

# **As dimensões das Relações Públicas nas Organizações Desportivas: A Federação Portuguesa de Futebol (FPF) como estudo de caso.**

**Rita Alexandra Ferreira Jorge**

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação,  
Especialização em Comunicação Estratégica**

**Junho, 2021**

# **As dimensões das Relações Públicas nas Organizações Desportivas: A Federação Portuguesa de Futebol (FPF) como estudo de caso.**

**Rita Alexandra Ferreira Jorge**

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação,  
Especialização em Comunicação Estratégica**

**Junho, 2021**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ivone Ferreira.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer à professora Ivone por todo o apoio durante estes dois anos e meio de Mestrado e, em particular, pelo seu trabalho enquanto orientadora da minha dissertação. De facto, não poderia ter escolhido pessoa melhor para estar ao meu lado e me ajudar durante este período. Quero agradecer-lhe por, desde o primeiro momento, ter respeitado a minha ideia para esta dissertação, bem como o tema que queria abordar; por me ajudar a descobrir qual a melhor forma para o fazer; e por me apoiar em todos as fases deste percurso.

Quero agradecer também à minha família pelo apoio que me deram durante todo o Mestrado e, sobretudo, aquando da realização da dissertação. Aproveito para dar o destaque merecido ao meu irmão, que durante todos estes anos disse que queria fazer parte dos agradecimentos na minha tese. Além disso, quero também deixar um agradecimento especial à minha mãe por me ter “obrigado” a aceitar mais este desafio e a completar mais um ciclo na minha formação e por ter estado sempre presente em todos os momentos em que pedi a sua ajuda. Mãe, a culpa é tua, mas está feito!

Deixo aqui também um agradecimento às minhas amigas que me foram incentivando e apoiando ao longo destes anos e às minha colegas de trabalho pela compreensão sempre que as frequências se aproximavam ou que precisava de me concentrar na escrita da minha dissertação.

**AS DIMENSÕES DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES  
DESPORTIVAS: A FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL (FPF) COMO  
ESTUDO DE CASO**

**THE DIMENSIONS OF PUBLIC RELATIONS IN SPORTS ORGANIZATIONS:  
THE PORTUGUESE FOOTBALL FEDERATION (FPF) AS A CASE STUDY**

**RITA ALEXANDRA FERREIRA JORGE**

**RESUMO**

As organizações desportivas têm um papel cada vez mais preponderante na sociedade a nível global e nacional e as Relações Públicas são, atualmente, uma das técnicas preferenciais para criar e gerir a relação entre estes organismos e os seus públicos (Göksel e Serarslan, 2015, p. 276 e 278). No entanto, como explicam Ruão e Salgado (2008, p. 330), as Relações Públicas aplicadas às organizações desportivas é ainda um tema pouco explorado e que merece uma crescente atenção por parte da investigação académica.

Neste sentido, considerámos que esta dissertação seria uma excelente oportunidade para fazer face a esta lacuna da investigação científica e para aprendermos mais sobre o papel das Relações Públicas nas organizações desportivas, bem como quais e como é que as dimensões das RP fazem parte da comunicação estratégica deste tipo de organizações com os seus diversos públicos. Nesta investigação, iremos focar-nos na Federação Portuguesa de Futebol (FPF) e em algumas dimensões concretas das Relações Públicas usadas por esta organização, como a gestão da imagem e reputação, a gestão de crise ou a Responsabilidade Social Corporativa.

Como resultado desta investigação, que contou com uma revisão sistemática da literatura e um estudo de caso a que aplicámos técnicas de análise de redes sociais, um questionário online e uma entrevista à FPF, verificámos que as Relações Públicas têm, realmente, um papel central nas organizações desportivas, ainda que, nem sempre as organizações deem conta disso.

Em relação às dimensões das RP envolvidas na comunicação destas instituições, e em particular à da FPF, é de destacar a cada vez maior importância da Responsabilidade Social Corporativa e da gestão da imagem e reputação, sobretudo devido ao crescimento da web 2.0 e das redes sociais, que fizeram com que estas atividades passassem a ser determinantes para o sucesso da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Relações Públicas, FPF, imagem organizacional, reputação, crise organizacional, Responsabilidade Social Corporativa

## **ABSTRACT**

Sports organizations are getting an increasingly leading role in society at global and national level and Public Relations are nowadays one of the most used techniques to create and manage the relationship between these organizations and their publics (Göksel and Serarslan, 2015, p. 276 and 278). However, as Ruão and Salgado (2008, p. 330) explain, Public Relations applied to sports organizations is still a little explored theme that deserves increasing attention from academic research.

This way, we considered that this dissertation would be an excellent opportunity to fulfill this gap in scientific research and to learn more about the role of Public Relations in sports organizations, as well as which and how the dimensions of PR are part of the strategic communication of this type of organizations with their several publics. In this research, we will focus on the Portuguese Football Federation (FPF) and on some specific dimensions of Public Relations used by this organization, such as image and reputation management, crisis management or Corporate Social Responsibility.

As a result of this research, which included a systematic literature review and a case study to which we applied social media analysis techniques, a questionnaire and an interview to the FPF, we found that Public Relations really have a central role in sports organizations, although organizations are not always aware of it.

Regarding the dimensions of PR involved in these institutions' communication, and in particular that of the FPF, we highlight the increasing importance of Corporate Social Responsibility and image and reputation management, especially due to the

growth of web 2.0 and social media, which made these activities crucial for the success of the organization.

**KEYWORDS:** Public Relations, FPF, organizational image, reputation, organizational crisis, Corporate Social Responsibility

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	7
I.1. Apresentação e pertinência do tema .....	7
I.2. Pergunta de partida, objetivos e metodologia de investigação .....	10
I.3. O estudo de caso enquanto metodologia de investigação .....	13
I.4. Técnicas de investigação .....	14
I.4.1 Revisão de literatura .....	15
I.4.2. Análise de redes sociais .....	16
I.4.3. Questionário .....	17
I.4.4. Entrevista .....	17
<b>CAPÍTULO II - O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO DA IMAGEM E REPUTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS</b> .....	19
II. 1. Introdução .....	19
II. 2. A gestão da imagem e reputação nas organizações desportivas .....	20
II. 2. 1. Imagem organizacional nas organizações desportivas .....	21
II. 2. 2. A reputação nas organizações desportivas .....	23
II. 3. Como as crises podem afetar a imagem e a reputação das organizações desportivas .....	26
II. 4. Metodologia .....	29
II. 5. A gestão da imagem e da reputação na Federação Portuguesa de Futebol .....	30
II. 6. Conclusões e limitações .....	38

<b>CAPÍTULO III – A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA ENQUANTO DIMENSÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS .....</b>	<b>41</b>
III. 1. Introdução .....	41
III. 2. Responsabilidade Social Corporativa .....	43
III. 2. 1. O conceito de RSC .....	43
III. 2. 2. Modelos de RSC .....	49
III. 2. 3. RSC e as Relações Públicas .....	50
III. 3. A Responsabilidade Social Corporativa nas organizações desportivas ...	51
III. 4. Desafios da RSC: Avaliação e Comunicação .....	58
III. 4. 1. Avaliação e medição dos programas de RSC .....	59
III. 4. 2. A comunicação das atividades de RSC .....	60
III. 5. Metodologia .....	62
III. 6. A Responsabilidade Social Corporativa na FPF .....	63
III. 6. 1. Website .....	63
III. 6. 2. Redes Sociais .....	69
III. 7. Conclusões e limitações .....	73
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLOGRÁFICAS .....</b>	<b>93</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

FIFA – Federação Internacional de Futebol

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

NBA - National Basketball Association

RP – Relações Públicas

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Página dedicada à Responsabilidade Social da FPF .....	64
Figura 2 – Publicação partilhada no Twitter da FPF para divulgação da campanha solidária “Todos por Todos” .....	70
Figura 3 – Publicações com o filme realizado pela FPF e Amnistia Internacional contra a discriminação .....	71
Figura 4 – Publicações sobre a abertura da Casa dos Atletas aos doentes COVID-19 .....	71
Figura 5 – Exemplo de posts de Responsabilidade Social Corporativa no LinkedIn da FPF .....	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Género .....	30
Gráfico 2 – Faixa etária .....	30
Gráfico 3 - Frequência com que partilham a sua experiência/opinião na Internet .....	31
Gráfico 4 - Tipo de experiência/opinião expressada online .....	31
Gráfico 5 - Influência dos comentários online na reputação das organizações .....	31
Gráfico 6 – Pessoas que acompanham o trabalho da FPF .....	32
Gráfico 7 – Canais de divulgação do trabalho da FPF .....	32
Gráfico 8 – Redes sociais utilizadas para acompanhar o trabalho da FPF .....	33
Gráfico 9 – Partilha da experiência/opinião em relação à FPF na Internet .....	33
Gráfico 10 – Objetivos das pesquisas online acerca da FPF .....	34
Gráfico 11 – Impacto dos comentários negativos nas várias fontes online na opinião em relação à FPF .....	34
Gráfico 12 – Impacto dos comentários positivos nas várias fontes online na opinião em relação à FPF .....	34
Gráfico 13 – Características associadas à FPF .....	35
Gráfico 14 – Fatores que afetam a opinião sobre a FPF .....	35
Gráfico 15 – Opinião sobre a FPF .....	37
Gráfico 16 – Resposta da FPF à crise da COVID-19 no desporto português .....	37
Gráfico 17 – Impacto das ações levadas a cabo pela FPF durante a pandemia na imagem da organização .....	38
Gráfico 18 – Imagem da FPF depois da pandemia .....	38

## INTRODUÇÃO

No seu artigo “Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório” (2008), Ruão e Salgado propuseram-se “tomar os clubes de futebol como laboratórios vivos para o estudo da comunicação organizacional, na sua relação com as preocupações de imagem e reputação” (p. 329). Nesta dissertação, procuraremos levar esta ideia mais além e alargar a visão dos “clubes de futebol como laboratórios vivos” às organizações desportivas, um subsistema mais alargado, que nos permite olhar as Relações Públicas e as várias dimensões que estas envolvem para compreender como estas são aplicadas pela Fundação Portuguesa de Futebol. Assim, a premissa desta tese passa por encarar as organizações desportivas como “verdadeiros laboratórios vivos” (Ruão e Salgado, *ibidem*) para o estudo das dimensões das Relações Públicas e de todas as questões com elas relacionadas.

É importante relembrar que as organizações desportivas têm cada vez mais um papel preponderante na sociedade e que as Relações Públicas são uma das estratégias preferenciais para criar e gerir a relação entre este tipo de organismos e os seus públicos (Göksel e Serarslan, 2015, p. 276 e 278). No entanto, como explicam Teresa Ruão e Paulo Salgado (2008, p. 330), este é ainda um tema pouco explorado e que merece uma crescente atenção por parte dos investigadores.

Quando as organizações desportivas começaram a surgir não tinham a preponderância que lhes associamos atualmente, focando-se essencialmente em questões desportivas que facilitassem a prática do desporto ou modalidade(s) a que estavam associadas. Contudo, ao longo das últimas décadas, o seu papel na sociedade foi-se alterando bastante, com muitas delas a transformarem-se em organismos com grande poder económico e um vasto papel social no contexto em que estão inseridos (Moreira, 2016, p.11). Hoje, muitas das organizações desportivas podem até ser utilizadas para *lobby* ou como mecanismos para fazer pressão política, sobretudo em questões de cariz social. Vejamos, por exemplo, o caso recente da associação da NBA (National Basketball Association) e das principais ligas de futebol europeias ao movimento *Black Lives Matter*, com o objetivo de exigir às autoridades governamentais mais políticas contra o racismo e uma maior proteção social das comunidades afro-descendentes.

O aumento do poder socioeconómico por parte das organizações desportivas e também a sua crescente visibilidade mediática, convidou a que estas instituições reformulassem os seus objetivos e passassem a dar mais importância a questões como a gestão da sua imagem e reputação, a forma como comunicam com os seus vários públicos, bem como corresponder às expectativas daqueles com quem se relacionam, questões que vão muito além da procura de meros resultados desportivos. É neste contexto que as organizações desportivas começam a olhar com mais interesse para a comunicação e a ver nesta um meio essencial para o seu sucesso. Já não se trata apenas de vencer os jogos, mas também de dar resposta às restantes necessidades dos seus públicos e posicionar a organização da forma que seja mais benéfica para ambas as partes (Grunig, 1985).

E é assim que chegamos às Relações Públicas no desporto, uma vez que estas se tornaram numa técnica cada vez mais imprescindível na gestão estratégica das organizações desportivas, constituindo-se hoje como uma atividade basilar para o desenvolvimento e crescimento do setor (Batista, 2017, p. 1). Ao incluírem dimensões tão vastas como a relação com os media, a comunicação interna, a relação com investidores, a gestão da imagem e reputação, a responsabilidade social corporativa ou a gestão de crise, as Relações Públicas permitem às organizações desportivas dar resposta à maioria dos desafios com que hoje se deparam, sobretudo numa era dominada pelos novos media e pelas redes sociais digitais, onde se exige uma comunicação próxima e uma resposta rápida e adequada.

Em Portugal, o percurso das organizações desportivas é semelhante ao das internacionais, embora o papel das Relações Públicas na gestão da comunicação com os seus vários públicos apenas esteja a começar a ser reconhecido. Neste contexto, é de destacar a Federação Portuguesa de Futebol (FPF) uma das organizações desportivas mais importantes e reconhecidas de Portugal, pelo seu papel na regulação e gestão do futebol nacional, e também uma das mais desenvolvidas a este nível da comunicação com os públicos, visível, por exemplo, através da sua grande presença nos mais variados meios de comunicação e também da importância que dão à comunicação no seio da organização com vários departamentos vocacionados para este fim.

Fundada em 1914, a FPF é hoje responsável por algumas das competições mais importantes do desporto nacional, bem como pelas várias seleções nacionais de Futebol, Futsal e Futebol de Praia nos diferentes escalões de cada modalidade e quer masculinas,

quer femininas. Devido aos resultados alcançados nos últimos anos por estas várias seleções, como a vitória do Campeonato da Europa de Futebol Masculino em 2016, do Campeonato da Europa de Futsal Masculino em 2018 ou dos Jogos Europeus de Futebol de Praia Masculino no mesmo ano, a FPF tem vindo a ganhar um cada vez maior protagonismo e reconhecimento dentro e fora do país.

Ainda neste contexto, é importante clarificar o que são as organizações desportivas e as federações. Em primeiro lugar, o termo organizações desportivas refere-se a qualquer tipo de organização que esteja relacionada com uma modalidade desportiva, o que significa que podemos falar de clubes, ligas, federações, associações, etc., desde organismos locais, nacionais ou internacionais e com as mais variadas dimensões e composições. Ao mencionarmos as organizações desportivas, podemos ainda referir-nos a “umas privadas com e sem fins lucrativos (SAD e clubes amadores), outras privadas sem fim lucrativo e com interesse público (clubes com estatuto de utilidade pública) e as organizações totalmente públicas (federações e institutos públicos)” (Gonçalves, 2015, p. 15).

Nesta investigação, decidimos focar-nos nas federações enquanto organizações desportivas, pelo que quando falamos da FPF estamos a referir-nos a “uma pessoa coletiva sem fins lucrativos, de utilidade pública, constituída sob a forma de associação de direito privado, que engloba vinte e duas associações distritais ou regionais, uma liga profissional de clubes, associações de agentes desportivos, clubes ou sociedades desportivas, jogadores, treinadores e árbitros, inscritos ou filiados nos termos dos estatutos, e demais agentes desportivos nela compreendidos” (FPF, 2014, p. 9) e que é também membro da FIFA e da UEFA, os principais organismos responsáveis pela regulação do futebol mundial e europeu, respetivamente. Atualmente, a FPF é presidida por Fernando Gomes, possui uma Direção composta por doze membros - o Presidente da FPF, três Vice-Presidentes (um deles, por inerência, o Presidente da Liga Portuguesa de Futebol Profissional) e oito diretores – e ainda um CEO, Tiago Craveiro.

Assim sendo, e tendo em conta tudo aquilo que referimos anteriormente sobre a forma como as organizações desportivas recorrem às Relações Públicas (Batista, 2017, p. 17-19; Hopwood, Skinner e Kitchin, 2012, p. 4-9; Göksel e Serarslan, 2015, p. 276 e 278) para gerir as relações com os seus públicos, a questão que aqui se impõe é: *qual o papel e a importância das Relações Públicas na FPF?* Com esta pergunta de partida, procuraremos realçar o papel das Relações Públicas na gestão da relação entre a FPF e

os seus públicos nas redes sociais digitais; perceber qual o papel das Relações Públicas na gestão da Imagem e Reputação da FPF; compreender a importância da Responsabilidade Social Corporativa, uma das estratégias mais utilizadas pelos profissionais de Relações Públicas nesta gestão da relação das organizações desportivas e dos seus públicos e para o sucesso destas instituições; e entender o processo de diagnóstico, planeamento, execução, implementação e avaliação (Steyn, 2007, p. 162) das estratégias de RP utilizadas pela FPF.

Para responder a esta pergunta de partida, foi definido um conjunto de perguntas de partida secundárias que orientarão cada um dos capítulos/estudos de caso e que nos permitirão chegar a algumas conclusões que nos ajudam a dar resposta à pergunta de partida. Assim, no segundo capítulo, decidimos focar-nos na pergunta: *qual o papel das Relações Públicas na gestão da Imagem e Reputação das organizações desportivas?*. No terceiro capítulo, debruçar-nos-emos sobre a seguinte questão: *como é que a Responsabilidade Social Corporativa é utilizada e afeta as organizações desportivas e o trabalho de Relações Públicas desenvolvido no seio das mesmas?*.

Todas estas temáticas e questões serão abordadas ao longo dos próximos três capítulos, com recurso à revisão bibliográfica de literatura. Cada um dos capítulos faz uma aproximação ao nosso estudo de caso, o da FPF, com perspetivas diferentes e subsequente recolha e análise de dados. Quer no segundo, quer no terceiro capítulo, é apresentada uma forma de olhar para a realidade, podendo cada um destes capítulos ser visto como um estudo exploratório isolado, num formato que favorece a publicação desta investigação em artigos.

O segundo capítulo desta dissertação recai sobre um tema central das RP, a gestão da Imagem e da Reputação que, uma vez colocadas em risco, configuram uma crise. Aqui podemos formular a correspondente questão de pesquisa: *Qual o papel das Relações Públicas na gestão da Imagem e Reputação das organizações desportivas?* A imagem e a reputação são dois ativos fundamentais para o sucesso de qualquer organização, nomeadamente as desportivas. Porém, como explicam Ruão e Salgado (2008, p. 333) e Cardoso (2018, p. 54-56), ao longo das últimas duas décadas, os clubes de futebol têm vindo a enfrentar inúmeras crises de imagem e/ou reputação. Tendo em conta que a gestão da imagem e da reputação das organizações é uma das principais funções das Relações Públicas (Costa, 2013, p. 17; Hoopwood, 2011, cit. em Cardoso, 2018, p. 30), o objetivo neste segundo capítulo passa por perceber de que forma é que

ambos os fenómenos se relacionam e qual o papel das Relações Públicas na gestão da imagem e da reputação nas organizações desportivas, tendo também em conta o impacto do mundo digital e das redes sociais nesta questão. Assim, neste capítulo, exploraremos conceitos como reputação (Fombrun, 1996, cit. em Ruão e Salgado, 2008, p. 132; Gotsi e Wilson, 2001, p. 29; Walker, 2010, p. 370), imagem (Kunsch, 2003, p. 170; Ruão, 2017, p. 89; Fombrun, 1996, p. 59) e crise organizacional (Coombs e Holladay, 2010; Fearn-Banks, 2017, p. 1). Para chegar a algumas conclusões em relação a estas questões colocadas, neste capítulo utilizar-se-á um questionário para avaliar a perceção dos públicos relativamente à imagem e reputação da FPF e para compreender de que modo é que estes percebem a gestão da imagem e reputação das organizações online.

Por sua vez, o terceiro capítulo centra-se na Responsabilidade Social Corporativa (Smith e Westerbeek, 2007, p. 4; Livro Verde, 2001; Carroll, 1979, p. 499-451), outra das dimensões fundamentais das Relações Públicas e uma das estratégias mais utilizadas pelas organizações desportivas para estabelecer e gerir as relações com os seus vários públicos (Eiró-Gomes e Raposo, 2020, p. 93; L'Etang, 1994, p. 113). Depois de uma análise detalhada do questionário realizado no segundo capítulo, verificou-se que a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) surge como um fator determinante no sucesso e na boa relação estabelecida entre as organizações desportivas e os seus públicos, pelo que considerámos relevante analisar esta questão mais a fundo e compreender de que forma é que a RSC afeta e é utilizada por estas organizações. Assim, a questão de pesquisa que guiará a análise desenvolvida neste capítulo será: *Como é que a Responsabilidade Social Corporativa é utilizada e afeta as organizações desportivas e o trabalho de Relações Públicas desenvolvido no seio das mesmas?* Com o objetivo de dar resposta a esta pergunta de investigação, utilizaremos como metodologia a análise da divulgação das iniciativas de RSC da FPF através das suas plataformas digitais, nomeadamente as suas redes sociais digitais (Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn) e o seu site. Relativamente aos conceitos-chave abordados ao longo deste capítulo, é de destacar o de Responsabilidade Social Corporativa e o de Relações Públicas (International Public Relations Association; Grunig e Hunt, 1984, p. 6; Harlow, 1976, p.36; Cutlip, Center e Broom, 2013, p. 23).

Por fim, em cada capítulo são ainda incluídas algumas conclusões retiradas da entrevista realizada à FPF e respondida pelo António Magalhães, Diretor da Divisão de Pessoas e Media, e pela Francisca Araújo, do Departamento de Relações Públicas e

Responsabilidade Social da FPF. Com isto, procuramos analisar e comparar os comentários e informações recolhidos na entrevista com aqueles que foram os resultados e as conclusões obtidas ao longo de cada capítulo.

# CAPÍTULO I - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

## 1. 1 Apresentação e pertinência do tema

O desporto tem hoje um papel fundamental na nossa sociedade, assumindo um cada vez maior protagonismo no nosso quotidiano. São milhões de pessoas aquelas que todos os dias assistem a um jogo de uma qualquer modalidade desportiva ou que se associam a determinada organização/clube.

Para Arraya (2014), falar numa organização desportiva é falar num conjunto de pessoas, devidamente geridas e organizadas, que obtêm e criam recursos de natureza variada, promovendo esses mesmos recursos junto de um público. Göksel e Serarslan (2015, p. 278) destacam a importância destas organizações desportivas na sociedade, referindo que estas chegam mesmo a ser vistas como um importante fator de desenvolvimento e reconhecimento de um país.

Com o impacto que têm atualmente, a comunicação é um elemento fundamental para estas organizações, na medida em que necessitam de comunicar a sua marca e as suas atividades aos seus vários públicos e estabelecer relações de confiança e lealdade com os mesmos. Também Pedersen, Miloch e Laucella (2007, p. 9) partilham esta ideia ao afirmarem que “a comunicação no desporto desempenha um papel vital na gestão desportiva”. Neste sentido, as Relações Públicas tornaram-se numa “ferramenta cada vez mais imprescindível na gestão estratégica das organizações desportivas, constituindo-se hoje como uma atividade basilar para o desenvolvimento e crescimento do setor” (Batista, 2017, p. 1).

Embora a importância destas organizações desportivas comece já a ser reconhecida, a forma como elas comunicam e o papel das Relações Públicas e das redes sociais são ainda temas algo esquecidos e pouco explorados pela academia (Ruão e Salgado, 2008, p. 330). No entanto, como referem estes autores, estas são temáticas que merecem uma crescente atenção por parte da investigação académica, pois as organizações desportivas devem ser vistas “como laboratórios vivos para o estudo da comunicação organizacional” (p. 329).

O conceito de Relações Públicas é descrito pela International Public Relations Association (IPRA) como uma prática responsável pela construção de relações e

interesses entre as organizações e os seus públicos, tendo por base a entrega de informação através de métodos de comunicação fiáveis e éticos. No entanto, este não é um conceito estanque. São várias as adaptações e versões existentes do conceito de Relações Públicas.

Grunig e Hunt (1984) defendem que as “Relações Públicas baseiam-se na gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos” (p. 6). Por outro lado, Cutlip, Center e Broom (2013, p. 23) falam deste conceito como uma “função da gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus públicos dos quais depende o seu sucesso”. A definição mais completa é provavelmente a de Harlow (1976): “As Relações Públicas são uma função distinta da gestão que ajuda a estabelecer e a manter linhas mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas; ajuda a gestão a manter-se informada relativamente à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da gestão em servir o interesse público; auxilia a gestão a acompanhar e utilizar a mudança, apresentando-se como uma função que antecipa tendências; utiliza a pesquisa e técnicas de comunicação ética como ferramentas principais” (p. 36). Ainda que todas estas definições possuam aspetos distintos, existem alguns elementos transversais a todas elas, entre os quais a perspetiva das Relações Públicas enquanto uma função de gestão e a sua importância na construção de uma relação benéfica e mútua entre a organização e os seus públicos.

O conceito de Relações Públicas é, desta forma, facilmente aplicável às organizações desportivas, uma vez que estamos perante uma organização que procura comunicar com os seus públicos de forma estratégica e o mais adequada possível. “Para as organizações desportivas, as relações públicas podem ser definidas enquanto construtoras, desenvolvedoras e protetoras de relações mutuamente sólidas, corretas e fiáveis com os indivíduos ou organizações com as quais contactam, criando imagens positivas perante a opinião pública e tornando-se parte da comunidade” (Göksel e Serarslan, 2015, p. 276).

Outros autores definem as Relações Públicas no desporto como “uma função organizacional desenvolvida para melhorar a eficácia das relações e reputação de uma organização (desportiva), onde a eficácia é definida como a promoção e desenvolvimento dos interesses organizacionais e dos clientes” (L’Etang, 2013, p. 24) ou como “uma função de gestão baseada em comunicação destinada a identificar os

públicos-chave de uma organização desportiva, avaliar as relações com os públicos, e promover as relações desejáveis entre a organização desportiva e esses mesmos públicos” (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012, p. 2). Públicos estes que, no caso do desporto, podem ser, por exemplo, os adeptos, os atletas, os funcionários, os investidores, outras entidades parceiras das organizações desportivas e até os próprios patrocinadores (Gonçalves, 2015, p. 31).

Embora este seja um conceito em constante mutação e que apresenta diversas definições possíveis (estando a grande maioria delas correta), é cada vez mais reconhecido o importante papel que as Relações Públicas desempenham nas organizações desportivas. Trata-se de uma ferramenta cada vez mais imprescindível na gestão estratégica das organizações desportivas, constituindo-se hoje como uma atividade basilar para o desenvolvimento e crescimento do setor (Batista, 2017, p. 1).

Batista (2017) alerta também para a importância de se “compreender que as Relações Públicas no desporto vão muito para além das técnicas de criar e manter linhas mútuas de comunicação entre a organização desportiva e os seus públicos, contribuindo também para a gestão dessa mesma organização” (p. 18). Assim, esta é uma técnica essencial para conciliar os interesses dos públicos com os objetivos da organização.

No entanto, é fundamental realçar que as atividades das Relações Públicas numa organização vão muito além da mera gestão da relação entre a entidades e os seus públicos externos, nomeadamente clientes ou utilizadores dos seus serviços. A gestão da reputação, a comunicação de crise, a comunicação interna, a Responsabilidade Social Corporativa e a relação com os media e com outros públicos da organização, tais como investidores ou entidades públicas, são apenas algumas das dimensões que também estão a cargo do responsável de Relações Públicas, como referem Hopwood, Skinner e Kitchin (2012, p. 4-9) e Batista (2017, p. 24-29). Dimensões estas que ganham particular protagonismo no seio das organizações desportivas, uma vez que são essenciais para a gestão e promoção da marca/entidade em causa.

A Responsabilidade Social Corporativa, por exemplo, é fundamental para que as organizações se insiram na comunidade e contribuam e intervenham positivamente na mesma. “Dada a combinação de visibilidade, fortes ligações com a comunidade e altas expectativas entre os públicos, a Responsabilidade Social Corporativa é provavelmente mais importante para as organizações desportivas do que para outras entidades. Muitas

entidades desportivas parecem compreender esta situação e estão a responder adequadamente.” (Stoldt, Dittmore & Branvold, 2012, p. 235).

A gestão de crise é outra das dimensões das Relações Públicas com maior protagonismo no seio das organizações desportivas graças ao mediatismo inerente a estas instituições. A grande cobertura mediática, assim como a grande atenção pública associada a este tipo de organizações faz com que estas sejam mais suscetíveis a escândalos ou outros tipos de crise que afetem a imagem e a reputação da entidade (Batista, 2017, p. 25). Șerbănică e Constantinescu (2016) também alertam para este perigo ao afirmar que os “mass media representam igualmente uma forma de promover a organização desportiva e um “inimigo” numa situação em que a organização aja incorretamente” (p. 32). Nestas ocasiões, é fundamental que o responsável de Relações Públicas da organização ponha em prática um plano de comunicação de crise bem delineado e preparado *a priori* de forma a responder o mais rápida e adequadamente à crise.

Porém, nas organizações desportivas, bem como na maioria das organizações no geral, todas estas atividades de Relações Públicas ganham outra preponderância com o surgimento das redes sociais. L’Etang (2013) descreve como “os media sociais vieram trazer novas oportunidades para os profissionais de Relações Públicas através dos múltiplos espaços globais de interação e comunicação, como por exemplo o Facebook” (p. 6). “O uso dos media sociais tem todas as potencialidades para tornar a prática de relações públicas mais dialógica e interativa.” (Gonçalves e Elias, 2013, p. 138). Também no estudo levado a cabo por Batista (2017) junto dos clubes portugueses, “os intervenientes referiram a importância das redes sociais, pois, na maioria dos casos, é a única forma de obter feedback dos vários públicos, principalmente sócios e simpatizantes” (p. 48). O autor afirma mesmo que “as redes sociais são a ferramenta mais utilizada pelos profissionais de relações públicas nos clubes de futebol” (Batista, 2017, p. 54), algo que também será tido em conta ao longo dos próximos capítulos.

## **1.2. Pergunta de partida, objetivos e metodologia de investigação**

“A investigação deve ajudar-nos a compreender algo deste processo complexo, contextualizado e emergente. Deveria dar-nos uma ideia de como a gestão da comunicação influencia o processo dinâmico através do qual criamos as nossas

realidades e culturas. Deveria também dar-nos uma noção de como as relações públicas e a comunicação estratégica são elas próprias moldadas pelas culturas em que estão inseridas.” (Daymon e Holloway, 2011, p. 4).

É com base nesta premissa que iniciamos e desenvolvemos este trabalho de investigação, de forma a tentar compreender melhor de que maneira é que as Relações Públicas são postas em prática no seio das organizações desportivas e também qual o impacto que esta relação tem no desenvolvimento da realidade desportiva mundial e nacional.

Ao verificarmos a existência de uma crescente relevância e utilização da comunicação estratégica, nomeadamente das Relações Públicas, por parte das organizações desportivas, também estes organismos cada vez mais preponderantes no contexto social atual, decidimos que este era um tema que merecia uma maior atenção no que diz respeito à investigação académica. Olhando para o caso concreto de Portugal e da realidade desportiva nacional, apercebemo-nos que esta era uma área realmente pouco estudada e que carece de investigação, pelo que considerámos que esta seria uma excelente oportunidade para desenvolver esta temática e contribuir para fazer crescer o estudo das Relações Públicas no desporto no nosso país.

