o primeiro consiste na codificação das entrevistas e o segunda com categorias da análise ao Instagram.

1.6.1. Codificação das entrevistas

A análise ao conteúdo qualitativo será através de um o quadro de codificação com os dados obtidos nas entrevistas aos responsáveis pelos SM de cada clube em categorias e subcategorias, ou seja, toda a análise e interpretação dos dados terá em consideração o quadro de codificação definido e apresentado posteriormente.

Este quadro de codificação foi criado com base na revisão de literatura, nos objetivos da investigação e na pergunta partida e adaptado ao material recolhido, que neste caso foi o

conteúdo das entrevistas, portanto o quadro foi concebido com base nos conhecimentos adquiridos ao longo da construção dos capítulos teóricos e do guião das entrevistas⁶⁹ (*concept-driven*) e nos dados recolhidos (*data-driven*).

Um quadro de codificação é uma maneira de estruturar o teu material. Consiste em categorias principais, que especificam os aspetos relevantes e subcategorias para cada categoria principal especificando significados pertinentes relativamente a este aspeto. (Schreier, 2012: 62)⁷⁰

Na criação do quadro de codificação foram tidas em conta as características mencionadas como importantes para a elaboração deste da autora Schreier (2012) que foram os seguintes:

Unidimensionalidade – cada categoria deve de conter apenas um aspeto do material obtido.

Exclusividade mútua – uma unidade de registo apenas pode ser considerada numa subcategoria de forma exclusiva em cada categoria principal.

Exaustividade – todas as unidades de registo podem pertencer ou ser associadas a pelo menos uma subcategoria.

Saturação – todas as categorias e subcategorias devem de conter pelo menos uma unidade de registo, para que não haja nenhuma categoria ou subcategoria vazia.

⁶⁹ Poderá consultar o guião das entrevistas no apêndice 4.

⁷⁰ “A coding frame is a way of structuring your material. It consists of main categories specifying relevant aspects and of subcategories for each main category specifying meanings concerning this aspect.” (Schreier, 2012:62)

1.6.1.1. Quadro de codificação

Categoria	Subcategoria	Subcategoria	Subcategoria
Perfil do Profissional	Formação		
	Funções		
	Responsáveis pelos SM		
Valores e filosofia do clube	Amor maduro		
	Afetividade		
	Harmonia		
	Educação e respeito		
	Responsabilidade		
	Útil		
	Ambição		
	Sentido de realização		
	Tradição		
	Poder		

Comunicação e SM	Impacto dos SM		
	Canais de comunicação online	Datas de iniciação	
		Plataformas	
		Escolha das plataformas	
	Estratégia	Princípios orientadores	Comunicação direcionada
			Comunicação emocional
			Comunicação reativa
			Comunicação visual
		Ideias base da comunicação	Desporto
			Cultura e comunidade
			Motivação/Emoção
		Objetivos	Posionamento
			Inovação
			Produtividade
	Rendibilidade		
	Desempenho e aperfeiçoamento da gestão		
	Informar		
Atitudinais			
Público			
Cuidados	Adaptar a comunicação		
	Gerir tráfego e views		
	Limites do clube		
	Interpretação		
	Ser pioneiros		
Barreiras/Limitações	Comunicar criativamente		
	Conseguir Engagement		
	Internas		
	Adequar a comunicação		
	Crescimento		
	Instabilidade		
	Transformar os SM em receitas		

Tabela 9. Quadro de codificação.

Como podemos observar no quadro de codificação acima apresentado as categorias e subcategorias são as seguintes:

- ☞ **Perfil do profissional:** Insere-se nesta categoria unidades de recorte que dizem respeito a características do perfil do profissional responsável pelos SM do clube.
 - Formação: Nesta categoria inserem-se todas as unidades de registo que se referem à formação dos profissionais responsáveis pelos SM clube.
 - Funções: Apresenta-se nesta categoria todas as unidades de registo relacionado com as funções desempenhadas pelos profissionais responsáveis pelos SM do clube.
 - Responsáveis pelos SM: Insere-se nesta categoria unidades de recorte que refiram quais os departamentos responsáveis pela gestão e criação de conteúdo para os SM.
- ☞ **Valores e filosofia:** Nesta categoria insere-se todas as unidades de registo que permitem compreender as características institucionais do clube tendo em conta os valores e filosofia apresentados pelos entrevistados e que terão como referência os autores Rokeach e Schwartz⁷¹.
 - Amor maduro: Apresenta-se nesta categoria os clubes que têm como valor a paixão, muitas vezes associada á relação entre os adeptos e o clube.
 - Afetividade: Inserem-se nesta categoria as unidades de registo os clubes associados ao valor de afetividade, ou seja, sentimentos do clube ligados aos jogadores e aos adeptos e entre jogadores e adeptos.
 - Harmonia: Apresenta-se nesta unidade de registo os clubes que transmitam harmonia e união no clube.
 - Educação e respeito: Inclui-se nesta categoria unidades de recorte os clubes que tenham como valor a competição leal, educação e respeito pelas instituições, clubes, jogadores de outras equipas, entre outros.
 - Responsabilidade: Inserem-se nesta unidade de registo os clubes que considerem como valor a responsabilidade social tendo em conta a postura, comportamentos ou ações voluntárias que promovam o bem-estar da comunidade.

⁷¹ As ideias destes autores foram retiradas de artigos de Tuulik et al. (2016) e Granjo e Peixoto (2013) e a tabela elaborada para os valores poderá ser consultada no apêndice 11.

- Útil: Apresenta-se nesta unidade de registo os clubes que procuram que o clube tenha um papel social e que este funcione como um instrumento de educação focado nas crianças e jovens, como fundações ligadas ao clube e a academia.
- Ambição: Inclui-se nesta unidade de registo os clubes que apresentem como valor o desejo de realizar os seus objetivos, que neste caso é alcançar um título/vitória.
- Sentido de realização: Insere-se nesta unidade de registo os clubes que tenham como valor o sentido de realização, ou seja de terem alcançado os seus objetivos.
- Tradição: Apresenta-se nesta unidade de registo os clubes que transmitam o valor de tradição, cultura do clube e/ou portuguesa.
- Poder: Inclui-se nesta unidade de registo os clubes que apresentem como valor o poder, considerando a capacidade dos jogadores e da equipa por exemplo em marcar golos ou de domínio na modalidade.
- ☞ **Comunicação e SM:** Nesta categoria insere-se todas as unidades de registo relacionadas com a comunicação do clube nas plataformas de SM.
 - Impacto dos SM: Inclui-se nesta categoria as unidades de registo os clubes que refiram o impacto que os SM tiveram na comunicação dos clubes em Portugal.
 - Canais de comunicação *online*: Insere-se nesta categoria todas as unidades de registo relacionadas com as plataformas utilizadas pelos clubes em análise e a data de iniciação e o porquê da escolha destas.
 - Datas de iniciação: Inclui-se nesta categoria as datas de iniciação nas plataformas dos SM escolhidas pelos clubes, com vista a quantificar quais os que marcam presença *online*.
 - Plataformas: Insere-se nesta categoria as unidades de registo referentes às plataformas que os clubes utilizam como meio de comunicação *online*.
 - Escolha das plataformas: Insere-se nesta categoria a explicação dos clubes para a escolha das plataformas para comunicar *online* com público.
 - Estratégia: Insere-se nas categorias todos os registos relacionados com a estratégia de cada clube nos SM.
 - Princípios orientadores: Insere-se nesta categoria os princípios orientadores da comunicação dos clubes considerados pelos entrevistados.

- Comunicação direcionada: Inclui-se nesta categoria os clubes que têm como objetivo comunicar diretamente para o públicos-alvo.
- Comunicação emocional: Insere-se nesta categoria os clubes que comunicam de forma emocional com o público e que apelam pela paixão destes.
- Comunicação reativa: Apresenta-se nesta categoria os clubes que comunicam de forma reativa para responder às necessidades do público e à atualidade.
- Comunicação visual: Inclui-se nesta categoria os clubes que procuram comunicar de forma visual com o público.
- Ideias base de comunicação: Apresenta-se nesta categoria as ideias tidas como base para a comunicação dos clubes (*data-driven*).
 - Desporto: Insere-se nesta categoria os clubes que consideram como ideia base na sua comunicação o Desporto, a competição e a promoção do jogo.
 - Cultura e comunidade: Insere-se nesta categoria os clubes que baseiam a sua comunicação na temática cultura e na comunidade onde estão inseridos.
 - Motivação e Emoção: Inclui-se nesta categoria os clubes que alicerçam a temática motivação na sua comunicação.
- Objetivos: Insere-se nesta categoria os objetivos dos clubes estipulados segundo os entrevistados e utilizando como referência os autores Drucker (2001) e Hayes et al. (2013)⁷².
 - Posicionamento: Inclui-se nesta categoria os clubes que tenham como objetivo o posicionamento da marca do clube, seja como afirmação da marca ou da visibilidade junto do público.
 - Inovação: Apresenta-se nesta categoria os clubes que considerem como objetivo a inovação e modernidade da sua comunicação.
 - Produtividade: Insere-se nesta categoria os clubes que tenham como objetivo fazer com que os seus recursos se tornem produtivos, que neste caso se encontra relacionado com os SM.

⁷² Poderá consultar a tabela elaborada para os objetivos no apêndice 12.

- Rendibilidade: Inclui-se nesta categoria os clubes que tenham como objetivo definido a rendibilidade, que se encontra relacionado com a área comercial e vendas.
- Desempenho e aperfeiçoamento da gestão: Apresenta-se nesta categoria os clubes que consideram como objetivo o seu desempenho e de alcançar a excelência, neste caso nos SM.
- Informar: Insere-se nesta categoria unidades de recorte de clubes que tenham como objetivo informar o público e que para tal recorrem a diversos canais de comunicação.
- Atitudinais: Inclui-se nesta categoria os clubes que pretendem mudar a forma de como o público vê a organização.
- Público: Apresenta-se nesta categoria o público da estratégia de SM referenciado pelos entrevistados.
- Cuidados: Insere-se nesta categoria os cuidados que cada clube tem na comunicação nos SM.
 - Adaptar a comunicação: Inclui-se nesta categoria os clubes que procuram adaptar a sua comunicação ao público, às plataformas e a determinadas situações que possam surgir.
 - Gerir tráfego e *views*: Inclui-se nesta categoria os clubes que procuram gerir o tráfego e *views* das plataformas de SM onde estão inseridos.
 - Limites do clube: Insere-se nesta categoria os clubes que procuram não ultrapassar os limites estipulados pelo clube.
 - Interpretações: Insere-se nesta categoria os clubes que procuram gerir e controlar a sua comunicação de forma a não dar azos a segundas interpretações pela parte do público.
 - Ser pioneiros: Apresenta-se nesta categoria os clubes que tentam ser os pioneiros na comunicação, essencialmente nos SM.
- Barreiras/Limitações: Inclui-se nesta categoria as barreiras e limitações apresentadas pelos entrevistados face à comunicação nos SM (esta categoria foi toda *data-driven*, de forma a justificar estas subcategorias).
 - Comunicar criativamente: Apresenta-se nesta categoria os clubes que consideram como barreira a criar conteúdo institucional de forma criativa.

- Conseguir *Engagement*: Inclui-se nesta categoria os clubes que tenham dificuldades a criar uma ligação entre a organização desportiva e o público.
- Internas: Insere-se nesta categoria os clubes que consideram como barreira o público interno.
- Adequar a comunicação: Insere-se nesta categoria os clubes que consideram como barreira a adaptação da comunicação ao target.
- Crescimento: Apresenta-se nesta categoria as unidades de registo que os clubes mencionam o crescimento como uma barreira, por exemplo o crescimento a nível internacional.
- Instabilidade: Insere-se nesta categoria os clubes que desatacam a instabilidade dos meios de comunicação *online* como uma barreira.
- Transformar os SM em receitas: Apresenta-se nesta categoria os clubes que consideram como barreira transformar a comunicação nos SM em receitas.

Com este quadro de codificação, o tratamento de dados foi realizado através de recortes no *software* após o *upload* das transcrições das quatro entrevistas, e após a elaboração destes recortes, os dados foram extraídos para um ficheiro Excel para realizar gráficos com a análise dos dados.

Numa primeira fase, realizamos um teste apenas com a entrevista de um clube, o SLB, para testar não só a plataforma, mas também o quadro de codificação e ver se era necessário realizar algumas alterações ou se estava adequado à análise e dados, e após este teste verificámos que o quadro estava adequado a esta análise e não foi necessário nenhum tipo de alteração.

1.6.2. Categorias de análise ao Instagram

Cada clube terá uma tabela de dados relativamente à época de 2015/16, ou seja, desde 1 de junho de 2015 a 31 de maio de 2016, com as publicações presentes no Instagram ao longo deste período, em que a grelha será preenchida consoante os dados.

O mesmo irá acontecer na recolha de dados da época de 2017/2018 nas datas de 20 a 26 de agosto de 2017 e de 5 a 11 de novembro de 2017, de forma a manter este estudo atual e verificar a evolução ou não nas estratégias explicadas nesta plataforma.

Com esta tabela de dados, a recolha será simplificada, uma vez que consistirá em preencher cada categoria consoante cada *print screen* (método de recolha) que terá as seguintes categorias:

Clube: nome do clube representado pela sua sigla.

Número: ordenação numérica dos dados.

Data: data da publicação.

Fase da época: pré-época, época ou pós-época.

Competição: qual o campeonato a que pertence o jogo.

Publicação: *copy* da publicação.

Original/Repost: publicação original do clube ou *repost* de outro utilizador.

Criado/Curado/Documentado: criado significa algo que é uma publicação original do clube, mas que é uma imagem/foto trabalhada com ferramentas de edição de imagem como o Photoshop, Illustrator, entre outros; curado é um *repost* ou algo criado por alguém; documentado é uma foto que documenta um momento do clube.

Geolocalização: localização da publicação.

Tag: identificação de outro utilizador na publicação do clube.

Emojis: utilização de *emojis* na publicação.

PT/LE/PT+LE: publicação em português (PT), em língua estrangeira (LE) ou com as duas versões (PT+LE).

Vídeo/Foto/Texto/Colagem: a publicação pode ser em versão vídeo; foto onde se inserem todas as fotografias ou imagens, sejam elas criadas ou documentadas; imagens onde o texto é o principal e dominante; colagem de fotografias/imagens numa só.

Marca do clube: logótipo do clube na fotografia/imagem.

Fotoproduto/fotopublicitária: fotoproduto são todas as publicações dedicadas à publicidade de produtos relacionados com o clube e fotopublicitária todas as publicações relacionadas com publicidade às marcas ou produtos alheios aos clubes, designados como *posts* patrocinados.

Modalidade: qual a modalidade representada ou dedicada na publicação.

Tema: qual o foco da publicação.

Valores: quais os valores representados na publicação segundo a tabela estabelecida.⁷³

Call to action: publicações que direcionem o utilizador para outra página ou para uma ação.

Nº gostos: número de gostos da publicação.

Nº visualizações: número de visualizações dos vídeos.

Nº comentários: número de comentários nas publicações.

Hashtags: quais os *hashtags* utilizados em cada publicação.

Cores do clube predominantes: utilização das cores predominantes do clube nas publicações.

Cor ou BW: cor nas publicações ou BW (*Black&White*).

Tipo de pessoas: descrição do tipo de pessoas que se encontram nas publicações.

Especificidades da grelha:

-Devido à constante inovação das plataformas, existem algumas funções que não serão tidas em consideração, visto que no período de análise não existem essas funcionalidades como é o caso das galerias.⁷⁴

-Não será tido em consideração neste estudo os pontos, classificação ou lugar na tabela de classificação do clube ao longo da época

⁷³ Pode consultar a tabela de valores no apêndice 9.

⁷⁴ Pode encontrar mais informação acerca das funcionalidades do Instagram no capítulo “Social Media” no ponto “2.3.2. Contextualização”.

-Ao longo da análise dos dados, os dados serão todos tratados no género masculino de forma a simplificar a análise final

-Os números de gostos, visualizações ou comentários nas tabelas poderão ser diferentes dos *print screen* realizados, visto que os dados foram recolhidos num período diferente da elaboração das tabelas, pois a criação das tabelas foi realizada através das contas de Instagram de cada clube e não dos *print screens* de forma a serem dados mais atualizados, e porque nos *print screen* por vezes não aparece a informação completa, como por exemplo os vídeos.

2. Apresentação descritiva dos resultados

A análise descritiva irá ser dividida em duas partes, a primeira dedicada à apresentação descritiva dos resultados das entrevistas e numa segunda fase a apresentação dos resultados do Instagram, ordem esta que será sempre tida em conta ao longo dos restantes pontos deste capítulo.

2.1. Entrevista

Estas quatro entrevistas foram gravadas com a respetiva autorização⁷⁵ dos entrevistados, o que permitiu realizar transcrições⁷⁶ para a respetiva análise de dados.

Como foi apresentado previamente no quadro de codificação, as entrevistas debruçam-se no perfil do profissional responsável pelos SM; valores e filosofia do clube; comunicação e SM tendo em conta o impacto dos SM, os canais de comunicação *online*, a estratégia que dentro desta categoria tem os princípios orientadores, as ideias base da comunicação, os objetivos, o público, e ainda na comunicação e SM os cuidados e barreiras.

2.1.1. Perfil do profissional responsável pelos SM

Primeiramente iremos começar por apresentar os dados sobre o perfil do profissional responsável pela comunicação nos SM, nomeadamente a formação.

Formação

Verifica-se que 75% têm formação, ou estão a formar-se na área do MKT e Gestão. No SLB, o profissional não tinha licenciatura, mas está-se a formar em gestão, no CDT o profissional tem como habilitações o secundário e no FCP e CSM ambos têm licenciatura em MKT⁷⁷. Este domínio de MKT nos profissionais responsáveis pelos SM, poderá ter uma influência na visão destes face aos SM e à sua estratégia e será algo explorado posteriormente.

⁷⁵ Poderá consultar as Declarações de Consentimento no apêndice 9.

⁷⁶ Poderá consultar as Transcrições no apêndice 5, 6, 7 e 8.

⁷⁷ Poderá consultar a tabela “Formação” no apêndice 14.

Funções	SLB	FCP	CDT	CSM
Comunicação			X	X
Conteúdos	X			
Digital	X	X		X
Estratégia	X	X		
Marca				X

Tabela 10 "Funções do Responsável pelos SM"

Funções

Relativamente às funções desempenhadas pelos quatro entrevistados, podemos observar na tabela 10 que existe foco no digital por parte do SLB, FCP e CSM, enquanto que para o CDT é a comunicação em geral, na qual insere também o digital.

Relativamente à gestão da comunicação para o SLB, CDT e CSM, esta pertence ao departamento de comunicação, para o FCP pertence ao departamento de MKT que funciona como parceria ao departamento de comunicação, enquanto que o CDT é uma exceção contando com a ajuda externa de uma agência⁷⁸.

2.1.2. Valores e filosofia

Valores e filosofia	SLB	FCP	CDT	CSM
Afetividade				X
Ambição	X	X		
Amor maduro	X	X		
Educação e respeito	X		X	
Harmonia		X		
Poder		X		
Responsabilidade			X	
Sentido de realização				
Tradição				X
Útil				

Tabela 11 Valores e filosofia.

⁷⁸ Poderá consultar a tabela "Responsável pelo SM" no apêndice 14.

Em relação aos valores e filosofia com esta tabela podemos verificar que cada clube tem as suas características, contudo o SLB e o FCP têm em comum os valores de ambição e amor maduro, e o SLB e o CDT o valor de educação e respeito.

2.1.3. Comunicação e SM

Impacto dos SM	SLB	FCP	CDT	CSM
Crescimento		X	X	X
Adaptação da comunicação	X		X	
União			X	

Tabela 12 Impacto dos SM.

Como podemos observar para o FCP, CDT e CSM os SM permitiram um crescimento, no sentido em que para o FCP o canal de comunicação passou a ser *online* de forma rápida, direta e barata, para o CSM foi o crescimento a nível de seguidores e *engagement* e para o CDT o impacto foi conseguir ultrapassar fronteiras e conquistar um novo alcance.

Os SM também alteraram a forma como as pessoas procuram informação sobre o clube, e o impacto para o CSM foi o fato que “[...] as pessoas utilizam cada vez mais os *social media* para se tentarem informar sobre o clube para tirar duvidas, mais cómodo, mais rápido e mais eficaz [...]” (entrevista CSM, 2017, apêndice 8) levando o clube a adotar este canal.

Para o SLB e CDT, os SM causaram impacto no clube e na sua forma de comunicar, porque tiveram de adaptar a sua comunicação, para o CDT significou criar um *site* e participar nos SM levando a uma aproximação entre o clube e os adeptos (entrevista CDT, 2017, apêndice 7) e para o SLB a comunicação e a estratégia foi completamente adaptada aos SM (entrevista SLB). Para o CDT os SM têm “[...] um papel muito importante na união e na agregação dos adeptos áquilo que era o clube, o que o clube representa, uma cidade, mas representa também um concelho enorme de 30mil pessoas que já é um valor considerável e tendo esse papel de unir todas as pessoas em torno daquilo que era um sonho na altura de chegar á primeira liga [...]” (entrevista CDT, 2017, apêndice 7).

Canais de comunicação

Plataformas	SLB	FCP	CDT	CSM
Facebook	2010/2011	X	2012	2017
Instagram	2014	2014	2012	2017
Twitter	2009	X	2012	2017
YouTube		X	2012	2017
Google+	X	X	2012	
Dugout		2016		
LinkedIn	X	2015		
Spotify	X	2015		
Website			2012	2017
Marítimo TV				2017
Snapchat	X			
Nenhuma				X

Tabela 13 Plataformas dos clubes.

Em relação aos canais de comunicação *online* podemos verificar na tabela acima as plataformas em que os clubes marcam presença e a partir de que data. Com isto, retirámos a informação de que as primeiras plataformas em que os clubes decidiram marcar presença foram o Facebook, Instagram e o Twitter, porque era onde se encontrava o seu público-alvo.

O FCP é o clube que está presente em mais plataformas e que é o único que refere a plataforma Dugout, assim como o SLB que é o único a referir o Snapchat. Relativamente ao LinkedIn e Spotify, o SLB e o FCP são os dois clubes que afirmam estar presentes nestas plataformas. Como podemos observar o CDT e o CSM consideram o *Website* como SM, assim como o CSM considera a Marítimo TV SM. A opção de “nenhuma” do CSM existe porque na entrevista foi referido que o clube não estava presente em nenhuma plataforma na altura desta, pois estavam em reformulação total da comunicação.

A escolha das plataformas presentes na tabela 4, segundo a entrevista ao SLB deveu-se ao crescimento rápido dos SM e da propagação destes pelo público e como uma oportunidade para afirmar a marca do clube e para o FCP, CDT e CSM a decisão debruçou-se nas plataformas em que o público estava inserido.

2.1.3.1. Estratégia

Ainda dentro da categoria de comunicação e SM, temos a estratégia e iremos começar por abordar os princípios orientadores dos clubes na comunicação realizada nos canais de comunicação *online*.

