

# Mestrado em Marketing e Comunicação

## Comunicação

Georgina Maria Vieira Gonçalves

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE CLUBES DISTRITAIS DE FUTSAL EM TEMPOS DE PANDEMIA: ESTUDO DE CASO

jul | 2022

GUARDA  
POLI  
TÉCNICO



# POLI TÉCNICO GUARDA

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

---

## **ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE CLUBES DISTRITAIS DE FUTSAL EM TEMPOS DE PANDEMIA: ESTUDO DE CASO**

---

DISSERTAÇÃO  
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM MARKETING E COMUNICAÇÃO

Georgina Maria Vieira Gonçalves  
julho / 2022

# POLI TÉCNICO GUARDA

**Escola Superior de Tecnologia e Gestão**

---

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE CLUBES DISTRITAIS  
DE FUTSAL EM TEMPOS DE PANDEMIA:  
ESTUDO DE CASO**

---

DISSERTAÇÃO  
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM MARKETING E COMUNICAÇÃO

Professora Orientadora: Maria de Fátima Bartolomeu da Cruz Gonçalves

**Georgina Maria Vieira Gonçalves**

**julho / 2022**

## **Agradecimentos**

Na realização desta dissertação de mestrado não segui um caminho a só, uma vez que houve algumas pessoas presentes na minha vida que fizeram com que tudo fosse mais fácil de concretizar. A algumas destas pessoas pelo apoio incondicional e muito importante que sempre me deram, deixo o meu mais sincero agradecimento especialmente:

À professora doutora Fátima Gonçalves por ter aceite orientar a minha dissertação de mestrado. Agradeço-lhe todas as sugestões, opiniões, conselhos, apoio, ajuda e todo o auxílio prestado ao longo de todos estes meses de trabalho.

A todos os professores que passaram pelo meu percurso académico por toda a disponibilidade e auxílio prestado sempre que os solicitei.

Aos presidentes e treinadores de todos os clubes participantes na investigação pela sua disponibilidade e simpatia, permitindo assim que o estudo fosse possível de concretizar.

Aos meus pais que, embora estando longe, na Madeira, embora tivesse ido pouco tempo a casa visitá-los, estiveram sempre ao meu lado de uma forma incansável e nunca deixaram que nada me faltasse, permitindo que lutasse e concretizasse este objetivo de vida que tanto pretendia.

A toda a minha família por terem tido sempre uma palavra amiga, de carinho e incentivo para nunca baixar os braços ao longo deste percurso.

À minha namorada Andreia Silva por nunca mas nunca me ter deixado ir abaixo, mesmo quando a ansiedade, motivação e o psicológico estavam mais em baixo, a ela agradeço do fundo do coração por de certa forma me ter ajudado de uma forma incansável a finalizar esta etapa.

À minha equipa de futsal e amigas do CCDR Vila Cortês do Mondego por me terem aturado especialmente nestes últimos meses e por me terem feito sorrir e descontraír nem que fosse naqueles momentos semanais de treino ou competição.

A todos os mencionados o meu muito obrigada.

## Resumo

A comunicação, a imagem, a reputação e as respetivas estratégias que as gerem e as potenciam possuem uma enorme relevância nas organizações desportivas. Estas têm desenvolvido cada vez mais ações de proximidade com a sua massa associativa, especialmente *online*, adotando estratégias que solidificam a relação entre a sua marca e adepto. Na existência de uma crise, de modo a manter a identidade e reputação intacta existe uma necessidade de abordar diversas ferramentas, a fim de, controlar e gerir essa mesma crise.

O problema do estudo é “Quais os obstáculos, e de que forma estes influenciam as estratégias de comunicação definidas pelos clubes distritais para manter o contacto com a sua massa associativa, quer para o futsal masculino quer para o futsal feminino?”, e o objetivo é identificar quais as estratégias de comunicação que os clubes distritais de futsal utilizam para manter o contacto com a sua massa associativa e perceber se estas, que os clubes dizem aplicar, correspondem ao que realmente é transmitido para o exterior, para os adeptos. Assim, este estudo procura saber de que forma as estratégias de comunicação utilizadas por clubes distritais de futsal da Associação Futebol da Guarda, de Santarém e de Castelo Branco, moldam a forma de captar os seus adeptos, por meio de análise de redes sociais e aplicação de um questionário aos respetivos clubes. Pretendeu-se também, analisar a comunicação de crise aplicada durante a época 2019/2020, aquando da suspensão das atividades desportivas e identificar a existência de discrepâncias quanto às estratégias de comunicação utilizadas para as equipas masculinas e femininas do mesmo clube. Através da metodologia utilizada foi possível identificar e quantificar os fatores de diferenciação nas estratégias de comunicação dos clubes, junto da sua massa associativa, em tempos de pandemia.

Concluiu-se que o *Facebook* é a rede social mais utilizada pelos clubes, e que o tamanho do clube influencia diretamente a criação de um departamento de marketing e comunicação nos mesmos. Há diversos clubes a realizarem e aplicarem os distintos planos de gestão de crise, havendo apenas quatro que não desenvolveram qualquer tipo de plano. Na gestão da comunicação interna e externa dos clubes, durante a *COVID-19*, nem todos os clubes desenvolveram ações neste sentido. A promoção, a comunicação integrada e a publicidade são as ferramentas de comunicação mais utilizadas pelos clubes. Por fim, os clubes com equipa masculina e feminina publicam mais conteúdos para a equipa feminina do que para a equipa masculina.

**Palavras-chave:** Estratégias de comunicação; clubes; comunicação de crise; massa associativa; redes sociais.

## **Abstract**

Communication, image, reputation and the respective strategies that manage and enhance them have enormous relevance in sports organizations. These have increasingly developed proximity actions with their associative mass, especially online, adopting strategies that solidify the relationship between their brand and adept. In the existence of a crisis, in order to keep the identity and reputation intact, there is a need to approach different tools in order to control and manage that same crisis.

The problem of the study is "What are the obstacles, and how do they influence the communication strategies defined by the district clubs to maintain contact with their associative mass, both for men's and women's futsal teams?", and the objective is to identify which communication strategies the district futsal clubs use to maintain contact with their associative mass and to understand if these, which the clubs claim to apply, correspond to what is actually transmitted to the outside, to the fans. Thus, this study seeks to find out how the communication strategies used by district futsal clubs of Guarda, Santarém and Castelo Branco Football Associations shape the way how they capture their supporters, through analysis of social networks and the application of a form sent to the respective clubs. It was also intended to analyze the crisis communication applied during the season of 2019/2020, when sports activities were suspended and to identify the existence of discrepancies regarding the communication strategies used for the male and female teams of the same club. Through the method used, it was possible to identify and quantify the differentiating factors in the clubs' communication strategies, with their associative mass, during the pandemic.

It was concluded that Facebook is the most used social network by clubs, and that the size of the club directly influences the creation of a marketing and communication department in them. There are several clubs carrying out and implementing the various crisis management plans, with only four that have not developed any type of plan. In managing the clubs' internal and external communication, during COVID-19, not all clubs developed actions in this regard. Promotion, integrated communication and advertising are the communication tools most used by the clubs. Finally, clubs with men's and women's teams publish more content for the women's team than for the men's team.

**Keywords:** Communication strategies; clubs; crisis communication; associative mass; social networks.

## **Lista de Siglas e Acrónimos**

ACD Estrela de Almeida – Associação Cultural e Desportiva Estrela de Almeida

ADRC Penaverdense – Associação Desportiva Recreativa e Cultural de Penaverdense

APADCS Guarda 2000 – Associação de Promoção e Animação Desportiva, Cultural e Social Guarda 2000

AVAC - Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado

C2S – *Club to Sponsor* (Clube para Patrocinador)

CCDR Vila Cortês do Mondego – Centro Cultural Desportivo e Recreativo Vila Cortês do Mondego

CF Sabugal – Club Futsal Sabugal

COP – Comité Olímpico de Portugal

*COVID-19 - Coronavirus Disease* (Doença do Coronavírus)

DGS – Direção-Geral da Saúde

ED Carlos Franco – Escola de Desporto Carlos Franco

ENGSO - *European Non-Governmental Sports Organisation* (Organização Europeia Não Governamental do Desporto)

F2F – *Fan to Fan* (Adepto para Adepto)

FC Vermoim – Futebol Clube de Vermoim

*FIFA - Fédération Internationale de Football Association* (Federação Internacional de Futebol Associação)

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

GCR Casal de Cinza – Grupo Cultural e Recreativo Casal de Cinza

GD Mêda – Grupo Desportivo de Mêda

GD Sameiro – Grupo Desportivo de Sameiro

GD Trancoso – Grupo Desportivo de Trancoso

GD Valverde – Grupo Desporto Valverde

GDR Lameirinhas – Grupo Desportivo e Recreativo das Lameirinhas

OMS – Organização Mundial da Saúde

PFO – Portugal *Football Observatory*

*SARS-CoV-2 - Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2* (Síndrome respiratória aguda grave coronavírus 2)

SC Sabugal – Sporting Clube do Sabugal

SCP – Sporting Clube de Portugal

SNS – Serviço Nacional de Saúde

TIC – Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação

TRI - Teoria da Reparação de Imagem

TSCC - Teoria Situacional da Comunicação de Crise

TV – Televisão

*UEFA - Union of European Football Associations* (União das Associações Europeias de Futebol)

## **Glossário**

*Adobe* - Empresa Multinacional criadora de programas de multimídia e criatividade como *Adobe Photoshop*, *Adobe Illustrator*, *Adobe AfterEffects*, entre outros.

*Adobe AfterEffects* – Programa de criação de animações e efeitos visuais para vídeos.

*Adobe Illustrator* – Programa de criação de desenhos/ilustrações.

*Adobe Photoshop* – Programa de edição de imagens.

*Brand Equity* – Representa o valor de uma marca percebido pelo público. O valor percebido é gerado a partir das opiniões, emoções e experiências que o público sente como resultado das suas interações e relações construídas com a marca.

*Branding* – Processo de construção de uma marca e da sua imagem. Tem como objetivo fortalecer uma marca e destacá-la no mercado.

*Eleven* - Plataforma digital de transmissões ao vivo, gratuitas e sob demanda de jogos de futebol e futsal de todo o mundo disponível 24 horas por dia, todos os dias.

*Eleven Sports* – Operador de canais televisivos de desporto.

Escala de Likert – Modelo de escala mais utilizado em questionários para avaliar as opiniões e satisfação dos inquiridos.

*Giveaways* – Sorteios/concursos em que a pessoa que participa pode ganhar algum produto de oferta, sem custos.

*Google Forms* – Aplicação lançada pelo *Google* para criar inquéritos e questionários.

*Lovebrand* - marca amada pelos consumidores que consegue criar laços emocionais com eles, ao transcender a relação tradicional que existe entre empresa e cliente, representando valores e crenças com os quais o consumidor se identifica.

*Merchandising* – Ferramenta de marketing responsável por posicionar produtos, serviços ou marcas de forma estratégica com o objetivo de dar visibilidade aos mesmos, destacando-se da concorrência.

*Newsletter* (interna) – ferramenta de comunicação interna direcionada para os funcionários/colaboradores de uma empresa como o objetivo de informá-los sobre as principais notícias e situações da empresa.

Notoriedade - conhecimento que o público tem da existência de uma marca, produto ou serviço.

Sistema *Pay-per-view* – Sistema de televisão que permite ao assinante pagar para assistir determinados programas codificados. *Pay-per-view* = Pagar para ver.

Sob demanda – Serviço que disponibiliza conteúdos num modelo não linear, onde os utilizadores têm o controlo e poder de escolha quanto ao conteúdo que querem ver e em que horário.

*SportTV* – Canal de televisão português de conteúdos desportivos.

*Stakeholders* – Grupo de interesse ou parte interessada, que pode ser um indivíduo ou uma instituição que possui alguma relação com os processos e resultados da empresa Estes podem afetar ou serem afetados pelas ações da empresa.

*Trends* – Conteúdo viral que se torna conhecido por todo o mundo e as pessoas participam recriando-o.

*WebTV* – Televisão via internet.

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Taxa de crescimento do número de praticantes de futsal por época, nos últimos 10 anos em Portugal .....	9
<b>Figura 2.</b> Média de equipas/clube por Associações Distritais e Regionais .....	10
<b>Figura 3.</b> Taxa de crescimento do número de praticantes femininos por época, nos últimos 10 anos em Portugal .....	18
<b>Figura 4.</b> Taxa de crescimento do número de praticantes masculinos por época, nos últimos 10 anos em Portugal .....	19
<b>Figura 5.</b> Cinco responsabilidades dos clubes perante a sua relação com os média .....	24
<b>Figura 6.</b> Utilização de internet por plataformas entre 2010 e 2020, em Portugal.....	25
<b>Figura 7.</b> Conceito de Marketing Desportivo.....	27
<b>Figura 8.</b> Eixos do triângulo do patrocínio.....	35
<b>Figura 9.</b> Quatro níveis-chave da pirâmide do patrocínio .....	36

## **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1.</b> Canais de comunicação em que estão presentes os clubes distritais com equipa masculina e feminina.....	64
<b>Tabela 2.</b> Canais de comunicação em que estão presentes os clubes apenas com equipa masculina .....	65
<b>Tabela 3.</b> Canais de comunicação em que estão presentes os clubes apenas com equipa feminina .....	66

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1.</b> Prémios masculinos atribuídos pela revista Futsal Planet Awards .....	13
<b>Quadro 2.</b> Prémios femininos atribuídos pela revista Futsal Planet Awards .....	14
<b>Quadro 3.</b> Estratégias de resposta de combate a crises .....	54
<b>Quadro 4.</b> Conteúdos publicados pela ADRC Penaverdense .....	68
<b>Quadro 5.</b> Conteúdos publicados pelo Club Futsal Sabugal .....	69
<b>Quadro 6.</b> Conteúdos publicados pelo GD Mêda .....	69
<b>Quadro 7.</b> Conteúdos publicados pelo Vitória Clube de Santarém.....	70
<b>Quadro 8.</b> Conteúdos publicados pelo Juventude Ouriense.....	70
<b>Quadro 9.</b> Conteúdos Publicados pelo GD Sameiro .....	71
<b>Quadro 10.</b> Conteúdos publicados pelo Sporting Clube do Sabugal .....	71
<b>Quadro 11.</b> Conteúdos publicados pela ED Carlos Franco.....	72
<b>Quadro 12.</b> Conteúdos publicados pelo GDR Lameirinhas .....	73
<b>Quadro 13.</b> Conteúdos publicados pelo GCR Casal de Cinza .....	73
<b>Quadro 14.</b> Conteúdos publicados pelo CCDR Vila Cortês do Mondego.....	74
<b>Quadro 15.</b> Conteúdos publicado pela APADCS Guarda 2000.....	74
<b>Quadro 16.</b> Conteúdos publicado pelo GD Trancoso .....	75
<b>Quadro 17.</b> Conteúdos publicados pela ACD Estrela de Almeida.....	75
<b>Quadro 18.</b> Conteúdos publicados pelo GD Valverde.....	76

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Percentagem das áreas de formação académica dos responsáveis pela comunicação da modalidade de futsal no clube .....	77
<b>Gráfico 2.</b> Percentagem da categoria de função desempenhada no clube .....	78
<b>Gráfico 3.</b> Percentagem do número de anos na função .....	78
<b>Gráfico 4.</b> Percentagem do número de funcionários/colaboradores dos clubes (esquerda) e percentagem de clubes que possuem departamento de marketing e comunicação (direita) .....	79
<b>Gráfico 5.</b> Meios de comunicação onde são publicadas informações sobre a modalidade .....	80
<b>Gráfico 6.</b> Redes sociais onde os clubes estão presentes.....	81
<b>Gráfico 7.</b> Informações consideradas relevantes para partilhar com a massa associativa.....	82
<b>Gráfico 8.</b> Frequência das publicações nos meios de comunicação .....	83
<b>Gráfico 9.</b> Percentagem de clubes que mostraram preocupação em informar, entreter e manter um contacto regular com os adeptos durante a suspensão das atividades desportivas.....	83
<b>Gráfico 10.</b> Estratégias e conteúdos utilizados para informar, entreter e manter um contacto regular com os adeptos durante a suspensão das atividades desportivas .....	84
<b>Gráfico 11.</b> Percentagem de clubes que possuem um plano de gestão de pré-crise.....	85
<b>Gráfico 12.</b> Ações praticadas pelos clubes na gestão de pré-crise .....	85
<b>Gráfico 13.</b> Percentagem de clubes que adotaram procedimentos de gestão de crise durante a COVID-19.....	86
<b>Gráfico 14.</b> Ações praticadas pelos clubes durante a pandemia.....	86
<b>Gráfico 15.</b> Percentagem de clubes que possuem um plano de gestão de pós-crise .....	87
<b>Gráfico 16.</b> Ações praticadas pelos clubes na gestão de pós-crise.....	87
<b>Gráfico 17.</b> Grau de importância atribuído pelos clubes à comunicação interna no momento de gestão de uma crise .....	88
<b>Gráfico 18.</b> Estratégias utilizadas pelos clubes para a gestão da comunicação interna em teletrabalho.....	89
<b>Gráfico 19.</b> Grau de importância atribuído pelos clubes à comunicação externa no momento de gestão de uma crise .....	90
<b>Gráfico 20.</b> Estratégias utilizadas pelos clubes para a gestão da comunicação externa em situação de crise .....	90
<b>Gráfico 21.</b> Ferramentas de comunicação utilizadas pelos clubes .....	91
<b>Gráfico 22.</b> Ferramentas de comunicação utilizadas para ambas as equipas .....	92
<b>Gráfico 23.</b> Ferramentas de comunicação utilizadas para a equipa masculina.....	93
<b>Gráfico 24.</b> Ferramentas de comunicação utilizadas para a equipa feminina.....	94

<b>Gráfico 25.</b> Informações divulgadas para ambas as equipas .....	95
<b>Gráfico 26.</b> Informações divulgadas pelo Vitória Clube de Santarém para a equipa masculina. .....	96
<b>Gráfico 27.</b> Informações divulgadas pelo Vitória Clube de Santarém para a equipa feminina..	96

## Índice

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	II
<i>Abstract</i> .....	III
Lista de Siglas e Acrónimos.....	IV
Glossário .....	VI
Índice de Figuras .....	VIII
Índice de Tabelas.....	IX
Índice de Quadros .....	X
Índice de Gráficos .....	XI
Introdução .....	1
<b>Capítulo I. As organizações desportivas e a comunicação digital.....</b>	<b>3</b>
1. O desporto como estratégia de mobilização de massas.....	5
1.1. O papel do desporto na sociedade enquanto agente de socialização.....	5
1.2. Características e perfil do adepto .....	6
2. A evolução do futsal em Portugal .....	8
2.1. Uma década de crescimento .....	8
2.2. Notoriedade da modalidade.....	11
2.3. Assimetrias de género na prática desportiva .....	16
3. Comunicação digital.....	20
3.1. O papel das redes sociais.....	20
3.2. As redes sociais no desporto .....	21
3.3. A presença e a comunicação dos clubes nos meios digitais.....	23
4. O Marketing Desportivo.....	26
4.1. Marketing Desportivo digital .....	29
4.2. A marca e as <i>lovebrands</i> para sócios e adeptos.....	31
5. O patrocínio nos eventos desportivos.....	34

6. As ações de <i>merchandising</i> no desporto como forma de captação .....	37
<b>Capítulo II. Pandemia COVID-19 e o futsal .....</b>	<b>39</b>
1. O impacto da pandemia no contexto desportivo .....	40
1.1. Medidas excepcionais e alteração da prática desportiva no futsal .....	41
1.2. Repercussões para os clubes e adeptos.....	44
2. Gestão comunicacional em tempos de crise.....	46
2.1. Crise nas organizações desportivas .....	46
2.2. Fases de uma crise: proativa, reativa e reflexiva.....	49
2.3. Estratégias de comunicação de crise .....	51
3. Reputação e imagem das organizações desportivas .....	54
<b>Capítulo III. Estratégias de comunicação no futsal – Estudo de Caso .....</b>	<b>57</b>
1. Definição do problema, objetivos e hipóteses.....	57
2. Caraterização da amostra .....	58
3. Métodos de recolha e de análise de dados.....	59
4. Inquérito por questionário .....	60
4.1. Elaboração do questionário .....	60
4.2. Pré-teste.....	62
4.3. Questionário final.....	63
5. Apresentação e análise dos dados recolhidos através dos canais de comunicação .....	63
5.1. Presença dos clubes distritais de futsal em canais de comunicação .....	63
5.2. Conteúdos publicados pelos clubes distritais de futsal .....	67
6. Apresentação e análise dos principais resultados do questionário realizado.....	77
7. Validação das hipóteses da investigação.....	98
8. Discussão.....	100
9. Considerações finais e propostas futuras de investigação.....	107
Conclusão .....	109
Referências Bibliográficas .....	111
Apêndice	

## Introdução

As vivências, emoções e sentimentos que o desporto em geral transmite ao ser humano, são sem dúvida alguma um dos maiores atrativos que levam a que este se desloque para ver um jogo do seu clube, da sua equipa ou dos seus atletas de eleição. Cada vez mais o desporto se assume como um mobilizador de massas na sociedade e como um forte agente de socialização. Como refere Sousa (2012), o desporto na sociedade e o seu papel sociocultural desempenham um papel determinante na influência nos/dos diversos contextos, social, cultural e político da sociedade. Já para Claro (2016, p. 21), “através da participação desportiva desenvolvem-se e incutem-se valores como lealdade, cooperação, desportivismo, persistência, responsabilidade, espírito de equipa, disciplina, tolerância, humanismo, respeito, solidariedade e dedicação”, sendo assim determinante este papel do desporto na sociedade e no desenvolvimento humano.

O futsal em Portugal não é alheio a esta mobilização. Embora ainda não esteja ao nível da mobilização que o futebol traz, nos últimos anos o futsal tem-se assumido cada vez mais, com muito apoio e sustentação do Marketing Desportivo. O Marketing Desportivo é tido como uma série de ações que têm como objetivo responder positivamente às vontades do adepto ou de um consumidor de desporto. O que é sustentado por Kotler *et al.* (2010) quando referem que os meios de comunicação revolucionam a forma como os adeptos lidam com o desporto, uma vez que, há uns anos havia poucas notícias e os adeptos aguardavam pela comunicação na televisão ou jornal, e atualmente, esta informação é tido quase como imediata, através dos diversos meios de comunicação e em especial das redes sociais. Este crescimento exponencial do futsal tem sido claramente potenciado pela ação da comunicação social. Esteve e tem estado fortemente presente, quer na divulgação de prémios, quer também na divulgação e transmissão de jogos, de clubes e da seleção nacional, masculina e feminina, coisa que em anos anteriores era impensável ouvir falar. O crescimento do futsal tem sido também influenciado pelo forte crescimento das redes sociais, que têm assumido um papel fortíssimo nos últimos anos, fazendo uma divulgação quase “em cima do momento”, de todos os assuntos relacionados com o futsal. Em tempos de *COVID-19* foi ainda mais importante esta presença das redes sociais e dos meios de comunicação, uma vez que os adeptos não conseguiam estar presentes quando houve jogos à porta fechada e não havia possibilidade de acompanhar as suas equipas, sendo muito importante este elo que foi criado entre as redes sociais e os adeptos.

No seguimento do anteriormente referido, e tornou-se pertinente perceber quais as estratégias de comunicação de clubes distritais de futsal em tempos de pandemia, através de um estudo de caso com as equipas do campeonato distrital da Guarda, masculinas e femininas, e algumas equipas a

que foi necessário recorrer para completar a amostra, dos distritos de Castelo Branco e Santarém, perfazendo um total de quinze clubes em estudo. Dentro da amostra foi feita uma separação em três grupos, um com cinco clubes que têm equipa masculina e feminina na sua estrutura, outro com cinco clubes que têm apenas equipa masculina e por fim outro grupo de cinco clubes que têm apenas equipa feminina na sua estrutura.

O presente estudo teve como principal problema “Quais os obstáculos, e de que forma estes influenciam as estratégias de comunicação definidas pelos clubes distritais para manter o contacto com a sua massa associativa, quer para o futsal masculino quer para o futsal feminino?”, e o principal objetivo “identificar quais as estratégias de comunicação que os clubes distritais de futsal utilizam para manter o contacto com a sua massa associativa e perceber se estas, que os clubes dizem aplicar, correspondem ao que realmente é transmitido para o exterior, para os adeptos”. Posto isto, foram definidas seis hipóteses com vista a obter respostas ao problema e objetivo em questão. O estudo está dividido em três capítulos, sendo que no primeiro é realizada uma revisão bibliográfica onde são abordados seis pontos principais em análise sendo eles, o desporto como estratégia de mobilização de massas, a evolução do futsal em Portugal, a comunicação digital, o Marketing Desportivo, o patrocínio nos eventos desportivos e as ações de *merchandising* no desporto como forma de captação. No segundo capítulo o foco está na abordagem do tema da pandemia COVID-19 e o futsal, onde se procurou perceber qual o impacto da pandemia no contexto desportivo, quais as formas de crise nas organizações desportivas e abordar a reputação e imagem das organizações desportivas nesta situação. O terceiro e último capítulo foi dedicado exclusivamente ao estudo de caso de clubes que competem nos campeonatos distritais da Guarda, Santarém e Castelo Branco. Para tal, apresenta-se o problema, objetivos e hipóteses, os métodos de recolha e análise de dados, o inquérito por questionário realizado e posteriormente é feita a apresentação e estudo dos resultados recolhidos através de observação dos diversos meios de comunicação e do questionário. Por fim apresenta-se a validação das hipóteses da investigação, considerações finais e propostas futuras de investigação, discussão com comparação do presente estudo com a literatura e conclusão.

## **Capítulo I. As organizações desportivas e a comunicação digital**

Uma organização desportiva é, de acordo com Slack e Parent (2006, p. 5), “uma entidade social inserida na temática desportiva, orientada por um propósito, com um sistema de atividade organizado de forma racional e um limite relativamente identificável”. O mesmo autor apresenta cinco elementos-chave relacionados com esta definição. Estes são: a entidade social que revela que as organizações desportivas são constituídas por grupos de pessoas que trabalham entre si para desenvolver atividades que são fundamentais à organização, o envolvimento na indústria do desporto que indica que estas organizações desportivas diferenciam-se das restantes, como por exemplo bancos, farmácias e concessionárias, pelo envolvimento direto dos fundadores em diversos aspetos da indústria desportiva como a conceção de produtos e serviços diretamente relacionados com o desporto. As restantes organizações apenas estão ligadas ao desporto através da prestação dos seus patrocínios. A direção e orientação por objetivos indica que uma organização desportiva existe com uma intenção, seja ela para ganhar títulos, seja apenas por participação em determinada modalidade desportiva e esses objetivos são atingidos pelo trabalho realizado em conjunto entre os seus membros, a estrutura consciente e sistema de atividades onde os grupos que trabalham para estas organizações são estruturados por sistema de atividades como por exemplo o ramo de marketing, onde as funções são divididas e distribuídas por setores que passam por uma coordenação e controlo de modo que os objetivos da organização sejam atingidos de forma célere e adequada e por fim o limite identificável que consiste na diferenciação entre os membros e não membros de uma organização desportiva. Slack e Parent (2006) afirmam que uma organização pretende ser uma instituição social, cujas capacidades são essencialmente ao nível da quantidade e qualidade de interações entre os membros, permitindo assim que haja um propósito orientado para o progresso do desporto, onde participam a estrutura e os sistemas de atividades delimitados pela envolvimento externa. A preferência é dada, ao valor que as intenções dos membros sociais originam no reconhecimento da organização mediante o ambiente, para assim ser reconhecida institucionalmente, levando ao desenvolvimento desportivo.

A comunicação assume-se de uma grande importância no seio das organizações desportivas por ser o fator que afeta o modo como o público associa-se ao desporto e não apenas por causar impacto na imagem e gestão das organizações. O sucesso do desporto profissional, da identidade coletiva, dos conteúdos mediáticos e da vitalidade de uma comunidade consumidora de desporto irá depender das boas práticas comunicacionais (Billings *et al.*, 2018). Nogueira (2012) assegura que a comunicação torna o ambiente organizacional favorável à criação de confiança e proteção para os seus consumidores, prescritores e líderes de opinião. Para tais factos, é a comunicação “instantânea” dos média que mais contribui, embora com algumas facetas negativas ou

inconvenientes com as quais cabe às organizações saber lidar, pois como afirmam Bieging e Busarello (2014), a participação ativa entre utilizadores e responsáveis é gerada pela interatividade. Numa sociedade que possui uma cultura onde predomina a informação e o conhecimento, para atingir os objetivos da comunicação é essencial dominar as tecnologias. Novas estruturas de organização em rede originadas pela utilização das novas tecnologias mostram como evoluiu o conceito de inclusão social, criando novas vantagens para as organizações ao proporcionar flexibilidade, adaptabilidade e superação (Castells, 2001). Na perspetiva de Pedersen *et al.* (2021) é através do domínio do desporto, num contexto de desporto e ação de desporto, como processo da comunicação desportiva, que as pessoas através da interação partilham símbolos com significado. O conhecimento específico do desporto e o seu contexto é ultrapassado pelas numerosas facetas da comunicação no desporto. Isto visa uma repercussão quer a nível de identidade pessoal e social como também da própria organização (Billings *et al.*, 2018). As diferentes influências são, para Pedersen *et al.* (2021), as redes informais, a estrutura formal e a cultura da organização desportiva que ao interagirem entre si têm a responsabilidade de atuar de forma estratégica e integrada na comunicação da organização.

O desporto revela-se de grande importância, pois no século XXI, através da sua promoção de inúmeros conteúdos mediáticos é capaz de orientar modelos de negócio e captar patrocinadores, anunciantes e assinantes para inúmeras plataformas digitais (Boyle, 2012). Phillips e Young (2009), referem que o número de pessoas que utilizam a internet e os dispositivos móveis é cada vez maior, permitindo através das redes sociais um ambiente favorável às organizações para a criação de diálogos livres diretamente com os seus públicos de forma transparente. Para além disso, Macnamara (2010) defende que as Relações-Públicas devem repensar de forma urgente os seus métodos, práticas e o compromisso para com a autenticidade que leva a um diálogo verdadeiro, baseando-se na comunicação online. Deste modo, a internet é apontada por Hur *et al.* (2011), como o fator de comunicação crescente e de maior importância para o marketing na indústria do desporto.

Assim, será abordado o desporto como estratégia de mobilização de massas, o papel do desporto na sociedade enquanto agente de socialização, as características e perfil do adepto, a evolução do futsal em Portugal referenciado a década de crescimento e a notoriedade da modalidade, as assimetrias de género na prática desportiva, a comunicação digital, o papel das redes sociais, as redes sociais no desporto, a presença e a comunicação dos clubes nos meios digitais, o Marketing Desportivo, o Marketing Desportivo digital, a marca e as *lovebrands* para sócios e adeptos, o patrocínio nos eventos desportivos e por fim as ações de *merchandising* no desporto como forma de captação.

## **1. O desporto como estratégia de mobilização de massas**

O desporto é considerado um dos fenómenos sociais que mobiliza mais massas na sociedade. O seu aparecimento surgiu durante a primeira revolução industrial, onde houve uma grande evolução nos campos das Ciências, Educação, Tecnologia e Cultura da Grã-Bretanha, a mãe do desporto moderno. Originário das atividades lúdico-desportivas da sociedade agrícola, desenvolveu-se essencialmente através do modelo industrial, com o surgimento de regras, uniformização das táticas e treino, sendo estes os princípios base que identificam o desporto com a industrialização (Pires, 2007). Segundo o artigo nº2 da Carta Europeia do Desporto, aprovada pelo conselho de ministros europeus em maio de 1992, entende-se por desporto todos os tipos de atividade física que, organizada ou não, têm como objetivo a melhoria da condição física e psicológica, a melhoria das relações sociais ou a obtenção de resultados nas competições a todos os níveis. Para definirmos desporto de uma forma adequada, há que ter em conta dois grupos de alguns elementos. O primeiro grupo é formado pelas capacidades naturais e condições externas que nos explicam as ações desenvolvidas no desporto. O segundo grupo centra-se nos valores intrínsecos do ser humano, o lúdico, o rendimento e a superação, que nos dá algumas linhas orientadoras de diversos porquês e para quê. A partir da junção destes dois grupos com os valores do desporto admitidos pela sociedade, surge o conceito de desporto (Carvalho, 2008).

A importância do desporto na sociedade e o seu papel sociocultural fazem deste uma instituição social com o poder de influenciar e ser influenciado pelos diversos contextos, social, cultural e político da respetiva sociedade (Sousa, 2012). Para Costa (2017, p. 101) “o desporto é um fenómeno humano tão ligado à origem, às estruturas e ao funcionamento da sociedade que nós poderemos afirmar que é possível analisar qualquer sociedade através dos desportos que ela pratica”. Desde atletas, a dirigentes, treinadores, funcionários, adeptos, jornalistas, médicos, psicólogos, fisiologistas, juristas, advogados, empresários, entre outros, são imensos os elementos que o desporto consegue agregar, mobilizando assim inúmeros elementos com diversos cargos na sociedade.

### **1.1. O papel do desporto na sociedade enquanto agente de socialização**

Na sociedade atual, o desporto é cada vez mais um meio importante de socialização e transmissão de valores e normas, juntamente com a escola, família, e os média. A transmissão de valores é um processo contínuo desde o início da vida do ser humano até à sua morte. Ao adquirirem normas e valores sociais presentes na sociedade, tornar-se-ão membros ativos desta, assumindo a cultura que está incutida. Para tal, há diversos agentes de socialização, começando na família e na escola, que são os primeiros agentes do indivíduo. Depois podemos falar também em agentes secundários

como os meios de comunicação social, as instituições desportivas e a parte religiosa (Parada, 2017). O mesmo autor, acrescenta que é através desta socialização que o indivíduo se integra na sociedade e, ao longo dos anos, vai formando a sua identidade pessoal e coletiva, passando de um ser simplesmente biológico a um ser social. Na perspectiva de Dubar (2005, p. 24), a socialização é “um processo de identificação, de construção de identidade, ou seja, de pertença e de relação. Socializar-se é assumir o sentimento de pertença a grupos que, sem nos apercebermos, guiam as nossas condutas”. Parada (2017), afirma que numa visão sobre o desporto, observamos que este é cada vez mais uma imagem clara da sociedade, com os valores e normas a estarem presentes neste meio desportivo, e a serem inculcadas através da prática desportiva. Estas funções das entidades desportivas mostram que estas funcionam claramente como meios de socialização, pois, como refere Claro (2016, p. 21), “através da participação desportiva desenvolvem-se e inculcam-se valores como lealdade, cooperação, desportivismo, persistência, responsabilidade, espírito de equipa, disciplina, tolerância, humanismo, respeito, solidariedade e dedicação”.

Atualmente, e ao longo dos tempos, o desporto e as práticas desportivas têm vindo a contribuir cada vez mais para uma maior coesão social, uma vez que o campo desportivo é formado por indivíduos distintos que se relacionam entre si, com diversas interações, mas com o único objetivo de promover o desporto (Parada, 2017). A contribuição social do desporto é clara, uma vez que, na sua prática, é essencial e necessária a interação e criação de laços entre os indivíduos. Neste seguimento, e no contexto específico do futsal, Claro (2016, p. 99) afirma que “através do futsal é possível a inculcação de crenças e valores culturais e costumes, sendo igualmente possível fortalecer laços entre os indivíduos e dessa forma estamos perante um fenómeno de coesão social”. O desporto, com toda a sua interação social, é naturalmente uma forma de participação cultural que anula algumas barreiras existentes na sociedade como a religião, etnia, língua ou fronteiras geográficas. Desta forma permite-se que haja interação entre culturas, com a existência de regras morais que comprovam a sociedade em que vivemos. Cada vez mais o conceito de desporto nos leva a pensar neste como uma clara união entre indivíduos de diversas entidades culturais (Parada, 2017).

## **1.2. Características e perfil do adepto**

O papel do adepto e a compreensão dos fatores que o levam a acompanhar uma equipa, um clube, a deslocar-se a um recinto desportivo, é cada vez mais uma questão estudada para procurar respostas a estas ações. Segundo Branscombe e Wann (1991) um indivíduo tornar-se adepto de uma equipa ou clube, faz com que este passe a fazer parte do mesmo, embora que de uma forma diferente, sem necessariamente haver uma prática desportiva. Para Goldstein (1989) ser-se adepto

faz com que este tenha um sentimento de que é abrangido por benefícios, pela comunidade, solidariedade e aumento da autoestima e prestígio social.

Para Madrigal (1995) e Wann e Branscombe (1993), adeptos e fãs com grandes níveis de identidade mostram mais probabilidade de estar presentes em jogos desportivos, investem e gastam mais em bilhetes e *merchandising* da sua equipa. Assim, Cohen e Garcia (2005) afirmam que os adeptos procuram consolidar e afirmar o seu sentido de pertença ao clube/equipa, o sentido de grupo, utilizando estas situações que consolidam a sua identidade. Cabrita (2015) refere que a identificação de um adepto com um clube/equipa é um fator determinante no comportamento humano e no comportamento do indivíduo enquanto espetador, pelas suas reações em todos os momentos dos jogos ou competições. Wann *et al.* (2003) e Wann *et al.* (2004) referem que a elevada identidade de um adepto está relacionada com níveis baixos de solidão e depressão e níveis altos de disponibilidade para a experiência, consciência e socialização. Para Crawford (2004), a identificação com grupos sociais leva a um crescimento das redes sociais. Este fator leva a um maior suporte psicológico, sublinhando assim a ideia que os adeptos/fãs sentem que há benefícios com esta identificação com os outros. Além destes fatores, Chen (2010) refere que a lealdade e a socialização são também fatores importantes para a compreensão da identidade dos fãs. A lealdade é determinante na vontade do adepto assistir a um determinado jogo, enquanto a socialização determina a forma como os indivíduos adquirem e aprendem valores, atitudes, normas ou crenças de adeptos desportivos pelos agentes de socialização. Estes agentes são identificados por Rahmati *et al.* (2014), como sendo a família, o companheiro/a companheira, a escola e a comunidade.

Bouchet *et al.* (2011) referem que, ao longo dos últimos 10 anos, as características e tipos de adeptos tem vindo a ser cada vez mais diversificada, quer pelo meio social a que pertencem, idade, etnia ou género. Um dos exemplos mais fortes desta realidade é o aumento da presença do género feminino nos grandes eventos desportivos como no Campeonato Mundial de Futebol. Neste seguimento, e segundo a investigação de Bouchet *et al.* (2011), existem essencialmente quatro tipos de adeptos sendo eles, o oportunista, o estético, o de suporte e o interativo. O adepto oportunista caracteriza-se por apresentar comportamentos baseados no coletivo. Este preocupa-se essencialmente em que a sua participação e intervenção lhe tragam benefícios e recompensas positivas. O adepto estético é o típico adepto caracterizado pela importância dada ao sentido estético, beleza, qualidade, alta performance, desportivismo, drama e teatralidade do espetáculo. O adepto de suporte caracteriza-se pelo grau de suporte aos jogadores, procurando ser útil, estar presente fisicamente e com voz ativa de superioridade. Por fim, o adepto interativo é o adepto direcionado para a partilha emocional e divertimento (Bouchet *et al.*, 2011).

Como em todas as áreas e essencialmente no desporto, as diferenças de género estão sempre presentes, e nesse seguimento há cada vez mais estudos nesse sentido. Segundo Chen (2010), diversos estudos referem que os motivos que levam os géneros feminino e masculino aos palcos desportivos, são bem diferenciados. As mulheres normalmente valorizam mais o suporte e responsabilidade social, a lealdade, o altruísmo, a socialização, voluntariado e procuram a igualdade promovida através do desporto, enquanto os homens dão importância e valor acima de tudo ao divertimento, à competição, aos níveis de ativação e dinâmica e à afiliação de grupos.

## **2. A evolução do futsal em Portugal**

O plano estratégico nacional da Federação Portuguesa de Futebol (FPF), para o desenvolvimento da modalidade de futsal, concebeu e apresentou o *Programa E3LIP2 - Perfil do Praticante de Futsal*. Este programa está consolidado no livro publicado “Etapas de formação do jogador de Futsal”, redigido pela equipa técnica nacional da Seleção Nacional A de futsal masculina, Jorge Braz, José Luís Mendes e Pedro Palas. O mesmo organismo refere que o crescimento da modalidade em Portugal assenta em duas características determinantes para este rápido desenvolvimento nos últimos anos. A primeira é o facto de o futsal ter passado a ser uma das modalidades mais praticadas em Portugal, e a segunda, consequente da primeira, é esta modalidade ter passado a ter um enorme e relevante reconhecimento na sociedade, deixando de ser vista apenas como uma variante do futebol, passando a ser reconhecida como uma modalidade diferenciada com características únicas (Braz *et al.*, s.d.).

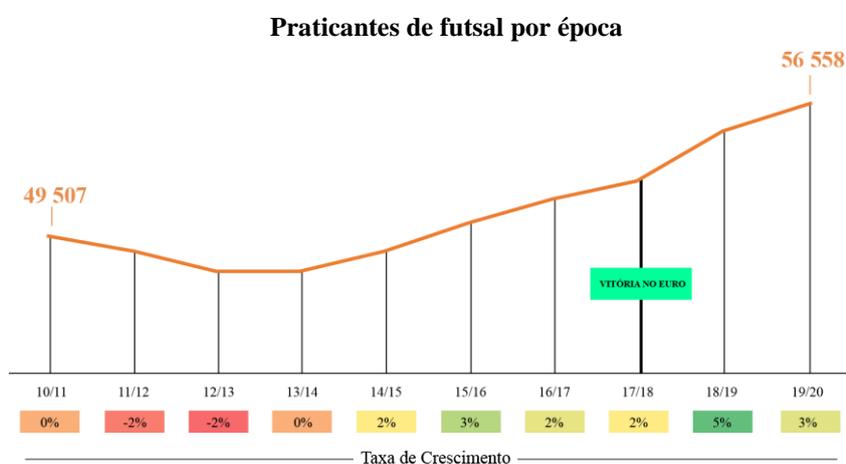
### **2.1. Uma década de crescimento**

Na visão de Dias (2021), diretor de futsal da Federação Portuguesa de Futebol, o futsal em Portugal pode ser caracterizado através de um triângulo invertido, onde o topo deste fora anteriormente maior do que a base e que agora a sua orientação é precisamente a contrária. O fator que mais chamou à atenção foi a pirâmide dos praticantes no nosso país, onde a percentagem de seniores à data da década de 90 era de 65% e a percentagem da formação de 35% e, que hoje em dia, houve uma inversão desse triângulo colocando os praticantes de formação em 70% (Dias, 2021). Estes números, foram observados ao pormenor pelo *Portugal Football Observatory*<sup>1</sup> (PFO) que apresentou um estudo sobre a evolução da modalidade em Portugal chamado “A evolução do futsal em Portugal e a vitória no Euro 2018 como acelerador de crescimento” divulgado em abril de 2021. Neste estudo verificou-se uma crescente tendência significativa com

---

<sup>1</sup> Entidade de estudo criada com o apoio da *Portugal Football School*, unidade de investigação e desenvolvimento da Federação Portuguesa de Futebol. Apresenta discussões para progressão no conhecimento para o desenvolvimento sustentável do futebol em Portugal (Federação Portuguesa de Futebol, 2022)

um aumento de 17% de praticantes de futsal na última década, conforme é possível observar na figura 1, impulsionado pela implementação do plano estratégico desenvolvido pelo organismo máximo do futebol português (Cabral, 2021).



*Figura 1. Taxa de crescimento do número de praticantes de futsal por época, nos últimos 10 anos em Portugal*

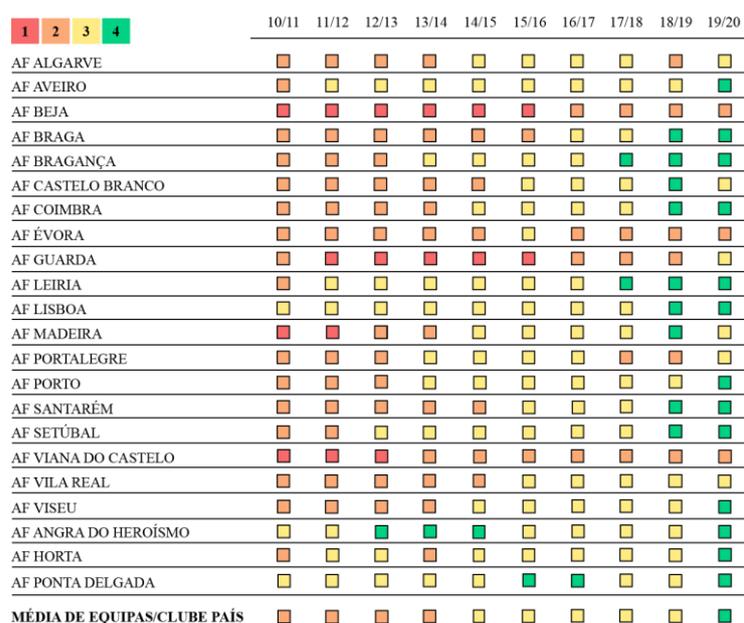
*Fonte: Adaptado de Portugal Football Observatory*

O diretor de futsal da FPF recordou a missão cumprida que envolveu clubes, organizadores e agentes desportivos e afirmou que “o objetivo principal era que até 2016 o futsal se tornasse a modalidade de pavilhão mais praticada no nosso país, que não era à data. Este foi o ponto de partida”. Foi precisamente na época a seguir à maior conquista do futsal português, quando a seleção nacional de futsal conquistou o Campeonato Europeu de Futsal em 2018 frente à Espanha, que foi atingido um pico de crescimento de 5% na época 2018/2019. Tendo sido a vitória nesta competição a grande alavanca de promoção do futsal no país, o diretor de futsal da FPF revelou que as grandes conquistas contribuem para aumentar a procura desportiva, o aumento de prática, e que quando se conseguiu o título, a FPF divulgou de imediato uma listagem com todos os locais possíveis para a prática da modalidade ainda na época 2017/2018, uma vez que o aumento da procura de informação aumentou gradualmente, obrigando a que fosse comunicado a toda a população. No entanto, Cabral (2021) esclarece que esta divulgação não foi naturalmente suficiente, tal como afirmou o diretor de futsal da FPF, acrescentando que:

“[...] o ser possível jogar tem de ser compatível com uma oferta adequada, ou seja, ter instalações, clubes e espaços para as crianças terem boas experiências. Um dos fatores que consideramos críticos para o sucesso daquilo que está a acontecer de uma forma consistente, sem a menor dúvida, está relacionado com o trabalho de qualificação dos agentes desportivos, nomeadamente dos treinadores. É um trabalho invisível, pouco destacado, mas muito importante. Só na última década, tivemos mais de 100 cursos de treinadores de futsal” (Dias, 2021, s.p.).

Conforme é apresentado no estudo da PFO, os últimos dez anos foram de enorme desenvolvimento da modalidade. A época desportiva 2018/2019 apresentou um crescimento de cerca de 20% no que toca a novas angariações e inscrições. No que toca a reinscrições, foi na época desportiva 2019/2020 que se confirmou o maior crescimento, de 9%. As reinscrições dizem respeito a atletas já inscritos nas épocas anteriores, o que mostra o sucesso na continuidade de atletas de futsal. Outro exemplo que reverteu a favor do crescimento da modalidade foi o aumento do número de equipas por clube através da obrigação da criação de diversos escalões de formação nos clubes que participem em competições nacionais. Esta medida foi difícil, politicamente, uma vez que há diferentes realidades no país, sendo que foi conseguido ter, em média por associações, clubes com três ou mais equipas (Cabral, 2021). A figura 2 confirma o efeito da medida implementada.