Desta forma, formulámos uma pergunta de partida que procura ir ao encontro de todas estas questões: **Qual o papel e a importância das Relações Públicas na FPF?**

Em relação à escolha da Federação Portuguesa de Futebol como foco neste trabalho de investigação, esta deveu-se ao grande protagonismo e reconhecimento que a organização desportiva tem em Portugal, sendo o principal organismo na realidade desportiva portuguesa e também a federação responsável por algumas das modalidades mais relevantes no contexto nacional, entre as quais o futebol (masculino e feminino), o futsal (feminino e masculino) e o futebol de praia. É de lembrar que a FPF foi criada em 1914 e desde aí que se assume “como a entidade dinamizadora do Futebol enquanto atividade desportiva, económica, social, educativa e de lazer, tendo em conta a crescente relevância na formação da juventude, na economia e na imagem internacional do país” (Site oficial da FPF). Este papel tem vindo a reforçar-se ao longo das últimas décadas graças aos feitos e às distinções internacionais que a organização tem conseguindo, tornando-se assim, hoje em dia, uma das organizações desportivas mais conceituadas a nível europeu e também mundial.

Tendo em conta a pergunta de partida definida e o objeto de estudo escolhido, passámos de seguida à definição de um conjunto de objetivos que irão orientar o restante trabalho de investigação:

- perceber como se relacionam as práticas de RP nas redes sociais com os conceitos de reputação e comunicação de crise (nor-teia o capítulo II);
- analisar de que forma a responsabilidade social corporativa se desenvolve no seio das organizações desportivas enquanto dimensão das RP (nor-teia o capítulo III).

A partir destes objetivos gerais, foi ainda possível traçar aqueles que são os objetivos específicos desta dissertação:

- 1) perceber qual o papel das Relações Públicas na gestão da Imagem e Reputação da FPF (nor-teia o capítulo II);
- 2) compreender a importância da Responsabilidade Social Corporativa, uma das ferramentas mais utilizadas pelos profissionais de Relações Públicas nesta gestão da relação das organizações desportivas e dos seus públicos e para o sucesso destas instituições (nor-teia o capítulo III);
- 3) compreender o processo de planeamento, execução, implementação e avaliação das estratégias de RP utilizadas pela FPF (nor-teia os capítulos II e III).

Depois de definidos estes primeiros pontos essenciais para qualquer investigação científica, considerámos que a melhor forma de avançar com este estudo seria através de uma abordagem qualitativa, que nos permitisse uma melhor visão deste fenómeno e dos processos que este envolve (Daymon e Holloway, 2011, p. 8). Contudo, embora privilegiemos métodos qualitativos, ao longo deste trabalho de investigação também poderemos utilizar algumas técnicas quantitativas, nomeadamente os questionários.

Assim sendo, o estudo de caso foi a metodologia escolhida para esta pesquisa científica. Esta é uma metodologia particularmente útil se quisermos investigar de forma profunda um caso único ou um conjunto de casos, permitindo-nos “captar a complexidade de um fenómeno, incluindo as suas implicações e o seu contexto” (Daymon e Holloway, 2011, p. 108). Como já referimos anteriormente o estudo de caso será então a Federação Portuguesa de Futebol.

### **1.3. O estudo de caso enquanto metodologia de investigação**

Escolhido o estudo de caso como metodologia de investigação para a realização desta dissertação, é agora importante recordar que esta metodologia “envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento” (Lundin, 2016, p. 122), neste caso a FPF. Fortes (2018, p. 78) acrescenta que os estudos de caso “são estudos com grande profundidade e de pequena amplitude, uma vez que têm como objetivo principal conhecer a realidade de um objeto, de um indivíduo, de um grupo de pessoas ou de uma organização de forma minuciosa”.

Assim sendo, aqui o nosso principal objetivo passa por investigar e analisar profundamente como é que funcionam e se interrelacionam as várias dimensões das Relações Públicas no seio de uma organização desportiva com grande poder e potencial mediático e com um papel social e económico muito relevante no nosso país. Acreditamos que esta investigação possa servir como exemplo, permitindo-nos extrapolar algumas conclusões que sejam comuns à generalidade das organizações desportivas, para que, assim, comecemos a compreender melhor a relação entre estes organismos e as Relações Públicas, mas também alertar para os benefícios que tal relação acarreta e promover o desenvolvimento e sucesso das organizações desportivas por meio das suas capacidades comunicativas e de relacionamento com os seus públicos.

Contudo, ao iniciarmos esta pesquisa, percebemos que este era um campo demasiado vasto para ser abordado de uma forma completa aqui nesta dissertação, pelo que decidimos que a melhor metodologia a utilizar seriam os casos de estudo múltiplos. Tal como refere Yin (2001, p. 67), “o mesmo estudo pode conter mais de um caso único. Quando isso ocorrer, o estudo precisa utilizar um projeto de casos múltiplos [...] Assim, cada área pode ser o objeto de um estudo de caso individual, e o estudo como um todo teria utilizado um projeto de casos múltiplos.”. Assim, daqui para a frente, abordaremos sempre o mesmo objeto de estudo (a FPF), mas analisaremos três dimensões e questões concretas das RP, para que possamos analisá-las de forma mais profunda e completa. Além desta, outra das grandes vantagens deste tipo de estudo de caso prende-se com a questão de as conclusões que dele resultam serem tidas como mais convincentes e, conseqüentemente, o estudo global acaba por ser visto também como sendo mais robusto (Yin, 2001, p. 68).

Para além de definir o que é um estudo de caso, tanto único como múltiplo, Yin (2001) procurou também definir um conjunto de tipologias que permitissem categorizar e organizar as diversas variantes de estudos de casos que se foram conhecendo. Assim, num primeiro momento, o autor menciona a existência de três tipos de estudo de caso: causais ou explanatórios, cujo objetivo passa por explicar um fenómeno e encontrar relações causais; descritivos, que assenta na descrição de um fenómeno; e exploratório, que procura conhecer com maior profundidade questões ainda pouco exploradas (p. 22-23). Neste sentido, tendo em conta esta tipologia e olhando para o que procuramos aqui fazer ao longo desta dissertação, podemos enquadrar esta pesquisa dentro dos estudos de caso exploratórios, uma vez que o nosso principal objetivo é compreender melhor como é que as RP são utilizadas pelas organizações desportivas.

Além desta primeira classificação dos estudos de caso, Yin (2001, p. 61 e 64) fala de uma outra tipologia com base no contexto, do número de casos e das unidades de análise. Assim, de acordo com esta segunda tipologia, os estudos de caso podem ser divididos em quatro variações possíveis: os únicos holísticos, os únicos incorporados, os múltiplos holísticos e os múltiplos incorporados. De acordo com o autor, os estudos de caso incorporados envolvem mais de uma unidade de análise, enquanto os holísticos analisam “apenas a natureza global de um programa ou de uma organização”.

Por fim, e ainda acerca do estudos de caso e do seu papel no desenho da investigação é importante relembrar as palavras de Daymon e Holloway (2011) ao explicarem que “a pesquisa de estudo de caso não é um método, mas sim uma vasta abordagem metodológica ou um desenho de investigação, e, por isso, uma boa forma para de o encararmos é como um guarda-chuva sob o qual podem caber outras abordagens [...] Neste âmbito, um estudo de caso também engloba múltiplos métodos (entrevistas, observação, análise de documentos, *focus groups* e muito mais)” (p. 114). É com esta ideia em mente que de seguida apresentaremos algumas das técnicas de investigação que foram usadas ao longo desta dissertação e que nos permitiram construir este estudo de caso global, entre as quais a revisão de literatura, o estudo exploratório e análise de redes sociais, o questionário e a entrevista.

#### **1.4. Técnicas de investigação**

### **1.4.1. Revisão de literatura**

Como Daymon e Holloway (2011, p. 39) começam por explicar, “a revisão de literatura para um trabalho de pesquisa qualitativa é uma síntese contínua, análise crítica ou avaliação de textos relevantes - tanto atuais como seminais - que se relacionam com a sua questão ou tema de investigação”. Para pôr em prática esta técnica de investigação, o investigador recorre a inúmeras fontes secundárias que o possam auxiliar na sua pesquisa e suportar o seu raciocínio, ou seja, “obras e trabalhos elaborados por outros que podem estar publicados, ou não, em livros, jornais ou revistas científicas” (Lundin, 2016, p. 147).

Este método de investigação é um dos principais em qualquer trabalho de pesquisa e deve mesmo servir de base para a formulação da questão de partida e aos objetivos de investigação, uma vez que é por aqui que deve começar qualquer trabalho de investigação, de forma a definir e delimitar o objeto de estudo em causa. Ainda assim, Daymon e Holloway (2011, p. 39) defendem que, numa investigação qualitativa, a revisão de literatura não fica finalizada numa fase inicial da investigação, mas sim que deve continuar a ser atualizada ao longo de todo o processo. Estes autores defendem ainda que, ao ter por base uma revisão de literatura vasta, completa e diversificada, o investigador está capacitado para começar a desenvolver argumentos coerentes que justifiquem a relevância e a necessidade de levar a cabo a investigação em causa (p. 40).

No caso concreto desta dissertação, não só nos permitiu chegar à questão que aqui procuramos analisar e compreender, como também nos ajuda a entender melhor as várias perspetivas já existentes sobre a mesma e a justificar a nossa posição e as conclusões a que chegamos em relação a esta temática. Assim, ao longo dos próximos capítulos, apresentaremos sempre uma primeira parte relativa à revisão de literatura acerca do problema em causa, de modo a compreendemos o seu contexto envolvente, a desvendar algumas das teorias já existentes e também a descrever alguns dos fenómenos inerentes ao mesmo.

Por fim, é importante também realçar que, para esta revisão bibliográfica, foram sempre selecionados autores reconhecidos dentro da área em causa e especialistas na questão que estaremos a abordar, através de textos centrais no desenvolvimento do tema em causa ou de textos menos conhecidos, mas cujas conclusões entendemos serem úteis e benéficas para o trabalho de investigação que aqui desenvolvemos.

### **1.4.2. Análise de redes sociais**

A análise de redes sociais foi outra das técnicas de investigação utilizadas ao longo desta dissertação, mais concretamente no capítulo III. Devido à crescente importância das redes sociais e também ao cada vez maior peso que assumem na comunicação das organizações desportivas, consideramos que este é um método de pesquisa e análise que não poderia ser ignorado e que tinha de ser tido em conta neste trabalho de investigação.

Contudo, esta é uma técnica ainda recente e ainda relativamente pouco utilizada na investigação científica, pelo que, para explicar em que é que consiste, tivemos de recorrer à definição de análise de conteúdo de Bardin (2011, cit. em Câmara, 2013, p. 182). Assim, segundo a autora, o termo análise de conteúdo refere-se a “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Dada a grande abrangência que esta definição garante, podemos perfeitamente recorrer a ela para explicarmos a análise de redes sociais, uma vez que se trata de um meio de comunicação que nos permitem analisar um conjunto de mensagens e a forma como elas são recebidas pelos recetores (os seguidores destes perfis de redes sociais).

No caso concreto desta dissertação, analisámos as redes sociais utilizadas pela FPF (Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn) de forma a perceber como é que as Relações Públicas estavam presentes neste meio e faziam parte do leque de ferramentas de comunicação utilizadas pela organização desportiva, bem como as principais dimensões das RP que ali estavam presentes.

Tal como Bardin (1977, p. 95) refere, para procedermos a uma análise de conteúdos devemos sempre executar três fases fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados – inferência e interpretação. Também aqui nesta análise de redes sociais respeitámos e tivemos como base estas três fases, uma vez que, num primeiro momento, fomos explorar as redes sociais da FPF, de modo a perceber quais as que a organização utiliza e que iriam ser tidas em conta; de seguida, passámos à exploração do material, em que analisámos o conteúdo e o fomos

categorizando de acordo com as temáticas que abordava e o tipo de conteúdo que era utilizado; e, por último, procedemos ao tratamento dos resultados, que nos permitiu compreender o material obtido e extrair conclusões-chave que nos permitiram entender melhor a problemática.

### **1.4.3. Questionário**

O questionário é uma das ferramentas mais frequentemente utilizadas em trabalhos de investigação, uma vez que nos permite “levantar/recolher dados/informações/opiniões, etc., através de uma série de perguntas escritas dispostas de forma sistematizada, cujas respostas serão fornecidas pelo pesquisado” (Lundin, 2016, p. 153). Por esta razão, este é um dos métodos de investigação preferenciais na pesquisa quantitativa, contudo, ao pensarmos na melhor metodologia a aplicar nesta dissertação, considerámos que esta seria uma técnica de investigação pertinente e que nos permitiria acrescentar valor ao trabalho de investigação. Daymon e Holloway (2011, p. 349), por exemplo, referem que “na investigação em relações públicas, não é certamente invulgar combinar métodos qualitativos e quantitativos num único estudo (como quando são utilizadas entrevistas para servir de base à conceção de um questionário)”.

Assim, esta foi uma das técnicas de investigação utilizadas no capítulo II e que nos permitiu compreender e avaliar a imagem e reputação da organização junto dos seus públicos, bem como perceber quais os fatores que têm maior impacto na construção destes ativos no seio de uma organização desportiva. No capítulo II, falaremos com mais detalhe sobre as características deste questionário e também sobre a amostra selecionada.

### **1.4.4. Entrevista**

A entrevista é uma das técnicas de investigação privilegiadas na investigação qualitativa. “Trata-se do contacto direto entre o pesquisador e o pesquisado para, através, de uma conversação, mais ou menos estruturada, obter, deste último, informações pertinentes (fontes primárias)” (Lundin, 2016, p. 153). Daymon e Holloway (2011, p. 220) também destacam o potencial da entrevista como uma das principais fontes de dados na pesquisa qualitativa e o seu papel na exploração e

compreensão das perspetivas e perceções do objeto de estudo. Estes autores explicam ainda que outra das vantagens deste tipo de metodologia prende-se com o facto de os dados recolhidos estarem inseridos no seio do contexto social em estudo (p. 221) e acrescentam ainda que as entrevistas são o método apropriada quando queremos compreender os construtos por detrás das opiniões e crenças do entrevistado em relação a uma situação, tema ou produto em particular (p. 222).

No caso da nossa dissertação, com a entrevista levada a cabo junto do Departamento de Relações Públicas da FPF, quisemos perceber de que forma é que, a nível interno da organização, olhavam para esta problemática aqui abordada e também qual a sua opinião e perceção relativamente a algumas das conclusões a que fomos chegando ao longo dos primeiros três capítulos em que analisámos algumas das dimensões das RP e a forma como elas eram utilizadas por esta organização desportiva. Desta forma, ao longo dos próximos capítulos iremos também expor a visão da FPF sobre estas temáticas e proceder à comparação e ao estabelecimento de relações com as conclusões que fomos obtendo.

É importante ainda referir que, devido aos condicionamentos de circulação provocados pela situação pandémica no país, fomos obrigados a realizar a entrevista por e-mail e, conseqüentemente, a utilizar um guião de entrevista estruturado (que pode ser consultado no Apêndice I, p.82), com um conjunto de questões dirigidas ao entrevistado. Apesar destes constrangimentos e para que a entrevista fosse o mais rica possível, optámos por construir uma entrevista semi-aberta, com espaço para o entrevistado responder, justificar e dar exemplos, com questões relativas à experiência subjetiva do entrevistado, um tipo de questões frequentemente utilizado nas pesquisas quantitativas para captar o contexto sociocultural e as perceções, comportamentos e atitudes da pessoa entrevistada (Lundin, 2016, p. 153).

# CAPÍTULO II - O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO DA IMAGEM E REPUTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS

## II. 1. Introdução

As Relações Públicas têm um papel fundamental nas organizações, entre outros motivos, para criar uma imagem e uma reputação positivas junto dos seus públicos, contribuindo para atingir os objetivos organizacionais definidos (Costa, 2013, p. 17). Segundo Hoopwood (2011, cit. em Cardoso, 2018, p. 30), a “gestão da reputação é, nos dias de hoje, um assunto central nas funções de um profissional das Relações Públicas, sendo o entendimento mútuo, a *goodwill*, os apoios e as relações mutuamente benéficas fulcrais para uma próspera gestão da imagem de uma organização”.

No caso das organizações desportivas, como afirmam Şerbănică e Constantinescu (2016, p. 32), o principal objetivo das Relações Públicas é conservar uma imagem positiva para a organização em causa. Ao nível do desporto, a imagem é particularmente importante na gestão da relação afetiva com os públicos, uma das suas principais dimensões, uma vez que se trata de uma conceção mental criada por estes na sua mente e que resulta da relação que estabeleçam com a organização, acabando por, depois, condicionar fortemente a posição do indivíduo em relação à entidade. Costa (2013), pegando nas conclusões de Ferrand e Pages (1999), refere que a “imagem diferencia e posiciona as organizações desportivas e pode ajudar no processo de tomada de decisão face à multiplicidade de alternativas e ofertas de serviços desportivas” (p. 22).

De acordo com alguns autores, entre os quais Parent e Foreman (2007, p. 16) e Tench e Yeomans (2006, cit. em Sarmento, 2014, p. 18), a acumulação de várias imagens ao longo do tempo acaba por gerar uma reputação, isto é, uma avaliação a longo prazo que os públicos desenvolvem a partir das experiências transacionais e da identidade da organização (Ruão e Salgado, 2008, p. 332). Como referido anteriormente, a gestão da reputação é mesmo uma das dimensões mais importantes para o profissional de Relações Públicas, uma vez que “uma boa reputação é fundamental, não só para a diferenciação, como para a sobrevivência e estabilidade da organização”, pois “conquista a confiança dos acionistas, atrai colaboradores talentosos

e constrói a lealdade dos consumidores, tudo elementos necessários para o sucesso de qualquer entidade” (Sarmiento, 2014, p. 17). No caso das organizações desportivas, muitas vezes, esta boa reputação está associada a resultados desportivos positivos, à obtenção de títulos ou ainda à realização de um trabalho e atividades que favoreçam o ambiente desportivo em que a instituição está inserida (Cardoso, 2018, p. 85).

No entanto, o surgimento da chamada Web 2.0 e das redes sociais impôs novos desafios a este trabalho de gestão da imagem e reputação das organizações, sobretudo no âmbito do desporto. Com estas novas ferramentas, os públicos passaram a dispor de uma voz mais ativa online acerca do trabalho da organização, o que obrigou os profissionais de Relações Públicas a manter uma monitorização mais atenta destes canais e a gerir com um maior cuidado as ações da organização e a sua relação com os públicos (Hughey, 2015, p. 57). Por esta razão, é agora fundamental que o profissional de Relações Públicas tenha particular atenção à reputação online da organização, de forma a prevenir e evitar o aparecimento de futuras crises que ponham em causa a imagem e reputação da instituição desportiva.

Para Rosa (2001, cit. em Souza, 2008), uma crise de imagem consiste num “conjunto de eventos que pode atingir o património mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação”. Como explicam Bruce e Tini (2008, p. 108), quando estas crises ocorrem no seio de uma organização desportiva podem acabar por danificar gravemente a reputação e a popularidade da entidade, podendo, inclusivamente, afetar áreas como “o atendimento, o merchandising, o patrocínio e os acordos de endosso”.

Neste sentido, o que se propõe aqui fazer é analisar como é que funcionam e se interrelacionam todas estas áreas das Relações Públicas e perceber como é que estas noções teóricas depois se refletem numa dada organização desportiva. Neste caso, a organização escolhida foi a Federação Portuguesa de Futebol, o órgão máximo da modalidade em Portugal e que rege quer o futebol nacional, quer o futsal e o futebol de praia. No decorrer do capítulo, serão ainda apresentados os resultados obtidos num questionário online a propósito destes temas.

## **II. 2. A gestão da imagem e reputação nas organizações desportivas**

Tal como é explicado por Teresa Ruão e Paulo Salgado (2008), “à medida que o desporto se foi profissionalizando e assumindo como área de atividade comercializável (numa orientação que aconteceu um pouco por todo o mundo, sobretudo nas duas últimas décadas do século XX), a questão do “mercado simbólico” assumiu-se como preocupação” (p. 329). É neste contexto que a questão da gestão da imagem e da reputação ganha maior preponderância no seio das organizações desportivas, sendo estas consideradas “ativos intangíveis” que parecem promover “agrado, familiaridade, distintividade, vantagem competitiva, lucros, proteção, eficácia competitiva ou liderança de mercado” (Ruão e Salgado, 2008, p. 333). Assim, de seguida, exploraremos um pouco mais cada um destes conceitos e de que forma são aplicados à atividade das organizações desportivas.

## **II. 2. 1. Imagem organizacional nas organizações desportivas**

De uma forma geral, pode assumir-se que o conceito de imagem organizacional diz respeito à perceção e interpretação que os públicos fazem das ações e comportamentos da organização, ou seja, a forma como esta se manifesta junto destes (Gonçalves, 2019, p. 2). No entanto, ao longo dos anos, desde que o conceito surgiu, a definição de imagem organizacional tem sido alvo de variadas e sérias discussões. Teresa Ruão e Paulo Salgado (2008, p. 331) explicam que este foi um campo que sofreu algumas rejeições por parte de autores como Grunig, devido à utilização confusa do termo e “à sua suposta degradação progressiva”. Embora a definição que, atualmente, reúne um maior consenso seja a referida inicialmente, Whetten e MacKay (2002, p. 400) falam, por exemplo, da existência de outras duas perspetivas em relação ao entendimento deste conceito: “o que membros da organização pensam que os não membros consideram ser a organização” e a “forma como os membros pensam e projetam sobre a sua organização”.

Para Kunsch (2003), a “imagem tem a ver com o imaginário das pessoas, com as perceções. É uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade” (p. 170). A mesma visão parece ser partilhada por Kotler (1998) que se refere à imagem organizacional como um conjunto de fatores, que inclui as impressões, perceções, opiniões e atitudes dos indivíduos em relação à organização em causa. Também Ruão (2017) defende esta noção de imagem ao afirmar que “a Imagem é uma representação mental que o indivíduo faz de uma organização, como reflexo da

sua cultura, práticas ou comunicação. Ou seja, trata-se de um conjunto de representações, tanto afetivas como racionais, que o sujeito associa a uma empresa ou marca” (p. 89).

Numa outra obra, a autora realça ainda o facto de a imagem integrar “as impressões criadas pela experiência, que não constituem a cópia dessa experiência, mas a sua projeção” (Ruão, 2008, p. 332), que pressupõe a existência de uma inter-relação entre o emissor e o recetor. Esta dimensão do conceito é também enfatizada por Massey (2016) quando este afirma que a “imagem organizacional é produto do discurso entre organizações e *stakeholders* e não apenas o resultado da comunicação unidirecional que *ipso facto* produz a imagem desejada na mente dos públicos” (p. 3). Assim, podemos afirmar que “uma imagem não pode ser construída, tendo em conta que uma organização não consegue controlar o contexto da qual a sua comunicação é recebida, interpretada e entendida” (Theaker, 2001, p. 75), mas pode, e deve, no entanto, ser gerida de forma a ir ao encontro das expectativas dos vários intervenientes no processo.

Sendo a imagem resultado de uma construção mental por parte dos públicos, vários autores defendem que não existe uma única imagem, mas várias imagens ou uma imagem multifacetada como defende Fombrun (1996, p. 59), uma vez que, segundo o autor, uma única organização pode projetar diferentes imagens para diferentes públicos. Parent e Forman (2007, p. 6) nomeiam mesmo três tipos de imagens que podem ser geradas pelas organizações: as projetadas, as percebidas, e as refletidas. Esta ideia das diferentes imagens também é partilhada por Souza (2008) que afirma que “as organizações poderão desenvolver tantas imagens quanto os públicos investirem no processo perceptivo desencadeado por elas”. Também Costa (2013) realça a efemeridade da imagem por resultar da perceção dos indivíduos: “A imagem é volátil e pode ir mudando consoante as perceções dos públicos também vão sendo alteradas” (p. 59).

Em relação à importância da imagem nas organizações desportivas, Ferrand e Pages (1999) explicam que “a imagem diferencia e posiciona as organizações desportivas e pode ajudar no processo de tomada de decisão face à multiplicidade de alternativas e ofertas de serviços desportivos” (p. 22). Com a transformação dos clubes em organizações empresariais, como referem Ruão e Salgado (2008, p. 336), estes foram obrigados a estabelecer uma imagem positiva e credível não apenas junto dos sócios adeptos, mas também das instituições financeiras.

## II. 2. 2. A reputação nas organizações desportivas

Quando a imagem é consolidada, como explica Costa (2013), esta dá lugar à reputação, “que advém não só das ações de comunicação como do próprio comportamento da organização” (p. 59). Delatte (2013) acrescenta ainda que a “gestão da reputação é uma prática das Relações Públicas utilizada para melhorar ou manter a imagem de uma organização ou marca” (p. 10). Ainda assim, é importante realçar que a imagem e a reputação não existem enquanto fenómenos isolados, mas sim em estreita relação, sendo que ambas se complementam e se influenciam mutuamente (Ruão e Salgado, 2008, p. 332-333). Isto é, se a imagem for positiva é natural que contribua para uma reputação favorável (Cegalini, Rocco Jr. e Cardoso, 2016, p. 3), no entanto, se a primeira for negativa, também é expectável que afete negativamente a última.

Delatte (2013, p. 11) refere também a importância que a gestão da reputação, a par da gestão da imagem, tem no seio das Relações Públicas. Esta é uma opinião também defendida pelo Chartered Institute of Public Relations (2020) que explica que as Relações Públicas são “uma disciplina que cuida da reputação com o intuito de ganhar o entendimento e apoio e ainda o poder de influenciar a opinião e o comportamento. É o esforço planeado para estabelecer o goodwill e entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos”. L’Etang (2013, p. 24) e Hoopwood (2011, cit. em Cardoso, 2018, p. 30) são outros dos autores que apontam a gestão da reputação como função central do trabalho das Relações Públicas. Hoopwood, por exemplo, defende que a “gestão da reputação é, nos dias de hoje, um assunto central nas funções de um profissional das Relações Públicas, sendo o entendimento mútuo, a *goodwill*, os apoios e as relações mutuamente benéficas fulcrais para uma próspera gestão da imagem de uma organização” (p. 30). L’Etang, por seu lado, refere que a “reputação é um foco central para o trabalho de Relações Públicas que requer monitorização contínua em termos de questões (ou, menos eufemisticamente, "problemas") na agenda pública” (p. 24).

Ainda assim, o conceito de reputação tem sido alvo de uma grande discussão ao longo dos anos no seio da comunidade das Relações Públicas, acabando por não haver, por isso, um consenso acerca do que é e de como se forma (Sarmiento, 2014, p. 18). Ruão e Salgado (2008, p. 332) complementam esta visão explicando que a multiplicidade de definições da reputação organizacional tem origem nas mais variadas áreas científicas, entre as quais a Economia, o Marketing, a Sociologia ou os Estudos

Organizacionais. Contudo, como referem os autores, ao contrário do que acontecia com o conceito de imagem organizacional, aqui existe uma maior confluência, uma vez que “todos tendem a olhar a reputação como uma avaliação subjetiva e coletiva da confiança e fiabilidade das empresas, ao longo do tempo” (p. 332). Fombrun (1996, cit. em Ruão e Salgado, 2008), por exemplo, um dos autores mais reconhecidos nesta área, defende que “a reputação é uma representação coletiva que resulta da acumulação de julgamentos sobre as ações passadas da organização, e que descreve a sua capacidade para atribuir resultados valiosos a múltiplos *stakeholders*” (p. 332). Gotsi e Wilson (2001) são outros dos autores que falam da reputação organizacional como “uma avaliação global que os *stakeholders* fazem da organização ao longo do tempo. Esta avaliação baseia-se nas experiências direta dos *stakeholders* com a organização [e] em qualquer outra forma de comunicação ou simbolismo que lhes forneça informação acerca das ações da empresa” (p. 29). Podemos, desta forma, concluir que o tempo é aqui uma noção central para o conceito de reputação organizacional. Por último, é importante citar ainda um outro autor cuja definição de reputação também vai ao encontro dos aspetos referidos anteriormente. Walker (2010) define a reputação organizacional como “algo relativamente estável, uma determinada representação que resulta das perceções criadas com base nas ações passadas e expectativas futuras de uma organização em comparação com determinados padrões” (p. 370). Quando procuramos definir o conceito de reputação, é também comum que este surja associado a termos como a confiança, a credibilidade e a cooperação (Pollák, Dorčák e Markovič, 2019, p. 7; Zraková, Ferenc e Kubina, 2018, p. 20).

Garantir uma reputação organizacional positiva ou favorável é, assim, o objetivo central de qualquer organização. Uma reputação favorável torna-se uma vantagem competitiva para a organização, podendo inclusive contribuir para aumentar os seus lucros, ajudar a distingui-la das restantes e ainda servir de barreira de entrada num determinado mercado (Gonçalves, 2019, p. 35). Doorley e Garcia (2007) referem mesmo que “companhias com melhores reputações atraem mais e melhores candidatos a empregos, pagam menos por fornecimentos, ganham essencialmente cobertura gratuita da imprensa, que vale tanto, senão mais, que publicidade, e acumulam outros benefícios que realmente contribuem para o lucro” (p. 5). Já Argenti (2006, cit. em Costa, 2013, p. 24) defende que, quando a reputação é bem estabelecida, esta torna-se um “orgulho e

compromisso, entre funcionários, consumidores e o público em geral”, qualidades que o autor considera serem ativos insubstituíveis.

Também nas organizações desportivas, a reputação assume um papel de destaque. Ferenc, Zraková e Adámik (2017, p. 20) começam por afirmar que a “grande vantagem da reputação” passa pela “possibilidade de diferenciar a organização das restantes e de ganhar uma vantagem competitiva em relação aos clubes rivais e às outras organizações”. Além disso, no caso das organizações desportivas, uma reputação favorável contribui significativamente para assegurar patrocínios, algo fundamental para o bom funcionamento de qualquer clube (Sports Media Challenge, 1992, cit. em Delatte, 2003, p. 11). Também Cegalini e Rocco Jr. (2019, p. 109) realçaram a importância da gestão da reputação para assegurar o apoio financeiro que estas organizações necessitam. Os mesmos autores concluíram ainda que a gestão da imagem e da reputação está no centro das preocupações das organizações desportivas, tendo estas passado a trabalhar para construir ligações fortes e permanentes com os seus públicos (p. 111).

Mas, para alcançarem esta reputação favorável, as organizações devem trabalhar diariamente junto dos seus públicos, percebendo quais as suas necessidades e interesses. Além disso, para se conseguir uma reputação sólida e duradoura, é fundamental definir um plano estratégico de comunicação que envolva um planeamento e uma posterior avaliação dos resultados ao longo do tempo e da vida da organização (Pereira, 2014, p. 131). Pereira (2014) acredita ainda que o sucesso da reputação de uma organização resulta do seu envolvimento “numa cidadania participativa através de ações consertadas de responsabilidade social ao nível da saúde, cultura, desporto, bem-estar social e até mesmo ecológico e ambiental” (p.131). No caso concreto das organizações desportivas, outros dois fatores determinantes para a “construção” de uma reputação corporativa favorável são os resultados desportivos e os resultados financeiros (Ruão e Salgado, 2008, p. 336). Além disso, para estas é também fundamental conhecer as necessidades dos públicos, saber do que é que os adeptos gostam, o que é que eles podem fazer e o que é que mais os beneficia e satisfaz (Zraková, Ferenc. e Kubina, 2018, p. 200).

Por fim, é fundamental realçar ainda que, embora todos estes princípios continuem a verificar-se na atualidade, a verdade é que surgiram novos desafios e oportunidades que influenciam a reputação das organizações. Ferenc, Zraková e Adámik (2017, p. 20) alertam para o facto de, atualmente, a informação se difundir a

uma grande velocidade e de como isso pode afetar negativamente e de forma instantânea a reputação de uma qualquer entidade. As redes sociais e a Web 2.0 podem ser assim determinantes para a gestão da reputação de uma organização, sendo que, ao mesmo tempo que permitem uma maior proximidade e interação entre a organização e os seus públicos e até podem ajudar a gerir mais facilmente uma eventual crise de imagem/reputação, também é verdade que podem prejudicar significativamente a mesma ao propiciar uma rápida difusão de informação negativa, destruindo a sua reputação. É, por isso, fundamental uma gestão mais próxima, cuidada e atenta à chamada “reputação online”, “é essencial saber o que está a ser dito sobre a organização em todas as plataformas, pois as pessoas quando fazem a pesquisa, é à procura de informação, para que possam tomar decisões informadas” (Sarmiento, 2014, p. 25). Como refere Sarmiento (2014), “agora, o diálogo com os *stakeholders* precisa de ser constante, dar a conhecer o que está a ser feito, quais os objetivos, como é que se pretende alcançá-los. Com esta nova realidade, não basta comunicar, é também necessário escutar e dar resposta imediata ao que é dito sobre a organização” (p. 25). No caso do desporto, a gestão que as Relações Públicas fazem da sua imagem e reputação online pode ser determinante quer para a organização em si mesma, quer também para os atletas que a representam e para aquilo que ambos implicam, uma vez que há aqui um lado extremamente emocional subjacente à realidade e aos públicos em causa (Cardoso, 2018, p. 44).