Princípios orientadores

Princípios orientadores	SLB	FCP	CDT	CSM
Comunicação visual		X		
Comunicação reativa	X	X		X
Comunicação emocional			X	X
Comunicação direccionada		X		X

Respetivamente aos princípios orientadores⁷⁹, temos como subcategorias a comunicação direccionada, emocional, reativa e visual. No FCP o princípio orientador é a comunicação direccionada, visto que este clube pretende que a sua comunicação seja direccionada para o público-alvo, já o CSM com o mesmo princípio pretende informar os adeptos e sócios e direccioná-los para o *site* e Marítimo TV.

Relativamente à comunicação emocional o CSM defende que a comunicação serve para motivar e inspirar os adeptos e o CDT segue a mesma estratégia definindo que a comunicação apela ao sentimento e à motivação do público.

Referente à comunicação reativa para o FCP é “não massar, não ter aquele registo jornalístico puro em si [...] tentar ser assertivos [...]” (entrevista FCP, 2017, apêndice 6), enquanto que para o SLB a comunicação é definida como reativa e não planeada, à medida que surgem acontecimentos vão desenvolvendo a estratégia e delineando táticas (entrevista SLB, 2017, apêndice 5). Para o CSM, este princípio significa informar o público e focar no que é notícia do dia. Em relação ao princípio orientador da comunicação visual o FCP é o único a destacar este tipo de comunicação, no qual refere que procura comunicar através de imagem e de vídeos.

Ideias base da comunicação

Ideias base da comunicação	SLB	FCP	CDT	CSM
Cultura e comunidade	X			X
Desporto	X	X		
Motivação/Emoção			X	

⁷⁹ Poderá consultar a tabela “Princípios orientadores” no apêndice 16.

Como ideias base de comunicação⁸⁰, os entrevistados definiram a cultura, desporto e motivação, sendo que na cultura o SLB considera como cultura do país e o CSM a cultura da ilha da Madeira e nas suas tradições, quanto ao Desporto o FCP foca-se em temas “[D]esportivos, que vai desde os treinos, a preparação, a concentração para o jogo, o estágio, a viagem para o jogo, a chegada ao jogo, o acompanhamento de todo o jogo, o lado desportivo, o lado dos adeptos, a venda dos bilhetes para esse jogo, venda de produtos associados a esse jogo e a jogadores, é tudo isso.” (entrevista FCP, 2017, apêndice 6) e o SLB:

[...] além do acompanhamento geral que fazemos nos jogos que fazemos os relatos ao minuto em algumas redes, noutras fazemos início/fim de jogo, resultados, estatísticas, todo o acompanhamento que fazemos dos nossos jogos. Também temos muita atenção a outras ligas, por exemplo o James Arden apareceu com uma camisola do Benfica e imediatamente nós fomos atrás disso, o mesmo agora com a Madonna e os filhos, vamos á procura da nossa marca e vamos á procura também de alguns clubes amigos por exemplo como o Turino, como o Dortmund ficou agora bastante nosso amigo após o último para a Champions e vamos dando os parabéns para este trofeu aqui, vamos dando boa sorte para esta competição, tentando articular ao máximo especialmente a nível internacional. (entrevista SLB, 2017, apêndice 5)

Ainda sobre as ideias base da comunicação, o CDT considera a motivação, visto que a sua comunicação se foca em motivar a equipa e adeptos e na emoção.

Objetivos

Objetivos	SLB	FCP	CDT	CSM
Posicionamento	X	X	X	
Inovação		X		X
Produtividade	X	X	X	X
Rendibilidade		X		X
Desempenho e aperfeiçoamento da gestão	X		X	
Informar		X		X
Atitudinais			X	

Tabela 14 Objetivos.

⁸⁰ Poderá consultar a tabela “Ideias base da comunicação” no apêndice 16.

Em relação aos objetivos verificámos que face ao posicionamento o SLB quer moldar a forma como o público vê a marca, assim como FCP acrescentando o prestígio da marca e o CDT com a afirmação da marca.

Face à inovação o FCP refere que o objetivo passa por “tentar imprimir uma modernidade, acrescentar algo novo na forma de comunicar” (entrevista FCP, 2017, apêndice 6), enquanto que o CSM procura estar a par das tendências.

Relativamente ao objetivo produtividade, como podemos observar na tabela, é o único que os quatro clubes têm em comum, mas com diferentes visões, por exemplo para o SLB este objetivo é referente ao conteúdo e ao fato de este “levar as pessoas a partilhar e dinamizar o máximo possível.” (entrevista SLB, 2017, apêndice 5), assim como para o CDT é o conteúdo e a preocupação por bons conteúdos e diversificados (entrevista CDT, 2017, apêndice 7), para o FCP é comunicar para o público-alvo e para o CSM aumentar número de seguidores.

Perante o objetivo da rentabilidade, o FCP tem como principal objetivo no digital a parte comercial e as vendas assim como o CSM, mas com maior foco na loja *online*.

Respetivamente ao desempenho e aperfeiçoamento da gestão o FCP tem uma preocupação com o *branding* e de procurar as melhores formas de comunicar, enquanto que o CDT procura adaptar mensagens às diferentes plataformas e o CSM procura estar no mesmo nível.

No objetivo informar, o FCP pretende ser o primeiro a comunicar com o seu público e o CSM procura estar presente no dia-a-dia dos madeirenses e mantê-los informados 24h; a nível atitudinal o CDT tem como objetivo “[...] passar aquilo que são os valores e mensagem do clube, aquela perspetiva do fairplay, da agregação [...]” (entrevista CDT, 2017, apêndice 7).

Em relação à última subcategoria da estratégia temos o público⁸¹, cada clube tem a sua visão e maneira de segmentar, não havendo uma ideia aproximada entre eles, porque uns segmentam por idade, outros diferentes tipos de fãs/adeptos/sócios e será algo explorado posteriormente.

Cuidados

⁸¹ Poderá consultar a tabela “Público” no apêndice 16.

Cuidados	SLB	FCP	CDT	CSM
Adaptar a comunicação	X	X	X	
Gerir tráfego e views				X
Limites do clube			X	
Segundas intenções	X			
Ser pioneiros		X		

Tabela 15 Cuidados.

Quanto aos cuidados que os clubes têm na comunicação nos SM, como podemos observar o cuidado que os clubes têm em comum é o adaptar a comunicação, tendo em conta os resultados (SLB) e o conteúdo nas diversas plataformas de SM (FCP), para que não hajam conteúdos idênticos, mas sim criativos e diferentes nas diversas plataformas de SM.

Para o CDT o cuidado da adaptação da comunicação é de forma a direcionar conteúdos para determinado tipo de público e tendo em questão os sentimentos das pessoas.

No ponto gerir tráfego e *views* o profissional do CSM pretende que haja cuidado nessa gestão e controlo e quanto aos limites do clube o entrevistado do CDT refere que é necessário:

[...] perceber as fronteiras, perceber que há determinadas linhas que não podemos passar, saber que há determinado tipo de conteúdos que não podemos mostrar, por exemplo os treinadores odeiam que se ponha, que se divulgue qual é a estratégia para o jogo, temos de ter cuidado, por exemplo durante a semana não mostrar que determinado jogador já está em campo, já está a treinar e que pode vir a ser opção, passa um bocadinho por aí de ter esse cuidado de não invadir o espaço do treinador, que é aquilo que é a estratégia dele, aquilo que são também as linhas do clube, portanto saber as fronteiras que não podemos passar e a questão dos adeptos de ter esse cuidado de não os agredir emocionalmente. (entrevista CDT, 2017, apêndice 7).

Referente às interpretações dos conteúdos, na entrevista ao SLB este cuidado refere-se à:

[...] a leitura às vezes de uma frase ou de uma descrição completamente inocente que nós fazemos, pomos esta fotografia, damos um copy que achamos que é artístico, e depois há alguém que vai interpretá-lo como sendo racista ou xenófobo ou sexista ou tudo, as interpretações que as pessoas dão às coisas são um dos grandes desafios que nós temos que estar sempre preocupadas em ler aquilo de todas as maneiras possíveis, cruzamos muito dentro da equipa quando são coisas muito mais sensíveis, até com pessoas acima, para ter a certeza que não vamos fazer asneira, porque se fizermos está na capa do jornal no dia seguinte. (entrevista SLB, 2017, apêndice 5)

Outro cuidado mencionado pelo FCP na entrevista é o cuidado de conseguir ser pioneiros e de comunicar de forma criativa que é o tentar estar “[...] sempre na crista da onda, estar sempre moderno [...]” (entrevista FCP, 2017, apêndice 6).

Barreiras

Barreiras	SLB	FCP	CDT	CSM
Adequar a comunicação			X	X
Crescimento	X		X	
Criatividade vs Institucional	X			
Engagement	X			
Instabilidade		X		
Internas				X
Transformar SM em receitas		X		

Tabela 16 Barreiras.

Como barreiras os clubes definiram adequar a comunicação ao público-alvo, tornando-a interessante e criativa para cativar o público (CSM e CDT); o crescimento a nível internacional para o SLB e para o CDT o crescimento das plataformas a nível de seguidores e de visibilidade; criatividade vs. institucional para o SLB que procura “[...] sair da caixa e fazer criatividade, fazer conteúdo e compatibilizar isso com o institucional, que é muito sério, muito direto e íntegro tornando-se muito difícil juntar as duas coisas.” (entrevista SLB, 2017, apêndice 5); conseguir o *engagement* para o SLB é uma barreira porque é difícil “[...] conseguir compatibilizar o engagement, a necessidade do engagement [...]” (entrevista SLB, 2017, apêndice 5); a instabilidade para o FCP é “[...] este mundo do social media, do digital é tão volátil, é tão instantâneo, tão rápido [...]” (entrevista SLB, 2017, apêndice 5); para o CSM as barreiras são a nível interno devido às mentalidades e para o FCP transformar os SM em receitas, ou seja:

[...] converter este poder que tem de marca nas redes sociais que são as que tem mais seguidores, são os clubes de futebol, tirando o Cristiano Ronaldo e pouco mais, conseguir converter em vendas, em dinheiro, conseguir fazer negócio no fundo à volta disto, porque senão é tudo muito bonito, informamos é importante esse lado, informamos estamos próximos dos adeptos, conseguimos elevar a nossa marca levá-la mais longe mas também é preciso fazer negócio e nós vemos o online como um grande desafio no presente e no futuro para cada vez conseguirmos mais receitas. (entrevista FCP, 2017, apêndice 6)

2.2. Análise de Instagram

A recolha dos dados foi através de *print screens*⁸² de cada publicação realizada entre dia 1 de junho de 2015 até 31 de Maio de 2016 por parte de cada clube (SLB, FCP, CDT e CSM).

De forma a organizar os dados recolhidos foi elaborada uma tabela no MCS Excel 2013⁸³ com as seguintes categorias: clube; número; data; fase da época; competição, publicação, original, *repost*; criado, curado, documentado; geolocalização; *tags*; *emojis*; PT, LE, PT+LE; vídeo, foto, texto, colagens; marca do clube; fotoproduto, fotopublicitária; modalidade; tema; valores; *call to action*; n° de gostos; n° de visualizações; n° de comentários; *hashtags*; cores do clube predominantes; cor ou BW e tipo de pessoas.

Todos os quatro clubes iniciaram a sua presença em 2014, equilibrando a nossa análise, pois assim será possível todas as comparações de forma simplificada e equilibrada entre estes.

Devido à rápida evolução no mundo digital não seria viável apresentar apenas dados de 2015/2016, por isso com vista a tornar este estudo atual, iremos posteriormente apresentar e confrontar os dados do mês de agosto (20 a 26) e de novembro (5 a 11) de 2017 para verificar a evolução ou não, nas estratégias que os clubes utilizam nesta plataforma.

Portanto importa agora apresentar os dados relativamente ao Instagram dos quatro clubes e começamos pelo número de publicações de cada clube ao longo da época de 2015/2016 dentro do período referido anteriormente poderemos observar no gráfico abaixo o número total de publicações de cada clube.

Número de publicações

⁸² Poderá consultar os *print screens* no apêndice 17.

⁸³ Poderá consultar o exemplar da tabela de análise aos dados recolhidos do Instagram no apêndice 18.

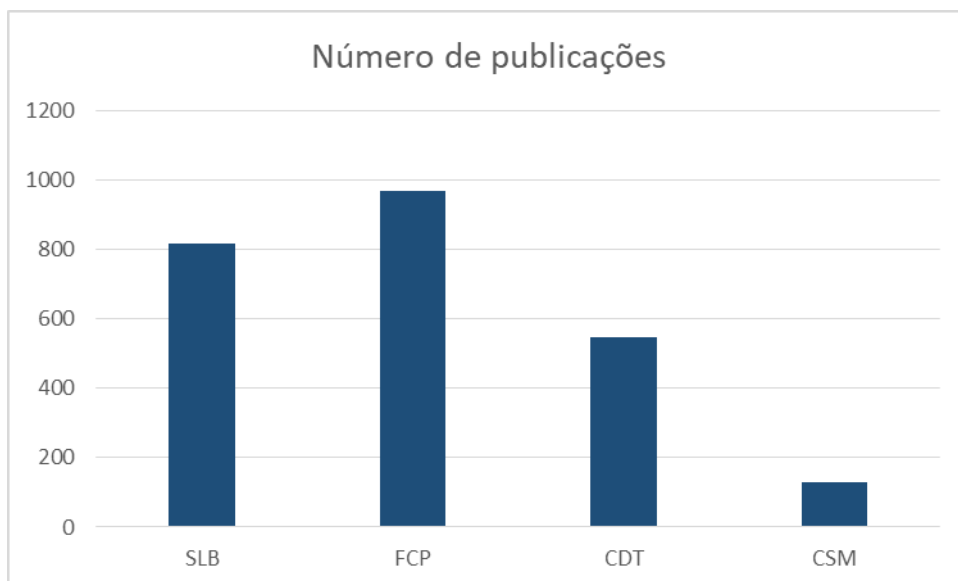


Gráfico 10 Número de publicações, 15/16.

Tendo em conta estes dados recolhidos, podemos verificar que o clube com o maior número de publicações é o FCP em que a sua média por dia é de 3 publicações, o SLB 2 por dia, o CDT 1 por dia e o CSM uma média de 0,4 de publicações por dia⁸⁴.

Em relação ao número de publicações no período em análise de 2017 podemos observar que houve uma evolução geral nos clubes, o FCP continua líder na tabela com uma média de 4 publicações por dia, o SLB com 3, o CDT com 2 e o CSM com 0,9.

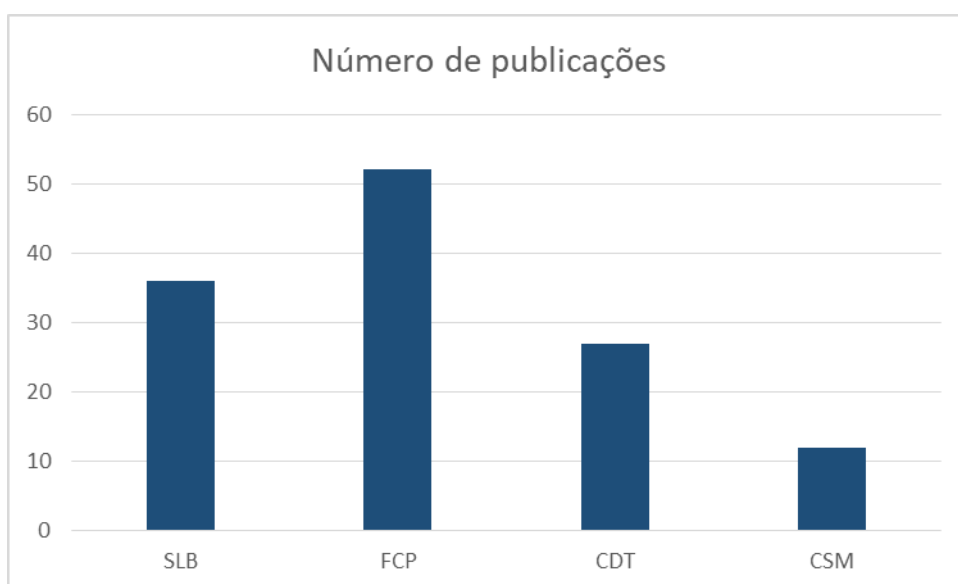


Gráfico 11 Número de publicações 2017.

⁸⁴ Poderá consultar a tabela com a média de publicações por dia de cada clube no apêndice 19.

Número publicações por fases da época

Relativamente ao número de publicações por fases da época, podemos observar no gráfico abaixo que o FCP continua a dominar em todas as fases, até chegar ao pós-época em que mantém o mesmo número que o SLB. Este gráfico permite também compreender que o CSM face aos outros clubes, tem uma fraca presença nesta plataforma, enquanto que o CDT se aproxima dos números do SLB na pré-época e na época, mas na pós-época apenas faz uma publicação.

Compreende-se assim que os clubes comunicam maioritariamente ao longo da época e muito pouco no pós-época, verificando que a partir da pré-época começam a motivar os adeptos e as equipas para a época que se avista e depois é o auge da comunicação no Instagram e que depois pouco se comunica, um fato que também se deve aos resultados e classificações dos clubes.

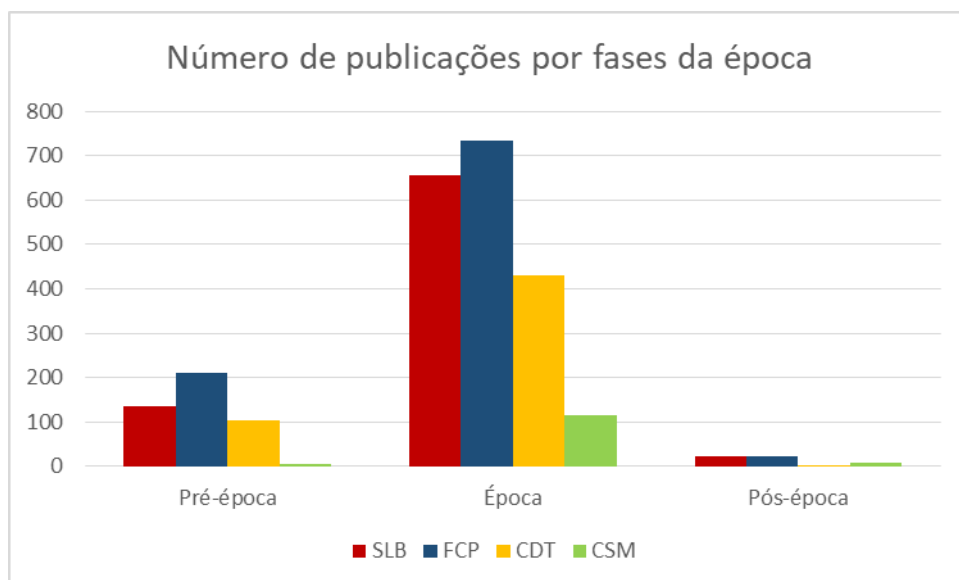


Gráfico 12 Número de publicações por fases da época, 15/16.

Número de posts originais e de repost

Os conteúdos (seja imagem ou *copy*) podem ser partilhados de outros perfis de Instagram ou de outras plataformas e com o seguinte gráfico podemos observar os clubes que optam por conteúdos maioritariamente originais ou de outros (*repost*).

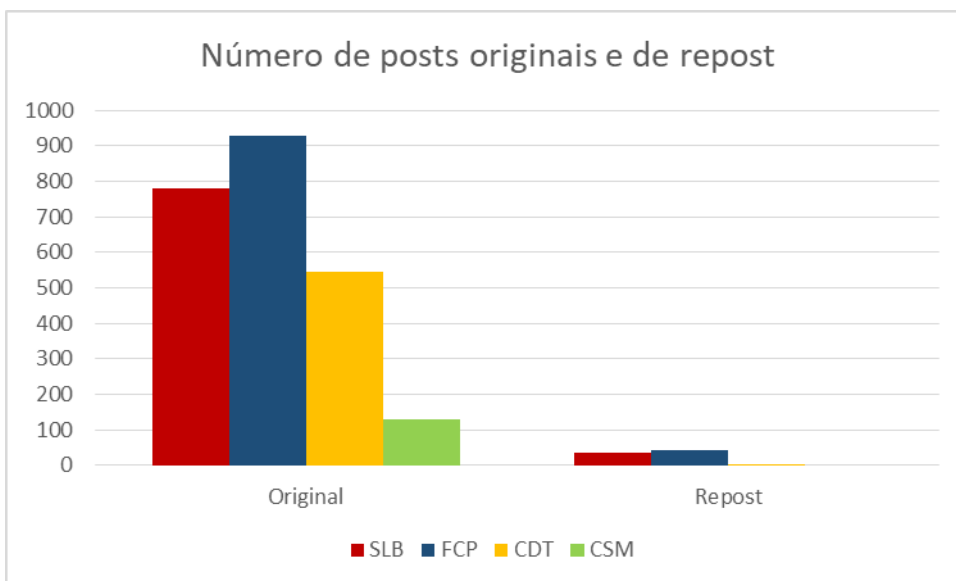


Gráfico 13 Número de posts originais e de repost, 15/16.

Com isto, podemos verificar que apenas o SLB e o FCP tiram proveito do conteúdo de outros utilizadores, que como foi referido anteriormente noutro ponto⁸⁵ poderão ampliar o seu alcance e criar *engagement* com os fãs, enquanto que o CSM não tem qualquer *repost* e o CDT apenas nos apresenta um.

Em 2017, os conteúdos originais continuam a ser a escolha nas publicações e só o FCP e o CDT é que utilizam o *repost* como podemos observar no gráfico abaixo.

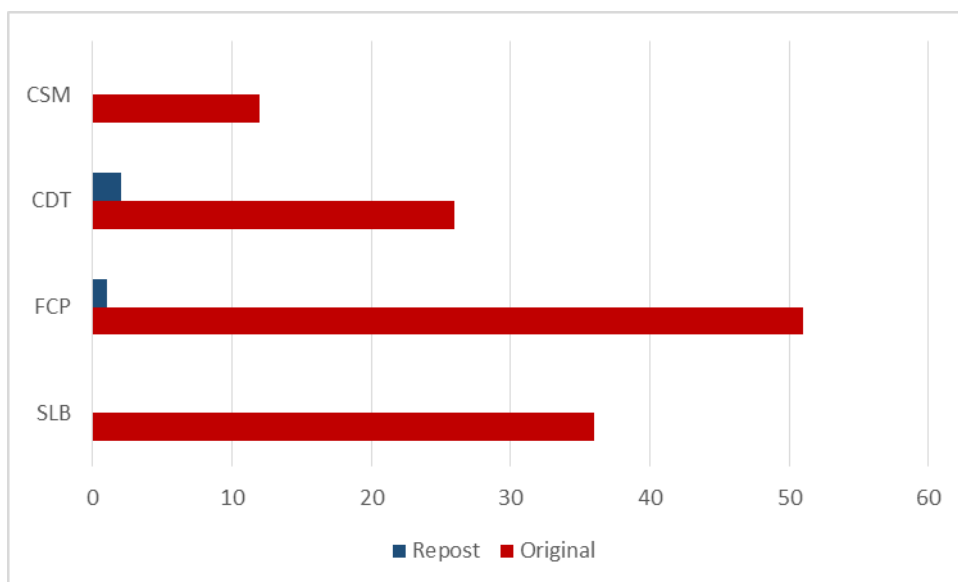


Gráfico 14 Número de posts originais e de repost, 2017.

⁸⁵ Poderá consultar informação no capítulo de “Social media”.