**Média de equipas/clube por Associações Distritais e Regionais**



**Figura 2.** Média de equipas/clube por Associações Distritais e Regionais

*Fonte:* Adaptado de Portugal Football Observatory

A estratégia que aborda a obrigatoriedade da existência de vários escalões de formação nos clubes que participam nas provas nacionais, de acordo com o diretor da FPF, foi um dos passos decisivos para que Portugal melhorasse e evoluísse nas questões relacionadas com a criação de condições para que os jovens iniciem a prática desportiva. O responsável pelo futsal na FPF defende que devem ser feitos esforços por parte de todas as associações para que a qualidade da oferta tenha um crescimento significativo. O mesmo acrescenta que em prol desse objetivo está a ser desenvolvendo uma lista das instalações desportivas existentes em Portugal por parte do *Portugal*

*Football Observatory* (Cabral, 2021). Dias (2018), defende ainda que as instalações desportivas são um fator determinante para o aumento e qualificação da prática de futsal. Estas instalações são concorridas e partilhadas por diversas modalidades de pavilhão como o basquetebol, andebol, voleibol, patinagem e o próprio futsal, onde representam mais de 60% dos atletas federados. Um momento importante que se esperava e tinha que ser concretizado, era a atualização da carta das instalações desportivas, para que assim se possa analisar o que há disponível em espaço e horários, permitindo a aposta e perspetivar o crescimento, uma vez que, sem espaços de prática não pode haver o assumir de compromissos para quaisquer que sejam os desafios. O objetivo do governo no contexto da União Europeia é entrar até 2030 no top 15 de países com hábitos regulares de prática desportiva na sua população (Cabral, 2021). Como o estudo anteriormente mencionado refere, temos um longo percurso pela frente, no entanto, em 10 anos de prática desportiva conseguimos perceber o que foi feito e o que ainda se pode melhorar e trabalhar. A principal herança que podemos deixar é a criação de condições que permitam o aumento e qualificação da oferta da prática desportiva (Dias, 2021).

O futsal português apresentou uma imagem positiva, na última década, baseada em vários indicadores como maior número de praticantes, mais equipas por clube, mais equipas de formação, mais jovens entre o total de praticantes e maior número de competições, e perspetiva continuar a sua evolução, melhorando nos seus diversos pontos específicos, como competitividade, representatividade do futsal feminino, e o nível médio de formação dos treinadores das competições principais (PFO, 2021).

## **2.2. Notoriedade da modalidade**

Em Portugal, o futsal sofreu a sua uniformização em 1997 através da sua fusão com o futebol de cinco, integrando-se assim como uma só modalidade no seio da Federação Portuguesa de Futebol e em simultâneo consolidando-se internacionalmente sob a atribuição da *Fédération Internationale de Football Association (FIFA)* e da *Union of European Football Associations (UEFA)*, em termos mundiais e europeus respetivamente. O ano de 1997 representou o pontapé de saída desta nova organização para uma nova ordem que fez do futsal, em Portugal, a modalidade de pavilhão do século XXI. A partir desta fusão, registou inicialmente na época 1997/1998 pouco mais de 11 mil atletas inscritos (Catita, 2018). Na época 2020/2021, a modalidade regista no setor masculino 44.408 atletas federados e no feminino 6.560, perfazendo um total de 50.968 atletas federados em futsal em Portugal (PFO, 2021). Em pouco mais de duas décadas, o futsal teve um inegável crescimento e desenvolvimento que é visível na abrangência

da sua prática mundial onde, em 1997 era praticado em apenas 20 países e expandiu-se atualmente para mais de 150 por todo o globo (Catita, 2018).

Em declarações ao organismo máximo português, Morel (2021), diretor da *UEFA* para o futsal, elogiou os trabalhos realizados pelo Sporting Clube de Portugal (SCP) e pela Federação Portuguesa de Futebol que contribuem para o desenvolvimento da modalidade no país. Morel (2021) salientou o feito do SCP, que conquistou a segunda Liga dos Campeões de Futsal repetindo o êxito de 2018/2019, ao apontar que são grandes conquistas como estas resultantes do trabalho desenvolvido ao longo dos anos por muitas pessoas da estrutura profissional que dá confiança ao futsal português para saber gerir tipos de jogos como este e que com mais títulos vem mais confiança, sendo muito positivo para o futsal português. O diretor para o futsal da *UEFA*, realçou ainda a qualidade existente no campeonato nacional de futsal confessando que “conheceu uma enorme subida de nível e melhorou a imagem que é dada ao público” e que “trata-se, hoje, de uma das ligas de topo da Europa”. O mesmo, confessou a sua vontade em que se criem competições europeias femininas, como a Liga dos Campeões e também de um Mundial. Numa outra entrevista, concedida à FPF publicada em maio de 2021, Morel (2021), foi questionado sobre qual o maior desafio para conseguir retirar o futsal feminino do esquecimento que ainda vive um pouco, comparativamente com outras modalidades e género. Neste seguimento, referiu essencialmente que o tempo é sem dúvida o maior desafio, até porque a pandemia veio aumentar o esquecimento e distância para com projetos de dimensão inferior em cada federação. No entanto, refere que independentemente da modalidade e género, haverá um crescimento natural ao longo do tempo. Associado a este crescimento natural, é ainda importante que haja um investimento semelhante ao que há no futebol feminino, permitindo assim que, o futsal ganhe maior visibilidade, espaço e aumente o número de praticantes (Morel, 2021). Questionado sobre o primeiro europeu, realizado em Gondomar em 2019, um marco do antes e do depois do futsal feminino, Morel (2021) não tem dúvidas em afirmar que sim, uma vez que tivemos a possibilidade de ter no nosso país atletas com níveis técnicos e táticos de elevada qualidade. Foi uma excelente mostra e ponto de partida para, futuramente, apostar cada vez mais na realização e promoção do futsal feminino, também através dos meios de comunicação social (Morel, 2021). Por último, foi solicitado ao diretor da *UEFA* para o futsal que deixasse uma mensagem para todos os jovens, rapazes ou raparigas, que pretendam jogar futsal. Morel (2021) afirmou o seguinte:

“Diria para irem em frente! É um desporto que reflete a sociedade deles, porque é rápido, dinâmico e implica criatividade. O futsal pode fazer vir ao de cima as capacidades deles. Há 20 ou 30 anos todos gostávamos de jogar futebol na rua com os amigos, bastavam duas t-shirts para fazer de baliza e lá íamos nós. Isso hoje é mais difícil, nomeadamente nas cidades, mas ainda é possível fazê-lo nos pequenos campos que vão existindo, o que é muito similar ao futsal. Vão em frente,

porque é bom para a saúde e para a mente, especialmente neste momento de pandemia, e é de facto um desporto agradável” (Morel, 2021, s.p.).

O futsal tem vindo a ganhar cada vez mais reconhecimento em Portugal afirmando-se cada vez mais como o desporto-rei de pavilhão. A notoriedade da modalidade é destacada também através dos prémios e distinções ganhas por treinadores, clubes e atletas nacionais que são reconhecidos com orgulho pelos adeptos portugueses. Os prémios são atribuídos pelo Futsal *Planet Awards*, revista responsável pela atribuição dos prémios de futsal anuais a nível mundial oficializados pela *FIFA* (Futsal Planet, 2018). De acordo com o jornal desportivo *O Jogo*, nem a *UEFA* nem a *FIFA* selecionam os melhores do mundo do futsal e o conjunto de votações para os prémios da *Futsal Planet* é composto por um júri de especialistas da modalidade selecionado pela própria revista. Os galardões da revista, estabelecidos no ano 2000, são considerados os mais prestigiados da modalidade (Maia, 2021) e todos os portugueses podem ter o orgulho de Portugal ter marcado presença em todas as categorias de distinção existentes (Melhor Jogador do Mundo, Melhor Jogadora do Mundo, Melhor Guarda-Redes do Mundo, Melhor Guarda-Redes Feminina do Mundo, Melhor Jogador Jovem do Mundo, Melhor Árbitro do Mundo, Melhor Treinador do Mundo, Melhor Seleccionador do Mundo, Melhor Clube do Mundo e Melhor Clube Feminino do Mundo).

Em paralelo com a década de crescimento do futsal referida no ponto anterior, são apresentados nos quadros seguintes, os prémios conquistados nos últimos 15 anos pelos treinadores, seleccionadores, seleções, clubes e atletas portugueses no masculino e no feminino. No quadro 1 estão apresentados os prémios conquistados no masculino simultaneamente com os respetivos anos da conquista e classificação obtida.

Futsal Planet Awards – Prémios Masculinos			
Distinção	Nome	Ano	Classificação
Melhor Seleção do Mundo	Portugal	2018 e 2021	1º Lugar
		2019	2º Lugar
Melhor Seleccionador do Mundo	Jorge Gomes Braz	2018, 2019, 2020 e 2021	1º Lugar
Melhor Clube do Mundo	Sporting	2021	1º Lugar
		2018 e 2019	2º Lugar
		2017	3º Lugar
Melhor Treinador do Mundo	Nuno Sérgio dos Santos	2021	1º Lugar
		2019	2º Lugar
		2018 e 2020	3º Lugar
Melhor Jogador do Mundo	Ricardinho	2010, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018	1º Lugar
	Anilton César Varela Silva (Pany)	2021	2º Lugar
Melhor Jogador Jovem do Mundo (Sub-21)	Izaquel Gomes Té (Zicky)	2021	1º Lugar
Melhor Árbitro do Mundo	António Cardoso	2007	1º Lugar

**Quadro 1.** Prémios masculinos atribuídos pela revista *Futsal Planet Awards*

*Fonte:* Adaptado de *Futsal Planet Awards*

Nos prémios masculinos, Portugal foi considerada a 2ª melhor seleção do mundo em 2019 e a melhor do mundo em 2018 e 2021. O selecionador nacional português Jorge Braz foi eleito o melhor do mundo nos últimos quatro anos. No futebol nacional, o Sporting CP foi eleito o 3º melhor clube do mundo em 2017, o 2º melhor do mundo em 2018 e 2019 e o melhor do mundo em 2021. Tivemos também na categoria de melhor treinador do mundo o treinador Nuno Santos, treinador da equipa do Sporting CP, eleito o 3º melhor do mundo em 2018 e 2020, o 2º melhor em 2019, atingindo o 1º lugar em 2021. Na categoria de melhor jogador do mundo temos o melhor dos melhores, Ricardinho, eleito por seis vezes como o melhor do mundo. Outro jogador português esteve nos quadros dos melhores jogadores do mundo, ficando em 2º lugar, Pany Varela. Zicky Té, no ano 2021, foi eleito o melhor jogador jovem do mundo (sub-21). Por fim, mas não menos importante, António Cardoso foi eleito o melhor árbitro do mundo em 2007. No quadro 2 estão apresentados os prémios conquistados no feminino simultaneamente com os respetivos anos da conquista e classificação obtida.

Futsal Planet Awards – Prémios Femininos			
Distinção	Nome	Ano	Classificação
Melhor Seleção do Mundo	Portugal	2021	2º Lugar
Melhor Selecionador do Mundo	Luís Conceição	2021	2º Lugar
Melhor Clube do Mundo	Benfica	2020 e 2021	2º Lugar
Melhor Treinador do Mundo	Pedro Alexandre de Jesus Henriques	2021	3º Lugar
Melhor Jogadora do Mundo	Ana Azevedo	2012	3º Lugar
	Ana Sofia Gonçalves (Fifó)	2018 e 2019	
	Janice Eloísa da Silva	2021	
Melhor Guarda-Redes do Mundo	Ana Catarina Silva Pereira	2018, 2020 e 2021	1º Lugar
		2015, 2016, 2017 e 2019	2º Lugar

*Quadro 2. Prémios femininos atribuídos pela revista Futsal Planet Awards*

*Fonte: Adaptado de Futsal Planet Awards*

No futsal feminino, em 2021, a seleção nacional foi eleita a 2ª melhor seleção do mundo. No mesmo lugar, e no mesmo ano, ficou o selecionador nacional feminino, Luís Conceição. O 3º melhor clube do mundo, em 2020 e 2021, foi o SL Benfica. Em 3º lugar, em 2021, na categoria de melhor treinador do mundo, ficou também Pedro Henriques. Relativamente a atletas, Ana Azevedo (2012), Fifó (2018 e 2019) e Janice Silva (2021), ocuparam o 3º lugar do pódio nos anos referidos anteriormente. Por fim, temos o orgulho de ter a melhor guarda-redes do mundo, nos anos 2018, 2020 e 2021, ficando ainda em 2º lugar nos anos 2015, 2016, 2017 e 2019.

Jorge Braz, considerado o melhor selecionador do mundo, referiu em março de 2020 ao Jornal de Notícias que a sua distinção enalteceu o trabalho que tinha vindo a ser desenvolvido no futsal português, sendo importante para o reconhecimento e valorização da modalidade. Acrescentou também que o prémio conquistado reflete a preocupação e o trabalho efetuado com todo o futsal

desde a formação até aos seniores masculinos e femininos e que não foi só este prémio, mas também a enorme lista de nomeações que o futsal português teve que evidencia o trabalho e esforço dedicado à modalidade (Braz, 2020).

Transitando de prémios individuais e coletivos para prémios comerciais, a campanha de marketing para o Europeu de Futsal Feminino da FPF foi distinguida nos prémios do Meios e Publicidade<sup>2</sup>. Nos Prémios de Marketing do Meios e Publicidade, a FPF foi premiada com um “ouro” e duas “pratas”. O “ouro” foi atribuído à campanha realizada para o Campeonato da Europa de Futsal Feminino, considerada a melhor de 2019 na categoria de Cultura e Entretenimento. Esta campanha mostra a aposta feita pela FPF, numa luta constante pela igualdade de género, com o objetivo de levar a patamares mais elevados o Europeu de Futsal Feminino, que pela primeira vez teve a organização da *UEFA*, e de dar reconhecimento à equipa portuguesa orientada por Luís Conceição, que tem vindo a mostrar uma clara evolução, sendo das melhores seleções europeias e mundiais - sagrou-se vice-campeã europeia neste torneio (FPF, 2020). Moura (2020), diretor de Marketing da FPF, referiu que esta foi uma campanha para fortalecer e dignificar a força da mulher no desporto, no futsal, em todas as dimensões, mostrando toda a amplitude que a mulher pode ter na sociedade, enquanto atleta, artista, trabalhadora, em todo o seu ser. Para tal, nesta competição, reuniram-se as melhores a nível nacional. Para homenagear o espírito de sacrifício das atletas lusas, que trabalham arduamente para dignificar e representar da melhor forma o nosso país, foi realizado um filme inspirador. Neste, as atletas passaram para a frente das câmaras, sob a realização de Cristina Miranda, com a participação especial da fadista Gisela João que declama o poema “A uma rapariga” de Florbela Espanca. Mais do que uma homenagem e palavra de força para as atletas nacionais, é uma clara homenagem a todas as mulheres que possuem uma paixão pelo seu país e que lutam arduamente dia após dia, sem nunca virar as costas à luta. (Moura, 2020). Azevedo (2020), atleta do FC Vermoim e capitã da Seleção Nacional de futsal feminino em declarações à FPF, referiu que o vídeo realizado foi uma “mensagem forte, o estímulo e a carga emocional” que as atletas internacionais portuguesas e a sua equipa técnica necessitavam para ganhar ainda mais força anímica para a competição. Aliás, o fado é precisamente uma das formas mais fortes e bonitas de transmissão de mensagens fortes com grandes cargas emocionais e sinceras. Azevedo (2020) mencionou ainda que as atletas adoraram o resultado final, revelando ainda que as próprias atletas não imaginavam que um vídeo pudesse mostrar tão bem o esforço, a mentalidade e a capacidade de trabalho que cada uma tem para que juntas consigam lutar para alcançar o objetivo. A luta é constante, sem hesitar, e acima

---

<sup>2</sup> Jornal quinzenal especializado no mercado da Comunicação com um especial interesse nos temas ligados aos Media, Marketing e Publicidade. Aposta na divulgação de informação económica profissional e independente direcionada a profissionais da indústria da Comunicação (M&P, 2015)

de tudo por amor à modalidade, ao futsal, à camisola que vestimos e acima de tudo ao nosso país (Azevedo, 2020). As campanhas “Portugal *Legends*” e “Junta-te à família” foram mais duas das campanhas galardoadas, que tinham como foco aumentar a proximidade e empatia com os adeptos. A “Portugal *Legends*” foi galardoadada com a medalha de prata na categoria de internet e e-commerce, e a “Junta-te à família” obteve também a medalha de prata, mas na categoria de associações, setor público e terceiro setor (FPF, 2020). Para Moura (2020), estas distinções são o resultado e a consagração do trabalho desenvolvido pela FPF nas áreas de e-commerce e digital, na inovação, na tecnologia e acima de tudo no desenvolvimento de novas plataformas que aproximem atletas, adeptos, famílias, o que no fundo é o que junta e une todos os portugueses (Moura, 2020).

O futsal tem ganho cada vez mais expressão nos últimos anos através do aumento do número de competições e da respetiva valorização atribuída a essas mesmas competições, particularmente no feminino, que teve um crescimento exponencial. A atividade de Seleções Nacionais quer de formação como sénior disparou. A cobertura mediática, especialmente televisiva, é “vitamina semanal”, o patrocínio é mais efetivo, a pirâmide dos praticantes inverteu e o negócio direto e indireto relacionado ao futsal ficou mais consistente (Catita, 2018).

### **2.3. Assimetrias de género na prática desportiva**

Na atualidade, o desporto em geral ainda continua a ser dominado pelo género masculino. Existem diferenças em diversas variáveis no que toca à participação desportiva, como a idade, a escolaridade ou a profissão. Os jovens são quem tem mais índices de participação desportiva, da mesma forma que, ao nível da escolaridade, quanto maior for o nível de escolaridade maior é a prática desportiva. Em relação à profissão, indivíduos de maior estatuto social e profissional, com maior nível de qualificação e responsabilidade, apresentam também mais níveis de participação desportiva. Neste seguimento, constatamos que os indivíduos apresentam diferenças ao nível das experiências e oportunidades de acordo com o seu estatuto social (Parada, 2017). Qualquer que seja a prática desportiva, está diretamente ligada e depende de muitos dos contextos históricos, sociais, culturais, políticos e económicos da nossa sociedade. Se falarmos em desporto competitivo, alto rendimento, verificamos que a participação de mulheres é bastante mais reduzida em todas as sociedades, o que demonstra bem a desigualdade de género existente, predominando o domínio da participação do homem face à mulher. No contexto das práticas desportivas, temos desportos mais associados ao homem, à masculinidade, como futebol e futsal, e onde a ausência das mulheres é ainda bastante notada. Estes estereótipos criados pela sociedade, esta assimetria de género denotada, vem cada vez mais a ser contrariada principalmente pelas mulheres, com estas a não terem o mínimo problema de, cada vez mais, praticar desportos

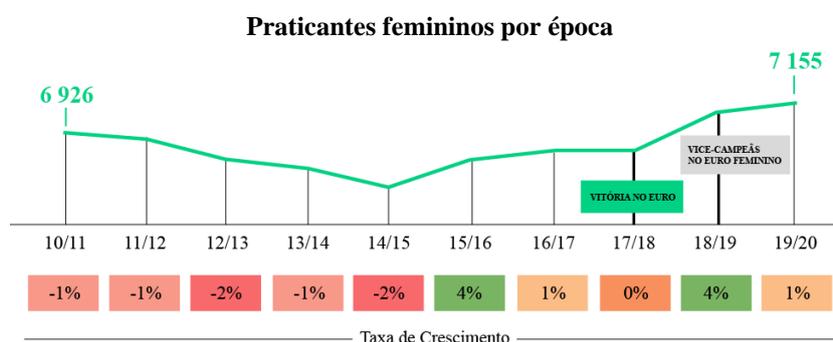
tradicionalmente associados ao homem, ao contrário do que acontece com o homem, que ainda tem muito preconceito em praticar desportos tradicionalmente mais associados à mulher (Marivoet, 2002).

A edição 2020/2021 da Taça de Portugal de futsal, masculina e feminina, e a Taça de Portugal de futebol feminino foram canceladas pela Federação Portuguesa de Futebol, devido às complicações e limitações provocadas pela pandemia da *COVID-19*. Com este acontecimento, é fulcral que haja uma reflexão acerca da realidade desportiva, uma vez que Portugal está ainda distante de atingir a igualdade de género no desporto (Carneiro, 2021). No final do ano de 2020, o Secretário de Estado da Juventude e Desporto referiu que para procurarmos soluções é urgente que se reconheçam os principais problemas. Segundo o projeto *ALL IN: Towards balance gender in sport*, apenas 30% dos praticantes de desporto federado em Portugal são do género feminino. Se falarmos em treinadores, o panorama é ainda mais grave, sendo o número imensamente reduzido. São óbvias as diferenças e muito visíveis a presença de estereótipos em todas as modalidades (Carneiro, 2021). Segundo a autora referida anteriormente, não podemos continuar a aceitar e a desculparmo-nos dizendo que é uma questão de mentalidades, de cultura de cada país. A desigualdade de género é uma questão individual, de cada um de nós. Passa por cada um de nós tentar mudar as mentalidades, começando por perceber que não vivemos numa sociedade igual, mas sim numa sociedade com diversas diferenças e onde todos temos os mesmo direitos, não podendo nem devendo existir qualquer desigualdade de género. A mesma acrescenta que na comunicação social também é vista e sentida a desigualdade de género ao nível das notícias e tratamento da informação, onde é claramente dado mais ênfase ao desporto masculino do que ao feminino. Na generalidade, o desporto praticado por mulheres, a mulher atleta em si, é um tema com muito pouco impacto na comunicação social em Portugal. Esta realidade existente, torna-se ainda mais significativa e dá ainda mais que pensar, uma vez que, a comunicação social tem, ou devia ter, um papel importante e significativo no combate aos estereótipos e à promoção da igualdade de género (Carneiro, 2021). A mesma autora acrescenta que é inaceitável que continuem a existir ainda, mulheres “fora de jogo”. A mulher continua ainda a ser muito julgada pela sua capacidade de conformidade com a tradicional feminilidade. Torna-se cada vez mais urgente que se combata a invisibilidade das mulheres no desporto em Portugal, seja qual for a modalidade, encontrando um caminho que leve à igualdade na cobertura que é dada pela comunicação social ao desporto feminino.

De acordo com o PFO, desde a época 2010/2011, que contava com 6926 praticantes femininos, tem havido um crescimento ao longo dos anos. No entanto, este crescimento não se verificou sempre, havendo mesmo um decréscimo de -2% do número de praticantes em 2014/2015. A partir

deste ano o crescimento tem vindo a ser constante, sendo de 4% logo em 2015/2016, estagnando até 2017/2018. Este mesmo ano coincidiu com a vitória no europeu, que mostra já ser o primeiro sinal do crescimento do futsal em Portugal. A partir de 2017/2018, o número de praticantes tem vindo ser crescente, atingindo em 2019/2020 os 7155 praticantes, ou seja, mais 229 atletas do que em 2010/2011, como apresentado nos dados da figura 3.

Estatisticamente, falamos num crescimento de 3% entre as épocas 2010/2011 e 2019/2020, com um crescimento de cerca de 25 atletas por época, o que na realidade ainda é um número muito reduzido, comparado com o número de praticantes masculinos (PFO, 2021).

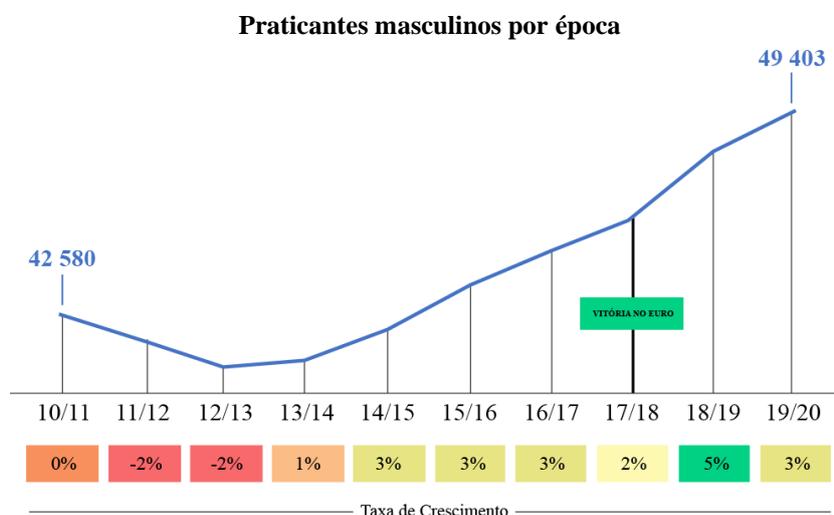


**Figura 3.** Taxa de crescimento do número de praticantes femininos por época, nos últimos 10 anos em Portugal

*Fonte: Adaptado de Futsal Planet Awards*

Relativamente ao número de praticantes do género masculino, tal como é possível verificar na figura 4, desde a época 2010/2011 até à época 2012/2013, houve um decréscimo acentuado no número de praticantes em -4%, no entanto, a partir deste período, o crescimento foi exponencial, tanto que, entre 2012/2013 e 2018/2019, houve um crescimento de 17% do número de praticantes, atingindo os 49403 na última época desportiva, ou seja, mais 6823 que em 2010/2011. Estes dados dão-nos um crescimento de 16% entre 2010/2011 e 2019/2020, com cerca de 758 atletas por época, que é 30 vezes maior comparativamente com os praticantes femininos.

No decorrer deste crescimento exponencial, em 2017/2018 conseguimos a conquista do europeu de futsal. Porém, em 2019/2020, o número de praticantes desceu para 3%.



**Figura 4.** Taxa de crescimento do número de praticantes masculinos por época, nos últimos 10 anos em Portugal

*Fonte: Adaptado de Futsal Planet Awards*

Tal como no futebol, a presença do género feminino no total de praticantes federados é muito inferior, sendo no futsal, sete vezes menor que os praticantes masculinos (PFO, 2021).

Jacinto (2020), presidente da Comissão de Mulheres e Desporto do Comité Olímpico de Portugal (COP), em declarações ao Tribuna Expresso, sustentando-se na célebre citação “Todos têm o direito de praticar desporto. O desporto pertence a todos, independentemente da etnia, da cultura, da religião, do sexo ou da classe social” de Birgitta Kervinen, presidente honorária da *European Non-Governmental Sports Organisation* (ENGSO), uma das poucas mulheres presidentes de organizações europeias do desporto, refere que, apesar de haver concordância com esta citação, os resultados do inquérito *ALL IN* (inquérito realizado no âmbito do Fórum Nacional *ALL IN* Rumo à Igualdade no Desporto) referem que 78% das mulheres portuguesas nunca praticaram atividade física. O mesmo inquérito refere ainda que, da totalidade de atletas federados, apenas 30% são do género feminino (Jacinto, 2020). Para Elisabete Jacinto estes números não causam admiração, pois, apesar de estarmos todos consciencializados dos benefícios que o desporto traz à saúde dos indivíduos, a verdade é que a mentalidade portuguesa ainda está reticente em mudar. Prova disso mesmo é o fato da Comissão Europeia ter estabelecido uma meta que visava o aumento da prática desportiva pelas mulheres, mas, em Portugal, estas continuam a ser efetivamente a grande minoria (Jacinto, 2020).

### **3. Comunicação digital**

Atualmente os clubes devem estar a par das inúmeras tendências e hábitos, bem como da evolução destes, para que se mantenham competitivos, numa sociedade dinâmica, em constantes mudanças. A forma de comunicação com os seus atletas, dirigentes, treinadores, público, adeptos, entre outros agentes envolvidos, deve criar o mais possível uma ligação de proximidade e afetividade que os leve a fidelizarem-se (Promofitness, 2022).

É comprovado que a sociedade contemporânea sofreu uma digitalização. O nosso dia-a-dia não dispensa da presença de algum dispositivo para tarefas tão básicas como verificar as horas. Computadores, dispositivos móveis e sobretudo pessoas são unificados através desta digitalização atualmente ocorrida a nível mundial, quer seja de forma tão subtil através de um pagamento via cartão bancário, quer seja de forma mais notória aquando do acesso direto à internet. Esta presença conectada da sociedade tornou-se presente e natural (Corrêa, 2009).

Entende-se por comunicação digital como sendo uma forma de comunicação da sociedade da informação muito para além de uma forma de comunicação de informação binária. Uma vez que integra os indivíduos e o ser humano, esta é uma das formas de comunicação mais importantes na história. Referimo-nos à comunicação digital como uma “aldeia global” realizada, tendo a capacidade de alcançar ainda mais indivíduos do que a própria televisão, que por si só já é um meio de comunicação de grande alcance na sociedade. Estabelece uma inovadora forma de comunicar que afeta as relações na sociedade, não apenas as comunicacionais, mas a todos os níveis, nas relações pessoais, no trabalho, interpessoais, nas organizações ou na indústria. Atualmente, não há qualquer organização que, de uma forma direta ou indireta, não esteja ligada a algum tipo de relação de comunicação digital (Terra, 2006). A comunicação digital tem vindo a familiarizar-se com enorme velocidade e uso, da mesma forma que as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação – as TIC’s, no âmbito da Comunicação Organizacional, proporcionando inovações, criatividade e dinamismo (Corrêa, 2005).

Sousa (2016), refere que com os novos tempos e numa sociedade cada vez mais conectada, cabe às organizações contemporâneas adaptarem-se às novas modalidades de comunicação, metodizando a comunicação digital no seu ambiente organizacional de forma profissional e estrategicamente planeada.

#### **3.1. O papel das redes sociais**

A sociedade é impulsionada para novos comportamentos e naturalmente para novos processos comunicativos sociais devido ao avanço tecnológico pelo qual são afetadas as telecomunicações, a rádio, a imprensa, a televisão, os computadores, a internet e as transmissões via satélite (Kunsch,

2008). A mesma autora afirma que estar em sintonia com o mercado e com as novas tecnologias é possuir uma estratégia na internet, onde seja utilizado um instrumento valioso de troca de informações que permita a interação instantânea com utilizadores de todo o mundo como as redes sociais, que são conhecidas globalmente como um meio de comunicação e de marketing (Teixeira *et al.*, 2013). A quase omnipresença das redes sociais na sociedade levanta efeitos na forma como cada um de nós se relaciona com o outro e na forma como as organizações interagem com os seus clientes e as suas partes interessadas (Leonardi *et al.*, 2013). Essas estruturas, fornecem às organizações, indivíduos e outras entidades com objetivos sociais ou de negócios, uma maior ligação e troca de informações (Garton *et al.*, 1997). Atualmente e segundo Mangold e Faulds (2009), devido ao grande número de informação existente e partilha dessa mesma informação entre utilizadores de uma rede, as redes sociais tornaram-se um dos instrumentos mais utilizados e importantes do marketing digital, definindo vários aspetos do comportamento do consumidor como a aquisição de informação, opiniões face a uma marca, produto ou serviço e avaliação dos mesmos. Para Adolpho (2011), a personalidade de cada indivíduo começou a ser formada também pelas redes sociais, sendo esta personalidade o fator que lhes garante credibilidade, de uma forma tão intrínseca que faz com que surja um inovador modelo económico da produção social. Esta produção não é mais do que a auto-organização de cada indivíduo para produzir conteúdos. Como consequência, a comunicação com várias pessoas torna-se imediata e com muito pouco esforço aumenta o poder do consumidor (Tomé, 2016).

As redes sociais e as ligações virtuais que as formam, são constituídas por ligações fracas, entre os indivíduos, entre entidades disseminadas, sem limites, com enorme incerteza, o que ao mesmo tempo permite que haja uma permuta de experiências e opiniões em tempo real (Castells, 2002). Para Boyd e Ellison (2007), a evolução das TIC e do crescimento social estão na base deste desenvolvimento, onde a economia foi grande influenciadora, uma vez que grande parte das redes são utilizadas como estratégia publicitária no empreendimento das empresas.

### **3.2. As redes sociais no desporto**

O uso de uma estratégia publicitária, sustentada pela ascensão das redes sociais, não tem passado despercebida no desporto, uma vez que diversos contextos do seu uso, foram explorados pela investigação científica. Essa exploração é refletida pelo forte crescimento das redes sociais e a sua introdução na indústria desportiva (Thompson, 2016). Os processos de comunicação entre as pessoas e as organizações desportivas e adeptos sofreram grandes alterações após a padronização da comunicação digital, que originou um progresso enorme no que diz respeito às plataformas sociais. Devido a uma grande evolução desta temática, houve necessidade do marketing se adaptar

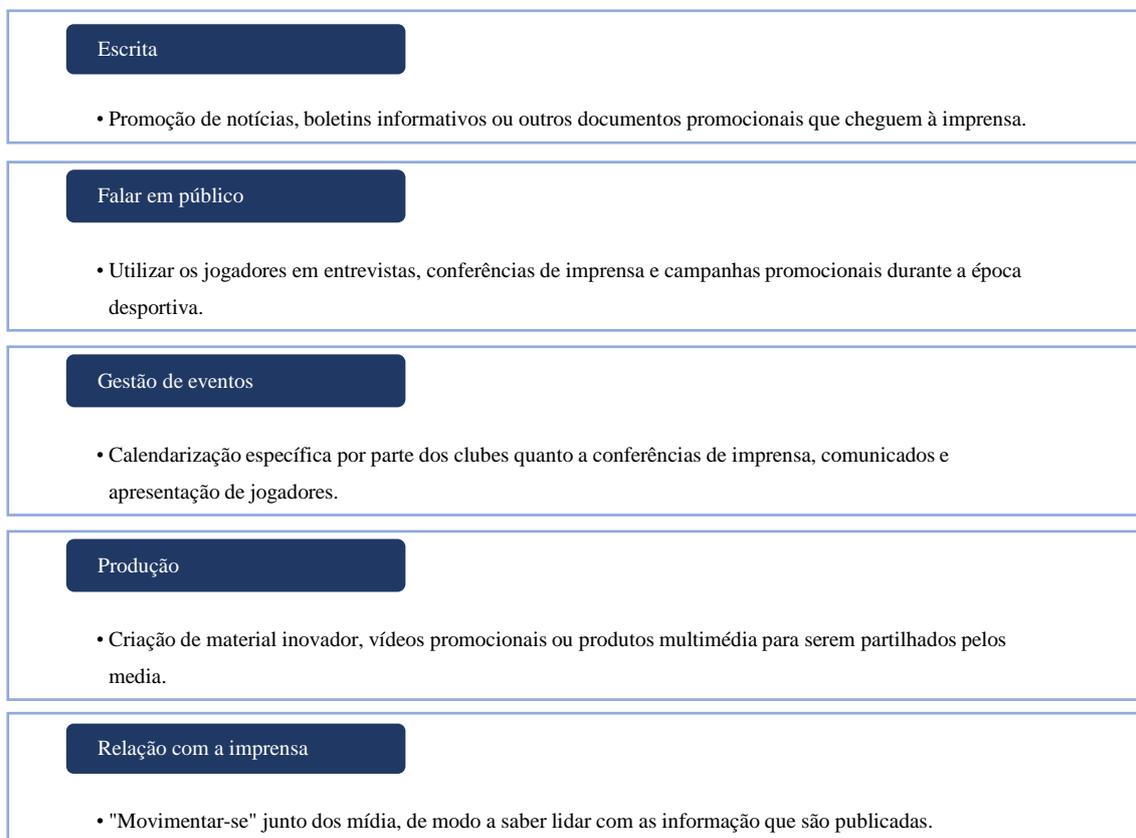
à era digital e social que se tornou a realidade da nossa sociedade (Gonçalves, 2015). Desta forma, e de acordo com os autores Obradović *et al.* (2019), uma marca desportiva, passou a ser um produto de comunicação entre a entidade e o consumidor, através da sua imagem, valores e outras características que são vistas pelas partes interessadas dessa marca. Deixou assim, de ser apenas um nome, uma cor e/ou um símbolo representativo de uma entidade.

A comunicação com o exterior por parte dos clubes e organizações está sendo afetada pela velocidade, alcance e facilidade com que estas plataformas são utilizadas, deixando diversas preocupações para os profissionais de marketing (Argan *et al.*, 2013). Importa ainda salientar que atualmente a comunicação com clubes por parte dos consumidores desportivos tornou-se mais exigente. O consumidor desportivo está cada vez mais atualizado, informado e em alerta (Gonçalves, 2015). De acordo com a ideia de Coyle (2010), as redes sociais devem ser o meio para venda da marca por parte dos clubes, apontando também que é através delas que os clubes vão promover a interação e ligação entre os adeptos e fãs, e venda de bilhetes e experiências online. Assim, o *Facebook* pode ser utilizado como o maior elo entre o marketing dos clubes e os adeptos, promovendo o próprio clube e mostrando e vendendo as diversas formas de publicidade aos adeptos. Oriunda desta comunicação, são criadas relações baseadas na paixão, no caso deste estudo pelo futsal, ou pelas equipas/clubes podendo os adeptos partilhar sentimentos de forma a contribuir para uma relação emocional gerando lealdade entre o clube e os seus associados (Popp & Woratschek, 2016). Com base nesta particularidade nascem as chamadas comunidades virtuais, onde grupos de pessoas consideradas interessados do clube partilham as suas opiniões e interesses. Lévy (1999) refere que estas comunidades virtuais são como redes eletrónicas de comunicação interativa com interesses partilhados, onde prevalecem uma variedade de egos e valores provenientes de diversas formas de expressão e inúmeras diferenças a nível de interesses e valores podendo originar-se conflitos como consequência das suas diversidades. O mesmo autor acrescenta, que estas comunidades geram emoções através dos laços de amizade e cumplicidade que geram, não apenas entre os indivíduos que nela estão inseridos, mas essencialmente entre a organização/clube, atletas e adeptos. Quanto a estes laços afetivos e sociais, Recuero (2009, p. 143) afirma que, “a rede centra-se em atores sociais, ou seja, indivíduos com interesses, desejos e aspirações, que têm papel ativo na formação de suas conexões sociais”. Pertencer a comunidades virtuais é cada vez mais importante e fulcral no mundo do desporto, pois estas são essenciais para conhecermos mais sobre os clubes e atletas que pretendemos. São também elas essenciais para darmos a conhecer os palmarés e resultados dos mesmos, clubes e atletas. Estas comunidades virtuais, atualmente, na sociedade interativa em que vivemos, e especialmente no desporto, que cada vez mais as utiliza, são cada vez mais utilizadas em prol do desenvolvimento e crescimento dos clubes e coletividades e na sua forma de chegar ao coração dos adeptos.

### **3.3. A presença e a comunicação dos clubes nos meios digitais**

O processo de comunicação desportiva envolvendo organizações, jogadores, adeptos e outras partes interessadas é idêntico a quaisquer outros processos comunicacionais. Os departamentos de comunicação, tidos como estruturas profissionais hoje em dia, são o elo entre os clubes e a comunidade pública (Sánchez, 2013). Perante o profissionalismo destas referidas estruturas de comunicação das organizações, Cleland (2009), considera quatro funções essenciais a serem praticadas pelas mesmas: criar, manter e fortalecer uma imagem positiva do clube e da marca; tornar disponível para os adeptos e os média informações do clube; estipular com os adeptos uma relação bidirecional, permitindo a sua participação ativa no seio das questões relacionadas com o clube; ter preparada em segundo plano uma estratégia de comunicação de crise para situações que possam denegrir a imagem do clube. Estas quatro missões expõem a estreita relação que existe entre as duas figuras proeminentes na nossa sociedade de informação do século XXI, os clubes e os média sociais. A cobertura de eventos e a partilha de informações por parte das organizações desportivas tem vindo a ter um enorme acesso pelo público, através da adoção das novas tecnologias que dão azo ao desenvolvimento de blogues, redes sociais, transmissões ao vivo e *webSites* pessoais (Gonçalves, 2015). Estes exemplos de comunicação, como diz Wysocki (2012), podem ser integrados em diversas temáticas como a gestão da marca, notoriedade e reputação da organização, serviços de vendas, marketing e patrocínio. Porém, como refere Gonçalves (2015), só será possível retirar bons resultados da aplicação deste tipo de comunicações se esta for eficaz, devendo ser postas em ação estratégias de comunicação corretas direcionadas para os interesses dos adeptos, dando atenção às suas necessidades e satisfazendo-as. Também, é necessário cumprir tanto os propósitos da organização, dos adeptos/fãs ou de potenciais interessados utilizando um processo de comunicação que seja de interesse mútuo para todas as partes envolvidas. O mesmo autor acrescenta ainda, que no que diz respeito à interação entre os clubes e os adeptos é necessário ter em atenção o impacto da comunicação social, uma vez que a imagem que o público percebe das organizações é a que for comunicada pelos meios de comunicação social. Perante esta questão, sobre a relação dos clubes com os média, é pertinente considerar algumas guias de orientação.

Zhang *et al.* (2011) destaca cinco responsabilidades, indicadas na figura 5, que os clubes deverão assumir perante a sua relação com os média e consequente impacto que essa relação terá na atração de adeptos.

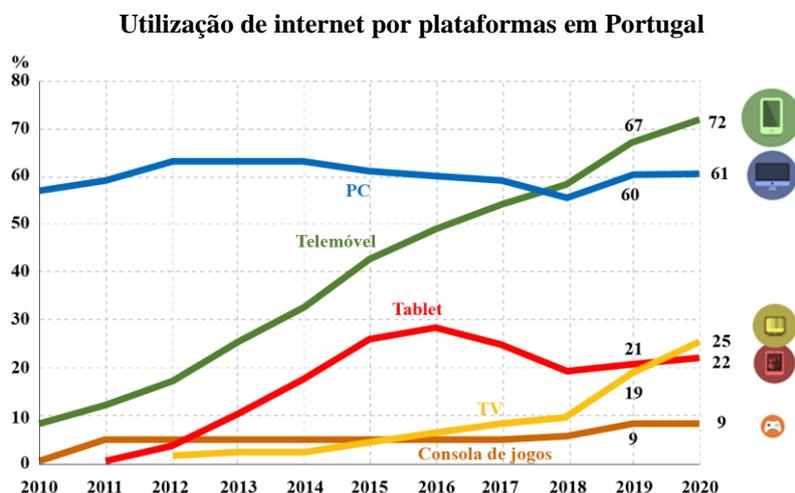


*Figura 5. Cinco responsabilidades dos clubes perante a sua relação com os média*

*Fonte: Adaptado de Zhang et al. (2011)*

Zhang *et al.* (2011) salienta, que o desporto por ser ainda uma enorme fonte de rendimento para os média, cria uma ligação de grande valor entre os clubes e a comunicação social pois esta é a “ponte” entre as organizações e os seus adeptos.

Os meios digitais possuem um grande domínio atualmente, como indica a figura 6. A utilização da internet em Portugal tem tido uma evolução considerável nos últimos dez anos principalmente ao nível dos dispositivos móveis, onde a maioria dos consumidores adquire informações, o que torna a presença nos meios digitais um hábito a ser reforçado.



*Figura 6. Utilização de internet por plataformas entre 2010 e 2020, em Portugal*

*Fonte: Grupo Marktest. (2020)*

Conforme refere o Grupo Marktest, as percentagens apontam para uma utilização maioritária dos telemóveis para consumo de informação como leitura de jornais digitais e partilha de opiniões nas redes sociais. Estes dados, podem indicar às organizações desportivas a necessidade e importância de desenvolverem equipas especializadas e estratégias de comunicação e promoção direcionadas para os meios digitais, pois como afirmam Mangold e Faulds (2009) uma organização ao criar uma estratégia de promoção nos meios digitais poderá atingir um maior sucesso. No entanto, os mesmos autores acrescentam que esse sucesso só será possível se os clubes se aproximarem dos seus adeptos e essa tarefa pode tornar-se mais acessível precisamente devido ao aparecimento da tecnologia móvel existente hoje em dia. Esta tendência é cada vez menos alheia aos clubes, e estes vem surgindo em peso nas mais diversas redes sociais. Consumidores, adeptos e fãs podem interagir mais do que nunca diretamente com as suas marcas, clubes, personalidades e atletas preferidos uma vez que as redes sociais têm como característica principal a comunicação bidirecional. É de expor também o potencial que as redes sociais estão a ter nesta nova comunicação intuitiva que pode servir de base para o marketing (Amy Martin in Ballouli & Hutchinson, 2010).

Gonçalves (2015) aponta, que a utilização das plataformas digitais deve ser feita com a aposta em conteúdos e imagens originais apelando sempre ao espírito de equipa de todos os adeptos e apresentar informação exclusiva e autêntica para se tornar uma mais-valia. O autor referido anteriormente, expressa que a presença dos clubes no digital passa pelo objetivo de cativar o maior número de adeptos possível aproximando-se dos mesmos. Mas para atingir esse objetivo é necessário orientar-se por um conjunto de critérios que estão aliados ao sucesso. Wysocki (2012), enuncia os seguintes critérios a serem tidos em conta pelas organizações desportivas em relação à sua presença nos meios digitais. Os critérios são: apresentação de um conteúdo de qualidade e exclusivo, participação ativa na secção dos comentários por parte da organização desportiva, desenvolvimento de aplicações e projeto de interação para fidelizar fãs, personalização da relação com o adepto, comunicação permanente e autêntica, criação e atualização constante de uma base de dados dos adeptos e fãs, incentivo para os adeptos divulgarem notícias rentabilizando o trabalho realizado, criação de uma equipa para análise do impacto dos média nos projetos do clube e promoção de interatividade nos espaços desportivos com objetivo de ligar os adeptos ao espaço do jogo.

A aposta nos meios digitais, é de facto uma das melhores soluções para a promoção do futuro de uma marca desportiva (clube). Para tal, a fidelização dos fãs é essencial, envolver os adeptos na experiência desportiva, quer seja nos próprios jogos quer seja nas redes sociais, é fundamental, pois quando um adepto se sente envolvido com o seu clube melhor embaixador ele será (Richelieu & Desbordes, 2012).

#### **4. O Marketing Desportivo**

O produto desportivo, o adepto desportivo e a sua relação com o clube e marca têm-se tornado cada vez mais em conceitos que englobam as estratégias de gestão desportiva, tornando a sua correlação inseparável (Boehe & Cruz, 2010). O mesmo autor refere a necessidade dos clubes explorarem formas de manter um relacionamento forte quer com os adeptos que se encontram perto de onde o clube está sediado quer com os que residem em localidades mais distantes.

É quase impossível definir Marketing Desportivo sem referir o nome do mais conceituado professor de marketing. Segundo Sá e Sá (1999), Philip Kotler afirma que o Marketing Desportivo é uma extensão do próprio Marketing aplicada noutros setores que não os empresariais. Os mesmos autores referem que embora Kotler fale de forma objetiva do marketing social e do marketing institucional sem fins lucrativos, esta afirmação em relação ao Marketing Desportivo vai muito para além do que foi dito, uma vez que existem diversos agentes e instituições sem fins lucrativos e indústrias e prestadores de serviços empresariais pertencentes ao meio desportivo.

Toda esta envolvimento no contexto do desporto torna-o um fenómeno com diversas variáveis específicas ao qual o conceito deve ter atenção. Neste seguimento, o uso do desporto como meio de comunicação é utilizado por diversos meios e agentes que podem não ter qualquer ligação ao desporto, no entanto, utilizando-o como forma de alcance dos seus consumidores ou possíveis consumidores. Para a construção do conceito de marketing, importa salientar que o Desporto pode ser equiparado a um serviço. A melhor descrição para prestação de serviço é comparando-o a uma peça de teatro ou a um jogo, onde temos jogadores e público, que através de diversas interações obtêm benefícios, independentemente de terem uma relação curta ou longa, perto ou distante de um canal televisivo (Sá & Sá, 1999). Assim, Marketing Desportivo, conforme apresentado na figura 7, é um aglomerado de ações e prestações de serviço, concebidas para satisfazer as necessidades e preferências do consumidor de desporto (Sá & Sá, 1999).



