DOI: 10.25768/1646-4974n39v1a05

Quando "os golos dispensam balizas": uma análise às estratégias de comunicação de responsabilidade social da Fundação do Futebol/Liga Portugal

Fernando Rocha & Ricardo Morais
Universidade da Beira Interior, Portugal / Universidade do Porto, Portugal
fernando.rocha@ubi.pt / rjmorais@letras.up.pt

Resumo

Este estudo tem por objetivo verificar as estratégias de comunicação de responsabilidade social adotadas pela Fundação do Futebol, iniciativa criada pela Liga Portugal. Procura-se investigar as principais práticas de responsabilidade social corporativa, analisando de que forma estas podem ser aplicadas no âmbito desportivo e, em particular, no universo do futebol. Procura-se assim avaliar o tipo de publicações que têm sido feitas pela Fundação no Facebook. O período escolhido para a análise corresponde a todo o ano de 2022. Neste contexto, foi feita uma recolha de 347 postagens. Para efeitos de análise foi considerada uma abordagem qualitativa, que enfatiza a relevância da análise de conteúdo como uma técnica válida para extrair informações significativas e interpretar dados qualitativos. As publicações e estratégias utilizadas pela Fundação do Futebol foram categorizadas com base em seis das principais práticas de RSC apresentadas pela literatura do campo. Os resultados permitem identificar as principais iniciativas empregadas pela Fundação. A partir dessas práticas, este estudo desenvolveu três estratégias agrupadas por equivalência de objetivos, permitindo uma visão detalhada das ações de sensibilização, intervenção e práticas corporativas promovidas pela Fundação do Futebol.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Fundação do Futebol; Comunicação Estratégica; Futebol; Análise de conteúdo; Facebook.

When "goals don't need goalposts": an analysis of the Fundação do Futebol/Liga Portugal's social responsibility communication strategies

Abstract

The aim of this study is to verify the social responsibility strategies adopted by the Football Foundation, an initiative created by Liga Portugal. It seeks to investigate the main practices of corporate social responsibility, analyzing how these can be applied in the sporting sphere and, in particular, in the world of soccer. The aim is to evaluate the type of posts that have been made by the Foundation on Facebook. The period chosen for the analysis corresponds to the whole of 2022. In this context, 347 posts were collected. For the purposes of analysis, a qualitative approach was considered, which emphasizes the relevance of content analysis as a valid technique for extracting meaningful information and interpreting qualitative data. The publications and strategies used by the Football Foundation were categorized based on six of the main CSR practices presented by the literature in the field. The results allow us to identify the main initiatives employed by the Foundation. Based on these practices, this study developed three strategies grouped by equivalence of objectives, allowing a detailed view of the awareness-raising actions, interventions and corporate practices promoted by the Football Foundation.

Keywords: Social Responsibility; Football Foundation; Strategic Communication; Football; Content Analysis; Facebook.

Data de submissão: 2024-07-09. Data de aprovação: 2024-11-03.

Revista Estudos em Comunicação é financiada por Fundos FEDER através do Programa Operacional Factores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto *LabCom – Comunicação e Artes, UIDB/00661/2020.*

1. Introdução

A sociedade, atualmente, demonstra um interesse crescente nas questões sociais, de modo a exercer pressão sobre as organizações para que respondam, para além das responsabilidades económicas, também às sociais e ambientais (Kunsch, 2018). Este despertar coletivo busca fomentar um mundo mais equitativo e sustentável. Tal perspetiva é indicada por Kotler e Lee (2005), que, na sua obra *"Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your company and your cause"*, identificam e distinguem seis práticas relacionadas a esse contexto. Esta obra é utilizada como principal base teórica deste estudo, onde elaboramos, a partir das perspetivas dos autores, uma adaptação ao cenário do futebol por meio de uma sistematização que pretendemos deixar como legado neste estudo, ao agruparmos essas práticas em três tipos de estratégias: Sensibilização, Intervenção e Corporativas.

Esta obra foi escolhida pela sua abordagem prática e pela potencial aplicabilidade ao contexto desportivo, especialmente por propor iniciativas que possam ser empregues por diferentes tipos de organizações, entre elas, os clubes de futebol. Enquanto outras obras seminais (Elkington, 1997; Porter & Kramer, 1997) tendem a focar-se em práticas predominantemente filantrópicas ou, mesmo, na criação de valor para a organização, Kotler e Lee (2005) ampliam essa plataforma social ao incluir práticas que vão além do apoio direto a causas sociais ou tendo em vista o ganho reputacional. A sua proposta inclui o envolvimento comunitário por meio do voluntariado, a sensibilização para causas sociais, a mudança de comportamentos, e as práticas corporativas socialmente responsáveis. Estas práticas foram consideradas como capazes de ajudar a expandir o campo de atuação dos clubes de futebol em relação à responsabilidade social, e de forma particular no contexto digital, o foco deste estudo.

A divulgação destas práticas concretiza-se através das redes sociais da Fundação, que, além de conteúdos próprios, utiliza de forma até prevalente, a partilha dos conteúdos dos clubes afiliados. Nos últimos anos, as plataformas digitais deixaram de ser um fenómeno de nicho para uma adoção em massa (Gouveia, 2013), especialmente no universo do futebol, onde ocupam uma posição de destaque na construção da identidade e no fortalecimento das relações (Di Fátima et al., 2021). Cardoso (2023) explora como as redes sociais influenciam a perceção dos públicos acerca de temas específicos, intensificada pelo poder destas plataformas em filtrar e disseminar informação de forma rápida (Gouveia, 2013), de tal modo que acaba por se configurar num cenário que justifica a relevância em analisar as redes sociais neste estudo.

Assim, analisamos a iniciativa social criada pela Liga Portugal, instituição que gere e regulamenta o futebol profissional em Portugal. A entidade criou a Fundação do Futebol, o seu braço social que tem como propósito contribuir para a promoção de uma sociedade mais justa, alinhada com e para o universo do futebol[1]. Procuramos, assim, identificar as suas estratégias de RSC, através da verificação das suas redes sociais digitais, uma vez que esta iniciativa tem como propósito "utilizar a notoriedade do futebol, dos seus intervenientes e as competições profissionais em prol da responsabilidade social e da promoção da Sustentabilidade Ecológica"[2].

Além disso, incorporamos a análise dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas mensagens, assinalando-as como postagens de RSC quando identificamos no texto a presença dessas publicações. Os ODS, provenientes da Agenda 2030 das Nações Unidas e guiados pelo lema "*leave no one behind*" (não deixe ninguém para trás), representam um conjunto de metas globais orientados para um mundo mais justo e sustentável (dos Santos et al., 2019).

O futebol, sendo um dos desportos mais populares e com maior audiência a nível global, possui um potencial significativo para influenciar positivamente a sociedade (McGowan & Mahon, 2009; Smith

1. Disponível em: https://fundacaodofutebol.ligaportugal.pt/a-fundacao/. Acesso em 02 de jul. de 2023.
2. Disponível em: https://fundacaodofutebol.ligaportugal.pt/a-fundacao/. Acesso em 02 de jul. de 2023.

& Westerbeek, 2007). Reconhecendo este facto, as Nações Unidas lançaram o *Football For The Goals*, uma plataforma destinada a envolver a comunidade global do futebol na promoção dos 17 ODS, contando com a adesão pioneira da Liga Portugal e da Fundação do Futebol neste novo projeto[3], no ano de 2022.

Esta investigação pretende, assim, aprofundar a compreensão da abordagem da Fundação do Futebol face à responsabilidade social no contexto desportivo, explorando a questão: que estratégias de comunicação de RSC são adotadas pela Fundação do Futebol? Procuramos não apenas identificar as estratégias, mas também classificá-las e perceber em que medida estão alinhadas com os ODS. Utilizando o futebol como plataforma, a Fundação visa justamente estimular os clubes pertencentes à Liga Portugal para gerar um impacto positivo na sociedade, promovendo a transformação de comportamentos e o envolvimento em causas sociais. A análise das publicações da Fundação do Futebol no Facebook ao longo de 2022 permitirá identificar as principais práticas adotadas, assim como realizar uma análise temporal da ênfase e da concentração das ações de sensibilização, intervenção e divulgação de práticas corporativas ao longo dos meses do ano, desenvolvendo estratégias que incorporem práticas semelhantes.