Designação do conteúdo

Em relação ao conteúdo dos *posts* estes podem ser documentados, criados ou curados e segundo o gráfico 12 apresentado, é possível concluir que os clubes maioritariamente preferem publicar conteúdos documentados, ou seja, documentar um momento do clube, a única exceção é o CDT que prefere partilhar imagens trabalhadas em ferramentas de edição de imagem e que acaba por liderar nessa secção face aos outros clubes. Relativamente aos curados o CSM não apresenta qualquer tipo de publicação e que faz todo o sentido, visto que acima verificámos que não apresentava qualquer *repost*, dominando assim nesta secção o FCP, seguidamente o SLB e o CDT.

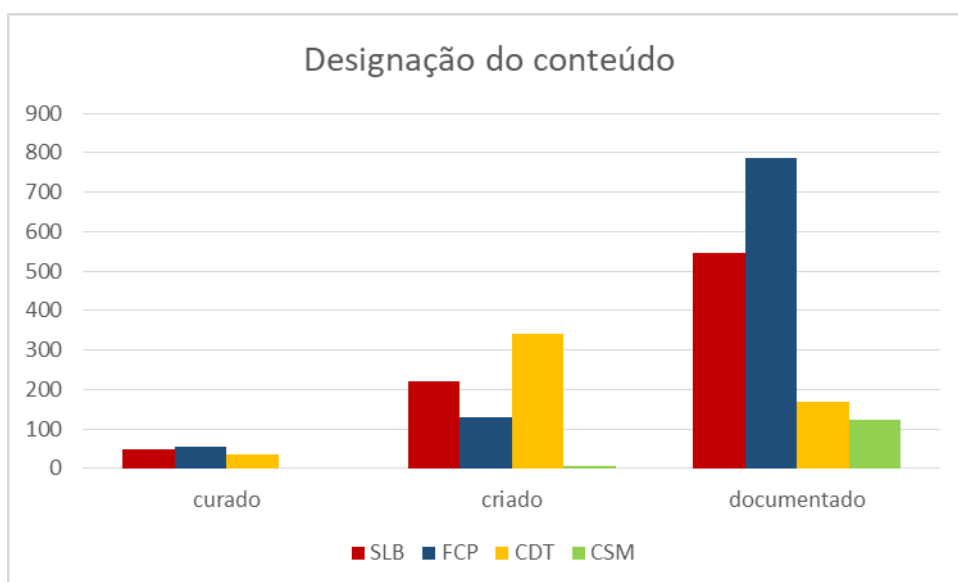


Gráfico 15 Designação do conteúdo, 15/16.

Em 2017 os clubes continuam a preferir publicações que documentam momentos do clube em versões originais, à exceção do SLB que prefere partilhar conteúdos criados, que são publicações manipuladas.

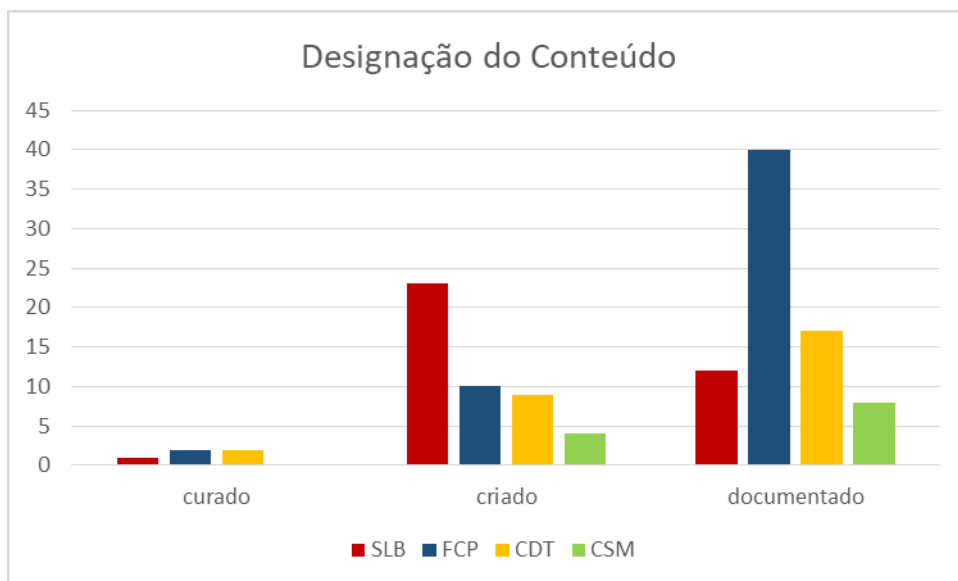


Gráfico 16 Designação do Conteúdo, 2017.

Tipo de publicação

Respetivamente ao tipo de publicação temos o vídeo, foto, texto ou colagem e podemos extrair do gráfico apresentado abaixo que todos os clubes comunicam através de imagens e textualmente, mas de forma representativa, pois os números já são menores. Em relação ao vídeo e às colagens o CDT e o CSM não apresentam qualquer interesse neste tipo de comunicação, enquanto que o vídeo para o FCP e para o SLB tem mais importância do que as colagens.

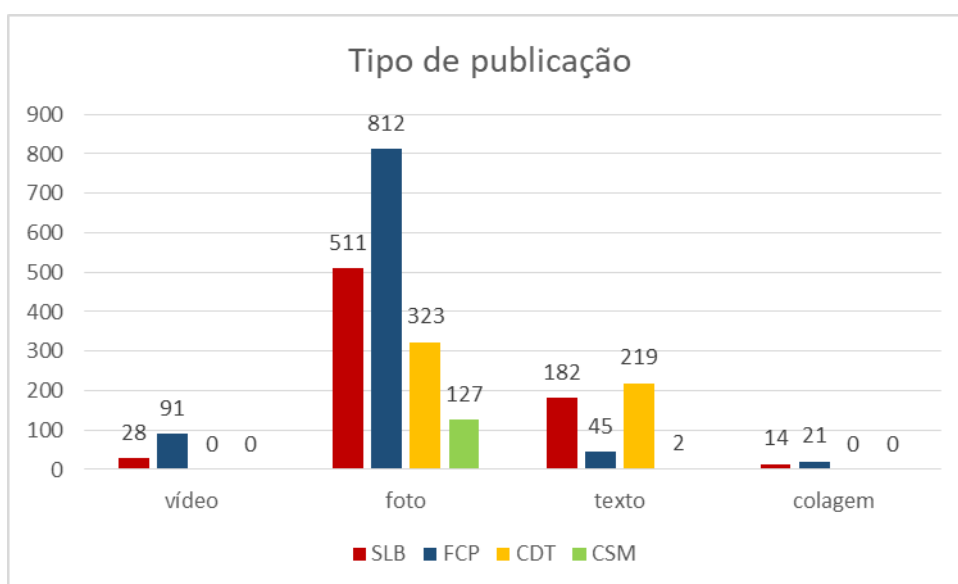


Gráfico 17 Tipo de publicação, 15/16.

Em relação a 2017, podemos verificar que os clubes preferem comunicar de forma visual com os seus seguidores, à exceção do SLB que prefere que as publicações tenham conteúdo textual nas imagens. A utilização de vídeos continua reduzida, mas com o SLB a liderar e das colagens nula, surgindo uma nova função as galerias a que apenas o SLB e o FCP recorrem.

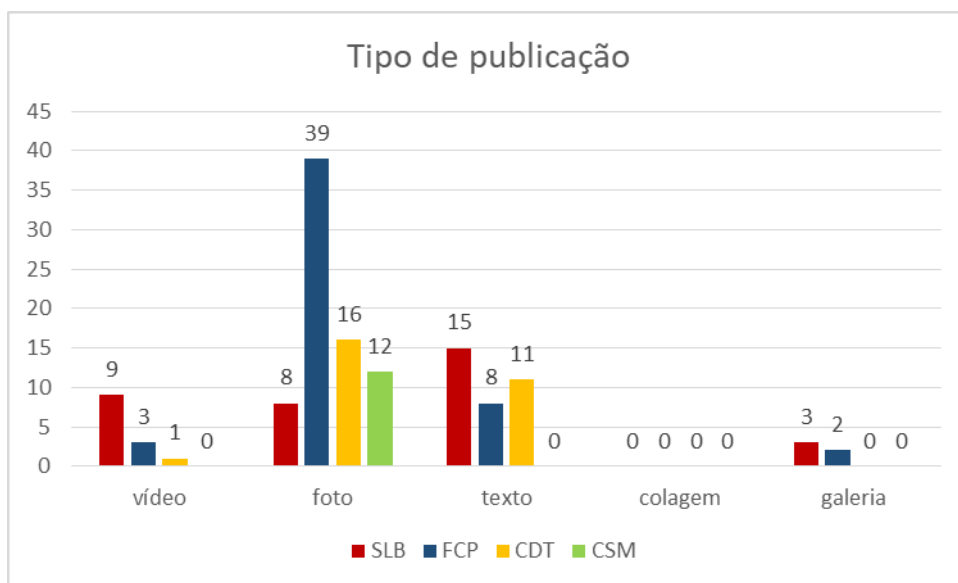


Gráfico 18 Tipo de publicação, 2017.

Características do post

Sobre as características do *post*, observando o gráfico abaixo, podemos retirar a informação de que os clubes utilizam mais os *hashtags*, e que utilizam menos é os *emojis*. O CSM apenas utiliza os *hashtags* em 10% das suas publicações, enquanto que o FCP que conta com um grande destaque no gráfico relativamente a esta característica em que é utilizada nas suas publicações 99.7%⁸⁶.

Face à geolocalização, aos *tags* e aos *emojis*, o CSM não utiliza em qualquer *post* e o CDT apenas utiliza os *tags* em 1.6% nas suas publicações, enquanto que os outros dois clubes, procuram utilizar e tirar proveito destas características.

⁸⁶ Poderá consultar este resultado no Apêndice 19.

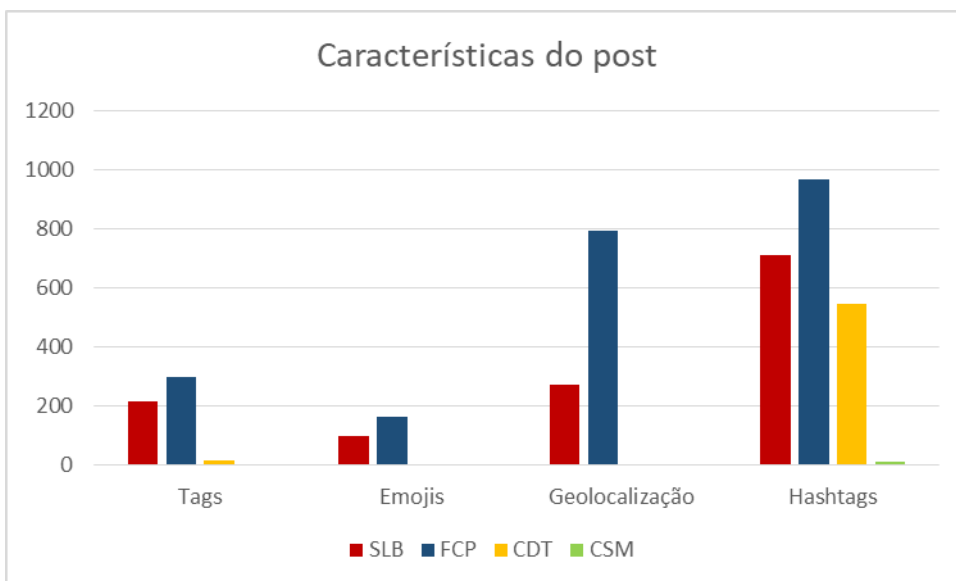


Gráfico 19 Características do post, 15/16.

Em 2017, podemos verificar que os hashtags continuam a ser a característica dominadora nas publicações dos clubes, seguida pelos *emojis* em que o CSM começa a utilizar nos seus *posts* mas que o CDT não utilizava anteriormente nem atualmente começou a usar. A geolocalização teve uma redução na sua utilização, mas o CSM começou a adotar nos seus *posts* e os *tags* continuam a ser utilizados e o CDT e o CSM começam a utilizar.

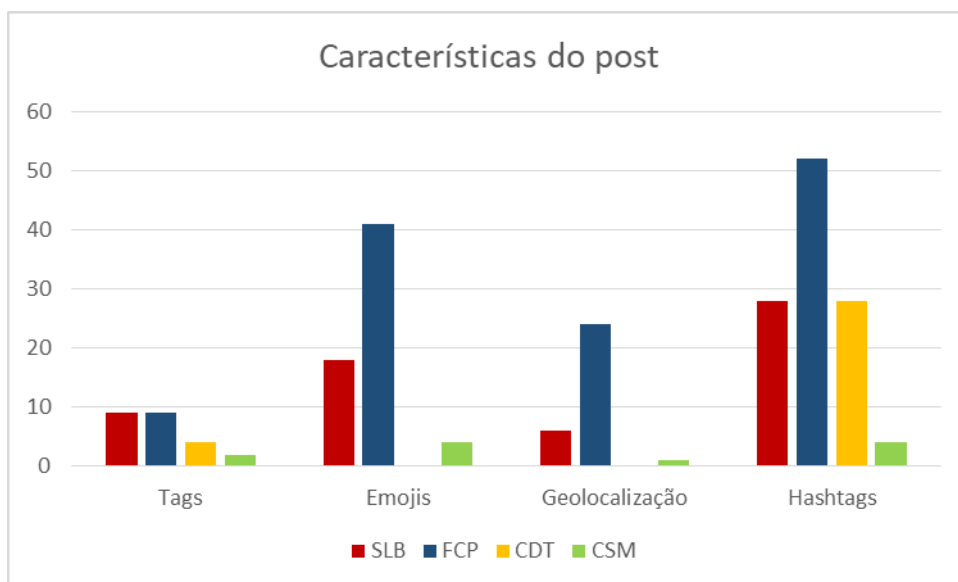


Gráfico 20 Características do post, 2017.

Call to action

Respetivamente às publicações que nos remetem para uma ação, neste caso para outros canais de comunicação (*call to action*), podemos verificar que existe um grande destaque para os SM, ou seja, de uma plataforma querem que o utilizador passe para outra, transparecendo que os clubes querem criar *engagement* noutras plataformas e dar a conhecer aos seus seguidores onde podem acompanhar o clube, obter informações e interagir.

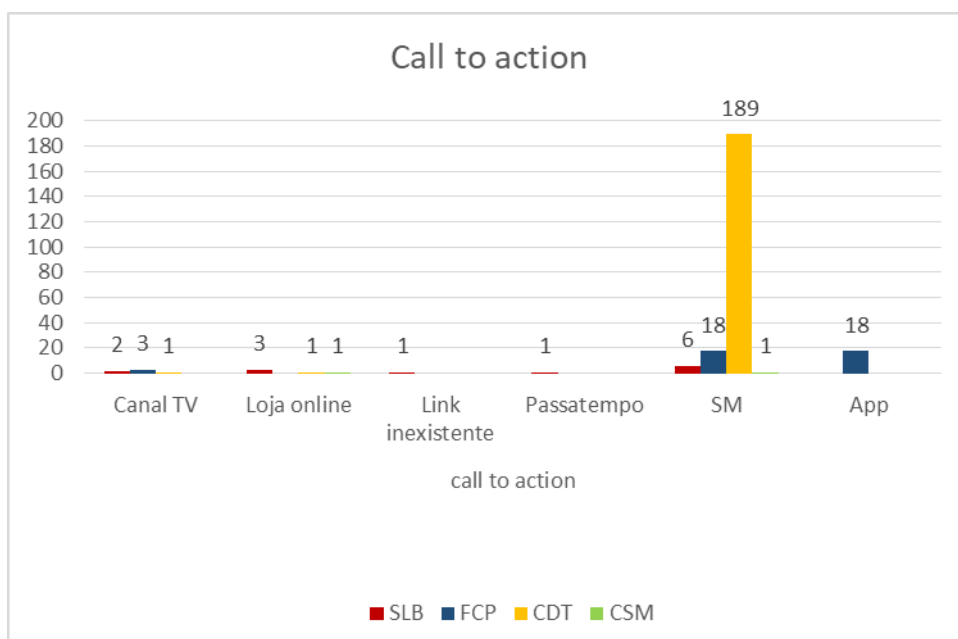


Gráfico 21 Call to action, 15/16.

Em 2017 os *call to action* focam-se em outras situações para além dos SM, e os únicos a utilizar são o FCP e o CDT. O FCP foca-se na sua Aplicação e no *site* da Revista do clube e o CDT no Facebook e site do clube.

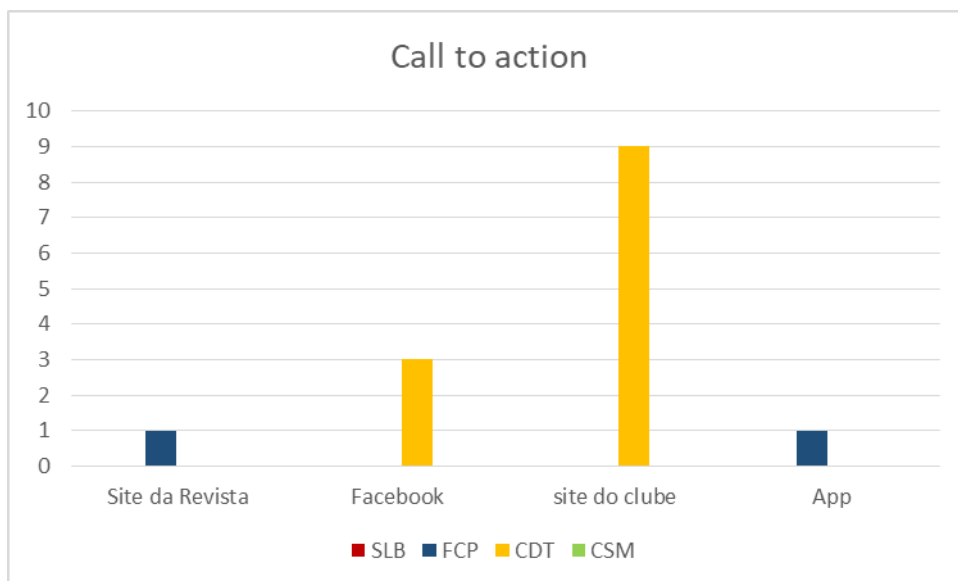


Gráfico 22 Call to action, 2017.

Idiomas

Com seguidores de diferentes nacionalidades e com diferentes idiomas, com o seguinte gráfico conseguimos verificar a preocupação em tentar adaptar as algumas publicações, especialmente quando estão destinadas a um público específico. Podemos verificar que o CSM faz todas as suas publicações apenas em português, que o CDT comunicou em língua estrangeira duas vezes e com tradução outras duas vezes e que o FCP é o clube com a maior preocupação em adaptar a sua comunicação aos seus seguidores, comunicando em diversos idiomas.

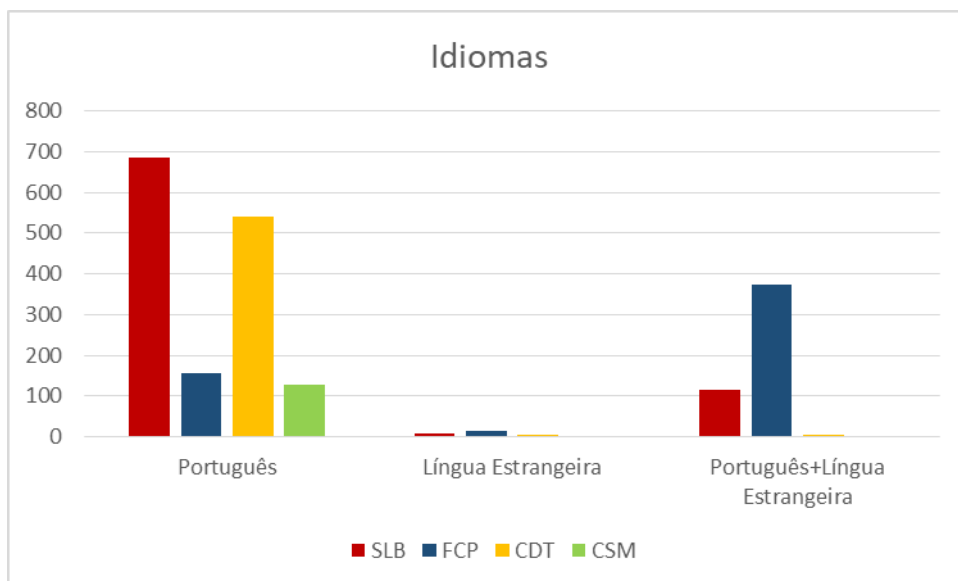


Gráfico 23 Idiomas, 15/16.

Podemos observar no gráfico abaixo que em 2017, a preocupação em traduzir o *copy* para outros idiomas reduziu, e isto deve-se ao fato de as plataformas terem uma funcionalidade de tradução para os utilizadores que automaticamente traduz os *copy* das publicações.

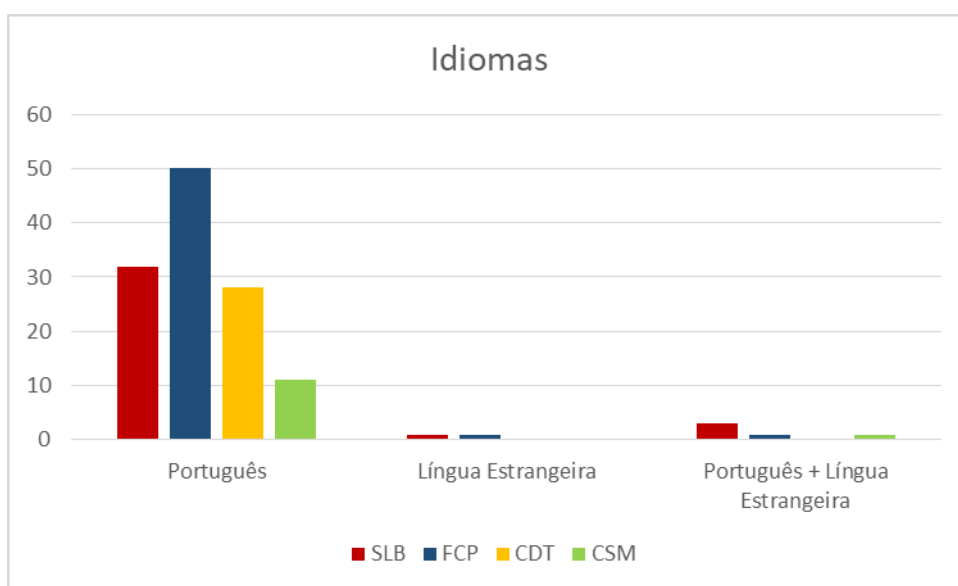


Gráfico 24 Idiomas, 2017.

Publicidade

Quanto á marca do clube nas publicações e às fotoproducto e fotopublicitárias, o CSM não considera importante, porque não usa e os números para o fotoproducto mantêm-se assim para todos os clubes e nas fotopublicitárias também, salvo a exceção do SLB nesta última,

que se destaca por ter publicações com publicidade a outras marcas. Face à marca do clube, o SLB domina a tabela e de seguida o CDT, que dão grande importância á sua identidade e notoriedade.