**Figura 7.** Conceito de Marketing Desportivo

*Fonte:* Adaptado de Sá e Sá (1999)

Estas ações desenvolvem-se em dois segmentos. No primeiro segmento, os serviços e produtos de desporto que se relacionam especificamente com o consumidor desportivo e no segundo segmento as ações de marketing de outro tipo de produtos que utilizam o desporto para comunicar com os seus consumidores, mas também com os consumidores desportivos (Sá & Sá, 1999).

De acordo com Lucas (2019), o Marketing Desportivo diferencia-se de outras temáticas do marketing a nível organizacional. Apesar de não ser um tema recente, a sua abordagem mais detalhada e estudo tem vindo a ser. Trata-se de uma ferramenta específica que tem como objetivo chegar ao público-alvo desejado, quer sejam adeptos e/ou fãs do clube ou organização quer seja a conquista de novos sócios. Na perspetiva do autor, este tipo de marketing ao trabalhar com um assunto como o desporto, tão sensível e que mexe com emoções fortes e variadas, torna-o diferente das outras áreas onde está inserido. A paixão pelo desporto, por uma equipa, um clube, um jogador, desperta em nós cada vez mais o êxtase e a ânsia para que chegue o dia e a hora para

podermos ver de perto e acompanhar a nossa paixão, os nossos ídolos, especialmente no momento das vitórias. Para que haja este vibrar externo por parte dos adeptos e massas associativas, os clubes têm que cada vez mais trabalhar em prol da captação de associados. Como? Através do Marketing Digital.

Com a definição de Marketing Desportivo, apresentada por Sá e Sá (1999) nos parágrafos anteriores, apercebemo-nos da existência de diferentes públicos-alvo na comunicação desportiva, que de acordo com Lucas (2019) divide-se em duas seções: Comunicação *Fan to Fan* (F2F) e Comunicação *Club to Sponsor* (C2S). A Comunicação *Fan to Fan* utiliza a emoção e o apelo aos corações dos adeptos do clube. Esta comunicação tem de interligar as bases e os valores da organização, pois uma das razões por trás da escolha de um clube por parte do adepto é a sua história e os valores que defende. Para atingir esta meta é necessária uma comunicação *online* e presencial. Um exemplo desta forma de comunicar pode ser retirado de uma estratégia bem conseguida por parte do Sport Lisboa e Benfica em 2019. O mesmo, utilizou um problema social muito recorrente na nossa sociedade, como as origens (grupos étnicos), o racismo e a sexualidade e transformou-o a seu favor, naturalizando o tema e colocando-o em primeiro lugar, deixando a mensagem publicitária com que tinha em mente nesta estratégia em segundo plano. O clube das águias conseguiu surpreender e cativar as pessoas pela sua escolha em apresentar famílias de vários grupos étnicos e várias sexualidades representando a diversidade de culturas e seres humanos (Lucas, 2019). O mesmo autor refere que, assim, a comunicação torna-se mais humana e mais direcionado para o adepto enquanto ser humano e alguém com paixão pelo seu clube e não só um mero sócio assinante. Uma comunicação mais humana é essencial para que um clube tenha sucesso em relação ao marketing que pratica, pois conseguirá captar mais adeptos, sócios e outros benefícios como visitas ao estádio e museus, compras de *merchandising*, lugares fixos, entre outros. Há que saber lidar e tirar o maior proveito destas paixões intensas de que é feito o desporto. Outra forma de comunicação praticada pelos clubes é a direcionada para o patrocinador (Comunicação C2S). Apesar deste tipo de comunicação ter por norma a particularidade de ser mais séria e racional, pois não se comunica da mesma forma com um patrocinador como se comunica com um adepto, é um engano pensar que a comunicação com o patrocinador não deve ter paixão e sentimento, pois o clube deve seguir uma linha de comunicação coerente e adaptada ao público-alvo. Para além dessa coerência comunicativa, deve existir uma simbiose entre o clube, os adeptos e os patrocinadores, como um todo. Desta forma, sucede-se para ambas as partes um maior número de receitas (Lucas, 2019). O mesmo autor afirma que, quando se fala de Marketing Desportivo é indispensável não falar em redes sociais. Para uma boa gestão das mesmas e obtenção de resultados positivos não é necessário ter um orçamento volumoso, pois um bom

computador, ferramentas da Adobe<sup>3</sup> e uma câmara fotográfica ou até mesmo um *smartphone*, são as ferramentas mais acessíveis e simples para produzir um bom trabalho. O autor acima referido apresenta como exemplo a presença mediática do clube de futebol Atlético Clube Marinhense, sediado na região de Leiria, e que disputa atualmente o Campeonato de Portugal. Um clube pequeno, que em 2014 tinha presença nula no *Facebook* e *Instagram*, e presença muito reduzida nos jornais regionais e nacionais, conseguiu colocar a sua comunicação num patamar elevado, onde passados cinco anos (em 2019) já possuía uma página oficial no *Facebook* com 7264 gostos, mais de 800 seguidores no *Twitter*, +2000 seguidores no *Instagram* e +300 notícias publicadas em imprensas regionais e nacionais. Este foram os resultados de um orçamento não muito elevado, mas mantendo o foco na paixão pelo clube e pela cidade e nunca desvinculando-se da sua história e identidade. Lucas (2019) afirma, que tudo isto aumentou as audiências no Campo da Portela (Casa do Atlético Clube Marinhense), e a notoriedade do clube, sendo visto pelos adeptos, e o público em geral adepto do futebol, como um clube em evolução e cada vez mais profissional. A sobrevivência de um clube, organização ou equipa depende sempre da imagem que transmite para o público, quer nas redes sociais, quer pessoalmente e a origem de uma imagem positiva e inovadora recai na escolha de uma boa estratégia de Marketing Desportivo que irá abrir portas a novos e mais patrocínios, uma maior presença nos locais físicos do clube e maior número de receitas de bilheteira como de produtos licenciados, a longo prazo (Lucas, 2019).

#### **4.1. Marketing Desportivo digital**

Toda a forma como o desporto é criado, introduzido no mercado, entregue ao público e consumido, foi transformado pela inclusão das novas tecnologias de média que contribuíram para o fracionamento dos diversos canais de média existentes que promoveram relações dinâmicas entre os novos média e os patrocínios desportivos, originando em novas e impactantes sinergias entre ambos (Pereira, 2013).

McAllister e Turow (2010) afirmam que a interatividade, a integração, a personalização e a coprodução são as atividades essenciais do marketing. Os mesmos autores, referem também que as comunicações do marketing integrado expandiram através dos novos média. Estas comunicações incluem o uso de diferentes canais e métodos de publicidade com o propósito de vender produtos, serviços e/ou ideias. Ao utilizar inúmeras novas plataformas de média nas comunicações de Marketing Desportivo, irá viabilizar que as marcas consigam comunicar de

---

<sup>3</sup> Empresa Multinacional criadora de programas de multimédia e criatividade como Adobe Photoshop, Adobe Illustrator, Adobe AfterEffects, entre outros (Adobe, 2022)

forma eficaz com os seus consumidores, sensibilizando-os para a marca em novos mercados e fornecendo novas oportunidades de conteúdo (Roberts, 2004).

Porém, segundo Kotler *et al.* (2010), que apresenta uma perspectiva diferente dos restantes autores, a “Era da Participação, Globalização e Sociedade Criativa” são as três grandes forças e fatores essenciais para a compreensão do marketing digital na sua interligação com o Marketing Desportivo digital que levam os consumidores a relacionar-se com as marcas. Este processo de inclusão e globalização entre a marca e os seus fãs é administrado através da capacidade criativa e apelativa dos clubes.

O desporto e os clubes possuem diversas formas de atuar economicamente. As organizações desportivas têm consciência do seu potencial no que diz respeito à capacidade de atrair investimento das empresas de comunicações com características específicas que o tornam diferente das formais mais usuais do comércio tradicional (Pereira, 2013). É através dos direitos de transmissão dos média, que são altamente lucrativos, que os clubes conseguem dar resposta ao mercado do patrocínio, quer por material desportivo quer por *outdoors* fixados por todo o recinto desportivo do clube. Espera-se, que com o grande aumento do uso da *WebTV*, a difusão dos eventos desportivos seja transformada em relação á atual tendência no que diz respeito à distinção entre a televisão e a internet (Turner, 1999).

Os clubes apresentam uma abordagem diferente no uso da internet como ferramenta de marketing, em relação a outros domínios. Tal como acontece nas redes sociais, pode ser aplicada uma forma especial de comunicação através do papel do marketing digital para os fãs do futebol/futsal que derive de características do consumidor desportivo (Pereira, 2013). O mesmo autor expõe que os clubes possuem uma ligação natural com os fãs, de tal modo que construíram comunidades virtuais, onde a sua dimensão social estende-se para além da aquisição de produtos comuns da própria marca da organização desportiva. Obrigar a que sejam aplicados níveis apropriados de velocidade, conteúdo e qualidade no momento do desenvolvimento do marketing que terá na sua base a informação. Caso esta ação falhe, os fãs terão a sua perceção afetada em relação à força da marca do clube.

Na opinião de Kotler *et al.* (2010), se há vinte anos, as informações disponíveis sobre o desporto eram colocadas em poucas histórias nos jornais locais e apenas nos fins de semana era possível assistir a jogos que passavam na televisão, atualmente essa interação apresenta-se mais global, dinâmica e personalizada. A experiência com que se vive o desporto foi afetada de forma inigualável pelas novas redes, levando a comunicação e o entretenimento a um patamar de acesso comum, direto e único. Pereira (2013) refere que nunca houve tanta informação sobre os clubes e sobre a modalidade em si ao dispor dos adeptos. E para aqueles adeptos que estão dispostos a

pagar por eventos transmitidos em canais de televisão *premium*, como *Sport TV* e *Eleven Sports*, ou até por sistema *pay-per-view* (pagar para ver) veem o seu mundo de consumo desportivo a expandir-se. O mercado da comunicação foi afetado pelas novas tecnologias. Passou de um modelo limitado quanto ao número de participantes e recursos, para outro completamente diferente onde diversos agentes, quando organizados, mostram a capacidade de criar agendas como desejarem e não ter de depender de horários e canais pré-estabelecidos para acompanhar as notícias desportivas. Atualmente, estas comunicações estão à mercê dos adeptos que usam e abusam dos seus privilégios, onde, quando e como quiserem (Pereira, 2013).

#### **4.2. A marca e as *lovebrands* para sócios e adeptos**

O conceito do valor da marca é um dos temas mais populares e importantes dos últimos anos na área do marketing. É um valor intangível de tal importância que as marcas estabelecem nas organizações (Keller, 2009). Keller (1993), refere que a definição de valor da marca provém dos efeitos do marketing aplicados estritamente à marca, afirmando que o sucesso de um determinado produto ou serviço resultou do nome da sua marca, o que não aconteceria caso esse mesmo produto ou serviço não tivesse esse nome.

De acordo com Bridgewater (2010), os clubes precisam de ser geridos como uma marca, para que assim consigam ter sucesso e sustentabilidade a longo prazo. Isto acontece porque os clubes têm características de um produto físico composto por benefícios intangíveis e tangíveis, como por exemplo, a experiências dos adeptos num jogo de futebol e os produtos dos clubes vendidos aos adeptos, respetivamente.

Mullin *et al.* (2014), referem que, atualmente, os clubes procuram cada vez mais aumentar as suas receitas e lucros através da melhoria da sua estratégia de marca, nunca esquecendo os principais elementos, atletas, treinadores, estádio e equipamentos. Mesmo mantendo o foco nestes principais pontos, os clubes procuram a cada dia manter e aumentar a ligação com os adeptos já existentes e captar novos adeptos, o que acontece fortemente pela aposta na sua identidade, na sua marca desportiva. Para Sousa (2012), a marca é o principal trunfo dos clubes desportivos, pois, é através dela que se criam mais relações de sucesso com o seu público, adeptos, patrocinadores, alcançando assim também os seus maiores investidores e partes interessadas. O público, adeptos e consumidores gastam muito dinheiro em produtos ou serviços simbólicos, sendo estes produtos a própria marca do clube. A mesma autora defende que a marca vai para além de um sinal de identidade (nome, logótipo, assinatura) e está ligada às estratégias de posicionamento, sendo este um processo que envolve os clientes, que atribuem valor à marca. Simultaneamente, com o conceito de marca devemos abordar também o conceito de *branding*. Este conceito é abordado

por Kotler e Keller (2012) como sendo a capacidade de “dotar produtos e serviços com o poder de uma marca”. Este *branding* só se consegue criar se o consumidor mostrar interesse pelo produto, capaz de identificá-lo assim como as suas características, comparativamente a outros produtos. Naturalmente, o conceito de produto tem que ser diferente para as organizações desportivas, uma vez que a marca funciona como um serviço que é prestado ou uma paixão/prazer que se procura ter quando criamos uma ligação com as organizações desportivas. Assim, estas organizações estão sempre procurando aumentar as suas plataformas digitais de contato com o público, pois uma maior presença dos média significa mais adeptos e mais valor acrescentado com patrocínios, eventos e outros.

Pereira (2013) refere que a evolução do desporto fez com que este se convertesse num motor de negócios, uma enorme indústria que tem na marca e no adepto os papéis principais. Assim, naturalmente, a ligação com o público e a sua fidelização tornam-se a chave do sucesso para as organizações. Estas têm uma enorme necessidade de manter fortes os laços de ligação, pois são estes que trazem aos clubes muitos benefícios como o aumento dos níveis de confiança, reciprocidade na permuta de informações entre patrocinadores e clubes e perspectiva de lucros a médio e longo prazo (Pieters *et al.*, 2012). A verdade é que as marcas necessitam de público, estendendo-se assim a diversos canais, com o objetivo de fidelizar o cliente, como acontece nas organizações desportivas.

Os adeptos e o público em geral são consumidores cada vez mais informados e atualizados acerca dos meios digitais, o que obriga as organizações desportivas a agir rapidamente e incisivamente na promoção do clube, adaptando-se às mudanças e variantes existentes na sociedade e no mundo digital. Esta promoção e adaptação acontece essencialmente para manter o interesse do público, uma vez que a cultura e as tecnologias são preponderantes nas decisões do mesmo (Sousa, 2012). É importante a marca consolidar uma imagem forte e imperativa junto do seu público e dos adeptos, pois estes são muito exigentes e apresentam sempre fortes convicções e muita paixão e amor pela marca, esperando sempre a diferença como retorno. Neste sentido, para Aaker (1996), é importante a relação de proximidade da marca com os seus consumidores, identificar as necessidades e desenvolver programas para a resolução das mesmas. Os consumidores atualmente são difíceis de agradar, pois estão muito informados e têm muito poder de escolha, sendo o maior desafio reter clientes fiéis (Kotler e Keller, 2012).

Uma vez que falamos no conceito de marca e *branding*, é importante referir outra área, o *Brand Equity*. Esta é definida como o valor associado atribuído a produtos e serviços (Kotler e Keller, 2012). Em relação ao desporto, a medição do *Brand Equity* baseada no consumidor é realizada através do ativo mais importante de uma marca, a imagem de marca. Pois, segundo Blumrodt *et*

al. (2012), a imagem de marca é um elemento que permite prever o comportamento de compra dos consumidores, é possível avaliar se os consumidores interiorizam a marca de forma positiva e se assim for tornar-se-ão mais leais.

As marcas têm um grande desafio que passa por criar e oferecer um diálogo emocional, que transmita valor aos consumidores através dos sentidos e emoções. Desta forma é estabelecida uma profunda e longa conexão (Mendes, 2016). Quando falamos da relação do público com a marca, falamos em *lovemark*. Para Roberts (2004), criador deste conceito, o futuro está nas conexões emocionais desenvolvidas com respeito, mas repletas de amor. O desporto está assim, muito apoiado neste conceito, pois o amor presente entre um adepto e um clube, ou uma modalidade, vai muito para além dos resultados obtidos. Uma marca forte é sinónimo de adeptos fiéis, independentemente dos resultados obtidos pela equipa. Richelieu e Desbordes (2012) refere que os fãs e adeptos procuram muito mais para além dos resultados, procuram emoções, experiências, nos estádios, pavilhões, principalmente quando há vitórias, naturalmente. Mas para além disto, procuram produtos de marketing, *merchandising* do clube e conforto no local de determinado evento.

Os clubes têm diversas fontes de receitas, através dos patrocinadores, anúncios, *merchandising*, contratos de televisão, no entanto, estes têm que ter uma boa relação com os seus adeptos, incentivando-os a ter uma relação de maior proximidade possível com o clube. Para Cleland (2010), os clubes devem dirigir a sua preocupação não apenas para os adeptos passivos (vão aos estádios e leem informações dos média conforme lhes chegam), mas também aos adeptos ativos (são seguidores dos clubes, manifestam opiniões, dão sugestões, procurando ter uma voz ativa no clube), uma vez que a distância e ausência destes pode pôr em causa, segundo o mesmo autor, a própria existência de qualquer clube profissional.

Richelieu e Desbordes (2012) referem que a ligação entre os indivíduos e o desporto é mais frutífera se alguns pontos importantes forem tidos em conta pelas organizações desportivas para realizar escolhas de marketing e comunicação. Estes pontos fundamentais são essencialmente produtos fiéis e únicos, capacidade de envolvimento dos fãs no local do espetáculo, desenvolvimento de equipamentos e têxtil únicos e uso da marca dos jogadores. Todas as escolhas feitas pelos clubes têm consequências no seu futuro, o sucesso da organização desportiva é afetado pela concorrência que é cada vez maior e pela exigência dos clientes (Neves *et al.*, 2017).

## 5. O patrocínio nos eventos desportivos

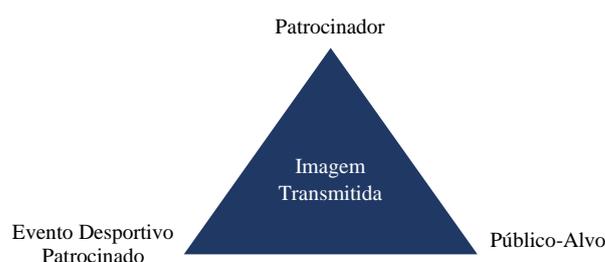
Nos tempos que correm, as organizações recorrem cada vez mais aos patrocínios como uma forte ferramenta na sua comunicação. O patrocínio é um financiamento, seja ele total ou parcial, de uma determinada atividade com divulgação pública, onde a contrapartida é a referência pública que é feita à entidade que apoia o evento. Este apoio está ligado a qualquer área, desde o desporto à cultura e entretenimento, das universidades aos eventos culturais. Atualmente as marcas procuram cada vez mais proximidade, interação e envolvimento emocional, sendo que o patrocínio, se for gerido da devida forma, é um forte meio de comunicação integrada para que as marcas alcancem o que pretendem e procuram. O patrocínio fundamenta-se precisamente no relacionamento humano, aumentando a proximidade, afinidade e afetividade entre indivíduos e entre estes e as marcas. Este permite também uma comunicação inflexível, produz focos de interesse e atenção e leva a uma maior proximidade entre o patrocinador e o público-alvo (Madeira *et al.*, 2007). Como refere Lindon *et al.* (2011), o patrocínio é uma forma de promoção do nome e imagem de uma empresa e dos seus produtos ou serviços, realizada através de associações a eventos desportivos.

O patrocínio é uma ação de marketing que promove e dá suporte às ações de promoção envolvidas, contribuindo para atingir os objetivos estratégicos da organização, principalmente em relação à imagem corporativa, o posicionamento do seu produto ou serviço e a comunicação com os clientes, fornecedores e restantes parceiros. O recurso ao patrocínio trata-se de um meio para atingir determinado fim, onde devem ser criadas boas e rentáveis sinergias entre quem financia e quem é financiado (Brito, 2012). Existem dois tipos de patrocínio em relação aos eventos desportivos, o patrocínio no campo ou no local e o patrocínio na emissão televisiva. (Lardinoit & Quester, 2001). Quando colocamos um logotipo num equipamento de uma equipa ou em placares no local/espço do evento estamos perante um patrocínio local (Lardinoit & Derbaix, 2001). Já o patrocínio nas emissões televisivas refere-se a empresas que querem o seu nome associado a um evento específico para obter promoção à sua marca (Lardinoit & Quester, 2001). Segundo Lardinoit e Derbaix (2001), apesar do patrocínio no campo estar sujeito a uma maior distração entre os patrocinadores e o próprio evento, há que ter em atenção que um adepto irá ser muito mais influenciado por tal tipo de patrocínio que qualquer outra pessoa consumidora de desporto. Isto deve-se ao facto dos adeptos conhecerem melhor o ambiente onde o evento ocorre e serem mais perceptíveis ao que os rodeia uma vez que os mesmos possuem a característica de se interessarem com tudo o que está relacionado com a sua equipa/clube. Trata-se de uma sedução com benefícios para o adepto através do *feedback* emocional intenso, que recebe de tal ação comunicacional (Meenaghan, 2001).

Sleight citado por Madeira *et al.* (2007) afirma que o facto de o patrocínio permitir que um público receba um tipo específico de mensagens, critério mais importante do processo de comunicação, torna-o uma ferramenta eficaz. O desporto é uma das formas de lançar essas mensagens, pois, possui vantagens específicas onde transmite às empresas níveis altos de visibilidade capazes de abranger um vasto número de segmentos demográficos e psicográficos, que são intrínsecos aos consumidores de desporto. Este grupo exclusivo presencia, ouve, lê e fala sobre conteúdo desportivo.

Em Portugal, o desporto revela a sua imagem de forma ampla e torna o seu entendimento complexo, ao estar presente no campo tecnológico, profissional, do comércio e negócios, do consumo, da indústria de entretenimento, empreendedorismo relacionado com a saúde, social, educacional e formativo (Madeira *et al.*, 2007). Os mesmos autores dizem que as organizações desportivas enquanto agentes patrocinados requerem três tipos de benefícios dos patrocinadores com quem estão a negociar: financeiro, cobertura dos média e logístico. A existência de uma cobertura do evento desportivo por parte dos média torna-se uma grande vantagem para obtenção de apoios financeiros e para futuras negociações. Quanto à logística, um patrocinador pode promover suporte através de produtos da empresa, assistência de técnicos, meios de comunicação e conhecimento para aumento da notoriedade desportiva e proteção institucional ao criar uma aliança entre a organização desportiva e uma empresa que possua uma grande reputação, de modo a ampliar a imagem da organização patrocinada, resultando em credibilidade perante os média e futuros patrocinadores (Madeira *et al.*, 2007). Desta forma, Davidsson e Savolainen (2005), salientam que sem investimento e promoção de empresas patrocinadores, o desporto e as marcas desportivas não sobrevivem.

Quando uma marca decide utilizar o patrocínio como ferramenta de comunicação, esta deve planear e garantir previamente a existência de coesão entre a imagem que será transmitida pelo evento desportivo, o público-alvo desse mesmo evento desportivo e a imagem e tipos de segmentos que o próprio patrocinador pretende adquirir (Madeira *et al.*, 2007). A figura 8, apresenta os eixos do triângulo do patrocínio.



**Figura 8.** Eixos do triângulo do patrocínio

**Fonte:** Adaptado de Madeira *et al.*, 2007

O patrocinador deve ter uma estratégia de marketing clara, identificando o segmento da empresa, o posicionamento a criar no mercado e os objetivos de comunicação. O evento patrocinado deverá indicar ao seu potencial patrocinador qual será a imagem que o evento irá transmitir publicamente e com que riscos e benefícios essa imagem irá atingir a sua empresa. O público-alvo serão as pessoas que assistirão ao evento patrocinado, quer no local ou através dos diversos média, que deverão corresponder ao segmento definido na estratégia de marketing. Caso exista coerência entre estes três eixos deve ser considerado o patrocínio, ainda que seja necessário assegurar outra condição, nomeadamente valores de investimento (Madeira *et al.*, 2007). Segundo Speed e Thompson (2000), as marcas patrocinadoras não devem aplicar o patrocínio em tudo, pois referida ação poderá afetar a sua eficácia. O patrocinador deve ter como ponto de partida o seu público-alvo e prosseguir de forma coesa e assertiva. Desta forma, deve-se ter em conta o posicionamento, os objetivos a alcançar e as modalidades, atletas ou clubes que melhores penetrações têm nos mercados onde se atua ou pretende-se atuar (Diogo, 2015). Segundo Madeira *et al.* (2007) os quatro níveis-chave que clarificam a função do patrocínio como variável da comunicação estão apresentados através da pirâmide do patrocínio, figura 9.



**Figura 9.** Quatro níveis-chave da pirâmide do patrocínio

**Fonte:** Adaptado de Madeira *et al.*, 2007

Madeira *et al.* (2007) indicam, que perante estes níveis-chave, existem as seguintes quatro questões importantes que determinam a utilização ou não desta ação de marketing. A primeira questão pretende saber qual a visibilidade do patrocínio, onde é essencial saber qual a visibilidade quanto à cobertura feita pelos meios de comunicação aos respetivos acontecimentos patrocinados e o destaque da marca nas transmissões televisivas e no local. A segunda questão pretende saber qual a notoriedade para a marca, onde é necessário saber o número de pessoas que irão ver a marca dos patrocinadores no local do evento e quantas verão através dos média. A terceira questão procura saber se o patrocínio irá melhorar a imagem da marca, pois, inúmeros estudos indicam que o patrocínio é uma forte ferramenta capaz de mudar perceções em relação às marcas. Por fim, a quarta e última questão procura entender qual o efeito do patrocínio nas vendas, uma vez que, mesmo que não seja um objetivo imediato, o patrocínio tem efeito nas vendas mesmo que seja só

a curto prazo. Tripodi *et al.* (2003), referem que é importante destacar que a eficácia do patrocínio é medida pela notoriedade. A empresa patrocinadora irá decidir pelo patrocínio a uma marca desportiva apenas se obter um resultado positivo.

O patrocínio tem vindo a apresentar enormes potencialidades e vantagens no meio de uma enorme seleção dos melhores meios de comunicação existentes. No entanto, para além das questões do evento, exposição da marca e a divulgação através dos média, os clubes devem apostar na inovação e na mudança das particularidades deste meio, que é afetado constantemente (Madeira *et al.*, 2007). Os mesmos autores referem ainda, que apesar da meta final a atingir através da aposta neste meio de comunicação por parte das empresas seja o aumento de vendas, existem outros objetivos tão importantes capazes de serem realizados através do processo do patrocínio, designadamente: criação de identidade, aumento de notoriedade (espontânea e assistida), motivação dos colaboradores, aumento de referências inseridas nos média, identificação da empresa com determinados públicos e lançamento de um produto ou serviço.

Ao fechar-se um contrato que envolve um patrocínio haverá sempre um risco associado, pois não é possível prever como será a longo prazo o desempenho do atleta, equipa, clube ou evento e qual será a perceção/imagem do público que o patrocinador quer atingir, terá. Devido a tal imprevisibilidade, é impossível para a marca patrocinadora indicar de forma precisa quanto tempo a sua imagem ficará retida na mente do público que esta pretende alcançar (Amis *et al.*, 1999).

## **6. As ações de *merchandising* no desporto como forma de captação**

Numa organização é fundamental comunicar com os seus clientes e nos clubes essa comunicação é de igual importância. É fulcral manter a ligação com os adeptos através de um esforço contínuo na comunicação e interação (Cardoso, 2013). Esta comunicação resultará de um plano de marketing organizado e planeado. A criação deste plano é um investimento necessário para as organizações desportivas, quer seja para um pequeno evento local num pavilhão municipal ou num pavilhão de um clube (Pinto, 2018). Uma estratégia bem definida deve ser pensada com antecedência e precisão uma vez que no desporto os acontecimentos decorrem em “tempo real” e não existe espaço para estratégias de tentativa e erro (Pinto, 2018). Tenhamos como exemplo, apresentado por Pinto (2018), um produto desportivo como um bilhete para assistir um jogo. Caso a venda dos mesmos não seja na sua totalidade, não é possível voltar atrás no tempo e projetar uma nova e melhor estratégia, e como afirmam Greenwell e Thorn (2012), caso o marketing aplicado não for eficiente, tornar-se-á um concorrente. Assim, para conquistar novos adeptos e fidelizar os já existentes, os clubes devem analisar e compreender o comportamento dos seus adeptos (Cardoso, 2013).

Mendes (2011) assinala a diferenciação como uma das políticas de marketing mais utilizadas no desporto, afirmando que esta estratégia leva ao adepto a interpretar e decidir perante diversas perspectivas inovadoras que lhe são apresentadas, com o objetivo de atraí-lo. Na opinião de Boehe e Cruz (2010), esta estratégia cria de certo modo uma proteção contra outras possíveis imitações a serem realizadas pela concorrência. Sun e Pan (2011) acrescentam que ao utilizar esta estratégia, as organizações conseguem dar destaque às características inerentes dos seus produtos e serviços, reconhecendo assim às necessidades dos seus clientes.

Por outro lado, Norberto (2004) refere que a diferenciação auxilia as organizações, levando a que a sociedade analise e avalie os aspetos diferenciadores da estratégia utilizada permitindo às organizações ter um feedback do seu público-alvo e do consumidor em geral. O Sporting Clube de Braga é um exemplo a retirar da aplicação deste tipo de estratégia, ao ter lançado a alcunha “Os Guerreiros do Minho” para identificar o clube com o objetivo de criar um novo posicionamento que transparecesse as ambições da estrutura desportiva e uma forte imagem com grande impacto nos ideais dos seus adeptos. O clube pretende assim, transmitir aos seus fãs e adeptos uma imagem de um clube forte, capaz, lutador, induzindo valores como aspiração, glória e o espírito guerreiro (Mendes, 2011). Desta forma, Mendes (2011), expõe que para captar o público a comunicação é indispensável, particularmente no desporto, como o futebol e futsal, pois esta excede a mera partilha de informação sobre um evento. A comunicação de um clube tem como objetivo atrair e captar potenciais adeptos/fãs utilizando mensagens e imagens atrativas, mas sempre apelando aos sentimentos dos seus adeptos.

Devido às mudanças existentes no relacionamento entre organizações e consumidores (adeptos), Thrassou *et al.* (2012) apresentaram um modelo representativo de uma nova abordagem à forma como se aplica as comunicações de marketing no desporto. Nesta abordagem são apresentados alguns ensinamentos, como referem os autores acima mencionados. Inicialmente é aconselhado que seja feita uma perspectiva a longo prazo aquando do desenvolvimento das estratégias de marketing e comunicação. Isto significa pensar na sustentabilidade do clube a longo prazo e não só no desempenho momentâneo das estratégias. Estas, deverão incluir segmentos selecionados, quer coletivamente quer individualmente, dos seus públicos-alvo. De seguida é feita uma referência aos clubes, onde estes devem apostar num sistema de comunicação de marketing multicanal sustentado pelo meio digital direcionando-se principalmente para recursos tangíveis e ambientes organizados como academias, clubes de fãs e até o próprio estádio do clube. Outro aspeto salientado recaiu sobre a forma como é feita a comunicação com os adeptos, destacando o entendimento sobre as suas necessidades e o reforço do sentimento de inclusão. Ainda relativamente aos adeptos, Thrassou *et al.* (2012) sugerem que estes devem ser diferenciados dos simpatizantes de forma qualitativa e quantitativa. Desta forma, será possível criar valor ao

elaborar estratégias de comunicação de marketing direcionadas para cada segmento, tendo em conta cada uma das suas necessidades e assim criar uma relação de longo prazo com esses adeptos. Porém, é necessário existir um equilíbrio dentro destas mesmas comunicações de marketing entre o que os próprios adeptos querem que o clube seja e o que o clube quer que sejam os adeptos. Por último, os clubes devem apresentar uma estratégia de comunicação de marketing bem planeada e estruturada, para que assim consigam oferecer aos seus consumidores a melhor experiência holística dos seus produtos e serviços. Deste modo, perante o estudo de Thrassou *et al.* (2012), podemos concluir, que para garantir que os clientes disfrutem de uma experiência holística de qualquer produto ou serviço que o desporto forneça, para além da experiência desportiva, os gestores desportivos devem utilizar fortemente o sistema de comunicações de marketing.

## **Capítulo II. Pandemia COVID-19 e o futsal**

Foi em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, capital da província de Hubei, na China, que surgiram inúmeros casos de pneumonia de origem desconhecida, onde mais tarde, o agente causador da doença foi identificado como um novo coronavírus<sup>4</sup>, designado atualmente como *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2* (SARS-CoV-2) – Síndrome Respiratória Aguda Grave. Posteriormente, a Organização Mundial da Saúde (OMS) denominou esta síndrome respiratória aguda causada por este vírus, de *COVID-19*. Em poucos meses, disseminou-se globalmente surgindo os primeiros casos confirmados em Portugal no início de março de 2020, evoluindo mais tarde, para pandemia a 11 de março de 2020. A doença é transmitida, não só, através da partilha de gotículas expelidas através da tosse, espirros ou fala da pessoa infetada com outra pessoa mas também através do contacto com superfícies infetadas por meio do tato seguido de contacto com os olhos, mucosa oral ou nasal (Moura *et al.*, 2020). Os mesmos autores apontam que, perante tal situação de emergência mundial, foram implementadas diversas medidas de saúde pública nos países afetados com o objetivo de conter e amenizar a propagação da doença. As medidas visaram auxiliar no atraso das ocorrências da doença de modo que os serviços de saúde pudessem ter capacidade de resposta em relação ao tratamento de doentes com *COVID-19*, impedindo uma possível crise nos serviços de saúde e em relação à população tencionavam evitar cadeias de transmissão do vírus, estabelecendo medidas de etiqueta respiratória, lavagem frequente das mãos e uso de máscara. O distanciamento social foi uma das grandes implementações como também a restrição a eventos de grandes dimensões (concertos e jogos de

---

<sup>4</sup> Grupo de vírus que pode infetar, normalmente, o sistema respiratório das pessoas podendo ser parecido a uma gripe comum ou evoluir para algo mais grave, como pneumonia (Governo da República Portuguesa - Ministério da Saúde, 2022)

futebol), fecho de instituições de ensino e locais de emprego. De acordo com o Decreto – Lei nº 2-A/2020 emitido pela Presidência do Conselho de Ministros, foi a 18 de março de 2020 que o Presidente da República declarou Estado de Emergência para todo o país, que estipulou a todos os cidadãos um dever de recolhimento domiciliário obrigatório, levando a restrições de circulação na via pública apenas ao essencial, como estabelecimentos de bens essenciais, porém com regras de funcionamento específicas de modo a diminuir a transmissão da doença (Legislação *COVID-19*, 2022). Estas duras medidas de saúde pública, tiveram um grande impacto negativo no mundo do desporto, quer a nível desportivo quer económico à escala mundial, colocando o desporto português de quarentena.

Segundo o Instituto Português da Juventude baseando-se na orientação nº 036 da Direção Geral de Saúde (2020), o desporto como uma área com diversas características que engloba inúmeras modalidades tanto individuais praticadas com distanciamento em relação a outros praticantes, como modalidades coletivas com proximidade e contacto mais direto e duradouro. Com isto, cada federação de respetiva modalidade desportiva teve de anunciar a suspensão das suas competições, interrompendo as principais modalidades coletivas como é o caso do futsal (Sportinforma, 2020). Como consequência dos eventos anteriormente referidos, a Federação Portuguesa de Futebol (Federação Portuguesa de Futebol, 2020) declarou em comunicados oficiais a suspensão de todas as competições nacionais profissionais e o cancelamento das competições de formação de todos os escalões de futsal, masculinas e femininas, tendo sido dadas como concluídas, determinando que não seriam atribuídos títulos de campeões nem efetuado o procedimento de subidas e descidas de clubes.

De seguida, são abordados temas como, o impacto da pandemia no contexto desportivo, as medidas excecionais e alteração da prática desportiva no futsal, as repercussões para os clubes e adeptos, a crise nas organizações desportivas, as fases de uma crise: proativa, reativa e reflexiva, as estratégias de comunicação de crise e reputação e imagem das organizações desportivas.

## **1. O impacto da pandemia no contexto desportivo**

A atividade desportiva, envolvente no nosso quotidiano, não escapou à paralisação do setor, levando o desporto a abandonar os seus palcos desportivos tradicionais e mudando-se para o interior das habitações (Carvalho, 2021). A mesma autora expõe, que esta situação levou a que as organizações desportivas dependessem das plataformas e meios tecnológicos para unir atletas, treinadores, fisioterapeutas, nutricionistas e gestores, porém, seria algo que nunca viria a ser completamente satisfatório uma vez que a essência do desporto está no contacto físico e

emocional de forma presencial, em termos de competição e transmissão de valores entre atletas e equipas técnicas.

### **1.1. Medidas excepcionais e alteração da prática desportiva no futsal**

A situação epidemiológica originada pela *COVID-19* exigiu ao governo português a implementação de medidas extraordinárias com o objetivo de prevenir a propagação da doença, desde o declarado Estado de Emergência a 18 de março de 2020 (Decreto - Lei n.º 40-A, 2020). Desde respetiva data, a situação epidemiológica sofreu algumas oscilações onde atingiu picos altíssimos de casos de *COVID-19* e mais tarde esses picos foram baixando e atenuando, levando o governo a aliviar as medidas impostas anteriormente, ao passar o país de estado de emergência para situação de calamidade a 30 de abril de 2020, posteriormente para situação de calamidade, contingência e alerta a 26 de junho de 2020 e por fim para situação de contingência e alerta a 31 de julho de 2020 sendo a mesma prorrogada até 28 de agosto de 2020 (Legislação *COVID-19*, 2022).

Uma vez com o país livre de regras tão restritas e após uma passagem por diversas etapas de legislação, a DGS emitiu a Orientação n.º 036/2020 de 25 de agosto de 2020 atualizada a 02/09/2021, que definiu as regras sanitárias para a retoma da realização de treinos e competições desportivas em segurança. Nela declara que cada modalidade desportiva possui riscos diferentes devido à sua tipologia, quer pelo número de atletas que envolve quer também pelas suas próprias características e, conforme tais tipologias, tornou-se necessário implementar medidas exclusivas e adequadas em correspondência com os diferentes níveis de risco de transmissão e exposição ao SARS-CoV-2. Cada modalidade foi então reunida em grupos de alto, médio e baixo risco.

Para um regresso aos treinos e competições de forma segura, por forma a reduzir o risco de transmissão do SARS-CoV-2 definiram-se orientações específicas. Em adição, para cumprimento destas orientações em relação à proteção da Saúde Pública, apenas as federações desportivas das diversas modalidades, com estatuto de utilidade pública desportiva, abrangidas pelo termo do Decreto-Lei n.º 248-B/2008 de 31 de dezembro (Orientação n.º 036, 2020), foram admitidas a retomar a atividade desportiva. Uma vez anunciadas as autorizações anteriormente referidas, a FPF apresentou no comunicado oficial N.º 39 (Federação Portuguesa de Futebol, 2020) o Regulamento da Federação Portuguesa de Futebol *COVID-19* para a retoma das competições das modalidades que gere, como o futebol, futsal e o futebol de praia. Este foi aprovado pelo Comité de Emergência da FPF, a 28 de agosto de 2020. Nesse regulamento estão presentes as normas que visam orientar e executar medidas específicas e adequadas para a prática federada nas modalidades de futebol, futsal e futebol de praia de acordo com o tipo de risco de transmissão

atribuído pela própria DGS. Conforme foi indicado na Orientação nº 036/2020 da DGS (Orientação nº 036 da Direção Geral de Saúde, 2020), o futsal é definido como uma modalidade de médio risco, e nesse sentido a FPF emitiu as normas específicas para a realização da prática competitiva dessa mesma modalidade. De acordo com o artigo 3º do referido regulamento da FPF e em conjunto com as normas especificadas pelas Orientações nº 014/2020 (Orientação nº 014 da Direção Geral de Saúde, 2020) e nº 030/2020 (Orientação nº 030 da Direção Geral de Saúde, 2020) da DGS, foram proferidas as seguintes regras sanitárias para a realização de treinos e competições:

- 1) Desinfetar os espaços e equipamentos utilizados em treinos e competições;
- 2) Todos os elementos frequentadores dos espaços de competição e treino são obrigados a obedecer às regras de etiqueta respiratória, lavagem adequada de mãos, utilização de máscara e quaisquer outras medidas de higienização aplicadas;
- 3) Equipar todos os locais de treino e competição e outros locais estratégicos com dispensadores de álcool/gel desinfetante, nas receções, entradas e saídas;
- 4) Manter o distanciamento físico mínimo de 2m entre pessoas quando não se estiver a realizar prática desportiva;
- 5) Utilização obrigatória de máscara, em espaços fechados, pavilhões desportivos, balneários, wc, para equipas técnicas, colaboradores, funcionários dos clubes ou infraestruturas desportivas e todo o staff de logística ou limpeza e atletas que não estejam a realizar qualquer prática desportiva.
- 6) Assegurar a boa ventilação e arejamento dos espaços fechados, como os pavilhões desportivos, preferencialmente com ventilação natural com abertura de portas, janelas ou claraboias. No caso de não ser possível, a mesma pode ser feita através de ventilação artificial com o sistema AVAC – Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado).
- 7) Evitar a marcação de treinos em simultâneo no mesmo espaço desportivo por clubes diferentes;
- 8) Aquando da utilização de balneários, chuveiros, wc, todas as recomendações mencionadas no documento Orientação 030/2020 (Orientação nº 030 da Direção Geral de Saúde, 2020) da DGS devem ser cumpridas;
- 9) Não partilhar garrafas de água ou de qualquer recipiente de comida ou bebida e restringir o uso de bebedouros;

- 10) Manter o registo de entrada e saída, com a respetiva data e hora, devidamente autorizado, de presenças e de frequência do espaço de treino e competição, de todos os atletas, equipas técnicas, staff, funcionários, para fins de inquérito epidemiológico da Autoridade de Saúde, caso haja necessidade;
- 11) Todos os intervenientes, sejam eles funcionários, atletas ou treinadores devem efetuar um autocontrolo diariamente, de todos os sinais e sintomas, assim como ter a responsabilidade e consciência de não se apresentarem ao trabalho, treinar ou competir, caso haja algum sintoma compatível com a *COVID-19*, devendo de imediato contactar o SNS 24 (808 24 24 24), ou outras linhas criadas para o efeito.

É também pedido a todos os clubes participantes em competições geridas pela FPF, um plano de contingência - Artigo 5º do Regulamento da Federação Portuguesa de Futebol *COVID-19* para a retoma da prática competitiva de futebol, futsal e de futebol de praia (Federação Portuguesa de Futebol, 2020) direcionado para a *COVID-19* onde devem estar informados das medidas nele descritas todos os agentes desportivos envolvidos no período de treino e competição. No plano de contingência deve ser mencionado os locais onde se irão realizar os treinos e competições, condições de higiene incluindo lotações máximas em relação às instalações sanitárias e balneários, área de isolamento identificada perante um caso suspeito, ações de formação para todos os envolventes dos espaços comuns de treino e competição sobre como agir perante casos suspeitos de *COVID-19*, contacto atualizado da Autoridade de Saúde Local, nomeado um agente desportivo qualificado para trabalho em conjunto com a Autoridade de Saúde e indicado o número de pessoas e as suas respetivas funções na organização de competições na ordem de visitado. Por fim, é necessário a assinatura de um Termo de Responsabilidade por parte de todos os atletas e equipas técnicas onde assumem o compromisso de respeitar todas as medidas de prevenção e controlo da infeção por SARS-CoV-2 durante a prática desportiva nos espaços designados para tal, neste caso os pavilhões (Federação Portuguesa de Futebol, 2020). Sendo o futsal uma modalidade praticada em recintos fechados, uma das medidas excecionais aplicadas foram os jogos à porta fechada onde os adeptos viram-se impedidos de assistir aos jogos de forma presencial nas bancadas, uma vez que de acordo com a DGS, espaços fechados são mais propícios à contaminação e propagação do vírus, devido à aglomeração maior de pessoas num espaço muito pouco ventilado.

Tendo em conta, e sabendo o forte impacto e consequências de uma pandemia numa sociedade, apesar do alívio das restrições em Portugal e da retoma gradual à normalidade, ainda irá demorar um tempo até que a vida e o desporto voltem ao que era quanto à segurança e modo de operacionalidade em todos os estabelecimentos públicos.

## 1.2. Repercussões para os clubes e adeptos

A pandemia *COVID-19* e as suas medidas de contingência tiveram grande impacto no desporto. Apesar de todo o sacrifício e resiliência, para manter os clubes e equipas neste período atribulado, houve momentos complicados para as diversas coletividades, pois a sua principal fonte de receita foi cancelada, as competições desportivas. Para além destas, tudo o que nelas está inerente e que se traduz em receita para os clubes, como, bilheteira, *merchandising*, patrocínios, entre outros (Comité Olímpico de Portugal, 2020). O mesmo organismo refere ainda que, o cancelamento quase total das competições comprometeu a sustentabilidade da grande maioria das organizações que constituem a pirâmide do sistema desportivo nacional. Segundo Cordeiro *et al.* (2020), este cancelamento de atividades e competições trouxe, naturalmente, constrangimentos para atletas, clubes e todas as entidades desportivas, ao nível desportivo e essencialmente financeiro, devido à falta de receitas no período de ausência de atividade. A nível desportivo houve um registo de redução de aproximadamente de 3.100 clubes, o equivalente a 27%. A falta de receitas levou a um impacto financeiro na conjuntura económica que terá implicações futuras nas receitas e orçamentos (PricewaterhouseCoopers, 2021). Estas receitas prendem-se essencialmente com bilheteira, transmissões televisivas e patrocinadores e atividades relacionadas com a formação (Cordeiro *et al.*, 2020). Em relação à bilheteira, os eventos desportivos cancelados ou até mesmo praticados à porta fechada sem acesso ao público tornou impossível a recolha de receita via bilhética, a não transmissão dos eventos fez diminuir as recolhas de verbas privadas quer a nível publicitário, direitos de transmissão e outros patrocínios e parcerias. Sem a envolvência dos adeptos na vida dos clubes, estes vêm as receitas das quotas, *merchandising* e bares a diminuir drasticamente e as atividades relacionadas com a formação sofreram baixas no número de praticantes levando a cortes nas principais fontes de receita como inscrições, mensalidades e aquisição de equipamentos (PricewaterhouseCoopers, 2021). A ausência destas receitas pôs em causa o pagamento dos vencimentos não só dos atletas e treinadores, mas também de todos os funcionários ligados aos clubes. Para colmatar e de alguma forma contornar esta situação, os clubes optaram por renegociar salários com os atletas, levando mesmo ao corte parcial dos salários, ajustando-se assim à realidade económica que o *COVID-19* veio obrigar. Neste seguimento, as federações e associações desportivas também foram seriamente prejudicadas na sua sustentabilidade financeira, essencialmente pela não atividade que levou à não inscrição de atletas, principalmente ao nível da formação. No pós-pandemia, esta crise económica pode afetar ainda mais a continuidade da atividade desportiva não apenas dos jovens atletas, mas também de algumas competições e levar a um impacto financeiro negativo na conjuntura económica prevista para os próximos anos que terá implicações futuras nas receitas e orçamentos (Cordeiro *et al.*, 2020).