### **II. 3. Como as crises podem afetar a imagem e a reputação das organizações desportivas**

Sempre que ocorre uma situação potencialmente prejudicial para a imagem e reputação de uma organização, esta poderá ser obrigada a lidar com uma crise organizacional. Como explicam Shilbury e Rowe (2011, cit. em Cardoso, 2018), um “erro nas normas das Relações Públicas ou um comportamento errado de um elemento que os *stakeholders* considerem importante na organização pode romper com uma boa gestão da reputação e criar uma crise reputacional, sendo que o nível da boa imagem criada até então pela instituição será colocado em causa” (p. 30). As crises reputacionais ou organizacionais podem ocorrer no mundo online ou offline e em qualquer organização, nomeadamente as desportivas. Ruão e Salgado (2008), por exemplo, referem mesmo que, ao longo das últimas duas décadas, os clubes de futebol

portugueses têm vindo a enfrentar crises de imagem/reputação sucessivas, “ora com origem desportiva, ora política, ora financeira, ora judicial, ora social” (p. 333).

Quando falamos numa crise organizacional estamos a referir-nos à “perceção de um acontecimento imprevisível que ameaça as expectativas dos *stakeholders* e que pode afetar seriamente o desempenho da organização e gerar resultados negativos” (Coombs e Holladay, 2010). No mesmo sentido, Fearn-Banks (2017) explica que uma “crise é uma ocorrência importante com um resultado potencialmente negativo que afeta a organização, a empresa ou a indústria, bem como os seus públicos, produtos, serviços ou boa reputação” (p. 1). Já Rosa (2001, cit. em Souza, 2008) afirma que “a melhor definição é de que a crise de imagem constitui um conjunto de eventos que pode atingir o património mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação”. Estas crises podem ainda ocorrer em qualquer tipo de organização e qualquer que seja o seu tamanho e pode resultar de diversos motivos, entre os quais desastres naturais, problemas técnicos, crises de honestidade, crises internas e ameaças económico-financeiras (Villafañe, 1993, cit. em Cardoso, 2018, p. 57).

Devido à componente emocional que lhes está subjacente e ao elevado escrutínio a que estão sujeitas por parte dos media e do público no geral, as organizações desportivas são umas das mais afetadas por estas crises reputacionais. Bruce e Tini (2008) dizem mesmo que “as organizações desportivas passam a maior parte do tempo a reagir a eventos não planeados, que podem influenciar negativamente as atitudes do público” (p. 109). Na origem destes eventos podem estar os motivos acima mencionados, mas também outras razões diretamente relacionadas com a prática desportiva, como é o caso, por exemplo, da “má administração, gerando atrasos de pagamentos e dívidas, (...) descontentamento dos torcedores com relação ao desempenho de algum jogador, do técnico ou, mesmo, da equipe inteira” (Souza, 2008) ou até mesmo dos resultados desportivos (Cardoso, 2018, p. 131). Contudo, no caso das crises que ocorrem em organizações desportivas, estas tendem a ser menos graves do que aquelas que ocorrem noutras instituições, uma vez que “os apoiantes dedicados não são tão influenciados pela crise quanto os fãs ocasionais” (Koerber e Zabara, 2017, p. 197). Segundo estes autores, “a crise não pode danificar imagens e desconectar os fãs das suas equipas com a mesma facilidade que em outros setores, porque os fãs têm muito mais a perder do que apenas um produto” (p. 197).

Aos profissionais de Relações Públicas cabe a função de gerir todas estas crises e preparar um plano de comunicação de crise para que a organização em causa comunique de forma correta e adequada durante e após a crise e proteja a sua reputação. Como explicam Seegar e Ulmer (2001, cit. em L'Etang, 2013), “a gestão de crises recaiu sobre os praticantes de Relações Públicas para mitigar possíveis danos à reputação após um grande dramático incidente e atenção contínua dos media, e os profissionais são responsáveis pelo planeamento e implementação da gestão de crises num momento de alta ambiguidade” (p. 55). Na gestão de uma crise, o planeamento estratégico é fundamental para reestabelecer a reputação da organização. Assim sendo, os profissionais de Relações Públicas devem preparar antecipadamente os materiais e os documentos necessários, nomear um representante para se dirigir aos media em nome da empresa e assumir uma atitude proativa em relação aos seus públicos (Adams, 2000, p. 28).

A comunicação de crise é outra das dimensões mais importantes da gestão de crises organizacionais, tendo como objetivo estabelecer uma relação dialógica entre a organização e os seus públicos para tentar moldar a sua opinião em relação à mesma e, assim, mitigar os seus efeitos e, idealmente, terminar a crise. “Esta necessidade de comunicar durante a crise e proteger a reputação da organização não incorpora apenas situações que culpabilizem a atuação dos membros da organização, mas também quando sucedem situações críticas impossíveis de serem previstas por um planeamento de combate à crise, como desastres naturais ou terrorismo” (Benoit, 2015, p. 392). Ter uma reputação positiva e favorável é uma mais-valia perante uma crise, uma vez que “a boa relação com os *stakeholders* levará a que, durante e após a situação crítica, seja mais fácil gerir a mesma e que os efeitos e a duração sejam limitados, visto que existe um depósito de *goodwill*, alianças e partilha de compreensão vindo do relacionamento forte que possuem” (Cardoso, 2018, p. 54).

Embora exista uma panóplia de modelos de gestão de crise, podemos concluir e afirmar que uma crise é composta por três fases: uma inicial que corresponde ao período anterior à crise, uma intermédia que se inicia assim que a crise ganha visibilidade e uma final associada ao pós-crise (Delatte, 2003, p. 20-21; Cardoso, 2018, p. 58-63). A primeira fase exige uma atitude proativa por parte da organização antes da crise despontar para que esta não aconteça ou pelo menos não seja tão grave e para que a entidade esteja preparada para a enfrentar. É nesta fase que devem ser tomadas algumas

medidas de prevenção como “a criação de um plano de gestão de crise, a seleção e o treino da equipa de gestão de crise e a condução de exercícios para testar o plano de gestão de crise e a equipa de gestão de crise” (Institute for Public Relations, 2007). A segunda fase consiste na resposta à crise propriamente dita, sendo que esta deve ser rápida e precisa para mitigar as potenciais consequências da crise. Ao responderem de forma eficaz à crise, as organizações podem beneficiar de uma vantagem competitiva e até aumentar a sua reputação, visto que a possibilidade de influenciar o resultado final é grande (Doorley e Garcia, 2007, p. 326). Vários autores defendem ainda que existem alguns princípios base que devem orientar a resposta à crise. Para Coombs (2012), por exemplo, estes são “(1) estar presente, (2) estar onde a ação está, (3) estar lá antes da crise acontecer, e (4) ser educado” (p. 28). Já Hopwood e McLean (2017) afirmam que estes princípios fundamentais consistem em “conhecer a audiência; elaborar a mensagem em conformidade; comunicar uma mensagem credível através dos canais de comunicação adequados com o objetivo final de fazer com que a audiência passe a apoiar a organização; pedir desculpa pelo erro e emendar o que está incorreto” (p. 51). Por fim, a última fase diz respeito à avaliação pós-crise, na qual a organização avalia a sua resposta à crise, bem como os resultados obtidos e as oportunidades que daí surgiram. Para “determinar se o nível de gestão/plano de crise tem sido eficaz, a organização precisa de monitorizar as perceções gerais e sentimentos dos seus múltiplos públicos sobre a crise e a organização como um todo” (Edwards e Usher, 2011, cit. em Cardoso, 2018, p. 62). Diegues (2011) realça ainda que “a crise não tem necessariamente de ser uma coisa má, pois tal como se aprende com os erros cometidos, também se aprende com as ações desencadeadas no decorrer de uma situação de crise” (p. 13).

#### **II. 4. Metodologia**

Para melhor analisar esta questão, decidiu-se usar a Federação Portuguesa de Futebol (FPF) como estudo de caso. Num estudo da Global RepScore Pulse acerca das marcas com melhor reputação em Portugal, divulgado em fevereiro de 2020, a Seleção Nacional de Futebol foi distinguida como a marca com melhor índice de reputação no desporto nacional e a Federação Portuguesa de Futebol foi destacada pela consistência e sustentabilidade reputacional referente aos últimos anos. Em 2021, a Seleção Nacional voltou a receber esta distinção.

Neste sentido, começou-se por proceder a uma revisão de literatura que permitiu chegar aos conceitos-chave deste tema e também a algumas conclusões que ajudaram a compreender de que forma as Relações Públicas contribuem para a gestão da imagem e da reputação das organizações desportivas. Para complementar esta revisão de literatura e garantir um melhor conhecimento acerca da perceção da imagem e reputação da FPF por parte dos portugueses, optou-se por realizar um questionário online sobre o tema (guião disponível no Apêndice III, p. 88), composto por dezoito perguntas e divulgado no Facebook ao longo de um mês. Para além da imagem e da reputação da FPF, neste questionário foi ainda abordada a questão da resposta da organização à crise da COVID-19. De seguida, serão apresentadas algumas das principais conclusões do mesmo.

## II. 5. A gestão da imagem e da reputação na Federação Portuguesa de Futebol

Numa primeira fase do inquérito, procurou-se perceber junto das pessoas quais os seus hábitos de consumo digitais e de que forma estes tinham impacto na imagem e reputação das organizações. Mas, antes de mais, é importante apresentar alguns dados demográficos relativamente aos participantes neste questionário, que foi respondido por 115 pessoas. Assim, é de realçar que 55,7% das pessoas que participaram no inquérito são do sexo feminino e 44,3% do sexo masculino. No que diz respeito às idades, uma grande percentagem dos respondentes (39,1%) situa-se na faixa etária dos 41-50 anos, 19,1% na dos 51-59 anos, 14,8% na dos 21-30 anos, 12,2% na dos 31-40 anos, 11,3% na dos 15-20 anos e uma percentagem muito pequena (3,5%) na dos 60-69 anos.

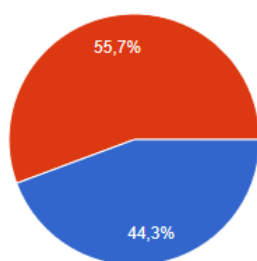


Gráfico 1 – Género

Fonte: Elaboração própria

● Masculino  
● Feminino

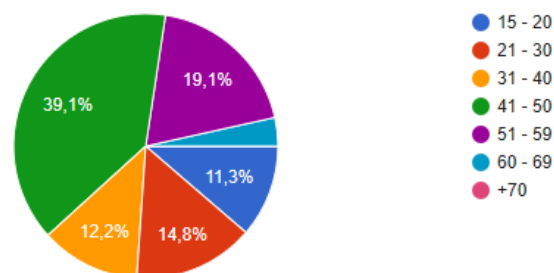


Gráfico 2 – Faixa etária

Fonte: Elaboração própria

Então, nesta primeira fase, procurou-se entender junto dos participantes com que frequência e de que forma é que costumam expressar a sua experiência e opinião online. Assim, a maioria das pessoas (47%) admitiu que recorre “algumas vezes” à Internet para expressar a sua experiência/opinião, já 32,2% garantiram que “raramente” o fazem e 14,8% assumiram que o fazem “muitas vezes”. No seguimento desta pergunta, considerou-se necessário perceber que tipo de experiência/opinião é que os participantes costumam expressar online. A esta questão, mais de metade (62,2%) assumiu que estas costumam ser tanto positivas como negativas, enquanto 23,5% disseram que partilham apenas experiências/opiniões positivas. Apenas um dos participantes no inquérito referiu que partilhava uma opinião negativa.

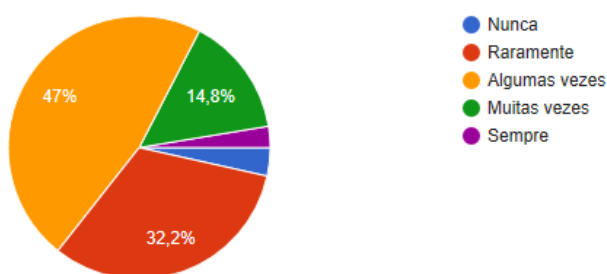


Gráfico 3 – Frequência com que partilham a sua experiência/opinião na Internet

Fonte: Elaboração própria

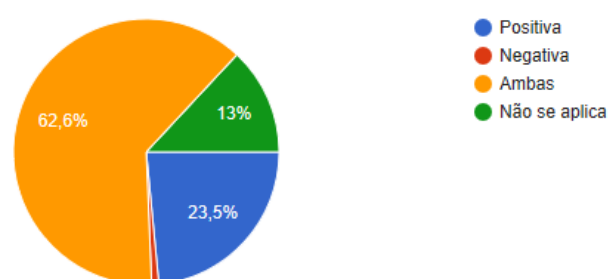


Gráfico 4 – Tipo de experiência/opinião expressada online

Fonte: Elaboração própria

De seguida, procurou-se perceber que impacto é que as pessoas consideram que os seus comentários online têm na reputação das organizações. A esmagadora maioria dos inquiridos (79,1%) respondeu que de facto acreditam que os seus comentários influenciam a reputação das organizações em causa. Apenas 20,9% consideraram que uma coisa não influencia a outra.

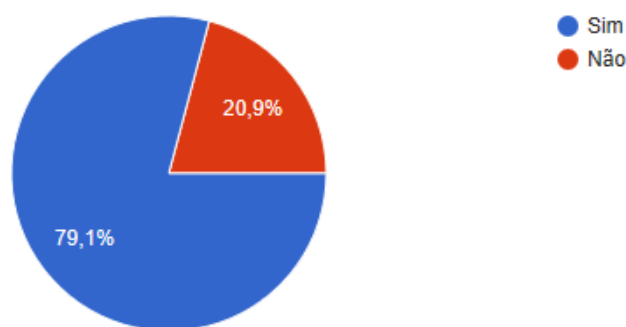


Gráfico 5 – Influência dos comentários online na reputação das organizações

Fonte: Elaboração própria

A partir desta questão, todas as perguntas passaram a estar relacionadas com a Federação Portuguesa de Futebol (FPF), sendo que para os 40,9% dos inquiridos que não acompanham regularmente o trabalho da FPF o questionário terminou aqui. Assim sendo, as próximas questões foram apenas respondidas pelos 59,1% dos participantes que afirmaram acompanhar o trabalho da FPF, ou seja, 68 das 115 pessoas inquiridas.

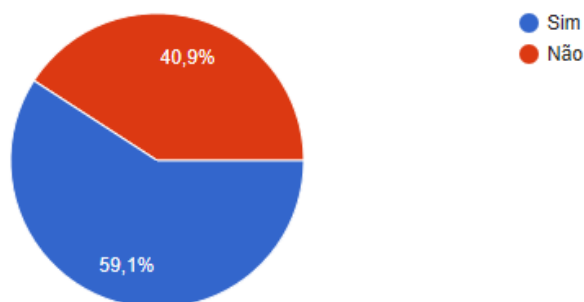


Gráfico 6 – Pessoas que acompanham o trabalho da FPF

Fonte: Elaboração própria

Neste sentido, primeiro, tentou-se perceber através de que meios é que os portugueses acompanham o trabalho da FPF. Chegou-se à conclusão de que o canal mais utilizado é a televisão, seguida das redes sociais da FPF e dos jornais (ver percentagens no gráfico 7). Também a pesquisa online, o site da Federação e a newsletter da FPF fazem parte dos meios mais utilizados pelos inquiridos (ver percentagens no gráfico 7). Tendo em conta que mais de 50% dos inquiridos respondeu que utilizava as redes sociais da FPF para acompanhar o seu trabalho, quis-se averiguar quais as mais usadas. Assim, a esmagadora maioria opta por recorrer ao Facebook (85,5%), com o Instagram a ocupar o segundo lugar das preferências com 43,6%, o YouTube em terceiro com 23,6%, seguido do LinkedIn com 10,9% e, em último lugar, o Twitter com 5,5%.

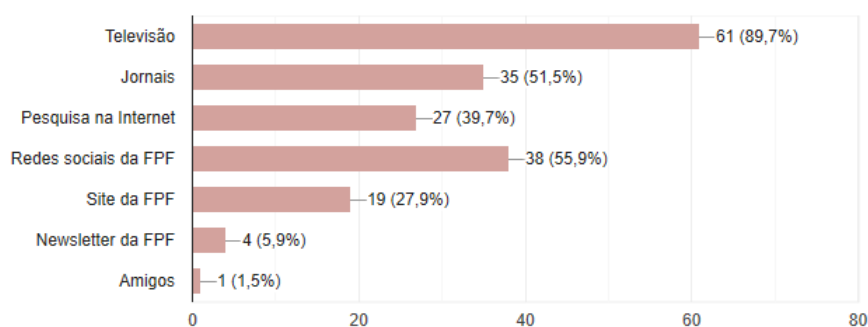


Gráfico 7 – Canais de divulgação do trabalho da FPF

Fonte: Elaboração própria

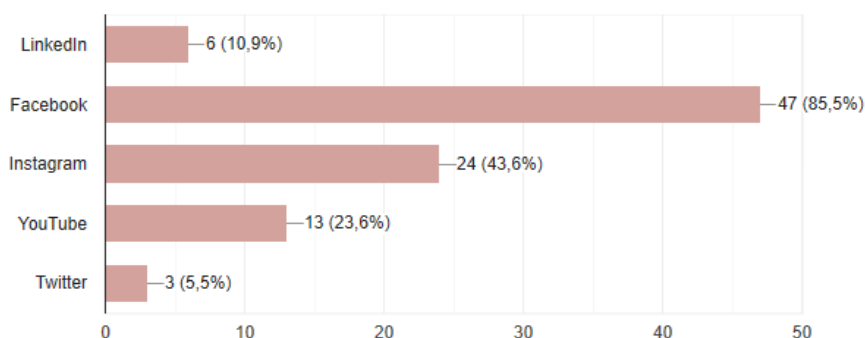


Gráfico 8 – Redes sociais utilizadas para acompanhar o trabalho da FPF

Fonte: Elaboração própria

De seguida, foi perguntado aos inquiridos se já alguma vez tinham partilhado a sua experiência/opinião relativamente à FPF online. A esta questão, 72,1% dos participantes referiram que “Não”, enquanto 27,9% afirmaram que “Sim”. Estes dados permitem deduzir que o trabalho da FPF não é negativo ao ponto de os inquiridos manifestarem o seu desagrado, mas também não suscita uma grande necessidade de interação por parte dos inquiridos.

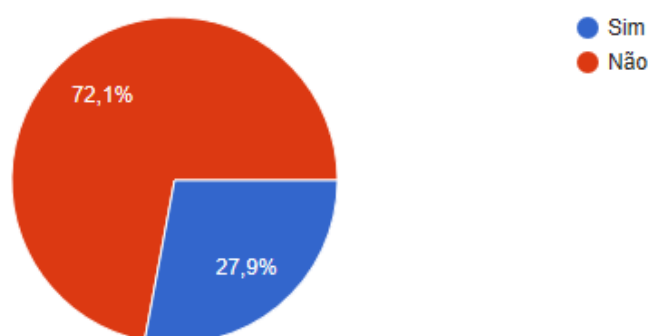


Gráfico 9 – Partilha da experiência/opinião em relação à FPF na Internet

Fonte: Elaboração própria

Quando foi perguntado qual o objetivo das pessoas quando fazem uma pesquisa online acerca da FPF, apenas 5,9% dos participantes referiram ter como objetivo “Avaliar o que é dito de negativo sobre a FPF” e só 11,8% admitiram que tencionavam “Avaliar o que é dito de positivo sobre a FPF”. Ou seja, podemos concluir que de facto esta não é uma prioridade para os inquiridos quando pesquisam online sobre a FPF. De acordo com os resultados obtidos, a grande maioria das pessoas procuram apenas “Recolher informações adicionais sobre a FPF” e outra grande percentagem dos

inquiridos querem “Verificar a veracidade das informações disponibilizadas nos canais oficiais da FPF” (percentagens no gráfico 10).

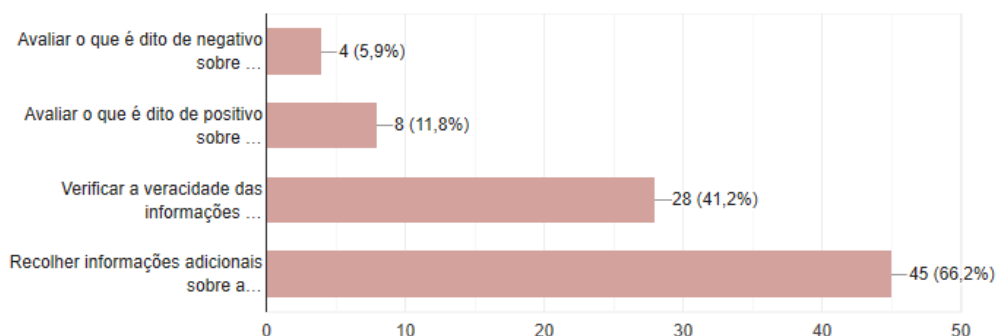


Gráfico 10 – Objetivos das pesquisas online acerca da FPF

Fonte: Elaboração própria

Ainda assim, uma percentagem elevada dos participantes neste inquérito acredita que os comentários online (positivos ou negativos) podem de facto ter impacto na opinião que as pessoas têm da Federação e, conseqüentemente, na sua imagem e reputação. No caso dos comentários negativos, 55,9% dos inquiridos afirma que estes não afetam a sua opinião sobre a FPF, mas 41,2% admite que “às vezes” isto pode acontecer. Já no que diz respeito aos comentários positivos, os dados são idênticos, mas aqui o “Sim” tem um peso um pouco maior, 8,8%. Contudo, o “Não” continua a ser a opção mais escolhida (54,4%) e 36,8% garantem que “Às vezes” os comentários positivos online podem afetar a sua opinião em relação à organização.

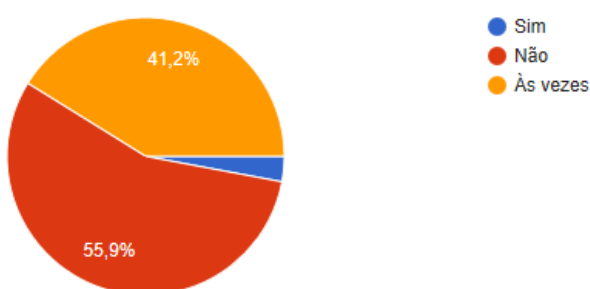


Gráfico 11 – Impacto dos comentários negativos nas várias fontes online na opinião em relação à FPF

Fonte: Elaboração própria

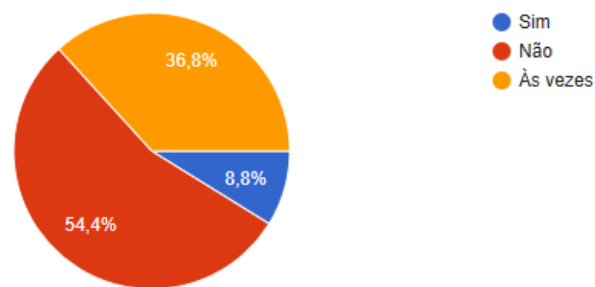


Gráfico 12 – Impacto dos comentários positivos nas várias fontes online na opinião em relação à FPF

Fonte: Elaboração própria

Nas perguntas seguintes, tentou-se perceber qual a opinião dos inquiridos em relação à organização em causa e, conseqüentemente, como avaliam a reputação da FPF. Assim, na primeira pergunta deste grupo de questões, os inquiridos tinham de

selecionar as três características que mais associam à FPF, entre um conjunto de seis. A três características mais escolhidas foram a “Responsabilidade social” com 70,6%, a “Confiança” com 55,9% e a “Fiabilidade” com 50%. Já as restantes características disponibilizadas neste conjunto foram escolhidas na seguinte ordem: “Falta de transparência”, “Lealdade”, “Corrupção” e “Antiética” (percentagens no gráfico 13).

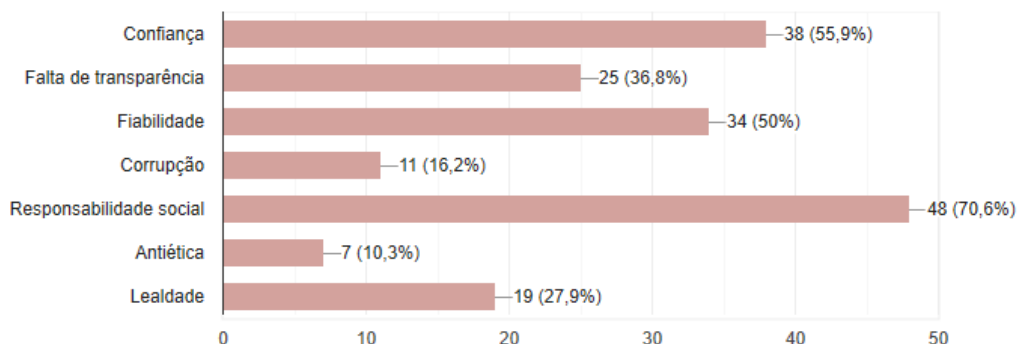


Gráfico 13 – Características associadas à FPF

Fonte: Elaboração própria

De seguida, tentou-se averiguar quais os fatores que mais contribuem para a formação da reputação da Federação Portuguesa de Futebol. Desta forma, foram escolhidos dez fatores, entre os quais “Resultados desportivos”, “Informações obtidas através dos canais oficiais da FPF”, “Informações obtidas através dos canais externos à FPF”, “Notícias sobre os jogadores das seleções nacionais”, “Se pratica ações de solidariedade social”, “Reconhecimento de entidades de renome”, “Polémicas que envolvem o futebol, o futsal ou o futebol de praia nacionais”, “Comentários Positivos nas Redes Sociais/Blogues/Fóruns”, “Comentários Negativos nas Redes Sociais/Blogues/Fóruns” e “Opinião de amigos/familiares”, para os quais os inquiridos tinham de indicar o grau de importância que lhes atribuem.

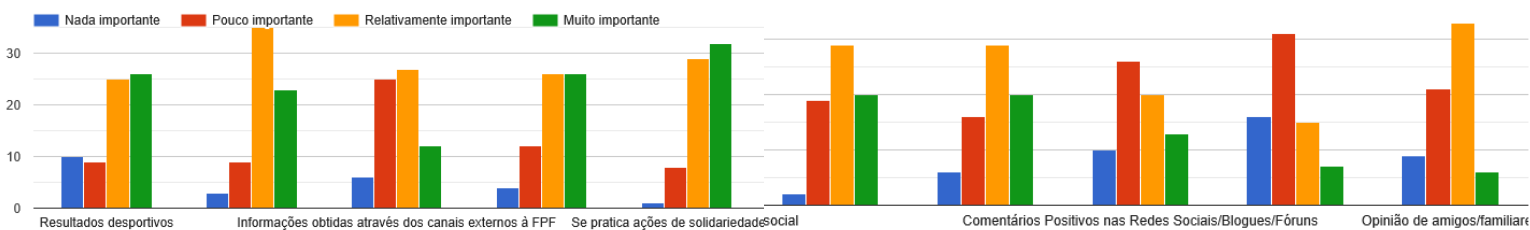


Gráfico 14 – Fatores que afetam a opinião sobre a FPF

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos “Resultados desportivos”, a grande maioria dos inquiridos refere que este é um fator “Relativamente importante” ou “Muito importante”. Também as

“Informações obtidas através dos canais oficiais da FPF” são um fator considerado “Relativamente importante” por uma grande parte dos inquiridos. No que diz respeito às “Informações obtidas através dos canais externos à FPF”, a opinião já é um pouco diferente, sendo que a maioria das pessoas considera este um fator “Pouco importante” ou “Relativamente importante”. Relativamente às “Notícias sobre os jogadores das seleções nacionais”, 26 inquiridos consideraram que este é um fator “Muito importante” e 26 que era “Relativamente importante”. No que se refere à prática de ações de solidariedade social, a maioria dos participantes no inquérito considera que este é um fator “Muito importante”. O fator “Reconhecimento de entidades de renome”, por sua vez, foi considerado “Relativamente importante”, embora vários dos inquiridos também o tenham considerado “Muito” ou “Pouco importante”. Já as “Polémicas que envolvem o futebol, o futsal ou o futebol de praia nacionais” são consideradas “Relativamente importante” pela maioria dos inquiridos. Por outro lado, tanto os comentários positivos como os negativos nas Redes Sociais/Blogues/Fórums foram considerados “Pouco importante” pela maioria dos participantes neste inquérito. Por fim, o último fator apresentado diz respeito à “Opinião de amigos/familiares”, o qual foi considerado “Relativamente importante” e “Pouco importante” pela maioria dos inquiridos.

Ainda sobre esta última questão, é importante também olharmos para aqueles que são os fatores apontados pela FPF como sendo os responsáveis pela sua atual boa reputação e pela distinção no estudo Global RepScore Pulse. Numa entrevista feita à Federação, os profissionais da FPF entrevistados destacaram a “obra feita, imagem de credibilidade e trajeto e sucesso desportivo” como elementos cruciais na construção da reputação organizacional.

A última pergunta desta parte do questionário tinha como objetivo perceber qual a opinião dos inquiridos sobre a FPF e se a reputação da organização é positiva ou negativa. Concluiu-se que a esmagadora maioria dos inquiridos, mais concretamente 77,9%, afirmou ter uma opinião positiva sobre a FPF. Esta avaliação por parte dos inquiridos vai ao encontro do estudo da Global RepScore Pulse que realçava a reputação favorável desta organização.

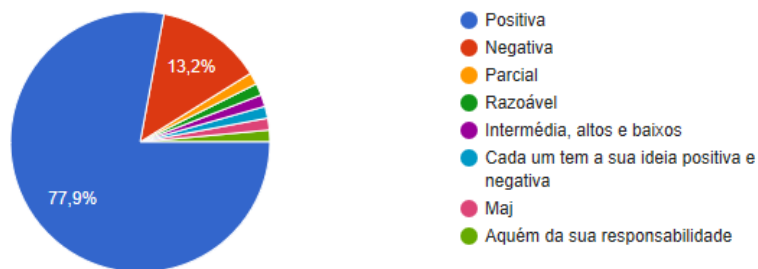


Gráfico 15 –Opinião sobre a FPF

Fonte: Elaboração própria

A terceira e última parte do questionário referia-se, então, à gestão e comunicação de crise praticada pela FPF no caso concreto da crise da COVID-19. Assim, a primeira pergunta procurava perceber junto dos inquiridos se estes consideravam que a resposta dada pela FPF à crise da COVID-19 no desporto português tinha sido adequada. A esta questão, 51,5% dos participantes no questionário afirmaram que “Sim”, 29,4% consideraram que “Não” e 11,8% optaram por escolher a opção “Talvez”.