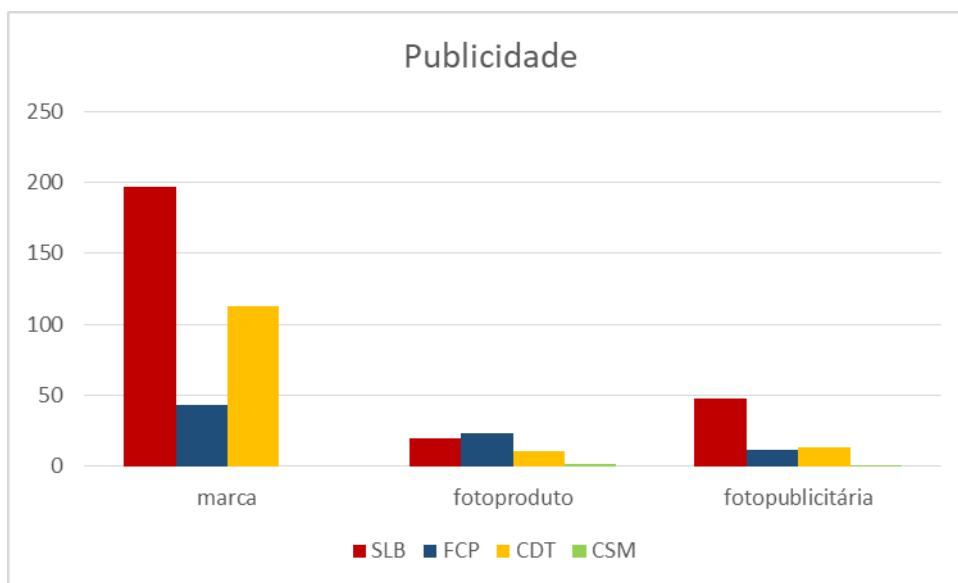


Gráfico 25 Publicidade, 15/16.

Em 2017, o SLB continua a liderar a tabela quanto à presença da sua marca nas publicações e enquanto o FCP e o CDT deixaram de o fazer o CSM começou a colocar a marca do clube nas suas publicações. Quanto ao fotoproduto, o SLB não regista qualquer publicação, liderando o CDT e o FCP e CSM com o mesmo número de publicações e na fotopublicitária o SLB é o único que apresenta este registo.

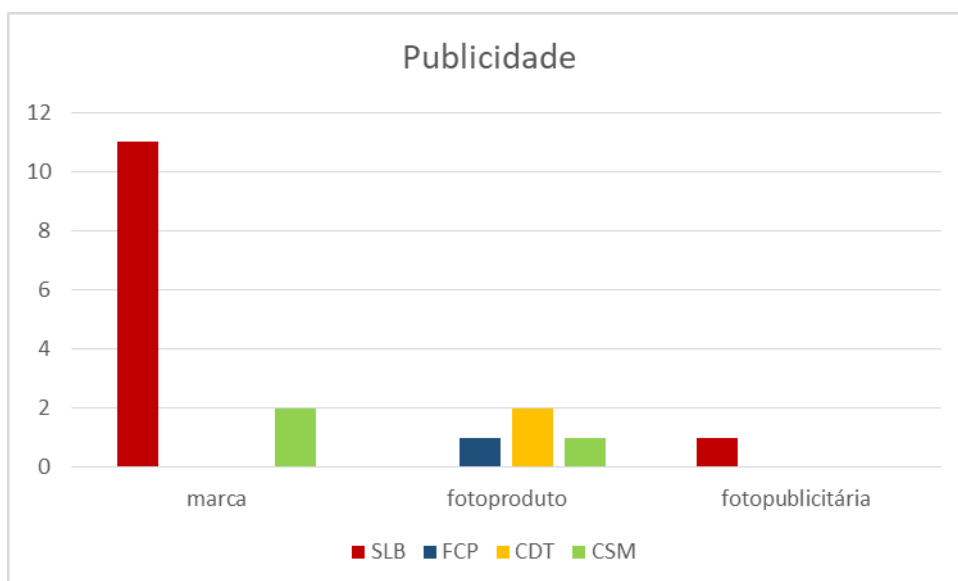


Gráfico 26 Publicidade, 2017.

Modalidades

Por se tratarem de organizações desportivas com diversas modalidades, as suas publicações abordam diversos desportos e com o seguinte gráfico, pretendemos compreender quais as modalidades com maior visibilidade no Instagram.

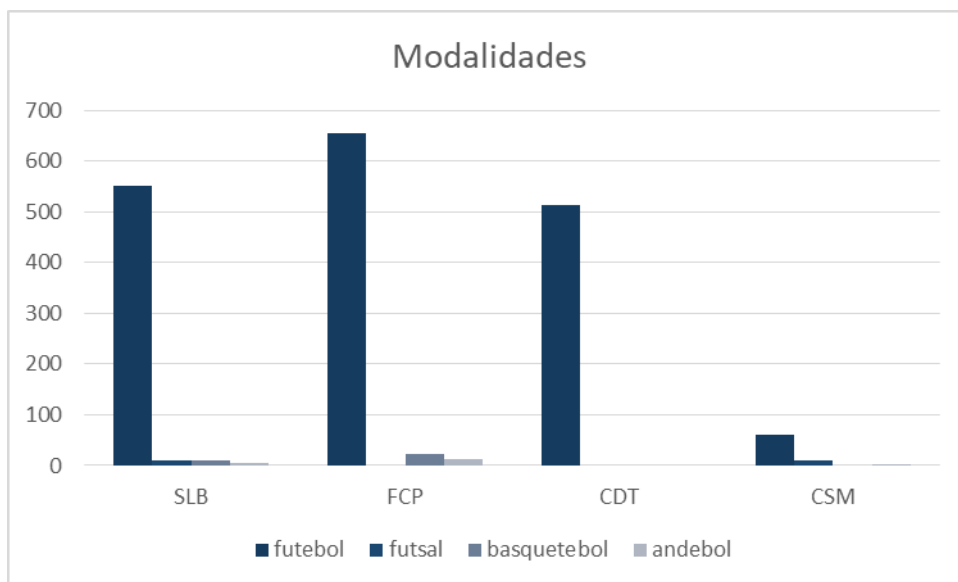


Gráfico 27 Modalidades, 15/16.

Como podemos observar, o foco dos clubes debruça-se no futebol, focando noutras modalidades como o futsal, basquetebol e andebol, transparecendo que o futebol para estes é a modalidade Rei.

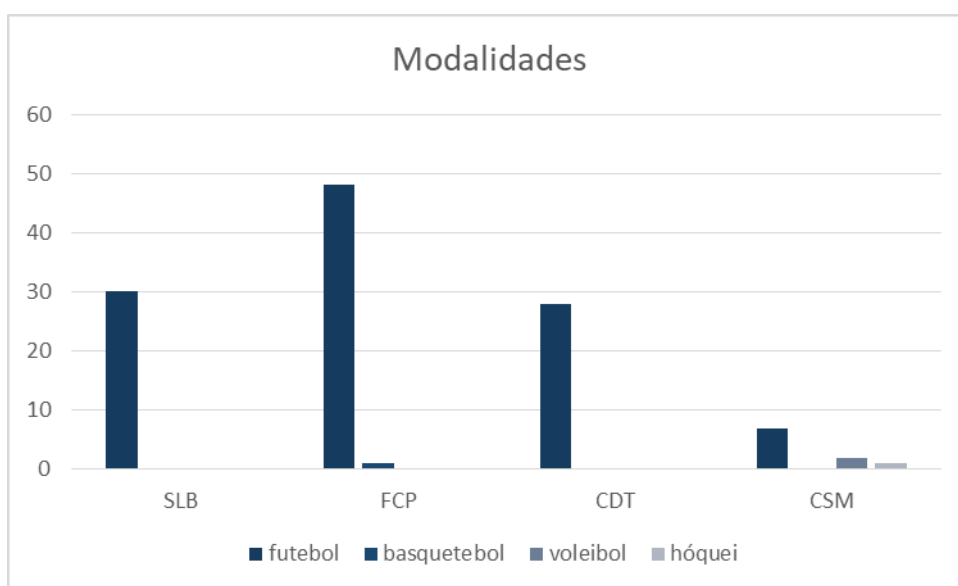


Gráfico 28 Modalidades, 2017.

Em 2017, o futebol continua a ser a modalidade com maior número de publicações, o FCP ainda apresenta outra modalidade nos seus *posts* como basquetebol e o CSM o voleibol e o hóquei.

Tema das publicações

Continuando ainda sob o foco dos clubes, importa agora compreender os principais temas abordados nas suas publicações.

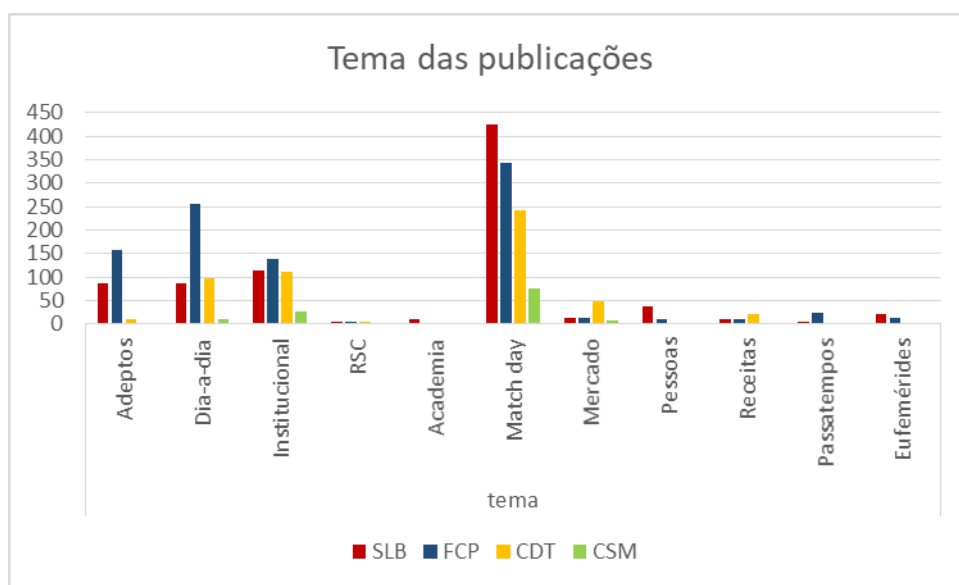


Gráfico 29 Tema das publicações.

Observando este gráfico verificamos que o tema principal nas publicações de todos os clubes é o *match day*, de seguida o institucional para o SLB, CDT e CSM e para o FCP é o dia-a-dia do clube/jogadores, e a partir daí difere entre cada clube, no SLB a seguir segue os adeptos e o dia-a-dia, para o CDT o dia-a-dia e o mercado, para o CSM o dia-a-dia e a Responsabilidade Social Corporativa com o mesmo número do que os adeptos e o FCP com os adeptos e institucional.

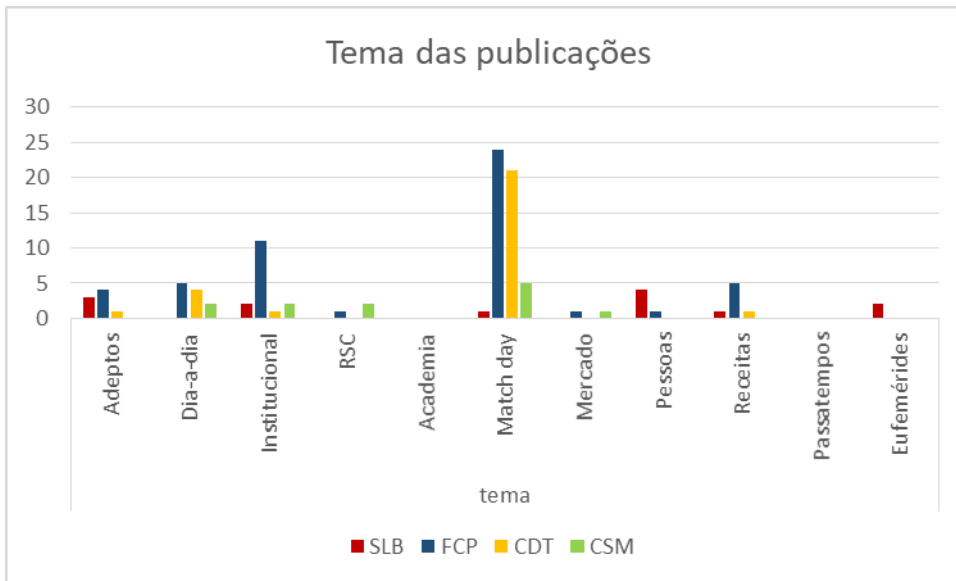


Gráfico 30 Tema das publicações, 2017.

Perante os dados de 2017, o tema “Match-day” continua a ser dominante no FCP, CDT e CSM, enquanto que para o SLB são as pessoas e os adeptos. Para o FCP em segundo lugar tem o tema institucional assim como o CSM, mas este último apresenta com o mesmo número de publicações a Responsabilidade Social Corporativa e o dia-a-dia que é o mesmo que o CDT.

Valores

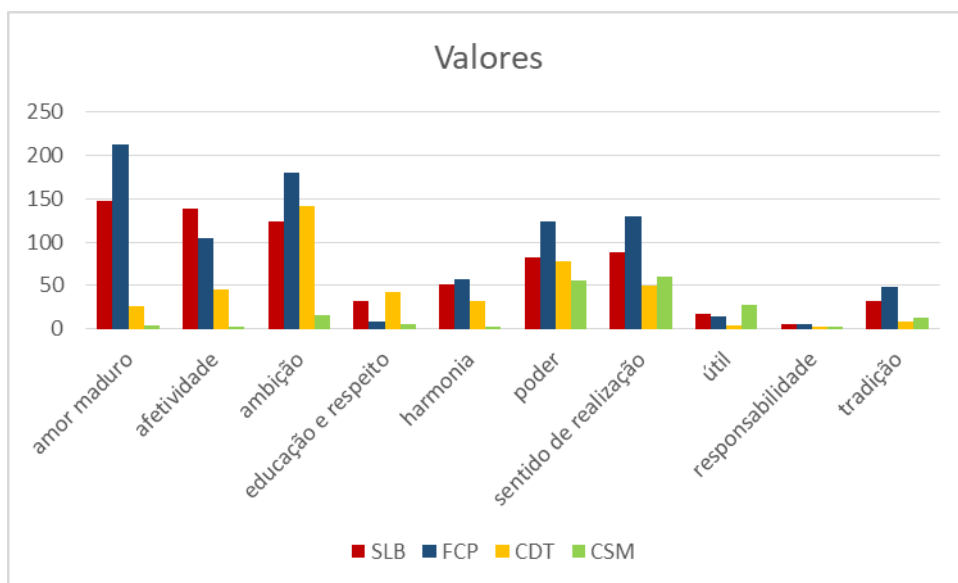


Gráfico 31 Valores, 15/16.

Com este gráfico podemos observar que o SLB comunica os valores de amor maduro, afetividade e ambição, o FCP o amor maduro, ambição e sentido de realização, o CDT ambição, poder e sentido de realização e o CSM sentido de realização, poder e útil. Nenhum clube apresenta a mesma ordem, mas os dois valores que são mais comuns entre os quatro é a ambição e o sentido de realização e o com menos relevância é a responsabilidade.

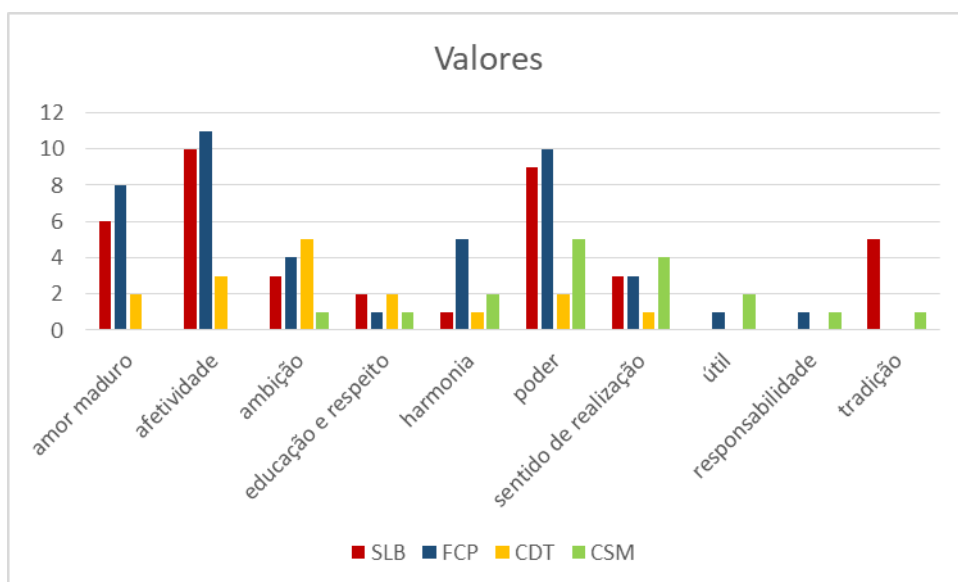


Gráfico 32 Valores, 2017.

Em relação aos valores de 2017, o SLB e o FCP transmitem nas suas publicações maioritariamente afetividade e poder, o CDT ambição e afetividade e o CSM poder e sentido de realização, havendo algumas semelhanças com o gráfico anterior. Podemos também verificar que valores como “útil” e “tradição” tiveram uma redução de publicações no primeiro do SLB e CDT e no segundo do FCP e CDT, enquanto que o SLB deu ainda mais importância ao valor “tradição”.

Cor das publicações

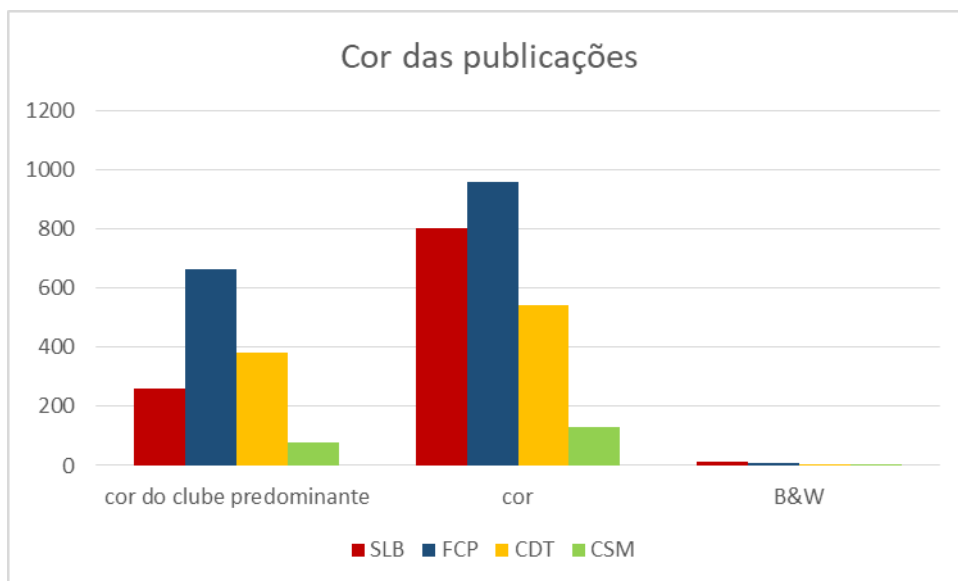


Gráfico 33 Cor das publicações, 15/16.

Todos os clubes têm cores ou cor que os representa e no Instagram não poderia ser diferente, pois sendo uma plataforma visual, as cores das publicações são de grande importância e de significado, mas apesar disso, as publicações continuam a ser maioritariamente de cor e não com a cor predominante do clube.

Em relação a 2017 os dados são muito semelhantes, com a exceção da categoria “B&W” em que o SLB é o único clube a apresentar publicações neste registo⁸⁷.

Tipo de pessoas

⁸⁷ Poderá consultar o gráfico de 2017 “Cor das publicações” no apêndice 20.

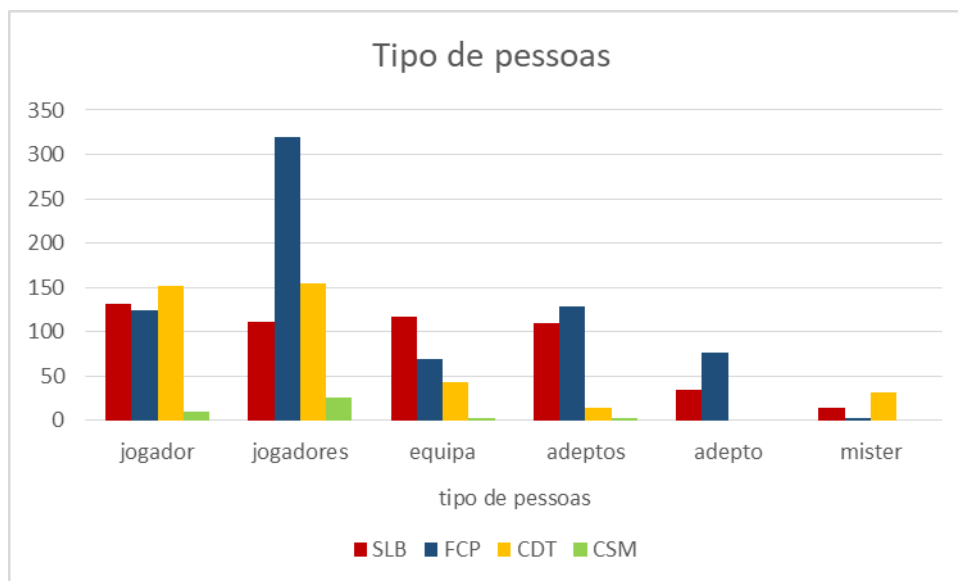


Gráfico 34 Tipo de pessoas, 15/16.

Em grande parte das publicações o foco são as pessoas, mas nem sempre é o mesmo e como podemos ver no gráfico acima, os elementos principais são os jogadores ou apenas um, a equipa, os adeptos ou um adepto e o mister (treinador da equipa principal de futebol). Também podemos observar que o foco principal do FCP nas suas publicações são os jogadores e os adeptos, enquanto que o SLB apenas se foca em apenas um jogador específico e nos adeptos. O CDT tem como elemento principal os jogadores, seja um jogador individual ou vários assim como o CSM.

Os únicos clubes que nas publicações apenas focam um adepto é o SLB e o FCP, assim como o CDT é o clube que dá mais ênfase ao mister nas suas publicações e o SLB à equipa principal do futebol.