Consequentemente ao cancelamento de todas as competições nacionais desportivas, todos os desportos foram impedidos de ser assistidos, absorvidos e vividos de forma intensa pelos seus adeptos. Assim, deixou de existir uma certa socialização e sentimento de pertença, fatores estes muito despertados através do desporto, como é referido por Dubar (2005, p. 24) que afirma que a socialização é “um processo de identificação, de construção de identidade, ou seja, de pertença e de relação. Socializar-se é assumir o sentimento de pertença a grupos que, sem nos apercebermos, guiam as nossas condutas” e que foi mencionado no capítulo I no tema do papel do desporto na sociedade enquanto agente de socialização. Os adeptos, como indivíduos inseridos numa sociedade gerida por condutas sociais, viram-se privados da sua contribuição social vinda do desporto. Sem esta interação social, a sociedade sofreu impactos nos valores e crenças que fortalecem a união entre os indivíduos, o que levou ao afastamento das pessoas.

Quando falamos de desporto é evidente a importância dos adeptos, principalmente na vertente do entretenimento e dos negócios (Siqueira, 2021). O mesmo autor afirma que os adeptos, desde sempre foram uma parte fulcral das experiências realizadas pelos eventos desportivos de massa tornando-se um elemento de enorme foco e atenção na criação de valor para as organizações desportivas. Siqueira (2021) perspectiva que, quer seja durante ou pós-pandemia, não nos é possível imaginar uma realidade onde o desporto não tenha adeptos. E a verdade é que essa questão não está realmente a acontecer. Porém o que se altera, talvez provisoriamente, são os papéis desempenhados pelos mesmos e, sobretudo, as plataformas onde esse mesmo papel é exercido, o que poderá mudar a forma do seu comportamento e respetivos efeitos. Será muito difícil de antecipar se os adeptos poderão voltar a frequentar os estabelecimentos desportivos e caso seja possível, não saberemos quantos irão querer e quais as restrições impostas aos seus comportamentos. O que será certo, é o impacto na atmosfera dos estádios e pavilhões, que afetará a autenticidade da experiência do evento. Não serão só afetados estes aspetos como também os locais físicos envolventes, como transportes públicos em dias de jogos e os bares frequentados pelos adeptos.

Seja através da sorte ou do destino, um substituto ou até mesmo complemento para o mundo analógico capaz de auxiliar nestes eventos seria a tecnologia. Uma vez que os principais clubes já se encontram presentes nos média digitais, é aproveitar essa “coincidência” e torná-la sustentável (Siqueira, 2021). Outro aspeto também importante a ter em consideração e mencionado pelo autor referido anteriormente, trata-se de saber se a tecnologia terá a capacidade de substituir as experiências mais puras e intensas que só o espetáculo ao vivo consegue oferecer. Quais os impactos a médio e longo prazo respetivamente ao envolvimento dos adeptos com os seus clubes? E será possível transmitir a mesma paixão vivida pelo desporto de gerações passadas

(pré-pandemia) para as próximas. Verdade seja dita, expõe Siqueira (2021), que estas questões não são novas mas requerem respostas urgentes e será algo que as entidades desportivas terão que acompanhar em tempo real de modo a analisar as mudanças que poderão ocorrer ao longo do tempo. A envolvência dos adeptos é, assim, cada vez maior e mais importante, para de alguma forma colmatar a ausência nos estádios, refere Siqueira (2021) que acrescenta ainda que, cabe acima de tudo aos gestores, arranjar formas de envolver e dinamizar os adeptos, principalmente através das plataformas digitais, para que estes se mantenham o mais próximos e envolvidos possível com o clube. Uma das principais preocupações é fazer com que os adeptos mais presentes, mais assíduos e fiéis, com a sua presença nos estádios, se mantenham os mais rentáveis e não sejam esquecidos, mantendo para isso uma atenção especial para com estes. É da responsabilidade das organizações fazer a ligação com estes adeptos, envolvendo-os de uma forma ativa, e como inspiração e recurso para novas dinâmicas e ideias de negócio. A envolvência dos adeptos na inovação potencia a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, reduzindo os custos envolvidos. Cenários mais catastróficos e desoladores, podem tornar-se num ambiente favorável para a mudança do padrão atual que se encontra o desporto, através do conhecimento, criatividade e inovação (Siqueira, 2021). Estas consequências que afetaram quer os clubes quer os adeptos, e por mais que tenham sido momentâneas, irão exigir uma revisão com diversos ajustes no seio desportivo nos próximos anos.

## **2. Gestão comunicacional em tempos de crise**

As organizações, na sua generalidade, costumam lidar com situações de tensão no seu dia a dia e essas tensões podem tornar-se, em qualquer momento, em situações de crise (Lemos *et al.* 2019). Na gestão dessas crises, o papel da comunicação é um assunto extremamente crítico, tendo em vista que através de uma comunicação bem estruturada, onde sejam aplicados meios estratégicos de forma direcionada aos públicos-alvo corretos, surgirá um efeito positivo a todas as partes inerentes à organização, conseguindo resolver ou pelo menos contradizer a crise pela qual a mesma está a passar (Chinguvo, 2012).

### **2.1. Crise nas organizações desportivas**

É comum atribuir uma conotação negativa à palavra “crise”. Logo, não pode ser visto sem nenhuma preocupação pelas organizações, uma vez que é sinónimo de perigo para o seu funcionamento (Cardoso, 2018). Assim, o mesmo autor acrescenta que tal situação crítica engloba quer riscos quer oportunidades, apesar dessas oportunidades desaparecerem se dessa crise surgir uma má gestão. Apesar de existirem algumas perspetivas comuns, nem todos os autores têm a mesma opinião quanto à definição da palavra “crise” (Cardoso, 2018). Na opinião de Piedade

(2013), uma crise trata-se de um acontecimento com uma capacidade de afetar negativamente o desenvolvimento, público-alvo, serviços, produtos, imagem e reputação de uma organização. Para Coombs (2013), uma crise é definida como um evento inesperado que acarreta ameaças para o desempenho de uma organização podendo gerar resultados negativos. Já, segundo Fearn-Banks (2016):

“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. [...] O tamanho da organização é irrelevante. Pode ser uma empresa multinacional, uma empresa de uma pessoa só ou até mesmo um indivíduo” (Fearn-Banks, 2016, pp. 1-2).

Cardoso (2018) indica que, depois de determinada qual a situação crítica, é indispensável a diferenciação entre gestão de crise e comunicação de crise, pois, apesar de terem funções e conceitos diferentes, ambas estão articuladas. Fearn-Banks (2016) afirma que:

“A gestão de crise é um processo de planeamento estratégico para uma crise ou ponto de viragem negativo, um processo que remove parte do risco e da incerteza da ocorrência negativa e, assim, permite que a organização tenha maior controlo do seu próprio destino” (Fearn-Banks, 2016, p. 2).

É da responsabilidade da gestão de crise a gestão do risco, criar um plano de emergência, planear para certos cenários possíveis, preparar os funcionários para situações imprevisíveis e simular ocasiões de carácter semelhante a situações de crise (L’Etang, 2013). Porém, na gestão de crise também está inserida a comunicação de crise, pois, como diz Fearn-Banks (2016), esta para além de conseguir atenuar ou mesmo até eliminar os efeitos da crise na organização, pode também, ocasionalmente, melhorar a reputação em relação à que tinha antes da crise. Fearn-Banks (2016) afirma ainda que, todas as estratégias utilizadas são planeadas para reduzir os danos causados à imagem da organização, sendo que a comunicação de crise é a ponte de diálogo entre a organização e o seu público. É de salientar, que a imagem é a percepção que os outros, público-alvo, têm acerca da organização e uma má imagem pode trazer consequências negativas significativas.

Quanto à comunicação de crise, Cardoso (2018), refere que esta tem o compromisso de persuadir a opinião pública, moldando-a a seu favor no que diz respeito à suposta situação crítica. Logo, cabe aos responsáveis pela parte da comunicação de crise utilizar estratégias de comunicação que demonstrem ao público que a informação que está a ser transmitida sobre a organização durante uma suposta crise, não é verídica ou não possui todos os factos (Fearn-Banks, 2016). Todas estas necessidades durante uma crise e formas de agir perante a proteção da reputação de uma organização não inclui apenas casos internos em que a culpa e origem da situação começou pelos

membros da organização, mas também casos impossíveis de prever ao ponto de criar um plano de combate a essa mesma crise, como desastres naturais e terrorismo (Benoit, 2015). Um desses casos foi o surgimento imprevisível do vírus da *COVID-19* que, como é do conhecimento de toda a população, teve impactos e implicações significativas nas empresas pelo mundo fora, deixando assim um alerta de que todas as empresas necessitam de um plano de comunicação de emergência preparado para conseguir lidar e gerir uma eventual crise (Miranda, 2020). A mesma autora acrescenta ainda, que a vida e a forma como nos comunicamos foi alterada por este novo coronavírus deixando o mundo numa situação repleta de incógnitas onde a única coisa que temos em nosso poder que permite que as pessoas saibam o que fazer, como se proteger, ajudar outras e evitar que algo possa afetar o próximo é uma boa comunicação.

Apesar de, nos dias de hoje, as organizações desportivas serem geridas como empresas, a forma como estas abordam crises tem as suas particularidades, assim como estas são percecionadas pelos seus adeptos e massa associativa (Cardoso, 2018). As crises podem originar por diversas razões, particularmente no desporto. Koerber e Zabara (2016) indicam que uma das maiores crises desportivas que podem existir são as que resultam do fraco desempenho das equipas ao longo da época, pois inviabiliza os objetivos que foram estabelecidos no início da época desportiva. Porém, os mesmos autores salientam que no desporto é muito difícil que uma crise afete de forma significativa o clube ao ponto de ameaçarem realmente a venda de bilhetes, o *merchandising* e a própria marca do clube, pois, sendo o desporto, e neste caso o futsal, um jogo de fortes emoções, existe um despertar de uma lealdade inquestionável nos adeptos para com o seu clube. No desporto, não existe flexibilidade em trocar de clube nem em danificar a imagem e afastar a massa associativa das suas organizações desportivas como acontece noutros setores onde perante algo negativo em relação a alguma marca não nos é difícil perder a confiança na mesma e trocá-la por outra continuando a consumir na mesma o mesmo item, pois, os adeptos desportivos têm muito mais a perder do que um mero produto (Koerber & Zabara, 2016). Estas particularidades existentes no futsal proporcionam alguns planeamentos instáveis e por vezes inconstantes (Cardoso, 2018).

Porém, como anunciam Bruce e Tini (2008), “as entidades desportivas estão constantemente a lidar com situações não planeadas, que podem influenciar negativamente as atitudes do público, em vez de tentarem influenciá-las proativamente.” Assim, a definição de um porta-voz para o clube, cujos comentários são importantes para as partes interessadas como para a comunicação social, torna-se difícil, uma vez que os agentes desportivos da organização, como jogadores, treinadores e dirigentes possuem uma grande mediação (Wilson *et al.*, 2008). Perante estas declarações, Cardoso (2018) conclui que é possível afirmar que existe uma ligeira despreocupação

por parte das organizações desportivas no que diz respeito a um planeamento prévio em relação a ações de resposta a uma crise ou até mesmo um plano para uma futura crise.

Para manter uma boa confiança e boa relação com as partes interessadas e com todos os colaboradores da organização de modo a tornar mais fácil a prevenção e o planeamento em caso de surgimento de uma situação crítica, Para que seja mantida uma relação saudável e de confiança com todas as partes interessadas, os profissionais de comunicação de crise devem explorar a forma como realizam a gestão de assuntos da própria organização desportiva para que assim seja mais fácil prevenir e planear em caso de situação de crise (Koerber & Zabara, 2016). Posto isto, Cardoso (2018), conclui que é de elevada importância a organização e preparação na gestão de assuntos de uma instituição desportiva, pois, o desporto é um tema recorrente de mediatismo, no entanto também é de registar que qualquer que seja o tipo de crise que recaia sobre uma organização desportiva, dificilmente a sua massa associativa deixará de apoiar o seu clube.

## **2.2. Fases de uma crise: proativa, reativa e reflexiva**

É da responsabilidade do gabinete de crise e da sua equipa de gestão de crise tentar prevenir uma situação crítica, ter uma resposta rápida e assertiva quando esta se inicia e no fim retirar conclusões do sucedido de modo a melhorar tudo aquilo que resultou de forma negativa (Cardoso, 2018). Existem três fases numa crise: a proativa (pré-crise), reativa (de resposta à crise) e reflexiva (pós-crise) e a partir destas fases, é possível para os gestores de crise compreenderem qual o ponto de situação que estão a passar e assim definirem as melhores estratégias de combate a aplicar (Institute for Public Relations, 2007).

A fase proativa ocorre antes de uma crise despontar. Nesta fase, a gestão de assuntos de uma organização deve defender a estabilidade da sua organização. Se eventualmente não existir nem forem aplicadas medidas de proteção durante esta fase ou simplesmente a crise for ignorada, o próximo passo neste processo será um estado de paracrise (Cardoso, 2018). Uma paracrise é, na perspetiva de Gonçalves e Elias (2014), um sinal de crise emergente que exige uma estratégia que reduza possíveis consequências negativas. Ao contrário da crise, esta caracteriza-se por ainda não ter sido definida especificamente como crise dentro da própria empresa. Para Coombs e Holladay (2012), a paracrise é o anúncio antecipado de uma ameaça, que começa a ser observável pelas partes interessadas (adeptos, sócios, colaboradores, técnicos, atletas), designadas de stakeholders, e ao público em geral, onde a organização é acusada de ter um comportamento eticamente negativo e pouco responsável. Assim, a paracrise surge no início da gestão da crise, especificamente no processo de prevenir uma situação crítica. Para que este estado não seja alcançado, é essencial que haja uma planificação prévia, para que o tema seja tratado com

antecedência ou para que se esteja preparado para dar uma resposta adequada quando surja uma situação crítica (Cardoso, 2018). Na eventualidade de haver uma situação de crise, é essencial que haja uma preparação prévia de atuação, com a definição de algumas medidas e essas medidas essenciais são a conceção de um plano de gestão da crise, a preparação de uma equipa de gestão de crise e a planificação de exercícios para aplicar e testar o plano e a equipa de gestão de crise (Institute for Public Relations, 2007). Atualmente é necessário que haja uma prevenção específica e personalizada, uma vez que, atualmente, a informação, seja ela verdadeira ou não, propaga-se com uma rapidez incrível nas redes sociais (Cardoso, 2018). Para Diegues (2011) uma organização deve definir princípios para controlo de problemas que possam surgir, estando assim precavida e capaz de delinear um plano de ação. As equipas de combate à crise, de acordo com Cardoso (2018), devem ter sempre um assessor de imprensa, uma vez que os média têm um papel essencial na gestão de situações críticas. São os média que cobrem todas as situações de crise, durante e após as mesmas, levando assim a que as empresas concebam planos de curta, média e longa duração na relação com os média. Desta forma, precaver a crise é uma ação fundamental para a forma como se pode pôr fim a uma situação crítica antes de esta começar, ou na forma de atuação e resposta quando esta iniciar. A fase reativa, ou seja, de resposta a uma situação crítica surge com o aparecimento da crise, sendo esta uma fase delicada de gerir. Para Diegues (2011):

“É nesta fase que se desencadeiam ações que podem vir a ter repercussões boas ou más para o futuro e continuidade da organização. Todas as medidas e procedimentos adotados nesta fase mediática, têm dimensões colossais e um pequeno erro ou desleixo pode agravar, e muito, a situação de crise” (Diegues, 2011, p. 12).

O surgimento da situação crítica lança automaticamente a preocupação geral nos *stakeholders* e uma atuação imediata dos média na cobertura completa ao evento. Assim, é essencial que haja uma resposta rápida e segura, preferencialmente na primeira hora após o surgir da crise, por parte da organização (Institute for Public Relations, 2007). Como afirma Diegues (2011), as primeiras 24 horas são cruciais para se definir o verdadeiro alcance da crise. Outro ponto importante, referido por Cardoso (2018) é a gestão interna dos colaboradores, uma vez que precisam de estar preparados para saber reagir e atuar numa situação crítica. Para Piedade (2013) as organizações devem ter uma boa comunicação interna, bem organizada, para atuar em situação de crise. Além de terem a informação de como devem atuar nesta situação, devem também ser informados do motivo da crise ter surgido. Assim, a organização tem que possuir um plano de comunicação de crise estruturado, com a devida antecedência, ou seja, na pré-crise, para poder fornecer e informar cada funcionário, para que este domine as diversas variantes que a crise possa trazer (Cardoso, 2018). Neste plano de comunicação, as mensagens publicadas e os seus destinatários da comunicação são importantes e essenciais para o combate nesta fase da crise. Esta circunstância

acontece porque cada situação, cada público obriga a uma abordagem distinta (Fearn-Banks, 2016). Este facto não significa que a mensagem não tenha que conter verdade e ser coesa, diferindo apenas os pontos de interesse e não a verdade da comunicação (Vasques, 2012). As mensagens devem ser dirigidas por forma a influenciar os sentimentos, ideias e pensamentos dos públicos, através da criação de empatia e preocupação com o público-alvo. Desta forma, e para tentar manter a sua credibilidade, tenta-se que pelo menos a imagem e o nível financeiro não sejam tão afetados (Cardoso, 2018). Com a situação de crise resolvida, é necessário que a organização proceda para a última fase de uma crise, a reflexiva ou pós crise, onde é realizada uma avaliação do sucedido e das consequências e resultados (Cardoso, 2018). Na fase pós crise, nas palavras de Diegues (2011), é essencial que seja feita uma monitorização contínua para que se compreenda o que ainda resta da crise e quais as probabilidades desta voltar a surgir. É essencial perceber também qual o futuro da organização após o momento de crise. De acordo com Fearn-Banks (2016) este futuro baseia-se em três eventuais resultados. A mesma autora refere que a organização é posta fora do negócio, processada e com os executivos chave provavelmente acusados de crime; a organização mantém a sua existência, mas perde a sua boa imagem e pior que isso, o respeito do seu público, assim como parte da sua posição financeira; ou a organização ganha a batalha do parecer público e é vista com bons olhos como anteriormente ou ainda de uma forma melhor.

Porém, na perspectiva de Cardoso (2018), o ponto de vista interno é visto como um fator importante para tirar consequências positivas, e não só os pontos de vista externos. A crise não é necessariamente algo mau, uma vez que, assim como se aprende com os erros praticados, pode-se também aprender e tirar novas lições com as diversas situações consequentes da crise (Institute for Public Relations, 2007). No entanto, da mesma forma que se pode tirar consequências positivas, também se podem tirar negativas, caso a gestão da crise seja feita incorretamente (Cardoso, 2018). O mesmo autor acrescenta ainda, que apesar do desporto ser muito específico numa situação de crise, quando a gestão é feita incorretamente, também pode haver consequências. Para L'Etang (2013, p. 30) “o fracasso na reputação tem consequências de longo prazo em termos do tipo de patrocínio que pode ser posteriormente atraído”.

### **2.3. Estratégias de comunicação de crise**

A estratégia de resposta a aplicar pela organização irá depender do nível de ameaça que a crise apresentar (Institute for Public Relations, 2007). Porém, como indicam Li e Wei (2016), não existem respostas padrão estabelecidas devido à variedade de fatores subjacentes à ocorrência de uma situação crítica.

Serbanica e Constantinescu (2016), referem que durante uma situação de crise o público gosta que a própria organização lhes dê atenção e que se exprima acerca do assunto do momento. Esta pronúncia sobre o assunto, se for rápida, irá assegurar a criação de uma opinião pessoal por parte do público de igual concordância com o que a organização afirmar. Os mesmos autores acrescentam ainda que, se essa resposta não for rápida ou nem ocorrer, esse mesmo público, ou seja, as partes interessadas da organização formarão a sua própria opinião quer seja a favor da mesma ou não e nesse momento já se tornará difícil alterá-la, mesmo que esta seja fundamentada em informação não verdadeira. Segundo Doorley e Garcia (2006), a falta de resposta perante uma situação crítica:

“[...] torna o trabalho da concorrência muito mais fácil e permite que a mesma comece uma cascata de notícias negativas antes que a organização possa desenvolver uma resposta suficiente, o que nesse ponto já pode ser tarde demais para a organização” (Doorley & Garcia, 2006, p. 334).

A formação de opinião do público é muito influenciada pelos média, o que faz com que as organizações precisem de ter especial atenção na forma como gerem a sua relação com a comunicação social (Cardoso, 2018). Para Gama (2000) o silêncio por parte das organizações durante uma crise leva a que haja diversas especulações por parte da comunicação social. Estas acontecem a partir do momento que a comunicação social percebe que as empresas estão a esconder algo que possa estar a acontecer. Muitos destes rumores, como refere Cardoso (2018), são criados pela diversidade de fontes que os média têm, com grande quantidade de informação, mas muitas vezes com pouca qualidade nesta informação recolhida. Assim, em situação mais delicadas, é essencial que haja uma grande proximidade entre as empresas e a comunicação social, para que, de certa forma, se ajudem mutuamente. As empresas necessitam da comunicação social para divulgar rapidamente todas as informações que considerem pertinentes para que mantenham a confiança do seu público, e a comunicação social, naturalmente, pretende ter o maior número de informação possível para divulgar, especialmente sendo ela verídica e de fonte segura da empresa.

Segundo Schultz *et al.* (2011) quando uma crise surgir, todos os meios e recursos que possam ajudar a empresa, devem ser ativados e utilizados. As tecnologias e as redes sociais, atualmente são o principal meio de recurso, uma vez que as ferramentas *online* são mais eficazes pela sua velocidade de propagação da informação, ao invés dos jornais impressos. As redes sociais são um meio mais interativo, que leva a maior diálogo e potencialmente mais credíveis. Uma resposta rápida a uma determinada situação, pode aumentar a reputação da empresa, diminuindo os estragos causados pela crise. Numa situação crítica, a empresa deve aplicar as diversas estratégias

de comunicação conforme o conhecimento que tenha da situação, devendo ser escolhidas apenas as estratégias que sejam benéficas para a organização (Cardoso, 2018). As estratégias utilizadas devem ser alternadas conforme o nível de culpa que as organizações têm na situação que despoletou a crise, conforme refere Diegues (2011). Assim, segundo Cardoso (2018), estas devem ter uma matriz de resposta que permita que haja uma ação rápida e eficaz contra a crise e para essa matriz de resposta existe a Teoria da Reparação de Imagem (TRI) de Benoit, que permite às instituições serem mais precisas e organizadas quando tiverem que responder e atuar contra uma crise que esteja instalada. A Teoria da Reparação de Imagem parte do princípio de que as organizações e os indivíduos desenvolvam um discurso de autodefesa quando são acusadas e responsabilizadas de qualquer situação negativa que ameace a reputação e imagem pública da entidade. Especificamente, a Teoria da Reparação de Imagem refere cinco categorias de opções de discurso que são utilizadas pelas organizações numa situação de crise, sendo elas: negar, fugir à responsabilidade, reduzir o grau de ofensa, ação corretiva e mortificação (Gonçalves, 2011). Segundo Benoit (1997), estes são alguns dos exemplos para cada categoria. A negação reflete-se quando a entidade nega o ato ocorrido, que executou o ato ou que o ato prejudicou alguém. A evasão de responsabilidade refere-se quando a organização afirma que o seu ato foi simplesmente uma resposta ao ato ofensivo de outra, sendo uma reação aceitável a essa provocação. A redução do grau de ofensa indica que a entidade pode utilizar os sentimentos positivos do público a seu favor com o objetivo de compensar os sentimentos negativos relacionados com o ato ilícito, esta pode descrever características positivas que possui ou atos benéficos realizados no passado. A ação corretiva trata-se da estratégia de prometer corrigir o problema, que pode ser através da restauração do estado das coisas como eram antes da ação ofensiva/situação crítica e/ou prometer que irá prevenir que a mesma situação volte a repetir-se. Por fim, a mortificação significa optar por confessar e implorar perdão a todas as partes interessadas afetadas pela situação. As estratégias de resposta à teoria anteriormente referida, segundo Diegues (2011), possibilitam que as instituições se defendam das situações de crise e que saiam ao máximo destas situações sem repercussões negativas na sua credibilidade e reputação, atenuando um pouco as consequências de uma situação de crise. A TRI foi o ponto de partida para outras teorias de estratégia de resposta à crise, como a Teoria Situacional da Comunicação de Crise (TSCC). Coombs (2013) refere que a Teoria Situacional da Comunicação de Crise apresenta diversas estratégias que podem ser utilizadas por gestores para o combate à crise. Esta teoria menciona que as estratégias de resposta dividem-se em primárias e secundárias. As primárias aplicam-se logo após a crise aparecer, as secundárias são aplicadas numa fase posterior. Assim, como estratégias primárias temos: a negação da responsabilidade da empresa, utilizando por exemplo um “bode expiatório”; a diminuição da noção da dimensão e gravidade da crise ou da responsabilidade atribuída à empresa

através de compensações ou pedidos de desculpa; e a reconstrução da noção geral da organização através de compensações ou pedidos de desculpa. Segundo os mesmos autores, as estratégias secundárias incluem somente o reforço que procura a validação e aceitação do público em geral, devendo apenas ser utilizada como suporte a alguma das estratégias anteriormente referidas, e quando a empresa tem uma boa reputação e historial. O quadro 3 resume as estratégias de resposta descritas anteriormente.

Nível de Estratégias de Resposta	Tipo de Estratégia	Subcategorias
Primário	Negação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negar a existência de uma crise</li> <li>- Atacar o acusador</li> <li>- Atribuir a culpa a terceiros (bode expiatório)</li> </ul>
	Diminuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação de uma desculpa para o porquê da existência da crise</li> <li>- Apresentação de uma justificação para a crise</li> </ul>
	Reconstrução	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceitação total da responsabilidade pela crise</li> <li>- Compensação às vítimas</li> </ul>
Secundário	Reforço	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relembrar as partes interessadas das boas ações passadas</li> <li>- Tentar agradar aos <i>stakeholders</i></li> <li>- Reclamar o estatuto de vítima</li> </ul>

**Quadro 3.** Estratégias de resposta de combate a crises

*Fonte:* Adaptado de Coombs (2013)

Para além da Teoria da Reparação de Imagem, as estratégias apresentadas no quadro 3 acima referentes à Teoria Situacional da Comunicação de Crise também têm como objetivo reparar e proteger a imagem de uma entidade assim como a sua credibilidade (Cardoso, 2018). O mesmo autor acrescenta ainda que, a evolução dos meios de comunicação e da velocidade de transmissão e propagação da informação para o público, leva a que seja essencial que as estratégias estejam bem definidas e tenham uma gestão adequada. Deve existir uma consciencialização de que as estratégias têm enorme impacto no público, essencialmente ao nível dos *stakeholders*, uma vez que estes encontram-se ansiosos em tempos de crise (Cardoso, 2018).

### 3. Reputação e imagem das organizações desportivas

A gestão da imagem e a reputação têm vindo a ganhar cada vez mais importância para as organizações desportivas, uma vez que promovem prazer, intimidade, distintividade, vantagens competitivas, lucros, liderança de mercado, eficácia competitiva e proteção. Todos estes fatores são consequência do desporto, cada vez mais, se assumir como uma área de atividade comercializável, como referem Ruão e Salgado (2008). Gonçalves (2019), afirma que o conceito de imagem é a perceção e significado que o público faz das ações e dos comportamentos. Mais

concretamente, é a forma como as organizações se apresentam junto do seu público. O conceito de imagem é muito baseado na imaginação de cada pessoa, cada uma com a sua ideia e percepção (Kunsch, 1986). Para Kotler (1998), a sua ideia de imagem é muito semelhante à apresentada por Kunsch (1986), referindo-se a esta como uma agregação de fatores que incluem as impressões, pareceres e atitudes dos indivíduos em relação à organização em questão. Ruão (2017) apoia também esta ideia de imagem referindo que:

“[...] a imagem é uma representação mental que um indivíduo faz de uma organização, como reflexo da sua cultura, práticas e comunicação. Ou seja, trata-se de um conjunto de representações, tanto afetivas como racionais, que um indivíduo ou grupo de indivíduos associam a uma empresa (ou marca)” (Ruão, 2017, p. 89).

Ainda Pinto (2008), refere que a imagem agrega as diversas impressões que são concebidas pela experiência, que não compõem a cópia dessa experiência, mas a sua projeção, constituindo uma relação entre o emissor e o recetor. Para Massey (2016), a imagem da organização é o resultado da comunicação entre as organizações e os *stakeholders*, e não apenas uma consequência da comunicação unidirecional que consequentemente concebe uma imagem desejada na cabeça do público. Uma vez que os clubes se têm transformado em organizações, empresas, foram obrigados a criar uma imagem positiva, fiável, junto dos seus sócios, adeptos e também das instituições financeiras (Ruão & Salgado, 2008). Quando esta imagem é consolidada, levanta-se a questão da reputação, que resulta das diversas ações de comunicação e do comportamento da organização (Costa, 2013). Mas, como refere Cardoso (2018), a reputação não é algo que se atinge de forma instantânea, trata-se de um processo trabalhoso realizado durante um longo período de tempo. A forma como é gerida a reputação é da responsabilidade das relações públicas que procura, através desta reputação, se possível, manter ou melhorar a imagem de uma organização (Delatte, 2003). No entanto, é importante referir que nem a reputação nem a imagem existem isoladamente, mas sim, mantendo uma extrema proximidade entre elas, complementando-se e influenciando-se uma à outra (Ruão & Salgado, 2008). Assim, segundo Cegalini *et al.* (2016), caso a imagem seja positiva consequentemente a reputação será mais favorável, mas se a imagem for negativa também a reputação seja afetada de forma negativa. O objetivo de todas as organizações é conseguir manter o mais possível uma reputação positiva, pois assim conseguirá ter maior vantagem competitiva, aumentando até os seus lucros. Pode ainda ajudá-la também a distinguir-se das restantes organizações e servir de ponto de partida para entrar em determinado mercado (Gonçalves, 2019). Este facto é fundamentado e distinguido também por Doorley e Garcia (2006) quando referem que as associações mais conceituadas aliciam mais e melhores pretendentes a empregos, pagam menos por fornecimentos e ganham essencialmente cobertura gratuita da

imprensa. Os mesmos autores referem ainda que esta vale tanto ou mais que a publicidade e que acumulam ainda outros benefícios contributivos para o lucro da organização. Argenti *et al.* (2005) considera que a reputação é um ativo insubstituível, referindo que quando esta é bem instituída, torna-se um motivo de orgulho e de compromisso entre todos, desde funcionários, consumidores e o público em geral.

Como em todas as organizações, também nas desportivas atinge um papel importante, como referem Zraková *et al.* (2017), quando afirmam que uma das grandes vantagens da reputação está na hipótese desta distinguir a organização das demais e de ganhar vantagem competitiva relativamente a clubes ou organizações rivais. Cegalini e Rocco Jr. (2019) acrescentam que a gestão da reputação tem, também, grande importância no apoio financeiro que necessitam as organizações para poderem sobreviver. Os mesmos autores afirmam ainda, que devido às organizações tornarem as suas interações com os seus públicos mais fortes e permanentes, a gestão quer da imagem quer da reputação torna-se o centro das suas preocupações. Porém, Zraková *et al.* (2018) realçam a necessidade de estudar e conhecer quais as necessidades e os interesses dos adeptos, o que os beneficia e satisfaz, de modo a ser possível atingir uma reputação favorável. Para tal, torna-se pertinente a definição de um plano estratégico de comunicação constituído por uma avaliação de resultados ao longo do tempo e da vida da respetiva organização (Pereira, 2014). É alertado por Zraková *et al.* (2017), o facto de atualmente a informação difundir-se a grandes velocidades, podendo afetar de forma negativa e imediata a reputação de qualquer entidade. Como resposta a essa situação, torna-se fundamental estar atento à chamada “reputação *online*”, onde é necessário “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). É também dito pela mesma autora, que uma vez instalada esta nova realidade, comunicação não é suficiente, é preciso ouvir e dar uma resposta direta sobre o que é dito em relação à organização.

No âmbito do desporto, é decisivo quer para a organização, quer para os atletas que a representam, a gestão da imagem e da reputação *online* realizada pelas relações públicas uma vez que existe um fator de extrema emoção incluído na realidade e no público em questão (Cardoso, 2018). Estes fatores (imagem e reputação) importantíssimos e inerentes às organizações podem por vezes sofrer impactos potencialmente negativos caso estas sejam afetadas por uma crise (Jorge, 2021). Como explica Fearn-Banks (2016, p. 1) “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 ou serviços ou boa reputação. Pode afetar a credibilidade, a confiança e a reputação”. Uma vez que às organizações desportivas está subjacente um elevado componente emocional e elevada atenção por parte dos média e do público em geral, é comum que estas sejam

muitas vezes afetadas por crises reputacionais (Jorge, 2021). A mesma autora conclui que, para idealmente terminar com uma crise é necessário aplicar uma comunicação de crise que tem como objetivo manter uma relação de diálogo entre a própria organização e os seus públicos de forma a tentar moldar de forma positiva a sua opinião em relação à mesma, amenizando assim os efeitos da crise na instituição.

### **Capítulo III. Estratégias de comunicação no futsal – Estudo de Caso**

O terceiro e último capítulo apresenta o estudo sobre as estratégias de comunicação utilizadas pelos clubes distritais de futsal, com o objetivo de comunicarem e interagirem com a sua massa associativa, não só em épocas ditas normais como também em épocas realizadas em tempos de pandemia, nomeadamente, durante a *COVID-19*.

#### **1. Definição do problema, objetivos e hipóteses**

O desporto é uma área que, de uma forma ou de outra, envolve grande parte da sociedade e as pessoas tendem a consumi-lo, e às suas notícias, sem sequer questionarem a forma como são interpeladas pelas entidades desportivas. Existem inúmeras formas de comunicar no que diz respeito à comunicação entre entidade e consumidor, neste caso, organização desportiva e adepto. O objetivo do estudo é identificar quais as estratégias de comunicação que os clubes distritais de futsal utilizam para manter o contacto com a sua massa associativa e perceber se estas, que os clubes dizem aplicar, correspondem ao que realmente é transmitido para o exterior, para os adeptos. Para além deste objetivo principal, será também estudado se as estratégias comunicacionais utilizadas são aplicadas quer em relação às equipas masculinas quer às equipas femininas dos respetivos clubes, para perceber a existência ou não de algumas discrepâncias em termos de género na comunicação desportiva. Em adição, serão também, estudadas quais as ações tomadas e como agiram os clubes durante a pandemia de modo a continuar a interação com a sua massa associativa.

Para obter respostas e chegar a conclusões mais concisas em relação às estratégias utilizadas foram elaboradas as seguintes hipóteses para a investigação:

H1: O número de funcionários do clube influencia positivamente a criação de um departamento de marketing nos clubes.

H2: A rede social *Facebook* é a mais utilizada pelos clubes do que as restantes redes sociais.

H3: Nenhum clube possui um plano de gestão de pré-crise, durante a crise e pós-crise.

H4: Todos os clubes desenvolveram ações quanto à gestão da comunicação interna (em teletrabalho) e externa durante a situação de crise.

H5: O patrocínio é mais utilizado pelos clubes do que as restantes ferramentas de comunicação.

H6: Os clubes que têm equipas de ambos os géneros publicam conteúdos diferentes para a sua equipa masculina e feminina.

## **2. Caraterização da amostra**

Para este estudo e de forma a ir ao encontro dos objetivos apresentados anteriormente, foram selecionados para amostra um total de quinze clubes distritais de futsal. Destes quinze clubes, cinco têm equipa masculina e feminina em simultâneo, cinco têm apenas equipa masculina e os restantes cinco apenas equipa feminina. O total de clubes da amostra dividiu-se entre clubes de três distritos diferentes, Guarda, Castelo Branco e Santarém, uma vez que, utilizando apenas os clubes do distrito da Guarda, o número para a amostra não seria suficiente. Desta forma, selecionaram-se alguns clubes de outros distritos dos quais já havia algum conhecimento e que assim facilitou o acesso e participação na investigação.

Foi utilizado um método de amostragem não probabilístico por conveniência. Este tipo de amostragem foi escolhido uma vez que se pretende analisar especificamente os clubes que tenham equipa masculina e feminina que estejam presentes na sua respetiva competição. Neste caso, a seleção dos clubes no distrito da Guarda foi automática, pois apenas três clubes possuem em simultâneo as duas equipas. Como faltavam dois clubes para concluir a amostra dos clubes com equipa feminina e equipa masculina em simultâneo, recorreu-se a dois clubes do distrito de Santarém, selecionando-se dois dos clubes com melhores classificações no respetivo distrito. Posteriormente, foram selecionados cinco clubes que têm apenas equipa de futsal masculina a competir no Campeonato Distrital (não têm equipa feminina na referida competição), e cinco clubes que têm apenas equipa de futsal feminina a competir no Campeonato Distrital (não têm equipa masculina na referida competição). Nestes casos, para o Campeonato Distrital Seniores Futsal Masculino, selecionaram-se os clubes com mais mediatismo e historial do clube na modalidade no distrito da Guarda, abdicando dos mais recentes e com menor história na competição distrital, uma vez que tinha que se fazer uma seleção de cinco clubes. Para o Campeonato Distrital Seniores Futsal Feminino, a seleção foi automática, no caso dos clubes do distrito da Guarda, pois apenas quatro clubes com equipa feminina estão presentes em competição, tendo assim que recorrer a outro distrito, neste caso ao distrito de Castelo Branco, para selecionar mais um clube para concluir a amostra. Estes critérios de seleção foram utilizados para conseguir ter uma amostra homogénea e equilibrada de cinco clubes com ambas as equipas

de ambos os géneros, cinco clubes só com equipa masculina e cinco clubes só com equipa feminina, perfazendo um total de quinze clubes para o estudo.

Os clubes com ambas as equipas que fazem parte do estudo são a Associação Desportiva Recreativa e Cultural Penaverdense (ADRC Penaverdense), o Club Futsal Sabugal, o Grupo Desportivo de Mêda (GD Mêda), o Vitória Clube de Santarém e a Juventude Ouriense. Os clubes apenas com equipa masculina são o Grupo Desportivo de Sameiro (GD Sameiro), o Sporting Clube do Sabugal (SC Sabugal), a Escola Desporto Carlos Franco (ED Carlos Franco), o Grupo Desportivo e Recreativo das Lameirinhas (GDR Lameirinhas) e o Grupo Cultural e Recreativo de Casal de Cinza (GCR Casal de Cinza). Já os clubes apenas com equipa feminina são o Centro Cultural Desportivo Recreativo de Vila Cortês do Mondego (CCDR Vila Cortês do Mondego), a Associação de Promoção e Animação Desportiva, Cultural e Social Guarda 2000 (APADCS Guarda 2000), o Grupo Desportivo de Trancoso (GD Trancoso), a Associação Cultural e Desportiva Estrela de Almeida (ACD Estrela de Almeida) e o Grupo Desportivo de Valverde (GD Valverde).

Os clubes que têm equipas masculinas e femininas a competir nos respetivos campeonatos distritais (Campeonato Distrital Seniores Futsal Masculino e Campeonato Distrital Seniores Futsal Feminino) serão analisados por forma a perceber a existência ou não de discrepâncias na forma de tratamento e abordagem no que às estratégias de comunicação diz respeito, relativamente ao género.

A seleção da amostra assentou especificamente em clubes que disputaram os campeonatos distritais desde a época 2019/2020 até à época 2021/2022, para que assim fosse possível fazer a análise pretendida das estratégias de comunicação utilizadas em tempo de pandemia, uma vez que a pandemia teve início em março de 2020.

### **3. Métodos de recolha e de análise de dados**

A recolha de dados para este estudo dividiu-se em duas etapas, ambas com uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa. Na primeira etapa, procedeu-se à recolha de todos os contactos disponíveis dos clubes (e-mail e contacto telefónico) nos diferentes canais de comunicação, essencialmente nas redes sociais. A partir destes contactos, foi realizado o envio, através de e-mail, do questionário como forma de analisar as estratégias de comunicação dos clubes em questão. Na segunda etapa, durante o tempo de espera pelas respostas dos clubes aos e-mails enviados, foi realizada a investigação nas redes sociais e plataformas digitais oficiais dos clubes, verificando a sua presença ou ausência nestas e, em caso de presença, qual o tipo de informação

por eles divulgada. Esta recolha de dados nas redes sociais foi realizada entre março de 2020 e maio de 2022, pois é o espaço de tempo que abrange o momento de suspensão das atividades desportivas e o normal funcionamento das atividades após o levantamento das restrições. Por último, numa terceira etapa, foram reunidos todos os dados recolhidos na primeira etapa através dos questionários, sendo posteriormente organizados e interpretados através do *Google Forms*, respondendo assim às hipóteses previamente elaboradas. Após a análise de resultados foi realizada uma comparação final através dos dados obtidos da primeira e segunda etapa com o objetivo de verificar se ambos os dados recolhidos nas duas fases anteriormente referidas convergem ou divergem entre si.

#### **4. Inquérito por questionário**

De acordo com o estudo em questão, foi elaborado um questionário a ser aplicado aos referidos clubes com o objetivo de recolher informações internas inerentes a cada clube e às suas estratégias de comunicação. O questionário foi produzido através da aplicação do *Google* chamado *Google Forms*, criador de formulários *online*.

##### **4.1. Elaboração do questionário**

O principal aspeto a ter em conta para a elaboração do questionário foi o tipo de informação que com ele se pretende recolher, para que assim se formule um instrumento de medida que analise, confirme ou negue as hipóteses previamente definidas no estudo. Segundo Fortin (1996) o questionário é um instrumento que traduz o objetivo do estudo através de variáveis, todas elas mensuráveis, permitindo assim recolher todas as informações necessárias de uma forma clara e rigorosa. A elaboração deste questionário foi realizada após alguma pesquisa bibliográfica na área pretendida para o estudo. Uma vez que nenhum questionário já validado e aprovado conseguia responder exatamente às hipóteses de estudo, formulou-se e desenvolveu-se um questionário próprio para assim analisar as hipóteses predefinidas anteriormente.

De acordo com a informação que se pretendia recolher para o desenvolvimento do estudo em questão, foram definidas diversas questões, divididas em diversas secções, sempre com o objetivo de procurar analisar as hipóteses do estudo. O conjunto de questões colocadas são de conteúdo geral, questões sócio demográficas, e específico, direcionadas de acordo com o tipo de informação que pretendo recolher. Estão presentes no questionário questões de resposta aberta e fechada, sendo no entanto as de resposta fechada que ocupam com maior preponderância todo o questionário. As questões de resposta aberta são direcionadas, essencialmente, para recolher uma opinião específica sobre o tema. Estão presentes ainda, questões de resposta fechada

diferenciadas. Assim, fazem parte do questionário, questões de escolha múltipla, onde na mesma questão é possível selecionar várias hipóteses de resposta, e questões onde foram utilizadas escalas nominais. Estas possuem diferentes categorias de resposta qualitativa, diferentes e únicas, o que implica assim que apenas possa ser dada uma resposta (Freixo, 2011 e Hill & Hill, 2002).

Nas questões que pretende-se avaliar a “importância” de determinada categoria foi utilizada uma escala de Likert com 5 itens em que “1 – Nada Importante”, “2 – pouco importante”, “3 – Moderado”, “4 – Importante” e “5 – Muito Importante”, para registar o grau de importância de determinada afirmação. Segundo Malhotra (2019), a escala de Likert é uma escala de medida com cinco opções de resposta, normalmente associada à concordância, mas adaptada para o meu estudo para analisar a importância, onde cada uma das cinco opções de resposta é designada de amplitude. De acordo com Pardal e Lopes (2011) as afirmações formuladas relacionadas com o objetivo em análise, advêm de uma análise prévia das hipóteses que se pretende estudar. A escala de Likert é uma escala facilmente perceptível pela maioria dos inquiridos (Malhorta, 2019).

Neste sentido, o questionário é composto por 5 secções de análise. Na primeira pretendeu-se analisar a informação geral do clube e do responsável pela área/departamento de marketing e comunicação, com a respetiva informação sócio demográfica. Na secção 2 pretendeu-se analisar a comunicação no clube para assim perceber a forma como a comunicação é abordada na modalidade de futsal. Na 3ª secção analisou-se a comunicação de crise, ou seja, perceber de que forma o clube se organiza, com ou sem planos de gestão pré, durante e pós crise, e se estes foram aplicados durante a suspensão das competições e atividades desportivas na época de pandemia da COVID – 19. Também a comunicação interna e externa foi analisada nesta secção. A 4ª secção analisa as estratégias de comunicação e as ferramentas utilizadas para a promoção da modalidade de futsal no clube e as respetivas equipas, por género, que cada um possui no campeonato distrital sénior. Na 5ª secção pretendeu-se conhecer as estratégias de comunicação utilizadas, conforme a seleção feita pelos clubes, se têm equipa masculina, se têm equipa feminina ou se têm ambas as equipas. Se os clubes selecionarem que possuem ambas as equipas e que as estratégias de comunicação utilizadas são as mesmas, prosseguem para o ponto das estratégias de comunicação integrada. Se os clubes possuírem as duas equipas mas as estratégias forem diferentes, prosseguem para o ponto das estratégias de comunicação diferenciada. Se apenas tiverem uma das equipas, masculina ou feminina, prosseguem para o ponto simples das estratégias de comunicação nas respetivas competições, Campeonato Distrital Seniores Futsal Masculino ou Campeonato Distrital Seniores Futsal Feminino.

## 4.2. Pré-teste

A realização do pré-teste de um estudo é essencial para o investigador perceber se as escalas utilizadas no questionário elaborado são perceptíveis e de fácil interpretação e resposta dos inquiridos. Este pré-teste permite ao investigador corrigir ou retirar alguma incoerência que haja no estudo, bem como, acrescentar alguma informação ou pormenor relevante que aumente a validade do questionário (Van Widenfelt *et al*, 2005).

Antes de alcançar o questionário final, primeiramente foi elaborado um pré-teste do questionário com suporte na revisão bibliográfica e formuladas questões consideradas pertinentes que visavam à obtenção de respostas diretas e concretas de modo a atingir os objetivos do estudo. A realização do pré-teste teve como objetivo identificar as dificuldades e erros encontrados pelos inquiridos aquando do preenchimento do questionário e, simultaneamente, procurar sugestões e ideias para a melhoria do mesmo. O pré-teste foi aplicado, através do envio por email, a uma amostra de clubes do Campeonato Distrital de Futsal da Associação de Futebol da Guarda. Os clubes selecionados foram seis, dois que possuem futsal masculino e feminino na sua estrutura (Grupo Desportivo de Mêda e ADRC Penaverdense), dois que têm apenas futsal masculino (GDR Lameirinhas e Escola Carlos Franco) e por fim, dois que apenas têm futsal feminino (CCDR Vila Cortês Mondego e ACD Estrela de Almeida).

Para compreender e fazer uma melhor análise do pré-teste, no final do questionário foram colocadas três questões para avaliar o seu conteúdo e realização. Na primeira questão procurou-se perceber o grau de satisfação em relação aos itens avaliativos do questionário, especificamente ao nível da clareza das perguntas, da sua objetividade, pertinência das mesmas para o tema em questão e perceptibilidade da linguagem utilizada ao longo do questionário. Para esta avaliação foi utilizada uma escala de Likert de quatro opções (Muito Insatisfeito, Insatisfeito, Satisfeito e Muito Satisfeito). Na segunda questão, questionou-se os inquiridos sobre as dificuldades encontradas no preenchimento do questionário. Na terceira e última questão da avaliação do questionário questionou-se acerca de sugestões para a melhoria do questionário. Foram colocadas todas as questões da avaliação do questionário com obrigatoriedade de resposta para que assim fosse possível perceber melhor o que se poderia corrigir e melhorar.

A resposta e feedback dos clubes inquiridos foi extremamente positiva e frutífera, permitindo ter outra visão, mais “exterior”, da investigação, analisando sugestões, ideias e corrigindo pequenos pormenores, melhorando assim a qualidade e credibilidade do questionário para aplicar ao estudo.