Através da identificação das principais práticas destacadas pela Fundação, reorganizadas em estratégias, e do seu alinhamento com temas sociais e sustentáveis, espera-se contribuir para uma melhor compreensão da realidade da comunicação de RSC no futebol, oferecendo uma perspetiva prática para outras organizações – especialmente as desportivas – que desejam integrar ações sociais e posicionar-se na defesa dos direitos humanos através de diferentes estratégias de comunicação. Esta investigação reforça, assim, a importância de iniciativas que utilizam a visibilidade e o alcance do futebol para promover valores e comportamentos positivos, alinhados com a Agenda 2030, que contempla objetivos globais de desenvolvimento sustentável e justiça social.

2. Marco Teórico

2.1. Comunicação Organizacional

Toda atividade desportiva que precisa de visibilidade requer estratégias de comunicação para estabelecer e manter uma imagem positiva perante um público diversificado (Hafiar et al., 2024). No contexto do futebol, cabe-nos reconhecer que a comunicação promovida por uma organização vai além da mera comunicação desportiva. Uma vez que esta comunicação reflete os valores corporativos da organização, caracteriza-se, também, como uma comunicação organizacional, afinal, conforme observado por Baldissera (2009), qualquer comunicação relacionada à organização é considerada parte da Comunicação Organizacional.

A comunicação é fundamental nas organizações, pois harmoniza as ideias e promove a integração de objetivos organizacionais (Torquato, 2004) entre os seus públicos. Com a emergência do digital, a sua importância tem sido amplamente reconhecida, tornando-se vital para a compreensão do comportamento organizacional (Mourão et al., 2016; Silva et al., 2020). Dessa forma, entender a cultura organizacional é imperativo para assegurar que a comunicação a expressa de forma autêntica e alinhada com a missão da organização.

Assim, os profissionais encarregados do planeamento da comunicação devem, primeiramente, realizar um diagnóstico preciso dessa cultura (Baldissera, 2009). Em organizações como clubes de futebol ou fundações de caráter social, é importante que esses profissionais compreendam a missão institucional para articular o posicionamento de forma eficaz na reprodução de ideias e na representação dessas entidades (Deetz, 2010), assumindo um papel constitutivo e não mais meramente instrumental (Pérez,

3. Disponível em: https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20222023/noticias/institucional/liga-portugal-e-fundacao-do-futebol-na-onu-com-o-football-for-the-goals. Acesso em 12 de Jul. de 2023.

2012). Para dar resposta a esses desafios, torna-se essencial adotar uma visão holística dos aspetos comunicacionais da organização, como o conceito de comunicação integrada, desenvolvido por Kunsch (2016).

Esta perspetiva enfatiza a importância de as organizações reconhecerem o seu impacto e influência no contexto social em que operam (Deetz, 2010), defendendo uma visão que atribui responsabilidades acrescidas à organização, de modo a dar a sua contribuição para o bem comum, adaptando-se às novas demandas da sociedade, do cenário econômico e político (Kunsch, 2018). Conforme ressaltado por Silva et al. (2020), há uma tendência crescente nos estudos de Comunicação Organizacional voltados para questões éticas e de responsabilidade social. As organizações precisam demonstrar transparência, inclusão e flexibilidade, fortalecendo não apenas a sua reputação, como também, consolidando uma conduta pautada por boas práticas junto aos *stakeholders* (Brandão, 2018). Esta evolução exige uma postura proativa por parte das organizações, à medida que buscam alinhar as suas operações com as expectativas da comunidade em que estão inseridas.

Conscientes das suas responsabilidades mais abrangentes, que transcendem a busca por lucros, as organizações reconhecem a importância de se posicionar institucionalmente por meio de estratégias comunicativas (Kunsch, 2018). É através da comunicação que as organizações se desenvolvem e interagem com os diversos públicos e o mundo ao seu redor (Ruão & Kunsch, 2014). No contexto das instituições desportivas, é imperativo que elas façam a gestão do seu próprio conteúdo de mídia, por meio dos seus canais de comunicação (Hafiar et al., 2024). No entanto, é fundamental observar a consistência e a integridade das mensagens corporativas (Christensen & Cornelissen, 2017). Ou seja, cada conteúdo deve ter um propósito claro e ser relevante para o público-alvo (Scheid et al., 2019).

Este novo comportamento tornou-se ainda mais evidente com o surgimento da internet e de um novo "paradigma tecnológico" (Gouveia, 2013, p. 79), que deu às organizações desportivas a oportunidade de ampliar o seu alcance e enriquecer o conteúdo que disponibilizam (Sherwood & Nicholson, 2013). As redes sociais, em particular, tornaram-se canais de comunicação de grande potencial para os clubes de futebol. Cardoso (2023) menciona um estudo do Oxford Reuters Institute (2018), que indica que jovens entre os 18 e 24 anos – uma faixa etária muito ativa no futebol - obtêm informações predominantemente através das redes sociais, especialmente o Facebook, plataforma utilizada neste estudo. Esta realidade redefine a configuração da comunicação desportiva, transformando-a num meio de envolvimento e de proximidade com os adeptos e simpatizantes, que interagem e partilham símbolos, gerando um significado profundo nessas conexões (Pedersen et al., 2007).

2.2. Responsabilidade Social Corporativa

O facto de que sociedade está cada vez mais atenta ao comportamento das organizações, com essa crescente expectativa de que demonstrem um compromisso mais amplo com o bem-estar social e ambiental (Paramio-Salcines et al., 2013), denota a compreensão da importância da RSC no elo entre a organização e a sociedade contemporânea (Albareda et al., 2007). O conceito de RSC ganhou força na década de 1950 com a obra "*The Social Responsibilities of the Businessman*", de Bowen (1953), que, inicialmente, centrou foco no compromisso dos empresários com a sua comunidade e com as demandas da sociedade.

Nas décadas seguintes, especialmente nos anos 1960 e 1970, houve um intenso debate sobre a visão de RSC no cerne das organizações. Enquanto a RSC evoluía para uma perspetiva de que as organizações também existem para servir a sociedade e atender às expectativas do público (Carroll, 1999), autores como Friedman (1962) argumentavam que a única preocupação das organizações deveria ser maximizar o lucro dos acionistas e sobreviver no mercado. Esse contraste de visões já havia começado décadas antes, com Berle (1931), que adotava uma posição de economia clássica, e Dodd Jr (1931), que defendia o envolvimento das organizações com as questões sociais.

Esta divergência de opiniões moldou o desenvolvimento da RSC, destacando a tensão entre a busca de lucro e a responsabilidade social. Autores como Elkington (1997) e Carroll (1979; 1991) desenvolveram modelos que buscavam conciliar ambas as perspetivas. Em especial, o modelo piramidal de Carroll destaca as responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas. Como já mencionado, à medida que a sociedade evoluiu, a expectativa de que as organizações contribuam para o bem-estar social e ambiental cresceu (Godfrey, 2009), reforçando a necessidade de integrar esses princípios nas suas estratégias corporativas.

Diante disso, com o tempo, a RSC passou a não apenas responder às demandas sociais, mas também se tornou um elemento de vantagem competitiva na construção de reputação (Porter, 1980) e na criação de valor para todas as partes interessadas (Frooman, 1999; Hill & Jones, 1992; Pfeffer & Salancik, 2015). Esta evolução demonstra a importância de um compromisso alargado das organizações com a responsabilidade social, que não apenas melhora a sua imagem, mas também contribui para a consecução de um mundo melhor (De Woot, 2017).

Se as organizações, em geral, têm adotado um comportamento sensível às causas sociais, as organizações desportivas não ficam à margem. Ginesta e Ordeix (2010) argumentam que, especialmente as organizações ligadas ao futebol, como, de sobremaneira, os clubes, são pioneiros na utilização de conceitos de RSC para expressar a sua face social e sustentável. A RSC, quando combinada com o desporto, é amplificada, tornando-se um instrumento eficaz para o desenvolvimento social e económico (Levermore, 2010; Slack, 2014). Isso ocorre porque o desporto, com toda a sua capilaridade, apelo e impacto sobre a sociedade (McGowan & Mahon, 2009; Walters & Tacon, 2011), pode servir como um "médio centro" entre os sectores económico e social, promovendo a conciliação entre ambos (Smith & Westerbeek, 2007).