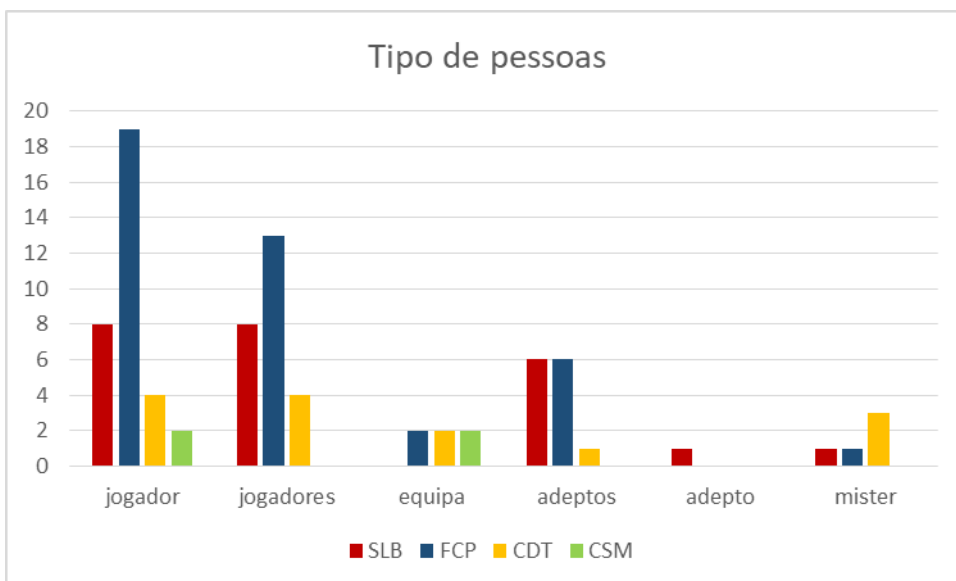


Gráfico 35 Tipo de pessoas, 2017.

Em 2017, o foco dos quatro clubes continua a ser nos jogadores e nos adeptos, e podemos observar no gráfico acima que o CSM começou a ter conteúdos com a equipa e que o SLB liderava esta categoria no gráfico anterior e em 2017 não apresenta um único registo, o FCP alterou o foco das suas publicações em diversos jogadores para apenas um, o CDT continua a liderar na categoria de publicações com o mister e o SLB é o único clube a focar as suas publicações em apenas um adepto.

Engagement

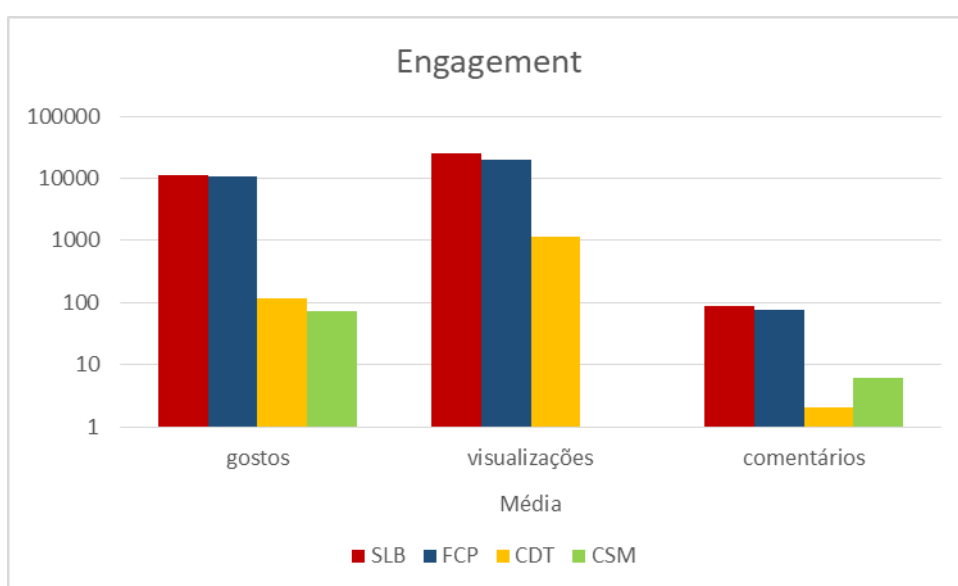


Gráfico 36 Engament no Instagram, 15/16.

Como podemos observar no gráfico acima a interação por parte dos seguidores é maior na visualização de vídeos e nos gostos, enquanto que na interação escrita (comentários) o número é consideravelmente reduzido em relação aos gostos.

O número de visualizações no SLB e no FCP são muito semelhantes, enquanto que no CDT verifica-se que o número de gostos é menor e do que nos vídeos, mostrando que os vídeos despertam interesse nos seus seguidores e que são pertinentes. Em relação ao CSM o número de visualizações é nulo, pois este não tem qualquer tipo de publicação em vídeo, tendo um número notável no número de comentários e de gostos.

Em 2017, os valores de *engagement* são sensivelmente superiores no geral para os quatro clubes⁸⁸, o SLB continua a liderar no número de visualizações, o FCP agora lidera o número de gostos e de comentários, mas de forma muito próxima do SLB, e o CSM continua a não marcar presença no registo de vídeos, mas agora perante o CDT lidera no número de gostos e de comentários.

⁸⁸ Poderá consultar os dados relativamente ao ano de 2017 “Engagement” no Apêndice 20.

3. Análise e interpretação dos dados

Depois da apresentação dos dados das entrevistas e do Instagram dos quatro clubes, importa agora interpretar e analisar estes dados confrontando as duas recolhas (entrevistas e Instagram), e os respetivos dados, e tendo também em conta a revisão de literatura.

Esta análise seguirá uma linha da orientação que são as categorias definidas na análise de conteúdo com o acréscimo de alguns aspetos considerados pertinentes e que foram explorados na análise do Instagram como é o exemplo das cores das publicações. Portanto numa primeira fase iremos confrontar dados da entrevista e numa segunda fase, os dados do Instagram.

3.1. Perfil do responsável pelos SM

Com os dados recolhidos das entrevistas realizadas, podemos observar que nenhum entrevistado refere as RP, e isto deve-se ao fato terem formação em outras áreas, pois dois profissionais formaram-se na área do MKT (FCP e CSM) e os outros têm como habilitação o secundário (SLB e CDT). No caso destes dois últimos clubes, apesar de não terem formação superior, têm experiência na área do Desporto, como é o caso do entrevistado do CDT, que foi jornalista nesta área, tendo como o próprio defende, conhecimento do conteúdo que cativa e que interessa ao público.

Tudo leva a crer que, tal como diziam os autores L'Etang (2013) e (Theaker & Yaxley, 2013) muitas das atividades de comunicação são atribuídas ao MKT e muitas vezes as RP e o MKT sobrepõem-se, devido à semelhança dos seus objetivos e c com os dados recolhidos pelas entrevistas podemos verificar a influência do MKT, o que pode afetar a visão dos profissionais responsáveis pelos SM relativamente às estratégias de comunicação nos SM. Apesar desta influência do MKT e de a elaboração do conteúdo e definição da estratégia pertencer a este departamento, existe a colaboração do departamento de comunicação nestas funções como refere o SLB em que o planeamento é criado pelo departamento de comunicação e a definição de estratégia juntamente com o departamento de MKT, portanto existe aqui uma parceria entre estes dois departamentos que apesar de cada um ter o seu papel e diferentes objetivos se trabalharem em conjunto seguindo os objetivos, valores, missão e filosofia da organização trarão benefícios a esta

e irão complementar-se⁸⁹ (Theaker & Yaxley, 2013). No CSM esta parceria também existe entre departamentos, o de comunicação que exerce a gestão da comunicação, determina e implementa a estratégia e que o MKT complementa na comunicação nos SM na rendibilidade. No CDT o entrevistado é o departamento de comunicação e devido à carga de trabalho tem uma agência externa que colabora com o departamento em serviços de fotografia/vídeo para captar momentos do dia-a-dia da equipa ou rubricas e multimédia, sendo o entrevistado que coordena e que define o que é pretendido. Ou seja, muitas das atividades de comunicação são atribuídas ao MKT ou têm a total responsabilidade, mas existe parceria com o departamento de comunicação, o que confirma as ideias dos autores de RP em contexto desportivo.

Relativamente às funções dos responsáveis pelos SM os entrevistados mencionaram a comunicação, conteúdos, digital, estratégia e marca, que corresponde aos dados da tabela 2 “As funções das RP nas Organizações Desportivas”⁹⁰ na revisão de literatura, também podemos verificar que a gestão da comunicação online e dos novos media, a gestão da comunicação e da marca coincidem, mas faltou uma referência muito importante que tem sido abordada ao longo deste estudo, as relações. Tanto na revisão de literatura das RP e das RPOD foi um tema abordado e considerado como a essência das RP nas organizações desportivas, mas que nas entrevistas não foi mencionado como função. Outros pontos que também foram evidenciados na revisão de literatura por diversos autores na tabela mencionada em epígrafe foram os eventos, a publicidade, os media, *public-affair* e patrocínios, que não foram referidos pelos entrevistados, compreendendo-se assim que as funções dos entrevistados se debruça na comunicação, nos canais de comunicação *online* e nas estratégias destes. Com isto, podemos verificar que o responsável pelos SM centra as suas funções nos SM e não explora neste caso outras áreas de trabalho das RPOD, ou seja, têm uma função especializada para um trabalho específico, que neste caso são os SM. Portanto, as funções definidas nas entrevistas podem não coincidir com as referidas na tabela pelos autores, porque nenhum destes pode ser considerado como RPOD.

3.2. Valores e filosofia do clube

Neste ponto iremos confrontar dados das entrevistas e dos perfis dos quatro clubes no Instagram em que na entrevista, o profissional do SLB refere que o clube tem como

⁸⁹ Poderá consultar capítulo das “RP e o Desporto” no ponto “2.1. RP ou Marketing nas Organizações Desportivas” para obter mais informações sobre este tema.

⁹⁰ Poderá encontrar esta tabela 2 no Capítulo de “RP e o Desporto”.

filosofia/valores a ambição, amor maduro e educação e respeito, transparecendo isso no Instagram com os dois primeiros valores, porque o seu foco depois é na afetividade, sentido de realização e poder, sendo a educação e respeito apenas 4% das suas publicações.

Dos dados recolhidos da entrevista, o FCP tem o amor maduro, ambição, poder e harmonia como representantes da filosofia/valores do clube, e no Instagram todos estes estão bem representados, à exceção do último que apenas tem uma percentagem 6% de nas suas publicações, tendo como principais na plataforma os referidos anteriormente, sem a harmonia, o sentido de realização e afetividade.

No CDT ao longo da entrevista foi referido que a educação e respeito e a responsabilidade simbolizavam a filosofia/valores do clube, sendo que no Instagram apenas o primeiro se encontra nos cinco principais, juntamente com a ambição, poder, sentido de realização e afetividade.

Para o CSM a filosofia/valores considerados na entrevista foram a afetividade e tradição, mas no Instagram apresentam outra realidade, tendo como características do clube o sentido de realização, poder, útil, ambição e tradição, tendo a afetividade uma representação apenas de 2% nas publicações como podemos verificar em epígrafe.

Com isto, podemos verificar que os clubes não conseguem ou não procuram/planeiam transparecer pelo menos nesta plataforma a sua filosofia e valores, e que é algo essencial, pois os SM deviam de refletir a personalidade e cultura do clube.

3.3. Canais de comunicação online

Anteriormente verificámos que o Facebook, Twitter e Instagram são as plataformas em que os quatro clubes marcam presença, demonstrando a preocupação de marcar presença onde o público está, visto que, estas são ferramentas de SM com grande relevância em Portugal⁹¹, sendo que o Facebook é a plataforma com o maior número de utilizadores, como podemos verificar anteriormente no capítulo dedicado aos SM. Nas entrevistas o SLB referiu que o Facebook tem a capacidade de envolver “adeptos estrangeiros e os que têm menos ligação ao clube, porque pensam que nós estamos a comunicar direcionadamente para eles quando na realidade se calhar não estamos.” (entrevista SLB,

⁹¹ Poderá mais informação sobre o número de utilizadores nos SM em Portugal ao consultar o gráfico “Most Active Social Media Platforms” no capítulo e ponto “Social media”.

2016, apêndice 5), o FCP, CDT e CSM seguem a mesma ideia que o SLB em que esta plataforma permite comunicar para um público específico.

Perante as plataformas com maior número de utilizadores depois do Facebook, temos o YouTube em que o FCP, CDT e CSM marcam presença, o FCP⁹² de forma muito assídua e constante apresentando o dia-a-dia do clube e de diversas modalidades, o CDT⁹³ com um canal focado em apenas uma modalidade, no futebol e o CSM⁹⁴ (não podemos certificar que é o canal oficial, pois nada o menciona) tem como foco neste canal a formação e a academia do clube na modalidade de futebol. O fato de não conseguirmos identificar se o canal do CSM é o oficial, mostra o quão importante é o “About”, neste caso a descrição, pois todos os outros clubes têm com uma mensagem para o seguidores e a referir que é o canal oficial do clube, enquanto que este tem um campo vazio, não permitindo compreender se o canal pertence ao clube, pois muitas vezes adeptos ou fãs do clube criam canais/perfis do clube, sendo assim fulcral mencionar se é oficial do clube.

Em relação à plataforma em análise, o Instagram, o SLB considera uma ferramenta importante de comunicação, na entrevista o FCP refere que nesta plataforma têm “[...] uma preocupação muito grande com a imagem e com o lado da marca, do *branding* e do estético [...]” (entrevista FCP, 2017, apêndice 6), o CDT que no Instagram utiliza uma “[...] linguagem completamente informal, são redes sociais mais jovens, mais ‘tu cá tu lá’ [...]” (entrevista CDT, 2017, apêndice 7) e o CSM que na entrevista defende que esta plataforma é essencial, porque é onde a comunidade madeirense está presente.

Posteriormente na lista segue o Google+ em que o SLB, FCP e CDT marcam presença, mas que na entrevista ao profissional do SLB e do CDT é referido como uma plataforma irrelevante (“[...] Google+ mas não acontece [...]”, entrevista SLB, 2017, apêndice 5; “Havia o Google + também, mas enfim, ninguém usa [...]”, entrevista CDT, 2017, apêndice 7) e que é possível observar na plataforma do SLB que as publicações são muito poucas⁹⁵, mas em relação ao CDT acontece o oposto, verificamos que este faz publicações regularmente⁹⁶ contrariando o que foi dito na entrevista e o FCP que na entrevista refere que:

⁹² Poderá consultar o canal de YouTube do FCP em «<https://www.youtube.com/user/fcporto>».

⁹³ Poderá consultar o canal de YouTube do CDT em «<https://www.youtube.com/user/cdtondela/featured>».

⁹⁴ Poderá consultar o canal de YouTube do CSM em «<https://www.youtube.com/channel/UCcQ1TWTivhI37zotvH8h2dg/feed>».

⁹⁵ Poderá consultar o Google+ do SLB em «<https://plus.google.com/u/0/+slbenfica>».

⁹⁶ Poderá consultar o Google+ do CDT em «<https://plus.google.com/u/0/115608467316700441052>».

[...] nós não gostamos de estar numa rede social só por estar. Nós só queremos e só estamos numa rede social se acreditamos que vamos ter capacidade para trabalhar, porque se for para estar para dizer que temos preferimos não estar. [...] se acreditamos que vamos estar em força, senão não estamos. (entrevista FCP, 2017, apêndice 6)

Esta ideia transmitida na entrevista não é visível/aplicada na plataforma, pois o clube demonstra uma presença irregular, em que partilha conteúdo menos de uma vez por semana⁹⁷ e que vai ao encontro da seguinte ideia:

[...] mais por uma questão de podermos estar nas pesquisas da Google, por isso ter relevância nas pesquisas, porque aquilo que nós prevemos no, a nossa previsão no início tem se confirmado que é, que é uma rede social que não, que nós só alimentamos para poder estar nas pesquisas [...]. (entrevista FCP, 2017, apêndice 6)

A seguir na lista é o Twitter em que os quatro clubes estão presentes, para o SLB esta plataforma é importante para os relatos ao minuto, o FCP segue a mesma linha em que o Twitter é muito mais exaustivo a acompanhar os jogos, para o CDT esta plataforma é informal “[...] onde a interação também é mais fácil, onde também há mais clubes a interagir [...]” (entrevista CDT, 2017, apêndice 7) e o CSM considera que o Twitter serve para divulgar e encaminhar “[...] as pessoas para o mundo Marítimo [...] é essencial, porque nós sabemos que a comunidade madeirense está lá, procura informações lá e quer saber mais e é assim que nós chegamos até eles.” (entrevista CSM, 2017, apêndice 8).

Apesar de estas serem as razões de escolha destas plataformas anteriormente foi referido pelo autor Warren (s.d.)⁹⁸ que a escolha deveria debruçar-se em três fatores, onde está o target de forma acessível, ativo e pronto a interagir com o clube e podemos observar que os clubes FCP, CDT e CSM têm em consideração estes fatores.

3.4. Impacto dos SM

Com o surgimento de novos canais de comunicação e com a necessidade das organizações quererem acompanhar o público e os canais que estes utilizam, de forma a poderem criar relações com estes e de interagir, os clubes procuraram marcar presença em diversas plataformas.

⁹⁷ Poderá consultar o Google+ do FCP em «<https://plus.google.com/u/0/+FCPorto>».

⁹⁸ Poderá consultar mais informação sobre este tema no capítulo “Social media” no ponto “2.4. Branding”.

Os SM e o seu sucesso/adesão do público, influenciaram e vieram alterar alguns paradigmas nas OD tais como, a necessidade de adaptação da comunicação que o SLB refere na entrevista que adaptou completamente a sua comunicação aos SM, porque os media tradicionais não dava ao clube retorno direto, não tinham feedback enquanto que nos SM isso é possível e que para investir nas diversas plataformas online tiveram de “[...] adaptar completamente a nossa forma de estar, tivemos que ser capazes de responder às pessoas, tivemos que ser capazes de canalizar esse feedback e adaptar á nossa estratégia [...].” (entrevista SLB, 2017, apêndice 5). Para o FCP, CDT e CSM, o impacto considerado foi o crescimento, para o FCP ao nível da comunicação, pois

[...] antigamente era 5% no social media, lá está eu gosto de englobar no digital, e 95% nos espaços físicos e hoje em dia é o contrário e a forma que temos de chegar às pessoas é muito mais direta, rápida e muito mais barata. (entrevista FCP, 2017, apêndice 6).

Para o CDT e CSM o crescimento foi ao nível do alcance da sua comunicação e de crescimento de seguidores do clube, contudo para o CDT ainda houve outro impacto considerado importante, a união, no sentido em que aproxima o clube dos adeptos e na agregação dos adeptos a um clube, áquilo que representa e à comunidade onde está inserido.

Compreendemos assim que o impacto dos SM nos clubes significou que tiveram de adaptar a comunicação e estratégias a este novo canal de comunicação, crescimento e um novo alcance e união dos próprios adeptos e do clube-adeptos. Contudo, com estes dados, podemos verificar que os clubes ainda continuam em fase de adaptação não só aos SM, mas também às relações com o público e a interação com estes.

Os SM como verificamos anteriormente, estão constantemente em mudança e a adaptar às novas tecnologias que vão surgindo para corresponder a este avanço e ao público, o que consequentemente faz com que o clube também tenha de se adaptar às plataformas e às funções que estas disponibilizam para tornar a comunicação criativa e inovadora.

3.5. Princípios orientadores

Em relação aos princípios orientadores, na comunicação direcionada o FCP e o CSM que procuram comunicar/informar o público-alvo e o CSM especialmente para direcionar para outras plataformas; na comunicação emocional o CDT recorre aos sentimentos e o CSM à motivação e inspiração; na comunicação reativa o SLB define a comunicação

como “[...] muito reativa, não tanto planeada, mas mais reativa, estamos quase á espera que as coisas aconteçam e partir daí vamos desenvolvendo a nossa estratégia delineando as táticas que vamos criando [...]” (entrevista SLB, 2017, apêndice 5) e que aproveita o fato de figuras públicas utilizarem *merchandising* ou ligação ao clube para comunicarem sobre isso, defendem que é irremediável a procura da marca do clube, é utilizar conteúdo criado por outros utilizadores/consumidores para publicidade criando notoriedade e benefícios para o clube como foi referido em epígrafe⁹⁹, para o FCP a comunicação reativa passa por ter uma comunicação assertiva, com pouco texto e sem registo jornalístico puro e para o CSM é informar e focar nas notícias do dia-a-dia; na comunicação visual apenas o FCP considera importante e tem a preocupação de comunicar através de imagem e vídeo mas que posteriormente iremos aprofundar sobre este ponto.

3.6. Ideias base da comunicação

Por se tratarem de clubes, em que o seu foco é o Desporto, seria de esperar que a ideia base de comunicação fosse o Desporto, contudo nas entrevistas apenas dois clubes (SLB e FCP) deram destaque a tema, que por sua vez são os clubes deste estudo que têm uma melhor classificação, enquanto que o CDT considera como foco na sua comunicação a motivação e a emoção e o CSM a cultura e a comunidade. O que podemos verificar com esta análise, é que o SLB e o FCP, por serem clubes com boas classificações e com grande competitividade, o seu foco é o Desporto, ao contrário do CDT e CSM que são clubes que não se encontram bem classificados na tabela e procuram motivar os seus adeptos, criar um sentido de comunidade e o apoio destes para alcançarem o sucesso nas competições e uma melhor classificação.

Para o SLB as ideias base da comunicação exploradas na entrevista são a cultura e o desporto e vai ao encontro das suas publicações do Instagram, visto que, o maior número de *posts* é referente ao tema “Match day” e “Institucional”, demonstrando que apesar de dar grande destaque ao Desporto, também se preocupa com o sentido de comunidade e de cultura não só do clube mas também nacional.

No FCP as ideias base referidas na entrevista foi o desporto e é algo que está refletido no seu perfil de Instagram, pois os temas “Match day” e “Dia-a-dia” são os que contêm um

⁹⁹ Poderá consultar mais informação acerca deste tema no capítulo “Social media” no ponto “2.4. Branding”.

maior número de publicações, e que transmite que é um clube bastante competitivo e focado nas competições e no Desporto.

Na entrevista realizada ao CDT foi referido pelo mesmo que a ideia base de comunicação era a emoção e motivação, mas não é algo que o seu Instagram reflete, porque os temas que contam com um maior número de publicações são o “Match day” e o “Institucional”. Contudo, o que podemos verificar é que, a sua comunicação nos SM tem como destaque as competições, o que pode resultar numa procura de motivação por parte do clube perante os adeptos.

Para o CSM a ideia tida como base na sua comunicação, segundo a entrevista elaborada é a cultura e que ao observarmos a sua conta no Instagram podemos retirar que não é o tema mais abordado nas publicações, pois o principal é o “Match day” e só depois o “Institucional”.

Estas ideias base de comunicação vão encontro do que foi referido em epígrafe¹⁰⁰ pelos autores L’Etang (2013) e Elias e Dunning (1985) que o desporto desempenha uma função social, cultural e recreativa indo ao encontro da ideia de cultura referida pelo SLB e CSM, envolve luta e os jogos têm significados muito profundos que se reflete na ideia de Desporto do SLB e FCP que nas entrevistas referem a promoção do jogo através do jogo, do treino e questões relacionadas com a prática desportiva e a ideia de que o desporto desencadeia emoções do CDT.

Com isto podemos afirmar que as ideias base de comunicação dos clubes, exploradas anteriormente, que estas debruçam-se no desporto (“Match day” e “Dia-a-dia”) no institucional e nos adeptos, concluindo que o institucional é de grande importância para os clubes e para transmitir ao público, a relação com os adeptos e o desporto que neste caso poderá ser de diversas modalidades, mas que a maioria é sobre o futebol.