### **4.3. Questionário final**

Com o pré-teste aplicado e com as respostas analisadas, procedeu-se ao reajuste do questionário até alcançar o modelo final do mesmo, visível no anexo I. Do pré-teste resultaram e foram sugeridas algumas ideias e opiniões que foram importantes para a melhoria do questionário, quer no seu conteúdo, quer na sua estrutura, tendo em conta o panorama do público-alvo inquirido, os clubes distritais. Desta forma, foi acrescentado o tamanho do clube (ex: número de funcionários/colaboradores) e a opção de resposta negativa (ex: “nenhuma” e “não utiliza”) em todas as questões de escolha múltipla que esta hipótese de resposta tem lógica de aparecer. Foi também adicionada uma pergunta de resposta aberta no fim do questionário, solicitando aos inquiridos que indicassem os aspetos que considerassem ser os maiores obstáculos para que haja uma melhor intervenção no campo das estratégias de comunicação utilizadas pelos clubes distritais.

## **5. Apresentação e análise dos dados recolhidos através dos canais de comunicação**

Neste ponto, referente à segunda etapa do estudo, é apresentada uma análise através da observação dos dados recolhidos relativamente aos canais de comunicação oficiais dos clubes e o tipo e frequência de conteúdos publicados pelos mesmos nesses mesmos canais. Os canais de comunicação analisados foram o *Site*/blogue oficial, canal oficial de televisão, *Site* de televisão *online*, plataforma *online* sob demanda<sup>5</sup>, canal *online* de transmissão de jogos na plataforma digital *Eleven*, aplicação móvel digital, jornal impresso e/ou digital e as redes sociais *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *LinkedIn*, *Youtube* e *Tiktok*.

Estas foram as redes sociais selecionadas para o estudo, uma vez que, de acordo com o mais recente relatório “*Digital 2022 Global Overview Report*” da *Hootsuite + We are social* de janeiro de 2022 e o relatório “*Digital 2022 Portugal*” da *We are social + Kepios* de fevereiro de 2022, são estas as redes que englobam a lista das redes sociais mais utilizadas em Portugal e e no mundo no ano 2022.

### **5.1. Presença dos clubes distritais de futsal em canais de comunicação**

De seguida, são apresentados os dados relativos aos canais de comunicação em que os clubes distritais de futsal estão presentes. Os dados recolhidos estão divididos em três tabelas, uma sobre os clubes com equipa masculina e feminina, outra sobre os clubes apenas com equipa masculina

---

<sup>5</sup> Serviço que disponibiliza conteúdos num modelo não linear, onde os utilizadores têm o controlo e poder de escolha quanto ao conteúdo que querem ver e em que horário (M&P, 2015)

e uma última sobre os clubes apenas com equipa feminina. É também mencionado na análise de cada tabela os nomes das páginas das redes sociais de cada clube.

Na tabela 1 estão assinalados os canais de comunicação em que estão presentes os clubes com equipa masculina e feminina a disputar o campeonato distrital de seniores de futsal dos distritos da Guarda e Santarém.

**Tabela 1.** Canais de comunicação em que estão presentes os clubes distritais com equipa masculina e feminina

Canais de Comunicação	Clubes Distritais com Equipa Masculina e Feminina				
	ADRC Penaverdense	Club Futsal Sabugal	GD Mêda	Vitória Clube de Santarém	Juventude Ouriense
Site/Blogue	X	-	-	-	-
Canal Oficial de Televisão	-	-	-	-	-
Site de Televisão Online	-	-	-	-	-
Plataforma Online Sob demanda	-	-	-	-	-
Plataforma Digital Eleven	X	X	X	X	-
Aplicação Móvel	-	-	-	-	-
Jornal Impresso e/ou Digital	-	-	-	-	-
Facebook	X	X	X	X	X
Instagram	-	X	-	X	X
Twitter	-	-	-	-	-
Linkedin	-	-	-	-	-
Youtube	X	-	-	X	-
Tiktok	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria

A ADRC Penaverdense possui Site oficial do clube. Para além do Site, está presente no canal online de transmissão de jogos na ELEVEN, no Facebook (ADRC Penaverdense) com 2067 seguidores e no Youtube (ADRC Penaverdense) com 22 subscritores. O Club Futsal Sabugal possui canal na plataforma digital Eleven, Facebook (Clube Futsal Sabugal) com 1087 seguidores e Instagram (futsalsabugal) com 804 seguidores. O GD Mêda mostra-se aos seus adeptos através do canal na plataforma digital Eleven e no Facebook (Grupo Desportivo de Mêda) com 2363 seguidores. O Vitória Clube de Santarém também está presente no canal na plataforma digital Eleven, no Facebook (Vitória Clube de Santarém) com 8300 seguidores, no Instagram (vitoriacsantarem) com 1961 seguidores e no Youtube (Vitória Clube de Santarém) com 385 subscritores. A Juventude Ouriense apenas está presente nas redes sociais Facebook e Instagram. No Facebook (Juventude Ouriense Futsal) conta com 1879 seguidores e no Instagram (jo.futsal) com 1836 seguidores.

Em suma, numa análise geral à presença dos clubes distritais nos diferentes canais de comunicação, apenas a rede social Facebook está presente em todos os clubes. Há no entanto oito

canais de comunicação que não são utilizados por nenhum clube, sendo eles, o canal oficial de televisão, o *Site* de televisão *online*, a plataforma *online* sob-demanda, aplicação móvel, jornal impresso ou digital, o *Twitter*, *LinkedIn* e *TikTok*. Numa análise geral a cada clube e aos canais de comunicação que desenvolve, verifica-se que a ADRC Penaverdense e o Vitória Clube de Santarém são os clubes que mais utilizam, com presença em 4 dos 13 meios em análise. O Club Futsal Sabugal apresenta-se em 2º lugar com 3 presenças e, por fim, a Juventude Ouriense apenas se faz mostrar em 2 canais de comunicação.

Na tabela 2 estão assinalados os canais de comunicação em que estão presentes os clubes apenas com equipa masculina a disputar o campeonato distrital de seniores de futsal do distrito da Guarda.

**Tabela 2.** Canais de comunicação em que estão presentes os clubes apenas com equipa masculina

Canais de Comunicação	Clubes Distritais apenas com Equipa Masculina				
	GD Sameiro	SC Sabugal	ED Carlos Franco	GDR Lameirinhas	GCR Casal de Cinza
<i>Site/Blogue</i>	-	X	X	X	-
Canal Oficial de Televisão	-	-	-	-	-
<i>Site</i> de Televisão <i>Online</i>	-	-	-	-	-
Plataforma <i>Online</i> Sob demanda	-	-	-	-	-
Plataforma Digital <i>Eleven</i>	X	X	X	X	X
Aplicação Móvel	-	-	-	-	-
Jornal Impresso e/ou Digital	-	-	-	-	-
<i>Facebook</i>	X	X	X	X	X
<i>Instagram</i>	-	-	X	X	-
<i>Twitter</i>	-	-	-	-	-
<i>LinkedIn</i>	-	-	-	-	-
<i>Youtube</i>	-	-	X	-	-
TikTok	-	-	-	-	-

*Fonte: Elaboração própria*

O GD Sameiro apenas possui canal na plataforma digital *Eleven* e *Facebook* (Grupo Desportivo de Sameiro) com 2246 seguidores. O SC Sabugal possui dois *Sites* do clube, porém, estes não apresentam uma manutenção regular visto que um deles tem a uma última publicação que remonta a março de 2015 e o outro não apresenta quase nenhum conteúdo nas diversas paginações que possui. Apesar do clube não apresentar preocupação em gerir qualquer um dos *Sites* criados, este, tem presença regular no *Facebook* (Sporting Clube do Sabugal) possuindo 4726 seguidores e no seu canal na plataforma digital *Eleven*. A ED Carlos Franco possui *site* oficial do clube, canal na plataforma digital *Eleven* e está presente no *Facebook* (Escola de Desporto Carlos Franco) com 1568 seguidores, no *Instagram* (escoladesportocarlosfranco) com 456 seguidores e no *Youtube*

(Escola Desporto Carlos Franco) com 19 subscritores. O GDR Lameirinhas possui *Site* oficial do clube, canal na plataforma digital *Eleven* e está presente no *Facebook* (GDR Lameirinhas) com 1880 seguidores e no *Instagram* (gdrlameirinhas) com 198 seguidores. O GCR Casal de Cinza apenas tem canal na plataforma digital *Eleven* e apresenta-se no *Facebook* (GCR Casal de Cinza) com 1848 seguidores.

Em suma, numa análise geral à presença dos clubes distritais nos diferentes canais de comunicação, apenas a rede social *Facebook* e o canal na plataforma digital *Eleven* estão presentes em todos os clubes. Há no entanto oito canais de comunicação que não são utilizados por nenhum clube, sendo eles, o canal oficial de televisão, o *Site* de televisão *online*, a plataforma *online* sob-demanda, aplicação móvel, jornal impresso ou digital, o *Twitter*, *Linkedin* e Tik Tok. Numa análise geral a cada clube e aos canais de comunicação que desenvolve, verifica-se que a ED Carlos Franco e o GDR Lameirinhas são os clubes que mais utilizam os canais de comunicação, com presença em 4 dos 13 meios em análise. O GD Sameiro e o SC Sabugal apresentam-se apenas com 3 presenças cada, e por fim o GCR Casal Cinza apenas se faz mostrar em 2 canais de comunicação.

Na tabela 3 estão assinalados os canais de comunicação em que estão presentes os clubes apenas com equipa feminina a disputar o campeonato distrital de seniores de futsal dos distritos da Guarda e Castelo Branco.

**Tabela 3.** Canais de comunicação em que estão presentes os clubes apenas com equipa feminina

Canais de Comunicação	Clubes Distritais apenas com Equipa Feminina				
	CCDR Vila Cortês do Mondego	APADCS Guarda 2000	GD Trancoso	ACD Estrela de Almeida	GD Valverde
<i>Site/Blogue</i>	-	-	X	X	-
Canal Oficial de Televisão	-	-	-	-	-
<i>Site</i> de Televisão <i>Online</i>	-	-	-	-	-
Plataforma <i>Online</i> Sob demanda	-	-	-	-	-
Plataforma Digital <i>Eleven</i>	X	X	X	X	-
Aplicação Móvel	-	-	-	-	-
Jornal Impresso e/ou Digital	-	-	-	-	-
<i>Facebook</i>	X	X	X	X	X
<i>Instagram</i>	X	X	X	-	-
<i>Twitter</i>	-	-	-	-	-
<i>Linkedin</i>	-	-	-	-	-
<i>Youtube</i>	-	-	X	-	-
TikTok	-	-	-	-	-

*Fonte: Elaboração própria*

O CCDR Vila Cortês do Mondego possui canal na plataforma digital *Eleven* e tem presença no *Facebook* (CCDR Vila Cortês Do Mondego-Futsal Feminino) com 562 seguidores e no *Instagram* (vilacortesfeminino) contando com 239 seguidores. A APADCS Guarda 2000 possui canal na plataforma digital *Eleven*, tem presença no *Facebook* como grupo público (GUARDA 2000) contando com 1,7 mil membros e também tem presença no *Instagram* (guarda2000oficial) com 122 seguidores. O GD Trancoso possui canal na plataforma digital *Eleven* e está presente no *Facebook* (G.D.Trancoso) com 5518 seguidores, no *Instagram* (gdtrancoso) com 910 seguidores e no *Youtube* (Grupo Desportivo Trancoso) com dois canais com o mesmo nome que contam com 19 e 31 subscritores. A ACD Estrela de Almeida possui *Site*, canal na plataforma digital *Eleven* e página no *Facebook* (Acdea Estrela de Almeida) com 3214 seguidores. Por último, o GD Valverde somente tem presença na rede social *Facebook* (Grupo Desportivo de Valverde) que conta com 2567 seguidores.

Em suma, numa análise geral à presença dos clubes distritais nos diferentes canais de comunicação, apenas a rede social *Facebook* está presente em todos os clubes. Há no entanto oito canais de comunicação que não são utilizados por nenhum clube, sendo eles, o canal oficial de televisão, o *site* de televisão *online*, a plataforma *online* sob-demanda, aplicação móvel, jornal impresso ou digital, o *Twitter*, *Linkedin* e *TikTok*. Numa análise geral a cada clube e aos canais de comunicação que desenvolve, verifica-se que o CCDR Vila Cortês Mondego e o GD Trancoso são os que mais utilizam os canais de comunicação, com presença em 4 dos 13 meios em análise. A APADCS Guarda 2000 e a ACD Estrela de Almeida apresentam-se apenas com 3 presenças cada, e por fim o GD Valverde apenas se faz mostrar num só canal de comunicação, o *Facebook*.

## **5.2. Conteúdos publicados pelos clubes distritais de futsal**

Após apresentados os dados relativos aos canais de comunicação em que os clubes distritais de futsal estão presentes, de seguida serão nomeados quais os conteúdos que os mesmos publicam em cada um desses canais de comunicação e se esses canais estão ou não atualizados. A recolha feita sobre os conteúdos publicados foi restringida às opções de resposta colocadas na pergunta do mesmo tema do questionário (Indique quais as informações divulgadas para ambas as equipas/sobre a equipa masculina/sobre a equipa feminina) para tornar a análise e comparação de dados entre a informação recolhida e as respostas obtidas pelos clubes mais direta e objetiva, uma vez que cada clube publica uma imensidão de informação e conteúdo diferente e não seria possível registar todos os conteúdos de todos os clubes em todos os canais de comunicação em que estão presentes.

Nos quadros seguintes são descritos os conteúdos publicados pelos clubes com equipa masculina e feminina. O quadro 4 descreve os conteúdos publicados pela ADRC Penaverdense nos diversos canais em que se encontra e apresenta as ações e reações que o mesmo teve no período de suspensão das atividades desportivas em 2020.

ADRC Penaverdense	
Canais	Conteúdos Publicados
<i>Site Oficial</i>	Não contém conteúdo. Apenas possui a barra de navegação com as diversas páginas que não foram editadas de modo a colocar algum conteúdo. <i>Site</i> sem manutenção, desatualizado.
<i>Eleven</i>	Apenas tem os jogos transmitidos pela equipa adversária em condição de visitante. Para a transmissão dos jogos em direto jogados em casa o clube utiliza o <i>Facebook</i> , o que torna este canal muito pouco utilizado e desatualizado.
<i>Facebook</i>	Contém calendário competitivo, resultados desportivos, acompanhamento de jogos ao minuto através de transmissões em direto dos jogos, entrevistas rápidas quer do treinador quer de atletas, contratações e renovações de atletas, eventos organizados (palestras, formações e eventos municipais) e sorteios de competições. Canal atualizado.
<i>Youtube</i>	Contém jogos em diferido do campeonato masculino e feminino mas com alguns jogos dos respetivos campeonatos em falta, tornando-se um canal um pouco desatualizado. O canal do <i>Youtube</i> que possui conteúdo mais recente sobre o clube, mais propriamente da equipa feminina é o do próprio treinador da equipa feminina que publica no seu canal de <i>Youtube</i> os jogos e outros conteúdos relacionados à equipa feminina.

#### Período de suspensão das atividades desportivas em 2020

O clube esteve muito ativo durante a suspensão das atividades desportivas em 2020, unicamente através do *Facebook*, mostrando preocupação com os adeptos e simpatizantes do clube, publicando conteúdos de carácter social utilizando as informações de recomendação da DGS, vídeos informativos, recomendações de etiqueta social e mensagens de sensibilização por parte da equipa e staff, manteve os adeptos entretidos fornecendo conteúdos para passar o tempo uma vez que estes tinham de ficar em casa através da partilha de hiperligações para o canal do *Youtube* do clube de modo a que os adeptos recordassem e revissem o desempenho das equipas ao longo das jornadas anteriores à suspensão da atividade desportiva. O clube teve também a iniciativa de preencher este momento de suspensão com conferências *online* educacionais e de partilha sobre o futsal no distrito e o futsal a nível interno no clube abordando projetos futuros com a presença de treinadores, capitães de equipa e algumas glórias do clube.

**Quadro 4.** Conteúdos publicados pela ADRC Penaverdense

*Fonte:* Elaboração própria

O quadro 5 descreve os conteúdos publicados pelo Club Futsal Sabugal nos diversos canais em que se encontra e apresenta as ações e reações que o mesmo teve no período de suspensão das atividades desportivas em 2020.

Club Futsal Sabugal	
Canais	Conteúdos Publicados
<i>Eleven</i>	Contém os jogos em condição de visitado, faltando alguns jogos dos respetivos campeonatos. Os restantes jogos foram transmitidos pela equipa adversária em condição de visitante. Canal desatualizado.
<i>Facebook e Instagram</i>	Contém resultados desportivos, calendário competitivo e renovações e contratações de atletas e treinadores quer do masculino quer do feminino. Canais atualizados.

#### Período de suspensão das atividades desportivas em 2020

Através do *Facebook*, o clube partilhou comunicados oficiais da DGS, da FPF, da AFG e do próprio clube informando sobre suspensão dos treinos de todos os escalões e encerramento das competições. Também publicou vídeos com compilações de mensagens positivas, recomendações e conselhos, por parte de todos os capitães e capitãs de todos os escalões, para os adeptos e simpatizantes sensibilizando para a responsabilidade social e publicou resumos do desempenho das equipas e da época para o clube no geral durante a época atípica que foi a temporada 2019/2020.

*Quadro 5. Conteúdos publicados pelo Club Futsal Sabugal*

*Fonte: Elaboração própria*

O quadro 6 descreve os conteúdos publicados pelo GD Mêda nos diversos canais em que se encontra e apresenta as ações e reações que o mesmo teve no período de suspensão das atividades desportivas em 2020.

GD Mêda	
Canais	Conteúdos Publicados
<i>Eleven</i>	Contém os jogos em condição de visitado faltando poucos jogos do calendário competitivo. É um canal relativamente atualizado.
<i>Facebook</i>	Contém calendário competitivo e resultados desportivos. Canal atualizado.

#### Período de suspensão das atividades desportivas em 2020

No *Facebook*, o clube esteve ativo quanto à partilha de comunicados sobre a suspensão das atividades desportivas.

*Quadro 6. Conteúdos publicados pelo GD Mêda*

*Fonte: Elaboração própria*

O quadro 7 descreve os conteúdos publicados pelo Vitória Clube de Santarém nos diversos canais em que se encontra e apresenta as ações e reações que o mesmo teve no período de suspensão das atividades desportivas em 2020.

<b>Vitória Clube de Santarém</b>	
<b>Canais</b>	<b>Conteúdos Publicados</b>
<i>Eleven</i>	Não contém jogos publicados. Canal sem manutenção.
<i>Facebook e Instagram</i>	Contém calendário competitivo, sorteios, resultados desportivos, eventos organizados (ex: palestras de consciencialização com temas como, Burnout: Exaustão Profissional e ações de formação), distinções a treinadores e atletas, contratações e renovações de treinadores e atletas e acompanhamento de jogos ao minuto (transmissões de jogos em direto). Canais atualizados.
<i>Youtube</i>	Contém vídeo de promoção e resumo de jogos, melhores momentos e golos do ano. Último vídeo há 2 meses. Canal um pouco desatualizado.

#### **Período de suspensão das atividades desportivas em 2020**

Formações para os pais dos atletas com temas como, desafios parentais em tempos de incerteza, vídeos de jogos para recordar enquanto os adeptos estão em casa e mensagens de apoio e sensibilização.

*Quadro 7. Conteúdos publicados pelo Vitória Clube de Santarém*

*Fonte: Elaboração própria*

O quadro 8 descreve os conteúdos publicados pela Juventude Ouriense nos diversos canais em que se encontra e apresenta as ações e reações que o mesmo teve no período de suspensão das atividades desportivas em 2020.

<b>Juventude Ouriense</b>	
<b>Canais</b>	<b>Conteúdos Publicados</b>
<i>Facebook e Instagram</i>	Contém calendário competitivo, resultados desportivos, distinções a treinadores, contratações e renovações de treinadores, atletas de ambas as equipas e equipa técnica, sorteios de competições. Canais atualizados.

#### **Período de suspensão das atividades desportivas em 2020**

Não foi possível recolher informação sobre como o clube atuou em março de 2020 no momento da suspensão das atividades desportivas porque a conta do *Facebook* foi criada recentemente com a sua primeira publicação a 5 de agosto de 2020.

*Quadro 8. Conteúdos publicados pelo Juventude Ouriense*

*Fonte: Elaboração própria*

Nos quadros seguintes são descritos os conteúdos publicados pelos clubes apenas com equipa masculina. O quadro 9 descreve os conteúdos publicados pelo GD Sameiro nos diversos canais em que se encontra e apresenta as ações e reações que o mesmo teve no período de suspensão das atividades desportivas em 2020.

GD Sameiro	
Canais	Conteúdos Publicados
<i>Eleven</i>	Contém todos os jogos em condição de visitado de acordo com o calendário competitivo da época. Canal atualizado.
<i>Facebook</i>	Contém sorteios de competições, resultados desportivos, calendário competitivo, contratações e renovações de atletas e treinadores e eventos organizados (torneios). Canal atualizado.

#### Período de suspensão das atividades desportivas em 2020

Informações sobre a decisão da FPF sobre a suspensão das atividades desportivas e análise da época a nível interno e respetivas equipas após o término forçado da época.

*Quadro 9. Conteúdos Publicados pelo GD Sameiro*

*Fonte: Elaboração própria*

O quadro 10 descreve os conteúdos publicados pelo SC Sabugal nos diversos canais em que se encontra e apresenta as ações e reações que o mesmo teve no período de suspensão das atividades desportivas em 2020.

SC Sabugal	
Canais	Conteúdos Publicados
Blogue	Apresenta diversos conteúdos, no entanto a última publicação sobre a equipa sénior masculina foi em 2013. Canal muito desatualizado.
<i>Eleven</i>	Não tem jogos em condição de visitado. Apenas tem os jogos transmitidos pela equipa adversária em condição de visitante. Canal desatualizado.
<i>Facebook</i>	Contém resultados desportivos e calendário competitivo. Canal atualizado.

#### Período de suspensão das atividades desportivas em 2020

O clube não se pronunciou nos seus canais de comunicação em relação ao assunto.

*Quadro 10. Conteúdos publicados pelo Sporting Clube do Sabugal*

*Fonte: Elaboração própria*

O quadro 11 descreve os conteúdos publicados pela ED Carlos Franco nos diversos canais em que se encontra e apresenta as ações e reações que o mesmo teve no período de suspensão das atividades desportivas em 2020.

<b>ED Carlos Franco</b>	
<b>Canais</b>	<b>Conteúdos Publicados</b>
<i>Site</i>	Contém informação relativa aos dias da semana, horário e local de treino dos diversos escalões do clube e disponibiliza a ficha de inscrição para todos os interessados.
<i>Eleven</i>	Não tem jogos em condição de visitado. Apenas tem os jogos transmitidos pela equipa adversária em condição de visitante. Canal desatualizado.
<i>Facebook e Instagram</i>	Contém calendário competitivo, resultados desportivos, renovações e contratações de atletas e treinadores, eventos organizados (ex: formações sobre suporte básico de vida e ética no desporto) e acompanhamento de jogos ao minuto (transmissão de jogos em direto). Canais atualizados.
<i>Youtube</i>	Não apresenta conteúdos em relação à equipa sénior. Última publicação feita há 2 anos. Canal desatualizado.

#### **Período de suspensão das atividades desportivas em 2020**

Através de muita atividade no *Facebook*, foram feitas publicações criativas de sensibilização social (ex: substituição dos nomes das posições na formação táctica pelas medidas de prevenção e com tácticas de ataque e defesa direccionadas para a luta contra a doença), mensagens de sensibilização e de apoio, comunicados oficiais relativamente à suspensão das atividades desportivas, medidas a serem tomadas e orientações da DGS, interatividades com a massa associativa através de questões de modo a incentivar a inclusão, aulas de atividade física para os adeptos realizarem em casa e desafios para os atletas do clube (ex: realizar treinos em casa e enviar os vídeos).

*Quadro 11. Conteúdos publicados pela ED Carlos Franco*

*Fonte: Elaboração própria*

O quadro 12 descreve os conteúdos publicados pelo GDR Lameirinhas nos diversos canais em que se encontra e apresenta as ações e reações que o mesmo teve no período de suspensão das atividades desportivas em 2020.

GDR Lameirinhas	
Canais	Conteúdos Publicados
Site	Apresenta diversos conteúdos mas a última publicação sobre a equipa sénior masculina foi em 2014. Canal muito desatualizado.
Eleven	Não tem jogos em condição de visitado. Canal desatualizado.
Facebook	Contém apenas calendário competitivo. Possui pouco conteúdo sobre futsal e a equipa. Canal atualizado em relação a publicações de eventos do clube mas desatualizado em relação a assuntos sobre a equipa de futsal.
Instagram	Contém apenas calendário competitivo. Possui pouco conteúdo. Última publicação feita em 2020. Canal desatualizado.

#### Período de suspensão das atividades desportivas em 2020

O clube não se pronunciou nos seus canais de comunicação em relação ao assunto.

*Quadro 12. Conteúdos publicados pelo GDR Lameirinhas*

*Fonte: Elaboração própria*

O quadro 13 descreve os conteúdos publicados pelo GCR Casal de Cinza nos diversos canais em que se encontra e apresenta as ações e reações que o mesmo teve no período de suspensão das atividades desportivas em 2020.

GCR Casal de Cinza	
Canais	Conteúdos Publicados
Eleven	Não tem jogos em condição de visitado. Apenas tem os jogos transmitidos pela equipa adversária em condição de visitante. Canal desatualizado.
Facebook	Contém calendário competitivo e resultados desportivos. Canal atualizado

#### Período de suspensão das atividades desportivas em 2020

Através do *Facebook*, foram publicados comunicados oficiais do clube a esclarecer medidas sanitárias, orientações da DGS e de artigos de jornais sobre o tema.

*Quadro 13. Conteúdos publicados pelo GCR Casal de Cinza*

*Fonte: Elaboração própria*

Por fim, nos últimos cinco quadros são descritos os conteúdos publicados pelos clubes apenas com equipa feminina. O quadro 14 descreve os conteúdos publicados pelo CCDR Vila Cortês do Mondego nos diversos canais em que se encontra e apresenta as ações e reações que o mesmo teve no período de suspensão das atividades desportivas em 2020.

CCDR Vila Cortês do Mondego	
Canais	Conteúdos Publicados
<i>Eleven</i>	Contém todos os jogos em condição de visitado de acordo com o calendário competitivo da época. Canal atualizado.
<i>Facebook e Instagram</i>	Contém calendário competitivo, prémios e troféus, transmissão de jogos, resultados desportivos e contratações e renovações de atletas. Canais atualizados durante as épocas desportivas, após o término destas não contém conteúdos publicados.

#### Período de suspensão das atividades desportivas em 2020

Através do *Facebook* e do *Instagram*, o clube publicou comunicados oficiais da FPF e do clube em relação à suspensão dos treinos e jogos, mensagens de apoio e um vídeo de adesão a uma “*trend*”/moda/conteúdo viral envolvendo a equipa de futsal feminino com transmissão de uma mensagem de positivismo.

*Quadro 14. Conteúdos publicados pelo CCDR Vila Cortês do Mondego*

*Fonte: Elaboração própria*

O quadro 15 descreve os conteúdos publicados pela APADCS Guarda 2000 nos diversos canais em que se encontra e apresenta as ações e reações que o mesmo teve no período de suspensão das atividades desportivas em 2020.

APADCS Guarda 2000	
Canais	Conteúdos Publicados
<i>Eleven</i>	Não tem jogos na condição de visitado. Apenas tem jogos transmitidos pela equipa adversária na condição de visitante. Canal desatualizado.
<i>Facebook</i>	Contém calendário competitivo, resultados desportivos e entrevistas a atletas e treinador. Canal atualizado.
<i>Instagram</i>	Pouco conteúdo sobre a equipa sénior feminina. Última publicação feita em 2019. Canal desatualizado.

#### Período de suspensão das atividades desportivas em 2020

Através do *Facebook*, o clube publicou comunicados oficiais em relação à suspensão das atividades desportivas e jogos didáticos envolvendo as medidas de prevenção contra a *COVID-19*.

*Quadro 15. Conteúdos publicado pela APADCS Guarda 2000*

*Fonte: Elaboração própria*

O quadro 16 descreve os conteúdos publicados pelo GD Trancoso nos diversos canais em que se encontra e apresenta as ações e reações que o mesmo teve no período de suspensão das atividades desportivas em 2020.

GD Trancoso	
Canais	Conteúdos Publicados
Site	Criado em 2020 mas encontra-se apenas com template base sem imagens e texto editados. Canal muito desatualizado.
Eleven	Não tem jogos na condição de visitado. Apenas tem jogos transmitidos pela equipa adversária na condição de visitante. Canal desatualizado.
Facebook e Instagram	Contém calendário competitivo, entrevistas a atletas e divulgação de produtos (equipamentos). Canal atualizado porém maioritariamente focado no futebol masculino.
Youtube	Contém apenas entrevistas a atletas. Última publicação feita em fevereiro de 2021. Canal desatualizado.
Período de suspensão das atividades desportivas em 2020	
Publicação de comunicados oficiais da AFG e FPF sobre as suspensões das atividades desportivas.	

*Quadro 16. Conteúdos publicado pelo GD Trancoso*

*Fonte: Elaboração própria*

O quadro 17 descreve os conteúdos publicados pela ACD Estrela de Almeida nos diversos canais em que se encontra e apresenta as ações e reações que o mesmo teve no período de suspensão das atividades desportivas em 2020.

ACD Estrela de Almeida	
Canais	Conteúdos Publicados
Blogue	Blogue sem qualquer manutenção. Última publicação em 2009. Canal muito desatualizado.
Eleven	Contém apenas 1 jogo em condição de visitado da equipa sénior feminina. Apenas tem 2 jogos transmitidos pela equipa adversária em condição de visitante. Canal desatualizado.
Facebook	Contém apenas calendário competitivo. Canal atualizado.
Período de suspensão das atividades desportivas em 2020	
Através do <i>Facebook</i> , foram publicados comunicados da direção do clube em relação à suspensão das atividades desportivas, informações sobre a saúde dos atletas e toda a estrutura do clube, informações em relação a todo o processo de decisão dos órgãos superiores sobre as competições e treinos durante a pandemia sempre com mensagens de consciencialização e promoção de atividades e concursos para a população do concelho e massa associativa.	

*Quadro 17. Conteúdos publicados pela ACD Estrela de Almeida*

*Fonte: Elaboração própria*

O quadro 18 descreve os conteúdos publicados pelo GD Valverde nos diversos canais em que se encontra e apresenta as ações e reações que o mesmo teve no período de suspensão das atividades desportivas em 2020.

GD Valverde	
Canais	Conteúdos Publicados
Facebook	Contém calendário competitivo, resultados desportivos, contratações e renovações de atletas e entrevistas a treinadores. Canal atualizado.

#### Período de suspensão das atividades desportivas em 2020

Com ação no *Facebook*, foram publicados comunicados da direção do clube sobre a suspensão das atividades desportivas, incentivos à atividade física através de vídeos da equipa sénior feminina a realizar treinos individuais em casa e programas de apoio social de projetos nacionais, europeus e do próprio município que abrangiam a saúde física, mental e emocional.

*Quadro 18. Conteúdos publicados pelo GD Valverde*

*Fonte: Elaboração própria*

Em suma, numa análise geral aos conteúdos publicados pelos clubes distritais de futsal, pode-se observar que a maioria dos clubes publica o mesmo género de conteúdos. Dos seis clubes que possuem *Site*/blogue, cinco apresentam muito pouco ou nenhum conteúdo sobre as suas equipas e são canais que se encontram totalmente sem manutenção tornando-se desatualizados. A ED Carlos Franco é o único dos seis clubes que possuem *site*/blogue com um *site* com conteúdos atualizados. Relativamente aos treze clubes que possuem canal na plataforma digital *Eleven*, todos contêm pouco conteúdo encontrando-se desatualizados, à exceção de 2 clubes, o CCDR Vila Cortês do Mondego e o GD Sameiro, que têm os seus canais atualizados com todos os jogos da época e do GD Mêda que mesmo faltando alguns jogos têm o canal relativamente atualizado. Quanto às redes sociais, principalmente o *Facebook* e o *Instagram*, os conteúdos publicados encontram-se equilibrados e atualizados em treze dos quinze clubes, sendo publicado o mesmo tipo de conteúdo em ambos os canais. Apenas o GDR Lameirinhas possui pouco conteúdo sobre futsal e sobre a equipa não tendo os canais atualizados como também a APADCS Guarda 2000 mas só em relação ao *Instagram*. Em relação aos clubes que têm canal no *Youtube*, todos têm pouco conteúdo publicado e encontram-se desatualizados.

No que diz respeito às ações tomadas durante o período de suspensão das atividades desportivas em 2020, no total dos quinze clubes analisados, sete clubes, ADRC Penaverdense, Club Futsal Sabugal, Vitória Clube de Santarém, ED Carlos Franco, CCDR Vila Cortês do mondego, ACD Estrela de Almeida e GD Valverde, publicaram mais e diferentes conteúdos e interagiu de diversas formas com a sua massa associativa, cinco clubes, GD Mêda, GD Sameiro, GCR Casal de Cinza,

APADCD Guarda 2000 e GD Trancoso, apenas publicaram comunicados oficiais das respetivas entidades responsáveis (DGS e FPF), dois clubes, SC Sabugal e GDR Lameirinhas não publicaram nenhum conteúdo relacionado com o respetivo assunto nos seus canais de comunicação. Houve ainda um clube, Juventude Ouriense, em que não foi possível recolher informação uma vez que a sua página do *Facebook* foi criada posteriormente à situação de suspensão das atividades desportivas.

## 6. Apresentação e análise dos principais resultados do questionário realizado

A amostra da investigação, como já foi referido, foi constituída por diversos clubes do distrito de Guarda, Santarém e Castelo Branco, onde foi solicitado que o questionário fosse respondido pela pessoa responsável pela comunicação da modalidade de futsal no clube. Procurou-se assim, saber qual a formação académica dos responsáveis pela comunicação nos clubes que responderam ao questionário, para perceber se estes são pessoas formadas na área da comunicação, estando assim mais entrosados com todo o conteúdo da investigação, ou se são pessoas de áreas distintas.

Verificou-se, como apresenta o gráfico 1, que maioritariamente, os responsáveis pela comunicação nos clubes, são formados em “Desporto”, 46,7% (7 clubes), seguindo-se a área de “Informação e Jornalismo”, 13,3% (2 clubes), “Ciências Sociais”, 13,3% (2 clubes), “Gestão”, 6,7% (1 clube), “Humanidades”, 6,7% (1 clube), “Zootecnia”, 6,7% (1 clube) e um elemento apenas com formação ao nível do ensino “Secundário”, 6,7% (1 clube).

**Percentagem das áreas de formação académica dos responsáveis pela comunicação da modalidade de futsal no clube**



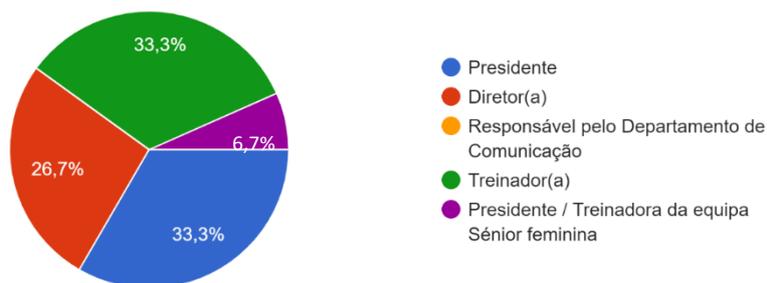
**Gráfico 1.** Percentagem das áreas de formação académica dos responsáveis pela comunicação da modalidade de futsal no clube

*Fonte: Google Forms*

Neste seguimento, após análise da formação académica, quis-se saber qual a função e o número de anos desta, que desempenham no clube. Verificou-se, como apresentado pelo gráfico 2, que estes responsáveis assumem no clube funções distintas. Maioritariamente, os “Presidentes” e o

“Treinador” são os elementos dos clubes que desempenham também a função de divulgar toda a informação nos meios de comunicação, 33,3% cada, 5 clubes cada um. Para além destes, também o “Diretor” se apresenta como um dos responsáveis, 26,7% (4 clubes), e um caso de um clube em que a responsável apresenta também as funções de “Presidente/Treinadora da equipa Sénior Feminina”, simultaneamente, 6,7% (1 clube).

**Percentagem da categoria de função desempenhada no clube**

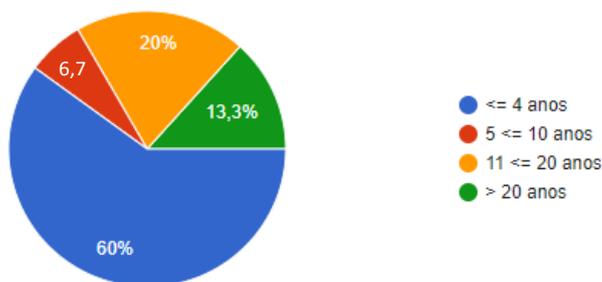


**Gráfico 2.** Percentagem da categoria de função desempenhada no clube

*Fonte: Google Forms*

Relativamente ao número de anos na respetiva função, verificou-se que claramente a maioria, 60% (9 clubes) dos responsáveis em questão, assumiram a função há 4 ou menos anos, 20% (3 clubes) assumiram a função há entre 11 e 20 anos, 13,3% (2 clubes) há mais de 20 anos e apenas 6,7% (1 clube) há entre 5 e 10 anos, como é possível constatar no gráfico 3.

**Percentagem do número de anos na função**



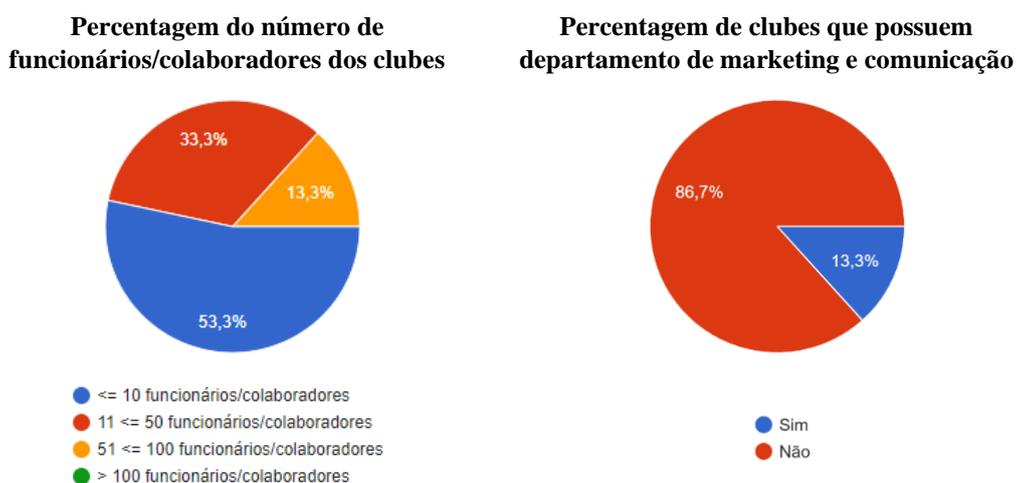
**Gráfico 3.** Percentagem do número de anos na função

*Fonte: Google Forms*

Atualmente, sabe-se da dificuldade que muitas vezes os clubes ainda passam, essencialmente no interior do país, onde os recursos, essencialmente financeiros, são muito inferiores à maior parte do país, e conseqüentemente, há ainda pouco investimento nos clubes. Com estes entraves que os clubes se deparam, o que acontece é que a maior parte deles têm apenas meia dúzia de funcionários, quando não têm menos ainda, e todos os outros colaboradores acabam por muitas

vezes trabalhar e colaborar sem qualquer remuneração, ou apenas com pequenos prêmios oferecidos como forma de agradecimento pelo trabalho desenvolvido. Desta forma, os clubes não têm forma sequer de investir na criação de novos departamentos, novas áreas que possam potenciar o desenvolvimento do clube, porque não havendo recursos financeiros, também não conseguem ter mais e melhor mão-de-obra humana para desenvolver outros projetos que tenham para o clube e para as equipas.

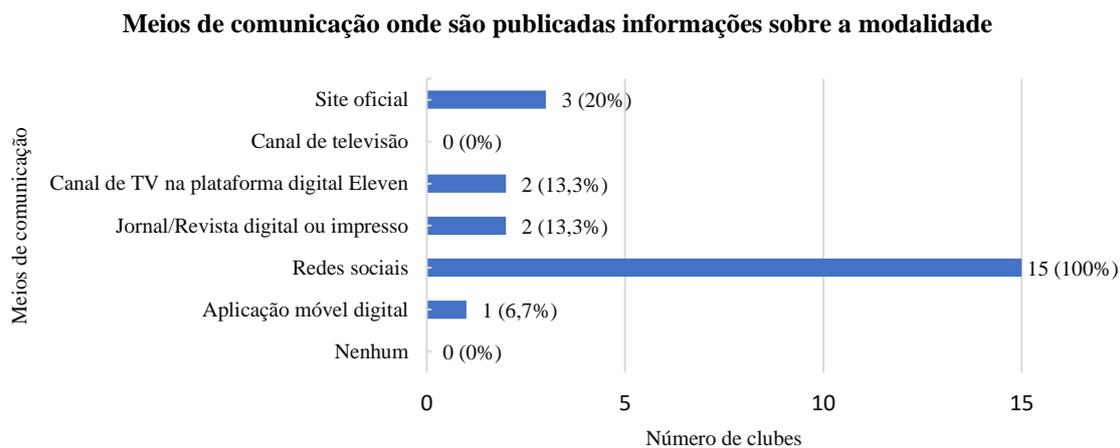
Assim, procurou-se fazer uma análise ao tamanho dos clubes (número de funcionários/colaboradores) e verificar de que forma esta existência, ou não, de mais ou menos funcionários/colaboradores, influencia ou não a criação de um departamento de marketing e comunicação. Para tal, fez-se uma análise, em que pretendeu-se verificar se o número de funcionários do clube (tamanho do clube) influencia a existência de um departamento de marketing e comunicação, onde foram observadas as respostas obtidas dos quinze clubes, nas Questões 7 e 6, da Secção Informação Geral e da Secção A Comunicação no Clube, respetivamente, e que estão representadas no gráfico 4. Verificou-se que, relativamente ao tamanho do clube, mais de 50% (53,3%), mais concretamente 8, apresentam um número de funcionários inferior ou igual a 10 funcionários/colaboradores. Apenas 33,3% (5 clubes) apresenta entre 11 e 50 funcionários/colaboradores e 13,3% (2 clubes), apresenta entre 51 e 100 funcionários/colaboradores. Como era expectável, pelo que se conhece da realidade do distrito, nenhum clube apresenta mais de 100 funcionários/colaboradores na sua estrutura. No que diz respeito à criação e consequente existência de um departamento de marketing e comunicação, as respostas são claras, 86,7% (13 clubes) não têm departamento de marketing e comunicação, havendo apenas 2 que possuem (13,3%).



**Gráfico 4.** Percentagem do número de funcionários/colaboradores dos clubes (esquerda) e percentagem de clubes que possuem departamento de marketing e comunicação (direita)

*Fonte: Google Forms*

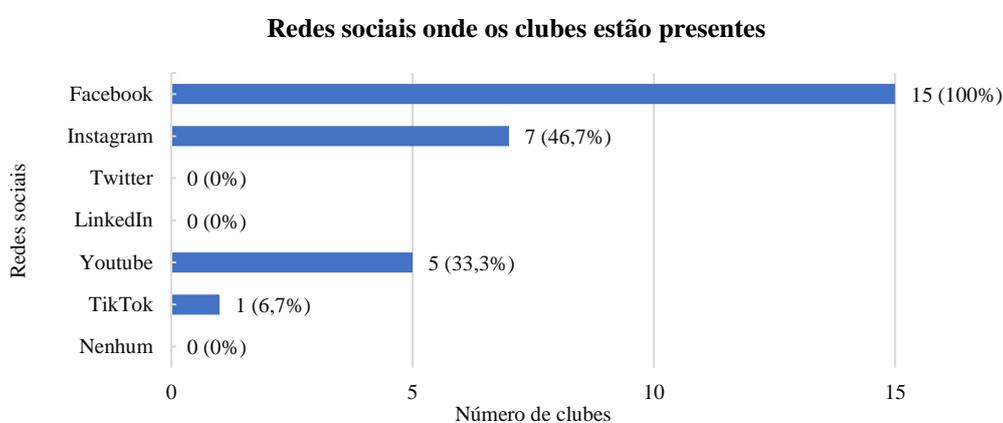
Atualmente, cada vez mais os clubes estão presentes em diversos meios de comunicação, como forma de se promoverem a si mesmos e às modalidades que possuem na sua estrutura. Numa análise geral aos clubes em estudo, verificou-se que notoriamente as “Redes Sociais”, 100% (15 clubes), são o meio de comunicação onde os clubes mais publicam informações, de acordo com o gráfico 5. Em menor número, também foi referido o “Site Oficial”, 20% (três clubes), o “Canal de TV na plataforma ELEVEN”, 13,3% (2 clubes), o “Jornal/Revista digital ou impressa”, 13,3% (dois clubes), e a “Aplicação móvel digital”, 6,7% (1 clube).



**Gráfico 5.** Meios de comunicação onde são publicadas informações sobre a modalidade

*Fonte:* Adaptado de Google Forms

Pretendeu-se também, verificar se o *Facebook* é a rede social mais utilizada pelos clubes, em detrimento das outras redes sociais e foram observadas as respostas obtidas dos quinze clubes, na Questão 5 da Secção A Comunicação no Clube. As respostas, de acordo com o gráfico 6, foram claras, os 15 clubes estão presentes na rede social *Facebook* (100%), estando muito acima do verificado para as restantes redes sociais. Abaixo do *Facebook*, encontra-se apenas o *Instagram*, 46,7% (7 clubes), e o *Youtube*, 33,3% (5 clubes), como as mais representadas. Em último encontra-se o *TikTok* com 6,7% (1 clube). Mas claramente, o *Facebook* é a rede social mais utilizada pelos clubes, em detrimento das restantes redes sociais.