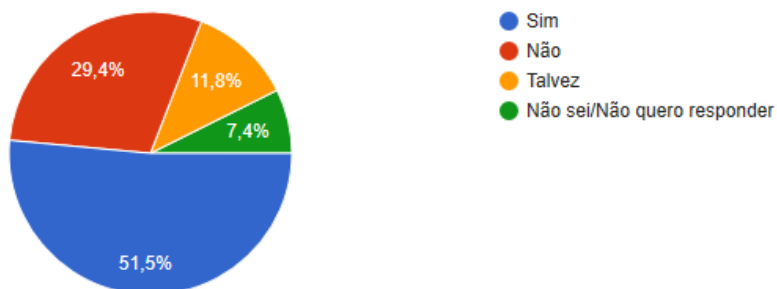


Gráfico 16 – Resposta da FPF à crise da COVID-19 no desporto português

Fonte: Elaboração própria

No seguimento desta questão, considerou-se relevante perceber se as ações levadas a cabo pela FPF durante este período alteraram de alguma forma a imagem que tinham da organização. As respostas obtidas indicam que a grande maioria dos inquiridos (73,5%) referiram que “Não” e apenas 26,5% afirmaram que “Sim”, que estas ações alteraram a imagem que tinham da organização.

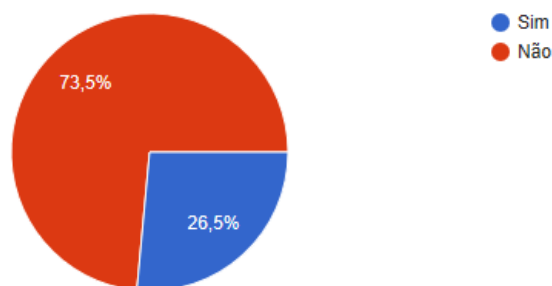


Gráfico 17 – Impacto das ações levadas a cabo pela FPF durante a pandemia na imagem da organização  
Fonte: Elaboração própria

Após esta questão, quis-se saber, junto destes 26,5% que afirmaram que a imagem que tinham da organização se tinha alterado pela sua ação durante a crise da COVID-19, se esta se tinha alterado de forma positiva ou negativa. Segundo os resultados obtidos no questionário, 61,1% afirmaram que a imagem da FPF foi afetada positivamente, enquanto 38,9% referiram que a mesma se alterou negativamente.

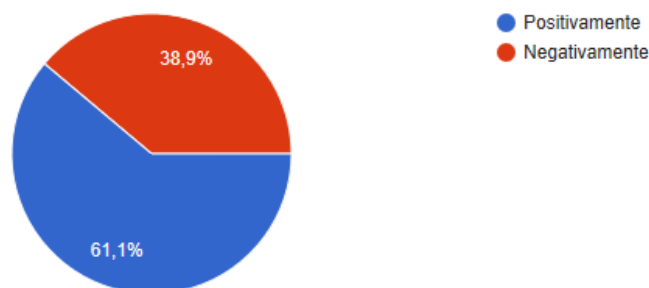


Gráfico 18 – Imagem da FPF depois da pandemia  
Fonte: Elaboração própria

## II. 6. Conclusões e limitações

Este capítulo procura, assim, estabelecer uma relação entre a prática de Relações Públicas e o trabalho de gestão da imagem e da reputação das organizações desportivas, um ativo cada vez mais imprescindível para qualquer tipo de organização. Assim, podemos concluir que as Relações Públicas assumem de facto um papel central ao nível da gestão destes ativos, uma vez que uma imagem e uma reputação favorável dependem, hoje mais do que nunca, do estabelecimento de uma boa relação entre público e organização, que permita uma comunicação boa, valiosa e de acordo com os interesses e necessidades de ambos. Só uma boa relação entre ambos poderá evitar uma

crise organizacional ou, caso seja impossível, permitirá mitigar os seus efeitos e manter a reputação positiva da organização.

No caso concreto das organizações desportivas, como podemos observar na revisão de literatura e também no questionário acerca da imagem e reputação da FPF, a opinião dos públicos, nomeadamente a expressada através das redes sociais, tem um peso cada vez maior na imagem e reputação das organizações. A importância destes canais digitais na gestão da reputação e imagem das organizações desportivas também é reconhecida pela própria Federação Portuguesa de Futebol. Na entrevista feita aos profissionais da FPF, os mesmos apontaram a gestão da imagem e reputação e a Responsabilidade Social Corporativa como as duas dimensões das Relações Públicas mais utilizadas nas redes sociais digitais da organização.

Porém, além do impacto das redes sociais digitais, existem outros fatores que também podem contribuir para uma reputação favorável e para o conseqüente sucesso das mesmas, sobretudo ao nível do desporto. É o caso, por exemplo, dos resultados desportivos, que, embora tenham vindo a perder peso, ainda têm um forte impacto neste ativo; das ações de responsabilidade social praticadas pela organização, dado o crescente interesse e preocupação dos públicos com causas sociais; mas também a resposta dada às crises organizacionais, como demonstram os dados do questionário no que diz respeito à resposta à crise da COVID-19 por parte da FPF, em que era referido que uma elevada parte dos inquiridos acabou por alterar positivamente a imagem que tinha da organização, contribuindo assim para uma reputação também cada vez mais favorável. Sobre estes últimos pontos, os membros da Federação também reforçaram que a credibilidade da imagem e a reputação e relevância da marca são essenciais para a FPF e, portanto, essa preocupação não se pode esgotar no âmbito desportivo. É por essa razão que, segundo António Magalhães e Francisca Araújo, a FPF se posiciona noutras áreas e segmentos que reforçam a sua imagem e reputação. Em relação à comunicação de crise, apontado como um dos fatores essenciais para a construção de uma boa imagem e reputação e aqui abordado da perspetiva da crise da COVID-19, os entrevistados explicaram que a Federação tem preparados planos de comunicação para situações de crise ou emergência que estão devidamente adaptados aos variados contextos e circunstâncias e que utilizam como canal prioritário e inicial para este tipo de comunicação o seu site.

Para além destas conclusões, no decorrer desta investigação acabaram por surgir algumas limitações, nomeadamente o facto de existir pouca informação acerca da temática no âmbito das organizações desportivas. Foi, por isso, necessário adaptar os conceitos gerais acerca da gestão da imagem e reputação e da gestão e comunicação de crise à realidade do mundo desportivo. Além disso, realizou-se ainda um questionário sobre a FPF de modo a tentar perceber de que forma é que estes conceitos depois se aplicam à realidade de uma organização desportiva.

É também importante mencionar que esta se trata meramente de uma análise geral e pouco aprofundada sobre o tema. Para podermos chegar a conclusões mais concretas acerca das questões colocadas é fundamental que se proceda a uma análise mais profunda e que se analise um maior número de organizações desportivas.

# CAPÍTULO III - A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA ENQUANTO DIMENSÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS

## III. 1. Introdução

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido uma das dimensões das Relações Públicas mais discutidas ao longo do século XXI, quer pela procura de uma definição única e estável que explique este conceito, quer pela tentativa de formular um modelo atual e completo que possa ser aplicado pela generalidade das organizações ou até mesmo pelo seu papel e relação com a disciplina de Relações Públicas.

De uma forma geral, quando falamos sobre RSC referimo-nos a ações praticadas pelas organizações, de forma voluntária, que vão além da procura de lucro e que têm como principal objetivo beneficiar o meio em que estão inseridas e os seus *stakeholders*. Por esta razão, a Responsabilidade Social Corporativa é vista por muitos autores como uma dimensão das Relações Públicas e uma ferramenta essencial para estabelecer relações com determinados grupos e transmitir mensagens relevantes para a sociedade (L'Etang, 1994, p. 113). Sobretudo na última década, graças à globalização e a uma maior consciência social por parte das organizações e dos seus *stakeholders*, que começaram a exigir mais e melhor destas instituições (Mucambe, 2014, p. 19), assistiu-se a um grande desenvolvimento do conceito de RSC e a uma grande aposta das empresas neste tipo de iniciativas, passando a incluir nas suas preocupações questões como o ambiente, as desigualdades sociais ou as catástrofes naturais (Pereira, 2019, p. V).

As organizações desportivas também não ficaram à margem deste fenómeno e, nos últimos anos, tem-se assistido a uma aposta cada vez mais forte nestas iniciativas. Exemplo disso é a FIFA (Fédération Internationale de Football Association) que, nos últimos anos, tem feito avultados investimentos relacionados com a sua responsabilidade social. “Mais de 40% dos rendimentos da FIFA vão diretamente para o apoio ao futebol amador, para o trabalho de desenvolvimento ou para parcerias com organizações de ajuda humanitária.” (FIFA, 2004, p. 66). Como referiram Stoldt, Dittmore & Branvold (2012, cit. em Batista, 2017, p. 235), “dada a combinação de visibilidade, fortes ligações com a comunidade e altas expectativas entre os públicos, a

Responsabilidade Social Corporativa é provavelmente mais importante para as organizações desportivas do que para outras entidades. Muitas entidades desportivas parecem compreender esta situação e estão a responder adequadamente”. Também o questionário realizado no segundo capítulo apontava a RSC como um fator determinante no sucesso e na boa relação estabelecida entre as organizações desportivas e os seus públicos, pelo que considerámos importante analisar esta questão mais a fundo e perceber de que forma é que a RSC afeta e é utilizada por estas organizações.

Contudo, a comunicação e divulgação das atividades de Responsabilidade Social tem sido um verdadeiro desafio para as organizações e, sobretudo, para as organizações desportivas que estão ainda mais dependentes de uma relação próxima com os seus públicos do que as restantes, uma vez que disso depende o seu sucesso desportivo, económico e social (Babiak e Wolfe, 2006, p. 215). Inicialmente, estas entidades optavam, frequentemente, por desenvolver relatórios onde davam a conhecer as suas atividades de RSC e os principais resultados que obtiveram com elas, mas, com a chegada das redes sociais e da Web 2.0, esta realidade alterou-se e, embora os relatórios não tenham desaparecido, perderam parte do seu protagonismo para estas novas ferramentas digitais. Hoje, é através das redes sociais e dos seus sites que as organizações divulgam grande parte destas iniciativas, pois permite-lhes ter uma maior proximidade com os seus públicos e também perceber que tipos de atividades mais lhes interessam.

Outro dos grandes desafios que as organizações enfrentam ao nível da Responsabilidade Social Corporativa passa pela questão do impacto dos resultados obtidos, quer para as entidades, quer para a sociedade, e a avaliação e medição dos mesmos. Vários autores defendem que muitos dos esforços de Responsabilidade Social das organizações têm como principal objetivo obter ganhos de reputação e melhorar a imagem da sua empresa. Contudo, atualmente, esta perspetiva mais negativa sobre a RSC evoluiu e hoje, de forma geral, reconhece-se que este tipo de atividades traz obviamente vantagens a este nível para as organizações, mas também acarretam inúmeros benefícios para a sociedade e, mais concretamente, para os seus públicos. Muitas vezes, a grande dificuldade que se impõe é conseguir medir este impacto e os resultados mensuráveis que advêm destas iniciativas.

Assim, ao longo deste capítulo queremos abordar todas estas temáticas e perceber como é que a Responsabilidade Social Corporativa se enquadra nas atividades

das organizações desportivas e qual o seu papel entre as várias dimensões das Relações Públicas. Para melhor entendermos todas estas questões, iremos apresentar o caso específico da Federação Portuguesa de Futebol (FPF), que, sendo uma das principais organizações desportivas do nosso país, é também uma daquelas que mais se destaca ao nível das iniciativas de RSC. Por esta razão, considerámos pertinente analisar de que forma é que a FPF põe em prática os princípios da Responsabilidade Social, quais as áreas que mais privilegia e também de que forma a comunica aos seus públicos.

### **III. 2. Responsabilidade Social Corporativa**

#### **III. 2. 1. O conceito de RSC**

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa tem sido um dos mais discutidos ao longo do século XXI e também um dos que tem assumido maior importância no seio das organizações. São várias as interpretações que envolvem este conceito com cada autor a apresentar a sua própria perspetiva sobre o tema. Por exemplo, Smith e Westerbeek (2007, p. 4) defendem que a “RSC preocupa-se em cumprir a obrigação de devolver algo à sociedade através da satisfação das necessidades dos *stakeholders* e dos constituintes”. Também a Comissão Europeia, através do seu Livro Verde (2001) procurou enquadrar este conceito no seio das organizações, definindo a RSC como "a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas. Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um "maior" investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais". Carroll (1979, p. 499-451), por sua vez, defendeu que a responsabilidade social de uma organização consistia num conjunto de responsabilidades éticas, económicas, legais e discricionárias em relação a uma variedade de questões sociais (discriminação, acionistas, segurança dos produtos, meio ambiente).

Trata-se, portanto, de um conceito que não está definido nem fechado, mas sim um campo de investigação que está em constante evolução. As primeiras iniciativas de RSC, embora não sendo conotadas com este termo, remontam ao início do século XX (Macumbe, 2014, p. 9). Contudo, apenas nos anos 50 é que esta discussão ganhou

preponderância entre o meio empresarial, sobretudo graças à publicação do livro *Social Responsibility of the Businessman* (1953), de Howard R. Bowen, considerados por muitos como o primeiro livro sobre o tema e o pai da noção mais moderna de Responsabilidade Social Corporativa, respetivamente (Pinho, 2017, p. 4). Contudo, foi nas décadas de 60 e 70 que se assistiu a um acelerado desenvolvimento da RSC, com Carroll a surgir como figura de destaque. Mas, foi no final do século XX, em 1999, que o contributo fundamental de Elkington, com a teoria do *Triple Bottom Line*, permitiu que se chegasse a um maior consenso acerca do conceito de Responsabilidade Social Corporativa e que este fosse mais bem percebido pelas pessoas em geral (Magalhães, 2010, p. 40). Esta noção do *Triple Bottom Line* fez com que se passasse a olhar para a RSC a partir de uma perspetiva tripartida assente em três vertentes essenciais: a económica, a social e ambiental. De modo a garantir um crescimento adequado e sustentável, é crucial que as organizações procurem sempre atingir um determinado equilíbrio entre estas três vertentes da RSC. A partir daqui a maioria das novas teorias e conceitos que surgiram, incluindo o conceito de RSC apresentado no Livro Verde da Comissão Europeia, têm sempre em consideração estas três vertentes.

Além desta última noção, todas as definições apresentadas têm um conjunto de aspetos em comum. Um primeiro pendente-se com o facto de a RSC parecer ter surgido na comunidade empresarial como uma questão associada a julgamentos morais, financeiros e éticos em relação à atividade corporativa das organizações (Walker e Kent, 2009, p.745). Além disso, outro aspeto comum está relacionado com a ideia de que “as organizações parecem-se envolver em questões sociais que vão além de suas obrigações legais precedentes ao lucro próprio, com a intenção de beneficiar e melhorar as condições de vida da comunidade” (Santos et al., 2014, p. 128). Neste contexto, é importante notar uma das conclusões de Witkowska (2016, p. 29) que defende que existem seis características-chave da RSC que reúnem o consenso por parte de investigadores e *stakeholders* e que são comuns à generalidade das definições: a RSC é voluntária; está focada na integração/gestão de efeitos externos; rotula os vários grupos de *stakeholders*; possui a necessidade de integrar a responsabilidade social, ambiental e económica nas operações de negócio e na tomada de decisões do dia-a-dia; deve ser inserida na prática e nos valores de uma empresa; e, por fim, vai além da filantropia, estando focada também nas considerações operacionais.

A verdade é que, à medida que o conceito de RSC foi evoluindo, também a visão que as organizações têm acerca do investimento neste tipo de programas e iniciativas tem vindo a modificar-se. Hoje aquela ideia da RSC como um gasto de recursos extra e desnecessário já está completamente ultrapassada (Cobourn e Frawley, 2017, p. 113), tendo sido substituído por uma visão estratégica que reconhece os benefícios tangíveis e intangíveis que tais atividades acarretam para a organização (Walker e Kent, 2009, p. 744). Para estes últimos autores, “as atividades de RSC podem ter um impacto positivo ao contribuir para melhorar a imagem da marca, reforçar a reputação da empresa, recrutar e reter colaboradores, aumentar as vendas e consolidar a lealdade dos consumidores” (Walker e Kent, 2009, p. 749). Para Balonas (2014, p. 75), além de contribuir para estes fins, a RSC permite também construir uma identificação emocional com a organização e, conseqüentemente, atrair e fixar talentos, aumentar a produtividade e ser um símbolo de uma liderança forte, graças, sobretudo, à maior motivação e lealdade dos colaboradores que se identificam com este lado mais humano da organização.

Um dos aspetos mais relevantes acerca do conceito de Responsabilidade Social Corporativa assenta na ideia de as organizações necessitarem de ter em consideração os interesses de todos os *stakeholders*, desde os investidores, aos fornecedores, consumidores, colaboradores, à própria comunidade e todo o meio envolvente da entidade em causa (Smith e Westerbeek, 2007, p. 44). “O sucesso das organizações, em particular na indústria desportiva profissional, requer que estas tenham a capacidade de trabalhar com um conjunto complexo de *stakeholders*, desde colaboradores, adeptos, media, transmissores, patrocinadores e a comunidade em geral na qual operam.” (Cobourn e Frawley, 2017, p. 114).

Outro aspeto que também é importante realçar a este nível diz respeito às várias responsabilidades sociais que, muitas vezes, são associadas às organizações e sobre as quais estas podem intervir através de iniciativas únicas ou de programas de responsabilidade social. Welford (2005, p. 35), por exemplo, refere a existência de quatro conjuntos de responsabilidades sociais: internas (ex.: políticas de não-discriminação no local de trabalho), externas (ex.: políticas sobre normas laborais dos fornecedores), prestação de contas (ex.: compromisso de prestação de contas sobre todas as atividades sociais) e cidadania (ex.: programas educativos para a promoção de iniciativas de RSC). Embora não se referisse diretamente ao termo “responsabilidades”,

também o Livro Verde da Comissão Europeia (2001) defendia que, no âmbito da sua RSC, as empresas deviam conciliar três fatores fundamentais: ambientais, sociais e económicos, sendo que todos devem ter um peso semelhante dentro da estratégia da organização de forma a alcançar o desenvolvimento sustentável (Pereira, 2019, p. 12).

Em termos práticos, os programas de Responsabilidade Social Corporativa podem, assim, incluir um vasto universo de atividades e iniciativas, desde, por exemplo, o apoio a organizações não-lucrativas, o bem-estar dos colaboradores à proteção do meio ambiente e a questões relacionadas com os direitos humanos (Mohr e Webb, 2005, p. 122). Em relação às temáticas abordadas nestes programas, elas são muito variadas, uma vez que se trata de um conceito heterogéneo, podendo envolver, entre outras coisas, “aspectos de governança, direitos humanos, práticas laborais, meio ambiente, práticas leais de operação, questões do consumidor e envolvimento e desenvolvimento da comunidade”. (Robertson et al., 2018, p. 220).

Relativamente à implementação destes programas de RSC, muitos autores defendem que estes podem ser desenvolvidos em dois níveis distintos: interna e externamente. Na sua dimensão interna, a RSC procura dar resposta “às preocupações voltadas aos trabalhadores e seus dependentes”; enquanto na sua dimensão externa, estas iniciativas têm “em conta as consequências das ações de uma organização sobre a comunidade em geral, nomeadamente, sócios comerciais, fornecedores, consumidores, ONG, autoridades públicas e o meio ambiente” (Santos et al., 2014, p. 128). Mucambe (2014) explica que “ao nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis envolvem, principalmente, os trabalhadores e questões relacionadas com o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, bem como práticas ambientalmente responsáveis que se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção” (p. 17). Balonas (2014), por exemplo, defende que “quando a responsabilidade social empresarial atende ao ambiente interno, vai para além do cumprimento legal, dando atenção a questões como condições no espaço de trabalho, horários de trabalho flexíveis, conciliação entre profissão e família, equilíbrio casa-trabalho, formação contínua, não discriminação e igualdade de oportunidades, criação e disseminação de valores corporativos e códigos de conduta ética, sistemas de saúde e políticas de remuneração justa” (p. 74). No que diz respeito à dimensão externa, Pereira (2019, p. 19) afirma que “essas atitudes sociais podem ser realizadas por meio de doações de produtos e materiais em geral, parcerias com órgãos

públicos, serviços voluntários prestados pelos funcionários para a comunidade, projetos envolvidos na preservação do ambiente, patrocínio de programas sociais e investimentos em projetos criados pela própria organização”. Ainda neste contexto, Chung (2018) refere um aspeto muito interessante que se prende com o facto de estas iniciativas internas e externas se refletirem e reforçarem uma à outra, pois, como o autor menciona, “a mão de obra beneficia do seu envolvimento em programas de responsabilidade social externos e os colaboradores, ao tornarem-se melhores cidadãos e mais seguros através dos programas internos, têm um impacto positivo na sua comunidade” (p. 142).

Ainda no que diz respeito ao desenvolvimento e implementação de programas e iniciativas de Responsabilidade Social, é interessante analisar as motivações que podem estar por trás desta decisão por parte de uma qualquer organização. Neste sentido, Campopiano, De Massis, e Cassia (2012, p. 396) apresentam quatro padrões motivacionais que levam as empresas a investirem em RSC: motivação económica, com o objetivo de aumentar os lucros e a reputação corporativa; regeneração da imagem organizacional, através de iniciativas sociais direcionadas para os colaboradores; ações sociais para a sociedade (nomeadamente, quando antecedida por uma atitude que afeta negativamente a organização, esta ação visa também a melhoria da imagem); e ações para proteção do meio ambiente, assumindo este papel de cuidar do meio ambiente, ao mesmo que tempo que procura melhorar e/ou recuperar a sua imagem/reputação. Por outro lado, Eiró-Gomes e Raposo (2020, p. 98-99) apontam a “reputação” como a principal causa para promover ações de RSC, sendo seguida pela “procura dos consumidores”, o interesse dos investidores e, ainda, o desenvolvimento comunitário e da sociedade” e a “motivação dos colaboradores”. No caso específico das organizações desportivas, por exemplo, Chung (2018) defende que entre as principais motivações para desenvolver iniciativas de RSC estão “a necessidade de dar resposta a controvérsias atuais e eventos, os interesses pessoais da administração, ir ao encontro dos interesses de um potencial novo grupo demográfico de adeptos e o desejo de satisfazer os parceiros de marketing” (p. 139).

Entre estas motivações que levam as organizações a adotar práticas de Responsabilidade Social, conseguimos também desvendar muitas das vantagens e benefícios que estão associados a este tipo de iniciativas, como, por exemplo, os ganhos de imagem e reputação, a fidelização de parceiros e clientes ou o seu posicionamento

estratégico no seio da sua comunidade, entre muitas outras. No entanto, além das vantagens que acarreta para a organização e para a sociedade, a RSC tem também um impacto significativo ao nível do comportamento do consumidor que pode trazer novos benefícios para as organizações, algo que será ainda mais relevante quando analisarmos o seu papel nas organizações desportivas. Neste sentido, Klein e Dawar (2004, p. 211) demonstraram que a associação a iniciativas de RSC tem um impacto forte e direto nas atribuições dos consumidores, o que, por sua vez, influencia a sua avaliação da marca e as intenções de compra. Também Santos (2014, p. 57) verifica que os consumidores estão mais dispostos a adquirir produtos/serviços de uma empresa se souberem que estas apoiam instituições de solidariedade social e causas. Da mesma forma, e tendo aqui em conta o contexto das organizações desportivas, os adeptos estão mais dispostos a comprar bilhetes para jogos e produtos de merchandising se souberem que a organização apoiou ou apoia instituições de solidariedade social e causas sociais.

Mais recentemente, nos últimos anos, o termo Responsabilidade Social Corporativa tem vindo a ser substituído por um mais atual e que vai mais ao encontro daquilo que são as preocupações e necessidades das sociedades em pleno século XXI: o de Cidadania Corporativa (CC). Para Eiró-Gomes e Raposo (2020), “as empresas têm de recuperar valores que se perderam durante algumas décadas, levando-as a assumir o seu papel de cidadãos nas comunidades, com os seus direitos e deveres, como cada um de nós individualmente” (p. 91). Já Balonas (2014) defende que a “responsabilidade social tem que ir mais longe e ser entendida como um exercício de cidadania corporativa a praticar também pelas empresas no seu comportamento ético a todos os níveis, desde os produtos (seja nos processos de produção que rejeitam condições de exploração humana ou promovam a qualidade das matérias-primas) à conceção de bens e serviços social e ambientalmente adequados” (p. 76). Eiró-Gomes e Raposo (2020) explicam ainda que o “conceito de CC parece ser mais abrangente do que o de RSC, incluindo ações tendo em vista o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade, indo para além da ideia de um conjunto de ações voluntárias da organização. Assim, assume-se a ideia de que as organizações podem representar agentes de mudança agindo como cidadãos perante os governos e outras entidades” (p. 92). Para Boechat e Barreto (2018, p. 33), “a cidadania corporativa e a RSC são termos intercambiáveis” e acrescentam que “a chancela ‘cidadania corporativa’ emerge como um *rebranding* da RSC, permitindo um novo enquadramento de debate sobre ideias que envolvem negócios e sociedade”.

### III. 2. 2. Modelos de RSC

À medida que o conceito de Responsabilidade Social Corporativa foi evoluindo, também foram surgindo vários modelos teóricos para a sua implementação nas organizações e na sociedade, que, por sua vez, também se foram modificando ao longo do tempo e adaptando às circunstâncias e necessidades da época. De seguida, abordaremos alguns dos modelos mais conhecidos e mais utilizados pelas organizações.

Um dos primeiros modelos a surgir e também um dos mais famosos e dos mais adotados pelas organizações, que ainda hoje é tido como um dos mais completos, é a pirâmide de Carroll. Carroll (1979, p. 499-500) defendia que a Responsabilidade Social Corporativa era composta por quatro dimensões: económica (a responsabilidade básica de gerar lucro, ou seja, de a organização ser viável), legal (a obrigação de obedecer à lei), ética (a responsabilidade de agir de uma forma consistente com as expectativas da sociedade) e discricionária (atividades que vão para além das expectativas sociais). Para representar este modelo o autor optou por utilizar o formato de uma pirâmide, onde as diversas responsabilidades são apresentadas através de estratos sucessivos e, como refere Pereira (2019), “convém que a responsabilidade social corporativa consiga ir ao encontro de todos os níveis” (p. 7).

Mais tarde, em 1991, Carroll revê este modelo e substitui o nome da responsabilidade discricionária por filantrópica. Além disso, o autor deixa claro que estas dimensões da pirâmide não devem ser vistas de forma sequencial, de baixo para cima, mas sim como um todo que se complementa e que deve estar presente de forma una nas ações da organização (Fortes, 2018, p. 32).

Em 2008, Carroll e Schwartz propuseram uma nova perspetiva de RSC com o objetivo de abarcar novos conceitos e filosofias. Assim, neste novo modelo, conhecido como Modelo VBA, os autores apresentam três conceitos fundamentais: valor, equilíbrio e responsabilidade, que unem os cinco conceitos-chave relacionados com a responsabilidade das organizações - RSC, ética empresarial, gestão de *stakeholders*, sustentabilidade e cidadania corporativa. Neste modelo, o conceito de valor pressupõe que todas as empresas devem trabalhar com o intuito de melhorar o bem-estar da sociedade; o conceito de equilíbrio prende-se com a ideia de que os interesses dos *stakeholders* também devem ser tidos em conta; e, por último, o conceito de

responsabilidade refere-se ao dever de a organização agir de forma responsável e reconhecer a responsabilidade pelos impactos das suas práticas e tomar medidas para prevenir e corrigir eventuais falhas (Fortes, 2018, p. 35-36).

Mais recentemente, Sheth e Babiak (2010, p. 439) apresentaram uma reformulação do modelo de Carroll (1979) assente numa nova ordem de importância das quatro dimensões da RSC apresentadas pelo autor. Assim, de acordo com estes autores, e ao contrário do que tinha sido inicialmente proposto por Carroll (1979, p. 479), no topo da pirâmide ficariam as responsabilidades éticas, seguidas das filantrópicas, legais e económicas.

### **III. 2. 3. RSC e as Relações Públicas**

A Responsabilidade Social Corporativa está intimamente ligada às Relações Públicas. Já em 1995, White e Mazur (cit. em Eiró-Gomes e Raposo, 2020, p. 92-93) realçaram “a importância das RP no estabelecimento de relações comunitárias; relações que pressupunham o desenvolvimento de parcerias mutuamente benéficas entre organizações e a sua envolvente numa perspectiva de longo prazo”. Também L’Etang (1994) realçou a ligação entre as Relações Públicas e a RSC: “as relações públicas e a responsabilidade social corporativa não são atividades separadas que devem ser avaliadas separadamente, sendo que, muito frequentemente, as duas atividades surgem interconectadas, de tal forma que a responsabilidade social corporativa se torna uma ferramenta das relações públicas” (p. 111). Olhando para o caso concreto das organizações desportivas, de acordo com Ferreira (2019, p. 17), as relações com a comunidade que se estabelecem através da RSC são, depois das relações com os media, uma das principais áreas de intervenção das Relações Públicas.

L’Etang (1994, p. 113) acrescenta ainda que a RSC é frequentemente gerida por especialistas em RP, com o objetivo de gerir as relações entre as organizações e os seus públicos. Tudo isto contribui para que a RSC seja vista como uma das funções/atividades dos departamentos de Relações Públicas e como uma técnica utilizada por estes para estabelecer uma relação com um público específico e transmitir mensagens concretas aos seus *stakeholders* (L’Etang, 1994, p. 113). O autor menciona ainda que “a RSC faz parte do portfólio das RP porque estas atividades afetam a imagem e a reputação da empresa, sendo que os responsáveis de RP quererão capitalizar

esta oportunidade uma vez que mostra aos públicos exatamente com que tipo de empresa é que estão a lidar” (L’Etang, 1994, p. 115). Ferreira (2019) acrescenta que “são também os profissionais de Relações Públicas que estão ligados ao planeamento estratégico da organização, desenvolvendo a sua cultura com base em princípios éticos, e são também quem trabalha no sentido de posicionar e aproximar a organização à comunidade” (p. 37).

Kim e Reber (2008, p. 338-339), num dos seus estudos, entrevistaram 313 especialistas em RP e verificaram que 33% dos inquiridos identificaram um “papel de gestão significativo” das Relações Públicas no aconselhamento e educação dos clientes ao nível da RSC e no encorajamento para que a administração destas empresas adote programas de RSC. Outras das funções dos profissionais de RP também identificadas no mesmo artigo incluíam a promoção de ações filantrópicas e iniciativas que potenciem a construção de relações, assumir-se como um modelo de padrões éticos e a comunicação dos programas de RSC das organizações. Todas estas respostas evidenciam o papel ativo e fulcral das Relações Públicas no desenvolvimento e comunicação dos programas de RSC no seio das organizações, bem como as várias dimensões em que estes especialistas podem intervir. “No seu sentido mais simples, as Relações Públicas são uma ferramenta de comunicação. Portanto, em quase todas as empresas com programas de RSC, as RP têm a tarefa de comunicar tais esforços aos seus públicos.” (Reeves, 2016, p. 4).

### **III. 3. A Responsabilidade Social Corporativa nas organizações desportivas**

Também nas organizações desportivas, a Responsabilidade Social Corporativa tem vindo a ganhar terreno e a tornar-se um foco importante da intervenção destas entidades, em particular, ao nível da mediação da sua relação com os seus públicos, pois uma relação forte com a comunidade é essencial para o sucesso das organizações desportivas (Babiak e Wolfe, 2006, p. 215). De acordo com Trendafilova, Babiak e Heinze (2013, p. 298), devido ao seu impacte e às consequências negativas que provocam no ambiente, muitas equipas profissionais e ligas desportivas têm virado a sua atenção para iniciativas de RSC que procuram mitigar os efeitos das práticas desportivas ao nível do ambiente. Contudo, as iniciativas de RSC das organizações desportivas não se esgotam nesta temática. Outros autores apontam, por exemplo, a implementação de programas que utilizam o futebol para promover o desenvolvimento

humano e social das comunidades onde estão inseridos, um estilo de vida mais saudável ou o respeito pelos direitos humanos (Walker et. al, 2013, p. 81). Também a FIFA (2004, p. 66) refere que mais de 40% dos seus rendimentos vão diretamente para o apoio ao futebol amador, para o trabalho de desenvolvimento ou para parcerias com organizações de ajuda humanitária. “À medida que o desporto se torna uma instituição económica e social cada vez mais proeminente em todo o mundo, a questão acerca das responsabilidades sociais que têm atletas, treinadores, proprietários de equipas desportivas, oficiais de ligas desportivas e pessoal de organizações desportivas a nível global deveria ser constantemente contestada.” (Jenkins, 2011, p. 2).