Assim, nos dias de hoje, muitos clubes de futebol possuem departamentos ou organizações dedicadas ao envolvimento comunitário (Smith & Westerbeek, 2007), estabelecendo uma ligação direta com a sua comunidade. Segundo Ginesta e Ordeix (2010), essa interação é fundamental para fortalecer a reputação das organizações, criando uma relação mutuamente benéfica com o seu ecossistema. Essas Fundações ou Institutos promovem campanhas focadas em questões sociais, geralmente realizadas em parceria com especialistas da sociedade civil, ONGs e ativistas. Um exemplo é a Fundação do Futebol, em Portugal, que implementa diversas iniciativas, seja de forma independente ou em parceria com os clubes afiliados e organizações pública e civil, de modo a alcançar o que temos preconizado neste estudo: a contribuição para mudanças sociais.

Afinal, conforme defendido por Kotler e Lee (2005), a concretização de um mundo melhor está ligado a uma colaboração corporativa capaz de efetivar mudanças significativas. Os autores destacam que o respaldo das organizações pode manifestar-se por meio de diversas iniciativas, incluindo contribuições financeiras, subvenções, publicidade, patrocínios, expertise técnica e uma comunicação persuasiva voltada para a consciencialização social. Nessa altura, adentramos à principal obra teórica deste estudo. Kotler e Lee (2005) apresentam seis categorias de iniciativas sociais corporativas, que abarcam desde a sensibilização até a filantropia, voluntariado e práticas corporativas socialmente responsáveis.

Importa destacar que, ao longo do livro, os autores enfatizam o termo "discricionário", referindo-se não a atividades empresariais obrigatórias por lei, morais ou éticas, mas sim a um compromisso voluntário que as empresas assumem ao selecionar e implementar essas práticas e efetuar essas contribuições. Isso remete para a reflexão de Athanasopoulou, Douvis e Kyriakis (2011), que abordam duas perspetivas complementares: a pragmática, onde fazer o bem é um bom negócio, e a nobre, onde fazer o bem é considerado a ação certa. Na nossa série de estudos sobre a importância que os clubes de futebol conferem à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), buscamos essencialmente a perspetiva nobre, que motiva os clubes a se comprometerem com o bem-estar da sociedade com práticas discricionárias e voluntárias.

Assim, apresentamos na tabela abaixo, um breve resumo da proposta de cada uma das seis práticas de RSC elaboradas por Kotler e Lee (2005):

Tabela 1. Seis práticas de RSC elaboradas por Kotler e Lee (2005)

Iniciativa	Resumo
1 Promoções de Causas Corporativas Kotler e Lee (2005, p. 49 a 80)	A primeira iniciativa de RSC enfoca as Promoções de Causa, onde uma corporação dedica-se a promover conscientização e preocupação sobre uma causa social específica. Essas promoções podem ser gerenciadas pela própria organização, agindo de forma independente, ou em parceria com organizações associadas à causa. O cerne dessa iniciativa reside nas comunicações persuasivas, destinadas a criar consciência e mobilizar ações em prol da causa. Os objetivos de comunicação incluem aumentar a conscientização, motivar ações solidárias e educar o público sobre questões relevantes, desde ambientais e sociais, até questões de saúde e direitos humanos.
2 Marketing Relacionado a Causas Kotler e Lee (2005, p. 81 a 113)	A estratégia de Marketing Relacionado a Causas (MRC) envolve o comprometimento de uma organização em destinar uma percentagem de uma determinada receita para uma causa específica, com base, principalmente, nas vendas de produtos. Ao contrário de outras iniciativas sociais corporativas, o nível de contribuição depende de uma ativação do público externo. A MRC busca criar uma relação mutuamente benéfica, impulsionando as vendas de produtos, ao passo que gera apoio financeiro para a causa. Os consumidores têm a oportunidade de contribuir para instituições de caridade enquanto adquirem produtos, caracterizando um modelo ganha-ganha.
3 Marketing Social Corporativo Kotler e Lee (2005, p. 114 a 143)	A estratégia de Marketing Social Corporativo (MSC) se concentrar no apoio ao desenvolvimento e implementação de campanhas de mudança de comportamento. Diferenciando-se de outras iniciativas, o MSC coloca ênfase nessa reeducação individual, buscando influenciar ações específicas que beneficiem a sociedade como um todo. O MSC muitas vezes se materializa por meio de parcerias com agências do setor público e organizações sem fins lucrativos.
4 Filantropia Corporativa Kotler e Lee (2005, p. 144 a 174)	Na Filantropia Corporativa, uma empresa realiza contribuições diretas, seja em forma de dinheiro, doações de equipamentos ou serviços, para instituições de caridade ou causas sociais. Essa iniciativa, considerada a mais tradicional dentre as estratégias sociais corporativas, tem evoluído para abordagens mais estratégicas, alinhando as suas atividades filantrópicas aos objetivos organizacionais. As organizações ampliaram as opções de doação, incluindo recursos corporativos além de dinheiro, como produtos em excesso, uso de canais de distribuição e até mesmo conhecimento técnico.
5 Voluntariado Comunitário Kotler e Lee (2005, p. 175 a 206)	Na iniciativa de Voluntariado Comunitário, uma organização incentiva os seus colaboradores, parceiros e demais stakeholders a se voluntariarem para apoiar organizações e causas locais. Esse envolvimento pode ocorrer de maneira independente ou em parceria com outras organizações. É vista como uma das formas mais genuínas de envolvimento social corporativo, contribuindo para relacionamentos comunitários, satisfação dos colaboradores e melhora da reputação.
6 Práticas Empresariais Socialmente Responsáveis Kotler e Lee (2005, p. 207 a 235)	Na iniciativa "Práticas Empresariais Socialmente Responsáveis," uma organização adota práticas corporativas discricionárias e investimentos que apoiam causas sociais, visando melhorar o bem-estar da comunidade e proteger o meio ambiente a longo prazo. As práticas incluem alterações nos procedimentos internos, design de instalações, fabricação, relatórios externos e até mesmo a seleção de fornecedores sustentáveis. A transparência e a comunicação são fundamentais. Os benefícios abrangem a satisfação do seu público interno, melhorias no desempenho ambiental e um apoio crescente nas esferas econômica, social e política.

Fonte: adaptado pelos autores a partir da proposta de Kotler & Lee (2005)

2.2.1. Adaptação das práticas de RSC para o contexto do futebol

Uma das propostas deste estudo é elaborar uma adaptação das seis práticas de RSC da obra seminal de Kotler e Lee (2005) para o universo do futebol. Uma vez que a Fundação do Futebol tem por missão amplificar e estimular nos clubes a promoção social, partilhando nos seus canais oficiais as iniciativas dos seus afiliados, essa adaptação também contempla as práticas dessa instituição. Tais iniciativas, adaptadas ao futebol, são uma oportunidade para os clubes alinharem os seus valores às estratégias, de modo a expressá-los da melhor maneira.

Entretanto, é importante destacar que, apesar das inúmeras vantagens associadas a um reforço de um compromisso social mais alargado, os clubes podem enfrentar obstáculos na sua implementação, como restrições financeiras e de recursos humanos, a necessidade de equilibrar interesses de patrocinadores e público, e a ênfase natural ao desempenho desportivo, que se pode sobrepor à intenção genuína de promover e dar visibilidade às ações e campanhas sociais realizadas pelos clubes.

De modo, também, a transpor essas dificuldades, exploraremos como cada uma dessas estratégias pode ser adaptada e integrada ao contexto do futebol, examinando não apenas os seus impactos sociais, mas também a forma estratégica como a comunicação pode ser empregue para dar visibilidade a essas iniciativas e envolver os adeptos de maneira orgânica.

Prática 1: Promoções de Causa no contexto do Futebol

Num contexto desportivo, a aplicabilidade da prática de Promoções de Causa para um clube de futebol se mostra uma ferramenta útil para engajar a sua base de adeptos e a comunidade em questões sociais sensíveis. Utilizando as suas redes sociais digitais, o clube pode lançar campanhas persuasivas focadas em sensibilizar e consciencializar a sociedade sobre uma causa específica. Tal como a *The Body Shop* e a sua promoção contra testes em animais, citada por Kotler e Lee (2005, p. 24), um clube de futebol pode escolher uma causa alinhada aos seus valores e desenvolver uma promoção para sensibilizar a sociedade.