3.7. Objetivos

Perante os objetivos dos clubes na comunicação referidos nas entrevistas foram: o posicionamento em que o SLB define que procuram criar notoriedade, prestígio e uma imagem mais séria do clube, o FCP também tem a preocupação da imagem, da marca, adicionando o *branding* e o CDT procura também afirmar a marca do clube nos SM; outro objetivo é a inovação em que o FCP define como “[...] querer imprimir uma

¹⁰⁰ Poderá consultar mais informações sobre este tema no capítulo “O Futebol” no ponto “1. Desporto”.

modernidade, acrescentar algo novo na forma de comunicar [...]” (entrevista FCP, 2017, apêndice 6) e o CSM como “[...] estar sempre a par dos acontecimentos [...] temos de estar sempre a par das novas tendências para conseguirmos sempre estar ao mesmo nível.” (entrevista CSM, 2017, apêndice 8); na produtividade o SLB refere o *content*, pois tem de ser bom para levar o público a partilhar e a dinamizar, e esta ideia á partilhada pelo CDT que procura que o *content* seja bom e diversificado para os levar ao crescimento que pretendem nos SM, e o CSM também refere como objetivo este crescimento, mas especifica que é em *likes*, já o FCP define que o seu objetivo é diferenciar a comunicação em cada plataforma; na rendibilidade para o FCP “[O]s principais objetivos da comunicação online são: comerciais, venda e os projetos recentes que vão ser lançados e que indicam o nosso caminho [...]” (entrevista FCP, 2017, apêndice 6), contudo no Instagram defende que não são tão comerciais e que não tentam vender como no Twitter e no Facebook e que o fato de as InstaStories terem surgido ajudou a ter esse *hard selling* sem ser intrusivo sem alterar a linha de comunicação do clube, para o CSM este objetivo passa por querer “[...] ter uma aposta comercial muito mais forte e através da comunicação e através de uma loja online em que muitos dos nossos sócios e fãs por todo o mundo já nos pedem [...]” (entrevista CSM, 2017, apêndice 8); no desempenho e aperfeiçoamento da gestão, o SLB considera como objetivo dinamizar os SM como referido anteriormente procurando “[...] expandir, elevar, aumentar o alcance infinitamente face ao que é uma campanha normal na televisão ou rádio [...]. E penso que esse é o nosso objetivo principal é levar a nossa mensagem muito mais longe [...]” (entrevista SLB, 2017, apêndice 5) e no LinkedIn define um objetivo mais executivo em que pretende criar parcerias, para o FCP é “[...] monitorizar a nossa presença no online, porque nós sentimos que estamos no online de forma muito forte, muito forte a nível de marca [...]” (entrevista FCP, 2016, apêndice 6) e para o CDT é ser uma voz ativa nos SM e agregar o público em geral em torno do objetivo de lutar por um “futebol como um todo” (entrevista CDT, 2017, apêndice 7); no informar, o FCP refere que querem ser os primeiros a informar o público e procurar as melhores formas de comunicar e para o CSM é estar:

[...] presentes no dia-a-dia dos madeirenses, queremos estar quase 24h a dar-lhes notícias, porque é isso que eles procuram, querem estar sempre informados sobre o mundo do Marítimo [...] e nós queremos estar lá, nós até agora não conseguimos estar, mas agora através do nosso novo plano nós acreditamos que vamos conseguir estar sempre a par das necessidades dos nossos seguidores. (entrevista CSM, 2017, apêndice 8)

Em relação ao objetivo atitudinal o CDT procura:

[...] passar aquilo que são os valores e mensagem do clube, aquela perspetiva do fairplay, da agregação [...] dentro da nossa dimensão acho que temos conseguido ter uma voz ativa nas redes sociais sobretudo, na defesa desses princípios e desses valores. (entrevista CDT, 2017, apêndice 8)

3.8. Público

Nas entrevistas os quatro clubes, responderam todos de forma diferente, o único elo em comum entre o SLB, FCP e CDT foram os adeptos, apesar de cada um dar uma designação. O SLB refere que o público são os sócios (normais e fanáticos), adeptos com ligação ao clube, potenciais fãs e externos à ligação direta com o clube, o FCP define o público como os portistas, não sócios, adeptos, admiradores e seguidores do clube, o CDT define que o público são todos dentro da segmentação por idade e os adeptos de futebol, já o CSM são os sócios do clube. Com isto, podemos observar que não existe unanimidade, mas perante a recolha dos dados do Instagram de cada um podemos observar que a comunicação destes segundo as figuras 27/28/32/33 apresentadas em epígrafe é direcionada aos adeptos, refletindo que este é o público-alvo dos quatro.

3.9. Cuidados

Em relação aos cuidados que os clubes têm na comunicação em ambiente digital são: adaptar a comunicação que para o SLB é ver se a equipa está bem ou não e comunicar consoante os resultados e classificações, para o FCP é ir ao encontro do público-alvo em cada SM e adaptar a comunicação a estes com recurso a imagens, vídeos e pouco texto e para o CDT é adaptar aos sentimentos do público “[...] na hora da derrota que é preciso saber adaptar àquilo que é a nossa forma de comunicar [...]” (entrevista CDT, 2017, apêndice 7) e ao interesse ou não em futebol ou em atividade física ou desportiva, procurando “[...] atingir toda a gente que seja atingível.” (entrevista CDT, 2017, apêndice 7); gerir tráfego e *views* em que o CSM analisa as entradas e *page views* das plataformas, *Website* e Marítimo TV e tentar gerir o tráfego nos Websites; limites do clube em que o CDT tem limites como conteúdos que não pode partilhar como estratégia para o jogo, um jogador que já está em campo a treinar e que pode ser opção, é conhecer as fronteiras e do clube e não agredir emocionalmente os adeptos; segundas intenções que para o SLB é um cuidado muito importante, pois:

[...] uma descrição completamente inocente que nós fazemos, pomos esta fotografia, damos um copy que achamos que é artístico e depois há alguém que vai interpretá-lo como sendo racista

ou xenófobo ou sexista ou tudo, as interpretações que as pessoas dão às coisas são um dos desafios grande que nós temos que estar sempre preocupadas em ler aquilo de todas as maneiras possíveis, cruzamos muito dentro da equipa quando são coisas muito mais sensíveis, ate com pessoas acima, para ter a certeza que não vamos fazer asneira, porque se fizermos está na capa do jornal no dia seguinte. (entrevista SLB, 2017, apêndice 5)

Outro cuidado definido pelo FCP foi o ser pioneiros, de estar “[...] na crista da onda, estar sempre moderno [...]” (entrevista FCP, 2017, apêndice 6) é o tentar seguir tendências e adaptar a comunicação ao público.

3.10. Barreiras

Relativamente às barreiras da comunicação em ambiente digital, os clubes nas entrevistas referiram as seguintes: adequar a comunicação que para o CDT significa “[...] estar constantemente à procura de dinâmicas novas, conteúdos novos, novas formas de comunicar [...]” (entrevista CDT, 2017, apêndice 7) e para o CSM “[...] um dos nossos desafios é tentar adequar a nossa comunicação ao nosso target [...]” (entrevista CSM, 2017, apêndice 8), porque o clube tem sócios dos 0 aos 90, o que no ponto de vista do clube dificulta a comunicação, mas que compreendem que o público varia de plataforma para plataforma; o crescimento para o SLB é um desafio a nível internacional, porque consideram que “[...] em Portugal já crescemos o que tínhamos a crescer, é muito difícil nós irmos além disto.” (entrevista SLB, 2017, apêndice 5) e que se torna difícil adaptar a estratégia e idiomas para comunicar para alcançar esse crescimento a nível internacional, para o CDT é “[F]azer crescer o clube, fazer crescer as redes, aumentar os números dos seguidores, aumentar o *buzz* que se cria com todas as publicações [...]” (entrevista CDT, 2017, apêndice 7) e acompanhar a evolução; a criatividade vs institucional em que o SLB refere que é um desafio “[...] ir à procura de sair da caixa e fazer criatividade e fazer conteúdo e compatibilizar isso com o institucional, que é muito sério, muito direto e íntegro que tornam-se muito difícil juntar as duas coisas.” (entrevista SLB, 2017, apêndice 5); o *engagement* que o SLB considera como uma necessidade e que é necessário compatibilizar; a instabilidade do ambiente digital e a incerteza que leva os clubes a terem que estar sempre atualizados do que se passa nos SM e que por vezes não permite ter um planeamento a longo prazo e que para o FCP significa têm de estar:

[...] sempre atentos ao que de novo surge para sermos pioneiros, porque hoje em dia se não és pioneiro numa [...] nova rede social, num novo movimento, tu quando o fores apanhar ele pode

já ter morrido, portanto a barreira e o desafio estão os dois muito próximos e tem a ver com esta instabilidade [...]. (entrevista FCP, 2017, apêndice 6)

Outra barreira mencionada na entrevista ao CSM é a nível interno em que por vezes as mentalidades dos departamentos têm de acompanhar a evolução deste ambiente digital e para o FCP outra barreira é transformar os SM em receitas, que significa converter o poder da marca nos SM em vendas e dinheiro, é conseguir gerar um negócio e considera que:

[...] informamos é importante esse lado, informamos estamos próximos dos adeptos, conseguimos elevar a nossa marca levá-la mais longe mas também é preciso fazer negócio e nós vemos o online como um grande desafio no presente e no futuro para cada vez conseguirmos mais receitas. (entrevista FCP, 2017, apêndice 6)

3.11. Conteúdo das publicações

Como apresentado anteriormente no gráfico 10/11¹⁰¹ os clubes como SLB e o FCP procuram ser consistentes e constantes, mas o CDT e especialmente o CSM não publicam regularmente e no caso do CSM a média nem se aproxima de 1 publicação por dia o que faz com que a plataforma caia no esquecimento dos seguidores.

Em relação ao *copy*¹⁰² como verificamos anteriormente é significativamente realizado em outras línguas principalmente em inglês para tentarem adaptar a comunicação ao público a quem estão a direccionar a publicação e por vezes com excesso de texto principalmente no FCP que por vezes coloca o *copy* em várias línguas tornando o *copy* extenso e maçador, que é algo que deve ser evitado.

Alguns clubes como o CDT e CSM referiram nas entrevistas gostavam de mostrar aos seus seguidores notícias do clube e alguns cenários ou momentos que normalmente não teriam acesso e como referido em epígrafe¹⁰³ mostrar um *glimpse behind scenes* pode ser importante para criar uma relação saudável e transparente com o público, sendo este a transparência o segredo de qualquer relação.

¹⁰¹ Poderá encontrar este gráfico “Número de publicações” na página 110/111.

¹⁰² Entende-se por *copy* como a legenda da publicação neste caso do Instagram.

¹⁰³ Poderá consultar mais informação sobre este tema no capítulo “Social media” no ponto “2.4. Branding”.

Perante os *posts* originais ou de *repost*¹⁰⁴ o CDT e o CSM apenas a utilizam conteúdos originais, quando deviam de utilizar conteúdos criados por utilizadores para publicidade e criar relações com *influencers* que poderão ser jogadores ou adeptos para amplificar o *branding* do clube, tirando assim partido dessas publicações para aumentar o seu alcance de seguidores, indo ao encontro dos objetivos destes de crescer nos SM, já o SLB e o FCP aproveitam os benefícios dos *reposts* e de publicações curadas tendo um número significativo neste tipo de publicações.

Em relação à designação do conteúdo a criatividade é fulcral, para evitar que os conteúdos entre plataformas sejam semelhantes e por isso é importante que sejam únicos e sobretudo no Instagram que sejam espontâneos. No SLB, FCP e CSM os conteúdos são maioritariamente documentados, ou seja, são conteúdos espontâneos e que estão a documentar momentos do clube, enquanto que no CDT os conteúdos são maioritariamente criados, sendo criativos e por vezes fora da caixa, despertando interesse.

Quanto ao tipo de publicação maioritariamente são imagens, enquanto que o CDT tenta equilibrar entre fotos e texto para diversificar o formato do conteúdo, de forma recomendada segundo o gráfico 17/18, depois falha por não ter um único formato em vídeo ou de colagem. O SLB tem um destaque no tipo de publicações em foto e em texto e uma pequena percentagem em vídeo e colagens, enquanto que o FCP também tem um grande número de fotografias, também tem um destaque nos vídeos em comparação com o texto e colagens, já o CSM tem maioritariamente fotografias e um número insignificante de texto e de outros tipos as publicações são nulas.

Compreende-se assim que os clubes comunicam muito pouco em vídeos que é uma opção recomendada, pois devem de apostar na diversidade.

3.12. Características das publicações

Em relação às características das publicações, *tags*, *hashtags*, *emojis* e geolocalização, nem todos os clubes utilizam como é o caso do CDT e CSM, o CDT apenas utiliza muito pouco os *tags* e mas o *hashtags* utiliza em 100% das suas publicações, mostrando que considera esta característica importante, enquanto que o CSM apenas esta em 10%. No caso do SLB este utiliza todas as características, mas utiliza os *emojis*, *tags* e

geolocalização de forma pouco significativa, mas com os *hashtags* é diferente, visto que estes estão presentes em 87% das suas publicações. Para o FCP o destaque das características também são os *hashtags* que estão em 99,8% das suas publicações e a geolocalização em 82%, sendo que os *tags* e os *emojis* são de pequena relevância.

Utilizar os *tags* na comunicação em ambiente digital, especialmente no Instagram poderá ajudar a alcançar novos seguidores e de promover a marca/clube, assim como a geolocalização que permite aos seguidores acompanhar e ver imagens ou momentos do clube em cada local e seguir a história/publicações deste e que são características negligenciadas pelos clubes. Os *emojis* não são mencionados pelos autores como uma vantagem ou dica para uma boa publicação, mas poderá a ajudar em alguns *posts* para que não haja segundas intenções ou em *posts* com sentido de humor que é algo apreciado pelos utilizadores.

Os *hashtags* são de grande importância nos SM, especialmente no Instagram, pois são a essência da plataforma. Esta característica é a melhor forma para encontrar um nicho e conectar com esse público específico e para verificar palavras associadas à marca e ao clube. Contudo os *hashtags* devem de estar relacionados com o conteúdo e adaptados a cada publicação, e por isso deve-se criar uma base de dados com *hashtags* e utilizar ferramentas disponíveis para pesquisar *hashtags* relacionados com temas específicos. A adaptação dos *hashtags* ao *post* são muito importantes, e ao analisarmos publicações dos quatro clubes podemos ver que muitas vezes não existe coesão ou que foram pensados para aquela publicação e que às vezes é um erro.

Esta característica pode também ajudar na procura de conteúdos de utilizadores sobre o clube, podendo assim pertencer à publicidade da marca e criar um *engagement* com esse mesmo utilizador.

A característica *call to action* é utilizada pelos quatro clubes, mas apenas o FCP e o CDT realmente dão uso e para direcionar os seus seguidores para outras plataformas de SM. Antes de direcionarem o público para outras plataformas têm de se certificar que o conteúdo é relevante e diferente do que já estão a ver no Instagram, para despertar interesse e haver *engagement* nessas plataformas.

Em relação à marca do clube nas publicações, apenas o SLB e CDT consideram esta opção relevante, sendo 24% das publicações do SLB com marca, 21% no CDT, 4% no FCP e 0 no CSM. Relativamente a publicações fotoproduto a percentagem é muito

pequena nos quatro clubes de apenas 2%, e na fotopublicitária para o SLB é de 6%, para o FCP de 1%, para o CDT de 2% e para o CSM de 0,8%. Compreende-se assim que o SLB e o CDT são os clubes que dão mais importância à marca do clube nas publicações e de ter conteúdos patrocinados nas suas publicações. A percentagem em relação aos *posts* de fotoprodutos é muito pequena, pois os clubes pretendem gerar receitas através dos SM como foi referido nas entrevistas, mas não criam conteúdos com esse objetivo, e sendo esta percentagem de 2% na sua grande parte dedicada aos bilhetes para competições e não a promover experiências relacionadas com o clube, cativando os seguidores.

Respetivamente à cor as publicações devem de ser consistentes no visual, cores e *design*, e em relação a imagens os clubes têm uma percentagem acima dos 98% em relação ao Black & White (B&W) em que o SLB é o clube com a maior percentagem (2%) em que sempre que usa este tipo de filtro é para publicações relacionadas com memórias, histórias ou homenagens a ex-jogadores do clube. Em relação às cores predominantes do clube presentes nas publicações, o CDT e o FCP são os que se destacam, o CDT com uma percentagem de 70%, o FCP com 68%, o CSM com 60%, e o SLB com 32%.

Com isto podemos observar que o CDT, FCP e CSM procuram comunicar com as suas cores predominantes na imagem, enquanto que o SLB apenas utiliza a sua cor para pequenos detalhes, evitando imagens berrantes.

Como observado anteriormente no gráfico 34/35, o tipo de pessoas nas publicações são os jogadores, a equipa, adeptos e o mister são o foco destas, havendo de forma pouco significante figuras da comunidade como presidentes da câmara a figuras públicas e entre estes alguns poderão ser importantes para criar relações com *influencers* que poderão permitir amplificar o *branding* do clube nos SM e alcançar novos seguidores em diversas plataformas.

3.13. Engagement

O *engagement* pode surgir com o público, neste caso com os seguidores no Instagram, mas também com outros clubes não só para criar notoriedade a nível internacional como o SLB pretendia mas também para ficar no radar dos seguidores desse clube, sendo assim importante interagir e sobretudo manter o respeito e bom humor e temos como exemplo o CDT que na entrevista refere:

Fizemos um *tweet* precisamente a desejar boa sorte às equipas, uma coisa banalíssima, que acho que qualquer clube devia de fazer, é uma coisa que eu acho banal e teve uma repercussão enorme,

que automaticamente pôs os 3 clubes, neste caso, Sporting, Braga e Marítimo a interagir connosco e depois todos os adeptos dos 3 clubes, 4 porque os nossos também, todos a interagir uns com os outros, e isto é que fomenta esse tal espírito positivo que o futebol precisa, e esse tipo de ações que nós temos pontualmente, também não fazemos isso todos os dias não é, porque também precisamos dos nossos e todos de dar valor aos nossos, mas este espírito *fairplay* é necessário e isso é o que nós defendemos. (entrevista CDT, 2017, apêndice 7)

Em relação aos números as visualizações são muito superiores a qualquer outro tipo de interação no Instagram e o número de comentários é relativamente baixo em relação ao número de gostos, mostrando assim que as publicações não exigem interação nem a despertam por parte dos utilizadores.

4. Conclusão

Através desta investigação foi possível concluir que o Desporto, especialmente o futebol, tem uma grande influência social e grande poder mediático. No entanto, após a análise da produção científica na área das RPOD, nomeadamente que abordem a realidade portuguesa, foi possível concluir que é uma área sub-explorada na área de produção científica, apesar do grande investimento realizado na área da comunicação. Neste sentido pretendeu-se com este estudo fazer uma análise sobre as RPOD e as suas funções nas OD.

Uma das principais conclusões deste estudo vem ao encontro da visão de autores como Solis & Deirdre (2009) em que os SM se integraram como função do MKT por ser uma ferramenta *low-cost* de criar mensagens e relações com o público e que para as RP é alcançar o novo objetivo de compreender as comunidades onde o público está inserido e alcançá-lo tentando criar uma conversação sem impor campanhas de MKT, ou seja, verifica-se que as tarefas de SM são desempenhadas por profissionais sem formação ou com formação na área do MKT, e enquadradas no Dept de Marketing, e que em alguns clubes conta com a colaboração do departamento de comunicação.

A investigação empírica teve como princípio orientador as RPOD e as suas funções relacionadas com os SM que em conjunto com a revisão de literatura permitiu caracterizar as RPOD e as suas funções, compreender os SM e a sua relação com as RPOD, bem como responder à pergunta de partida e aos objetivos definidos, demonstrando que a revisão de literatura estava alinhada com a investigação.

Perante os resultados da análise às OD, podemos verificar que nenhum dos entrevistados se refere às RP ou as RPOD quando refere a comunicação ou estratégias nos SM e respetivas funções, manifestando a ausência da denominação da área nos clubes analisados e na análise dos dados recolhidos. As RP ao longo das entrevistas não são referidas, nem os entrevistados apresentarem ter uma formação nesta área, e isto pode ser devido ao facto de os entrevistados pertencerem ao departamento de comunicação, à exceção do FCP em que o entrevistado tinha formação em MKT e pertencia ao departamento de MKT e que transpareceu ao longo da entrevista, principalmente no Instagram em que o entrevistado defende que o clube tem uma visão de MKT e uma estratégia nos SM com foco na rendibilidade, afastando-se do foco/função principal das RP, que são as relações. Contudo nesta investigação, especialmente nas entrevistas

podemos observar que os departamentos de comunicação e MKT funcionam em conjunto principalmente quando definem a estratégia a nível comunicacional e que tentam complementar-se.

Apesar de nesta investigação concluirmos que as funções associadas aos SM nos clubes pertencem aos profissionais de MKT na sua maioria, estes profissionais não deixam de se focar nas relações entre a organização e o público, área de trabalho das R, que fora abordada na revisão de literatura pelos autores (Grunig & Hunt, 1984; Tench & Yeomans, 2009; Smith, 2013) e que permanece muito atual, pois estas funções não são só das RP mas também do MKT, porque os SM são uma relação pura e dura da organização com o público.

Esta é uma tarefa associada ao MKT e que a importância deste canal ainda não justifica a presença de um profissional especializado para os respetivos clubes. Outro aspeto destacado na recolha de dados foi o fato de nas entrevistas totalmente abertas não referirem as RP, demonstrando que as RP não têm um papel valorizado nesta área, ou pelo menos nestes clubes.

Com os dados recolhidos e respetiva análise, este estudo permitiu responder à pergunta de partida (“Quais os princípios que orientam a comunicação no Instagram dos clubes da primeira liga de futebol na época de 2015/16?”) e chegar à conclusão de que os princípios orientadores é que focam a comunicação no relacionamento, tendo em conta os resultados, que demonstraram que a comunicação dos clubes nos SM são a comunicação direcionada, emocional, reativa e visual.

O uso do princípio da comunicação direcionada pelo clube, significa que este procura comunicar e informar de forma direta o público e criar uma relação, a comunicação emocional para comunicar com o público de forma emocional, criando um apelo aos sentimentos ligados ao clube e à paixão associada à modalidade (o futebol), a comunicação reativa é utilizada porque no desporto tudo é imprevisível, os resultados, as lesões, entre outros, e por vezes é difícil seguir o planeamento definido e a estratégia, tendo assim que ser uma comunicação reativa e assertiva, e a comunicação visual porque nos SM, principalmente no Instagram a comunicação tem de ser através de imagens ou vídeo para cativar o interesse do público.

Em relação aos clubes e sua presença no Instagram podemos concluir que estes não aproveitam todas as funcionalidades que a plataforma oferece, que pode ser uma

consequência de não terem profissionais especializados na comunicação em SM. Um exemplo disso é a tradução automática das publicações e comentários, mas que os clubes persistem em ter o *copy* da publicação em várias línguas. Outro exemplo são as novas funcionalidades como as galerias e os InstaStories que o CDT e o CSM não aderiram e que apesar de evidenciarem que querem acompanhar a evolução dos SM e de outros clubes como o SLB e FCP não o executam, contudo os dados recolhidos de 2017 indicam que estão a começar a dar mais importância a esta plataforma e de querer interagir com o público e criar *engagement*.