Alguns autores, como Godfrey (2009, p. 710), sugerem que, uma vez que a realidade desportiva possui algumas semelhanças com princípios de RSC, entre os quais, a transparência, o comportamento ético, o respeito mútuo, o respeito pelas regras e pelos direitos humanos, as organizações desportivas podem ser vistas como o aliado perfeito para a aplicação das premissas da RSC. Tal como acontece com as estratégias de RSC das empresas de uma forma geral, também aqui este lado mais social permite tornar mais forte a ligação entre a organização e os seus *stakeholders*, sendo que “os adeptos se identificam com aquilo que o clube defende, com as causas que apoia e sentem que isso os aproxima” (Pereira, 2019, p. 44).

À semelhança do que acontece na abordagem à Responsabilidade Social de forma geral, também ao nível do desporto, houve alguns autores que propuseram um conjunto de responsabilidades sociais que devem ser cumpridas pelas organizações. Por exemplo, Smith e Westerbeek (2007, p. 47-48) apontam 10 responsabilidades sociais que devem ser aplicadas no meio desportivo: regras de *fair play* que promovam a igualdade, o acesso e a diversidade; segurança dos participantes e espectadores; independência dos resultados desportivos obtidos (ex. políticas que penalizem os resultados combinados); transparência na gestão desportiva; recintos para levar a cabo a prática desportiva; políticas que promovam uma boa relação com a comunidade; promoção da saúde e da atividade física; proteção do ambiente e promoção da sustentabilidade; desenvolvimento focado na comunidade; contratação de treinadores qualificados e acreditados. Já Walker e Kent (2009, p. 747) optaram por utilizar outras categorias de responsabilidades sociais no desporto, sendo elas a filantropia, o envolvimento da comunidade, iniciativas educativas para jovens e atividades relacionadas com a saúde direcionadas para jovens. Santos et. al (2014), por sua vez,

referem que a “manifestação da RSC no desporto aparece em diversos âmbitos, como, o desenvolvimento sustentável em entidades desportivas e sua preocupação com instalações que respeitem o meio ambiente; a relação entre desempenho financeiro em clubes desportivos e ações de RSC; patrocínios e eventos desportivos com métodos de práticas de RSC; aspetos legislativos do desporto e práticas de RSC; desporto para populações especiais; imagem de marca e comportamento de fãs desportivos” (p. 128).

Em relação às iniciativas de RSC propriamente ditas, Walker e Kent (2009, p. 747) apresentam algumas das mais frequentemente desenvolvidas pelas organizações desportivas: voluntariado levado a cabo pelos atletas, atividades educativas, filantropia/doações solidárias, atividades de apoio ao desenvolvimento da comunidade, iniciativas em prol da comunidade, ações de reconhecimento dos adeptos, iniciativas relacionadas com a saúde e programas ambientais para benefício das comunidades. Também Chung (2018, p. 141) apresentou alguns dos métodos mais frequentemente utilizados pelas organizações desportivas nas suas atividades de RSC, entre as quais doações solidárias, angariações de fundos, participação de atletas e colaboradores em programas da comunidade, promoção televisiva de causas e/ou organizações parceiras, divulgação nas redes sociais, programas de desenvolvimento em prol de uma causa, formações internas e programas internos de segurança e bem-estar.

São inúmeros os temas e as causas abordadas pelas organizações desportivas nestas iniciativas de RSC. No caso do desporto, de acordo com Smith e Westerbeek (2007), algumas das temáticas mais abordadas são o “consumo de drogas que aumentam o desempenho, violência de massas, discriminação racial, desigualdade de género, crimes sexuais e relacionados com álcool, legislação anti concorrência relacionada com a estrutura das competições desportivas e modelos a seguir” (p. 47). Chung (2018) também deixou alguns exemplos a este nível. O autor refere que entre os temas e causas abordadas pelas organizações desportivas em termos de RSC estão, por exemplo, o combate à obesidade infantil; a construção de infraestruturas desportivas em regiões onde estas não existam; a luta contra o racismo, o sexismo, a homofobia e outras formas de discriminação; o combate à pobreza; a promoção de oportunidades de emprego em comunidades vulneráveis; promoção da saúde e combate a doenças como o cancro, doenças cardíacas, malária e HIV; apoio das comunidades onde estão inseridas através da melhoria das infraestruturas comunitárias; a proteção do meio ambiente, alertando para questões como a poluição e o aquecimento global; promoção da educação;

segurança dos trabalhadores e atletas; formação e sensibilização de atletas e colaboradores em temas como a violência doméstica, planeamento financeiro, tolerância religiosa e racial, educação e responsabilidade familiar; e promoção da diversidade no desporto (p. 142).

Contudo, é importante realçar que o desporto e as organizações desportivas possuem características próprias e distintas das outras entidades que os tornam o veículo ideal para promover e desenvolver todos estes programas com benefícios sociais (Smith e Westerbeek, 2007, p. 8-10; Babiak e Wolfe, 2006, p. 216). “O desporto é reconhecido como sendo único por ser simultaneamente uma instituição económica e social e, como tal, bem-adaptada para esta dupla orientação que permite interpretá-la à luz de princípios empresariais e à luz de práticas de RSC.” (Jenkins, 2011, p. 3). Também Walker e Kent (2009) apresentaram alguns atributos distintos de outras organizações empresariais que fazem das organizações desportivas um veículo único para a RSC: “por exemplo, o “estatuto de estrela” dos atletas, as ligações que as equipas estabelecem com as comunidades locais e o nível de influência que exercem nos seus muitos atletas” (p. 746).

Smith e Westerbeek (2007, p. 50-51), por sua vez, deram a conhecer um conjunto de sete fatores que, segundo os próprios, corresponde às características únicas e vantagens daquilo que designaram como “sport corporate responsibility”:

1. Exposição mediática e poder de comunicação – A visibilidade mediática que estas organizações e os seus atletas oferecem permitem que a comunicação destas iniciativas chegue a um público muito mais vasto.
2. Apelativo para os jovens – O desporto é bastante apelativo para os jovens, quer em termos de participação ativa, quer do ponto de vista do espectador. Neste sentido, também as iniciativas de RSC desenvolvidas por estas instituições podem levar a um maior envolvimento por parte dos jovens neste tipo de programas ou podem servir como exemplo para a forma como estes deverão agir e integrar-se na sociedade.
3. Impacto positivo para a saúde – O desporto surge como a plataforma ideal para a promoção da atividade física e consciencialização para questões relacionadas com a saúde.

4. Interação social – O desporto promove a interação social de uma forma funcional com programas que estimulam a coesão social e o *fair play*.
5. Consciencialização para a temática da sustentabilidade ambiental – A RSC no desporto tem estado muito ligada à consciencialização acerca da proteção do ambiente e da sustentabilidade com vários programas que procuram mitigar o impacto ambiental destas organizações.
6. Compreensão e integração cultural – O desporto oferece a oportunidade para a integração cultural, através da promoção de valores como o respeito, o entendimento e a tolerância com a introdução de novos valores culturais de uma forma divertida e interativa.
7. Gratificação imediata – As iniciativas de RSC no desporto garantem aos seus participantes e organizadores diversão e satisfação imediata.

Também Babiak e Wolfe (2009, p. 722) se debruçaram sobre esta questão apontando outros quatro fatores distintivos que garantem às organizações desportivas um papel único na conceção e implementação de iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa no âmbito do desporto: paixão, aspetos económicos, transparência e gestão de *stakeholders*. Além destas características únicas, muitos autores, entre os quais Sheth e Babiak (2010, p. 436), defendem que as organizações desportivas também possuem recursos únicos para a implementação dos seus programas de RSC, o que lhes permite gerar um maior *awareness* para determinadas questões sociais ou ambientais do que outro tipo de organizações. Estes recursos únicos dizem respeito, por exemplo, a doações de bilhetes, sinalética, infraestruturas (estádios e pavilhões), eventos, acesso privilegiado aos media, patrocinadores e profissionais que fazem parte do staff das equipas, como advogados, treinadores e os próprios proprietários.

Embora a Responsabilidade Social Corporativa esteja cada vez mais enraizada no seio das organizações desportivas, a verdade é que, frequentemente, o interesse e a adoção deste tipo de práticas advêm de pressões externas e internas que apelam a uma organização mais envolvida naquilo que são os problemas/assuntos da sociedade e das comunidades onde estão inseridas. Sheth e Babiak (2010, p. 436) notaram que, muitas vezes, este tipo de pressões vem dos próprios consumidores, do staff da equipa ou dos colaboradores do clube, de parceiros empresariais e de outros *stakeholders*. Entre as pressões externas, Jenkins (2011, p. 10) refere as expectativas da sociedade, a

concorrência com outras organizações desportivas, a indústria desportiva ou até mesmo os organismos de regulamentação. Athanasopoulou, Douvis e Kyriakis (2011, p. 3) também referem a grande influência das pressões externas na aplicação da RSC no mundo empresarial, nomeadamente através de fatores institucionais, como a adoção de programas de RSC no seio da indústria a que pertence a organização; fatores económicos, relacionados, por exemplo, com o nível de concentração das empresas e as respetivas quotas de mercado; ou de fatores de gestão, como as questões da inovação. Os autores mencionam ainda outros fatores externos relacionados com estas pressões para a adoção de práticas de RSC que envolvem questões associadas aos interesses e desejos dos consumidores, de grupos de ativistas ou até relacionados com a legislação sobre esta matéria (Athanasopoulou, Douvis e Kyriakis, 2011, p. 3).

Contudo, as iniciativas de RSC acabam por, depois, trazer inúmeros benefícios para as organizações desportivas que as põem em marcha: legitimação perante os seus *stakeholders* e a sociedade no geral, melhoria da sua imagem e da reputação, influenciar os comportamentos de compra dos consumidores, ganhos/oportunidades financeiras e motivação dos colaboradores são apenas alguns dos exemplos mais visíveis (Trendafilova, Babiak e Heinze, 2013, p. 310; Jenkins, 2011, p. 13-14). Para Babiak e Wolfe (2006), “as empresas e as marcas associam-se a uma causa como um meio de: diferenciarem-se da concorrência; construir uma ligação emocional com os seus consumidores; garantir a satisfação/lealdade dos colaboradores; criar uma margem para uma maior aceitação de um aumento de preços por parte dos consumidores; gerar publicidade favorável/resposta a publicidade negativa; ajudar a convencer colaboradores ou públicos mais céticos (que podem determinar a expansão/crescimento); e construir uma reputação corporativa e lealdade perante a marca” (p. 215). Walker e Kent (2009, p. 744), por sua vez, referem o papel fundamental que as práticas de Responsabilidade Social podem ter na construção de um vínculo afetivo entre a organização desportiva e a comunidade, algo crucial para o sucesso da organização.

Além das organizações, também a sociedade beneficia deste tipo de iniciativas. Jenkins (2011, p. 3), por exemplo, refere a melhoria da saúde física e psicológica dos cidadãos, a redução da criminalidade e melhorias na coesão, no capital social e na educação no seio das comunidades onde estão inseridas as organizações desportivas. Também Robertson et al. (2018) afirma que “os clubes desportivos podem ser um

cenário que consegue gerar benefícios sociais e aumentar o capital social promovendo o espírito de comunidade” (p. 215).

Para implementar as atividades de Responsabilidade Social Corporativa, as organizações desportivas têm optado por mecanismos diferentes. Enquanto umas optam por criar departamentos para este efeito ou até incorporar este tipo de funções noutros departamentos já existentes (sobretudo, nos de Marketing e Comunicação), existem também organizações que optam por formar fundações para este efeito e que apoiam causas sociais no seio das comunidades (Babiak e Wolfe, 2006, p. 215). Como Cobourn e Frawley (2017, p. 115) referem, estas fundações solidárias tem-se tornado uma ferramenta popular entre as organizações para implementação dos seus esforços de RSC. Estas fundações são organizações não-lucrativas que, sendo independentes das organizações desportivas, fazem parte destas e são frequentemente escolhidas para implementar as suas iniciativas e programas de RSC (Cobourn e Frawley, 2017, p. 115). Os autores referem ainda a existência de um modelo alternativo utilizado pelas organizações para este efeito que passa pela criação de um novo departamento ou unidade de negócio no seio da organização com a função de gerir e implementar estes programas de RSC (p. 115).

Outra das particularidades da Responsabilidade Social Corporativa nas organizações desportivas prende-se com o papel e envolvimento dos atletas nestas iniciativas, uma vez que se trata de pessoas já com uma grande visibilidade e reconhecimento entre os públicos da entidade e que garantem, desde logo, uma maior credibilidade e divulgação às mesmas. Os atletas profissionais tornaram-se, assim, verdadeiros mensageiros de informação relacionada com a saúde pública, mas também embaixadores filantrópicos e ativistas sociais (Abuín-Penas, Babiak e Martínez-Patiño, 2020, p. 3). Cada vez mais, os atletas estão preocupados com as causas e temáticas abordadas pelas organizações desportivas e procuram envolver-se nas iniciativas de RSC que estas desenvolvem, nomeadamente através das suas próprias fundações (Babiak e Wolfe, 2006, p. 216). Para Santos (2014), “há que aproveitar a popularidade dos atletas profissionais, convertidos a ídolos inquestionáveis, e o prestígio das organizações desportivas ao nível planetário para transmitir valores, educação, fair-play, aos cidadãos em geral, mas em especial na educação de jovens, homens do amanhã em formação que deverão ser influenciados na aquisição de valores, de disciplina, espírito de equipa, de solidariedade entre pares, superação individual e coletiva, dando assim

exemplos decisivos aos jovens para um mundo mais responsável socialmente através da vivência do desporto e dentro de uma organização desportiva” (p. 77). Ao divulgarem, participarem e apoiarem as atividades de RSC da sua organização ou causas sociais que esta defenda, os atletas serão capazes de influenciar a sua comunidade a adotar comportamentos semelhantes de solidariedade e filantropia, nomeadamente a realização de donativos e a prática de voluntariado (Abuín-Penas, Babiak e Martínez-Patiño, 2020, p. 4).

Também os grandes eventos organizados pelas organizações desportivas, como o Super Bowl, o Mundial ou Europeu de futebol ou os Jogos Olímpicos, podem ter um grande impacto ao nível da Responsabilidade Social Corporativa com a implementação de projetos socialmente responsáveis nos países ou comunidades onde decorrem. Babiak e Wolfe (2006) defendem que “estes eventos têm o potencial de criar um legado nas cidades anfitriãs através de um conjunto de fatores relacionados: melhoramento de infraestruturas, aumento do investimento público e privado, reforço da base tributária, novos empregos e imagem melhorada” (p. 216). Já Durant (2016, p. 13) explica que, a uma escala mais local, também os clubes ou equipas profissionais podem desenvolver impactos semelhantes nas comunidades onde estão inseridos.

Por fim, dedicar apenas um último ponto a uma breve análise acerca do desenvolvimento de práticas de RSC nas federações desportivas. Neste sentido, Tinaz e Kortak (2020, p. 6) referem que as federações desportivas direcionam grande parte dos seus programas de RSC para crianças e jovens, com o objetivo de expandir a sua base de atletas, desenvolver a modalidade desportiva que representam e contribuir para o desenvolvimento de gerações mais saudáveis. Além destes objetivos mais gerais, os autores mencionam ainda que estas iniciativas, muitas vezes levadas a cabo em parceria com instituições públicas e/ou privadas cujos objetivos estão em linha com os destas entidades, têm como fins: aumentar a participação das raparigas e mulheres no desporto; prevenir a violência de género; consciencializar sobre a transplantação de órgãos; e promover a integração social e sensibilizar para as condições económicas e sociais de grupos vulneráveis (incluindo pessoas com deficiência, toxicod dependentes e refugiados).

### **III. 4. Desafios da RSC: Avaliação e Comunicação**

### **III. 4. 1. Avaliação e medição dos programas de RSC**

A medição dos gastos e do impacto dos programas e atividades de RSC são fundamentais para demonstrar o compromisso das organizações com os seus públicos e pode ajudar a avaliar o valor e a relevância de um determinado programa (Chung, 2018, p. 144). Além disso, Chung (2018, p. 144) também afirma que o compromisso de apresentar dados que comprovem a eficácia destes programas de RSC pode ajudar a ganhar a confiança de adeptos, governos e patrocinadores e a convencê-los acerca da sua autenticidade. “Sistemas para rastrear os impactos sociais destes programas de RSC e ROIs são necessários para transportar os seus benefícios de um patamar teórico para um empírico” (Chung, 2018, p. 144).

Contudo, a avaliação e medição da eficácia das iniciativas e programas de Responsabilidade Social Corporativa é um dos grandes desafios para qualquer organização, esteja ligada ao desporto ou não. “O grande desafio que surge da RSE está relacionado com a dificuldade que, as empresas e organizações, que implementam esta ferramenta de gestão ativa, têm em quantificar os benefícios decorrentes desta atividade” (Pinho, 2017, p. 11). Autores como O’Connor e Shumate (2010, p. 542-543) e Welford (2005, p. 38) alertaram para o facto de a inexistência de um procedimento sistemático de reportar e analisar as iniciativas de RSC fazer com que as organizações e os seus públicos não consigam usufruir de forma plena dos benefícios da RSC.

Muitas vezes, os profissionais de Relações Públicas ou os responsáveis por esta área utilizam a reputação organizacional como um indicador para averiguar a eficácia das atividades levadas a cabo neste âmbito, uma vez que as duas estão intimamente ligadas como vimos anteriormente (Walker e Kent, 2009, p. 749). Contudo, centrarmos toda a nossa avaliação neste indicador acaba por ser insuficiente e é necessário encontrar outras métricas que traduzam os resultados que as organizações procuram alcançar e que nos permitam fazer uma avaliação muito mais completa do trabalho desenvolvido ao nível da RSC e, futuramente, adequar os programas e iniciativas às conclusões obtidas. Já Douvis et al. (2015, p. 43) referem que, muitas vezes, as organizações aferem a eficácia das suas iniciativas e programas de RSC através das opiniões, comentários e respostas que obtêm quando entram em contacto com grupos de pessoas, adeptos ou associações e por meio das cartas de agradecimento que vão recebendo. No entanto, como afirma Chung (2018), “se as organizações desportivas

profissionais conseguirem partilhar e aperfeiçoar técnicas de medição da RSC no desporto e participarem em iniciativas de RSC, poderão alcançar uma mudança social significativa” (p. 150).

### **III. 4. 2. A comunicação das atividades de RSC**

“Um fator chave para que a relação com a comunidade seja fortalecida é a capacidade que o clube demonstra em dar a conhecer os seus métodos de trabalho e resultados dos mesmos, a denominada capacidade de comunicação” (Pinho, 2017, p. 11). Contudo, a comunicação das atividades de Responsabilidade Social Corporativa tem sido um verdadeiro desafio para as organizações, que continuam a tentar encontrar a melhor forma de dar a conhecer os seus esforços em prol da sociedade. Jenkins e James (2012, p. 37-38), por exemplo, referem a existência de duas formas primordiais de comunicar as atividades de RSC à comunidade: através dos websites ou da imprensa. Enquanto os websites garantem a transmissão de informação de forma rápida e fácil a um grande número de pessoas, a imprensa representa um importante veículo de comunicação devido à atenção que lhe é atribuída por parte da sociedade (Pinho, 2017, p. 11). Ribeiro (2015, p. 39) foi outro dos autores que veio reforçar esta ideia, afirmando que, hoje em dia, os websites oficiais das organizações desportivas são o principal veículo de comunicação dos programas e práticas de RSC, sobretudo, através de uma secção própria no website destinada à responsabilidade social ou então numa página dedicada às suas fundações com cariz social e filantrópico.

Ainda assim, uma das formas mais tradicionais de comunicar as atividades e programas de RSC são os relatórios com uma descrição exaustiva daquilo que foi realizado pelas organizações (Ribeiro, 2015, p. 9). Normalmente, estes relatórios anuais ou bienais são publicados nos sites das organizações e incluem descrições de cada iniciativa, os objetivos de cada atividade e métricas e avaliação que permitem averiguar o êxito do programa (Reeves, 2016, p. 12). Contudo, além de ser pouco apelativo para os *stakeholders*, com o surgimento da web 2.0 e das redes sociais esta ferramenta ficou completamente ultrapassada, com os públicos destas organizações a procurarem que este tipo de informações lhes chegue de forma mais imediata, simplificada e interativa. Por exemplo, Walker e Kent (2009, p. 762), pegando no caso concreto das organizações desportivas, falam da importância de as instituições começarem a incluir informação sobre as suas iniciativas de RSC nas newsletters que enviam aos adeptos e de a

divulgarem junto dos seus clubes de fãs. Também Ribeiro (2015) afirma que “no caso do desporto, e do futebol em particular pelas suas características específicas e diferenciadoras, a divulgação de informação relativa à responsabilidade social é recente e tem surgido de uma forma mais acentuada nos últimos anos, com um grande número de clubes a divulgarem através de meios como a internet de uma forma preferencial, as suas principais atividades” (p. 10).

Eiró-Gomes e Raposo (2020, p. 100) também se debruçaram sobre o papel da comunicação nos programas de RSC. No estudo levado a cabo pelas autoras, verificou-se que a maioria dos entrevistados utilizam preferencialmente o e-mail e o site da organização para comunicar a RSC. A intranet, eventos, redes sociais, newsletters e publicações internas são outros dos instrumentos mais utilizados e relevantes para promover estas iniciativas. Já o investimento em relações com os meios de comunicação e em campanhas publicitárias para comunicar os esforços de RSC das organizações é muito reduzido, sendo privilegiado o investimento em instrumentos de comunicação interna.

A realidade é que a chegada da Web 2.0 e das redes sociais veio dar uma grande ajuda às organizações no que diz respeito à comunicação das iniciativas de RSC. “No contexto das ações de RSC, este amplo alcance e a possibilidade de interação reforçam a perceção das organizações enquanto entidades transparentes, abertas e comprometidas com as suas iniciativas de RSC” (Anagnostopoulos e López-Carril, 2020, p. 5). Ao optarem por utilizar as redes sociais neste contexto, as organizações desportivas procuram criar uma opinião positiva acerca de si, atrair adeptos e aumentar a sua visibilidade (Abuín-Penas, Babiak e Martínez-Patiño, 2020, p. 2). Além disso, Anagnostopoulos e López-Carril (2020, p. 5) defendem ainda que as mensagens relacionadas com a RSC nas redes sociais podem contribuir para um efeito halo que beneficia as organizações desportivas em tempos de crise, como aconteceu recentemente com a questão da Covid-19. Ainda em relação ao tipo de mensagens utilizadas pelas organizações para dar a conhecer os seus programas e atividades de responsabilidade social, Erickson (2017) realça que os “stakeholders querem conhecer os reais benefícios da adoção de iniciativas de RSC por parte de uma organização e que as mensagens usadas para comunicar a RSC estejam em concordância com a iniciativa” (p. 13). Contudo, e apesar de todos os benefícios mencionados anteriormente, as redes sociais são ainda, de forma geral, ferramentas muito pouco utilizadas pelas organizações

desportivas para comunicar os seus esforços de Responsabilidade Social (Anagnostopoulos e López-Carril, 2020, p. 5).

Uma ferramenta frequentemente utilizada para comunicar as atividades de RSC é a chamada “comunicação no terreno de jogo” e consiste na implementação de iniciativas durante os eventos desportivos, permitindo assim uma maior disseminação da mensagem pelos vários públicos da organização (Douvis et al., 2014, p. 55). Por fim, referir ainda que, para além de ser fundamental para estabelecer uma relação mais próxima com os públicos e contribuir para a sua lealdade e apreço pela organização, a comunicação das suas atividades de RSC permite também à organização em causa desenvolver parcerias estratégicas com outras entidades cruciais para o seu sucesso (Hamil e Morrow, 2011, p. 164).

### **III. 5. Metodologia**

As federações e as ligas desportivas nacionais têm tido um papel fundamental na promoção da Responsabilidade Social Corporativa no desporto, difundindo ideias e programas concretos de apoio às comunidades e servindo de exemplo aos clubes e equipas desportivas profissionais (Ribeiro, 2015, p. 18). Contudo, são poucos os estudos ou artigos que se debruçam sobre o trabalho destas organizações no que diz respeito à comunicação e à RSC, sobretudo, tendo em conta o seu papel central na promoção do desporto junto dos mais jovens ou na capacitação de determinados grupos para uma prática competitiva de determinada modalidade (Eiró-Gomes e Nunes, 2018, p. 67). Neste sentido, procurámos com este capítulo colmatar esta falha tomando como caso de estudo a Federação Portuguesa de Futebol (FPF), uma das principais organizações desportivas do nosso país e também uma daquelas que mais se destaca ao nível das iniciativas de RSC.

Para este efeito, procedeu-se a uma revisão de literatura que nos permitiu chegar aos conceitos-chave acerca deste tema e também a algumas conclusões que ajudaram a compreender de que forma a Responsabilidade Social Corporativa se enquadra nas atividades das organizações desportivas e qual o seu papel entre as várias dimensões das Relações Públicas. Além da revisão de literatura, realizou-se também um estudo exploratório das redes sociais da FPF – Facebook, Instagram, LinkedIn e Twitter – e do seu website, com o objetivo de analisar a divulgação das iniciativas de RSC da FPF

através das suas plataformas digitais, cujas conclusões serão apresentadas de seguida. Esta análise das redes sociais teve em conta os meses de outubro, novembro e dezembro de 2020 e ainda o mês de janeiro de 2021.

### **III. 6. A Responsabilidade Social Corporativa na FPF**

No capítulo II desta dissertação, no inquérito realizado, os inquiridos referiram que as ações de solidariedade social levadas a cabo pela FPF eram um fator importante na formulação de uma opinião sobre a organização. Esta é uma opinião também partilhada pela Federação, que explica na entrevista realizada que têm procurado “devolver o apoio que os portugueses dão às seleções nacionais de futebol intervindo nas maiores causas de emergência social que tem acontecido no país nos últimos anos”. Os representantes da FPF deram como exemplos os fundos angariados para a reconstrução de casas de famílias que ficaram devastadas nos incêndios que assolaram o país em 2017 e, mais recentemente, a angariação de fundos para pessoas que estão a ser muito afetadas pela crise económica resultante da pandemia, a disponibilização dos recursos da FPF, como a Casa dos Atletas, para apoio ao Sistema Nacional de Saúde e o apoio do staff da Federação na realização de testes epidemiológicos. De acordo com os próprios, este trabalho que tem sido desenvolvido na área de intervenção social é de tal forma valorizado que acabou por se tornar na “marca de água da FPF”.

Avaliando agora a forma como estes esforços são comunicados, ao iniciarmos este estudo exploratório para analisar a divulgação das iniciativas e programas de Responsabilidade Social Corporativa da Federação Portuguesa de Futebol, rapidamente nos apercebemos que, no caso desta organização desportiva, o método privilegiado para a comunicação dos seus esforços de RSC é o seu website, onde, dentro da área “Institucional”, existe uma secção exclusivamente dedicada à [Responsabilidade Social da FPF](#). Já nas redes sociais da FPF - Facebook, Instagram, LinkedIn e Twitter -, a presença deste tipo de conteúdo é bastante reduzida, à exceção do LinkedIn. De seguida, abordaremos com mais detalhe todas estas questões e apresentaremos algumas das conclusões que obtivemos.

#### **III. 6. 1. Website**

Ao abrirmos esta secção sobre a política de Responsabilidade Social da FPF, deparamo-nos de imediato com aquilo que é a sua missão e objetivo com a implementação deste tipo de iniciativas. Para a Federação Portuguesa de Futebol, a “importância de que o futebol se reveste perante a opinião pública configuram-no enquanto fator de influência para a promoção e desenvolvimento de ações de cariz social”. Neste sentido, a organização desportiva procura desenvolver “várias iniciativas de responsabilidade social que contribuem para o aumento da qualidade de vida e bem-estar da sociedade civil portuguesa”.



Figura 1 – Página dedicada à Responsabilidade Social da FPF

Fonte: Imagem retirada do site da FPF

Para o efeito, definiu três áreas de atuação primordiais que orientam todos os seus projetos e iniciativas de RSC: Diversidade e Inclusão, Saúde e Ambiente. De acordo com a FPF, “atividades que promovem o combate ao desperdício alimentar e a acessibilidade a pessoas com mobilidade reduzida, bem como ações de voluntariado e doações de material desportivo a instituições de solidariedade que trabalham com crianças e jovens são levadas a cabo de forma regular”. Destacar ainda que, no website, é-nos apresentada uma *hashtag* criada pela FPF, a #TudoPorPortugal, com o objetivo de agregar todo o conteúdo produzido que esteja relacionado com as suas atividades de RSC, bem como de garantir uma maior divulgação das mesmas e para sinalizar a preocupação e a participação da organização desportiva neste tipo de iniciativas.

De seguida, iremos abordar com mais detalhe cada um destes três pilares que regem a política de Responsabilidade Social da organização.

## **Diversidade e Inclusão Social:**

A FPF acredita que o futebol pode assumir-se como um motor determinante para o desenvolvimento de uma sociedade mais inclusiva, tendo-se, por isso, comprometido a garantir que todas as pessoas têm a possibilidade de jogar futebol em Portugal e a assegurar que os valores deste desporto inspiram as gerações futuras a construir um futuro melhor. Neste sentido, a FPF tem apostado no “apoio a instituições e ONG que trabalhem com pessoas portadoras de deficiências, promovendo a sua participação em competições e prática de futebol” e no combate a qualquer forma de discriminação, com o objetivo de estimular a coesão numa sociedade cada vez mais fragmentada.

Dentro desta categoria, a FPF dá destaque ao Prémio Futebol para Todos, que tem como principal objetivo “envolver a sociedade civil em temas tão prementes como são o combate à discriminação e a promoção da inclusão social” e que é atribuído a instituições sem fins lucrativos cujos projetos considerem a prática do futebol o veículo promotor para o combate à discriminação e à promoção da integração social de crianças, jovens, adultos e pessoas portadoras de qualquer tipo de deficiência. A entrega deste prémio iniciou-se em 2018 e, desde aí, já foi atribuído a seis instituições num valor total de 100 mil euros.

Além deste prémio, a FPF dá ainda destaque a um conjunto de outros projetos e iniciativas que procuram promover a diversidade e inclusão social, entre os quais o Projeto 23 Bolseiros, um programa de bolsas de estudo atribuídas a 23 alunos que frequentam o 10.º ano no presente ano letivo e que “procura desenvolver 3 vertentes: educação, através da promoção do mérito académico, englobando progressão; desporto, através da promoção da participação desportiva; cidadania, através participação em projetos no âmbito da Cidadania e Desenvolvimento ou outros projetos em que o aluno está envolvido ou que pretende desenvolver, tanto em contexto escolar como extraescolar”. Embora com menos destaque, são ainda dadas a conhecer outras iniciativas desenvolvidas por esta organização desportiva neste âmbito:

1. A parceria entre a FPF e a Amnistia Internacional, que resultou num filme contra a discriminação e de promoção dos Direitos Humanos para assinalar o Dia Internacional da Não Violência e da Paz nas Escolas, “passando a mensagem de que o racismo, a xenofobia e a discriminação não têm lugar no futebol”;

2. O projeto “Eu Jogo Pelos Direitos Humanos”, também em parceria com a Amnistia Internacional, lançado em setembro de 2020 com o objetivo de sensibilizar e educar para os direitos humanos através do desporto, por meio de, entre outras ações de consciencialização para os Direitos Humanos, formação específica em Direitos Humanos para jogadores, adeptos, dirigentes, treinadores, árbitros, jornalistas e outros membros do futebol e sociedade interessados.