A comunicação persuasiva é vital para essa iniciativa, utilizando princípios eficazes para desenvolver mensagens motivadoras, selecionando os seus canais de comunicação mais adequados para a proposta. O clube pode partilhar estatísticas e histórias impactantes, destacando a necessidade de apoio à causa escolhida. Isso pode incluir números relacionados a problemas locais, ou histórias de indivíduos que foram ou podem ser beneficiados pela iniciativa. Além disso, o uso estratégico de informações educativas, como infográficos ou vídeos informativos, com técnicas de *storytelling*, pode amplificar o impacto da mensagem.

Ao explorar as estratégias de persuasão, o clube pode conduzir os seus adeptos e a comunidade em geral para ações específicas. Isso pode envolver direcionar os interessados para um site dedicado à causa, solicitando a participação em eventos beneficentes organizados pelo clube, incentivando doações financeiras para instituições de caridade parceiras ou mesmo para as suas próprias fundações e institutos, como já acontece atualmente em clubes como Benfica, Sporting e Marítimo, em Portugal.

Ao envolver a comunidade em atividades práticas e utilizar as suas redes sociais digitais para alertar e sensibilizar a sociedade com preocupações de cariz social, o clube de futebol não apenas contribui para a causa, como também fortalece os seus laços com a comunidade, consolidando a sua posição como agente de sensibilização e consciencialização.

Prática 2: Marketing Relacionado a Causas no contexto do Futebol

No âmbito do futebol, os clubes podem adotar uma prática de Marketing Relacionado a Causas como uma forma tangível de contribuir para iniciativas sociais, enquanto fortalecem a sua conexão com os adeptos. Essa iniciativa envolve, por exemplo, o compromisso de doar uma parte da receita de diferentes fontes, como bilheteria, *merchandising* e outras formas de arrecadação de fundos associadas ao clube. O clube de futebol poderia designar uma percentagem das receitas de cada bilhete vendido para uma partida de futebol ou destinar um percentual do lucro obtido com a venda de equipamentos desportivos oficiais para uma causa específica.

Ao alinhar-se a organizações sem fins lucrativos ou instituições beneficentes, o clube cria uma relação mutuamente benéfica. Essa parceria é geralmente orientada para uma ação ou um período específico, proporcionando aos adeptos uma oportunidade de contribuir para uma causa, ao mesmo tempo em que apoiam o clube. Por exemplo, o clube pode anunciar que uma percentagem das vendas de camisolas de uma edição especial, com alusão ao cancro de mama, será destinada a organizações afins durante o "Outubro Rosa".

O Marketing Relacionado a Causas no contexto do futebol oferece um ciclo de ganhos: os adeptos sentem-se envolvidos em ações sociais, o clube solidifica a sua imagem como uma entidade responsável e as organizações beneficiárias recebem apoio. Ao comunicar essa estratégia através das redes sociais digitais, o clube pode amplificar o impacto da campanha, incentivando os adeptos a participarem ativamente, gerando um senso coletivo de responsabilidade social.

Prática 3: Marketing Social Corporativo no contexto do Futebol

A iniciativa de Marketing Social Corporativo surge, no contexto do futebol, como uma ferramenta para clubes promoverem mudanças de comportamento e cultivarem uma sociedade mais inclusiva e consciente, especialmente em questões sensíveis como racismo, homofobia, xenofobia ou mesmo a consciencialização para a vacinação da COVID-19, por exemplo, casos em que se supõe campanhas de consciencialização como meio de mudar o comportamento da sociedade. Utilizando as suas redes sociais digitais, os clubes podem se valer do seu apelo para apoiar ou desenvolver campanhas destinadas a melhorar a saúde pública, a segurança e o bem-estar da comunidade, quando são necessárias ações mais impactantes com vistas à mudança de comportamento.

Como referido, diferentemente das promoções de causa, o MSC concentra-se na efetiva mudança de comportamento, buscando abordar questões sociais de maneira mais direta. Um clube de futebol pode, por exemplo, desenvolver campanhas próprias para combater o racismo nos estádios, incentivando a empatia e o respeito entre os adeptos. Pode ainda estabelecer parcerias estratégicas com agências do setor público ou organizações sem fins lucrativos como forma de amplificar o alcance e a eficácia dessas campanhas, como tem acontecido no Brasil com o Observatório da Discriminação Racial no Futebol[4].

Como exemplificado por Kotler e Lee (2005, p. 24), tal como a organização *Philip Morris* desenvolveu uma campanha encorajando os pais a dialogarem com os filhos sobre o uso do tabaco, um clube também pode criar um conteúdo educativo que aborde temas como a importância da vacinação contra a COVID-19, promovendo uma mensagem baseada em evidências científicas. Integrando-se às agências públicas de saúde, o clube pode reforçar a importância de práticas de higiene preventivas, contribuindo assim para o bem-estar e a saúde da comunidade.

4. Disponível em: https://observatorioracialfutebol.com.br/ Acesso em 30 de Jan. 2024.

Ao envolver os seus adeptos nessas iniciativas, partindo da comunicação nas redes sociais digitais, o clube contribui para mudanças positivas na sociedade, ao passo que também fortalece o vínculo emocional com a sua base de fãs, destacando o seu compromisso com valores sociais e incentivando uma cultura desportiva mais diversa e inclusiva.

Prática 4: Filantropia Corporativa no contexto do Futebol

No universo do futebol, a Filantropia Corporativa permite que os clubes contribuam de forma direta para o bem-estar da comunidade. Esta prática pode ser implementada de diversas formas, desde doações em dinheiro até a oferta de serviços e instalações para instituições beneficentes. Os clubes podem adotar uma abordagem estratégica, escolhendo áreas específicas para concentrar os seus esforços filantrópicos, alinhando-os aos seus objetivos e valores.

Uma maneira tangível para um clube de futebol se envolver em Filantropia Corporativa é realizar doações diretas para instituições de caridade locais ou organizações sem fins lucrativos que trabalham em benefício de causas relevantes. Isso pode envolver contribuições financeiras ou doação de materiais desportivos. Por exemplo, um clube pode doar parte da sua receita para programas educacionais locais, conceder subsídios para projetos comunitários ou doar equipamentos desportivos para escolas da região. Além disso, a Filantropia Corporativa no contexto do futebol pode incluir a cessão de instalações, como o estádio e outras estruturas do clube, para a realização de atividades sociais e eventos beneficentes.

Ao comunicar essas ações através das redes sociais digitais e outros canais de comunicação, o clube pode impulsionar os seus adeptos a abraçarem iniciativas filantrópicas. Essa abordagem não apenas contribui para melhorar a qualidade de vida local, mas também reforça a imagem positiva do clube como um agente de mudança social.

Prática 5: Voluntariado Comunitário no contexto do Futebol

O Voluntariado Comunitário, no cenário futebolístico, representa uma oportunidade para os clubes se envolverem com a comunidade local, demonstrando o seu compromisso social e promovendo uma cultura de solidariedade. Esta prática envolve a mobilização de ídolos do passado, jogadores, comissão técnica, funcionários, mascotes e outros membros associados ao clube para participarem de atividades que beneficiam organizações e causas locais.

Os clubes de futebol podem adotar uma abordagem multifacetada para o voluntariado, incluindo visitas a escolas, hospitais, lares e outras instituições. Por exemplo, jogadores do clube podem realizar palestras em escolas locais, partilhando as suas experiências e incentivando os alunos a perseguirem os seus sonhos, enquanto a comissão técnica pode organizar clínicas desportivas para jovens em comunidades carenciadas. Essa prática pode ser implementada de forma autônoma pelos membros do clube ou em colaboração com organizações sem fins lucrativos locais.

A promoção dessas atividades por meio das redes sociais do clube pode influenciar os adeptos a juntarem-se aos esforços voluntários, criando uma mobilização para as causas sociais. O Voluntariado Comunitário não apenas fortalece os laços entre o clube e a sua comunidade, mas também proporciona uma oportunidade singular para os seus membros, incluindo jogadores, treinadores e funcionários, em se conectarem de maneira mais próxima e significativa com os adeptos, a sociedade e a cultura do clube.

Prática 6: Práticas Empresariais Socialmente Responsáveis no contexto do Futebol

A implementação de Práticas Empresariais Socialmente Responsáveis no contexto do futebol oferece aos clubes a oportunidade de transcender as simples obrigações económicas, legais e éticas, prescritas no modelo piramidal de Carroll (1979), assumindo um papel proativo na promoção de causas sociais e sustentáveis, como são as responsabilidades discricionais do topo da pirâmide. Essas práticas não só alteram procedimentos internos, mas também redefinem as operações do clube para refletir um compromisso mais amplo com o bem-estar da comunidade e a sustentabilidade ambiental.