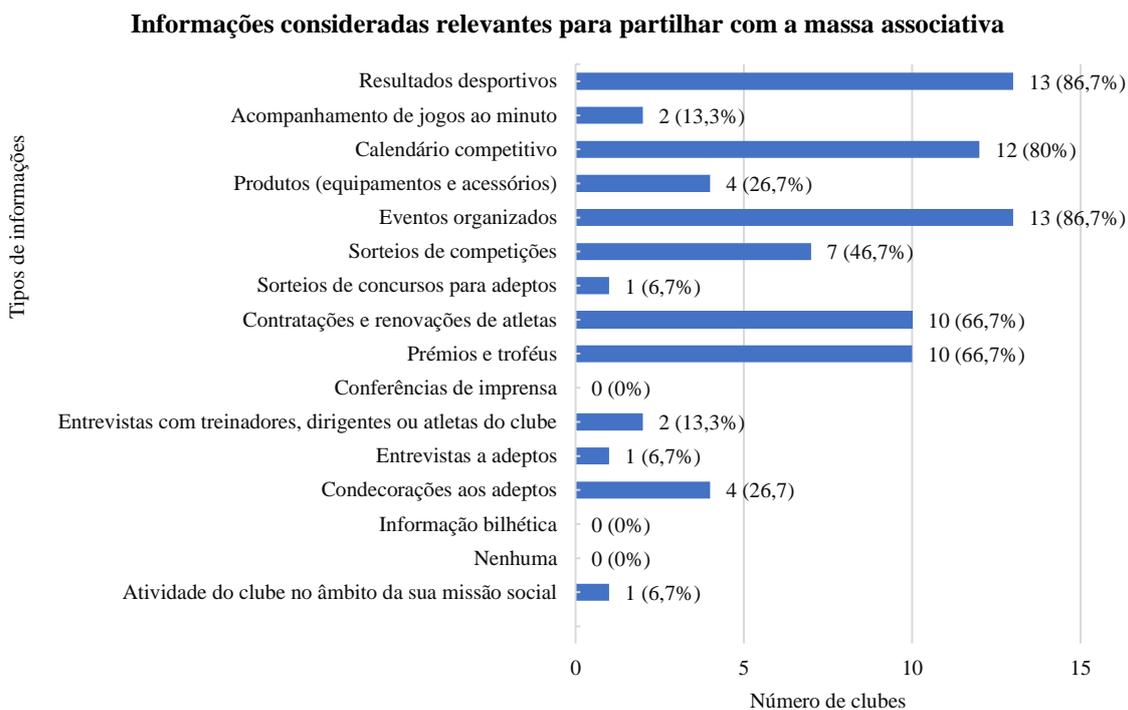


**Gráfico 6.** *Redes sociais onde os clubes estão presentes*

*Fonte: Adaptado de Google Forms*

Com esta imensidão de redes sociais e meios de comunicação que cada vez mais existe à disposição de todos, os clubes referiram que há algumas informações que consideram mais importantes de revelar e partilhar com a sua massa associativa, como é possível apurar no gráfico 7. Estas informações são essencialmente e em maioria os “Resultados desportivos”, 86,7% (13 clubes), os “Eventos organizados”, 86,7% (13 clubes), e o “Calendário competitivo”, 80% (12 clubes).

Também as “Contratações e renovações” e os “Prêmios e troféus”, 66,7% (10 clubes) cada, são das informações mais divulgadas pelos clubes. “Conferências de imprensa” e “Informação bilhética” não são informações pertinentes que os clubes consideram importantes para divulgação. Para além das apresentadas, foi ainda referido por um clube em resposta aberta a “Atividade do clube no âmbito da sua missão social” como uma informação relevante para divulgação.

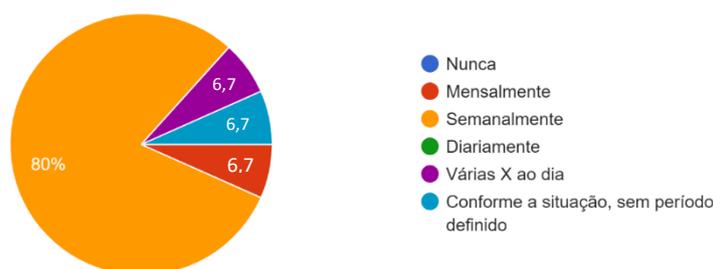


**Gráfico 7.** Informações consideradas relevantes para partilhar com a massa associativa

**Fonte:** Adaptado de Google Forms

Todas estas informações partilhadas pelos clubes com a sua massa associativa têm normalmente uma periodicidade associada, sendo que podem fazê-lo várias vezes ao dia, diariamente, semanalmente, mensalmente, nunca ou apenas conforme a situação, sem ter um período definido. Os clubes em estudo revelaram, conforme indica o gráfico 8, que maioritariamente publicam os seus conteúdos semanalmente, 80% (12 clubes), havendo ainda um clube que publica várias vezes ao dia, um clube que publica mensalmente e um clube que publica conforme a situação, sem período definido.

#### Gráfico 8. Frequência das publicações nos meios de comunicação

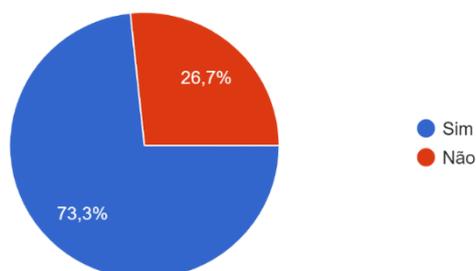


**Gráfico 8.** Frequência das publicações nos meios de comunicação

*Fonte: Google Forms*

Tentou-se saber se, durante o período de confinamento geral no início do ano de 2020, existiu preocupação em informar, entreter e manter um contacto regular com os adeptos uma vez que as competições estavam suspensas. No gráfico 9, é possível confirmar que 73,3% (11 clubes) referiram que sim e apenas 26,7% (4 clubes) referiram que não tiveram qualquer preocupação em informar os seus adeptos.

#### Gráfico 9. Percentagem de clubes que mostraram preocupação em informar, entreter e manter um contacto regular com os adeptos durante a suspensão das atividades desportivas

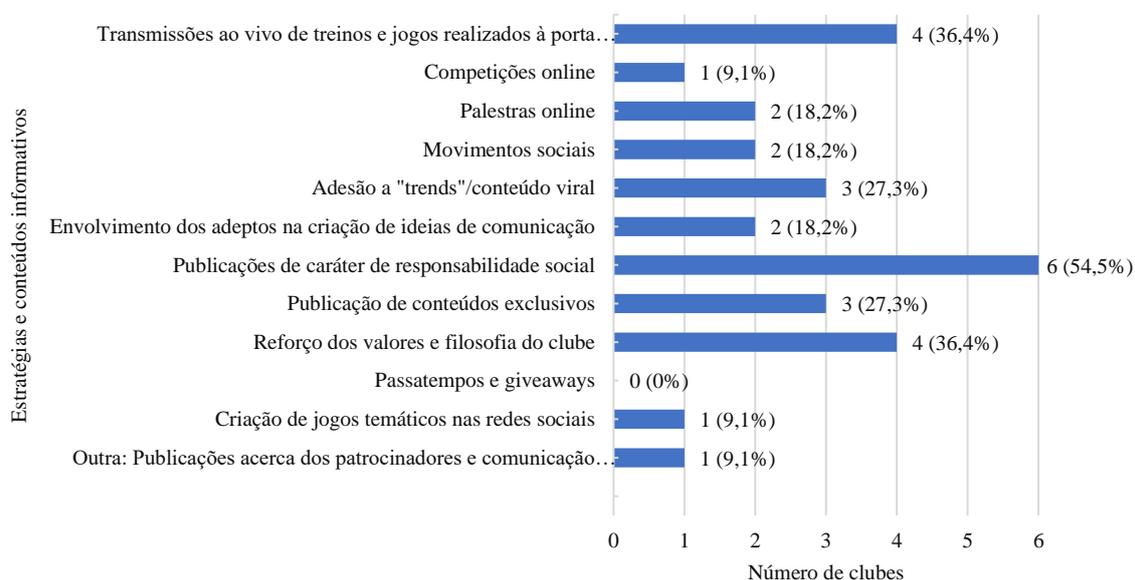


**Gráfico 9.** Percentagem de clubes que mostraram preocupação em informar, entreter e manter um contacto regular com os adeptos durante a suspensão das atividades desportivas

*Fonte: Google Forms*

No caso dos clubes que tiveram essa preocupação em informar os seus adeptos, verificou-se, como exposto no gráfico 10, que claramente, a estratégia e conteúdo mais utilizado para informar foram as “Publicações de caráter de responsabilidade social”, 54,5% (6 clubes). Para além desta, também as “Transmissões ao vivo de treinos e jogos realizados à porta fechada” e o “Reforço dos valores e filosofia do clube através de vídeos e publicações”, 36,4% (4 clubes), foram mencionadas como relevantes. “Passatempos e *giveaways*” foi algo que não teve qualquer importância e destaque por parte dos clubes. Houve ainda um clube que indicou outra opção, “Publicações acerca dos patrocinadores e comunicação social”, como uma estratégia utilizada.

**Estratégias e conteúdos utilizados para informar, entreter e manter um contacto regular com os adeptos durante a suspensão das atividades desportivas**



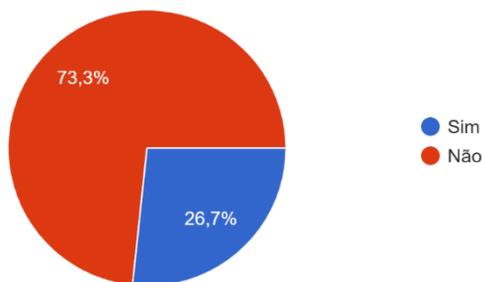
**Gráfico 10.** Estratégias e conteúdos utilizados para informar, entreter e manter um contacto regular com os adeptos durante a suspensão das atividades desportivas

*Fonte:* Adaptado de Google Forms

Na sua estrutura e formação, todos os clubes deveriam ter planos de gestão de crise, pré, durante e pós, para estarem mais preparados para qualquer eventualidade, como foi o caso da pandemia *COVID-19* que apanhou todos de surpresa. Com esta situação de crise, procurou-se também verificar a existência de planos de gestão de pré, durante e pós-crise nos clubes.

Observou-se as respostas obtidas pelos quinze clubes, nas questões 1, 2 e 9 da Secção Comunicação de Crise - Impacto da Pandemia COVID-19. No que diz respeito ao plano de gestão de pré-crise e de acordo com o gráfico 11, verificou-se que a maioria não apresenta este plano, com 73,3% (11 clubes), havendo apenas 26,7% (4 clubes) que possuem plano de gestão de pré-crise.

### Percentagem de clubes que possuem um plano de gestão de pré-crise

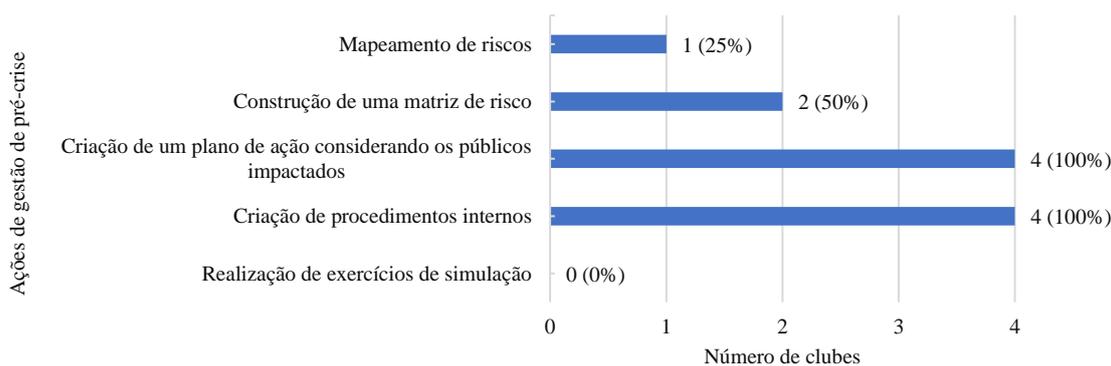


**Gráfico 11.** Percentagem de clubes que possuem um plano de gestão de pré-crise

*Fonte: Google Forms*

Nos clubes que apresentam um plano de gestão de pré-crise, procurou-se saber quais as praticadas neste tipo de gestão, à qual foi respondido, como é possível observar no gráfico 12, que a “Criação de um plano de ação considerando os públicos impactados” e a “Criação de procedimentos internos” foram as ações mais desenvolvidas (100%), pelos 4 clubes que possuem plano de gestão de pré-crise.

### Ações praticadas pelos clubes na gestão de pré-crise

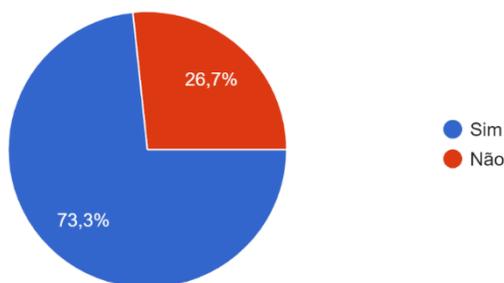


**Gráfico 12.** Ações praticadas pelos clubes na gestão de pré-crise

*Fonte: Adaptado de Google Forms*

Relativamente aos procedimentos de gestão durante a crise, e conforme o gráfico 13, verificou-se que 73,3% (11 clubes) adotaram procedimentos de gestão durante a crise da pandemia *COVID-19*. Apenas 26,7% (4 clubes) manifestaram não ter efetuado procedimentos de gestão durante a crise.

**Percentagem de clubes que adotaram procedimentos de gestão de crise durante a *COVID-19***

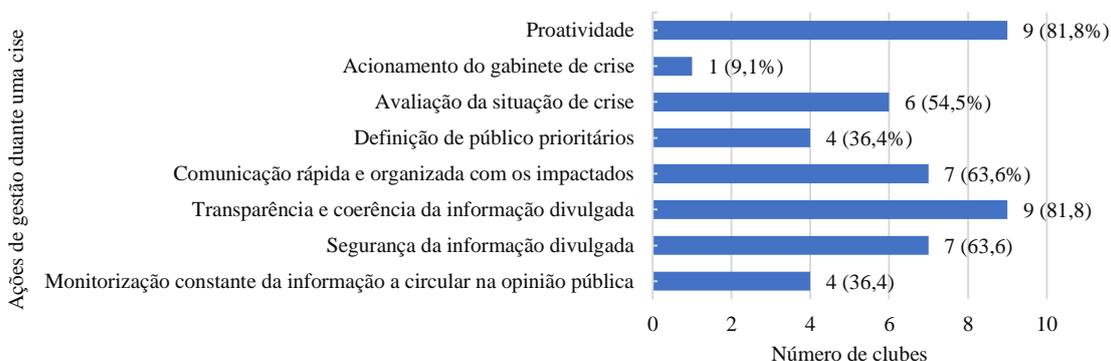


*Gráfico 13. Percentagem de clubes que adotaram procedimentos de gestão de crise durante a COVID-19*

*Fonte: Google Forms*

Da mesma forma, procurou-se saber quais as ações praticadas na gestão durante a crise, onde as respostas mais mencionadas como ações praticadas, consoante o gráfico 14, foram claramente a “Proatividade” e a “Transparência e coerência da informação divulgada”, 81,8% (9 clubes) cada.

**Ações praticadas pelos clubes durante a pandemia**

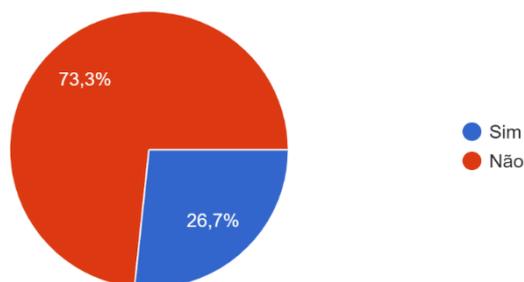


*Gráfico 14. Ações praticadas pelos clubes durante a pandemia*

*Fonte: Adaptado de Google Forms*

No plano de gestão de pós-crise, verificou-se exatamente o mesmo facto que na pré-crise, em que 73,3% (11 clubes) não apresentam plano de pós-crise, havendo também 26,7% (4 clubes) que possuem plano de gestão pós-crise, como apresentado no gráfico 15.

#### Percentagem de clubes que possuem um plano de gestão de pós-crise

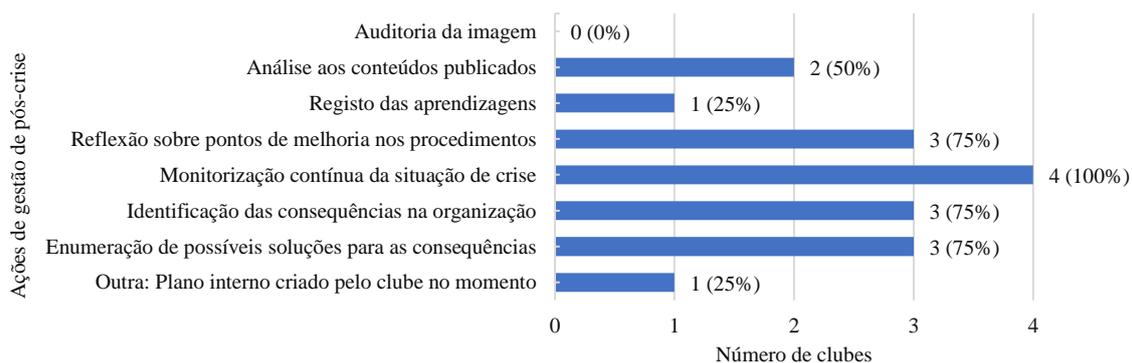


**Gráfico 15.** Percentagem de clubes que possuem um plano de gestão de pós-crise

*Fonte:* Google Forms

A ação mais praticada pelos clubes nesta fase de pós-crise, como indicado no gráfico 16, foi claramente a “Monitorização contínua da situação de crise”, 100% (4 clubes) como forma de averiguar a situação e evitar retrocessos. Houve um clube que explicou na opção de resposta aberta “Outra” que o plano não é propriamente um plano de gestão que tivesse sido previamente elaborado como prevenção mas sim um “Plano interno criado pelo clube no momento”.

#### Ações praticadas pelos clubes na gestão de pós-crise



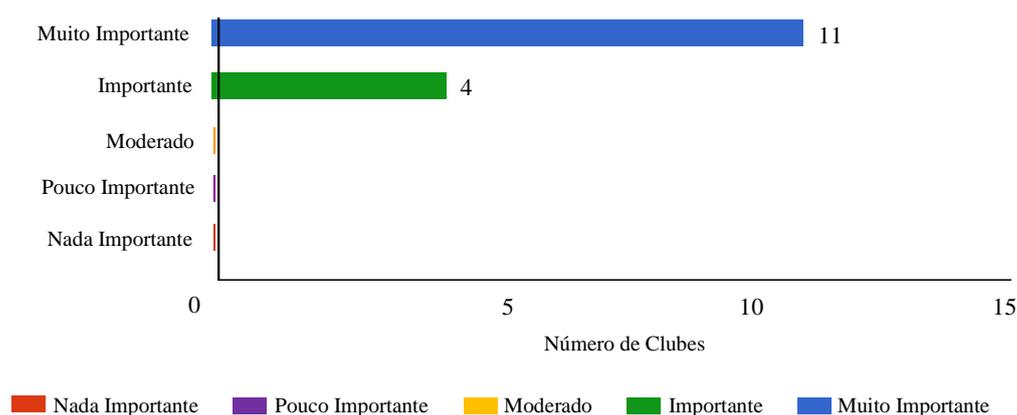
**Gráfico 16.** Ações praticadas pelos clubes na gestão de pós-crise

*Fonte:* Adaptado de Google Forms

De realçar que, neste conjunto de resultados, há alguns factos importantes a ter em conta. Do total de clubes presentes no estudo (15), apenas 2 clubes possuem planos de gestão de pré, durante e

pós-crise, um da distrital da Guarda outro da distrital de Santarém. Contrariamente, há 4 clubes que não apresentam qualquer plano, em nenhuma das fases. Posteriormente, face à situação da *COVID-19* que vivemos, há clubes que não possuíam qualquer plano de gestão de pré-crise, mas face a esta situação imprevisível com que se depararam, viram-se obrigados a apresentar medidas de gestão durante a situação pandémica, tendo também eles um plano de gestão de pós-crise. Esta situação verificou-se em 2 clubes. Há ainda a realçar que há 5 clubes que não apresentam qualquer plano de gestão de pré e pós-crise, no entanto, apresentaram um plano de gestão durante a crise como forma de lidar com a situação. Por fim, há ainda 2 clubes que apresentam um plano de gestão de pré e durante a crise, mas não apresentam qualquer plano de gestão de pós-crise. Nos momentos de gestão de uma crise, é importante que seja desenvolvida e trabalhada a comunicação entre todos os intervenientes internos aos clubes, comunicação interna, e entre o clube e os seus adeptos, público-alvo e *stakeholders* (partes interessadas), comunicação externa. Procurou-se então, saber quais as estratégias/ações desenvolvidas pelos clubes, quer na comunicação interna, quer na comunicação externa. As questões 3, 4, 5 e 6 da Secção Comunicação de Crise - Impacto da Pandemia *COVID-19* fundamentam esta análise, onde as questões 3 e 5 questionam a importância da comunicação interna e externa, respetivamente, e as questões 4 e 6 abordam as estratégias utilizadas para a gestão da respetiva comunicação, interna e externa, respetivamente. Verificou-se que para os clubes em estudo, de acordo com o gráfico 17, a comunicação interna é tida como “Muito Importante” por onze clubes e “Importante” para quatro clubes.

**Grau de importância atribuído pelos clubes à comunicação interna no momento de gestão de uma crise**



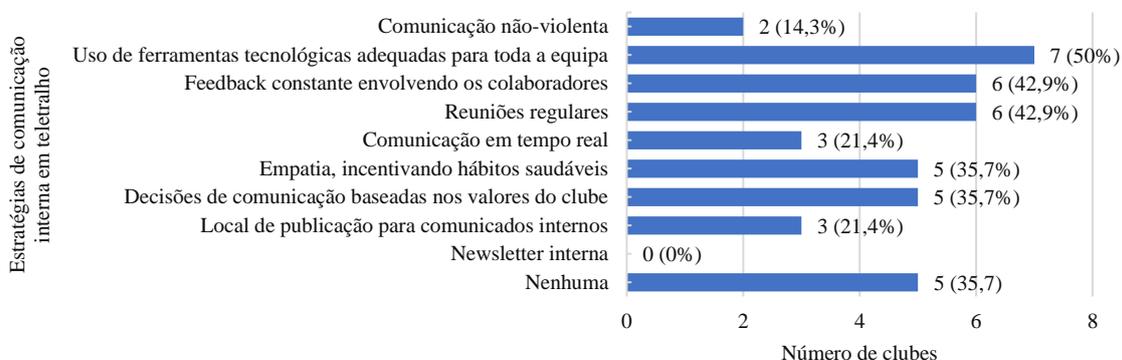
**Gráfico 17.** Grau de importância atribuído pelos clubes à comunicação interna no momento de gestão de uma crise

*Fonte:* Adaptado de Google Forms

Neste seguimento, questionou-se também quais as estratégias utilizadas para a gestão da comunicação interna, em teletrabalho, em situação de crise. De todas as estratégias apresentadas

verificou-se, perante o gráfico 18, que a estratégia “Uso de ferramentas tecnológicas adequadas para toda a equipa” foi a estratégia mais utilizada pelos clubes, 50% (7 clubes), estando logo de seguida as estratégias “Feedback constante envolvendo os colaboradores”, “Reuniões regulares para manter o foco e fortalecer as relações entre os colaboradores”, 42,9% (6 clubes) cada e “Empatia, incentivando hábitos saudáveis” e “Decisões de comunicação baseadas nos valores do clube”, 35,7% (5 clubes) cada. Todas as outras estratégias foram referidas também por um ou outro clube, mas em muito menor número, exceto a estratégia “Newsletter interna com partilha de decisões e notícias sobre o clube” que não foi referida por nenhum clube como uma estratégia utilizada.

### Estratégias utilizadas pelos clubes para a gestão da comunicação interna em teletrabalho



**Gráfico 18.** Estratégias utilizadas pelos clubes para a gestão da comunicação interna em teletrabalho

*Fonte:* Adaptado de Google Forms

No que diz respeito à comunicação externa, verificou-se que para os clubes em estudo, de acordo com o gráfico 19, esta comunicação é tida também como “Muito Importante” por 11 clubes e “Importante” por 4 clubes.

### Grau de importância atribuído pelos clubes à comunicação externa no momento de gestão de uma crise

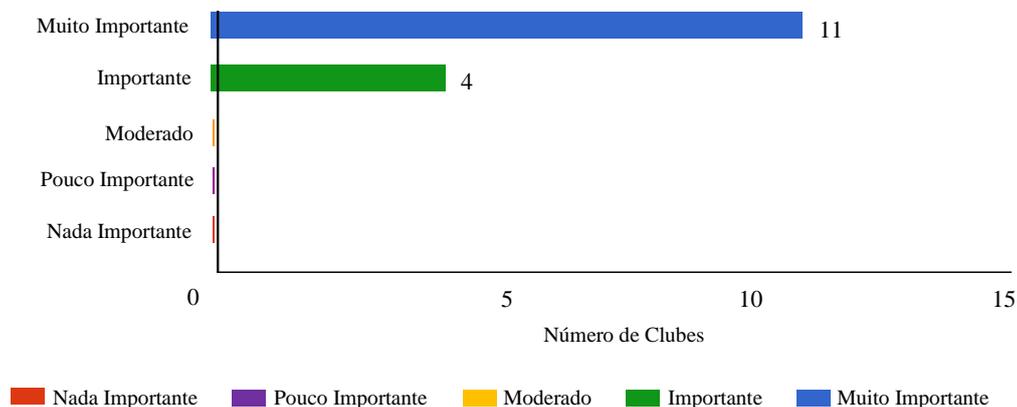


Gráfico 19. Grau de importância atribuído pelos clubes à comunicação externa no momento de gestão de uma crise

Fonte: Adaptado de Google Forms

Neste seguimento, questionou-se também quais as estratégias utilizadas para a gestão da comunicação externa, em situação de crise. De todas as estratégias apresentadas, conforme o gráfico 20, verificou-se que claramente há uma que sobressai e que foi mencionada por 66,7% (dez clubes), “Conteúdo direcionado para públicos específicos (Ex: adeptos, stakeholders, colaboradores)”. Todas as outras foram referenciadas, embora em número reduzido, à exceção da “Assessoria de imprensa (produção de conteúdos editoriais que ajudem a organização a tomar uma posição no mercado)”, que não foi mencionada por nenhum dos 15 clubes em estudo.

### Estratégias utilizadas pelos clubes para a gestão da comunicação externa em situação de crise



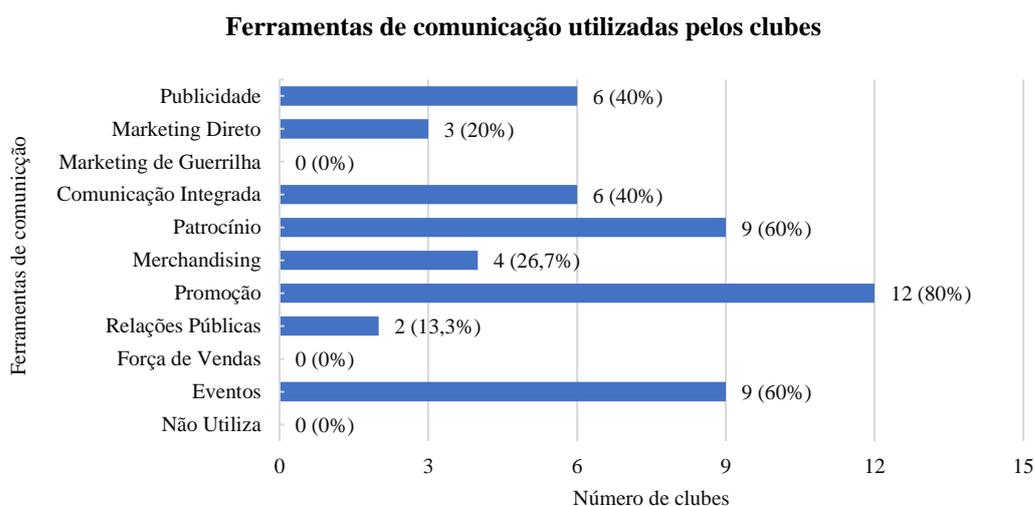
Gráfico 20. Estratégias utilizadas pelos clubes para a gestão da comunicação externa em situação de crise

Fonte: Adaptado de Google Forms

Importante referir ainda o seguinte facto de, em ambas as comunicações, interna e externa, todos os clubes responderam como “Muito Importante” ou “Importante” à respetiva comunicação. No entanto, houve clubes que mesmo considerando essa importância, quando questionados sobre as estratégias utilizadas, referiram que nenhuma destas estratégias foi utilizada, mas também não apresentaram outra estratégia diferente, na opção de resposta aberta “outra” que tinham disponível.

Particularmente para a comunicação com o público, adeptos e partes interessadas, há diversas ferramentas de comunicação que os clubes podem e devem utilizar. Na presente investigação procurou-se analisar quais as diferentes ferramentas utilizadas, quer por clubes que possuem ambas as equipas, masculina e feminina, quer pelos clubes que possuem apenas ou equipa masculina ou equipa feminina. Assim, procurou-se saber qual a ferramenta mais utilizada, através da Questão 1 da Secção Estratégias de Comunicação, e da Questão 2 da Secção Estratégia de Comunicação Integrada e da Secção Estratégia de Comunicação Diferenciada.

Numa análise geral aos clubes, de acordo com o gráfico 21, a maioria identifica como sendo a ferramenta de comunicação mais utilizada, a “Promoção (atividades que envolvem a divulgação da marca, da empresa ou dos produtos e serviços)”, selecionada por 80% (12 clubes), logo seguida do “Patrocínio” e dos “Eventos”, 60% (9 clubes) cada. As restantes ferramentas foram também referidas por alguns clubes, em menor número, exceto o “Marketing de Guerrilha (estratégia focada na publicidade criativa e pouco convencional de um produto ou serviço)” e a “Força de Vendas (estratégia que tem como foco solucionar as necessidades do cliente, garantindo a sua satisfação)” que não apresentaram qualquer seleção por parte dos clubes.

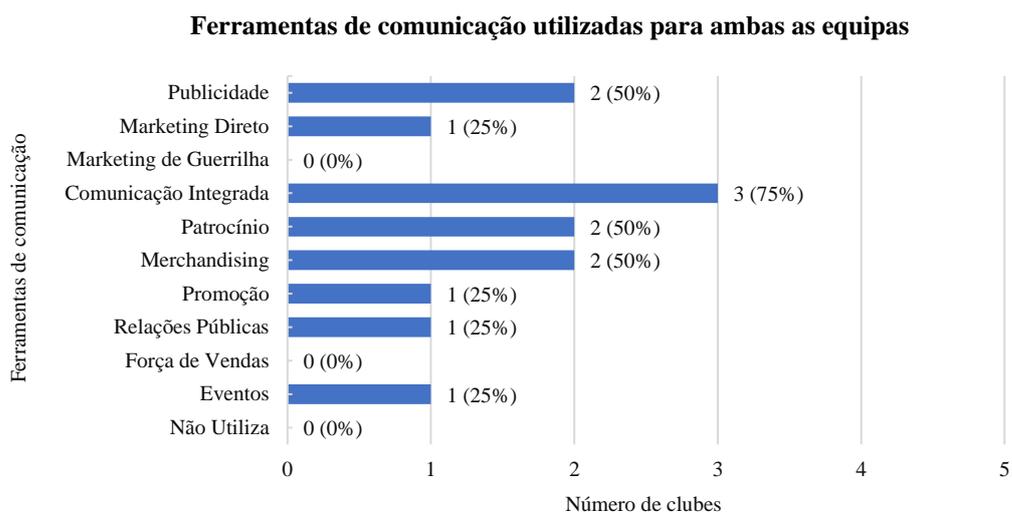


**Gráfico 21.** Ferramentas de comunicação utilizadas pelos clubes

*Fonte:* Adaptado de Google Forms

Especificando um pouco o tipo de ferramentas de comunicação utilizadas mediante cada clube, e as possíveis diferenças entre género, através dos clubes com ambas as equipas, masculina e feminina, na sua estrutura, ou de terem apenas uma delas, ou masculina ou feminina, é feita também uma análise nesse mesmo aspeto para verificar as diferenças encontradas, caso as haja, em ambas as situações.

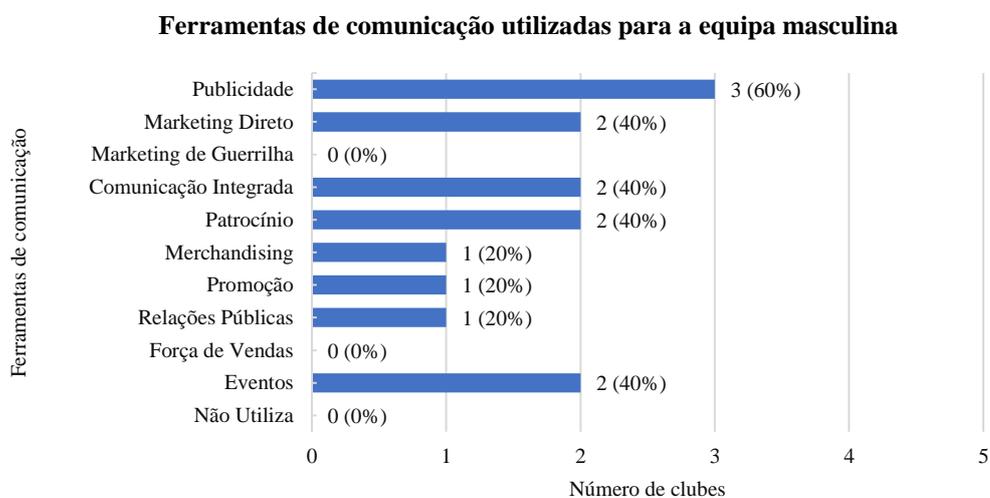
Nos clubes que apresentam as duas equipas, masculina e feminina, na sua estrutura, a ferramenta dita como mais utilizada, consoante o gráfico 22, é a “Comunicação Integrada (estratégia que engloba vários canais de comunicação)”, 75% (3 clubes). Logo de seguida refere-se a “Publicidade”, “Patrocínio” e “Merchandising (criação de uma solução interessante para o consumidor que ao mesmo tempo gere lucro para a empresa)”, 50% (2 clubes), como as segundas mais importantes. O “Marketing de Guerrilha (estratégia focada na publicidade criativa e pouco convencional de um produto ou serviço)” e a “Força de Vendas (estratégia que tem como foco solucionar as necessidades do cliente, garantindo a sua satisfação)” não foram mencionadas como ferramentas utilizadas pelos clubes com ambas as equipas.



**Gráfico 22.** Ferramentas de comunicação utilizadas para ambas as equipas

*Fonte: Adaptado de Google Forms*

Nos clubes que apresentam apenas equipa masculina a ferramenta mais utilizada, de acordo com o gráfico 23, é a “Publicidade”, 60% (3 clubes), seguindo-se do “Marketing Direto (ex: email marketing, sms marketing, cupões de desconto)”, da “Comunicação Integrada (estratégia que engloba vários canais de comunicação)”, do “Patrocínio” e dos “Eventos”, 40% (2 clubes) cada. Mais uma vez, apenas o “Marketing de Guerrilha (estratégia focada na publicidade criativa e pouco convencional de um produto ou serviço)” e a “Força de Vendas (estratégia que tem como foco solucionar as necessidades do cliente, garantindo a sua satisfação)” não se apresentam como uma ferramenta utilizada pelos clubes.

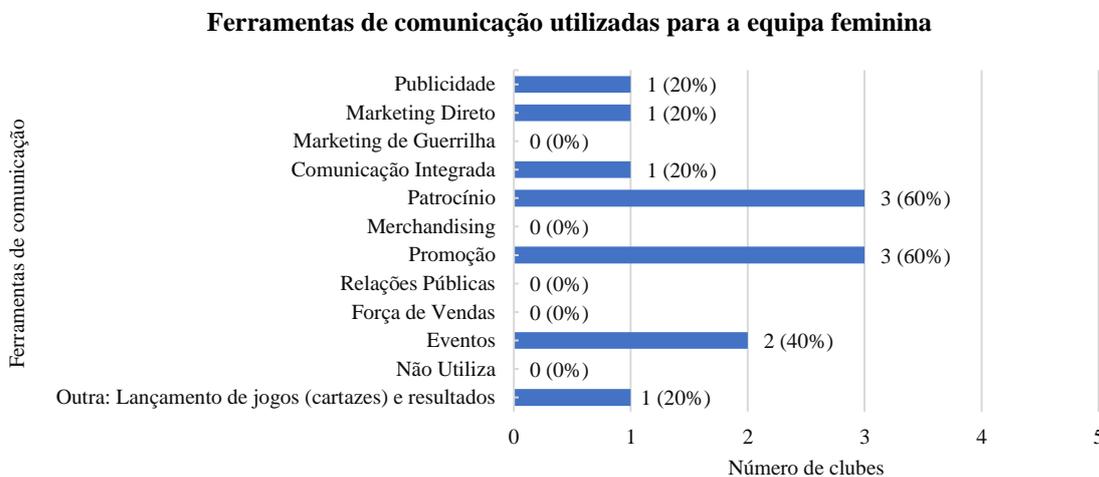


*Gráfico 23. Ferramentas de comunicação utilizadas para a equipa masculina*

*Fonte: Adaptado de Google Forms*

Nos clubes apenas com equipa feminina na sua estrutura, conforme apresentado pelo gráfico 24, claramente o “Patrocínio” e a “Promoção (atividades que envolvem a divulgação da marca, da empresa ou dos produtos e serviços)”, 60% (3 clubes), são as ferramentas mais utilizadas. No caso do feminino, para além do “Marketing de Guerrilha” e da “Força de Vendas”, também o “Merchandising” e as “Relações Públicas” não são utilizadas pelos clubes.

Neste caso específico das ferramentas de comunicação utilizadas para as equipas femininas, houve um clube que apresentou, o “Lançamento de jogos (cartazes) e resultados” como outra opção de ferramenta de comunicação.

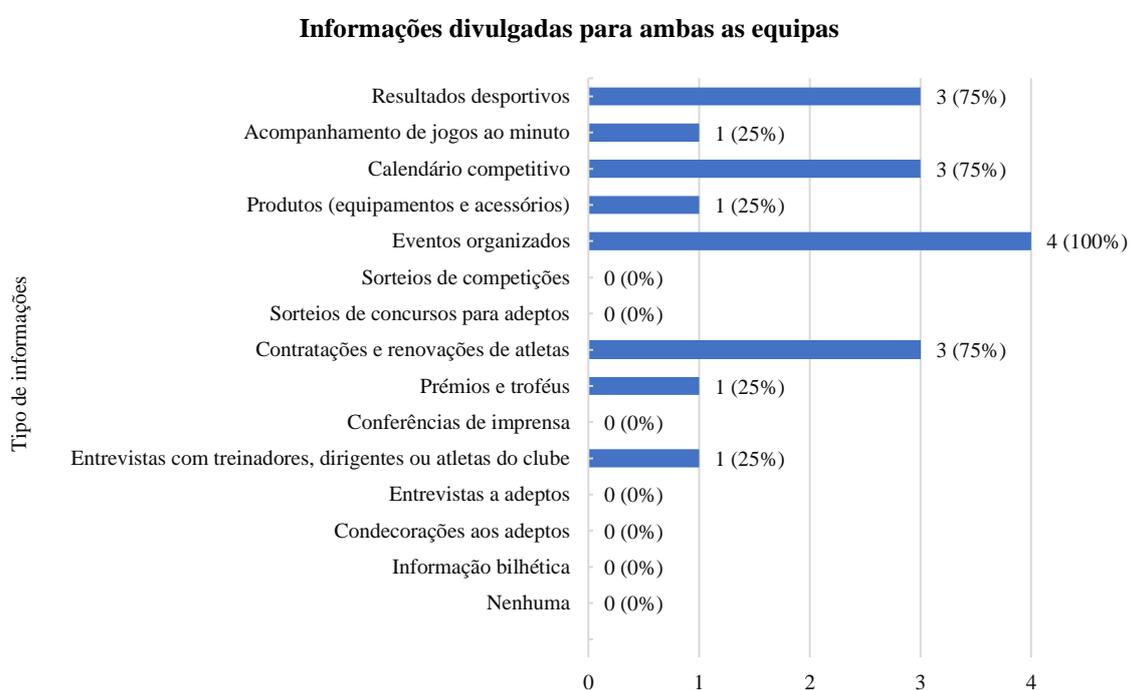


**Gráfico 24.** Ferramentas de comunicação utilizadas para a equipa feminina

*Fonte:* Adaptado de Google Forms

Neste seguimento do referido anteriormente, questionando um pouco as possíveis diferenças de género na abordagem às equipas masculina e feminina, procurou-se saber quais os conteúdos que os clubes publicam quer para as equipas masculinas, quer para as femininas, e se, caso tenham ambas as equipas, se os conteúdos publicados são os mesmos ou se há diferenças. Analisaram-se assim a Questão 1 da Secção Estratégia de Comunicação Integrada, e as Questões 1 e 3 da Secção Estratégia de Comunicação Diferenciada.

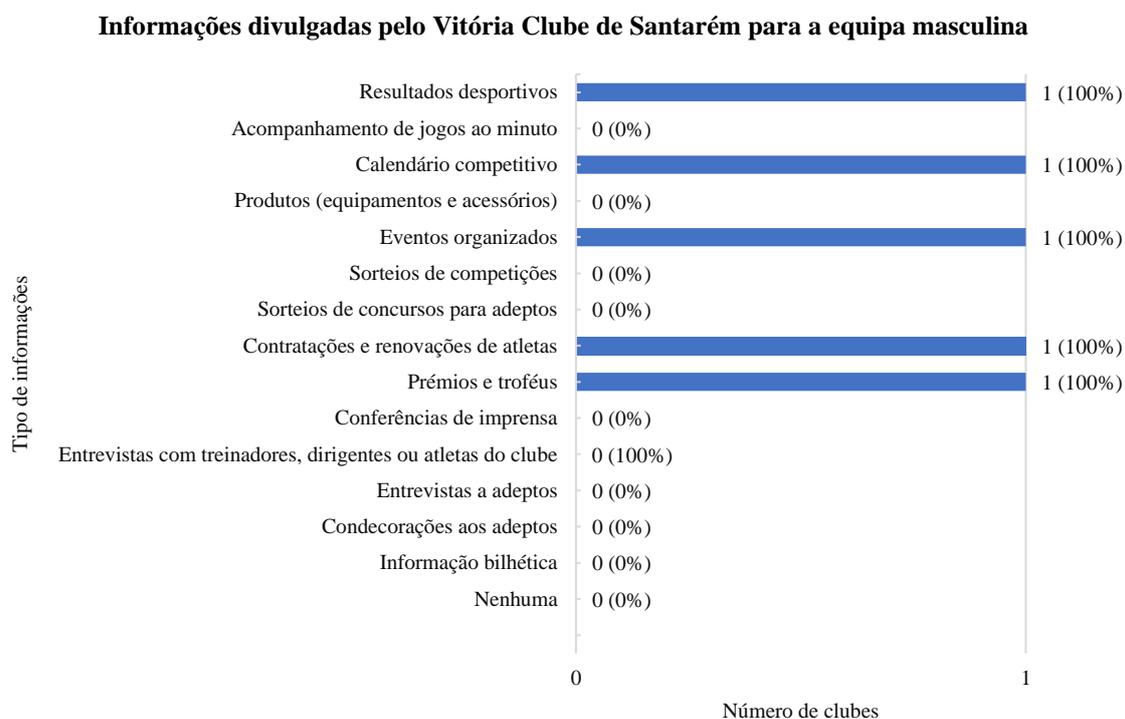
Verificou-se, perante o gráfico 25, que, dos 5 clubes que têm equipa masculina e feminina, quatro deles revelam que as informações divulgadas são as mesmas para ambas as equipas. Para estes, a informação divulgada mais frequente são os “Eventos organizados”, 100% (4 clubes). De seguida, os clubes referem os “Resultados desportivos”, o “Calendário competitivo” e as “Contratações e Renovações”, 75% (3 clubes), como algumas das informações também divulgadas com alguma frequência. Os “Sorteios de competições”, os “Sorteios de concursos para adeptos”, as “Conferências de imprensa”, as “Entrevistas a adeptos”, as “Condecorações aos adeptos” e a “Informação bilhética” não são informações que os clubes divulguem.



**Gráfico 25.** Informações divulgadas para ambas as equipas

*Fonte:* Adaptado de Google Forms

No entanto, há um clube que revelou que as informações divulgadas são diferentes para a equipa masculina e para a equipa feminina. Neste caso, para a equipa masculina, o clube em questão, o Vitória Clube de Santarém, indica que as informações divulgadas são os “Resultados desportivos”, o “Calendário competitivo”, os “Eventos organizados”, as “Contratações e renovações” e os “Prémios e troféus”, conforme apresentado no gráfico 26.



**Gráfico 26.** Informações divulgadas pelo Vitória Clube de Santarém para a equipa masculina

*Fonte:* Adaptado de Google Forms

Para a equipa feminina, as informações divulgadas são as mesmas que para a masculina, acrescido das informações de “Sorteios de competições”, como demonstrado no gráfico 27.



**Gráfico 27.** Informações divulgadas pelo Vitória Clube de Santarém para a equipa feminina

*Fonte:* Adaptado de Google Forms

Por fim, ao terminar o questionário, tentou-se ainda saber junto dos clubes, quais os aspetos que consideram ser os maiores obstáculos para que haja uma melhor intervenção no campo das estratégias de comunicação utilizadas pelos clubes distritais, questionando-os desta mesma questão. Os clubes referiram que as principais dificuldades são a falta de recursos financeiros, humanos e materiais, preço dos profissionais para esta área, falta de colaboradores dedicados à área, falta de conhecimento sobre a existência e aproveitamento de ferramentas, e os custos inerentes a essa comunicação, falta de infraestruturas próprias, falta de apoios (investimentos), falta de disponibilidade de recursos humanos para desempenhar essa função e falta de investimento em profissionais na área.

## 7. Validação das hipóteses da investigação

Neste ponto, é feita uma análise às hipóteses previamente definidas, analisando a sua validação ou rejeição.

H1: O número de funcionários do clube influencia positivamente a criação de um departamento de marketing nos clubes.

No seguimento da análise de resultados que foram apresentados, pressupõe-se que, nesta hipótese 1, quanto maior o número de funcionários do clube, maior é a probabilidade de haver um departamento de marketing e comunicação. Assim, verificou-se que a grande maioria dos clubes que tem um número de funcionários igual ou abaixo de 10, não apresenta departamento de marketing e comunicação. Para consolidar mais a justificação a esta hipótese tem-se ainda o seguinte facto. Os dois clubes com maior tamanho, entre 51 e 100 funcionários/colaboradores, são também os dois clubes que apresentam departamento de marketing e comunicação na sua estrutura. Conclui-se assim, que a **Hipótese 1 é validada**, o número de funcionários influencia positivamente a existência de um departamento de marketing e comunicação nos clubes.

H2: A rede social *Facebook* é a mais utilizada pelos clubes do que as restantes redes sociais.

Os resultados para análise da hipótese 2 foram claros, a totalidade dos clubes em estudo está presente na rede social *Facebook*, ao contrário do que acontece com as restantes redes sociais, onde algumas não têm sequer nenhuma presença registada. Assim, a **Hipótese 2 é validada**, o *Facebook* é a rede social mais utilizada pelos clubes, em detrimento das restantes redes sociais.

H3: Nenhum clube possui um plano de gestão de pré-crise, durante a crise e pós-crise.

A questão acerca da existência de planos de gestão de pré, durante e pós-crise ditou resultados distintos. No plano de gestão de pré-crise, verificou-se que 73,3% dos clubes não têm plano e apenas 26,7% têm um plano definido. No plano de gestão durante a crise, a situação foi precisamente o oposto, 73,3% revelaram ter um plano a ser aplicado durante a crise e 26,7% revelaram não ter. Por último, na gestão de pós-crise, voltou a verificar-se o mesmo que na gestão de pré-crise, 73,3% referem não ter um plano definido, enquanto 26,7% referem ter um plano previamente definido para esta situação. Contextualizando, apenas quatro dos quinze clubes referiram não ter qualquer tipo de plano para as três fases, sendo que, todos os outros referiram sempre ter pelo menos um deles, dois, ou mesmo os três planos para os três momentos de crise. A **Hipótese 3 é assim não validada**, em todos os tipos de planos, pré, durante e pós, houve clubes a referirem ter planos de gestão para os distintos momentos da crise.

H4: Todos os clubes desenvolveram ações quanto à gestão da comunicação interna (em teletrabalho) e externa durante a situação de crise.