3. O projeto europeu iFLipp (Innovating Football Leadership: Inclusion through Policy and Practice) que procura a inclusão no futebol, mais concretamente através da investigação sobre qual o estado atual da representatividade das mulheres, em geral, e muito em particular das minorias étnicas, nas posições de liderança no futebol. Para o desenvolvimento deste projeto estão previstas diversas iniciativas, como a criação de um Curso Online (MOOC), de uma plataforma online para a comunidade, da produção de um manifesto com recomendações de políticas e ações, e ainda a realização de mais reuniões, workshops e conferências, até que seja possível alcançar o grande objetivo do projeto: apoiar práticas inclusivas de liderança, e promover a igualdade de oportunidades e boa governança no futebol.

4. O movimento #DeixaJogar para promover o *fair-play* dentro do campo e fora dele. O principal objetivo é combater os episódios de mau comportamento nas bancadas e consciencializar os encarregados de educação e público em geral para os efeitos nocivos dos mesmos e, ao mesmo tempo, promover as boas práticas e os bons exemplos de *fair-play*.

### **Saúde:**

No que diz respeito a esta categoria, “a Federação Portuguesa de Futebol desenvolve várias iniciativas em prol da promoção da Saúde utilizando a prática do futebol enquanto força motriz da dinamização de ações de *engagement* com a sociedade civil”, sendo a promoção de hábitos de vida saudáveis, com a prática de desporto frequente e a adoção de comportamentos alimentares sustentáveis, um dos seus principais objetivos. Neste âmbito da Saúde, na sua página de Responsabilidade Social, a FPF dá destaque a dois projetos relacionados com a promoção da atividade física: o “EUROFIT” e o “Futebol é Medicamento”.

O “EUROFIT” diz respeito a uma parceria entre a FPF, a Direção-Geral de Saúde (DGS) e a Faculdade de Motricidade Humana para a disseminação do European Fans in Training (EUROFIT), um programa que procura enraizar hábitos de vida saudáveis através da força social do futebol. O projeto levado a cabo pela organização desportiva visa criar sinergias entre investigadores, profissionais de saúde, clubes, treinadores e adeptos para aumentar a consciência acerca dos benefícios do impacto da atividade física regular e de uma alimentação equilibrada na saúde das pessoas. Já o projeto “Futebol é Medicamento” procura consciencializar para os benefícios do futebol recreativo para a saúde, uma vez que este tem demonstrado ser uma ferramenta eficaz na prevenção de doenças associadas ao estilo de vida de mulheres de meia-idade e jovens, incluindo a hipertensão, a diabetes tipo 2 e osteopenia. Além disso, no seu website, a FPF destaca ainda uma iniciativa pontual que levou a cabo no início de janeiro para ajudar a população sem-abrigo do município de Oeiras a enfrentar a vaga de frio que assolou o país com a distribuição de dezenas de casacos térmicos, habitualmente utilizado por jogadores e equipa técnica das Seleções Nacionais em deslocações a países mais frios.

Tendo em conta o contexto de pandemia que atravessamos, a FPF tem também desenvolvido inúmeras iniciativas que procuram ajudar no combate à COVID-19 e a fazer face a algumas das suas principais consequências. Neste sentido, nesta área da Saúde é ainda de destacar ações como:

1. A participação da FPF nos rastreios epidemiológicos através de 70 funcionários da organização que se voluntariaram para este efeito. Cada voluntário dedica entre três a quatro horas de trabalho diário para esta tarefa.
2. A disponibilização da Casa dos Atletas para acolher pacientes com COVID-19 em recuperação, transformando, assim, esta infraestrutura da FPF num hospital de campanha para ajudar no combate à pandemia.
3. A participação na campanha “Todos Por Todos”, a maior campanha solidária alguma vez feita em Portugal e que juntou a Missão Continente, a FPF, a TVI e a Laps Foundation na angariação de um milhão de vales alimentares solidários e mais de 460 mil euros em chamadas de valor acrescentado e transferências para apoiar as famílias portuguesas mais afetadas pela pandemia. Na totalidade, esta iniciativa reuniu mais de 1,2 milhões de euros, que incluem uma doação de 250 mil euros da Fundação Laps e as 150 toneladas de bens alimentares oferecidos

pela Missão Continente, que permitiram oferecer bens essenciais a estas famílias, que viram a sua alimentação e saúde serem postas em causa pela pandemia.

4. A participação da FPF noutras campanhas solidárias com o objetivo de ajudar as famílias mais carenciadas e afetadas pela pandemia de COVID-19 e também os profissionais de saúde e as IPSS, entre as quais a Campanha Emergência Alimentar, a campanha Unidos por Portugal, o movimento Energia do Natal e a campanha Nunca Desistir.

5. A comercialização de máscaras sociais, feitas a partir de cachecóis da Seleção Nacional e disponíveis na loja online da FPF, para ajudar na luta contra as desigualdades sociais com as receitas angariadas a reverterem para a Rede de Emergência do Banco Alimentar contra a Fome.

### **Ambiente:**

Desde 2017, a FPF tem vindo a alargar as suas práticas de Responsabilidade Social à área do Ambiente, promovendo a adoção de atitudes responsáveis e projetos inovadores em defesa de um planeta melhor, de forma a diminuir o impacto da sua atividade no meio ambiente. Ao longo destes anos, a FPF tem estado, por exemplo, empenhada em transformar a Cidade do Futebol numa infraestrutura mais sustentável e amiga do ambiente, graças à aposta na utilização de painéis solares para produção de águas quentes sanitárias e de água filtrada através de um complexo sistema de equipamentos de purificação. Além disso, a FPF foi também responsável por organizar uma iniciativa inédita ao associar pela primeira vez as alterações climáticas e a floresta a um jogo de futebol, certificando-o como um evento ambiental e socialmente responsável, com a transformação do jogo Portugal-EUA num evento Carbono Zero.

Além destas iniciativas, a FPF tem promovido também a adoção de novas práticas mais sustentáveis e amigas do ambiente, nomeadamente a diminuição das impressões nas máquinas multifunções instaladas nas suas infraestruturas; o desenvolvimento de uma parceria com a Re-Food para diminuir o desperdício alimentar que produz, através da doação das sobras das refeições realizadas na Cidade do Futebol a esta ONG para que as entreguem a famílias necessitadas; a disponibilização de carregadores energéticos para viaturas híbridas ou elétricas nos parques de

estacionamento da Cidade do Futebol; e, ainda, a implementação da contentorização para a reciclagem de resíduos em todas as divisões e departamentos da Cidade do Futebol, assim como cozinhas e zonas técnicas. A Federação Portuguesa de Futebol está ainda integrada no projeto europeu GOALS, cujo objetivo passa por melhorar a gestão ambiental das organizações desportivas envolvidas, promovendo sempre a obediência aos mais elevados padrões éticos, sociais e de responsabilidade ambiental, para assim diminuir o impacto do futebol e de toda a atividade da FPF no meio ambiente.

Por último, e regressando aqui novamente a uma perspetiva mais geral sobre a política de Responsabilidade Social da FPF, é ainda importante analisar se existe no website da organização desportiva alguma informação relativa à avaliação e medição do impacto destas iniciativas. Embora nalguns casos, as notícias e a informação disponibilizada por os projetos e iniciativas de RSC levadas a cabo pela FPF tenham algumas referências aos seus resultados finais e impacto social, nomeadamente valores angariados em campanhas, bens distribuídos em determinada iniciativa ou o número de pessoas apoiadas no âmbito daquela ação concreta, aquilo que nos apercebemos é que, tal como nas conclusões obtidas na revisão bibliográfica, também a Federação precisa de apostar um pouco mais nesta área, uma vez que este tipo de informação é escassa e pouco detalhada. Também no Boletim Estatístico trimestral que a organização publica é possível encontrar alguma informação sobre os seus programas de RSC, mas que envolve, sobretudo, descrições sobre os projetos e não tanto métricas e resultados que nos permitam avaliar a sua eficácia.

### **III. 6. 2. Redes Sociais**

Nas redes sociais, a aposta em publicações que permitam comunicar os esforços de Responsabilidade Social por parte da Federação Portuguesa de Futebol tem sido muito reduzida, o que impede que, muitas vezes, estas iniciativas cheguem ao conhecimento da generalidade dos públicos da organização. Tanto no Facebook, como no Instagram e no Twitter, durante o período analisado (entre outubro de 2020 e janeiro de 2021), foram poucas as publicações deste tipo que conseguimos encontrar. Ainda assim, na entrevista realizada à FPF, os representantes da organização afirmaram que a generalidade das iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa da Federação são

divulgadas nas páginas das redes sociais da FPF, como, por exemplo, o LinkedIn ou o Youtube do Canal 11 (excluído desta análise por não ser uma rede da Federação em si, mas sim do canal de televisão pertencente à FPF).

Em meados de novembro de 2020, a FPF partilhou no seu Twitter uma publicação sobre a campanha solidária “Todos por Todos”, que envolveu a recolha de bens essenciais e apoio monetário para ajudar famílias necessitadas que foram afetadas pela pandemia.

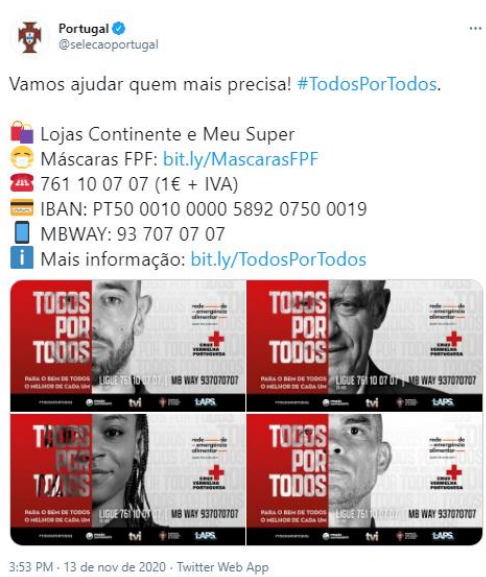


Figura 2 – Publicação partilhada no Twitter da FPF para divulgação da campanha solidária “Todos por Todos”

Fonte: Imagem retirada do Twitter da FPF

Já em janeiro de 2021, a FPF partilhou em todas as suas redes sociais mais duas publicações relacionadas com as suas iniciativas de Responsabilidade Social: uma delas referente à disponibilização da Casa dos Atletas para a recuperação de doentes COVID-19; e uma outra com o filme contra a discriminação gravado em parceria com a Amnistia Internacional, a propósito do Dia Internacional da Não Violência e da Paz nas Escolas, a sensibilizar para os Direitos Humanos.

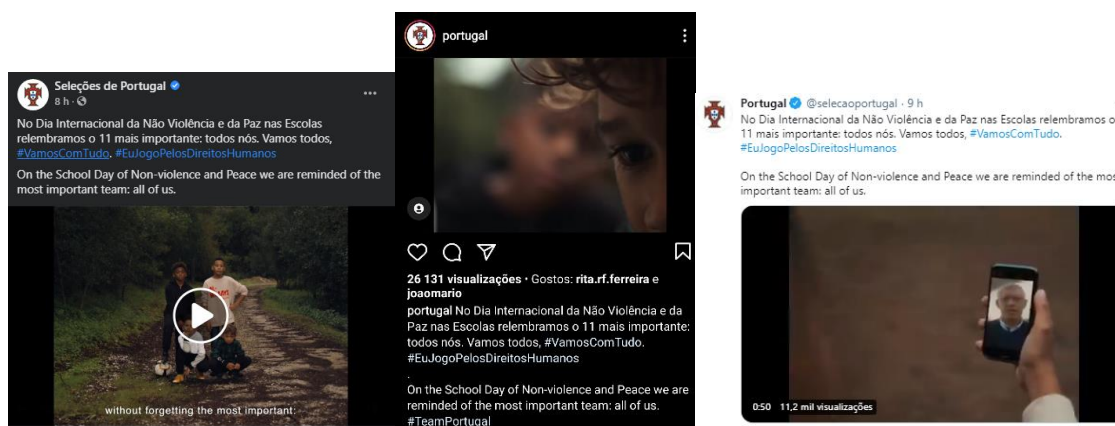


Figura 3 – Publicações com o filme realizado pela FPF e Amnistia Internacional contra a discriminação

Fonte: Imagem retirada do Facebook, Instagram e Twitter da FPF

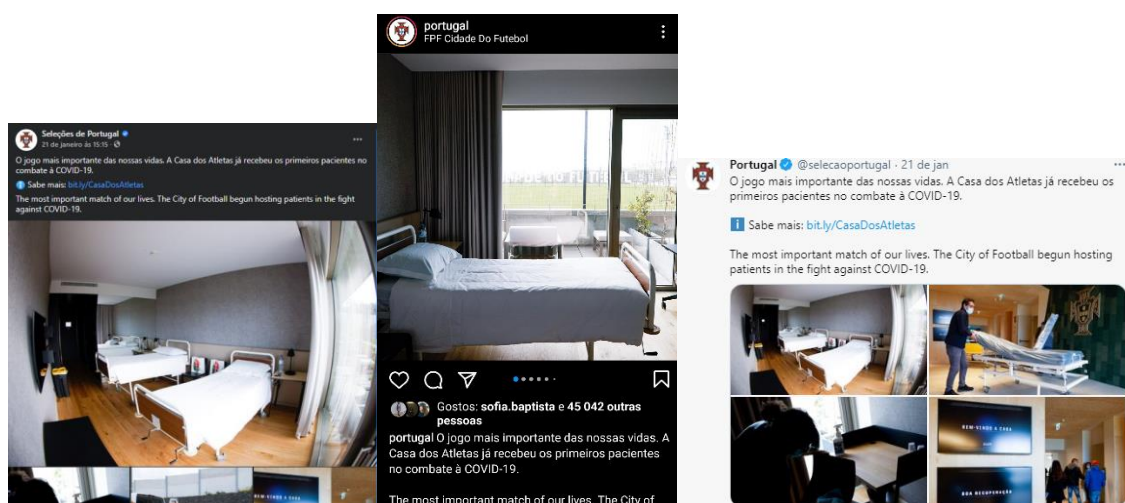


Figura 4 – Publicações sobre a abertura da Casa dos Atletas aos doentes COVID-19

Fonte: Imagem retirada do Facebook, Instagram e Twitter da FPF

Apenas o LinkedIn foge a esta regra, uma vez que é uma plataforma digital com um grande enfoque na divulgação deste tipo de iniciativas por parte da FPF e é a mais utilizada pela organização desportiva neste âmbito. De seguida, iremos analisar um pouco mais aprofundadamente de que forma é que a FPF utiliza esta rede social para comunicar a sua política de Responsabilidade Social

## LinkedIn:

O LinkedIn, sendo uma rede social com características distintas e com um foco muito mais profissional do que de entretenimento, é utilizado, no caso concreto da FPF, para dar a conhecer, entre outros temas, os projetos e iniciativa de Responsabilidade

Social da organização. Por esta razão, para estudarmos de que forma é que a FPF comunica os seus esforços de RSC ao nível das redes sociais, é nesta plataforma digital que nos devemos focar.

Assim, ao investigarmos o perfil de LinkedIn da Federação Portuguesa de Futebol, rapidamente nos apercebemos que uma grande maioria dos conteúdos aqui partilhados neste âmbito da Responsabilidade Social são hiperligações para as notícias publicadas no seu website oficial com uma descrição muito curta que sugere à sua comunidade qual o tema do projeto ou iniciativa em causa, quem são os parceiros e qual o objetivo da FPF com esta ação. Em relação aos projetos de RSC propriamente ditos que aqui são divulgados, estes são os mesmos já enunciados e descritos anteriormente a propósito da secção no site oficial da FPF destinada a este tipo de iniciativas, ou seja, muito focados na diversidade e inclusão social, saúde e ambiente, sendo que, ao longo do período analisado, verificou-se também um grande enfoque em iniciativas relacionadas com o combate à pandemia da COVID-19 nas suas mais diversas vertentes.



Figura 5 – Exemplo de posts de Responsabilidade Social Corporativa no LinkedIn da FPF

Fonte: Imagem retirada do LinkedIn da FPF

Salientar ainda que, do nosso ponto de vista, a grande vantagem que este tipo de rede social traz para a divulgação das iniciativas de Responsabilidade Social da FPF é o facto de permitir que a informação chegue a um muito maior número de pessoas quando comparado com o seu website, uma vez que, através desta plataforma, alcança diariamente mais de 24 mil pessoas, enquanto, por outro lado, nada garante que um número semelhante de pessoas visite o seu site todos os dias e tenha acesso a estas informações. Além disso, a utilização de uma rede social como o LinkedIn com este

fim, ao contrário do website oficial, permite também que a FPF tenha acesso a algum tipo de feedback dos seus públicos relativamente às suas ações e projetos de Responsabilidade Social, sendo que os seus seguidores podem expressar a sua opinião em relação aos mesmos deixando um comentário ou reagindo à publicação através dos emojis disponíveis, que são, na grande maioria dos casos, muito positivos.

### **III. 7. Conclusões e limitações**

Quando, no último capítulo, verificámos a importância e o impacto que a Responsabilidade Social pode ter para uma organização desportiva, e em particular para a sua reputação, tornou-se evidente a necessidade de analisar de forma mais aprofundada como é que a RSC é utilizada e afeta as organizações desportivas e o trabalho de Relações Públicas desenvolvido no seio das mesmas. Como pudemos comprovar na revisão de literatura realizada, a Responsabilidade Social é, muitas vezes, vista como mais uma área dentro das funções do especialista em Relações Públicas (embora esta não seja a forma mais correta de analisar a relação entre ambas) e também dada a sua eficácia e os benefícios que acarreta para a organização desportiva na mediação da relação entre estas e os seus públicos.

Contudo, como também pudemos perceber na revisão bibliográfica e depois na análise das principais plataformas digitais da FPF, esta não é uma temática fácil de analisar e que se rejeia por um modelo único que é adotado pela generalidade das organizações desportivas apenas com meras adaptações. Não só a forma como encaram o conceito de “Responsabilidade Social Corporativa” é distinto, como também a forma como o aplicam no seu trabalho diário e as temáticas que abordam são diversas e muito variáveis de contexto para contexto. Ainda assim, graças à análise mais aprofundada que fizemos para este caso de estudo, conseguimos perceber que existem alguns pontos comuns na forma como a maioria das organizações desportivas olham para a responsabilidade social, nomeadamente ao nível das “responsabilidades” a que dão mais importância, com as sociais e as ambientais a assumirem cada vez mais um lugar de destaque; no que diz respeito a algumas ações ou projetos que são implementados, como, por exemplo, o apoio a ONG ou instituições sociais, a utilização dos jogadores para dar mais visibilidade a estas iniciativas ou a utilização de eventos desportivos para pôr em prática alguns princípios socialmente responsáveis, à semelhança do que a FPF fez ao organizar o primeiro jogo Carbono Zero; ou até mesmo nas principais desafios

que as organizações enfrentam neste âmbito, ou seja, a comunicação destas atividades e a avaliação e medição da sua eficácia. No entanto, é importante realçar que não é adequado generalizar estas conclusões para todas as organizações desportivas tendo por base apenas um único caso de estudo, pelo que é necessário apostar num estudo mais aprofundado sobre estas questões, sobretudo com um grande enfoque naquilo que é a realidade prática das organizações desportivas.

Ao nível dos dois grandes desafios relacionados com a RSC no seio das organizações desportivas que apresentámos na revisão bibliográfica, podemos confirmar que estes também são visíveis na Federação Portuguesa de Futebol, sendo que tanto ao nível da comunicação como da avaliação e medição deste tipo de ações (ou pelo menos na divulgação destes resultados) são algumas das dificuldades que se fazem sentir e vários os aspetos que podem ser melhorados, de modo a que este tipo de programas seja mais eficaz e tenham um impacto ainda mais positivo na relação estabelecida entre a organização desportiva e os seus públicos. Por exemplo, embora a FPF tenha tido a preocupação de criar uma área específica no seu site dedicada ao seu programa de Responsabilidade, aquilo que percebemos é que as redes sociais com maior acesso por parte dos seus públicos (Facebook, Twitter e Instagram) acabaram por não refletir este esforço de comunicação e de divulgação destes projetos e iniciativas, sendo que apenas o LinkedIn foi utilizado com este propósito, muito provavelmente, devido às características próprias desta plataforma digital. Já no que diz respeito à avaliação e medição dos resultados destas ações, não encontramos muita informação, apenas alguns dados mais concretos nalgumas iniciativas que envolviam também outras organizações não desportivas com grande reconhecimento público, por isso não foi possível perceber se de facto não existe esta preocupação por parte da organização desportiva ou se, por outro lado, esta análise até é realizada, mas não é comunicada à generalidade dos seus públicos. Em qualquer um dos casos, acreditamos que, no futuro, esta devia ser uma área mais explorada pela FPF, uma vez que pode contribuir para construir uma relação mais transparente e leal entre a organização e os seus públicos, tal como avançávamos na revisão bibliográfica.

Apesar de termos conseguido chegar a algumas destas conclusões apenas analisando as plataformas digitais da FPF, a verdade é que só com estas informações não é possível compreender com exatidão todos os fenómenos e aspetos mencionados ao longo deste capítulo. É essencial que se proceda a uma análise mais aprofundada

sobre a forma como a Responsabilidade Social é aplicada no seio da organização desportiva, entrevistando alguns dos responsáveis envolvidos na organização deste tipo de iniciativas e na sua comunicação ou através da observação no terreno, de modo a analisar os processos e as motivações envolvidas em todas estas decisões e ações. Além disso, para que esta análise seja mais exata e para que as conclusões aqui enunciadas possam ser generalizadas para a maioria das organizações desportivas (pelo menos dentro da realidade e contexto nacional), é fundamental que este estudo se alargue a um maior número de organizações desportivas, de modalidades e dimensões distintas. Só assim conseguiremos perceber de uma forma mais abrangente como é que as Relações Públicas, e neste caso concreto esta dimensão da Responsabilidade Social, é implementada e afeta as organizações desportivas nacionais, dando-nos também mais ferramentas para construir e gerir uma melhor relação com os seus vários públicos.

Por fim, deixar ainda uma nota acerca de dificuldade de analisar uma realidade que se rege por um conceito tão aberto e diversificado, que pode ser entendido e aplicado de formas distintas e que não possui um modelo único e generalizado que nos permita analisar o seu universo de acordo com uma perspetiva mais científica. É, por isso, também importante que a comunidade científica de uma forma geral continue a estudar e a analisar este fenómeno da Responsabilidade Social Corporativa, de modo a que cada vez mais tenhamos uma visão mais exata acerca de tudo o que está inerente a este conceito e que sirva de ponto de partida para pesquisas cada vez mais minuciosas e concretas sobre as suas mais diversas dimensões.

## CONCLUSÕES

Ao longo dos últimos dois capítulos fomos tentando aprofundar esta questão sobre o papel das Relações Públicas nas organizações desportivas e as dimensões que estas englobam e que são utilizadas na comunicação estratégica destas instituições, olhando para o caso concreto da Federação Portuguesa de Futebol para analisar todas estas problemáticas. Com este propósito, logo no início desta dissertação definimos uma pergunta de partida que iria orientar toda a nossa linha de investigação e que ia ao encontro daquele que era o objetivo desta tese, isto é, entender de que forma é que as Relações Públicas eram utilizadas pelas organizações desportivas e também quais as dimensões que eram principalmente usadas pelas mesmas com este fim. Assim sendo, a pergunta que colocámos foi: *qual o papel e a importância das Relações Públicas na FPF?*.

Respondendo agora a esta pergunta de uma forma mais geral, a realidade é que esta dissertação nos permitiu perceber que as Relações Públicas têm realmente um papel central nas organizações desportivas, nomeadamente em dimensões como a gestão da sua comunidade (públicos online e offline), a gestão da sua imagem e reputação ou na promoção e divulgação das suas iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa. Dentro destas dimensões, são inúmeras as atividades que um profissional de Relações Públicas tem de desempenhar no seio das organizações desportivas. Graças à revisão da literatura, verificámos também que as redes sociais estão a moldar muito aquilo que é a comunicação das organizações, e ainda mais daquelas ligadas ao mundo do desporto, e, conseqüentemente, a trazer novos desafios, mas também benefícios às Relações Públicas no contexto das organizações desportivas. Foi por essa razão que, em todos os capítulos da tese, quisemos abordar esta questão dos media digitais e tentar compreender de que forma é que afetavam este processo de comunicação e o trabalho dos profissionais de Relações Públicas. Agora, depois de finalizado todo o trabalho de investigação, podemos afirmar que as redes sociais digitais vieram apoiar o crescimento das Relações Públicas enquanto estratégia de comunicação no seio das organizações desportivas, uma vez que tornaram ainda mais visível a importância de planear e desenvolver uma relação de confiança e lealdade entre a organização e os seus diversos públicos (internos e externos); contribuíram para que a gestão da imagem e a reputação se tornassem um foco central para as mesmas, uma vez que as crises organizacionais

passaram também elas a ser mais recorrentes e com efeitos mais nefastos para estas instituições pelo caráter viral que estes canais digitais lhes conferem; e, por fim, permitiram também desenvolver uma relação mais próxima entre as organizações e os públicos, levando a uma maior compreensão daquilo que são as suas necessidades e expectativas, o que, por sua vez, levou a um incremento das iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa por parte das organizações desportivas, que passaram também a ser divulgadas (e muitas vezes geridas) pelos profissionais de Relações Públicas.

Outra conclusão importante a que chegámos com esta investigação, e neste caso concreto com a entrevista realizada à FPF, é que as próprias organizações desportivas já veem as Relações Públicas como algo essencial para o seu sucesso. No caso da FPF, isto é visível, por exemplo, através da criação de um departamento próprio, distinto e separado do de Marketing, e também por ser já uma técnica com um papel muito definido naquilo que é a sua estratégia de comunicação. A este propósito, recordemos as declarações dos representantes da FPF em que afirmaram que as estratégias de Marketing e Relações Públicas tinham um peso semelhante na sua comunicação nas redes sociais e que “o envolvimento articulado das duas áreas é essencial” para o seu sucesso.

Recordemos agora como esta dissertação se foi desenvolvendo, de forma a chegarmos a estas conclusões, e quais as perguntas de partida secundárias que inicialmente definimos para cada um dos capítulos, de modo a orientar a pesquisa levada a cabo. No segundo capítulo, a pergunta de partida secundária foi *Qual o papel das Relações Públicas na gestão da Imagem e Reputação das organizações desportivas?* e o grande objetivo era compreender de que forma é que a gestão da imagem e reputação, apontada pela Federação como uma das áreas em que mais se focam nas suas redes sociais, se insere no trabalho de um profissional de RP numa organização desportiva e como é que este gere estes dois ativos essenciais para o sucesso de qualquer organização. Por fim, decidimos focar o terceiro capítulo na segunda área que era referida pela FPF como sendo central na sua comunicação através dos seus canais digitais, a Responsabilidade Social Corporativa, a fim de perceber como é que esta dimensão afeta e é utilizada pelas RP na gestão da relação entre as organizações desportivas e os seus públicos, formulando, para isso, a seguinte pergunta de partida secundária: *Como é que a Responsabilidade Social Corporativa é utilizada e*

*afeta as organizações desportivas e o trabalho de Relações Públicas desenvolvido no seio das mesmas?.*

Em termos das conclusões que podemos retirar da investigação efetuada ao longo desta dissertação, logo no primeiro capítulo, quando apresentámos o tema e falámos da sua pertinência para esta pesquisa, foi possível identificar algumas daquelas que são consideradas as principais dimensões das RP, nomeadamente, a gestão da relação com os públicos, a gestão da imagem e reputação e a Responsabilidade Social Corporativa. Ora, todas estas dimensões foram sendo abordadas e analisadas nos capítulos que compõem esta dissertação, o que significa que, embora não nos tenhamos debruçado sobre todas as dimensões das RP, conseguimos aprofundar algumas das principais e aplicá-las ao contexto da FPF, assegurando, assim, a qualidade da investigação e justificando a pertinência das questões de partida (primária e secundárias) formuladas.

No segundo capítulo aprofundámos a questão da gestão da imagem e reputação, dois ativos essenciais a qualquer organização, mas que ganham um peso mais significativo (pela volatilidade dos resultados desportivos) e se deparam com desafios extra no caso das organizações desportivas. Desta forma, graças à revisão de literatura e ao questionário que realizámos neste capítulo, pudemos concluir que as RP têm um papel essencial na gestão da imagem e reputação, sendo que estes ativos estão diretamente dependentes da relação que se estabelece entre a organização e os seus públicos, que, por sua vez, é crucial na resposta a uma crise organizacional, podendo, nalguns casos, impedir que esta aconteça e, noutros, que esta assuma proporções que possam pôr em causa a reputação positiva que já tinha sido construída.

Ainda relativamente a este aspeto, a pesquisa realizada neste segundo capítulo permitiu-nos compreender quais os elementos que maior impacto têm na imagem e reputação de um organização desportiva como a FPF, entre os quais se destaca a opinião dos públicos, nomeadamente a expressada através das redes sociais, evidenciando, uma vez mais, a importância das RP neste processo, bem como destes media digitais. A estes juntam-se os resultados desportivos, que perderam peso, mas ainda têm um forte impacto na reputação das organizações desportivas; as ações de responsabilidade social praticadas pela organização, dado o crescente interesse e preocupação dos públicos com causas sociais; e a resposta dada às crises organizacionais, visível nos dados do questionário no que diz respeito à resposta à crise da COVID-19 por parte da FPF, onde

se verifica que uma grande parte dos inquiridos alterou positivamente a imagem que tinha da organização, contribuindo assim para uma reputação também cada vez mais favorável.

. Num primeiro momento, uma das conclusões a destacar acerca da pesquisa feita no terceiro capítulo prende-se com o facto de a RSC não ser vista por todas as organizações desportivas da mesma forma e de não haver um modelo de análise que seja transversal a todas elas, podendo estas instituições interpretá-la à luz de conceitos distintos ou aplicando-a no seu dia a dia de formas completamente variadas e com diferentes fins. Contudo, foi possível identificar alguns aspetos que são comuns à generalidade das organizações desportivas, entre as quais a FPF, no que diz respeito à RSC, nomeadamente ao nível das “responsabilidades” a que dão mais importância, com destaque para as sociais e ambientais; no que diz respeito a algumas ações ou projetos que são implementados, como, por exemplo, o apoio a ONG ou instituições sociais, a utilização dos jogadores para dar mais visibilidade a estas iniciativas ou a utilização de eventos desportivos para pôr em prática alguns princípios socialmente responsáveis, como a FPF fez ao organizar o primeiro jogo Carbono Zero; ou até mesmo nas principais desafios que as organizações enfrentam neste âmbito, ou seja, a comunicação destes esforços de responsabilidade social e a avaliação e medição da sua eficácia. Ainda assim, queremos deixar aqui bem explícito que preferimos não generalizar estas conclusões obtidas a partir de uma análise de um único estudo de caso a todas as organizações desportivas, sendo que acreditamos que é necessária uma investigação mais aprofundada sobre estas questões, sobretudo com um grande enfoque naquilo que é a realidade prática das organizações desportivas, para que isto seja possível.

Tal como já se tinha verificado no capítulo anterior, também aqui, neste âmbito da RSC, as redes sociais acabam por ter um papel preponderante para os profissionais de RP. Embora a FPF tenha afirmado na entrevista que o site era o canal de eleição para comunicar este tipo de iniciativas, a realidade é que estas plataformas digitais também são usadas para este efeito, sobretudo o LinkedIn. Além disso, como já referimos anteriormente nas conclusões do segundo capítulo, é, sobretudo, através das redes sociais digitais que os profissionais de Relações Públicas conseguem averiguar quais são as necessidades dos seus públicos, o que eles procuram a este nível da RSC e se estão a ir ao encontro das suas expectativas. Mais uma vez, fica aqui visível a

interligação entre as várias dimensões das Relações Públicas e a sua importância para o sucesso das organizações desportivas.