Os clubes podem adotar iniciativas como a conceção de instalações que atendam as diretrizes ambientais e de segurança, promovendo a conservação de energia e a sustentabilidade, como, por exemplo, a instalação de painéis solares nas suas estruturas físicas. Além disso, ao escolher materiais de fabrico e embalagem *ecofriendly*, podem contribuir para objetivos de redução de resíduos e eliminação de emissões tóxicas. A descontinuação de ofertas de produtos que são considerados prejudiciais, mas não ilegais, é outra forma pela qual os clubes podem demonstrar o seu compromisso com práticas socialmente responsáveis. Por exemplo, um clube pode optar por eliminar itens de consumo que tenham impactos negativos na saúde ou no meio ambiente.

A comunicação eficaz dessas práticas socialmente responsáveis é fundamental e, no caso dos clubes de futebol, pode ser direcionada não só aos adeptos, como também a agências reguladoras, investidores e stakeholders especiais. Essas práticas, quando implementadas com sucesso, contribuem para construir uma imagem positiva do clube como uma entidade que vai além das expetativas normais, promovendo o bem comum e assumindo um papel de liderança na criação de um ambiente sustentável.

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

Com base nas seis iniciativas elaboradas por Kotler e Lee (2005) e adaptadas para o contexto do futebol, lançámos uma proposta de sistematização no sentido de agrupá-las, através das suas similaridades, em três estratégias: Sensibilização, Intervenção e Corporativas. Este arranjo visa facilitar a operacionalização das estratégias, com ênfase no ambiente digital, de modo que possam ser aplicadas de forma didática por outras organizações desportivas.

Tabela 2: Sistematização das práticas de RSC em três estratégias

Estratégia	Práticas	Objetivos
1. Sensibilização	Promoção de Causa (Prática 1) e Marketing Social Corporativo (Prática 3)	Aumentar a consciencialização e a preocupação sobre questões sociais por meio de comunicações persuasivas
2. Intervenção	Marketing Relacionado a Causas (Prática 2) e Filantropia Corporativa (Prática 4)	Envolve ações tangíveis e diretas, como doações integrais ou parciais para causas
3. Corporativas	Voluntariado Comunitário (Prática 5) e Práticas Empresariais Socialmente Responsáveis (Prática 6).	Integra valores socialmente responsáveis nas suas operações e na cultura organizacional

Fonte: elaborado pelos autores a partir da proposta de Kotler & Lee (2005)

As Estratégias de Sensibilização, como a Promoção de Causa e o Marketing Social Corporativo, concentram-se na consciencialização e preocupação sobre questões sociais, utilizando comunicações persuasivas. Já as Estratégias de Intervenção, como o Marketing Relacionado a Causas e a Filantropia Corporativa, vão além da sensibilização, envolvendo ações concretas e tangíveis. Por fim, as Estratégias Corporativas, representadas pelo Voluntariado Comunitário e Práticas Empresariais Socialmente Responsáveis, refletem um envolvimento interno do clube, integrando valores responsáveis nas operações e na cultura organizacional.

3. Metodologia

Alinhado com as diretrizes propostas por Yin (2015), pioneiro nas teorias de estudo de caso, este trabalho se dedica à análise de um fenômeno contemporâneo: a comunicação de RSC no contexto do futebol. Com o intuito de compreender as estratégias da Fundação do Futebol, esta investigação adota uma abordagem de estudo de caso único, realizando uma imersão profunda no objeto delimitado (Martins, 2008, p. 11). Entre as táticas sugeridas por Yin (2015) para a investigação de estudos de caso únicos, este estudo adota uma das alternativas recomendadas pelo autor, funcionando como uma introdução a uma investigação mais ampla, desempenhando um papel semelhante ao de um caso-piloto.

A escolha pela plataforma Facebook justifica-se pelo facto de esta ser, segundo Skalski, Neuendorf e Cajigas (2017), a principal plataforma de conteúdo de media interativa. Para esta análise, recolhemos todas as mensagens publicadas pela Fundação do Futebol ao longo do ano de 2022, utilizando o software *Crowdtangle* para a extração de dados. A seleção deste período deve-se à consolidação da parceria entre a Liga Portugal, a Fundação do Futebol e as Nações Unidas, que, neste ano, se oficializaram como parceiras no projeto "Football for the Goals".[5]

A opção pela técnica da análise de conteúdo é justificada pela necessidade de superar incertezas na interpretação e enriquecer a compreensão das mensagens. Conforme Bardin (2011, p. 29), essa abordagem atua, tanto de maneira heurística, explorando e descobrindo conteúdos, quanto como administração da prova, permitindo testar hipóteses de forma sistemática. Dessa forma, essa técnica não apenas facilita a compreensão do que está presente nas mensagens, mas também serve como uma ferramenta no sentido de explorar, descobrir e validar as interpretações no contexto da comunicação de responsabilidade social no futebol (Berelson, 1952; Neuendorf, 2017).

Ademais, a Análise de Conteúdo é uma técnica amplamente utilizada e valorizada entre os investigadores de comunicação, como apontam Carlomagno e da Rocha (2016), justamente por ser eficaz na interpretação de diferentes tipos de material comunicacional (Skalski et al., 2017). Segundo Janis (1982), esta metodologia fornece ferramentas rigorosas para descrever e analisar o conteúdo de variadas formas de comunicação, incluindo mensagens partilhadas em redes sociais (Maia et al., 2022), o que ajuda também a justificar a escolha desta técnica para este estudo.

A validação dos dados na análise de conteúdo exige regras e critérios rigorosos que permitam melhorar as inferências a partir das informações recolhidas (Krippendorff, 2004; Sampaio & Lycarião, 2021). O processo inicia-se com a codificação dos dados, o que organiza e classifica o material em grupos de características comuns (Bardin, 2011). Esta categorização transforma os dados em uma espécie de conhecimento estruturado, com o intuito de refletir, de forma adequada, os conceitos empíricos do estudo (Berelson, 1952; Sampaio & Lycarião, 2021). Assim, a definição de categorias, baseada no referencial teórico e adaptada ao contexto deste estudo, torna-se uma etapa fundamental que ajuda a garantir que os resultados sejam claros e consistentes (Maia et al., 2022).

5. Disponível em: https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20222023/noticias/institucional/liga-portugal-e-fundacao-do-futebol-na-onu-com-o-football-for-the-goals. Acesso em 04 de Jul. de 2024.

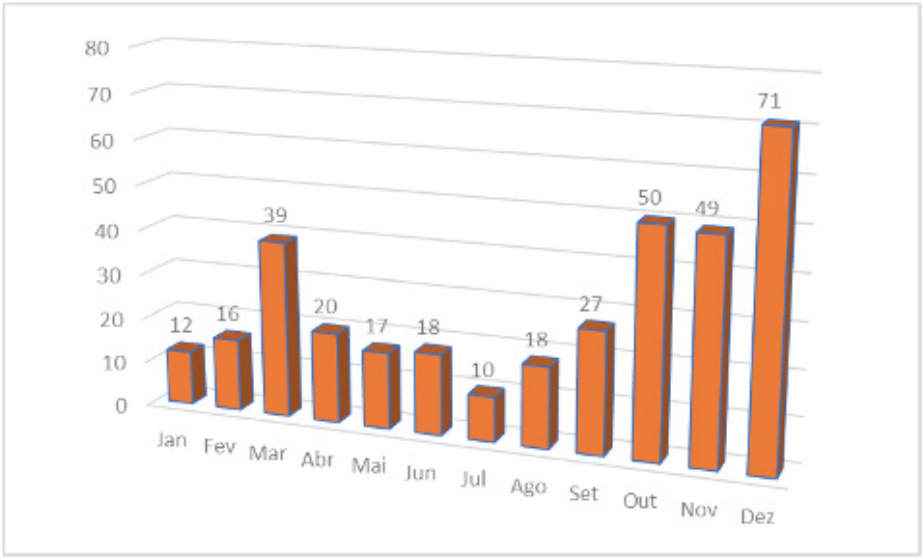
Para assegurar a reprodutibilidade do estudo por parte de outros autores, desenvolvemos um livro de códigos com 14 variáveis, que cobrem aspetos temporais, tipos de conteúdo, presença de ODS e estratégias de RSC adotadas pelos clubes, ancorada nas práticas de Kotler e Lee (2005). Este livro de códigos, prescrito por Janis (1982), facilita a replicação e a reprodução da análise por outros investigadores que desejam explorar a intersecção entre futebol, comunicação e a responsabilidade social. Conforme destacado por Berelson (1952) e Maia et al. (2022), a análise de conteúdo torna-se válida e fiável apenas quando é sistemática, o que reforça a importância da estrutura de codificação como base para a replicabilidade e reprodutibilidade do estudo.