Em resposta final à hipótese em estudo concluiu-se que nem todos os clubes desenvolveram ações para a gestão da sua comunicação interna e externa. Dos quinze clubes, efetivamente a maioria (dez clubes), desenvolveu ações em ambas as comunicações, mas houve clubes que não desenvolveram a comunicação interna (dois clubes) e houve ainda três clubes que não desenvolveram ações para nenhuma das duas comunicações. **A Hipótese 4 é não validada**, nem todos os clubes desenvolveram ações quanto à gestão da comunicação interna (em teletrabalho) e externa durante a situação de crise.

H5: O patrocínio é mais utilizado pelos clubes do que as restantes ferramentas de comunicação.

Numa análise geral, sem diferenciar géneros, a “Promoção” é a ferramenta mais utilizada. Para os clubes que possuem ambas as equipas, masculina e feminina, a estratégia mais utilizada é a “Comunicação Integrada”, para os clubes apenas com equipa masculina é a “Publicidade” a ferramenta mais principal, e para os clubes apenas com equipa feminina são a “Promoção” e o “Patrocínio” as ferramentas mais utilizadas. Só os clubes apenas com equipa feminina é que referiram o “Patrocínio” como uma das ferramentas de comunicação mais significativa. **A Hipótese 5 é assim não validada**, o “Patrocínio” não é a ferramenta de comunicação mais utilizada pelos clubes.

H6: Os clubes que têm equipas de ambos os géneros publicam conteúdos diferentes para a sua equipa masculina e feminina.

Os clubes com equipa masculina e equipa feminina não publicam exatamente as mesmas informações. Muitas delas são comuns às duas equipas, mas há uma informação dos “Sorteios de competições” que só é divulgada para o feminino. **A Hipótese 6 é assim não validada**, os clubes, para a equipa feminina, publicam mais informação acerca de outro tema, “Sorteios de competições”, do que publicam para a equipa masculina.

## 8. Discussão

O ponto de partida para esta investigação, tendo em conta o problema inicialmente definido, “Quais os obstáculos, e de que forma estes influenciam as estratégias de comunicação definidas pelos clubes distritais para manter o contacto com a sua massa associativa, quer para o futsal masculino quer para o futsal feminino?”, e o principal objetivo “identificar quais as estratégias de comunicação que os clubes distritais de futsal utilizam para manter o contacto com a sua massa associativa e perceber se estas, que os clubes dizem aplicar, correspondem ao que realmente é transmitido para o exterior, para os adeptos”, foi definir as variáveis e hipóteses possíveis para responder ao estudo.

Após uma fundamentação bibliográfica profunda do tema em questão, procurou-se perceber estas estratégias de comunicação utilizadas pelos clubes, e se estas informações que estes revelam ter e transmitir, são realmente o que acontece na realidade, quer em tempos de pandemia, quer em tempos ditos “normais”. Para tal, procedeu-se a uma investigação pormenorizada de todos os conteúdos publicados e divulgados nos diversos meios de comunicação, em que os clubes estão presentes, entre março de 2020 e maio de 2022.

Os resultados obtidos do questionário foram assim analisados e comparados com a recolha de dados realizada, de cerca de dois anos e dois meses, para assim perceber se o que é transmitido para os adeptos é realmente o que os clubes referem que fazem e referem no questionário aplicado. Começou-se assim por fazer uma análise e comparação primária à presença dos clubes nos diversos meios de comunicação, em ambas as pesquisas. Iniciando pelos clubes que possuem ambas as equipas, masculina e feminina, na sua estrutura, no caso da ADRC Penaverdense, todas as informações coincidem à exceção do *site* que, realmente existe, mas pensa-se não ter sido referido pelo clube no questionário por estar desatualizado e não ser utilizado para qualquer tipo de publicação. O Club Futsal Sabugal, conforme análise, tem canal do clube na plataforma digital *Eleven*, no entanto não foi referido como um dos meios de comunicação utilizados. Pelo conhecimento tido, pensa-se que isto acontece porque inicialmente eram feitas transmissões em direto de diversos jogos do clube, mas a determinado momento começou a haver alguns problemas técnicos, ao nível de rede móvel essencialmente, e pensa-se assim que esta possa ter sido uma possível razão da não colocação desta plataforma como um meio de comunicação utilizado. O GD Mêda tem canal na plataforma digital *Eleven* mas não refere ter talvez por não fazer publicações neste, apenas estão as gravações do clube visitado pelo GD Mêda. O Vitória Clube de Santarém, um clube da distrital de Santarém, que esta época esteve protocolada e disputada em conjunto com Castelo Branco, pelo reduzido número de equipas em ambos os distritos, apresenta também conta na plataforma digital *Eleven*, mas apenas são mostrados jogos

enquanto visitante, isto porque, quando o adversário filma o jogo tem que selecionar o nome do clube e automaticamente os jogos ficam disponibilizados nos canais de ambas as equipas. No questionário, revelaram ainda ter um jornal/revista digital ou impresso, no entanto não foi encontrada. Apenas foi encontrado, por diversas vezes e para diversos clubes, jornais, *sites* relativos às câmaras municipais onde os clubes pertencem e muitos clubes assumem esse mesmo meio de comunicação da câmara como “seu”, por estes divulgarem as informações relativas ao clube. A Juventude Ouriense, de todos os clubes, foi o mais completo, no entanto, muitas informações não foram encontradas por mim, enquanto investigadora e também acabando por passar pelo papel de público ao pesquisar nos diversos meios de comunicação disponíveis. Este clube refere no questionário ter *TikTok*, mas não foi encontrado nas diversas tentativas de procura, com e sem abreviaturas, por todos os nomes possíveis ligados ao clube. Referem ter também *Youtube*, sendo que neste caso, o encontrado foi um canal de um jornal local (Ourém) com canal no *Youtube* que divulga as informações e notícias do clube. Neste caso, não é descartada a possível hipótese de haver um protocolo com este canal local, eventualmente, que levou assim o clube a assumir ter como canal de comunicação o *Youtube*. Referem também ter um jornal/revista digital ou impressa que está exatamente na mesma situação do *Youtube*, com um eventual protocolo ou divulgação pela câmara municipal local. Por último, a aplicação móvel digital que não foi encontrada mas foi referida a sua existência por parte do responsável no questionário. Em todos os clubes, as redes sociais foram o meio de comunicação que coincidiu em ambas as pesquisas.

Nos clubes apenas com equipa masculina na sua estrutura, no SC Sabugal verificou-se que este tem *site* oficial, mas no entanto como não está atualizado, não foi colocado pelo clube no seu questionário. Revelam ter *Instagram*, mas este não foi encontrado também. A ED Carlos Franco coincide em todos os canais de comunicação analisados e referidos pelos próprios. O GDR Lameirinhas tem efetivamente *site* oficial, mas este não está atualizado, daí pensar-se não ter sido colocado, assim como plataforma digital *Eleven*, que também não foi referida pelo clube. Na realidade, o canal do clube na plataforma está criado, mas não tem qualquer tipo de uso por parte do mesmo. O mesmo acontece com o GCR Casal de Cinza relativamente à plataforma digital *Eleven*. Em todos os clubes, à exceção do *Instagram* do SC Sabugal que não foi encontrado, todas as redes sociais coincidem em ambas as pesquisas.

Para os clubes apenas com equipa feminina na sua estrutura, O CCDR Vila Cortês do Mondego coincide em toda a informação. No caso da APADCS Guarda 2000 verificou-se a existência de uma conta de *Instagram* criada, mas esta não foi referida no questionário, pensa-se também por não ter qualquer tipo de manutenção. O canal na plataforma digital *Eleven* deste clube também não foi referido pelo mesmo, mas verifica-se que tem conta na plataforma, apesar de não ter

qualquer tipo de publicação. Na ACD Estrela de Almeida acontece também o mesmo que o clube anterior, mas neste caso relativamente ao seu *site* e canal na plataforma digital *Eleven*. O GD Valverde coincide em todo o tipo de informações em ambas as pesquisas e análises. Mais uma vez, à exceção da APADCS Guarda 2000 que o *Instagram* existe mas não está atualizado, todas as redes sociais coincidem em ambas as pesquisas.

Houve ainda dois clubes, que não autorizaram a divulgação de informação do questionário, pelo que apenas apresenta-se uma análise geral mantendo a confidencialidade do clube. Relativamente a estes dois clubes pode-se referir que um deles tem *site* oficial mas está ligado a outro organismo da respetiva zona, o outro clube possui também *site* e canal de *Youtube*, estando estes apenas criados e completamente desatualizados.

Relativamente aos conteúdos publicados por todos os quinze clubes a estudo, sete deles coincidem em todos os conteúdos analisados e identificados pelos próprios, sendo que outros revelam apenas uma ou outra informação que não publicam, como o acompanhamento de jogos, ou sorteios das competições, ou produtos para venda, ou entrevistas, ou eventos realizados ou calendários de jogos. De um modo geral, a informação recolhida através dos canais de comunicação e a informação analisada através do questionário coincidem maioritariamente.

Feita esta análise comparativa entre toda a informação, recolhida e analisada do questionário, questionaram-se os resultados à veracidade das hipóteses previamente analisadas. Verificou-se que das 6 hipóteses, apenas as hipóteses 1 e 2 foram validadas, as restantes foram não validadas. Veja-se agora o porquê e o que poderá estar por trás dessa não validação. A Hipótese 3 não foi validada uma vez que esta referia que nenhum clube apresentava um plano de gestão de pré, durante e pós-crise. O mesmo não se verificou como foi possível perceber anteriormente. Por trás deste resultado pensa-se que o aparecimento da *COVID-19* possa ter influenciado, essencialmente na criação de planos durante e pós-crise. Os clubes viram-se obrigados, de alguma forma, a lidar com esta situação e a encontrar formas de aguentar e superar as possíveis contrariedades que poderiam surgir com a pandemia, como a suspensão das atividades desportivas. Outra questão importante de referir em que foi obtido conhecimento por um dos inquiridos, e que pode levantar a questão de se aconteceu o mesmo com algum dos outros inquiridos foi, que estes planos de gestão de durante e pós-crise não foram especificamente planos definidos previamente, mas sim orientações delineadas e fornecidas pelas Associações Distritais com linhas orientadoras de como gerir e atuar nestas situações de crise e pós-crise e para, pouco a pouco, iniciarem a retoma da atividade desportiva, minimizando o máximo possível de prejuízo nos clubes, quer ao nível financeiro, quer ao nível de recursos, materiais e humanos. A Hipótese 4 foi também uma das hipóteses não validadas, pois verificou-se que nem todos os clubes realizaram ações de

comunicação, interna e externa. Este facto pensa-se que pode ser explicado pela escassez de recursos humanos, materiais e falta de profissionais realmente sabedores da área. Como aliás, foram alguns dos obstáculos referidos pelos clubes, como será referido mais à frente. Outra possível explicação pode ser mesmo o alheamento dos responsáveis dos clubes, relativamente a esta questão, tendo havido mesmo paragem total de atividade, interna e externamente, sem haver qualquer tipo de dinâmicas desenvolvidas. A Hipótese 5 que refere o “Patrocínio” como a ferramenta mais utilizada pelos clubes foi claramente não validada. Apenas se verificou nos clubes só com feminino, e ainda assim aliada com a “Promoção”, no seu grau de importância relativamente às ferramentas utilizadas. Aqui, claramente levanta-se a velha questão da diferença de géneros, ora vejamos: clubes com ambas as equipas – “Comunicação Integrada”, clubes só com equipa masculina – “Publicidade”, e clubes só com equipa feminina – “Promoção” e “Patrocínio”. O masculino continua ainda a ser muito mais apoiado, essencialmente financeiramente, e o aparecimento da “Publicidade” como a ferramenta mais utilizada não é de estranhar. Os clubes fazem enorme uso da publicidade, mesmo com recursos físicos, através de cartazes, *outdoors*, e os colaboradores e apoios ajudam muito nesta divulgação, oferecendo mesmo este meio de publicidade e dando-se a conhecer também através do futsal masculino, nos cartazes e *outdoors* por exemplo. A “Publicidade” é utilizada para persuadir e incentivar ainda mais o público-alvo a “consumir”, chegar, neste caso, a estar presente nos pavilhões ou a ajudar as equipas. No caso do futsal feminino, a situação é bem diferente, e tem que se recorrer à “Promoção”. Esta técnica é utilizada para atingir os consumidores, criando expectativas em relação ao produto. Neste caso específico, o produto é exatamente o futsal feminino levar o consumidor a “consumir” o futsal feminino, criar expectativa e assim levar o consumidor/público a querer ver o futsal feminino. A “Promoção” está associada à divulgação de um novo produto, e isso ainda acontece com o futsal feminino, com as raparigas a jogarem futsal, ainda é uma novidade, apesar do desenvolvimento nos últimos anos. A “Promoção” é uma ferramenta utilizada pelos clubes como forma de tentar a aceitação do público no futsal feminino, como muito se tem ouvido, e cada vez mais, os clubes apostam na promoção do futsal feminino, através de treinos de captação, de observação, atividades lúdicas para captar possíveis atletas, por exemplo. O “Patrocínio” é também utilizado pelos clubes com equipa feminina, no mesmo seguimento da ferramenta anteriormente referida. Com o futsal feminino em desenvolvimento, é essencial que haja apoios e, embora em muito menor número do que o futsal masculino, este “Patrocínio” é muito utilizado pelos clubes com equipa feminina, nem que seja para aquisição de equipamentos ou material de treino, financiado por estes patrocínios. Maioritariamente, e com conhecimento de um pouco da realidade de alguns clubes do distrito da Guarda, para além dos apoios dos municípios, por vezes é difícil ter-se mais do que um ou dois patrocínios. Há ainda muita reticência quanto ao

investimento e apoio por parte das empresas nos clubes ou equipas femininas. Face a esta realidade é natural que se tenha verificado que a hipótese 5 tenha sido não validada. A Hipótese 6 não foi validada apenas pelo simples facto dos clubes com ambas as equipas publicarem mais informação para a equipa feminina do que para a masculina, especificamente, os “Sorteios de competições”. Isto acontece, pensa-se, um pouco também pelo referido anteriormente, para aumentar a divulgação do futsal feminino. Face ao elevado aumento do género feminino na prática da modalidade, mas que muitas vezes não sabem sequer que o podem fazer, ou que há equipas ou clubes para onde podem entrar e praticar, os clubes que fortemente se interessam pelo futsal feminino, e não apenas pelo masculino, procuram fazer-se chegar ao máximo ao público, dando a conhecer resultados e sorteios de competições também. Muitos destes sorteios até, de torneios de início ou fim de época, onde novas atletas podem entrar, e experimentar, sem qualquer compromisso.

Sabendo-se de todos os constrangimentos e dificuldades que os clubes distritais vivem muitas vezes para “sobreviverem” e se manterem de pé, questionou-se os mesmos exatamente no sentido de perceber quais os maiores obstáculos que estes enfrentam, com que se deparam e que os impede de atuar de uma forma mais rigorosa e mais ativa no campo das estratégias de comunicação e até no seu funcionamento geral como entidade desportiva. Numa visão geral, todos se debruçaram e referiram a escassez de recursos, essencialmente financeiros e humanos que, conseqüentemente, leva à escassez de recursos materiais. Todos os obstáculos encontrados, vai ao encontro desta visão geral e de respostas que tem vindo a ser apresentado, falta de recursos, leva a uma insistente procura de apoios, utilizando a promoção e a publicidade, procurando o apoio de patrocínios, para que consigam aumentar o seu leque de colaboradores e profissionais que os auxiliem nos diversos ramos, entre eles os departamentos de marketing e comunicação. Estes departamentos são maioritariamente geridos pelo presidente, o treinador do clube, às vezes até atletas, sem qualquer tipo de remuneração muitas das vezes, fazendo-o apenas por gosto, interesse na área, por vontade em manter o clube/equipa viva e presente para todos os seus adeptos, familiares e amigos.

Procurou-se ainda fazer uma relação com a literatura, com estudos idênticos, para perceber se estes resultados têm alguma semelhança até com estudos de maior dimensão ou se foram apenas resultados isolados, num contexto de futsal distrital. Num estudo de Pedroto *et al.* (2017), foi feita uma investigação num clube do Campeonato Brasileiro de Futsal, o Assoeva Futsal, em que se procurou saber, neste caso, quais as estratégias de marketing que proporcionam visibilidade a uma equipa de futsal no Rio Grande do Sul. O estudo foi também feito através de entrevista a seis elementos entre eles presidente, vice-presidente, treinador, jogador, patrocinador e adepto. Nos resultados deste estudo, há a realçar a resposta do presidente, que refere que algumas das

ferramentas de marketing existentes são executadas pelos próprios colaboradores, não havendo um departamento especializado. O presidente refere ainda que na sua opinião era importante ter um profissional para desenvolver este tipo de tarefas nesta área. O mesmo acontece com o estudo desta dissertação e com a opinião dos clubes distritais da Guarda, Castelo Branco e Santarém. As redes sociais são sem dúvida o principal meio de contacto com os adeptos e os departamentos de marketing e comunicação, maioritariamente não existem, sendo o trabalho desenvolvido por colaboradores ou pessoas ligadas aos clubes, havendo ainda sido referido nos obstáculos, que realmente é essencial haver mais profissionais da área. O adepto entrevistado, quando questionado sobre os pontos positivos desenvolvidos pelo clube, referiu que as redes sociais têm um papel importante no contacto com o público, o que vai ao encontro também do que aconteceu no presente estudo desta dissertação. O vice-presidente do Assoeva Futsal refere também, no estudo analisado, que quem desenvolve esta área é a direção do clube, o que mais uma vez vai ao encontro dos resultados obtidos neste estudo de mestrado. O mesmo acontece quando refere que lhe parece haver um desconhecimento acerca das ferramentas e estratégias de marketing, o que é natural de acontecer face à não formação nesta área, o que acontece muitas vezes, tal como ocorre na presente investigação. Quando questionados sobre as iniciativas de divulgação e presença para o público, os entrevistados referem que o foco está essencialmente na procura de aumentar os recursos financeiros, através de rifas, procura de patrocinadores e campanhas de adesão de sócios. A presença em jornais e média local são também referidos como muito importantes na divulgação do clube de futsal. Aspetos estes também destacados pelos clubes da distrital da Guarda, Castelo Branco e Santarém ao nível dos recursos financeiros, campanhas, promoção, divulgação e presença nos média locais, que cada vez mais se procura fazer, através das rádios locais, jornais e canais de televisão local, naturalmente associados aos municípios, maioritariamente.

De acordo com outro estudo recente, desta vez feito em Portugal, um estudo de Rocha (2020) com o tema “As campanhas de Marketing da Federação Portuguesa de Futebol e a Reputação das Modalidades de Futebol em Portugal”, procurou-se saber, entre outras coisas, qual o papel das redes sociais no desporto e se existem diferenças em termos de comunicação e de reputação nas modalidades, em equipas femininas e masculinas. Relativamente à questão das redes sociais, no estudo de Rocha (2020), os inquiridos referem que claramente as redes sociais são o meio de comunicação mais presente e fácil atualmente, pelo baixo custo, pela fácil utilização, e sobretudo porque, em modalidade em que o retorno financeiro não é tido ou não é tão elevado, as redes sociais são claramente uma forma fácil e eficaz de manter a notoriedade e conhecimento dos clubes, bem como maior proximidade com os seus adeptos, através de campanhas de comunicação que nestes meios se tornam baratas e imediatas. Ainda no estudo comparativo, outro entrevistado

refere que não se pode comparar o feminino com o masculino, assim como o futebol com o futsal, porque claramente estão em dimensões diferentes, apesar de haver um esforço por parte da FPF para que haja mais e mais praticantes e para fazer crescer as outras modalidades como o futsal. Mais uma vez, também neste estudo de Rocha (2020), são encontradas semelhanças com a presente investigação do futsal distrital da Guarda, Castelo Branco e Santarém, onde, como já referido anteriormente, as redes sociais são claramente o meio mais acessível, eficaz e de rápida transmissão de informação para com os adeptos e público em geral. À semelhança do estudo, também na presente investigação se pode verificar esta diferença entre géneros, essencialmente ao nível das informações divulgadas e nas ferramentas utilizadas, como foi referido. O estudo do autor anteriormente mencionado apresenta ainda uma questão pertinente que revela que relativamente ao futsal, foi definida uma estratégia de comunicação por parte da FPF com o objetivo de comunicar de uma forma global, ou seja, alterando o logótipo identificativo das competições de modo que seja igual em todas as competições (masculino e feminino), mudando apenas a descrição. Esta questão vai também ao encontro do que foi referido e acontece com a presente investigação, onde confirma-se que clubes com ambas as equipas utilizam o mesmo logótipo, mudando apenas a descrição para referenciar as equipas, masculina e feminina, mesmo nas redes sociais, utilizam o mesmo nome, com os mesmos moldes, para o feminino e para o masculino, tentando ao máximo equiparar ambos.

De um modo geral, a literatura vem assim fundamentar e sustentar ainda mais a presente investigação e com a certeza de que é um tema com muita margem de estudo e investigação futura, pois o ramo da tecnologia, comunicação, marketing e o próprio desporto está em constante crescimento, alteração e evolução.

## **9. Considerações finais e propostas futuras de investigação**

A presente investigação teve diversas situações, positivas e menos positivas, que levaram por vezes a questionar-se tudo. Desde o cansaço, por vezes exaustão pela dificuldade de respostas por parte dos clubes, a insistência que teve de ser feita, quer pessoalmente, quer através de terceiros, para chegar a alguém do clube a solicitar uma resposta ao questionário, a análise do questionário, a compreensão de algumas respostas, o porquê desta realidade distrital, o questionar pessoal, ao ser atleta e treinadora num clube distrital, da realidade que vivemos, tudo um pouco fez parte desta investigação e, de uma forma ou de outra, está incluído ao longo de toda esta redação.

Inicialmente pretendeu-se que a investigação fosse uma comparação entre as estratégias de comunicação dos clubes pertencentes ao campeonato nacional de futsal, masculino e feminino, e os clubes pertencentes ao campeonato distrital de futsal, masculino e feminino. O mesmo não foi possível de concretizar em tempo útil, uma vez que dos clubes nacionais inquiridos, apenas foram obtidas respostas de dois clubes, apesar da insistência e da procura em tentar conseguir respostas. Posto isto, decidiu-se encaminhar e focar apenas no futsal distrital, essencialmente da Guarda, com recurso a outros dois distritos para preencher a amostra. Foi analisado detalhadamente, os conteúdos de dois anos e dois meses, durante e após o confinamento causado pela *COVID-19*, dos diversos meios de comunicação onde os clubes estão presentes, para fazer posteriormente uma análise/comparação com os resultados dos questionários enviados para os clubes distritais.

Também na distrital foram encontradas algumas dificuldades na recolha, como a demora nas respostas, a falta de formação específica na área por parte das pessoas que tratam da comunicação do clube, a obrigatoriedade de confidencialidade e não divulgação de resultados do questionário por parte de alguns clubes, que levou a uma escrita mais cuidada, a pouca disponibilidade e conseqüente demora uma vez que os inquiridos têm a sua profissão, sendo os seus cargos no clube/equipa de futsal um *hoobie*, mas felizmente foi possível obter todas as respostas de todos os clubes. Apesar de todas as dificuldades encontradas, houve coisas bastante positivas como, conhecer muito melhor a realidade interna e externa dos clubes da distrital, conhecer, ainda, que através de poucos clubes, a realidade de outros distritos, perceber de que forma tem que se intervir para que os clubes possam ter uma clara evolução neste ramo da comunicação e perceber a existência ou não da diferença de géneros existente, entre clubes com equipas de ambos os géneros, clubes só com equipa masculina e clubes só com equipa feminina. Para além destes pontos, considerados extremamente positivos da investigação, considera-se ainda muito positivo o surgimento de possíveis questões e temas para uma futura investigação, quem sabe para doutoramento.

Ficou e fica a certeza da vontade clara de futuramente partir para a análise dos clubes nacionais da 1ª divisão de futsal que agora não foi possível de concretizar. Para tal, talvez deslocar-se pessoalmente aos clubes será uma forma possível de mais facilmente conseguir respostas, tentando mesmo o agendamento de entrevistas pessoalmente. Com esta análise do panorama distrital feita, fica também a certeza de que é uma análise que pretende-se fazer futuramente, daqui a uns anos, para compreender a evolução ou retrocesso que houve por parte dos clubes, nas estratégias de comunicação, ferramentas e tudo um pouco do que foi analisado agora. Talvez também acrescentar novas questões que possam sustentar o estudo, como perceber de que forma estas estratégias, formas de comunicação e de gestão do clube influenciam a sua reputação junto dos adeptos e do público em geral, abordar pormenorizadamente a existência e influência do patrocínio no seio dos clubes e no seu crescimento interno e externo, analisar semelhanças e diferenças entre a gestão da comunicação interna e externa de clubes da 1ª divisão nacional e do campeonato distrital, e outras questões que possam surgir à medida que o tempo e “os tempos” vão avançando.

## Conclusão

A presente investigação pretendeu identificar quais as estratégias de comunicação de clubes distritais de futsal em tempos de pandemia, fazendo um estudo de caso com os clubes distritais de futsal da Associação de Futebol da Guarda, e alguns clubes da Associação Distrital de Castelo Branco e de Santarém.

Com diversas questões possíveis para análise, o foco foi direcionado para perceber um pouco a estrutura dos clubes ao nível do número de funcionários e de departamento de marketing e comunicação, qual/quais as redes sociais mais utilizadas pelos clubes, quais os canais de comunicação mais utilizados, perceber a existência de planos de gestão de pré, durante e pós- crise, ações desenvolvidas na gestão da comunicação interna e externa, especialmente em tempos de pandemia, quais as ferramentas de comunicação mais utilizadas e perceber quais e se há diferenças de género no que diz respeito aos conteúdos publicados pelas equipas que possuem equipa feminina e masculina na sua estrutura. Analisaram-se ainda os principais obstáculos com que os clubes se deparam e que influenciam a sua intervenção no campo das estratégias de comunicação. Feita esta análise aprofundada das hipóteses de possível resposta ao estudo, verificou-se que nem todas foram validadas. A hipótese 1 e 2 foram validadas, claramente as redes sociais assumem um papel determinante para os clubes, o *Facebook* é sem dúvida a rede social mais utilizada, seguindo-se do *Instagram*. As hipóteses 3, 4, 5 e 6 não foram validadas. Falando especialmente destas afirmações não validadas, é importante analisar e perceber o motivo pelo qual não foram validadas e como torná-las verdadeiras e válida no estudo. A questão da *COVID-19* pode ter influenciado fortemente a criação de planos de gestão durante a crise e pós- crise, uma vez que obrigou os clubes a lidar com esta situação de crise para que conseguissem sustentar e manter a sua estrutura, minimizando ao máximo os riscos. Quanto à comunicação interna e externa nos clubes, é uma análise interessante de se fazer e perceber, talvez num panorama mais nacional, onde clubes com maior e melhor estrutura desenvolvem mais aprofundadamente ambas as comunicações. No entanto, e sendo o meio distrital um meio tão reduzido e pouco desenvolvido, considera-se ser importante que esta comunicação seja feita, quer a nível interno, para que todos os elementos que fazem parte do clube sejam conhecedores e interajam ativamente no desenvolvimento do clube, quer a nível externo, para que consigam ao máximo manter a proximidade dos seus adeptos, que não sendo em tão grande número, é importante mantê-los “ligados” ao clube, informando-os e captando a sua atenção. As ferramentas de comunicação utilizadas pelos clubes foram diversas, ficando o “patrocínio” um pouco para segundo plano, com a “promoção”, “comunicação integrada” e “publicidade” à frente nas preferências de ferramentas de comunicação dos clubes. Com o conhecimento da realidade do distrito da Guarda, em que

promover as equipas, especialmente no futsal feminino, é essencial para a sua evolução, crescimento e desenvolvimento, era expectável que houvesse outras prioridades que não o “patrocínio”, até porque conseguir um patrocinador, especialmente na Guarda, e especialmente para o futsal feminino, torna-se complicado porque apesar da evolução e mudança de mentalidades, o futsal feminino ainda é visto com pouca atenção e seriedade, havendo assim muito poucos apoios, essencialmente financeiros. Neste seguimento das discrepâncias de género, nos clubes com ambas as equipas, masculina e feminina, verificou-se que para a equipa feminina há mais divulgação de conteúdos do que para a masculina. Parece quase uma questão contraditória ao que é referido anteriormente, no entanto, este facto acontece provavelmente por serem clubes que apoiam fortemente o futsal feminino, e em que a equipa feminina é até a imagem do clube e pelo facto da divulgação quanto ao futsal feminino ter de ser maior e mais persistente para se fazer notar do que a do futsal masculino.

A análise comparativa dos dados recolhidos por investigação dos canais de comunicação nos últimos anos com os dados resultantes do questionário realizado, mostraram que há semelhança de conteúdos publicados/divulgados, havendo pequenas variações em alguns conteúdos que alguns clubes não referiram ter, como os *sites*/blogues (por estarem desatualizados ou sem manutenção) e o canal na plataforma digital *Eleven* que muitos não referiram por não colocarem nenhum tipo de informação lá, tendo apenas o nome do clube criado.

Por fim, num paralelismo com a literatura encontrada, verificou-se que esta sustenta os dados que foram recolhidos com esta investigação. Outros autores referem que as redes sociais assumem um papel determinante e são as mais utilizadas pela sua facilidade de utilização, baixo custo e pela rápida divulgação. Refere-se ainda, que de maneira nenhuma se pode comparar a dimensão do futsal masculino com o feminino, tal como não se pode comparar futebol com futsal.

Em suma, o futsal distrital poderá estar no bom caminho, sendo essencial e determinante para a sua evolução que haja mais investimentos, mais apoios, mais ajudas, especialmente no futsal feminino, para que seja possível a criação de novas equipas, proporcionar mais e melhores condições às/aos atletas, às equipas, e mesmo à sua massa associativa. Uma nova investigação fica para análise futura, com um aprofundar destas estratégias de comunicação alargando a outros distritos esta análise, aumentando assim o número da amostra, ou até mesmo fazer um estudo com as equipas do campeonato nacional da 1ª divisão, verificando assim as discrepâncias ou semelhanças com o futsal distrital.

## Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands* (s.e.). The Free Press. <https://www.pdfdrive.com/building-strong-brands-e156626240.html>
- Adolpho, C. (2011). *Os 8P's do Marketing Digital: O Guia Estratégico de Marketing Digital* (1ª ed.). Novatec Editora. [https://www.academia.edu/18342808/Os\\_8\\_ps\\_do\\_marketing\\_digital?fbclid=IwAR3n092zpWjziGIF9k-Q\\_94\\_ZL0fi7oGDdt\\_v6C3yUEENNa\\_EITz45MHY-c](https://www.academia.edu/18342808/Os_8_ps_do_marketing_digital?fbclid=IwAR3n092zpWjziGIF9k-Q_94_ZL0fi7oGDdt_v6C3yUEENNa_EITz45MHY-c)
- Amis, J., Slack, T. & Berrett, T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 250-272. [https://www.researchgate.net/publication/235276781\\_Sport\\_sponsorship\\_as\\_distinctive\\_competence](https://www.researchgate.net/publication/235276781_Sport_sponsorship_as_distinctive_competence)
- Argan, M., Argan, M. T., Köse, H. & Gökalp, B. (2013). Using *Facebook* as a Sport Marketing Tool: A Content Analysis on Turkish Soccer Clubs. *Journal of Internet Applications and Management*, 4 (1), 25-35. <https://doi.org/10.5505/iuyd.2013.74046>
- Argenti, P. A., Howel, R. A., & Beck, K. A. (2005). The Strategic Communication Imperative. *Mit Sloan Management Review*, 46(3), 83-89. <https://cimsec.org/wp-content/uploads/2014/11/SloanMITStratCommImp.pdf>
- Artigo nº 2 da Carta Europeia do Desporto. (1992). <https://ipdj.gov.pt/documents/20123/133814/Carta+Europeia+do+Desporto.pdf/69432aa6-e8e2-ae85-24ce-76cc276d3dda?t=1582815203169>
- Azevedo, A. (2020, janeiro 20). *FPF distinguida nos prémios da Meios e Publicidade*. Federação Portuguesa de Futebol. <https://www.fpf.pt/News/Todas-as-not%C3%ADcias/Not%C3%ADcia/news/25910>
- Ballouli, K. & Hutchinson, M. (2010). Digital-Branding and Social-Media Strategies for Professional Athletes, Sports Teams, and Leagues: An Interview With Digital Royalty's Amy Martin. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 395-401. [https://www.researchgate.net/publication/306052285\\_Digital-Branding\\_and\\_Social-Media\\_Strategies\\_for\\_Professional\\_Athletes\\_Sports\\_Teams\\_and\\_Leagues\\_An\\_Interview\\_With\\_Digital\\_Royalty%27s\\_Amy\\_Martin](https://www.researchgate.net/publication/306052285_Digital-Branding_and_Social-Media_Strategies_for_Professional_Athletes_Sports_Teams_and_Leagues_An_Interview_With_Digital_Royalty%27s_Amy_Martin)
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Benoit, W. L. (2015). Image Repair Theory in Context of Strategic Communication. In D. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (pp. 303-

311). Routledge. [https://www.academia.edu/44638503/THE\\_ROUTLEDGE\\_HANDBOOK\\_OF\\_STATEGIC\\_COMMUNICATION\\_Derina\\_Holtzhausen\\_Ansгар\\_Zerfass\\_](https://www.academia.edu/44638503/THE_ROUTLEDGE_HANDBOOK_OF_STATEGIC_COMMUNICATION_Derina_Holtzhausen_Ansгар_Zerfass_)

Biegling, P. & Busarello, R. I. (2014). *Interatividade nas TICs: abordagens sobre mídias digitais e aprendizagem*. Pimenta Cultural. <https://www.pimentacultural.com/livro/interatividade-nas-tics>

Billings, A. C., Butterworth, M. L. & Turman, P. D. (2018). *Communication and Sport: Surveying the Field*. (3<sup>rd</sup> ed.). SAGE Publications. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=gQ1BDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Billings,+A.C.,+Butterworth,+M.L.,+%26+Turman,+P.D.+%282012%29.+Communication+and+sport:+Surveying+the+field&ots=yhFq5vd06D&sig=pIUxDiYVTpP2PNgmipvPHRel6xA&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=gQ1BDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Billings,+A.C.,+Butterworth,+M.L.,+%26+Turman,+P.D.+%282012%29.+Communication+and+sport:+Surveying+the+field&ots=yhFq5vd06D&sig=pIUxDiYVTpP2PNgmipvPHRel6xA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Blumrodt, J., Bryson, D. & Flanagan, J. (2012). European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 29(7), 482-493. [https://www.researchgate.net/publication/235753971\\_Blumrodt\\_J\\_Bryson\\_D\\_Flanagan\\_J\\_2012\\_European\\_football\\_teams'\\_CSR\\_engagement\\_impacts\\_on\\_customer-based\\_brand\\_equity\\_Journal\\_of\\_Consumer\\_Marketing\\_29\\_7\\_482-493](https://www.researchgate.net/publication/235753971_Blumrodt_J_Bryson_D_Flanagan_J_2012_European_football_teams'_CSR_engagement_impacts_on_customer-based_brand_equity_Journal_of_Consumer_Marketing_29_7_482-493)

Boehe, D. M. & Cruz, L. B. (2010). Corporate Social Responsibility, Product Differentiation Strategy and Export Performance. *Journal of Business Ethics*, 91, 325-346. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0613-z>

Bouchet, P., Bodet, G., Bernache-Assollant, I. & Kada, F. (2011). Segmenting sport spectators: Construction and preliminary validation of the Sporting Event Experience Search (SEES) scale. *Sport Management Review*, 14(1), 42–53. [https://www.academia.edu/28587524/Segmenting\\_sport\\_spectators\\_Construction\\_and\\_preliminary\\_validation\\_of\\_the\\_Sporting\\_Event\\_Experience\\_Search\\_SEES\\_scale](https://www.academia.edu/28587524/Segmenting_sport_spectators_Construction_and_preliminary_validation_of_the_Sporting_Event_Experience_Search_SEES_scale)

Boyd, D. M. & Ellison, N. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>

Boyle, R. (2012). Reflections on Communication and Sport: On Journalism and Digital Culture. *Communication & Sport*, 1(1/2), 88-99. <https://doi.org/10.1177/2167479512467978>

Branscombe, N. R. & Wann, D. L. (1991). The Positive Social and Self Concept Consequences of Sports Team Identification. *Journal of Sport and Social Issues*, 15(2), 115-127. <https://doi.org/10.1177/019372359101500202>

- Braz, J. (2020, março 26). Jorge Braz: "Distinção é importante para a valorização do futsal português". *Jornal de Notícias*. <https://www.jn.pt/desporto/jorge-braz-distincao-e-importante-para-a-valorizacao-do-futsal-portugues-11989833.html>
- Braz, J., Mendes, J. L. & Palas, P. (s.d.). *Etapas de Formação do Jogador de Futsal*. Federação Portuguesa de Futebol. [https://www.fpf.pt/Portals/0/Documentos/Noticias/Livros/Etapas\\_Formacao\\_Jogador\\_Futsal.pdf](https://www.fpf.pt/Portals/0/Documentos/Noticias/Livros/Etapas_Formacao_Jogador_Futsal.pdf)
- Bridgewater, S. (2010). *Football Brands* (1st ed.). Palgrave Macmillan. <https://books.google.pt/books?id=M07eCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22S.+Bridgewater%22&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwixx6-ekNPtAhVzQkEAHawvCT8Q6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q&f=false>
- Brito, H. F. (2012). *Patrocínios no Desporto Como Meio de Comunicação: caso Sporting Clube de Portugal* [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. Repositório Científico Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/4683>
- Bruce, T., & Tini, T. (2008). Unique crisis response strategies in sports public relations: Rugby league and the case for diversion. *Public Relations Review*, 34(2), 108-115. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.03.015>
- Cabral, M. (2021). Do triângulo invertido ao efeito campeões europeus: A década de crescimento do futsal em Portugal. *Expresso*. <https://tribunaexpresso.pt/modalidades/2021-04-19-Do-triangulo-invertido-ao-efeito-campeoes-europeus-a-decada-de-crescimento-do-futsal-em-Portugal-d8f2a503>
- Cabrita, T. (2015). O Adepto Desportivo: Perspectiva teórica sobre a identidade de fã. *Lusíada. Economia & Empresa*, (19), 57–67. <http://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/lee/article/view/2213/2344>
- Cardoso, L. D. (2013). *Comunicação através do Facebook nos clubes de futebol: estudo de caso* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório da Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/12241>
- Cardoso, L. D. (2013). *Comunicação através do Facebook nos clubes de futebol: estudo de caso* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/12241>
- Cardoso, M. F. (2018). *Comunicação de Crise no Desporto: Gestão da Reputação no “Caso E-mails”* [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior – Artes e Letras]. uBibliorum – Repositório Digital da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/9764>

- Carneiro, S. (2021, junho 7). As mulheres (ainda) estão fora de jogo. *ComUM*. <https://www.comumonline.com/2021/06/desporto-feminino-as-mulheres-ainda-estao-fora-de-jogo/>
- Carvalho, D. A. (2008). *Análise da situação desportiva do concelho de Vouzela* [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior]. Repositório Digital da UBI. <http://hdl.handle.net/10400.6/2307>
- Carvalho, M. J. (2021). Estado de Emergência: paralisação do desporto. In A. Correia, R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 19-21). Universidade Autónoma de Lisboa. <http://hdl.handle.net/11144/4962>
- Castells, M. (2001). *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society*. (1<sup>st</sup> ed.). Oxford University Press. <https://www.pdfdrive.com/the-internet-galaxy-reflections-on-the-internet-business-and-society-e184456084.html>
- Castells, M. (2002). *A Sociedade em Rede* (6<sup>a</sup> ed.). Editora Paz e Terra. <https://globalizacaoeintegracaoregionalufabc.files.wordpress.com/2014/10/castells-m-a-sociedade-em-rede.pdf>
- Catita, P. (2018, janeiro 8). *#O FUTSAL É NOSSO!!!*. Federação Portuguesa de Futebol. <https://www.fpf.pt/pt/News/Todas-as-not%C3%ADcias/Not%C3%ADcia/news/14377>
- Cegalini, V. L., & Rocco Jr., A. (2019). Comunicação corporativa e gerenciamento de reputação em organizações esportivas. *Revista Comunicação & Sociedade*, 41(2), 85-117. <https://doi.org/10.15603/2175-7755/cs.v41n2p85-117>
- Cegalini, V. L., Rocco Jr., A. J., & Cardoso, M. V. (2016). A adequação dos conceitos de reputação corporativa às entidades esportivas. *V Singep - Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. <http://www.singep.org.br/5singep/resultado/540.pdf>
- Chen, P.-J. (2010). Differences between male and female sport event tourists: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), 277-290. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.007>
- Chinguvo, J. S. (2012). *Gestão Estratégica da Comunicação de Crise* [Licenciatura, ENG - Escola de Negócios e Governamentação, Universidade de Cabo Verde]. CORE. <https://core.ac.uk/download/pdf/38681318.pdf>
- Claro, V. R. (2016). *Percursos de jogadores de futsal portugueses: uma pesquisa sobre socialização* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/86011>

Cleland, J. A. (2009). The Changing Organizational Structure of Football Clubs and Their Relationship With the External Media. *International Journal of Sport Communication*, 2(4) 417 e 431. [https://repository.lboro.ac.uk/articles/journal\\_contribution/The\\_changing\\_organizational\\_structure\\_of\\_football\\_clubs\\_and\\_their\\_relationship\\_with\\_the\\_external\\_media/9474917](https://repository.lboro.ac.uk/articles/journal_contribution/The_changing_organizational_structure_of_football_clubs_and_their_relationship_with_the_external_media/9474917)

Cleland, J. A. (2010). From passive to active: the changing relationship between supporters and football clubs. *Soccer & Society*, 11(5), 537-552. <https://doi.org/10.1080/14660970.2010.497348>

Cohen, G. L., & Garcia, J. (2005). "I Am Us": Negative Stereotypes as Collective Threats. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(4), 566–582. [https://ed.stanford.edu/Sites/default/files/i\\_am\\_us.pdf](https://ed.stanford.edu/Sites/default/files/i_am_us.pdf)

Comité Olímpico de Portugal (2020, abril 28). *Impacto da COVID-19 no Desporto – Preocupações e Propostas de Medidas Extraordinárias*. <https://conpaas.einzeln.net/services/mediaservice/api/media/2b1e9f0edebf4d4de291a3de94516126ec7c7d01>

Coombs, W. T. (2013). Situational Theory of Crisis: Situational Crisis Communication Theory and Corporate Reputation. In C. E., Carroll (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp. 262-278). Wiley Blackwell. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=-AthBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA262&dq=Coombs,+T.+\(2013\).+Situational+Theory+of+Crisis:+Situational+Crisis+Communication+Theory+and+Corporate+Reputation&ots=Y5WGfNV0kv&sig=5UWOXICO0rE\\_YQ\\_igC5WvRj92Ik&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=-AthBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA262&dq=Coombs,+T.+(2013).+Situational+Theory+of+Crisis:+Situational+Crisis+Communication+Theory+and+Corporate+Reputation&ots=Y5WGfNV0kv&sig=5UWOXICO0rE_YQ_igC5WvRj92Ik&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Coombs, W. T., & Holladay, J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review, A Global Journal of Research and Comment*, 38(3), 408-415. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004>

Corrêa, E. S. (2005). Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. *Organicom*, 2(3), 94-111. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138900>

Corrêa, E. S. (2009). A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações. *Organicom*, 6(10-11), 161-167. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139020>

Costa, A. da S. (2017). Desporto e análise social. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 2, 101-109. <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/2615>

- Costa, S. E. (2013). *A Importância da Cultura Organizacional na Imagem de uma Instituição Desportiva Centenária: o caso do Clube Fluvial Portuense* [Dissertação de Mestrado, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/28343>
- Coyle, P. (2010, abril 1). Teams active in social media build a strategic advantage. *Sports Business Journal*. <https://www.sportsbusinessjournal.com/Journal/Issues/2010/01/04/Opinion/Teams-Active-In-Social-Media-Build-A-Strategic-Advantage.aspx?hl=Teams+active+in+social+media+build+a+strategic+advantage&sc=0>
- Crawford, G. (2004). *Consuming Sport: Fans, Sport and Culture* (1<sup>st</sup> ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203493922>
- Davidsson, V. & Savolainen, V. (2005). *Event Sponsorship: A Corporate Tool For Brand Positioning* [Dissertação de Mestrado, Gothenburg University]. Gothenburg University Library. <http://hdl.handle.net/2077/2339>
- Decreto - Lei nº 2-A/2020 da Presidência do Conselho de Ministros. (2020). Diário da República: I Série, nº 57/ 2020. <https://data.dre.pt/eli/dec/2-a/2020/03/20/p/dre/pt/html>
- Decreto - Lei nº 40-A/2020 da Presidência do Conselho de Ministros. (2020). Diário da República: I Série, nº 105/ 2020. <https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/40-a/2020/05/29/p/dre/pt/html>
- Delatte, J. M. (2003). *How should sports organizations handle a crisis?: a focus on collegiate institutions* [Dissertação de Mestrado, Louisiana State University]. LSU Digital Commons. [https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool\\_theses/2119/](https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_theses/2119/)
- Dias, P. (2021). Do triângulo invertido ao efeito campeões europeus: A década de crescimento do futsal em Portugal. *Expresso*. <https://tribunaexpresso.pt/modalidades/2021-04-19-Do-triangulo-invertido-ao-efeito-campeoes-europeus-a-decada-de-crescimento-do-futsal-em-Portugal-d8f2a503>
- Diegues, S. C. (2011). *A comunicação de crise e a Web 2.0: Um retrato de empresas portuguesas* [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior]. uBibliorum – Repositório Digital da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/1302>
- Diogo, J. M. (2015). *O patrocínio desportivo: ativação de marca e papel do consumidor* [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/13728>

- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2006). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. Routledge. <https://www.pdfdrive.com/reputation-management-the-key-to-successful-public-relations-and-corporate-communications-e161000575.html>
- Dubar, C. (2005). *A Socialização: Construção das identidades sociais e profissionais* (1ª ed.). Livraria Martins Fontes. [https://www.academia.edu/34268309/Docslide.com.br\\_livro\\_claude\\_dubar\\_socializacao](https://www.academia.edu/34268309/Docslide.com.br_livro_claude_dubar_socializacao)
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315684857>
- Federação Portuguesa de Futebol (2020, agosto 28). *Regulamento federação portuguesa de futebol, COVID-19 para a retoma da prática competitiva de futebol, futsal e de futebol*. Comunicado Oficial nº39. <https://www.fpf.pt/DownloadDocument.ashx?id=16968>
- Federação Portuguesa de Futebol (2020, março 27). *Comunicado da Direção da FPF*. <https://www.fpf.pt/pt/News/Todas-as-not%C3%ADcias/Not%C3%ADcia/news/26603>
- Fortin, M.-F. (1996). *O Processo de Investigação: Da conceção à realização* (s.e.). Décarie Éditeur. [https://www.academia.edu/42384751/O\\_processo\\_de\\_investiga%C3%A7%C3%A3o\\_FORTIN](https://www.academia.edu/42384751/O_processo_de_investiga%C3%A7%C3%A3o_FORTIN)
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (5ª ed.). Edições Piaget.
- Gama, M. G. (2000). Quando o Inferno desce à Terra: A Gestão de Crises e a sua Problemática. *Comunicação e Sociedade*, 14(1-2), 535-542. <https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/929/2046>
- Garton, L., Haythornthwaite, C. & Wellman, B. (1997). Studying *Online* Social Networks. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(1), JCMC313. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1997.tb00062.x>
- Goldstein, J. H. (1989). *Sports, Games, and Play: Social and Psychological Viewpoints* (2<sup>nd</sup> ed.). Psychology Press. <https://books.google.pt/books?id=yKNMmmec8jgC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>
- Gonçalves, F. (2019). *As Relações Públicas e a Gestão de Identidade na Hotelaria de Luxo: O Caso Tivoli Hotels & Resorts* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório do Instituto Politécnico de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/11378>