O surgimento dos SM obrigou a uma adaptação da comunicação por parte dos clubes, como pudemos verificar ao longo da investigação e uma preocupação em acompanhar o avanço das plataformas, em criar conteúdo relevante e interessante para o público para que possam criar *engagement*. Para que isto seja possível, procuraram as plataformas mais utilizadas, que neste caso são o Facebook e o Instagram, que é onde se encontra o seu público, para que assim possa marcar presença e comunicar com o seu público-alvo.

Concluimos também que os clubes inseridos em grandes centros urbanos, por serem clubes grandes e participarem em competições internacionais, o SLB e o FCP têm como objetivo crescer a nível internacional e alcançar este público internacional nos SM enquanto que o CSM e o CDT pretendem ultrapassar as fronteiras da ilha da Madeira e do concelho de Viseu. Estes diferentes objetivos em relação ao alcance poderão estar relacionados com o fato de o SLB e o FCP marcarem presença todos os anos na Champions League (entre outras competições internacionais), o fatores como os resultados, a qualidade desportiva nas competições e a respetiva classificação na tabela destas competições que lhes dá grande visibilidade e também o fato de terem um grande número de sócios espalhados pelo mundo que em relação ao CSM e ao CDT demonstram ter realidades diferentes.

Os SM são uma ferramenta de comunicação muito importante para os clubes e para as organizações, que servem para experimentar e testar ideias criativas no público, pois permitem perceber se os conteúdos/publicações, se foram bem aceites e que tipo de comunicação é que gera *engagement*, para que assim possam definir uma estratégia adequada a cada plataforma, pois o mais importante nos SM é compreender as plataformas e se são adequadas à organização e ao público.

A estratégia estabelecida para os SM deve ser coesa com a estratégia de comunicação geral, ou seja, a estratégia de comunicação deve ser definida de forma geral e depois adaptada para cada canal, pois estes transmitem e refletem ao público a identidade/imagem das organizações e principalmente os valores e filosofia. Este ponto é muito importante porque neste estudo conseguimos verificar que os valores e filosofia referidos nas entrevistas por vezes não estavam de acordo com o que as publicações no Instagram refletiam ou será que eles estão representados, mas não estão bem definidos de acordo com a cultura e personalidade da organização? Esta é uma dúvida que não deve ser levantada na comunicação em ambiente digital e por isso é fulcral que esta seja clara, coesa e coerente com a cultura e personalidade das organizações.

Com a parte empírica podemos também verificar que os clubes começaram a perceber o potencial do Instagram e de outras plataformas para a promoção da sua marca, publicidade de produtos e de outras marcas/patrocinadores. Alguns até definem as vendas e a transformação do *engagement* em receitas e isto também se deve ao fato de alguns responsáveis pelos SM terem formação em MKT e/ou por trabalharem em conjunto com o departamento de MKT, indo ao encontro do que foi referido em epígrafe em que as RP e o MKT se podem complementar e definir em conjunto a estratégia e objetivos da organização perante a comunicação desta e que esta união poderá trazer diversos benefícios.

Tendo por base a revisão da literatura e os dados obtidos com a metodologia utilizada, apresentam-se agora algumas sugestões para melhoria da comunicação em ambiente digital das OD: criar conteúdos de qualidade diversificados, autênticos, inovadores e apelativos que provoquem interação do público; estabelecer frequência nas publicações; diferenciar conteúdos ou apresentá-los de forma diferente nas diversas plataformas; aproveitar o potencial e as funcionalidades disponíveis de cada plataforma; ter noção de que os jogadores e treinador também participam na comunicação do clube e que têm responsabilidades perante a participação nos SM, ter uma boa estratégia alinhada com os objetivos, valores e filosofia, cultura e personalidade da organização e dar importância ao *branding*.

Os SM vieram alterar o mundo do Desporto, em que a comunicação já não pode ser realizada apenas através dos *media* tradicionais, mas também em ambiente digital que é onde o público está e procura estar informado. E com isto, as RPOD têm de estar

preparadas para comunicar através dos canais de comunicação online e manterem-se atualizadas sobre as mudanças e evolução dos SM e da tecnologia.

Os profissionais de RP e RPOD terão de ser “estudantes” para sempre no sentido em que as mudanças são constantes no ambiente digital (entrevista exploratória, Dickhaus, 2017, apêndice 2) e que a expansão e avanço da tecnologia resultam em novos desafios para esta área e que está cheia de oportunidades, mas que é um campo de experimentação e de teste.

4.1. Limitações do estudo e recomendações para investigações futuras

A realização destas quatro entrevistas de forma presencial pode ser tida em conta como uma limitação devido aos recursos humanos, tempo e recursos financeiros disponíveis, que impossibilitaram a visita a todos os clubes de forma presencial, como foi o caso da entrevista ao CSM que se realizou por telefone devido à distância e impossibilidade de o entrevistado se deslocar à Ilha da Madeira.

Este estudo foi limitado a quatro clubes e a uma plataforma, por razões exploradas em epígrafe e seria interessante estudar os 18 clubes na mesma vertente em outras plataformas e compreender a presença das RP. Também seria interessante compreender a presença das RP quer na formação dos entrevistados ou conceitos relacionados com esta área, contudo esta investigação não foi realizada com esse intuito de estudar a presença das RP nas OD, mas poderia ser algo a explorar num estudo futuro aos dezoito clubes participantes na Liga NOS, assim como o mesmo estudo, mas a todos os clubes desta competição.

No futuro depois de estudar os dezoito clubes da primeira liga de futebol em Portugal e da segunda liga, poderá ser interessante seguir a linha desta investigação com clubes participantes na Champions League que contém clubes de diversos países da Europa e que iria permitir comparar, observar as diferenças e as diferentes realidades.

As obras e artigos consultados para esta investigação referentes às áreas de RP, RPOD e SM maioritariamente são em inglês, o que representou algumas limitações e dificuldades, pois este estudo encontra-se escrito em português e para não quebrar o ritmo da leitura grande parte das citações tiveram de ser traduzidas e algumas ideias tornaram-se difíceis de transpor para o estudo, mas em nada afetou a interpretação ou conteúdo ou as conclusões e resultados.

Outro ponto evidenciado ao longo da revisão de literatura na área de Desporto, foi que esta é uma área estereotipada e dedicada ao género masculino, e seria interessante para um estudo no futuro, visto que este não foi um aspeto abordado ao longo deste estudo, e que é um assunto de particular interesse, compreender se existe uma estratégia de comunicação estereotipada por parte dos clubes ou se procuram defender a igualdade de género no Desporto.

Bibliografia

Aced, Cristina (2013) *Web 2.0: the origin of the world that has changed the way we understand public relations*. International PR 2013 Conference, 2-3, pp.1-9.

Almeida, Sílvia (2014) *Hyperlapse: Instagram lança aplicação para criar vídeos em time-lapse*. in M Marketing (Internet) Disponível em «<http://mmarketing.pt/2014/09/hyperlapse-instagram-lanca-aplicacao-para-criar-videos-em-time-lapse/>» (Consult. 10 de janeiro de 2018).

Amalia, Petrovici (2015) *Public Relations and Advertising: Trends, Challenges and Perspectives*. Scientific Journal of Education, Sports and Health, 1, Vol. XVI, pp.51-57.

Análise Estatística (2016) *Três fases da análise de conteúdo*. (Internet) Disponível em «<http://analise-estatistica.pt/2016/11/tres-fases-analise-de-conteudo.html>» (Consult. 25 de janeiro de 2018).

Arevalo, Megan (2017) *Infographic: The evolution of Instagram*. in *Equities.com* (Internet) Disponível em «<https://www.equities.com/news/infographic-the-evolution-of-instagram>» (Consult. 21 de dezembro 2017).

Bardin, L. (2004) *Análise de Conteúdo*. Revista Educação.

Berger, Arthur Asa (2014) *Media and Communication Research Methods: Na Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches*. 3ª ed. California, SAGE.

Bernays, Edward L. (1961) *Crystallizing Public Opinion*. 1ª ed. EUA, Liveright Publishing Corporation New York.

Brown, Rob (2009) *Public Relations and Social Web: How to use social media and Web 2.0 in communications*. 1ª ed. London and Philadelphia, Kogan Page.

Brown, Adam (1998) *Fanatics! : Power, identity and fandom in football*. 1ªed, London, Routledge.

Burk, Verena; Grimmer, Christoph G.; Pawlowski, Tim (2016) “*Same, Same – but Different*” *On Consumers’ Use of Corporate PR Media in Sports*. Journal of Sport Management, 30, pp. 353-368.

BusinessDictionary (s.d.a) *Branding*. (Internet) Disponível em «<http://www.businessdictionary.com/definition/branding.html>» (Consult. 29 de janeiro 2018).

BusinessDictionary (s.d.b) *Lobbying*. (Internet) Disponível em «<http://www.businessdictionary.com/definition/lobbying.html>» (Consult. 29 de janeiro 2018).

Câmara Municipal de Tondela (s.d.) *Heráldica: Constituição Heráldica da Bandeira, Armas e Selo do Município de Tondela*. (Internet) Disponível em «<http://www.cm-tondela.pt/index.php/municipio/heraldica>» (Consult. 28 de novembro 2017).

Carah, Nicholas; Saul, Michelle (2016) *Brands and Instagram: Point, tap, swipe, glance*. *Mobile Media & Communication*, 4 (1), pp. 69-84.

Cardoso, Gustavo; Espanha, Rita; Araújo, Vera (2009) *Da comunicação de Massa à comunicação em rede*. 1ª ed. Porto, Porto Editora.

Cardoso, Gustavo; Xavier, David; Cardoso, Tânia (2007) *Futebol, Identidade e Media na Sociedade em Rede*. *Observatório (OBS*) Journal*, 1, pp. 119-143.

Cashdan, Asher; Jordin, Martin (1987) *Studies in Communications*. 1ªed. Oxford, Basil Blackwell Ltd.

CD Tondela (s.d.) *História: O sonho cumpre-se numa longa história*. (Internet) Disponível em «<http://www.cdtondela.pt/historia.asp>» (Consult. 28 de novembro 2017).

Chaiça, Inês (2017) *Instagram já permite criar galerias com várias fotografias e vídeos*. *Público* (Internet) Disponível em «<https://www.publico.pt/2017/02/23/tecnologia/noticia/instagram-ja-permite-criar-galerias-com-varias-fotografias-e-videos-1763072>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Chignell, Barry (2017) *Take control of your personal branding in 10 steps*. in CIPHR (Internet) Disponível em «<https://www.ciphr.com/advice/personal-branding-2/>» (Consult. 20 de fevereiro 2018).

Chu, Shu-Chuan; Choi, Sejung Marina (2011) *Electronic Word of Mouth in Social Networking Sites: A cross cultural study of the United States and China*. *Journal of Global Marketing*, vol. 24 (3), pp. 263-281.

Clavio, Galen; Frederick, Evan (2014) *Sharing is Caring: An Exploration of Motivations for Social Sharing and Locational Social Media Usage among Sport Fans*. *Journal of Applied Sport Management*, vol. 6 (2), pp. 70.

Club Sport Marítimo (s.d.) *Historial*. (Internet) Disponível em «<http://www.csmaritimo.org.pt/index.php/clubemenu/historial>» (Consult. 28 de novembro 2017).

Collins (2018) *Press release*. (Internet) Disponível em «<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/press-release>» (Consult. 29 de janeiro 2018).

Colon, Geoffrey (2016) *6 Ways social media reinforces brand strategy*. in *Branding Strategy Insider* (Internet) Disponível em «https://www.brandingstrategyinsider.com/2016/10/6-ways-social-media-reinforces-brand-strategy.html#.Wj0qyN9l_IU» (Consult. 22 de dezembro 2017).

Comissão Europeia (2007) *Livro branco sobre o desporto*. Luxemburgo, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.

Constine, Josh (2017) *Facebook now has 2 billion monthly users...and responsibility*. in *TechCrunch* (Internet) Disponível em «<https://techcrunch.com/2017/06/27/facebook-2-billion-users/>» (Consult. 21 de dezembro 2017).

Coombs, W. Timothy; Holladay, Sherry J. (2010) *PR Strategy and Application: Managing Influence*. 1ªed. Chichester, Wiley-Blackwell.

Coombs, W. Timothy; Holladay, Sherry J. (2014) *It's Not Just PR: Public Relations in Society*. 2ªed. Chichester, John Wiley & Sons Ltd.

Costa, Helena (2015) *10 dicas para dominar no Instagram! Ela e Ele*. (Internet) Disponível em «<http://www.ela-e-ele.com/miss-helen-10-dicas-para-dominar-no-instagram/>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Coutinho, Clara Pereira (2014) *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. 2ªed. Coimbra, Edições Almedina S.A.

Creswell, John W. (2009) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3ª ed. California, SAGE.

Curiosidade (s.d.) *Dez dicas para mais likes no Instagram*. (Internet) Disponível em «<http://www.curiosidade.pt/suporte/10-dicas-para-mais-likes-no-instagram-infografico>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Cutler, Kim-Mai (2012) *From 0 To \$1 Billion in Two Years: Instagram's Rose Tinted Ride to Glory*. Tech Crunch (Internet) Disponível em «<https://techcrunch.com/2012/04/09/instagram-story-facebook-acquisition/>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Cutlip, Scott M.; Center, Allen H.; Broom, Glen M. (1985) *Effective Public Relations*. 3ªed. New Jersey, Prentice Hall, Inc.

Dalpra, Patrícia (2018) *Personal branding nas redes sociais: você sabe como fazer?* in PD Gestão de Imagem e Carreira (Internet) Disponível em «<http://pdimagemecarreira.com/personal-branding-nas-redes-sociais-voce-sabe-como-fazer/>» (Consult. 20 de fevereiro 2018).

Deusedith, Thiara (2017) *13 truques e dicas no Instagram que talvez você não saiba*. Agorapulse. (Internet) Disponível em «<https://www.agorapulse.com/pt/blog/truques-e-dicas-do-instagram>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Dima, Teodoro (2015) *Social Media Usage In European Clubs Football Industry. Is Digital Reach Better Correlated With Sports Or Financial Performance?* The Romanian Economic Journal, 55, março, pp. 117-128.

DiNucci, Darcy (1999) *Fragmented Future*. Print Magazine, 4, pp.32.

Drucker, Peter F. (2001) *O melhor de Peter Drucker – O Homem. A Administração*. A Sociedade. 1ª ed. Brasil, AMPUB Comercial Ltda.

Duarte, J. (2009) *Public Relations in Sporting and Leisure Events as Promoters of Social Change: A view from Portugal*. Tripodos, 24, pp.73-84.

Duboff, Josh (2016) *How Did Selena Gomez Become the Most Followed Person on Instagram: The pop star has close to 70 million followers, more than any other celebrity*. in Vanity Fair (Internet) Disponível em «<https://www.vanityfair.com/hollywood/2016/03/selena-gomez-instagram-most-followed>» (Consult. 21 de fevereiro 2018).

Earl, Steve; Waddington, Stephen (2013) *Brand Vandals: Reputation Wreckers and how to build better defenses*. 1ª ed. London, New Delhi, New York and Sidney, Bloomsbury Publishing.

Eiró-Gomes, Mafalda; Duarte, João (s.d.) *Que públicos para as Relações Públicas?* Actas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II Ibérico, Vol. II.

Elias, Norbert; Dunning, Eric (1985) *A busca da excitação*. 1ª ed. Lisboa, DIFEL.

Exame Informática (2015) *Instagram lança app que permite fazer colagem de imagens*. (Internet) Disponível em «<http://exameinformatica.sapo.pt/noticias/software/2015-03-23-Instagram-lanca-app-que-permite-fazer-colagem-de-imagens>» (Consult. 12 de outubro 2017).

F.C. Porto (2013) *História*. (Internet) Disponível em «<http://www.fcporto.pt/pt/clube/historia/Pages/historia.aspx>» (Consult. 27 de novembro 2017).

Fifteen (2017) *The evolution of Instagram – From camera app to the second most important social network*. (Internet) Disponível em «<https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=Web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwito-Kly5vYAhUSkRQKHbQMDX8QFghaMAk&url=https%3A%2F%2Fwww.fifteendesign.co.uk%2Fblog%2Fthe-evolution-of-instagram-from-camera-app-to-the-second-most-important-social-network%2F&usg=AOvVaw0mYyYWTu8qcCDZ4SPD4tH9>» (Consult. 21 de dezembro 2017).

Filo, Kevin; Lock, Daniel; Karg, Adam (2014) *Sport and social media research: A review*. Sport Management Review, 300, pp. 1-16.

Flick, Uwe (2002) *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. 1ª ed. Lisboa, Monitor.

Flybizz (2017) *Instagram atinge marca de 700 milhões de utilizadores ativos*. (Internet) Disponível em «<https://www.flybizz.net/instagram-atinge-marca-700-milhoes-usuarios-ativos/>» (Consult. 21 de dezembro 2017).

Fonseca, Jaime Raúl Seixas (2008) “*Os Métodos Quantitativos na Sociologia: Dificuldades de uma Metodologia de Investigação*”. in VI Congresso Português de

Sociologia (Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais Humanas)
Mundos Sociais: Saberes e Práticas. Lisboa 25-28 de junho de 2008. Lisboa.

Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S.; Wicks, Andrew C.; Parmar, Bedhan L.; Colle, Simone (2010) *Stakeholder Theory: The state of the art*. 1ªed. New York, Cambridge University Press.

Friedland, Tanya (2018) *Personal Branding 101*. in PicMonkey (Internet) Disponível em «<https://www.picmonkey.com/blog/personal-branding-101>» (Consult. 20 de fevereiro 2018).

Gillet, Bernard (1961) *História breve do Desporto*. 1ªed. Lisboa, Editorial Verbo.

Godi, Ivan; Cardoso, Gilberto (1989) *Futebol: paixão de um povo*. 1ª ed. Brasil, EDUCS.

Göksel, Ali Gürel; Serarşlan, M Zahit (2015) *Public relations in sports clubs: New media as a strategic corporate communication instrument*. International Journal of Physical Education, Sports and Health, 2 (2) setembro-outubro, pp.275-283.

Gomes, Flávia (2017) *7 dicas para fazer uma campanha no Instagram*. in *postgrain*. (Internet) Disponível em «<https://postgrain.com/blog/4-dicas-para-fazer-uma-campanha-no-instagram/>» (Consult. 20 de fevereiro 2018).

Grango, Manuel; Peixoto, Francisco (2013) *Contributo para o estudo da Escala de Valores Humanos de Schwartz em professores*. Laboratório de Psicologia 11 (1), pp.3-17.

Grunig, James E. (2011) *Public Relations and strategic management: Institutionalizing organization-public relationships in contemporary society*. 1ªed. (s.d.), pp. 11-30.

Grunig, James E.; Hunt, Todd (1984) *Managing Public Relations*. 1ªed. Forth Worth, Harcourt Brace Jovanovich.

Guerrero, Anna (s.d.) *Introduction to brand building through social media*. in Canva (Internet) Disponível em «<https://www.canva.com/learn/introduction-brand-building-social-media/>» (Consult. 22 de dezembro 2017).

Harrison, Olivia (2016) *3 Things We Learned About Selena Gomez's Instagram Success*. in *Refinery29* (Internet) Disponível em

«<http://www.refinery29.com/2016/07/117536/selena-gomez-instagram-success-hollywood-reporter>» (Consult. 21 de fevereiro 2018).

Hayes, Darrell C.; Hendrix, Jerry A.; Kumar, Pallavi D. (2013) *Public Relations Cases*. 9ª ed. Wadsworth, Cengage Learning.

Heath, Robert (2001) *Handbook of Public Relations*. 1ª ed. California, Sage Publications, Inc.

Hootsuite; We Are Social (2017) *Digital in 2017: Southern Europe*. (Internet) Disponível em «<https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-southern-europe>» (Consult. 22 de janeiro de 2018).

Hopwood, Maria; Kitchin, Paul; Skinner, James (2010) *Sport Public Relations and Communication*. 1ªed. New York, Routledge.

Hopwood, Maria; Kitchin, Paul; Skinner, James (2011) *Sport Public Relations and Communication*. 1ªed Nova Iorque, Routledge.

Hu, Yuheng; Manikonda, Lydia; Kambhampati, Subbarão (2014) “International AAI Conference on Weblogs and Social Media.” San Jose, California 17-20 de maio de 2009. Association for the Advancement of Artificial Intelligence (AAAI).

Influenciadores (2017) *O que tem mesmo que saber sobre o Instagram: dicas e truques!* (Internet) Disponível em «<http://influenciadores.sapo.pt/o-que-tem-mesmo-que-saber-sobre-o-21945>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Infopédia (2003) *Futebol em Portugal*. in *Artigos de apoio Infopédia*. Porto: Porto Editora (Internet) Disponível em «[https://www.infopedia.pt/\\$futebol-em-portugal](https://www.infopedia.pt/$futebol-em-portugal)» (Consult. 30 de maio 2017).

Instagram (2013) *Introducing Instagram Direct*. (Internet) «<https://instagram-press.com/blog/2013/12/12/introducing-instagram-direct/>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Instagram (2016) *Introducing Instagram Stories*. (Internet) Disponível em «<https://instagram-press.com/blog/2016/08/02/introducing-instagram-stories/>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Instagram (2017) *Share Up to 10 Photos and Videos in One Post*. (Internet) Disponível em «<https://instagram-press.com/blog/2017/02/22/share-up-to-10-photos-and-videos-in-one-post/>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Isaacson, T. E. (2010) *Sport Public Relations*. in Heath, R. L. ed. *The SAGE Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc., pp.599-609.

Ismail, Kaya (2018) *6 Tips For Building a Great Personal Brand*. in *CMS WiRE* (Internet) Disponível em «<https://www.cmswire.com/digital-workplace/6-tips-for-building-a-great-personal-brand/>» (Consult. 20 de fevereiro 2018).

Ivanov, Ivan (2017) *The 5 Most Creative Instagram Marketing Campaigns Of 2017 So Far*. in *Business 2 Community* (Internet) Disponível em «<https://www.business2community.com/instagram/5-creative-instagram-marketing-campaigns-2017-far-01879911>» (Consult. 20 de fevereiro 2018).

Jackson, Dominique (2017) *10 Social media branding strategies every business should follow*. in *Sprout Social* (Internet) Disponível em «https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=Web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiL4PLW-5vYAhXEWRQKHRMIDdQQFggtMAA&url=https%3A%2F%2Fsproutsocial.com%2Finsights%2Fsocial-media-branding%2F&usg=AOvVaw2_Oy7yVb6r22rklhWmM-sN» (Consult. 22 de dezembro 2017).

Jorge, Nuno da Silva (2017) *V. Para além das dicotomias: Mass media e social media*. in Eiró-Gomes, Mafalda (ed.) *Comunicação e organizações da sociedade civil - Conhecimento e reconhecimento*. Lisboa, Plataforma Portuguesa das ONGD e ESCS-IPL, 113-130.

Jornal de Notícias (2012) *Facebook compra Instagram*. (Internet) Disponível em «<https://www.jn.pt/inovacao/interior/facebook-compra-instagram-2410041.html>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Jornal de Notícias (2017) *Utilizadores do Instagram disparam*. (Internet) Disponível em «<https://www.jn.pt/inovacao/videos/interior/stories-trazem-aumento-de-utilizadores-diarios-ao-instagram-8798569.html>» (Consult. 21 de dezembro 2017).