Para esclarecer os tópicos identificados como temas de RSC neste estudo, destacamos a abordagem dos ODS, que inclui: a erradicação da pobreza (ODS 1) e da fome (2), a promoção da saúde (3) e educação de qualidade (4), a igualdade de gênero (5), acesso a água potável e saneamento (6), uso de energias renováveis (7), trabalho digno e crescimento econômico (8), indústria, inovação e infraestruturas (9), redução das desigualdades (10), cidades e comunidades sustentáveis (11), produção e consumo sustentáveis (12), ação climática (13), proteção da vida marinha (14), proteção da vida terrestre (15), paz, justiça e instituições eficazes (16) e parcerias e meios de implementação (ODS 17).[6]

4. Resultados

Entre publicações originais da Fundação do Futebol e partilhas de clubes afiliados, foram identificadas um total de 347 postagens, sendo que apenas nove não fazem referência a algum ODS (Gráfico 1). Os meses em que verificamos a maior recorrência de publicações foram os três últimos do ano: outubro (50), novembro (49) e dezembro (71). O aumento das postagens nos últimos meses do ano pode refletir campanhas sazonais, como o Outubro Rosa, a época natalícia e eventos específicos de celebração do fim do ano civil. Essas datas parecem mobilizar uma maior participação em temas de saúde e redução das desigualdades:

Gráfico 1: Número de postagens alinhadas com os ODS por mês



Fonte: elaborado pelos autores

6. Disponível em: https://unescoportugal.mne.gov.pt/pt/temas/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/os-17-ods. Acesso em 06 de Jul. de 2023

Importa destacar que, entre estes três meses, onde se observa um aumento significativo de publicações de RSC, o ODS mais frequentemente abordado foi o terceiro, "Saúde", com um total de 58 postagens, enquanto a "Estratégia Corporativa" foi a mais utilizada, compreendendo práticas de voluntariado e iniciativas empresariais (72 publicações). Apresentamos, de seguida, um exemplo ilustrativo desse tipo de publicação. A Fundação do Futebol partilhou um vídeo produzido pelo Futebol Clube de Paços de Ferreira, que integra o projeto "O Poder das Batas"[7], no qual colaboradores, mascotes e jogadores dos clubes voluntariam-se para visitar alas pediátricas em hospitais do país.

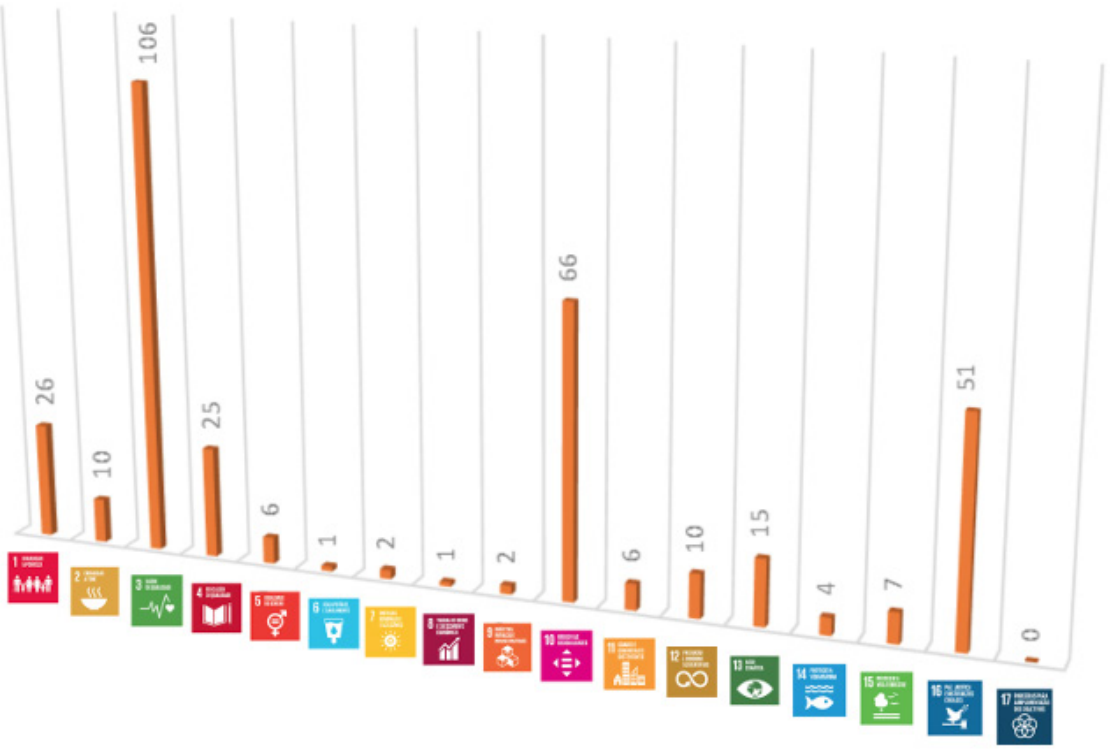
Figura 1. Frame do vídeo sobre o projeto "O Poder das Batas" promovido pelo Futebol Clube de Paços de Ferreira

Fonte: Facebook da Fundação do Futebol (28/11/2022)

Considerando que o período de análise neste estudo corresponde ao ano de 2022, próximo do pico da pandemia do Coronavirus, não é de estranhar que o projeto "O Poder das Batas" se tenha evidenciado, acabando por contribuir, de forma significa, para que o ODS 3 ganhe maior destaque. No total foram 106 postagens associadas à temática da Saúde, o que pode determinar um maior foco da Fundação do Futebol e dos clubes nessa área, pelo motivo já mencionado, mas também porque a prática desportiva surge necessariamente associada ao bem-estar físico e aos cuidados com a saúde (Gráfico 2). O ODS 10, que se concentra na redução das desigualdades e na eliminação de preconceitos, obteve a segunda posição em termos de atenção, totalizando 66 postagens. O terceiro ODS mais abordado foi o 16, centrado na promoção da paz. Este último recebeu atenção especial devido aos conflitos iniciados no leste europeu em 2022, atraindo o engajamento de alguns clubes e da Fundação do Futebol.

7. Disponível em: https://www.facebook.com/fundacaofutebolligaportugal/videos/1329675867863315/. Acesso em 13 de Jul. de 2023

Gráfico 2: Distribuição do número de posts por Objetivos do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: elaborado pelos autores

Ao analisar as postagens associadas ao ODS 3, percebemos que há uma maior concentração na estratégia 1, Sensibilização, com 43 postagens. Um exemplo é o vídeo veiculado pela Fundação Benfica, partilhado pela Fundação do Futebol, onde é assinalado o Dia Internacional da Criança com Cancro[8]. Identificamos uma tónica nessas postagens de alerta e sensibilização para temas de saúde, nas plataformas dos clubes, partilhados pela Fundação.

Figura 2: Frame do vídeo veiculado pela Fundação Benfica a propósito do Dia Internacional da Criança com Cancro

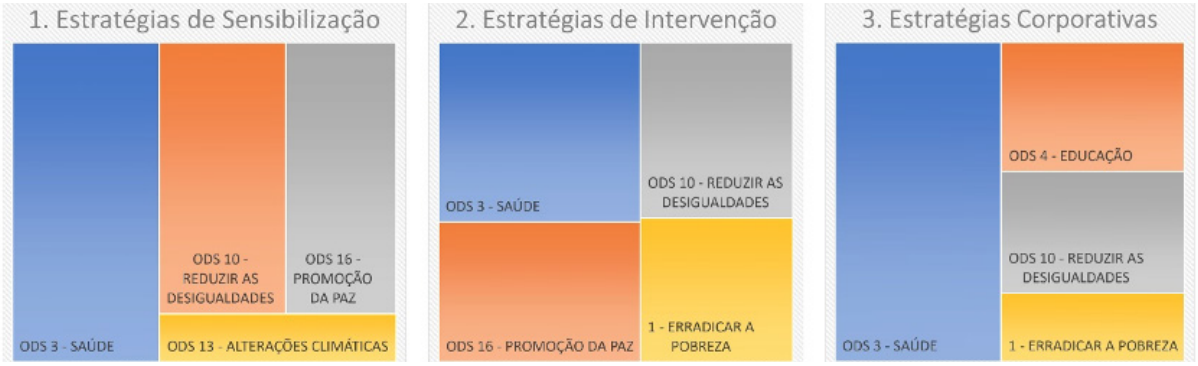
Fonte: Facebook da Fundação do Futebol (15/02/2022)

8. Disponível em: https://www.facebook.com/watch/?v=4699494956838873. Acesso em 13 de Jul. 2023

Das seis práticas delineadas por Kotler e Lee (2005), a mais frequente foi a 1, “Promoção de Causa”, com 105 postagens, seguida pela 5, “Voluntariado Comunitário”, com 87 postagens. Ao agruparmos essas práticas nas três estratégias, observamos que a “Estratégia de Sensibilização” se destaca como a mais empregada, com um total de 143 postagens associadas. Em seguida, as “Estratégias de Intervenção”, com 98 postagens, e “Corporativa”, com 97 postagens, apresentam uma recorrência praticamente equivalente nas redes sociais digitais da Fundação do Futebol.