Ainda sobre esta questão da comunicação das atividades de RSC nas redes sociais digitais, no caso da FPF, verificámos que as redes sociais com maior acesso por parte dos seus públicos (Facebook, Twitter e Instagram) acabaram por não refletir este esforço de divulgação destes projetos e iniciativas, sendo que a apenas o LinkedIn foi utilizado com este propósito, muito provavelmente, devido às características próprias desta plataforma digital. Defendemos, por isso, que esta deve ser uma questão melhor explorada pela FPF, uma vez que pode contribuir para construir uma relação mais transparente e leal entre a organização e os seus públicos, tal como avançávamos na revisão bibliográfica.

Tal como ao nível da comunicação, também na avaliação e medição deste tipo de ações (ou pelo menos na divulgação destes resultados) é possível identificar algumas dificuldades sentidas pela FPF e vários aspetos que podem ser melhorados, de modo a que este tipo de programas seja mais eficaz e tenha um impacto ainda mais positivo na relação estabelecida entre as organizações desportivas e os seus públicos. É de lembrar que no terceiro capítulo estas duas áreas foram mencionadas como sendo os dois grandes desafios relacionados com a RSC que se impõem às organizações desportivas. Neste sentido, no que diz respeito à avaliação e medição dos resultados destas ações, não encontramos muita informação por parte da FPF, à exceção de alguns dados mais concretos sobre iniciativas que envolviam também outras organizações não desportivas, por isso não foi possível perceber se de facto não existe esta preocupação por parte da organização desportiva ou se, por outro lado, esta análise até é realizada, mas não é comunicada à generalidade dos seus públicos. Aqui é importante referir que, de um ponto de vista mais geral e em resposta a uma pergunta sobre a monitorização e avaliação da comunicação digital da FPF, a organização afirmou que “a monitorização e a avaliação dos dados são feitas em permanência em ferramentas próprias (sempre disponíveis de forma automática)”. Portanto, embora este trabalho seja feito, a verdade é que ele não é posto à disposição do público em geral, pelo que, à semelhança do que defendemos para a questão da comunicação, aqui também acreditamos que esta é uma área que pode ser melhorada pela FPF, de forma a torná-la mais transparente e acessível aos seus vários públicos, fomentando, assim, uma relação de confiança e lealdade entre ambos.

Portanto, e deixando aqui só uma nota final, torna-se óbvio como todos estes fenómenos e dimensões das Relações Públicas estão interligados e fazem com que esta estratégia se torne central naquilo que é a comunicação das organizações desportivas, analisadas aqui à luz da realidade da Federação Portuguesa de Futebol. É por esta razão que acreditamos que esta problemática do papel e das dimensões das RP envolvidas na comunicação das organizações desportivas deve continuar a ser investigada, para que se possa aprofundar as análises e chegar a conclusões mais concretas e que possam ser aplicadas à generalidade das organizações desportivas. Esta foi uma das grandes limitações com que nos deparámos ao longo desta dissertação, a falta de trabalhos científicos que abordem esta problemática das RP nas organizações desportivas e a impossibilidade de realizar um trabalho de investigação mais profundo e que envolvesse também outras organizações desportivas, de diferentes dimensões (ligas, clubes, associações, etc.), das mais variadas modalidades e de contextos diversificados (regionais, nacionais ou até mesmo internacionais).

Acreditamos ainda que o aprofundamento da investigação desta problemática permitirá também desenvolver alguns modelos de análise que nos ajudem a tratar as questões aqui abordadas de forma mais simples e que facilitem pesquisas futuras. É importante que a investigação científica relacionada com a problemática das Relações Públicas nas organizações desportivas se desenvolva para que estes profissionais adquiram mais e melhores ferramentas para desempenharem a sua função e assegurarem o sucesso destas instituições.

Por último, deixar uma nota final relacionada com a estrutura desta dissertação e com as possibilidades que a mesma oferece. Ao optarmos por capítulos que se relacionam por terem em comum o mesmo objeto de estudo e abordarem a mesma temática, mas que funcionam como estudos de caso quase independentes, temos a possibilidade de publicá-los individualmente enquanto artigos. Isto é uma mais-valia, sobretudo, se nos quisermos debruçar exclusivamente sobre cada uma das dimensões das Relações Públicas aqui tidas em conta.

## APÊNDICES

### **Apêndice I – Entrevista à FPF sobre as Relações Públicas nas organizações desportivas**

**Introdução:** Este estudo acontece no âmbito de uma investigação de mestrado com o título “As dimensões das Relações Públicas nas Organizações Desportivas: A Federação Portuguesa de Futebol (FPF) como estudo de caso.” que tem por objetivos averiguar e analisar de que forma é que as Relações Públicas são utilizadas no seio das organizações desportivas e quais as dimensões que se destacam neste contexto.

Esta entrevista tem uma duração prevista de 30 minutos.

#### **Parte I – Estratégia**

1. Indique a sua idade, género, função que ocupa na FPF e há quanto tempo a executa e área da sua formação de licenciatura.
2. Como foi pensada a estratégia de comunicação da FPF? Pode descrever o processo?
3. Como se articula a estratégia de comunicação da FPF no site e redes sociais digitais?
4. O que caracteriza a estratégia da FPF nas redes sociais: predomínio do Marketing ou das Relações Públicas? Porquê?
5. Quais as áreas das Relações Públicas utilizadas nas redes sociais da FPF (Gestão de Crise, Comunicação Interna, Gestão da Imagem e Reputação, Responsabilidade Corporativa)? Como se efetivam?
6. Quais são os públicos prioritários da FPF? Como foi feita esta escolha?
7. Quais os canais digitais mais utilizados pela FPF para gerar engagement nos públicos?
8. Como e com que periodicidade é monitorizada e avaliada a comunicação digital da FPF?

## **Parte II– Gestão da Imagem**

- 9.** A FPF possui alguma estratégia de Relações Públicas com foco na Gestão da Imagem e da Reputação da FPF? Em caso afirmativo, como se concretiza?
- 10.** A FPF possui algum plano para evitar e/ou dar resposta a eventuais crises? Em caso afirmativo, qual o canal de comunicação preferencial para essa ocasião?
- 11.** Em fevereiro de 2020, a Seleção Nacional de Futebol foi distinguida como a marca com melhor índice de reputação no desporto nacional num estudo da Global RepScore Pulse e a Federação Portuguesa de Futebol foi destacada pela consistência e sustentabilidade reputacional referente aos últimos anos. Na sua opinião, quais os principais fatores que estão na origem desta distinção?
- 12.** Num inquérito feito no âmbito desta tese, em maio de 2020, a 115 pessoas, os inquiridos referiram que as ações de solidariedade social levadas a cabo pela FPF eram um fator importante na formulação de uma opinião sobre a organização. Considera que a Responsabilidade Social tem uma grande influência na reputação da FPF?
- 13.** Em que é que assenta o programa de RSC da FPF (principais eixos de ação, tipo de iniciativas, públicos envolvidos)?
- 14.** Considera que a comunicação das iniciativas de RSC através das redes sociais de uma forma mais generalizada traria mais benefícios para a FPF?

## **Apêndice II – Respostas da FPF à entrevista solicitada sobre as Relações Públicas nas organizações desportivas**

### **Parte I – Estratégia**

#### **1. Indique a sua idade, género, função que ocupa na FPF e há quanto tempo a executa e área da sua formação de licenciatura.**

Feminino, Relações Públicas e coordenação da área de responsabilidade social. 5 anos

#### **2. Como foi pensada a estratégia de comunicação da FPF? Pode descrever o processo?**

A estratégia é assente na visão, na missão e nos valores da FPF. A comunicação deve contribuir para reforçar o posicionamento da Federação como referência e motor do desenvolvimento do futebol em Portugal, através da dinamização e organização do futebol não profissional, da atividade das seleções, projetando o nome de Portugal pelo Mundo e atuando sempre dentro dos mais elevados padrões éticos e morais. Acresce um elevado sentido de responsabilidade social com projetos e iniciativas concretas [caso recente da transformação da Casa dos Atletas em unidade de retaguarda de apoio aos hospitais].

#### **3. Como se articula a estratégia de comunicação da FPF no site e redes sociais digitais?**

O site tem um perfil mais institucional e informativo. As redes sociais têm contribuído para aproximar as seleções dos adeptos, elevar o reconhecimento da marca e aumentar a visibilidade de Portugal a nível internacional.

#### **4. O que caracteriza a estratégia da FPF nas redes sociais: predomínio do Marketing ou das Relações Públicas? Porquê?**

Existe uma grande sintonia entre o marketing e as Relações Públicas. O envolvimento articulado das duas áreas é essencial também nas redes sociais

**5. Quais as áreas das Relações Públicas utilizadas nas redes sociais da FPF (Gestão de Crise, Comunicação Interna, Gestão da Imagem e Reputação, Responsabilidade Corporativa)? Como se efetivam?**

Gestão de imagem e reputação e responsabilidade corporativa. Promove-se uma estratégia partilhada com os parceiros.

**6. Quais são os públicos prioritários da FPF? Como foi feita esta escolha?**

É incontornável que seja a ‘família do futebol’ (associações, clubes, jogadores, treinadores, árbitros) e naturalmente os adeptos. Pelo facto de a FPF ser muito mais do que uma federação, em muitos casos o público a que nos destinamos é o país e todos os portugueses.

**7. Quais os canais digitais mais utilizados pela FPF para gerar engagement nos públicos?**

Site, Facebook e Instagram.

**8. Como e com que periodicidade é monitorizada e avaliada a comunicação digital da FPF?**

A monitorização e a avaliação dos dados são feitas em permanência em ferramentas próprias (sempre disponíveis de forma automática).

**Parte II– Gestão da Imagem**

**9. A FPF possui alguma estratégia de Relações Públicas com foco na Gestão da Imagem e da Reputação da FPF? Em caso afirmativo, como se concretiza?**

A credibilidade da imagem e a reputação e relevância da marca são essenciais para a FPF e essa preocupação não se esgota no âmbito desportivo. A FPF é muito mais do que

uma Federação e por isso posiciona-se noutras áreas e segmentos que reforçam a sua imagem e reputação.

**10. A FPF possui algum plano para evitar e/ou dar resposta a eventuais crises? Em caso afirmativo, qual o canal de comunicação preferencial para essa ocasião?**

Tem planos de comunicação para situações de crise ou emergência que estão devidamente adaptados aos variados contextos e circunstâncias. O site assume-se como canal prioritário e inicial para a comunicação.

**11. Em fevereiro de 2020, a Seleção Nacional de Futebol foi distinguida como a marca com melhor índice de reputação no desporto nacional num estudo da Global RepScore Pulse e a Federação Portuguesa de Futebol foi destacada pela consistência e sustentabilidade reputacional referente aos últimos anos. Na sua opinião, quais os principais fatores que estão na origem desta distinção?**

Obra feita, imagem de credibilidade e trajeto e sucesso desportivo. Um ano depois, a Seleção Nacional repetiu essa distinção.

**12. Num inquérito feito no âmbito desta tese, em maio de 2020, a 115 pessoas, os inquiridos referiram que as ações de solidariedade social levadas a cabo pela FPF eram um fator importante na formulação de uma opinião sobre a organização. Considera que a Responsabilidade Social tem uma grande influência na reputação da FPF?**

Sim, julgamos que o impacto que o trabalho que desenvolvemos na área de intervenção social tem sido bastante valorizado, é a nossa marca de água. Procuramos devolver o apoio que os portugueses dão às seleções nacionais de futebol intervindo nas maiores causas de emergência social que tem acontecido no país nos últimos anos. Tanto nos incêndios que assolaram o país e em que angariamos fundos para a reconstrução de casas de famílias que ficaram devastadas como agora angariando fundos para pessoas que estão a ser muito afetadas pela crise económica resultante da pandemia. Temos disponibilizado os nossos recursos para apoio ao sistema nacional de saúde como a Casa dos Atletas ou o apoio do nosso staff para a realização de testes epidemiológicos.

**13. Em que é que assenta o programa de RSC da FPF (principais eixos de ação, tipo de iniciativas, públicos envolvidos)?**

Os nossos principais eixos de atuação estão associados a causas de enorme importância na nossa sociedade: inclusão social e diversidade, saúde e ambiente. Na área da inclusão as nossas iniciativas vão desde campanhas de combate ao racismo no futebol como a promoção de um prémio monetário para projetos que promovam a inclusão através do futebol. Na área da saúde promovemos projetos que utilizem o futebol como um promotor de saúde e estilo de vida saudável, através da prática de exercício e alimentação correta. Temos várias parcerias com a Direção Geral de Saúde ou a Fundação Portuguesa de Cardiologia. Na área do ambiente o nosso trabalho passa por procurar diminuir todo o impacto que a nossa atividade tem no meio ambiente, seja nos eventos que realizamos ou também até na infraestrutura que é a casa das seleções nacionais, a Cidade do Futebol.

**14. Considera que a comunicação das iniciativas de RSC através das redes sociais de uma forma mais generalizada traria mais benefícios para a FPF?**

As nossas iniciativas são geralmente comunicadas nas páginas das redes sociais da FPF como por exemplo o LinkedIn ou o Youtube.

### **Apêndice III – Questionário sobre a Imagem e Reputação da FPF**

O questionário que se segue tem como objetivo analisar a imagem e a reputação da Federação Portuguesa de Futebol (FPF), conhecer alguns dos seus hábitos relativamente à utilização dos media digitais e compreender qual o impacto da comunicação de crise realizada pela organização no âmbito da COVID-19.

Note que este questionário é puramente académico e foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação - vertente de Comunicação Estratégica, no Seminário de Gestão da Imagem, lecionado na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração imprescindível à concretização deste estudo. As respostas a esta iniciativa são absolutamente confidenciais e exclusivas para tratamento de dados estatísticos. Todos os menores de 18 anos deverão solicitar o consentimento dos pais ou tutores legais para responder ao presente questionário.

#### ***Parte I: Hábitos de consumo digitais relacionados com a FPF***

##### **1. Género:**

Masculino

Feminino

##### **2. Faixa etária:**

- 15 - 20

- 21 – 30

- 31 - 40

- 41 – 50

- 51 – 59

- 60 – 69

- +70

##### **3. Costuma acompanhar o trabalho da Federação Portuguesa de Futebol?**

- Sim

- Não

**3.1. Se sim, através de que canais?**

- Televisão
- Jornais
- Pesquisa na Internet
- Redes sociais da FPF
- Site da FPF
- Newsletter da FPF
- Outro: \_\_\_\_\_

**3.2. Se acompanha o trabalho da FPF através das redes sociais, quais é que costuma seguir?**

- LinkedIn
- Facebook
- Instagram
- YouTube
- Twitter

**4. Com que frequência recorre à internet para partilhar a sua experiência/opinião?**

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

**4.1. Que tipo de experiência/opinião costuma expressar online?**

- Positiva
- Negativa
- Ambas

5. Já alguma vez partilhou a sua experiência/opinião em relação à FPF na Internet?

- Sim

- Não

6. Quando pesquisa online acerca da FPF, qual o seu objetivo?

- Avaliar o que é dito de negativo sobre a FPF

- Avaliar o que é dito de positivo sobre a FPF

- Verificar a veracidade das informações disponibilizadas nos canais oficiais da FPF

- Recolher informações adicionais sobre a FPF e as suas atividades

7. Considera que os comentários online influenciam a reputação das organizações?

- Sim

- Não

7.1. A presença de comentários negativos nas várias fontes online levam-no a mudar a sua opinião em relação à FPF?

- Sim

- Não

7.2. A presença de comentários positivos nas várias fontes online levam-no a mudar a sua opinião em relação à FPF?

- Sim

- Não

### ***Opinião sobre a FPF***

8. Das seguintes características, escolha as 3 que mais associa à FPF:

- Confiança

- Fiabilidade

- Corrupção

- Responsabilidade social

- Lealdade

**9.** Utilizando uma escala de de 1 a 5, onde 1 corresponde a “Pouco Importante” e 5 a “Muito Importante”, qual a importância que atribui a cada um dos seguintes pontos ao formar a sua opinião sobre a FPF.

- Resultados desportivos

- Informações obtidas através dos canais oficiais da FPF

- Informações obtidas através dos canais externos à FPF

- Notícias sobre os jogadores das seleções nacionais

- Se pratica ações de solidariedade social

- Reconhecimento de entidades de renome

- Polémicas que envolvem o futebol, o futsal ou o futebol de praia nacionais

- Comentários Positivos nas Redes Sociais/Blogues/Fóruns

- Comentários Negativos nas Redes Sociais/Blogues/Fóruns

- Opinião de amigos/familiares

**10.** Como descreveria a sua opinião sobre a FPF?

- Positiva

- Negativa

- Outra

- Qual? \_\_\_\_\_

### ***FPF e comunicação de crise***

**11.** Considera que a FPF deu uma resposta adequada à crise da COVID-19 no desporto português?

- Sim

- Não

- Talvez

- Não sei/Não quero responder

**12.** As ações levadas a cabo pela FPF durante este período alteraram de alguma forma a imagem que tinha da organização?

- Sim

- Não

**12.1.** Se sim, de que forma?

- Positivamente

- Negativamente

**12.2.** Porquê? \_\_\_\_\_

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abeza, G., O'Reilly, N., e Reid, I. (2013). Relationship Marketing and Social Media in Sport. *International Journal of Sport Communication*. 6, 120-142. Disponível em: <https://jacobsrsrc.files.wordpress.com/2015/11/relationship-marketing-sports.pdf>

Abuín-Penas, J., Babiak, K. e Martínez-Patiño, M. J. (2020). Athlete's philanthropy and social responsibility communication on social media during COVID-19. *Journal of Human Sport & Exercise*. 17 (1), 1-10. Disponível em: <https://www.jhse.ua.es/article/view/2022-v17-n1-athlete-s-philanthropy-social-responsibility-communication-social-media-covid-19>

Adams, W. C. (2000). Responding to the media during a crisis: It's what you say and when you say it. *Public Relations Quarterly*. 45 (1), 26-28. Disponível em: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=3e6b4d6f-065e-48aa-a807-fbdddada4960%40sdc-v-sessmgr02>

Anagnostopoulos, C. e Bason, T. (2015). Corporate social responsibility through sport: a longitudinal study of the FTSE100 companies. *Sport, Business and Management: An international Journal*. 5 (3), 218-241. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/281689684\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_through\\_sport\\_a\\_longitudinal\\_study\\_of\\_the\\_FTSE100\\_companies](https://www.researchgate.net/publication/281689684_Corporate_social_responsibility_through_sport_a_longitudinal_study_of_the_FTSE100_companies)

Anagnostopoulos, C. e López-Carril, S. (2020). COVID-19 and Soccer Teams on Instagram: The Case of Corporate Social Responsibility. *International Journal of Sport Communication*. 13 (3), 447-457. Disponível em: <https://journals.humankinetics.com/view/journals/ijsc/13/3/article-p447.xml>

Argan, M., Argan, M. T., Köse, H. e Gökalp, B. (2013). *Using Facebook As a Sport Marketing Tool: A Content Analysis on Turkish Soccer Clubs*. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/256616451\\_Using\\_Facebook\\_As\\_a\\_Sport\\_Marketing\\_Tool\\_A\\_Content\\_Analysis\\_on\\_Turkish\\_Soccer\\_Clubs](https://www.researchgate.net/publication/256616451_Using_Facebook_As_a_Sport_Marketing_Tool_A_Content_Analysis_on_Turkish_Soccer_Clubs)

Arraya, M. (2014). Estratégia: Simples e consistente. In M. Arraya & M. N'G. Silva (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva*. Lisboa: Visão e Contexto.

Athanasopoulou, P., Douvis, J. e Kyriakis, V. (2011). Corporate social responsibility (CSR) in sports: antecedents and consequences. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. 1 (4), 1-11. Disponível em: [http://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/athanasopoulou\\_p\\_douvis\\_j\\_and\\_kyriakis\\_v\\_article\\_8\\_vol\\_1\\_4.pdf](http://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/athanasopoulou_p_douvis_j_and_kyriakis_v_article_8_vol_1_4.pdf)

Babiak, K. e Wolfe, R. (2006). More Than Just a Game? Corporate Social Responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*. 15, 214-222. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.392.87&rep=rep1&type=pdf>

Babiak, K. e Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*. 23 (6), 717-742. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/286840888\\_Determinants\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_Professional\\_Sport\\_Internal\\_and\\_External\\_Factors](https://www.researchgate.net/publication/286840888_Determinants_of_Corporate_Social_Responsibility_in_Professional_Sport_Internal_and_External_Factors)

Balonas, S. (2014). Olhar o público interno: o fator crítico nas estratégias de responsabilidade social. In T. Ruão, R. Freias, P. Ribeiro e P. Salgado (Eds), *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas. Relatório de um debate* (pp. 73 -86). Universidade do Minho: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Disponível em: [http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs\\_ebooks/article/view/1996/1916](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/1996/1916)

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70. Disponível em: <https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/2%20Metodos%20quantitat%20e%20qualitat%20-%20IFES/Livros%20de%20Metodologia/10%20-%20Bardin,%20Laurence%20-%20An%C3%A1lise%20de%20Conte%C3%BAdo.pdf>

Batista, J. M. (2017). *Relações Públicas no Futebol em Portugal*. Disponível em: [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/6711/1/5523\\_11214.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/6711/1/5523_11214.pdf)

Benoit, W. L. (2015). Image Repair Theory in the Context of Strategic Communication. In *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York: Routledge. Disponível em: [http://thebookspdf.com/wp-content/uploads/woocommerce\\_uploads/2020/02/The-Routledge-Handbook-of-Strategic-Communication.pdf#page=328](http://thebookspdf.com/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2020/02/The-Routledge-Handbook-of-Strategic-Communication.pdf#page=328)

Boechat, A. C. e Barreto, A. M. (2018). Uma reflexão conceptual sobre a Responsabilidade Social Corporativa e a sua relação com a Comunicação Estratégica. *Media & Jornalismo*. 18 (33), 25-41. Disponível em: [https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462\\_33\\_2/4910](https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_2/4910)

Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C. e van Eekeren, F. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport: “Oh, the things you can find, if you don’t stay behind!”. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*. 15 (2), 254-273. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/274708532\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_and\\_governance\\_in\\_sport\\_Oh\\_the\\_things\\_you\\_can\\_find\\_if\\_you\\_don%27t\\_stay\\_behind](https://www.researchgate.net/publication/274708532_Corporate_social_responsibility_and_governance_in_sport_Oh_the_things_you_can_find_if_you_don%27t_stay_behind)

Bruce, T. e Tini, T. (2008). Unique crisis response strategies in sports public relations: Rugby league and the case for diversion. *Public Relations Review*. 34, 108-115. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811108000271>

Burdick, J. (s.d.). *An Analysis of Liberty University's Club Sports Facebook Page*. Disponível em: [https://www.academia.edu/20149475/An\\_Analysis\\_of\\_Liberty\\_Universitys\\_Club\\_Sports\\_Facebook\\_Page](https://www.academia.edu/20149475/An_Analysis_of_Liberty_Universitys_Club_Sports_Facebook_Page)

Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Geraiis: Revista Interinstitucional de Psicologia*. 6 (2), 179-191. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>

Campestrini, G. (2009). *A Responsabilidade Social na Formação de Praticantes para o Futebol: Análise do Processo de Formação em Clubes Brasileiros*. Disponível em: [https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1354/1/Tese%20M\\_Geraldo%20Campestrini.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1354/1/Tese%20M_Geraldo%20Campestrini.pdf)

Campopiano, G., De Massis, A., e Cassia, L. (2012). The relationship between motivations and actions in corporate social responsibility: An exploratory study. *International Journal of Business and Society*. 13 (3), 391-425. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/281133640\\_The\\_relationship\\_between\\_motivations\\_and\\_actions\\_in\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_An\\_exploratory\\_study](https://www.researchgate.net/publication/281133640_The_relationship_between_motivations_and_actions_in_corporate_social_responsibility_An_exploratory_study)

Cardoso, M. F. (2018). *Comunicação de Crise no Desporto: Gestão da Reputação no “Caso E-mails”*. Disponível em: [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/9764/1/6534\\_13972.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/9764/1/6534_13972.pdf)

Carrera, F. (2014). Social Media e o Desporto - Marketing Digital Desportivo. In M. Arraya & M. N'G.Silva (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva*. Lisboa: Visão e Contexto.

Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*. 4 (4), 479-505. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/303179257\\_A\\_Three-Dimensional\\_Conceptual\\_Model\\_of\\_Corporate\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/303179257_A_Three-Dimensional_Conceptual_Model_of_Corporate_Performance)

Cegalini, V. L. e Rocco Jr., A. (2019). Comunicação corporativa e gerenciamento de reputação em organizações esportivas. *Revista Comunicação & Sociedade*. 41 (2), 85-117. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/6586>

Cegalini, V. L., Rocco Jr., A. e Cardoso, M. V. (2016). A adequação dos conceitos de reputação corporativa às entidades esportivas. In *Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, (pp. 1-13). Disponível em: [http://singep.submissao.com.br/5singep/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=540](http://singep.submissao.com.br/5singep/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=540)

Cerqueira, A. (2017). *FC Porto Digital Analysis: Facebook, Twitter, Instagram, and a “hypothetical” Snapchat*. Disponível em: [https://www.academia.edu/34894465/FC\\_Porto\\_Digital\\_Analysis\\_Facebook\\_Twitter\\_Instagram\\_and\\_a\\_hypothetical\\_Snapchat](https://www.academia.edu/34894465/FC_Porto_Digital_Analysis_Facebook_Twitter_Instagram_and_a_hypothetical_Snapchat)

Chartered Institute of Public Relations. (2020). *About PR*. Disponível em: [https://www.cipr.co.uk/CIPR/About\\_Us/About\\_PR.aspx?WebsiteKey=0379ffac-bc76-433c-9a94-56a04331bf64](https://www.cipr.co.uk/CIPR/About_Us/About_PR.aspx?WebsiteKey=0379ffac-bc76-433c-9a94-56a04331bf64)

Christensen, L. T., Morsing, M., e Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*. 20 (3), 372-393. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/258174151\\_CSR\\_as\\_aspirational\\_talk](https://www.researchgate.net/publication/258174151_CSR_as_aspirational_talk)

Chung, J. (2018). Social Responsibility in Sports: A Call for a Systematic Approach. *Journal of Legal Aspects of Sport*. 28 (2), 138-150. Disponível em: <http://journals.iupui.edu/index.php/jlas/article/view/22568>

Clavio, G., Walsh, P. e Vooris, R. (2013). The Utilization of Twitter by Drivers in a Major Racing Series. *International Journal of Motorsport Management*. 2 (2). Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.682.5412&rep=rep1&type=pdf>

Cobourn, S. e Frawley, S. (2017). CSR in professional sport: an examination of community models. *Managing Sport and Leisure*. 22 (2), 113–126. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/CSR-in-professional-sport%3A-an-examination-of-models-Cobourn-Frawley/0724b9900db53720ac03dfc3c6f2cfc0ebc607bf>

Comissão Europeia. (2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52001DC0366:PT:HTML>

Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (3ª ed.). SAGE Publications. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=r6K0pRwbNn0C&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>

Coombs, W. T. e Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Blackwell Publishing.

Costa, S. (2013). *A Importância da Cultura Organizacional na Imagem de uma Instituição Desportiva Centenária: o caso do Clube Fluvial Portuense*. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/28343>

Coyle, P. (2010). Teams active in social media build a strategic advantage. *Sports Business Journal*. Disponível em:

<https://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2010/01/04/Opinion/Teams-Active-In-Social-Media-Build-A-Strategic-Advantage.aspx>

Cutlip, S., Center, A. e Broom, G. (2013). *Effective Public Relations* (11<sup>a</sup> eds.). Nova Jérσία: Pearson Education Inc. Disponível em: <https://wartafeminis.files.wordpress.com/2020/07/glen-m.-broom-bey-ling-sha-cutlip-and-centers-effective-public-relations-pearson-college-division.pdf>

Daymon, C. e Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications* (2<sup>a</sup> eds.). Nova Iorque: Routledge.