Kleina, Nilton (2016) *O Instagram mudou! Veja o novo ícone e as mudanças na interface*. in *Tecmundo* (Internet) Disponível em

«<https://www.tecmundo.com.br/instagram/104681-instagram-mudou-veja-o-novo-icone-mudancas-interface.htm>» (Consult. 16 de setembro 2018).

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane; Brady, Mairead; Goodman, Malcolm; Hansen, Torben (2009) *Marketing Management*. 1ª ed. Harlow, Pearson Education Limited.

L'Etang, Jacquie (2013) *Sports Public Relations*. 1ª ed. California, SAGE Publications Ltd.

Lagtid (2017) *Estatísticas e tendências de redes sociais*. (Internet) Disponível em «<https://www.latigid.pt/redes-sociais-estatisticas>» (Consult. 21 de dezembro 2017).

Lesly, Philip (1997) *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. 1ª ed. Chicago, NTC Business Books.

Levine, Rick; Locke, Christopher; Searls, Doc; Weinberger, David (2009) *The Cluetrain Manifesto*. 2ª ed. Nova Iorque, Perseus Publishing.

Lusa (2016) *Corrupção na FIFA: Comissão de ética da FIFA irradia antigos dirigentes do futebol*. in Sic Notícias (Internet) Disponível em «<http://sicnoticias.sapo.pt/especiais/fifa/2016-12-19-Comissao-de-etica-da-FIFA-irradia-antigos-dirigentes-do-futebol>» (Consult. 17 de agosto 2017).

Lusa (2017) *Violência no futebol está relacionada com a importância desproporcionada do desporto no país*. in Sapo24 (Internet) Disponível em «<http://24.sapo.pt/desporto/artigos/violencia-no-futebol-esta-relacionada-com-a-importancia-desproporcionada-do-desporto-no-pais>» (Consult. 17 de agosto 2017).

Lynn, Jennifer (2016) *So what's the secret to Selena Gomez's Instagram success?* in *The Debrief* (Internet) Disponível em «<https://thedebrief.co.uk/news/celebrity/selena-gomez-instagram-2016/>» (Consult. 21 de fevereiro 2018).

Macnamara, Jim (2014) *The 21st Century Media (R) Evolution: Emergent Communication Practices*. 2ª ed. New York, Peter Lang.

Management Association (2018) *Digital Marketing and Consumer Engagement: Concepts, Methodologies, Tools, and Application*. 1ª ed. USA, IGI Global.

Manzini, Eduardo José (1990/1991) *A entrevista na pesquisa social*. Didática, v.26/27, pp. 149-158.

Margarido, Nuno (2016) *A melhor forma de utilizar as Instagram Stories*. in *Ekonomista*. (Internet) Disponível em «<http://www.e-konomista.pt/artigo/utilizar-instagram-stories/>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Mariano, Martim (2017) *Como as Instagram Stories esmagaram o Snapchar em menos de um ano*. in *Expresso* (Internet) Disponível em «https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=Web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiJnayR-OvWAhXGrRoKHa6YBGsQFghYMAg&url=http%3A%2F%2Fexpresso.sapo.pt%2Fsociedade%2F2017-04-19-Como-as-Instagram-Stories-esmagaram-o-Snapchat-em-menos-de-um-ano&usg=AOvVaw3FFP__N44Ied7n_phdrOUt» (Consult. 12 de outubro 2017).

Marketeer (2017) *Instagram é a rede social que mais cresce me Portugal*. (Internet) Disponível em «<http://marketeer.pt/2017/11/23/instagram-e-a-rede-social-que-mais-cresce-em-portugal/>» (Consult. 21 de dezembro 2017).

McQuail, Denis (2000) *Teoria da comunicação de Massas*. 4ª ed. Lisboa, Fundação Calouste Glubenkian.

Mei, Gina (2016) *Selena Gomez Reveals the Secret to Being Good at Instagram*. in *Cosmopolitan* (Internet) Disponível em «<https://www.cosmopolitan.com/entertainment/celebs/news/a61628/instagram-tips-selena-gomez/>» (Consult. 21 de fevereiro 2018).

Message In a Bottle (s.d.) *12 dicas para usar o Instagram nos negócios*. (Internet) Disponível em «<https://www.messageinabottle.pt/blog/12-dicas-instagram-negocios/>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Miguel, Alexandra (2018) *Instagram Ads: 5 conselhos para uma campanha de sucesso*. in *moreLeads* (Internet) Disponível em «<https://moreleads.pt/instagram-ads-5-conselhos-campanha-sucesso/>» (Consult. 20 de fevereiro 2018).

Mikáčová, Lenka; Gavlaková, Petra (2014) *Contemporary Issues in Business, Management and Education 2013*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 110, pp. 832-840.

Montoya, Peter (2002) *The Personal Branding Phenomenon*. 1ªed. London, Personal Branding Press.

Motion, Judy; Heath, Robert L.; Leitch, Shirley (2016) *Social media and Public Relations: Fake friends and powerful publics*. 1ª ed. New York, Routledge.

Murad, Mauricio (2007) *A violência e o futebol: Dos estudos clássicos aos dias de hoje*. 1ª ed. Rio de Janeiro, Editora FGV.

Nahman, Haley (2017) *Why is Everyone Obsessed With Selena Gomez's Instagram?* in Man Repeller (Internet) Disponível em «<https://www.manrepeller.com/2017/07/selena-gomez-instagram.html>» (Consult. 21 de fevereiro 2018).

Naughton, John (2012) *What You Really need to know about the Internet: From Gutenberg to Zuckerberg*. 1ªed South Block, Quercus.

Neto, César Humberto Pimentel (2014a) *O Poder Comunicacional da Maratona: Uma perspectiva de Relações Públicas*. Tese de Doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa.

Neto, José (2014b) *Preparar para ganhar*. 1ªed. (s.l.), Prime books.

Neves, Armando Jorge G. A. (2013) *O Fenómeno do Futebol em Portugal: Estudo de caso Concelho da Guarda*. Tese de Mestrado, Universidade da Beira Interior.

Nunes, Flávio (2016) *O Instagram vai mudar. Diga olá ao novo algoritmo*. in Observador (Internet) Disponível em «<http://observador.pt/2016/03/16/instagram-vai-mudar-diga-ola-ao-novo-algoritmo/>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Nunes, Tatiana (2016a) *Estratégias de Comunicação de Organizações do Terceiro Sector: Doença de Alzheimer e outras Demências em Portugal*. Tese de Doutoramento. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

O'Connor, Clare (2014) *Starbucks And Nike Are Winning Instagram (And Your Photos Are Helping)*. in Forbes (Internet) Disponível em «<https://www.forbes.com/sites/clareoconnor/2014/02/13/starbucks-and-nike-are-winning-instagram-and-your-photos-are-helping/#5477f4b84894>» (Consult. 20 de fevereiro 2018).

Observador (2017) *Vídeos em direto do Instagram já têm filtros*. (Internet) Disponível em «<http://observador.pt/2017/09/22/videos-em-direto-do-instagram-ja-tem-filtros/>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Pedersen, Paul M.; Miloch, Kimberly S.; Luacella, Palmela C. (2007) *Strategic Sport Communication*. 1ªed. USA, Human Kinetics.

Pfeffer, Jürgen; Zorbach, Thomas; Carley, Kathleen M. (2014) *Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social networks*. Special Edition: Word of Mouth and Social Media, *Journal of Marketing Communications*, vol 2, 1-2, pp. 117-128.

Phillips, David; Young, Philip (2009) *Online Public Relations: A practical guide to developing an online strategy in the world of social media*. 2ª ed. Londres e Filadélfia, Kogan Page.

Pires, Gabrielli T. S. (2013) *Fotografia Através de Dispositivos Móveis*. Estudo de caso sobre o Instagram. *Revista da Graduação*, vol. 6 (1), (n.p.).

Piza, Mariana V. (2012) *O fenómeno Instagram: considerações sob a perspetiva tecnológica*. Tese de Mestrado, Universidade de Brasília.

Popp, Bastian; Woratscheck, Herbert (2016) *Introducing branded communities in sport for building strong brand relations in social media*. *Sport Management Review*, 19, pp.183-197.

Público (2015) *Instagram lança Boomerang a “app” para criar vídeo em “loop”*. (Internet) Disponível em «<http://p3.publico.pt/vicios/hightech/18615/instagram-lanca-boomerang-quotappquot-para-criar-videos-em-loop>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Quivy, R; Campenhoudt, L., (2008) *Manual de investigação em ciências sociais*. 5ª ed. Lisboa, Gradiva.

Rampersad, Hubert K. (2008) *A new blueprint for powerful and authentic personal branding*. *Performance Improvement*, 47 (6) julho, pp. 34-37.

Relvado (2012) *A corrupção no futebol português: Quem pensou que ela fora erradicada após o célebre Apito Dourado, engane-se! A corrupção no futebol*. (Internet) Disponível em «<http://relvado.aeiou.pt/corruptcao-no-futebol-portugues-438477>» (Consult. 17 de agosto 2017).

Réthacker, Jean-Philippe (1963) *El Futbol*. 1ªed. Madrid, Comité Olímpico Espanhol.

Rez, Rafael (2017) *O que é storytelling?* in Nova Escola de Marketing (Internet) Disponível em «<https://novaescolademarketing.pt/marketing-pt-pt/o-que-e-storytelling/>» (Consult. 2 de agosto 2018).

Rezende, Isabela (2017) *As 7 redes sociais mais utilizadas por empresas!* in InGage (Internet) Disponível em «<https://blog.ingagedigital.com.br/as-7-redes-sociais-mais-usadas-por-empresas/>» (Consult. 21 de dezembro 2017).

Rodrigues, Miguel V. (2017) *A transformação está completa: o Instagram Stories já tem filtros.* in Observador (Internet) Disponível em «<http://observador.pt/2017/05/16/a-transformacao-esta-completa-o-instagram-stories-ja-tem-filtros/>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Ryan, Robin (s.d.) *12 Steps to Successfully Promote your Photography on Instagram.* in Digital Photography School. (Internet) Disponível em «<https://digital-photography-school.com/12-steps-to-successly-promote-your-photography-on-instagram/>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Sábado (2015) *Nova aplicação do Instagram permite criar colagens.* (Internet) Disponível em «<http://www.sabado.pt/ciencia---saude/tecnologia/detalhe/nova-aplicacao-do-instagram-permite-criar-colagens>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Sanderson, Jimmy; Yandle, Christopher (2016) *Developing Successful Social Media Plans in Sport Organizations.* Journal of Sport Management, 30, pp.341-342.

SapoDesporto (2017) *Apito Dourado: Cronologia de um processo que abalou o futebol português.* (Internet) Disponível em «<https://desporto.sapo.pt/futebol/primeira-liga/artigos/apito-dourado-cronologia-de-um-processo-que-abalou-o-futebol-portugues>» (Consult. 17 de agosto 2017).

SAPOLifeStyle (2018) *Top 50: Quais as contas de Instagram com mais seguidores?* (Internet) Disponível em «<https://lifestyle.sapo.pt/fama/noticias-fama/artigos/top-50-quem-sao-as-celebridades-com-mais-seguidores-no-instagram>» (Consult. 20 de fevereiro 2018).

SAPOTEK (2015) *Corte, cole e misture com a aplicação Layout do Instagram.* (Internet) Disponível em «<https://tek.sapo.pt/mobile/android/artigos/corte-cole-e-misture-com-a-aplicacao-layout-do-instagram>» (Consult. 10 de janeiro de 2018).

SAPOTEK (2017) *Facebook mantém (de longe) o título de rede social mais usada em Portugal.* (Internet) Disponível em «<https://tek.sapo.pt/noticias/internet/artigos/facebook-continua-a-ser-a-rede-social-mais-usada-em-portugal>» (Consult. 12 de outubro 2017).

SAPOTEK (2017a) *Instagram está a testar vídeos em direto com amigos.* (Internet) «<http://tek.sapo.pt/mobile/apps/artigos/instagram-esta-a-testar-videos-em-direto-com-amigos>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Schmidt, Eric; Cohen, Jared (2013) *A Nova Era Digital: Reformulando o Futuro das Pessoas, das Nações e da Economia.* 1ª ed. Alfragide, Publicações Dom Quixote.

Schreier, Margrit (2012) *Qualitative Content Analysis in Practice.* 1ª ed. London, SAGE.

Sebastião, Sónia Pedro (2012) *Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade.* ISCTE, CAPP.

Șerbănică, Daniel; Constantinescu, Mihaela (2016) *Using public relations in sports.* Romanian Journal of Marketing, 2, pp.30-35.

Serrado, Ricardo (2010) *História do Futebol Português: Do 25 de Abril à actualidade – Uma análise social e cultural.* II vol. (s.l.), Prime books.

Sheldrake, Philip (2011) *The Business of Influence: Reframing Marketing and PR for Digital Age.* 1ª ed. West Sussex, John Wisley & Sons, Ltd.

Siegler, MG (2011) *With Version 2.0 On Fire, Instagram Zooms Past 10 Million Users.* in Tech Crunch (Internet) Disponível em «<https://techcrunch.com/2011/09/26/instagram-10-million/>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Silva, Rui (1981) *Futebol: Sua Grandeza e seus Dramas.* 1ªed. Torres Vedras, A União, Lda.

Sitbon, Jonathan (2017) *7 Instagram Tip Every Photographer Should Know.* in WixPhotography-Blog. (Internet) Disponível em «<https://www.wix.com/blog/photography/2017/01/30/instagram-tips-for-photographers/>» (Consult. 12 de outubro 2017).

SL Benfica (2017) *Símbolos: Um emblema que corre o mundo.* (Internet) Disponível em «<https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/historia/simbolos>» (Consult. 27 de novembro 2017).

Slevin, James (2000) *Internet e Sociedade*. 1ªed Lisboa, Temas e Debates – Actividades Editoriais, Lda.

Smith, Ronald D. (2013) *Strategic Planning for Public Relations*. 4ªed. New York, Routledge.

Solis, Brian (2009) *Putting the Public Back in Public Relations: How Social Media is Reinventing the Aging Business of PR*. New Jersey, FT press.

Spina, Felipe (2016) *Como anunciar no Instagram Ads: o passo a passo completo*. in Blog de Marketing Digital de resultados (Internet) Disponível em «<https://resultadosdigitais.com.br/blog/anunciar-instagram-ads/>» (Consult. 26 de julho 2018).

Statista (2018) *Number of Internet users worldwide from 2005 to 2017 (in millions)*. (Internet) Disponível em «<https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>» (Consult. 26 de janeiro de 2018).

Stoldt, G. Clayton; Dittmore, Stephen W.; Branvold, Scott E. (2006) *Sport Public Relations: Managing Organizational Communication*. 1ª ed. (s.l.), Human Kinetics.

Stoldt, G. Clayton; Dittmore, Stephen W.; Branvold, Scott E. (2012) *Sport Public Relations: Managing Stakeholder Communication*. 2ª ed. (s.l.), Human Kinetics.

Sulz, Paulino (2017) *O que as pessoas mais seguidas no Instagram podem te ensinar sobre Marketing Pessoal*. in Marketingdeconteúdo (Internet) Disponível em «<https://marketingdeconteudo.com/mais-seguidos-do-instagram/>» (Consult. 20 de fevereiro 2018).

Tech ao Minuto (2017) *Vídeos do Instagram Stories poderão ser publicados também no Facebook*. (Internet) Disponível em «<https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj7o-Wu-OvWAhWFmBoKHQ8NBKcQFggtMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.noticiasaoiminuto.com%2Ftech%2F877134%2Fvideos-do-instagram-stories-poderao-ser-publicados-tambem-no-facebook&usg=AOvVaw0TBkI0TeaoiOjP7IWbFVEv>» (Consult. 12 de outubro 2017).

Tench, Ralph; Yeomans, Liz (2009) *Exploring Public Relations*. 2ª ed. Harlow, FT Prentice Hall.

Tetzner, Marcelo (2015) *Instagram Ads: 9 dicas para fazer uma boa campanha*. in Blog de Marketing Digital de Resultados (Internet) Disponível em «<https://resultadosdigitais.com.br/blog/instagram-ads-dicas-para-uma-boa-campanha/>» (Consult. 20 de fevereiro 2018).

The Telegraph (2018) *The top 10 most-liked Instagram pictures of all time*. (Internet) Disponível em «<http://www.telegraph.co.uk/technology/0/most-liked-instagram-pictures-time/>» (Consult. 20 de fevereiro 2018).

Theaker, Alison; Yaxley, Heather (2013) *The Public Relations Strategic Toolkit: An essential Guide to Successful Public Relations Practice*. 1ªed. New York, Routledge.

Thompson, Ashleigh-Jane; Martin, Andrew J.; Gee, Sarah; Eagleman, Andrea N. (2014) *Examining the Development of a Social Media Strategy for a National Sport Organisation: A Case Study of Tennis New Zealand*. Journal of Applied Sport Management, vol. 6, 2, Summer, pp. 42-63.

Tiesler, Nina Clara; Coelho, João Nuno (2006) *Introdução – O futebol globalizado: uma perspectiva lusocêntrica*. Analise Social, pp. 313-343.

Triviños, A. N. S. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 4ª ed. São Paulo, Atlas.

Tubella, Imma (2005) *Televisão e Internet na Construção da Identidade*. in Castells, Manuel; Cardoso, Gustavo (2005) *A sociedade em Rede: Do conhecimento à Acção Política*. Imprensa Nacional – Casa da Moeda.

Tucunduva, Rodrigo (2018) *Anúncios patrocinados no Instagram: crie mais oportunidades de negócio in Lahar*. (Internet) Disponível em «<https://blog.lahar.com.br/links-patrocinados/anuncios-patrocinados-no-instagram/>» (Consult. 26 de julho 2018).

Tuulik, Krista; Õunapuu, Tauno; Kuimet, Karin; Titov, Eneken (2016) *Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organization values*. International Journal of Organizational Leadership (5), pp. 151-161.

TVI24 (2015) *Instagram lança nova aplicação: Para já, a app Layout apenas está disponível para iOS.* (Internet) Disponível em «<http://www.tvi24.iol.pt/tecnologia/app/instagram-lanca-aplicacao-para-fazer-montagens>» (Consult. 10 de janeiro de 2018).

UEFA (2004) *A história do futebol português.* (Internet) Disponível em «<http://pt.uefa.com/news/newsid=150809.html>» (Consult. 23 de outubro 2017).

Ugino, Michael (s.d.) *The 9 Best Ecommerce UGC Campaigns on Instagram.* in Sellbrite (Internet) Disponível em «<https://www.sellbrite.com/blog/best-ecommerce-ugc-campaigns-on-instagram/>» (Consult. 20 de fevereiro 2018).

Visualistan (s.d.) *The World's Most Popular Sport 2016 #Infographic.* (Internet) Disponível em «<https://www.visualistan.com/2016/05/the-worlds-most-popular-sport-2016.html>» (Consult. 20 de fevereiro 2018).

Waddington, Stephen (2012) *Share this: The social media Handbook for PR professionals.* 1ª ed. West Sussex, John Wiley & Sons Ltd/CIPR.

Waddington, S.; Earl, S. (2012) *Brand Anarchy: Managing Corporate Reputation.* (s.l.) Bloomsbury.

Wagner, Kurt (2015) *Instagram Is the Fastest Growing Major Social Network: Instagram grew nine percent among US adults last year.* in Recode (Internet) Disponível em «<https://www.recode.net/2015/1/9/11557626/instagram-is-the-fastest-growing-major-social-network>» (Consult. 15 de janeiro de 2018).

Warren, Jolly (s.d.) *The 6 most effective types of social media advertising in 2017.* in BigCommerce (Internet) Disponível em «<https://www.bigcommerce.com/blog/social-media-advertising/>» (Consult. 21 de dezembro 2017).

White, Jon; Mazur, Laura (1995) *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work.* 1ª ed. Singapore, EIU/Addison-Wesley Publishing Company.

York, Alex (2016) *11 Ways to Jumpstart Your Instagram Branding.* in Sproutsocial. (Internet) Disponível em «<https://sproutsocial.com/insights/instagram-branding/>» (consult. 15 de dezembro 2017).

ZAP (2014) *Instagram atinge os 300 milhões de utilizadores e ultrapassa Twitter*. (Internet) Disponível em «<https://zap.aeiou.pt/instagram-atinge-300-milhoes-de-utilizadores-e-ultrapassa-twitter-51470>» (Consult. 21 de dezembro 2017).

Zero Zero (2018) *Liga NOS 2015/2016*. (Internet) Disponível em «https://www.zerozero.pt/edition.php?id_edicao=87508» (Consult. 16 de setembro 2018).

Apêndices e Anexos

Índice de apêndices e anexos em CD-ROM

Apêndices

Apêndice 1: Entrevista exploratória a Jacquie L'Etang.

Apêndice 2: Entrevista exploratória a Joshua Dickhaus.

Apêndice 2.1: Resposta à entrevista.

Apêndice 3: Entrevista exploratória a António Barroso.

Apêndice 3.1: Transcrição da entrevista.

Apêndice 4: Guião das entrevistas.

Apêndice 5: Transcrição da entrevista ao SLB.

Apêndice 6: Transcrição da entrevista ao FCP.

Apêndice 7: Transcrição da entrevista ao CDT.

Apêndice 8: Transcrição da entrevista ao CSM.

Apêndice 9: Declaração de Consentimento Informado - SLB

Apêndice 9.1: Declaração de Consentimento Informado - FCP

Apêndice 9.2: Declaração de Consentimento Informado - CDT

Apêndice 10: Os SM dos clubes em Portugal.

Apêndice 11: Definição da categoria Valores.

Apêndice 12: Definição da categoria Objetivos.

Apêndice 13: Análise de conteúdo qualitativa – Ficheiro NVivo

Apêndice 14: Conteúdo do Perfil do responsável pelos SM da análise qualitativa.

Apêndice 15: Conteúdo dos valores e filosofia da análise qualitativa.

Apêndice 16: Conteúdo da comunicação e SM da análise qualitativa.

Apêndice 17: Print screens das publicações dos clubes no Instagram.

Apêndice 17.1: Base de dados de Print Screens SLB – Instagram.

Apêndice 17.1.1: Print screens SLB – Instagram.

Apêndice 17.2: Base de dados de Print Screens FCP – Instagram.

Apêndice 17.2.1: Print Screens FCP - Instagram.

Apêndice 17.3: Base de dados de Print screens CDT – Instagram.

Apêndice 17.3.1: Print screens CDT – Instagram.

Apêndice 17.4: Base de dados de Print screens CSM – Instagram.

Apêndice 17.4.1: Print screens CSM – Instagram.

Apêndice 18: Grelha de análise ao Instagram.

Apêndice 19: Análise aos dados recolhidos do Instagram de 2015/2016.

Apêndice 20: Análise aos dados recolhidos do Instagram de 2017.

Apêndice 21: Contextualização dos clubes.

Anexos

Anexo 1: Tabela de classificação da Liga NOS 2015/2016.

Anexo 2: Mapa-mundo das modalidades.

Anexo 3: Estatísticas do ambiente digital em Portugal.

Anexo 4: Evolução do ícone do Instagram.

Anexo 5: Registo inicial no Instagram.

Anexo 6: Ícone atual do Instagram.

Anexo 7: Filtros do Instagram.

Anexo 8: Número de publicações dos clubes no Instagram.

Anexo 9: Emblema do SLB.

Anexo 10: Símbolo do Município de Tondela.

Anexo 11: Digital reach ranking of football clubs (top 24).