Ao analisar a frequência das postagens associadas aos ODS em cada uma das três estratégias, evidencia-se que o ODS 3 é consistentemente empregue com destaque em todas elas, embora haja uma ênfase diferenciada nos demais ODS de acordo com cada estratégia. Na “Estratégia de Sensibilização”, por exemplo, observa-se que os ODS 10 (30 posts) e 16 (26 posts) mantêm uma presença significativa, quase equivalente à do ODS 3, indicando um uso recorrente dessas temáticas. Já nas “Estratégias de Intervenção”, os ODS 1 e 2, relacionados à erradicação da pobreza e combate à fome, com um total de 20 postagens, ganham destaque, diferenciando-se da visibilidade que recebem nas outras estratégias. Por fim, nas “Estratégias Corporativas”, o ODS 3 assume maior relevância, contabilizando 38 postagens associadas

Gráfico 3: Concentração de ODS por Estratégia



Fonte: elaborado pelos autores

Nesse contexto, ilustramos com a iniciativa da Fundação do Futebol, que doou 16 toneladas de alimentos para a Rede de Emergência Alimentar[9], demonstrando uma abordagem concreta na “Estratégia de Intervenção”, centrada entre os ODS 1 e 2, de erradicação da pobreza e combate à fome.

9. Disponível em: https://encurtador.com.br/2Rnd1. Acesso em 15 de Jul. 2023

Figura 3: Post da Fundação do Futebol - Liga de Portugal sobre o apoio à Rede de Emergência Alimentar

Fonte: Facebook da Fundação do Futebol (30/01/2022)

5. Considerações Finais

A análise das estratégias de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) da Fundação do Futebol revela uma abordagem abrangente para o alinhamento com questões sociais. Antes de aprofundar a análise dos resultados, chamamos a atenção para o facto de que, das 347 postagens e partilhas da Fundação, apenas nove não estavam associadas a algum dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), evidenciando um acerto metodológico ao utilizar os ODS como referência para o conteúdo de natureza social.

O desequilíbrio na abordagem dos ODS nas redes sociais digitais da Fundação levanta uma hipótese: embora a Fundação tenha aderido à iniciativa *Football For The Goals*, parece não ter desenvolvido uma estratégia baseada na Agenda 2030, que priorize uma abordagem simétrica de todos os ODS, visando uma cooperação mais eficaz com as metas globais das Nações Unidas. Esta lacuna reflete-se igualmente nas práticas dos clubes, que aparentam não definir temáticas sociais que estejam em consonância com as suas práticas corporativas ou a sua missão institucional. O exemplo do St. Pauli, na Alemanha, é ilustrativo: o clube projeta a sua identidade através de uma ideologia alinhada a temas de igualdade, inclusão e justiça social. Historicamente associado à classe trabalhadora, o St. Pauli assume uma posição declarada contra o racismo, a homofobia e o sexismo, promovendo valores que se relacionam com os ODS 5 e 10, relativos à igualdade de género e à redução das desigualdades. Esta análise

sugere a necessidade de uma revisão mais aprofundada das estratégias adotadas por estas organizações desportivas, de forma a assegurar uma maior coerência e alinhamento com os objetivos e princípios da Agenda 2030, potenciando uma convergência com os seus próprios valores e reforçando-os.

A predominância do ODS 3, Saúde, destaca a importância atribuída à promoção da saúde e ao bem-estar no contexto do futebol português. Esta ênfase não é apenas uma resposta à proximidade temporal da pandemia, quando do recorte da investigação, mas, especialmente, sobressai-se através de postagens de sensibilização sobre temas de saúde e higiene, além da execução de um projeto muito significativo, "O Poder das Batas". Esta iniciativa leva jogadores, ídolos e mascotes para visitar as alas pediátricas dos hospitais do país, demonstrando um claro compromisso da Fundação com o bem-estar da comunidade.

Percebemos um certo equilíbrio no emprego das estratégias de "Sensibilização, Intervenção e Corporativas", nas atividades da Fundação, desde a consciencialização para questões sociais até ações concretas e a integração de valores socialmente responsáveis na sua cultura organizacional. Isso nos leva a crer que, ao contrário da perceção geralmente associada à RSC como predominantemente filantrópica, a prevalência das estratégias de sensibilização indica uma mudança de paradigma. O posicionamento dos clubes em relação às violações de direitos humanos, responsabilidade social e sustentabilidade torna-se tão importante quanto, ou até mais do que, ações filantrópicas e de caridade, nas estratégias da Fundação. Essa ênfase nas "Estratégias de Sensibilização" na comunicação da Fundação, utilizando as redes sociais digitais como ferramentas para educar, consciencializar e mobilizar a comunidade em torno de questões sociais, não apenas amplificam a mensagem da Fundação, mas também promovem o engajamento dos adeptos e da sociedade em iniciativas sociais.

Contudo, apesar dos esforços da Fundação do Futebol, ainda há espaço para o aprimoramento e a expansão das iniciativas de RSC no futebol português. A continuidade do monitoramento e avaliação das atividades elaboradas pelos clubes é essencial para garantir a eficácia e o impacto positivo a longo prazo, bem como garantir a simetria e equilíbrio nas abordagens, quer seja dos temas, ou mesmo das estratégias adotadas. Como o nosso foco recai mais na divulgação dessas atividades do que propriamente na sua realização, um trabalho conjunto entre o gabinete de comunicação da entidade junto à comunicação dos clubes de futebol, de modo a impulsionar as suas campanhas, e até mesmo servir de curadoria para a produção de conteúdos, seria uma ação que poderia ser adotada com mais efetividade pela entidade.

A colaboração com *stakeholders*, como organizações da sociedade civil, instituições governamentais, empresas privadas e clubes, pode ampliar o alcance das iniciativas de RSC no futebol português. Um exemplo bem-sucedido desta abordagem é o *Premier League Charitable Fund (PLCF)*, fundado em 2010, que atua em parceria com as *Club Community Organisations (CCOs)* dos clubes ingleses[10], implementando programas sociais em áreas como educação, inclusão e saúde, com especial foco em jovens e grupos vulneráveis. Nos EUA, a MLS também promove a sustentabilidade através do *MLS Works*, uma plataforma que utiliza parcerias comerciais para apoiar causas ambientais. Um exemplo é o projeto *One Planet Kit*, desenvolvido com a Adidas, que utiliza plástico reciclado recolhido de zonas costeiras para fabricar camisolas das equipas da MLS, promovendo a preservação dos oceanos.[11]

Uma das limitações deste estudo é o uso de uma única fonte de evidências, o que impede uma compreensão mais aprofundada sobre, por exemplo, a perceção dos gestores de comunicação da Fundação e dos clubes portugueses em relação às estratégias de comunicação orientadas para a RSC, algo que poderia ser alcançado através de entrevistas. Seria igualmente pertinente uma abordagem longitudinal que permitisse comparar a atuação da Fundação ao longo do tempo, analisando, tanto a simetria no

10. Disponível em: https://www.premierleague.com/footballandcommunity/premier-league-charitable-fund/club-community-organisations. Acesso em 04 de Nov. de 2024.
11. Disponível em: https://www.mlssoccer.com/news/end-plastic-waste-mls-unveils-one-planet-kit-made-of-recycled-materials. Acesso em 04 de Nov. de 2024.

tratamento dos ODS, como a evolução no número de postagens próprias e na partilha de conteúdos dos clubes em diferentes períodos. Além disso, uma análise comparativa com outras ligas de elite do mundo poderia ajudar a posicionar o futebol português em termos de RSC e avaliar a aplicabilidade das práticas de RSC adaptadas a outros contextos desportivos.