Delatte, J. M. (2003). *How should sports organizations handle a crisis?: a focus on collegiate institutions.* Disponível em: [https://digitalcommons.lsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3118&context=gradschool\\_theses](https://digitalcommons.lsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3118&context=gradschool_theses)

Diegues, S. (2011). *A comunicação de crise e a Web 2.0: Um retrato de empresas portuguesas.* Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/m-comunicacao-estrat-2011-silvia-diegues.pdf>

Djaballah, M. (2016). CHAPTER 10: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SPORT. In U. Wagner, R. K. Storm e K. Nielsen (Eds), *When Sport Meets Business: Capabilities, Challenges, Critiques.* London: SAGE Publications Ltd. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/329594364\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_Sport](https://www.researchgate.net/publication/329594364_Corporate_Social_Responsibility_in_Sport)

Doorley, J. e Garcia, H. F. (2007). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication.* New York: Routledge. Disponível em: <https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=TWqUAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Reputation+Management:+Th>

[e+Key+to+Successful+Public+Relations+and+Corporate+Communication&ots=okbUNq6n2O&sig=6N7uPULis9bN0RWrNVVwYkcMoSs&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Reputation%20Management%3A%20The%20Key%20to%20Successful%20Public%20Relations%20and%20Corporate%20Communication&f=false](https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/38429/3/Dottori_Michael_Mark_2018_thesis.pdf)

Dottori, M. M. (2018). *A Public Relations Approach to Co-Creational Image Management in Professional Sport*. Disponível em: [https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/38429/3/Dottori\\_Michael\\_Mark\\_2018\\_thesis.pdf](https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/38429/3/Dottori_Michael_Mark_2018_thesis.pdf)

Douvis, J., Kyriakis, V., Kriemadis, T. e Vrontou, O. (2014). How Do Greek Sport Organizations Promote and Communicate their Corporate Social Responsibility (CSR) Efforts?. *Gymnasium: Scientific Journal of Education, Sports, and Health*. 15 (1), 52-60. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/318299596\\_How\\_Do\\_Greek\\_Sport\\_Organizations\\_Promote\\_Communicate\\_their\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_CSR\\_Efforts](https://www.researchgate.net/publication/318299596_How_Do_Greek_Sport_Organizations_Promote_Communicate_their_Corporate_Social_Responsibility_CSR_Efforts)

Douvis, J., Kyriakis, V., Kriemadis, A. e Vrontou, O. (2015). Corporate Social Responsibility (CSR) Effectiveness in the Greek Professional Sport Context. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*. 17, 37-45. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/283796128\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_CSR\\_Effectiveness\\_in\\_the\\_Greek\\_Professional\\_Sport\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/283796128_Corporate_Social_Responsibility_CSR_Effectiveness_in_the_Greek_Professional_Sport_Context)

Drynda, P. (2014). Brand image management in sport on the example of Kolejarski Związek Opole. *Central and Eastern European Journal of Management and Economics*. 2 (2), 141-153. Disponível em: [http://ceejme.eu/wp-content/uploads/2017/04/ceejme\\_1\\_3\\_art\\_04-1.pdf](http://ceejme.eu/wp-content/uploads/2017/04/ceejme_1_3_art_04-1.pdf)

Durant, J. E. (2016). *Organizational Value of Social Responsibility in Sport: Creating a*

*Conceptual Framework.* Disponível em:  
[https://scholarworks.bgsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=hmsls\\_master\\_sprojects](https://scholarworks.bgsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=hmsls_master_sprojects)

Eiró-Gomes, M. e Nunes, T. (2018). Comunicação en las federaciones deportivas en Portugal: ¿dónde estamos?. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*. 1 (22), 65-88. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/9670>

Eiró-Gomes, M. e Raposo, A. (2020). O papel dos profissionais de relações públicas na responsabilidade social corporativa: algumas notas a partir da realidade portuguesa. *Comunicação e Sociedade*. Vol. especial, 89-107. Disponível em: <https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/2742/2753>

Erickson, D. (2017). *Corporate Social Responsibility in Sports: Efforts and Communication*. Disponível em:  
[https://epublications.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1428&context=theses\\_open](https://epublications.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1428&context=theses_open)

Fearn-Banks, K. (2017). *Crisis Communications: A Casebook Approach (5ª ed.)*. New York: Routledge. Disponível em:  
<https://books.google.pt/books?id=aOPLDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>

Federação Portuguesa de Futebol. (2014). *Estatutos da Federação Portuguesa de Futebol*. Disponível em:  
<https://www.fpf.pt/Portals/0/Documentos/Centro%20Documentacao/Estatutos/Estatutos%20FPF%202014.pdf>

Federação Portuguesa de Futebol. (2021). *Responsabilidade Social*. Disponível em:  
<https://www.fpf.pt/Institucional/Responsabilidade/Responsabilidade-Social>

Ferenc, P., Poláčková, K. e Varmus, M. (2018). Social Responsibility in Sporting Organizations – Trends and Recommendations. In 15th International Scientific Conference: Human Potential Development. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/326480144\\_SOCIAL\\_RESPONSIBILITY\\_IN\\_SPORTING\\_ORGANIZATIONS-TRENDS\\_AND\\_RECOMMENDATIONS?enrichId=rgreq-4d84ca2c2e0fe3464e7a467e33802673-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMjQ4MDE0NDtBUzo2NTAwNzQ3Nzg1MDUyMTdAMTUzMjAwMTMxMzY5NA%3D%3D&el=1\\_x\\_3&esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/326480144_SOCIAL_RESPONSIBILITY_IN_SPORTING_ORGANIZATIONS-TRENDS_AND_RECOMMENDATIONS?enrichId=rgreq-4d84ca2c2e0fe3464e7a467e33802673-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMjQ4MDE0NDtBUzo2NTAwNzQ3Nzg1MDUyMTdAMTUzMjAwMTMxMzY5NA%3D%3D&el=1_x_3&esc=publicationCoverPdf)

Ferenc, P., Zraková, D. e Adámik, R. (2017). Online reputation in sports organizations. In *Proceedings of the 8th Biannual CER Comparative European Research Conference*, (pp. 20-23). Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/321168295\\_Online\\_reputation\\_in\\_sports\\_organizations?enrichId=rgreq-776cc427ff50969dfdf1c11a58198cbe-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMjMTE2ODI5NTtBUzo1NjI3ODczMDgwNTI0ODBAMTUxMTE5MDM1ODEwMA%3D%3D&el=1\\_x\\_3&esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/321168295_Online_reputation_in_sports_organizations?enrichId=rgreq-776cc427ff50969dfdf1c11a58198cbe-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMjMTE2ODI5NTtBUzo1NjI3ODczMDgwNTI0ODBAMTUxMTE5MDM1ODEwMA%3D%3D&el=1_x_3&esc=publicationCoverPdf)

Ferrand, A. e Pages, M. (1999). Image management in sport organisations: the creation of value. *European Journal of Marketing*. 33 (3-4), 387-401. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Image-management-in-sport-organisations%3A-the-of-Ferrand-Pages/64ddb46acada30a63036be20b7b2018822775466>

Ferreira, J. P. (2019). *Comunicação e Responsabilidade Social Corporativa em dois grandes clubes portugueses*. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/11382>

FIFA. (2004). *Activity Report: April 2002 – March 2004*. 54th FIFA Congress, Paris. Disponível em: <http://www.centrostudisport.it/PDF/FIFA/127.pdf>

Filizöz, B. e Fiúne, M. (2011). Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 24, 1405–1417. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/251714519\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_A\\_Study\\_of\\_Striking\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Practices\\_in\\_Sport\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/251714519_Corporate_Social_Responsibility_A_Study_of_Striking_Corporate_Social_Responsibility_Practices_in_Sport_Management)

Filo, K., Lock, D. e Karg, A. (2015). *Sport and Social Media Research: A Review*. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/269730038\\_Sport\\_and\\_social\\_media\\_research\\_A\\_review](https://www.researchgate.net/publication/269730038_Sport_and_social_media_research_A_review)

Fombrun, C. (1996), *Reputation: realizing the value from the corporate image*, Disponível em: [https://ri.reptrak.com/hubfs/PDF/RLN/Reputation\\_Book.pdf](https://ri.reptrak.com/hubfs/PDF/RLN/Reputation_Book.pdf)

Fortes, S. (2018). *Influência da Responsabilidade Social na Reputação Organizacional*. Disponível em: <https://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/9273>

Gibbs, C. (2013). *Twitter's impact on sports media relations*. Disponível em: [https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/18588/1/GIBBS\\_Dissertation\\_Nov\\_6\\_2013.pdf](https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/18588/1/GIBBS_Dissertation_Nov_6_2013.pdf)

Godfrey, P. C. (2009). Corporate Social Responsibility in Sport: An Overview and Key Issues. *Journal of Sport Management*. 23 (6), 698-716. Disponível em: <https://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=5566ded9-8c79-4bed-8fcb-23e9c606bae4%40pdc-v-sessmgr02>

Göksel, A. G. e Serarslan, Z. (2015). Public relations in sports clubs: New media as a strategic corporate communication instrument. *International Journal of Physical Education, Sports and Health*. 2 (2), 275-283. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/298807810\\_Public\\_Relations\\_in\\_Sports\\_Clubs\\_New\\_media\\_as\\_a\\_Strategic\\_Corporate\\_Communication\\_Instrument](https://www.researchgate.net/publication/298807810_Public_Relations_in_Sports_Clubs_New_media_as_a_Strategic_Corporate_Communication_Instrument)

Gonçalves, F. (2019). *As Relações Públicas e a Gestão de Identidade na Hotelaria de Luxo: O Caso Tivoli Hotels & Resorts*.

Gonçalves, G. e Elias, H. (2013). Comunicação estratégica. Um jogo de relações e aplicações. In A. Fidalgo & J. Canavilhas, *Comunicação digital. 10 anos de investigação* (pp. 135-150). Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/263657649\\_COMUNICACAO\\_ESTRATEGICA\\_UM\\_JOGO\\_DE\\_RELACOES\\_E\\_APLICACOES](https://www.researchgate.net/publication/263657649_COMUNICACAO_ESTRATEGICA_UM_JOGO_DE_RELACOES_E_APLICACOES)

Gonçalves, R. G. (2015). *As organizações desportivas e os novos média: tendências e boas práticas*. Disponível em: <https://ria.ua.pt/handle/10773/14627>

Gotsi, M. e Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*. 6 (1), 24-30. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13563280110381189/full/pdf?title=corporate-reputation-seeking-a-definition>

Grunig, J. e Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Nova Iorque: CBS College Publishing. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/322802009\\_Managing\\_Public\\_Relations](https://www.researchgate.net/publication/322802009_Managing_Public_Relations)

Hamil, S. e Morrow, S. (2011). Corporate Social Responsibility in the Scottish Premier League: Context and Motivation. *European Sport Management Quarterly*. 11 (2), 143-170. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/263378971\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_the\\_Scottish\\_Premier\\_League\\_Context\\_and\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/263378971_Corporate_Social_Responsibility_in_the_Scottish_Premier_League_Context_and_Motivation)

Harlow, R. (1976), Building a public relations definition. *Public Relations Review*. 2 (4), 34-42. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/public-relations-review/vol/2/issue/4>

Henrique, P. (2018). *Futebol e Responsabilidade Social – O Caso da Estratégia da UEFA*. Disponível em: <https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/9305/1/Relatorio%20final%20MSDOD%20-%20Futebol%20e%20RSE%20-%20Patr%C3%ADcia%20Henrique%20-%20FINAL.pdf>

Hopwood, M. e McLean, H. (2017). Social Media in Crisis Communication: The Lance Armstrong Saga. In V. Benson, R. Tuninga e G. Saridakis, *Analyzing the Strategic Role of Social Networking in Firm Growth and Productivity* (pp. 45-58). Disponível em: [https://www.academia.edu/32902104/Social\\_Media\\_in\\_Crisis\\_Communication\\_The\\_Lance\\_Armstrong\\_Saga\\_1](https://www.academia.edu/32902104/Social_Media_in_Crisis_Communication_The_Lance_Armstrong_Saga_1)

Hopwood, M., Skinner, J. e Kitchin, P. (2012). Bringing Public Relations and Communication Studies to Sport. *Sports Public Relations and Communication* (pp. 1-11). Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/50207137\\_Sport\\_Public\\_Relations\\_and\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/50207137_Sport_Public_Relations_and_Communication)

Hughey, S. (2015). Social media, Futbol, and Crisis. An exploratory case study examining the Fifa World Cup addressing player concussions. *Journal of Media Critiques*. 1 (4), 51-64. Disponível em: <http://mediacritiques.net/index.php/jmc/article/view/39>

Hull, K. e Kim, J. K. (2016). How Major League Baseball Teams Are Demonstrating Corporate Social Responsibility on Instagram. *The Sport Journal*. 20, 1-8. Disponível em: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=46451599-80ed-4712-a485-e574850afe0c%40sdc-v-sessmgr02&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHNoaWIsdWlkJmxhbmc9cHQtcHQmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=edo&AN=119171814>

Institute for Public Relations. (2007). *Crisis Management and Communications*. Disponível em: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>

International Public Relations Association. (s.d.). *PR Definition*. Disponível em: <https://www.ipra.org/member-services/pr-definition/>

Jenkins, H. (2011). *CSR in Sport: Investigating environmental sustainability in UK Premier League Football Clubs*. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/661a/7cf7302c5cce9a193ae3d03097ce015422de.pdf>

Jenkins, H. e James, L. (2012). *It's Not Just a Game: Community work in the UK Football Industry and Approaches to Corporate Social Responsibility*. Disponível em: <https://www.efdn.org/wp-content/uploads/2016/12/Its-not-just-a-game-community-work-in-the-UK-Football-Industry.pdf>

Kassing, J. W. e Sanderson, J. (2010). Fan–Athlete Interaction and Twitter Tweeting Through the Giro: A Case Study. *International Journal of Sport Communication*. 3, 113-128. Disponível em: [https://www.academia.edu/27713199/Fan\\_Athlete\\_Interaction\\_and\\_Twitter\\_Tweeting\\_Through\\_the\\_Giro\\_A\\_Case\\_Study](https://www.academia.edu/27713199/Fan_Athlete_Interaction_and_Twitter_Tweeting_Through_the_Giro_A_Case_Study)

Kim, S. (2017). *Investigating the Impact of Corporate Social Responsibility on Conative Loyalty in Collegiate Sports*. Disponível em: <https://scholarworks.uark.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3989&context=etd>

Kim, S. e Reber, B. H. (2008). Public relations' place in corporate social responsibility: Practitioners define their role. *Public Relations Review*. 34, 337–342. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0363811108001100?token=C4B9B52923DF5F2879770BA9AC531BE88AEDAAB118E11C92B1CF488DD6376AF5522E11E6AED93E2CFA740285C7175B82>

Kim, J. K., Overton, H., Hull, K. e Choi, M. (2018). Examining public perceptions of CSR in sport. *Corporate Communications: An International Journal*. 23 (4), 629-647. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/327812691\\_Examining\\_public\\_perceptions\\_of\\_CSR\\_in\\_sport](https://www.researchgate.net/publication/327812691_Examining_public_perceptions_of_CSR_in_sport)

Kim, K. A., Byon, K. K., Song, H. e Kim, K. (2018). Internal contributions to initiating corporate social responsibility in sport organizations. *Management Decision*. 56 (1), 1804-1817. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/324787827\\_Internal\\_contributions\\_to\\_initiating\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_sport\\_organizations?enrichId=rgreq-6998c0572c963b1621f401f5a4700458-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM5NDc4NzgyNztBUzo2Mzg0NjgxOTE0Mjg2MDhAMTUyOTIzNDA4Nzg2Ng%3D%3D&el=1\\_x\\_3&esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/324787827_Internal_contributions_to_initiating_corporate_social_responsibility_in_sport_organizations?enrichId=rgreq-6998c0572c963b1621f401f5a4700458-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM5NDc4NzgyNztBUzo2Mzg0NjgxOTE0Mjg2MDhAMTUyOTIzNDA4Nzg2Ng%3D%3D&el=1_x_3&esc=publicationCoverPdf)

Kitchin, P.J., et al. (2019). Managing organizational reputation in response to a public shaming campaign. *Sport Management Review*. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352318304376>

Klein, J. e Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product–harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*. 21 (3), 203-217. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811604000266>

Koerber, D. e Zabara, N. (2017). Preventing damage: The psychology of crisis communication buffers in organized sports. *Public Relations Review*. 43 (1), 193-200- Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811115301752?via%3Dihub>

Kotler, P. (1998). *Marketing Management*. Disponível em: [https://www.academia.edu/5189766/PHILIP\\_KOTLER\\_MARKETING\\_MANAGEMENT\\_SUMMARY\\_PREPARED\\_BY](https://www.academia.edu/5189766/PHILIP_KOTLER_MARKETING_MANAGEMENT_SUMMARY_PREPARED_BY)

Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=Q1ZFmcZFE7UC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Kuyucu, M. (2015). Social Media and Public Relations in Fooball: The Use of Twitter in Football Teams in Turkey. *The Online Journal of Communication and Media*. 1 (1), 21-28. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/303894152\\_Social\\_Media\\_and\\_Public\\_Relations\\_in\\_Fooball\\_The\\_Use\\_of\\_Twitter\\_in\\_Football\\_Teams\\_in\\_Turkey](https://www.researchgate.net/publication/303894152_Social_Media_and_Public_Relations_in_Fooball_The_Use_of_Twitter_in_Football_Teams_in_Turkey)

LaGree, D., Wilbur, D. e Cameron, G. T. (2019). A strategic approach to sports crisis management: Assessing the NFL concussion crisis from marketing and public relations perspectives. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 20 (3), 407-429. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/334641263\\_A\\_strategic\\_approach\\_to\\_sports](https://www.researchgate.net/publication/334641263_A_strategic_approach_to_sports)

[crisis management Assessing the NFL concussion crisis from marketing and public relations perspectives](#)

Lara, F. F. (2014). Responsabilidade Social Corporativa no Futebol do Brasil: Estudos de Caso com as Equipes do Campeonato Brasileiro Série A. *Podium Sport Leisure and Tourism Review*. 03 (02), 01-11. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/276935746\\_Responsabilidade\\_Social\\_Corporativa\\_no\\_Futebol\\_do\\_Brasil\\_Estudos\\_de\\_Caso\\_com\\_as\\_Equipes\\_do\\_Campeonato\\_Brasileiro\\_Serie\\_A](https://www.researchgate.net/publication/276935746_Responsabilidade_Social_Corporativa_no_Futebol_do_Brasil_Estudos_de_Caso_com_as_Equipes_do_Campeonato_Brasileiro_Serie_A)

L'Etang, J. (1994). Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues Arising. *Journal of Business Ethics*. 13 (2), 111-123. Disponível em: [https://www.jstor.org/stable/25072512?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/25072512?seq=1#metadata_info_tab_contents)

L'Etang, J. (2013). *Sports Public Relations*. London: SAGE Publications. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=zANPAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>

Levermore, R. (2013). Viewing CSR through Sport from a Critical Perspective. In J. L. Paramio-Salcines, K. Babiak e G. Walters (Eds), *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility* (pp. 52-61). Reino Unido: Routledge. Disponível em: <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9780203747537.ch3>

Lourenço, J. (2010). *A Imagem de Marca como Variável Explicativa da Lealdade nos Espectadores de Futebol*. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3155/1/Tese.pdf>

Lundin, I. B. (2016). *Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais*. Maputo: Escolar Editora.

Magalhães, P. (2010). *Percepções e Práticas de Responsabilidade Social Empresarial no Futebol Profissional Português: O Caso dos Três Grandes*. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2843/1/Tese%20%20PEDRO%20MAGALH%c3%83ES-%20Documento%20final.pdf>

Martínez, R. L. e Fernández, J. L. F. (2015). Responsabilidad social y buen gobierno en los clubes de fútbol españoles. *Universia Business Review*. 46, 38-53. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6284684>

Marujo, N. e Miranda, S. (2017). Os novos desafios da comunicação organizacional na Sustentabilidade e na Responsabilidade Social (RS) interna das organizações. In *XV Congresso IBERCOM*, Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/7737>

Massey, J. E. (2016). A Theory of Organizational Image Management. *International Journal of Management and Applied Science*. 2 (1), 1-6. Disponível em: [https://scholarworks.waldenu.edu/sm\\_pubs/95/](https://scholarworks.waldenu.edu/sm_pubs/95/)

Mohammadkazemi, R. (2015). Sports Marketing and Social Media. In Nick Hajli, *Handbook of Research on Integrating Social Media into Strategic Marketing* (pp. 343-361). Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/287406899\\_Sports\\_Marketing\\_social\\_Media](https://www.researchgate.net/publication/287406899_Sports_Marketing_social_Media)

Mohr, L. A. e Webb, D. J. (2005). The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. *The Journal of Consumer Affairs*. 39 (1), 121-147. Disponível em: [https://www.jstor.org/stable/23860129?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/23860129?seq=1#metadata_info_tab_contents)

Molnar, G., Rathonyi-Odor, K. e Borbely, A. (2013). Responsible behaviour or business? Social responsibility (CSR) in sport management. *Applied Studies in*

*Agribusiness and Commerce*. 7 (1), 83-90. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/305301833\\_Responsible\\_behaviour\\_or\\_business\\_Social\\_responsibility\\_CSR\\_in\\_sport\\_management](https://www.researchgate.net/publication/305301833_Responsible_behaviour_or_business_Social_responsibility_CSR_in_sport_management)

Moreira, R. (2016). *A Responsabilidade Social no Desporto: o Panorama do Futebol Profissional Português*. Disponível em: <https://repositorio.ismai.pt/handle/10400.24/518>

Mucambe, L. (2014). *Responsabilidade social das marcas patrocinadoras do desporto em Moçambique*. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/7639/1/2014-11-28Tese%20Lino.pdf>

Nousiainen, S. (2019). *B2B organizations cultivating relationships in social media*. Disponível em: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/66416>

O'Connor, A. e Shumate, M. (2010). An Economic Industry and Institutional Level of Analysis of Corporate Social Responsibility Communication. *Management Communication Quarterly*. 24 (4), 529-551. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/247741941\\_An\\_Economic\\_Industry\\_and\\_Institutional\\_Level\\_of\\_Analysis\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/247741941_An_Economic_Industry_and_Institutional_Level_of_Analysis_of_Corporate_Social_Responsibility_Communication)

Parent, B. (2018). Social Responsibility in Sports: Current Landscape. *Journal of Legal Aspects of Sport*. 28 (2), 126-137. Disponível em: <http://journals.iupui.edu/index.php/jlas/article/view/22567/22030>

Parent, M. e Foreman, P. (2007). Organizational Image and Identity Management in Large-Scale Sporting Events. *Journal of Sport Management*. 21 (1), 15–40. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/258476804\\_Organizational\\_Image\\_and\\_Identity\\_Management\\_in\\_Large-Scale\\_Sporting\\_Events](https://www.researchgate.net/publication/258476804_Organizational_Image_and_Identity_Management_in_Large-Scale_Sporting_Events)

Parganas, P. e Anagnostopoulos, C. (2015). Social Media Strategy in Professional Football: The case of Liverpool FC. *Sports Management International Journal Choregia*. 11 (2), 61-75. Disponível em: <https://www.choregia.org/images/issues/1124.pdf>

Pedersen, P., Miloch, K. e Laucella, P. (2007). *Strategic sport communication* (2nd ed.). Leeds: Human Kinetics.

Pereira, F. (2015). *A Importância da Marca nas Organizações Desportivas: O Caso Benfica*. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9643/1/T-EE\\_15\\_06\\_Fabiana%20Pereira.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9643/1/T-EE_15_06_Fabiana%20Pereira.pdf)

Pereira, I. S. (2019). *A Responsabilidade Social Corporativa no campo do Marketing Desportivo: estudo aplicado ao S.C. Braga*. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/61073>

Pereira, M. (2014). *A Gestão da Comunicação nas Organizações e Liderança Pessoal*. Disponível em: <http://repositorio.uportu.pt/jspui/bitstream/11328/2306/1/A%20gestão%20da%20comunicação%20nas%20organizações-3.pdf>

Pinho, J. (2017). *Responsabilidade Social no desporto*. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/107670/2/218344.pdf>

Poch, M. (2015). *The Role of Social Media in Sports when Developing Long-Term Relationships with Fans: The Case of the St. Louis Rams and the LA Galaxy*. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/4f33257925c63f7b74f23c0088e103ea/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Pollák, F., Dorčák, P. e Markovič, P. (2019). *Reputation Management*. Disponível em: <https://www.intechopen.com/online-first/reputation-management>

Pronschinske, M., Groza, M., e Walker, M. (2012). Attracting Facebook ‘fans’: The importance of authenticity and engagement as a social networking strategy for professional sport teams. *Sport Marketing Quarterly*. 21, 221-231. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/285494574\\_Attracting\\_Facebook\\_%27fans%27\\_The\\_importance\\_of\\_authenticity\\_and\\_engagement\\_as\\_a\\_social\\_networking\\_strategy\\_for\\_professional\\_sport\\_teams](https://www.researchgate.net/publication/285494574_Attracting_Facebook_%27fans%27_The_importance_of_authenticity_and_engagement_as_a_social_networking_strategy_for_professional_sport_teams)

Rak, A. (2013). Brand and Corporate Image of a Sport Organization as a Factor for Building Loyalty. In *Proceedings of 2013 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management*, (pp. 55-65). Disponível em: [https://ideas.repec.org/h/tkp/tiim13/s4\\_54-65.html](https://ideas.repec.org/h/tkp/tiim13/s4_54-65.html)

Reeves, H. (2016). Defining Public Relations’ Role in Corporate Social Responsibility Programs. *Public Relations Journal*. 10 (2), 1-19. Disponível em: [https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/reeves\\_nz3.pdf](https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/reeves_nz3.pdf)

Rhodes, K. L. (2020). Impactful Corporate Social Responsibility in Major League Baseball. *The Sport Journal*. 23 (11), 1-16. Disponível em: <https://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=54f2155a-3194-4ae7-bee2-338b91b87448%40pdc-v-sessmgr06&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHNoaWIsdWlkJmxhbmc9cHQtcHQmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=142318568&db=edo>

Ribeiro, J. (2015). *Responsabilidade Social Corporativa nos Clubes de Futebol Profissional – Comparação entre Espanha, Inglaterra, Alemanha, Itália e Portugal*. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/302912055.pdf>

Robertson, J. (2016). *Exploring the Social Responsibility of Sport Organisations*. Disponível em:

<http://vuir.vu.edu.au/32301/1/ROBERTSON%20Jonathan%20Francis%20-%20Thesis.pdf>

Robertson, J., Eime, R. e Westerbeek, H. (2018). Community sports clubs: are they only about playing sport, or do they have broader health promotion and social responsibilities? *Annals of Leisure Research*. 22 (2), 215-232. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/322711700\\_Community\\_sports\\_clubs\\_are\\_they\\_only\\_about\\_playing\\_sport\\_or\\_do\\_they\\_have\\_broader\\_health\\_promotion\\_and\\_social\\_responsibilities](https://www.researchgate.net/publication/322711700_Community_sports_clubs_are_they_only_about_playing_sport_or_do_they_have_broader_health_promotion_and_social_responsibilities)

Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8841>

Ruão, T. (2017). *Marcas e identidades: guia da concepção e gestão das marcas comerciais*. V. N. Famalicão: Humus. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/55069>

Ruão, T. e Salgado, P. (2008). *Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório*. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/37205>

Salgado, P. e Ruão, T. (2011). Football and reputation management: the role of online communication platforms. In *Scientific Conference of the International Association for Media and Communication Research*, (pp. 1-24). Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/29363>

Santos, A. (2014). *A Responsabilidade Social das Organizações Desportivas e dos Atletas Profissionais: Um estudo em Portugal e nos Estados Unidos da América*. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/12979>

Santos, B. (2014). *Responsabilidade Social Corporativa e Desporto: Desenvolvimento e Validação Preliminar de Um Instrumento de Medida*. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/76478/2/32569.pdf>

Santos, B., Moreno, V., Gutiérrez, L. e Carvalho, M. J. (2014). Revisão Sistemática sobre a Responsabilidade Social Corporativa e o Desporto. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*. 4, 126-146. Disponível em: <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=gestaoesportiva&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=1264>

Sarmiento, A. (2014). *As Fontes de Informação Online e a Influência na Reputação das Organizações*. Disponível em: [https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4656/1/Dissertação%20de%20Mestrado\\_ÂngelaSarmiento\\_5679.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4656/1/Dissertação%20de%20Mestrado_ÂngelaSarmiento_5679.pdf)

Șerbănică, D. e Constantinescu, M. (2016). Using public relations in sports. *Romanian Journal of Marketing*. 11(2), 30-35. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/305044397\\_Using\\_public\\_relations\\_in\\_sports](https://www.researchgate.net/publication/305044397_Using_public_relations_in_sports)

Sheth, H. e Babiak, K. (2010). Beyond the Game: Perceptions and Priorities in Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry. *Journal of Business Ethics*. 91 (3), 433–450. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0094-0>

Smith, A. T. e Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate

social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*. 25, 43-54. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.4859&rep=rep1&type=pdf>

Socha, B. e Eber-Schmid, B. (2015). What is the new media. *New Media in the Contemporary Society*. 4-5. Disponível em: <https://thanamezbanj.files.wordpress.com/2015/06/new-media-group-8-pdf.pdf>

Souza, S. R. (2008). *Estratégias de comunicação para administrar crises de imagem em organizações desportivas*. Disponível em: <http://www.comunicacaoetendencias.com.br/wp-content/uploads/2011/04/TCC-Graduação-Sabrina1.pdf>

Steyn, B. (2007). Contribution of PR to organizational strategy formulation. In E. L. Toth (Ed), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation* (pp. 158-166). EUA: SAGE. Disponível em: [https://www.academia.edu/6556692/2007\\_B\\_Steyn\\_Contribution\\_of\\_PR\\_to\\_organizational\\_strategy\\_formulation\\_In\\_Toht\\_The\\_future\\_of\\_excellence\\_in\\_PR\\_and\\_communication\\_management](https://www.academia.edu/6556692/2007_B_Steyn_Contribution_of_PR_to_organizational_strategy_formulation_In_Toht_The_future_of_excellence_in_PR_and_communication_management)

Stoldt, G. C., Dittmore, S. W. e Branvold, S. E. (2012). *Sport public relations: managing stakeholders communication* (2ª ed.). Leeds: Human Kinetics.

Tenorio, R. C. (2017). Marketing techniques of the elite football clubs in the social media. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*. VII (13), 89-104. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/336799598\\_Marketing\\_techniques\\_of\\_the\\_elite\\_football\\_clubs\\_in\\_the\\_social\\_media](https://www.researchgate.net/publication/336799598_Marketing_techniques_of_the_elite_football_clubs_in_the_social_media)

Theaker, A. (2001). *The Public Relations Handbook*. London: Routledge. Disponível em:

[http://galang.publishpath.com/Websites/Galang/images/Analisa\\_Public/The\\_Public\\_Relation\\_Handbook.PDF](http://galang.publishpath.com/Websites/Galang/images/Analisa_Public/The_Public_Relation_Handbook.PDF)

Tınaz, C. e Kortak, H. (2020). Examining corporate social responsibility perception in sport federations: The case of Turkey. *Finnish Business Review*. 7, 1-12. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/341203969\\_Examining\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Perception\\_in\\_Sport\\_Federations\\_The\\_case\\_of\\_Turkey\\_published\\_in\\_the\\_Finnish\\_Business\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/341203969_Examining_Corporate_Social_Responsibility_Perception_in_Sport_Federations_The_case_of_Turkey_published_in_the_Finnish_Business_Review)

Trendafilova, S., Babiak, K. e Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*. 16 (3), 298-313. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352312001404>

Trendafilova, S., Ziakas, V. e Sparvero, E. (2017). Linking Corporate Social Responsibility in Sport with Community Development: An Added Source of Community Value. *Sport in Society*. 20 (7), 1-40. Disponível em:

[https://marjon.repository.guildhe.ac.uk/id/eprint/10190/1/7%20CSR%20Sport%20Community%20Development\\_PPV.pdf](https://marjon.repository.guildhe.ac.uk/id/eprint/10190/1/7%20CSR%20Sport%20Community%20Development_PPV.pdf)

Virvilaite, R. e Dilys, M. (2010). Formatting Sport Organization Image as a Competitive Advantage Trying to Attract More Sponsors. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 21 (5), 561-567. Disponível em:

<https://pdfs.semanticscholar.org/130e/938dacbf6bff03745bc3524672189bec6f94.pdf>

Vyas, R. e Nalwaya, N. (2014). Sports as a CSR Initiative: Empowering the Youth. In S. S. Bhanawat (Eds), *Youth Empowerment* (Chap. 8). Nova Deli: Himanshu

Publication. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/295198756\\_Sports\\_as\\_a\\_CSR\\_Initiative\\_Empowering\\_the\\_Youth](https://www.researchgate.net/publication/295198756_Sports_as_a_CSR_Initiative_Empowering_the_Youth)

Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*. 12 (4), 357–387. Disponível em:  
<https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=bc8071fb-81c1-43fab7d-f52d3c421067%40sdc-v-sessmgr02>

Walker, M. e Kent, A. (2009). Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry. *Journal of Sport Management*. 23, 743-769. Disponível em:  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1056.3178&rep=rep1&type=pdf>

Walker, M. et al. (2013). Win in Africa, With Africa”: Social responsibility, event image, and destination benefits. The case of the 2010 FIFA World Cup in South Africa. *Tourism Management*. 34, 80-90. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026151771200060X>

Welford, R. (2005). Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 Survey Results. *Journal of Corporate Citizenship*. 17, 33-52. Disponível em:  
[https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.17.33?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.17.33?seq=1#metadata_info_tab_contents)

Whetten, D. A. e Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*. 41 (4), 393 - 414. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/249705323\\_A\\_Social\\_Actor\\_Conception\\_of](https://www.researchgate.net/publication/249705323_A_Social_Actor_Conception_of)

Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation

Williams, J. e Chinn, S. J. (2010). Meeting Relationship-Marketing Goals Through Social

Media: A Conceptual Model for Sport Marketers. *International Journal of Sport Communication*. 3, 422-437. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/f001/1c27fa58acb24a53ba3fa61e3d30b5cb04f9.pdf>

Witkowska, J. (2016). Corporate Social Responsibility: Selected Theoretical and Empirical Aspects. *Comparative Economic Research*. 19 (1), 28-43. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/301537547\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Selected\\_Theoretical\\_and\\_Empirical\\_Aspects](https://www.researchgate.net/publication/301537547_Corporate_Social_Responsibility_Selected_Theoretical_and_Empirical_Aspects)

Wuang Y., Zhou S. e Tang, Y. K. L. (2014). *How do sports organizations use social media to build relationships? A content analysis of NBA clubs' Twitter use*. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/279853578\\_How\\_Do\\_Sports\\_Organizations\\_Use\\_Social\\_Media\\_to\\_Build\\_Relationships\\_A\\_Content\\_Analysis\\_of\\_NBA\\_Clubs%27\\_Twitter\\_Use](https://www.researchgate.net/publication/279853578_How_Do_Sports_Organizations_Use_Social_Media_to_Build_Relationships_A_Content_Analysis_of_NBA_Clubs%27_Twitter_Use)

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2ª eds.). Porto Alegre: ARTMED EDITORA S.A. Disponível em: [https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia\\_da\\_pesquisa\\_estudo\\_de\\_caso\\_yin.pdf](https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf)

Yu. C. (2020). The role of CSR in sport consumption decision-making. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/342566697\\_The\\_Role\\_of\\_CSR\\_in\\_Sport\\_Consumption\\_Decision-Making](https://www.researchgate.net/publication/342566697_The_Role_of_CSR_in_Sport_Consumption_Decision-Making)

Zraková, D., Ferenc, P. e Kubina, M. (2018). Reputation in field of Sport. In *QUAERE* 2018, (pp. 199-206). Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/326482532\\_REPUTATION\\_IN\\_FIELD\\_OF\\_SPORT](https://www.researchgate.net/publication/326482532_REPUTATION_IN_FIELD_OF_SPORT)