Em última análise, a Fundação do Futebol assume um papel proativo e presente na promoção da responsabilidade social corporativa no contexto desportivo português, inspirando e estimulando clubes e organizações a seguirem o seu exemplo e transformando os seus objetivos corporativos em autênticos "golos sem balizas". Este posicionamento valida o que a literatura aponta, tanto sobre o papel da comunicação organizacional na construção de um mundo mais justo (Deetz, 2010; Kunsch, 2018; Silva et al., 2020), como sobre, mais especificamente, o impacto das organizações desportivas para além do seu desempenho em campo (Ginesta & Ordeix, 2010; Levermore, 2010; Slack, 2014; McGowan & Mahon, 2009; Walters & Tacon, 2011; Smith & Westerbeek, 2007). Ao integrar valores éticos, compromisso social e práticas sustentáveis nas suas atividades, a Fundação não apenas contribui para um mundo mais justo e equitativo, como também fortalece a conexão entre o desporto e a sociedade, demonstrando o poder transformador do futebol para o bem comum.

Referências Bibliográficas

Albareda, L., Lozano, J. M., & Ysa, T. (2007). Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe. *Journal of business ethics, 74*, 391-407.

Athanasopoulou, P., Douvis, J., & Kyriakis, V. (2011). *Corporate social responsibility (CSR) in sports: antecedents and consequences.* Paper presented at the 4th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business.

Baldissera, R. (2009). Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom, 6*(10-11), 115-120. doi:https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). São Paulo: Edições 70.

Berelson, B. (1952). Content analysis in communication research. In. Glencoe: Free Press.

Berle, A. A. (1931). Corporate powers as powers in trust. In *Corporate Governance* (pp. 1049-1074): Harvard Law Review.

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*: University of Iowa Press.

Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media Jornalismo, 18*(33), 91-102.

Cardoso, G. (2023). A comunicação da comunicação.

Carlomagno, M. C., & da Rocha, L. C. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*

7(1).

Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business society, 38*(3), 268-295.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management Review, 4*(4), 497-505.

Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2017). Construindo pontes entre a Comunicação Organizacional e a Comunicação Corporativa: revisão, desenvolvimento e olhares para o futuro. *Mediapolis–Revista de Comunicação, Jornalismo e Espaço Público*(4), 39-69. doi:https://doi.org/10.14195/2183-6019_4_2

De Woot, P. (2017). *Responsible Innovation*: Routledge.

Deetz, S. (2010). Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In M. Marchiori, A. M. Casali, A. L. de Castro Almeida, A. de Pádua Carrieri, C. Cardoso, C. R. da Cunha, F. Vizeu, G. T. Fairhurst, H. P. V. Machado, & I. de Lourdes Oliveira (Eds.), *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas* (pp. 84-101). São Caetano do Sul: Difusão Editora.

Di Fátima, B., Gouveia, C., & Miranda, S. (2021). Muito além do relvado: futebol, nacionalismo e redes sociais. *Texto Livre, 14*(3), e29714.

Dodd Jr, E. M. (1931). For whom are corporate managers trustees. In *Corporate Governance* (Vol. 45, pp. 1145–1163): Harvard Law Review.

dos Santos, P. M., Antunes, S., & Guedes, A. (2019). *Os objetivos do milénio–os resultados de 2015 e prospetiva para 2030.* Paper presented at the I Congresso Global de Direitos Humanos.

Elkington, J. (1997). The triple bottom line. In M. V. Russo (Ed.), *Environmental management: Readings cases* (Vol. 2, pp. 49-66).

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management Review, 24*(2), 191-205.

Ginesta, X., & Ordeix, E. (2010). *Fundaciones y deporte: cómo el fútbol profesional catalán comunica su Responsabilidad Social Corporativa.* Paper presented at the Actas del II Congreso Internacional AE-IC Comunicación y desarrollo en la era digital, Málaga.

Godfrey, P. C. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of sport management, 23*(6), 698-716.

Gouveia, C. M. C. (2013). As Questões da Vigilância e do Controlo na Web 2.0: O Pensamento de Foucault e as Dinâmicas do Mundo Contemporâneo. In A. P. Martinho & B. Di Fátima (Eds.), *Internet. Comunicação em rede* (pp. 79-90). Lisboa: ISCTE IUL - Instituto Universitário de Lisboa.

Hafiar, H., Budiana, H. R., Abdullah, K. H., Sofyan, D., & Amin, K. (2024). Scoring big: A bibliometric analysis of the intersection between sports and public relations. *Cogent Social Sciences, 10*(1), 2297706. doi:10.1080/23311886.2023.2297706

Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management studies, 29*(2), 131-154.

Janis, I. L. (1982). O problema da validação da análise de conteúdo. In *A linguagem da política*. Brasília: Editora da Universidade de Brasília.

Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (Vol. 2). California: Sage publications.

Kunsch, M. (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*, 37-58.

Kunsch, M. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media Jornalismo, 18*(33), 13-24. doi:10.14195/2183-5462_33_1

Levermore, R. (2010). CSR for development through sport: Examining its potential and limitations. *J Third world quarterly 31*(2), 223-241.

Maia, R. C. M., Hauber, G., & de Paula, J. E. (2022). Análise de conteúdo. In R. Maia (Ed.), *Métodos de pesquisa em comunicação política* (pp. 39-80). Salvador, BA: Edufba.

Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações, 2*(2), 9-18. doi:https://doi.org/10.11606/rco.v2i2.34702

McGowan, R. A., & Mahon, J. (2009). Corporate social responsibility in professional sports: An analysis of the NBA, NFL, and MLB. *J Academy of Business Disciplines Journal*

1(1), 45-82.

Mourão, R. M., Miranda, S., & Gonçalves, G. (2016). O estado da arte da comunicação organizacional. *Estudos em Comunicação*(23). doi:10.20287/ec.n23.a04

Neuendorf, K. A. (2017). *The content analysis guidebook*. Los Angeles: Sage.

Paramio-Salcines, J. L., Babiak, K., & Walters, G. (2013). CSR within the sport industry: an overview of an emerging academic field. In J. L. Paramio-Salcines, K. Babiak, & G. Walters (Eds.), *Routledge handbook of sport corporate social responsibility* (pp. 1-13).

Pedersen, P. M., Laucella, P., Geurin, A., & Kian, E. (2007). *Strategic sport communication*: Human Kinetics Publishers.

Pérez, R. A. (2012). El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones sociales*(10), 121-196.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (2015). External control of organizations—Resource dependence perspective. In J. B. Miner (Ed.), *Organizational behavior 2* (pp. 355-370): Routledge.

Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Strategy & Society*. Harvard Harvard Business Review.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A comunicação organizacional e estratégica: nota introdutória. *Comunicação e Sociedade, 26*, 7-13. doi:https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2021

Sampaio, R. C., & Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Brasília: Enap.

Scheid, D., Machado, J., & Pérsigo, P. M. (2019). *Tendências em comunicação organizacional. Temas emergentes no contexto das organizações*. Santa Maria-RS.

Sherwood, M., & Nicholson, M. (2013). Research methodologies in sport communication. In P. Pedersen (Ed.), *Routledge handbook of sport communication* (pp. 84-96).

Silva, S. C. M., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2020). O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI. doi:10.15847/obsOBS14420201652

Skalski, P. D., Neuendorf, K. A., & Cajigas, J. A. (2017). The content analysis guidebook. In K. A. Neuendorf (Ed.), *The content analysis guidebook* (pp. 201-402). Los Angeles: Sage.

Slack, T. (2014). The social and commercial impact of sport, the role of sport management. *European Sport Management Quarterly, 14*(5), 454-463. doi:https://doi.org/10.1080/16184742.2014.974311

Smith, A. C., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of corporate citizenship*(25), 1-12.

Torquato, G. (2004). *Tratado de comunicação organizacional e política*: Cengage Learning.

Walters, G., & Tacon, R. (2011). Corporate social responsibility in European football. *Birkbeck Sport Business Centre Research Paper, 4*, 1-101.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*: Bookman editora.