- Gonçalves, G. (2011). Narrativas de defesa e culpa nos discursos organizacionais. In A. J. Palacios, & J. Paulo Serra (org.) *Pragmática: Comunicação Publicitária e Marketing* (pp. 85-100), Livros LabCom. <http://hdl.handle.net/10400.6/8982>
- Gonçalves, G., & Elias, H. (2014). Comunicação Estratégica. Um jogo de relações e aplicações. In A. Fidalgo, & J. Canavilhas (Eds.), *Comunicação Digital: 10 anos de investigação*. [http://www.labcom.ubi.pt/ficheiros/20140930-201308\\_10anos\\_labcom.pdf](http://www.labcom.ubi.pt/ficheiros/20140930-201308_10anos_labcom.pdf)
- Gonçalves, R. G. (2015). *As organizações desportivas e novos média: tendências e boas práticas* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/14627>
- Greenwell, C. & Thorn, D. (2012). Developing a Strategic Sport Marketing Plan. In B. Parkhouse, B. Turner, & K. Miloch (Eds.), *Marketing for Sport Business Success* (pp. 29-54). Kendall Hunt Publishing. [https://he.kendallhunt.com/Sites/default/files/uploadedFiles/Kendall\\_Hunt/Content/Higher\\_Education/Uploads/Parkhouse\\_1e\\_Ch2.pdf](https://he.kendallhunt.com/Sites/default/files/uploadedFiles/Kendall_Hunt/Content/Higher_Education/Uploads/Parkhouse_1e_Ch2.pdf)
- Grupo Marktest. (2020). *Acesso móvel à Internet oito vezes maior que há 10 anos* [Gráfico de utilização da Internet por plataformas de 2010 a 2020]. <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~26ac.aspx>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Edições Sílabo. [https://www.researchgate.net/publication/28579699\\_Consuming\\_Sport\\_Fans\\_Sport\\_and\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/28579699_Consuming_Sport_Fans_Sport_and_Culture)
- Hur, Y., Ko, Y. J. & Valacich, J. S. (2011). A Structural Model of the Relationships Between Sport WebSite Quality, E-Satisfaction, and E-Loyalty. *Journal of Sport Management*, 25(5), 458-473. [https://www.researchgate.net/publication/283803497\\_A\\_Structural\\_Model\\_of\\_the\\_Relationships\\_Between\\_Sport\\_WebSite\\_Quality\\_E-Satisfaction\\_and\\_E-Loyalty](https://www.researchgate.net/publication/283803497_A_Structural_Model_of_the_Relationships_Between_Sport_WebSite_Quality_E-Satisfaction_and_E-Loyalty)
- Institute for Public Relations. (2007, outubro 30). *Crisis Management and Communications*. <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>
- Jacinto, E. (2020). A igualdade procurada no desporto: Aqui ao lado em Espanha apenas 235 dos federados são mulheres. *Expresso*. <https://expresso.pt/tribuna/a-igualdade-procurada-no-desporto-aqui-ao-lado-em-espanha-apenas-235-dos-federados-sao-mulheres/>
- Jacinto, E. (2020, dezembro 18). Pensar a igualdade de género no desporto: questionemos a forma como aceitamos as diferenças de tratamento entre géneros. *Expresso*. <https://tribunaexpresso.pt/opiniao/2020-12-18-Pensar-a-igualdade-de-genero-no-desporto-questionemos-a-forma-como-aceitamos-as-diferencas-de-tratamento-entre-generos>

Jorge, R. A. (2021). *As dimensões das relações públicas nas organizações desportivas: a Federação Portuguesa de Futebol (FPF) como estudo de caso* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório da Universidade Nova de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10362/127960>

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. [https://www.academia.edu/41667508/Conceptualizing\\_Measuring\\_and\\_Managing\\_Customer-Based\\_Brand\\_Equity](https://www.academia.edu/41667508/Conceptualizing_Measuring_and_Managing_Customer-Based_Brand_Equity)

Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139-155. <https://doi.org/10.1080/13527260902757530>

Koerber, D., & Zabara, N. (2016). Preventing damage: The psychology of crisis communication buffers in organized sports. *Public Relations Review, A Global Journal of Research and Comment*, 43, 193-200. [https://www.academia.edu/31630518/Preventing\\_damage\\_The\\_psychology\\_of\\_crisis\\_communication\\_buffers\\_in\\_organized\\_sports](https://www.academia.edu/31630518/Preventing_damage_The_psychology_of_crisis_communication_buffers_in_organized_sports)

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14ª ed.). Pearson. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385703/mod\\_resource/content/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2C%20Kotler%20e%20Keller%2C%2014ed%2C%202012.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385703/mod_resource/content/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2C%20Kotler%20e%20Keller%2C%2014ed%2C%202012.pdf)

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

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). *marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano* (s.e.). Elsevier Editora. [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/3472e2ca0932a98d7edbc110c8c58de9/\\$File/9938.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3472e2ca0932a98d7edbc110c8c58de9/$File/9938.pdf)

Kunsch, M. M. (1986). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (2ª ed.). Summus Editorial. <https://books.google.pt/books?id=Q1ZFmcZFE7UC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Kunsch, M. M. (2008). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: M. Y., Fernandes (Ed.), *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp. 167-190). Difusão Editora. [http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/docs/\[LIVRO\\_PAGINAS\]Faces\\_da\\_cultura\\_V1\\_2\\_edic\\_o\\_Paginas\\_iniciais.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/docs/[LIVRO_PAGINAS]Faces_da_cultura_V1_2_edic_o_Paginas_iniciais.pdf)

- L'Etang, J. (2013). *Sports Public Relations*. (1ª ed.). SAGE. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=zANPAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=L%27Etang,+J.+\(2013\).+Sports+Public+Relations.+London:+SAGE.&ots=BIQ-7agNyA&sig=Lnk1Uls4CwE0V5c7b7YIPCy0pQ8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=L'Etang%2C%20J.%20\(2013\).%20Sports%20Public%20Relations.%20London%3A%20SAGE.&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=zANPAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=L%27Etang,+J.+(2013).+Sports+Public+Relations.+London:+SAGE.&ots=BIQ-7agNyA&sig=Lnk1Uls4CwE0V5c7b7YIPCy0pQ8&redir_esc=y#v=onepage&q=L'Etang%2C%20J.%20(2013).%20Sports%20Public%20Relations.%20London%3A%20SAGE.&f=false)
- Lardinoit, T. & Derbaix, C. (2001). Sponsorship and Recall of Sponsors. *Psychology and Marketing*, 18(2), 167-190. [https://www.academia.edu/20073367/Sponsorship\\_and\\_recall\\_of\\_sponsors](https://www.academia.edu/20073367/Sponsorship_and_recall_of_sponsors)
- Lardinoit, T. & Quester, P. (2001). Attitudinal effects of combinat sponsorship and sponsor's prominence on basketball in Europe. *Journal of Advertising Research*, 41(1), 48-58. <https://hdl.handle.net/2440/1219>
- Legislação COVID-19 (2022). Diário da República Eletrónico. <https://dre.pt/dre/geral/legislacao-COVID-19>
- Lemos, F. D., Dias, R., Gomes, V. M., & Iasbeck, L. C. (2019). Gestão Comunicacional de Crises e Imagem Corporativa: uma relação de interferências na realidade da organização adventista. *Revista Dispositiva*, 7(12), 51-62. <http://periodicos.pucminas.br/index.php/dispositiva/article/view/19232/14278>
- Leonardi, P. M., Huysman, M. & Steinfield, C. (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
- Lévy, P. (1999). *Cibercultura* (1ª ed.). Editora 34. [https://www.giulianobici.com/Site/fundamentos\\_da\\_musica\\_files/cibercultura.pdf](https://www.giulianobici.com/Site/fundamentos_da_musica_files/cibercultura.pdf)
- Li, M., & Wei, H. (2016). How to Save Brand after Crises? A Literature Review on Brand Crisis Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(2), 89-96. 10.4236/ajbm.2016.62008
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing* (14ª ed.). D. Quixote.
- Lucas, A. (2019, junho 20). O que é o Marketing Desportivo e qual a sua importância?. André Lucas. <https://iandrelucas.com/o-que-e-o-marketing-desportivo-e-qual-a-sua-importancia/>
- Macnamara, J. (2010). *The 21st Century Media (r)evolution: Emergent Communication Practices*. (1st ed.). Peter Lang Publishing. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=rOal8bRULroC&oi=fnd&pg=PP13&dq=Macnamara,+J.+\(2010\).+The+21st+century+media+\(r\)+ev](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=rOal8bRULroC&oi=fnd&pg=PP13&dq=Macnamara,+J.+(2010).+The+21st+century+media+(r)+ev)

olution:+Emergent+communication+practices+pdf&ots=NDm5cqliEx&sig=3S0mPTGt4Z3VM  
ZiknanQSipodm8&redir\_esc=y#v=onepage&q=Macnamara%2C%20J.%20(2010).%20The%20  
21st%20century%20media%20(r)%20evolution%3A%20Emergent%20communication%20prac  
tices%20pdf&f=false

Madeira, B., Caetano, J., Rasquilha, L. & Santos, R. (2007). *Gestão de Marketing de Eventos Desportivos* (1ª ed.). Plátano Editora.

Madrigal, R. (1995). Cognitive and Affective Determinants of Fan Satisfaction with Sporting Event Attendance. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 205-227. <https://www.nrpa.org/globalassets/journals/jlr/1995/volume-27/jlr-volume-27-number-3-pp-205-227.pdf>

Maia, J. (2021, janeiro 26). Futsal Planet divulgou os melhores do Mundo e há dois portugueses premiados. *O JOGO*. <https://www.ojogo.pt/modalidades/futsal/noticias/futsal-planet-divulgou-os-melhores-do-mundo-e-ha-dois-portugueses-premiados-13278875.html>

Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (7ª ed.). Bookman.

Mangold, W.G. & Faulds, D.J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>

Marivoet, S. (2002, novembro 21-22). *Assimetrias e afinidades de género no desporto*. [Paper presentation]. Colóquio Internacional “Família, Género e Sexualidade nas Sociedades Contemporâneas”, Lisboa. [https://associacaoportuguesasociologia.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR49f83c627ef5f\\_1.pdf](https://associacaoportuguesasociologia.pt/cms/docs_prv/docs/DPR49f83c627ef5f_1.pdf)

Massey, J. E. (2016). A Theory of Organizational Image Management. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(1), 1-6. [http://www.ijraj.in/journal/journal\\_file/journal\\_pdf/14-223-14543927511-6.pdf](http://www.ijraj.in/journal/journal_file/journal_pdf/14-223-14543927511-6.pdf)

McAllister, M. P. & Turow, J. (2010). New Media and the Commercial Sphere: Two Intersecting Trends, Five Categories of Concern. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 46(4), 505-514. [https://doi.org/10.1207/s15506878jobem4604\\_1](https://doi.org/10.1207/s15506878jobem4604_1)

Meenaghan, T. (2001). Understanding Sponsorship Effects. *Psychology and Marketing*, 18(2), 95-122. [https://www.academia.edu/4676368/Understanding\\_sponsorship\\_effects](https://www.academia.edu/4676368/Understanding_sponsorship_effects)

Mendes, J. G. (2016). *Os antecedentes e os impactos das comunidades de marca desportivas nos consumidores: caso do futebol português*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra]. Repositório científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/32896>

Mendes, P. M. (2011). *El patrocinio en el fútbol profesional en Portugal: La influencia del patrocinio en el comportamiento de los aficionados* [Tese de Doutoramento, Universidad Rey Juan Carlos]. BURJC-Digital - Repositorio Institucional de la Universidad Rey Juan Carlos. <https://burjcdigital.urjc.es/handle/10115/11654>

Miranda, E. (2020). Como o coronavírus transformou a maneira de fazermos comunicação. In A. C., Rosado & L. Lacerda (Orgs.), *Ensaio sobre Gestão de Crise em Comunicação na covid-19* (p. 20). Facha Editora. <https://faculdade.facha.edu.br/pdf/ebook/ensaios-sobre-gestao-de-crise-covid-19-versao-final.pdf>

Morel, L. (2021, maio 12). Diretor da UEFA elogia FPF e Sporting pelo trabalho no futsal. *O JOGO*. <https://www.ojogo.pt/modalidades/futsal/noticias/diretor-da-uefa-elogia-fpf-e-sporting-pelo-trabalho-no-futsal-13712052.html>

Morel, L. (2021, maio 12). *Podcast: Entrevista a Laurent Morel, Diretor da UEFA para o Futsal*. Federação Portuguesa de Futebol. <https://www.fpf.pt/pt/News/Todas-as-not%C3%ADcias/Not%C3%ADcia/news/29537?fbclid=IwAR26N0wzO1kM5BRqjf-Cg3a8kAguti-4px5KiUubKOxubAQjLJaUD6wcnzs>

Moura, D. L., Dias, A., Torres, J.P., Farinha, P., Ribeiro, B. & Cordeiro, C.R. (2020). *Pandemia COVID-19 e Impacto no Desporto*, 11(3), 26-30. <https://view.joomag.com/revista-de-medicina-desportiva-informa-maio-2020/0208772001590336663?short&>

Moura, N. (2020, janeiro 20). *FPF distinguida nos prémios da Meios e Publicidade*. Federação Portuguesa de Futebol. <https://www.fpf.pt/News/Todas-as-not%C3%ADcias/Not%C3%ADcia/news/25910>

Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. A. (2014). *Sport Marketing* (4th ed.). Human Kinetics. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=AYF-AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Mullin,+B.J.,+Hardy,+S.,+and+Sutton,+W.A.+\(2000\).+Sport+Marketing&ots=E4L5WBYPex&sig=MgZBMRzKAud\\_SF\\_1LGyAVHNByOU&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=AYF-AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Mullin,+B.J.,+Hardy,+S.,+and+Sutton,+W.A.+(2000).+Sport+Marketing&ots=E4L5WBYPex&sig=MgZBMRzKAud_SF_1LGyAVHNByOU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Neves, A., Mesquita, I., Sampaio, J., Raposo, A. V., Pereira, J. G., Lopes, J., Borges, J. M., Horta, L., Coelho, O., Cunha, P. & Serpa S. (2017). *Gestão do Desporto* (s.e.). Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. [https://ipdj.gov.pt/documents/20123/123573/GrauIII\\_07\\_Gestao.pdf/a181d1d8-dad7-e569-bfeb-37897a6caa2a?t=1574941944198&fbclid=IwAR1IPIF6imrPYjfpAZnU7RCWBy5KPD9K3J31ZcjpAxe2LfvxxwHQovCX8](https://ipdj.gov.pt/documents/20123/123573/GrauIII_07_Gestao.pdf/a181d1d8-dad7-e569-bfeb-37897a6caa2a?t=1574941944198&fbclid=IwAR1IPIF6imrPYjfpAZnU7RCWBy5KPD9K3J31ZcjpAxe2LfvxxwHQovCX8)

Nogueira, A. B. (2012). *Comunicação e desporto: perfis profissionais e modelos de formação* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/5402>

Norberto, E. (2004). Estratégias corporativas de marcas e estratégias sociais de diferenciação: uma análise a partir do automóvel. *Tempo Social*, 16(2), 203-223. <https://doi.org/10.1590/S0103-20702004000200009>

Obradović, M., Alčaković, S., Vyugina, D. & Tasevski, S. (2019). *Use of Social Media in Communication Strategies of Premier League Football Clubs*. [Paper presentation]. Scientific Conference on Information Technology and Data Related Research, Belgrado, Sérvia. <https://doi.org/10.15308/Sinteza-2019-244-249>

Orientação nº 014 da Direção Geral de Saúde. (2020). <https://www.dgs.pt/directrizes-da-dgs/orientacoes-e-circulares-informativas/orientacao-n-0142020-de-21032020-pdf.aspx>

Orientação nº 030 da Direção Geral de Saúde. (2020). <https://www.dgs.pt/directrizes-da-dgs/orientacoes-e-circulares-informativas/orientacao-n-0142020-de-21032020-pdf.aspx>

Orientação nº 036 da Direção Geral de Saúde. (2020). *COVID-19: Desporto e Competições Desportivas*. <https://ipdj.gov.pt/documents/20123/0/Orientacao+DGS.pdf/da8c3d52-bdde-5e86-7733-aecb469d2bed?t=1617272499776>

Parada, L. F. (2017). *Género e Identidades no futsal português* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto]. Arquivo da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. [https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub\\_geral.pub\\_view?pi\\_pub\\_base\\_id=202687](https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=202687)

Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social* (10ª ed.). Areal Editores

Pedersen, P. M., Laucella, P. C., Kian, E. M. & Geurin, A. N. (2021). *Strategic Sport Communication*. (3<sup>rd</sup> ed.). Human Kinetics. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=LObsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=Strategic+sport+communication+PDF&ots=FkIANv6RUv&sig=BAEV4PRTkVLgKmhDUJephx5F79c&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20sport%20communication%20PDF&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=LObsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=Strategic+sport+communication+PDF&ots=FkIANv6RUv&sig=BAEV4PRTkVLgKmhDUJephx5F79c&redir_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20sport%20communication%20PDF&f=false)

Pedroto, L. C., Müller, F. O., & Ragagnin, Y. M. (2017). Marketing esportivo: Um estudo de caso em uma equipe de futsal. *Saber Humano*, 7(11), 177-191. <https://doi.org/10.18815/sh.2017v7n11.215>

Pereira, M. J. (2014). *A Gestão da Comunicação nas Organizações e Liderança Pessoal* [Tese de Doutoramento, Faculdade de Ciências da Comunicacion, Universidade de Santiago de Compostela]. Repositório da Universidade Portucalense. <http://repositorio.uportu.pt/jspui/bitstream/11328/2306/1/A%20gest%C3%A3o%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es-3.pdf>

- Pereira, P. M. (2013). *Marketing Desportivo digital: a importância do marketing digital para os clubes desportivos: estudo de caso do F.C. Porto* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/28437>
- Phillips, D. & Young, P. (2009). *Online Public Relations. A practical guide to developing an online strategy in the world of social media* (2<sup>nd</sup> ed.). Kogan Page Limited. [https://www.studmed.ru/phillips-d-young-p-online-public-relations\\_d80be8e3fc3.html](https://www.studmed.ru/phillips-d-young-p-online-public-relations_d80be8e3fc3.html)
- Piedade, L. F. (2013, outubro 17-19). *Os novos social media e a comunicação de crise*. 8<sup>o</sup> CONGRESSO SOPCOM - Comunicação Global, Cultura e Tecnologia. (pp. 1005-1008). [https://www.dropbox.com/s/b9caeqryntrxp08/livro\\_de\\_Latas\\_8%C2%BA\\_SOPCOM.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/b9caeqryntrxp08/livro_de_Latas_8%C2%BA_SOPCOM.pdf?dl=0)
- Pieters, M. W., Knobens, J. & Pouwels, M. (2012). A Social Network Perspective on Sport Management: The Effect of Network Embeddedness on the Commercial Performance of Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 26, 433-444. [https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/porta1/1360787/OW\\_Knobens\\_social\\_network\\_JoSM\\_2012.pdf](https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/porta1/1360787/OW_Knobens_social_network_JoSM_2012.pdf)
- Pinto, A. F. (2018). *Plano de Marketing: Associação Desportiva de Valongo* [Dissertação de Mestrado, Instituto Português de Administração e Marketing - Porto]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/24338>
- Pinto, T. A. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho* [Tese de Doutoramento, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/8841>
- Pires, G. (2007), *Agôn Gestão do Desporto: O jogo de Zeus*. Porto Editora. <https://www.academia.edu/31469682/ergtwehwrj>
- Popp, B. & Woratscheck, H. (2016). Introducing branded communities in sport for building strong brand relations in social media. *Sport Management Review*, 19(2), 183-197. [https://www.researchgate.net/publication/280489483\\_Introducing\\_branded\\_communities\\_in\\_sport\\_for\\_building\\_strong\\_brand\\_relations\\_in\\_social\\_media](https://www.researchgate.net/publication/280489483_Introducing_branded_communities_in_sport_for_building_strong_brand_relations_in_social_media)
- Portugal Football Observatory. (2021, abril 19). O crescimento do futsal nacional e o título europeu da Seleção. <https://portugalfootballobservatory.fpf.pt/Content.aspx?id=176>
- PricewaterhouseCoopers. (2021, julho). *Estudo caracterizador do setor do desporto em Portugal e impacto da COVID-19*. <https://paralimpicos.pt/documents/20181/0/Estudo+caracterizador+do+setor+do+desporto+em+Portugal+e+o+impacto+da+COVID-19/77b3187d-d395-4074-886e-fc8eb9946673>

Promofitness. (2022). *Formação Online: Comunicação e Marketing Digital para Dirigentes Desportivos*. Promofitness. <https://promofitness.com/formacao-item/comunicacao-marketing-digital-para-dirigentes-desportivos/>

Rahmati, M. M., Kabiri, S. & Momtaz, O. (2014). The Investigation of Institutional Factors on Sport Role Socialization and Sport Fandom Components. *Journal of Applied Sciences Research*, 10(3), 156-164. [https://www.academia.edu/8399367/The\\_Investigation\\_of\\_Institutional\\_Factors\\_on\\_Sport\\_Role\\_Socialization\\_and\\_Sport\\_Fandom\\_Components?fbclid=IwAR28-1KKQ0W3tQ8nwC2\\_tWOaHLHfwzNHwaiPOD6zBofQdSL9HJR911gCSfU](https://www.academia.edu/8399367/The_Investigation_of_Institutional_Factors_on_Sport_Role_Socialization_and_Sport_Fandom_Components?fbclid=IwAR28-1KKQ0W3tQ8nwC2_tWOaHLHfwzNHwaiPOD6zBofQdSL9HJR911gCSfU)

Recuero, R. (2009). *Redes Sociais na Internet*. (2ª ed.). Editora Sulina. [https://www.researchgate.net/publication/259328435\\_Redes\\_Sociais\\_na\\_Internet](https://www.researchgate.net/publication/259328435_Redes_Sociais_na_Internet)

Richelieu, A. & Desbordes, M. (2012). *Global Sport Marketing: Contemporary Issues and Practice* (1st ed.). Routledge. [https://www.researchgate.net/publication/339236704\\_Desbordes\\_M\\_Richelieu\\_A\\_2012\\_Global\\_Sport\\_Marketing\\_Contemporary\\_Issues\\_and\\_Practice\\_Routledge\\_May\\_208\\_p](https://www.researchgate.net/publication/339236704_Desbordes_M_Richelieu_A_2012_Global_Sport_Marketing_Contemporary_Issues_and_Practice_Routledge_May_208_p)

Roberts, K. (2004). *Lovemarks: the future beyond brands* (1st ed.). powerhouse Books. <https://www.pdfdrive.com/lovemarks-the-future-beyond-brands-e186117233.html>

Rocha, F. D. (2021). *As campanhas de marketing da Federação Portuguesa de Futebol e a reputação das modalidades do futebol em Portugal* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/34292>

Rosado, A. C. & Lacerda, L. (Eds.), *Ensaios sobre Gestão de Crise em Comunicação na COVID-19* (pp. 20). FASHA. <https://faculdade.facha.edu.br/pdf/ebook/ensaios-sobre-gestao-de-crise-COVID-19-versao-final.pdf>

Ruão, T. (2017). *Marcas e identidades: guia da concepção e gestão das marcas comerciais* (2ª ed.). Humus. <https://hdl.handle.net/1822/55069>

Ruão, T., & Salgado, P. (2008, setembro 6-8). *Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório*. 5º Congresso SOPCOM – Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação. (pp.328-340). <https://hdl.handle.net/1822/37205>

Sá, C. & Sá, D. (1999). *Marketing para Desporto: Um Jogo Empresarial* (1ª ed.). Edições IPAM.

Sánchez, F. O. (2013). The sports journalists up against the communication model of football clubs in Spain: the case of Real Madrid CF in the 2011-2012 season. *Communication & Society*,

26(4), 195-215. <https://revistas.unav.edu/index.php/communication-and-society/article/view/36066/30400>

Sarmiento, A. F. (2014). *As Fontes de Informação Online e a Influência na Reputação das Organizações* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório do Instituto Politécnico de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/4656>

Schultz, F., Utz, S., & Goritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via *Twitter*, blogs and traditional media. *Public Relations Review, A Global Journal of Research and Comment* 37(1), 20-27. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.001>

Serbanica, D., & Constantinescu, M. (2016). Using Public Relations in Sports. *Romanian Journal of Marketing*, 11(2), 30-35. [https://www.researchgate.net/publication/305044397\\_Using\\_public\\_relations\\_in\\_sports](https://www.researchgate.net/publication/305044397_Using_public_relations_in_sports)

Siqueira, M. (2021). Adeptos Invisíveis. In A. Correia; R. Biscaia & V. Pedragosa (Coords.), *Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise* (pp. 40-42). Universidade Autónoma de Lisboa. <http://hdl.handle.net/11144/4962>

Slack, T. & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. (2<sup>nd</sup> ed.). Human Kinetics. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=6bs9-i2bD3cC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Understanding+sport+organizations+PDF&ots=tgat7DA\\_Gz&sig=C6MYwPwYesO7X1uGYycsQXn\\_HG8&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=6bs9-i2bD3cC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Understanding+sport+organizations+PDF&ots=tgat7DA_Gz&sig=C6MYwPwYesO7X1uGYycsQXn_HG8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Sousa, A. M. (2012). *As organizações desportivas: uma investigação social e cultural aplicada às casas do Sport Lisboa e Benfica* [Tese de Doutoramento, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. Repositório Científico Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/8574>

Sousa, A. M. (2012, junho 19-22). *O papel e uso social das casas do Benfica para o seu desenvolvimento enquanto organização desportiva*. [Paper presentation]. VII Congresso Português de Sociologia, Lisboa. [http://associacaoportuguesasociologia.pt/vii\\_congresso/papers/finais/PAP1426\\_ed.pdf](http://associacaoportuguesasociologia.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP1426_ed.pdf)

Sousa, G. M. (2016). *Comunicação organizacional digital: dimensões de análise da produção científica* [Tese de Doutoramento, Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul]. Repositório Institucional da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. <https://hdl.handle.net/10923/8950>

- Speed, R. & Thompson, P. (2000). Determinants of Sports Sponsorship Response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 226–238. <https://doi.org/10.1177/0092070300282004>
- Sportinforma (2020, março 18). *COVID-19 deixou desporto de quarentena. Como estavam os campeonatos nacionais das várias modalidades?*. Sapo Desporto. <https://desporto.sapo.pt/modalidades/artigos/COVID-19-deixou-desporto-de-quarentena-como-estavam-os-campeonatos-nacionais-das-varias-modalidades>
- Sun, L.-Y. & Pan, W. (2011). Differentiation strategy, high-performance human resource practices, and firm performance: moderation by employee commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3068-3079. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560860>
- Teixeira, V. L., Lobosco, A. & Moraes, M. B. (2013). A Influência Das Mídias Sociais Na Estratégia De Marketing Das Empresas. [Paper]. X Congresso Virtual de Administração. São Paulo, Brasil. [https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2013\\_37\\_7862.pdf](https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2013_37_7862.pdf)
- Terra, C. F. (2006). Comunicação Corporativa Digital: o futuro das relações públicas na rede [Dissertação de Mestrado, Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo. <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02072007-144237/en.php>
- Thompson, A.-J. (2016). *Building brands and fan relationships through social media: the case of the Grand Slam tennis events* [Tese de Doutorado, Massey University]. Massey Research Online. <http://hdl.handle.net/10179/10737>
- Thrassou, A., Vrontis, D., Kartakoullis, N. L. & Kriemadis, T. (2012). Contemporary Marketing Communications Framework for Football Clubs. *Journal of Promotion Management*, 18(3), 278-305. <https://doi.org/10.1080/10496491.2012.696454>
- Tomé, R. A. (2016). *A importância do marketing digital nas Organizações Não-Governamentais: o caso APAV* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/32874>
- Tripodi, J. A., Hirons M., Bednall, D., & Sutherland, M. (2003). Cognitive evaluation: prompts used to measure sponsorship awareness. *International Journal of Market Research*, 45(4), 1-18. <https://doi.org/10.1177/147078530304500401>
- Turner, B. S. (1999). The possibility of Primitiveness: Towards a Sociology of Body Marks in Cool Societies. *Body & Society*, 5(2-3), 39-50. <https://doi.org/10.1177/1357034X99005002003>

- Van Widenfelt, B. M., Treffers, P. D., De Beurs, E., Siebelink, B. M., & Koudijs, E. (2005). Translation and Cross-Cultural Adaptation of Assessment Instruments Used in Psychological Research With Children and Families. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 8(2), 135-147. 10.1007/s10567-005-4752-1
- Vasques, S. (2012). *Boas práticas de comunicação de crise: Estudo de caso EDP Continente* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa]. Repositório da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/15402>
- Wann, D. L., & Branscombe, N. R. (1993). Sports fans: Measuring degree of identification with their team. *International Journal of Sport Psychology*, 24(1), 1–17. [https://www.researchgate.net/publication/232572704\\_Sports\\_fans\\_Measuring\\_degree\\_of\\_identification\\_with\\_their\\_team](https://www.researchgate.net/publication/232572704_Sports_fans_Measuring_degree_of_identification_with_their_team)
- Wann, D. L., Dimmock, J. A., & Grove, J. R. (2003). Generalizing the Team Identification-Psychological Health Model to a Different Sport and Culture: The Case of Australian Rules Football. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(4), 289–296. <https://www.proquest.com/openview/dd3c0a883a0121bb065781b34fd4af79/1?pq-origsite=gscholar&cbl=60954>
- Wann, D. L., Dunham, M. D., Byrd, M. L. & Keenan, B. L. (2004). The Five-Factor Model of Personality and the Psychological Health of Highly Identified Sport Fans. *International Sports Journal*, 8(2), 28-36. <https://www.proquest.com/openview/fd3b5f3f30fb722c5534653f8cb929ea/1?pq-origsite=gscholar&cbl=25624&fbclid=IwAR0E3HZeipv58xGFCSVCMYK7qUasv6XGBzAxpQBtylo-Ki9xhyIMF2B-dus>
- Wilson, B., Stavros, C., & Westberg, K. (2008). Player Transgressions and the Management of the Sport Sponsor Relationship. *Public Relations Review, A Global Journal of Research and Comment*, 34(2), 99-107. [https://www.researchgate.net/publication/223412686\\_Player\\_transgressions\\_and\\_the\\_management\\_of\\_the\\_sport\\_sponsor\\_relationship](https://www.researchgate.net/publication/223412686_Player_transgressions_and_the_management_of_the_sport_sponsor_relationship)
- Wysocki, M. (2012). *The Role Of Social Media In Sports Communication: An Analysis Of NBA Teams' Strategy* [Dissertação de Mestrado, American University Washington, DC]. <https://mrmarkwysocki.files.wordpress.com/2012/05/capstone-thesis-final2.pdf>
- Zhang, J. J., Lam, E. T., Cianfrone, B. & Zapalac, R. K. (2011). An importance–performance analysis of media activities associated with WNBA game consumption. *Sport Management Review*, 14(1), 64-78. [https://www.researchgate.net/publication/227425401\\_An\\_importance-performance\\_analysis\\_of\\_media\\_activities\\_associated\\_with\\_WNBA\\_game\\_consumption](https://www.researchgate.net/publication/227425401_An_importance-performance_analysis_of_media_activities_associated_with_WNBA_game_consumption)
- Zraková, D., Ferenc, P., & Adámik, R. (2017, outubro). *Online reputation in sports organizations*. [Conference Paper]. CER Comparative European Research. London.

[https://www.researchgate.net/publication/321168295\\_Online\\_reputation\\_in\\_sports\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/321168295_Online_reputation_in_sports_organizations)

Zraková, D., Ferenc, P., & Kubina, M. (2018, julho 18-22). *Reputation in field of Sport*. [Conference Paper]. QUAERE, Hradec Králové, Czech Republic. [https://www.researchgate.net/publication/326482532\\_REPUTATION\\_IN\\_FIELD\\_OF\\_SPORT](https://www.researchgate.net/publication/326482532_REPUTATION_IN_FIELD_OF_SPORT)



# APÊNDICE



# **Questionário**

# Estratégias de Comunicação de Clubes Distritais de Futsal Masculino e Feminino

Obrigada pelo interesse neste questionário destinado à modalidade de futsal. O questionário insere-se na Dissertação de Mestrado do curso de Marketing e Comunicação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda.

O questionário tem como objetivo identificar quais as estratégias de comunicação utilizadas por clubes que disputam os campeonatos distritais de futsal masculino e feminino, da Associação de Futebol da Guarda, Associação de Futebol de Santarém e Associação de Futebol de Castelo Branco, para divulgação de informação e interação com a sua massa associativa quer em época normal quer em época de crise (ex: pandemia COVID-19).

O preenchimento do questionário demora aproximadamente 15 minutos. Cumprindo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia, a sua participação é voluntária e anónima. Toda a informação recolhida será estritamente confidencial e servirá apenas para fins de investigação.

Se pretender mais informação ou esclarecimentos, por favor contacte a investigadora Georgina Gonçalves ([georgina\\_goncalves@hotmail.com](mailto:georgina_goncalves@hotmail.com)).

Obrigada pela sua colaboração!

\*Obrigatório

1. E-mail através do qual está a responder a este questionário: \*

---

Informação Geral	Pretende-se conhecer o responsável pela comunicação da modalidade de futsal e o clube.
------------------	--

2. 1. Clube: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ACD Estrela de Almeida
- ADRC Penaverdense
- APADCS Guarda 2000
- CCDR Vila Cortês do Mondego
- Club Futsal Sabugal
- ED Carlos Franco
- GCR Casal Cinza
- GD Mêda
- GD Sameiro
- GD Trancoso
- GD Valverde
- GDR Lameirinhas
- Juventude Ouriense
- SC Sabugal
- Vitória Clube de Santarém

3. 2. Género: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

4. 3. Ano de nascimento: \*

---

5. 4. Área de formação académica: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Desporto
- Gestão
- Ciências Sociais
- Informação e Jornalismo
- Engenharia
- Informática
- Medicina e Saúde
- Ciências Naturais
- Ciências Empresariais
- Humanidades
- Direito
- Artes
- Outra: \_\_\_\_\_

6. 5. Função que desempenha no clube:

*Marcar apenas uma oval.*

- Presidente
- Diretor(a)
- Responsável pelo Departamento de Comunicação
- Treinador(a)
- Outra: \_\_\_\_\_

7. 6. Número de anos na função: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- <= 4 anos
- 5 <= 10 anos
- 11 <= 20 anos
- > 20 anos

8. 7. Tamanho do clube (número de funcionários/colaboradores): \*

*Marcar apenas uma oval.*

- <= 10 funcionários/colaboradores
- 11 <= 50 funcionários/colaboradores
- 51 <= 100 funcionários/colaboradores
- > 100 funcionários/colaboradores

A Comunicação no Clube

Pretende-se conhecer a forma como a comunicação é abordada na modalidade de futsal.

9. 1. Selecione os valores com os quais o seu clube se identifica. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Ética
- Espírito de equipa
- Responsabilidade
- Solidariedade
- Paixão
- Pertença/Comunidade
- Respeito
- Competência
- Excelência
- Transparência
- Honestidade
- Ambição
- Compromisso
- Nenhum
- Outra: \_\_\_\_\_

10. 2. Indique as informações que considera serem relevantes para partilhar com a massa associativa. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Resultados desportivos
- Acompanhamento de jogos ao minuto
- Calendário competitivo
- Produtos (equipamentos e acessórios)
- Eventos organizados
- Sorteios de competições
- Sorteios de concursos para adeptos
- Contratações e renovações de atletas
- Prémios e troféus
- Conferências de imprensa
- Entrevistas com treinadores, dirigentes ou atletas do clube
- Entrevistas a adeptos
- Condecorações aos adeptos
- Informação bilhética
- Nenhuma
- Outra: \_\_\_\_\_

11. 3. Com que frequência disponibiliza informações nos meios de comunicação? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Mensalmente
- Semanalmente
- Diariamente
- Várias X ao dia
- Outra: \_\_\_\_\_

12. 4. Em que meios de comunicação publica informações sobre a modalidade? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Site oficial
- Canal de televisão
- Canal de TV na plataforma ELEVEN Sports
- Jornal/Revista digital ou impresso
- Redes sociais
- Aplicação móvel digital
- Nenhum
- Outra: \_\_\_\_\_

13. 5. Em que redes sociais o clube está presente? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Facebook
- Instagram
- Twitter
- LinkedIn
- Youtube
- TikTok
- Nenhuma
- Outra: \_\_\_\_\_

14. 6. O clube possui departamento de marketing e comunicação? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

15. 6.1. Se sim, quantas pessoas pertencem à equipa?

*Marcar apenas uma oval.*

- <=2 pessoas
- 3 <= 5 pessoas
- 6 <= 10 pessoas
- > 10 pessoas

Comunicação de  
Crise - Impacto da  
Pandemia COVID-19

Pretende-se saber se o clube possui um plano de comunicação de crise e se este foi aplicado durante a suspensão das competições e atividades desportivas em março de 2020 na gestão da comunicação interna e externa.

16. 1. O clube possui um plano de gestão de pré-crise? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

17. 1.1. Se sim, indique quais as ações praticadas nessa gestão.

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Mapeamento de riscos
- Construção de uma matriz de risco
- Criação de um plano de ação considerando os públicos impactados
- Criação de procedimentos internos
- Realização de exercícios de simulação
- Outra: \_\_\_\_\_

18. 2. O clube adotou procedimentos de gestão de crise durante a COVID-19? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

19. 2.1. Se sim, indique quais foram as ações praticadas durante a pandemia.

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Proatividade
- Acionamento do gabinete de crise
- Avaliação da situação da crise
- Definição de públicos prioritários
- Comunicação rápida e organizada com os impactados (ex: sócios, imprensa e stakeholders - partes interessadas)
- Transparência e coerência da informação divulgada
- Segurança da informação divulgada
- Monitorização constante da informação a circular na opinião pública
- Outra: \_\_\_\_\_

20. 3. Indique o grau de importância que atribui à comunicação interna no momento de gestão de uma crise. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Nada Importante	Pouco Importante	Moderado	Importante	Muito Importante
<b>Comunicação Interna</b>	<input type="radio"/>				

21. 4. Quais foram as estratégias utilizadas para a gestão da comunicação interna em teletrabalho?

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Comunicação não-violenta (equilíbrio entre a clareza, a realidade e o calor humano)
- Uso de ferramentas tecnológicas adequadas para toda a equipa
- Feedback constante envolvendo os colaboradores
- Reuniões regulares para manter o foco e fortalecer as relações entre os colaboradores
- Comunicação em tempo real
- Empatia, incentivando hábitos saudáveis
- Decisões de comunicação baseadas nos valores do clube
- Local de publicação para comunicados internos
- Newsletter interna com partilha de decisões e notícias sobre o clube
- Nenhuma
- Outra: \_\_\_\_\_

22. 5. Indique o grau de importância que atribui à comunicação externa no momento de gestão de uma crise. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Importante	Pouco Importante	Moderado	Importante	Muito Importante
<b>Comunicação Externa</b>	<input type="radio"/>				

23. 6. Quais foram as estratégias utilizadas para a gestão da comunicação externa?

Marcar tudo o que for aplicável.

- Conteúdo direcionado para públicos específicos (ex: adeptos, stakeholders, colaboradores)
- Veículos de comunicação específicos para atingir cada público
- Assessoria de imprensa (produção de conteúdos editoriais que ajudem a organização a tomar uma posição no mercado)
- Comunicação organizacional (meios e estratégias utilizadas pela organização para fortalecer a sua imagem no mercado)
- Relações públicas
- Marketing social (promoção de causas sociais alinhadas aos princípios/valores da empresa)
- Nenhuma
- Outra: \_\_\_\_\_

24. 7. Indique o grau de importância que atribui à preocupação de manter os adeptos informados e incluídos em situações de crise. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Importante	Pouco Importante	Moderado	Importante	Muito Importante
<b>Adeptos informados em situações de crise</b>	<input type="radio"/>				

25. 8. Existiu preocupação em informar, entreter e manter um contacto regular com os adeptos durante a suspensão das competições? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

26. 8.1. Se sim, quais foram as estratégias e conteúdos utilizados?

Marcar tudo o que for aplicável.

- Transmissões ao vivo de treinos e jogos realizados à porta fechada
- Competições online (ex: eSports)
- Palestras online (através de especialistas de várias áreas que trabalham com o clube)
- Movimentos sociais (pedidos feitos à massa associativa de cariz voluntário e social)
- Adesão a "trends"/conteúdo viral
- Envolvimento dos adeptos na criação de ideias de comunicação
- Publicações de carácter de responsabilidade social
- Publicação de conteúdos exclusivos (ex: vídeos backstage/behind the scenes com atletas, treinadores e dirigentes)
- Reforço dos valores e filosofia do clube através de vídeos e publicações
- Passatempos e giveaways (doações de presentes)
- Criação de jogos temáticos nas redes sociais (ex. quizzes sobre atletas e/ou clube)
- Outra: \_\_\_\_\_

27. 9. O clube possui um plano de gestão de pós-crise? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

28. 9.1. Se sim, indique quais foram as ações praticadas nessa gestão.

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Auditoria da imagem
- Análise aos conteúdos publicados
- Registo das aprendizagens
- Reflexão sobre pontos de melhoria nos procedimentos
- Monitorização contínua da situação de crise
- Identificação das consequências na organização
- Enumeração de possíveis soluções para as consequências
- Outra: \_\_\_\_\_

#### Estratégias de Comunicação

Pretende-se conhecer quais as estratégias de comunicação utilizadas para a promoção da modalidade no clube e respetivas equipas.

29. 1. Identifique as ferramentas de comunicação utilizadas pelo clube. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Publicidade
- Marketing Direto (ex: email marketing, sms marketing, cupões de desconto)
- Marketing de Guerrilha (estratégia focada na publicidade criativa e pouco convencional de um produto ou serviço)
- Comunicação Integrada (estratégia que engloba vários canais de comunicação)
- Patrocínio
- Merchandising (criação de uma solução interessante para o consumidor que ao mesmo tempo gere lucro para a empresa)
- Promoção (atividades que envolvem a divulgação da marca, da empresa ou dos produtos e serviços)
- Relações Públicas
- Força de Vendas (estratégia que tem como foco solucionar as necessidades do cliente, garantindo a sua satisfação)
- Eventos
- Não Utiliza
- Outra: \_\_\_\_\_

30. 2. O clube tem equipa masculina e feminina a disputar o Campeonato Distrital de Seniores de Futsal? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, tem equipa em ambos os campeonatos distritais *Avançar para a pergunta 31*
- Apenas tem equipa masculina (Campeonato Distrital Seniores Futsal Masculino) *Avançar para a pergunta 42*
- Apenas tem equipa feminina (Campeonato Distrital Seniores Futsal Feminino) *Avançar para a pergunta 46*

#### Estratégias de Comunicação

31. 1. As estratégias utilizadas são as mesmas quer para a equipa masculina quer para a equipa feminina? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim *Avançar para a pergunta 32*
- Não *Avançar para a pergunta 36*

#### Estratégia de Comunicação Integrada

Pretende-se conhecer quais as estratégias de comunicação utilizadas de igual forma para ambas as equipas.

32. 1. Indique quais as informações divulgadas para ambas as equipas. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Resultados desportivos
- Acompanhamento de jogos ao minuto
- Calendário competitivo
- Produtos (equipamentos e acessórios)
- Eventos organizados
- Sorteios de competições
- Sorteios de concursos para adeptos
- Contratações e renovações de atletas
- Prémios e troféus
- Conferências de imprensa
- Entrevistas com treinadores, dirigentes ou atletas do clube
- Entrevistas a adeptos
- Condecorações aos adeptos
- Informação bilhética
- Nenhuma
- Outra: \_\_\_\_\_

33. 2. Identifique as ferramentas de comunicação utilizadas para ambas as equipas. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Publicidade
- Marketing Direto (ex: email marketing, sms marketing, cupões de desconto)
- Marketing de Guerrilha (estratégia focada na publicidade criativa e pouco convencional de um produto ou serviço)
- Comunicação Integrada (estratégia que engloba vários canais de comunicação)
- Patrocínio
- Merchandising (criação de uma solução interessante para o consumidor que ao mesmo tempo gere lucro para a empresa)
- Promoção (atividades que envolvem a divulgação da marca, da empresa ou dos produtos e serviços)
- Relações Públicas
- Força de Vendas (estratégia que tem como foco solucionar as necessidades do cliente, garantindo a sua satisfação)
- Eventos
- Não Utiliza
- Outra: \_\_\_\_\_

34. Indique os aspetos que considera serem os maiores obstáculos para que haja uma melhor intervenção no campo das estratégias \* de comunicação utilizadas pelos clubes distritais.

---

---

---

---

---

35. Autoriza a divulgação dos dados recolhidos neste questionário na Dissertação de Mestrado? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

Obrigada pela sua colaboração!

Estratégia de Comunicação  
Diferenciada

Pretende-se conhecer quais as estratégias de comunicação utilizadas para a equipa masculina e equipa feminina.

36. 1. Indique quais as informações divulgadas sobre a equipa masculina. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Resultados desportivos
- Acompanhamento de jogos ao minuto
- Calendário competitivo
- Produtos (equipamentos e acessórios)
- Eventos organizados
- Sorteios de competições
- Sorteios de concursos para adeptos
- Contratações e renovações de atletas
- Prémios e troféus
- Conferências de imprensa
- Entrevistas com treinadores, dirigentes ou atletas do clube
- Entrevistas a adeptos
- Condecorações aos adeptos
- Informação bilhética
- Nenhuma
- Outra: \_\_\_\_\_

37. 2. Identifique as ferramentas de comunicação utilizadas para a equipa masculina. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Publicidade
- Marketing Direto (ex: email marketing, sms marketing, cupões de desconto)
- Marketing de Guerrilha (estratégia focada na publicidade criativa e pouco convencional de um produto ou serviço)
- Comunicação Integrada (estratégia que engloba vários canais de comunicação)
- Patrocínio
- Merchandising (criação de uma solução interessante para o consumidor que ao mesmo tempo gere lucro para a empresa)
- Promoção (atividades que envolvem a divulgação da marca, da empresa ou dos produtos e serviços)
- Relações Públicas
- Força de Vendas (estratégia que tem como foco solucionar as necessidades do cliente, garantindo a sua satisfação)
- Eventos
- Não Utiliza
- Outra: \_\_\_\_\_

38. 3. Indique quais as informações divulgadas sobre a equipa feminina. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Resultados desportivos
- Acompanhamento de jogos ao minuto
- Calendário competitivo
- Produtos (equipamentos e acessórios)
- Eventos organizados
- Sorteios de competições
- Sorteios de concursos para adeptos
- Contratações e renovações de atletas
- Prémios e troféus
- Conferências de imprensa
- Entrevistas com treinadores, dirigentes ou atletas do clube
- Entrevistas a adeptos
- Condecorações aos adeptos
- Informação bilhética
- Nenhuma
- Outra: \_\_\_\_\_

39. 4. Identifique as ferramentas de comunicação utilizadas para a equipa feminina. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Publicidade
- Marketing Direto (ex: email marketing, sms marketing, cupões de desconto)
- Marketing de Guerrilha (estratégia focada na publicidade criativa e pouco convencional de um produto ou serviço)
- Comunicação Integrada (estratégia que engloba vários canais de comunicação)
- Patrocínio
- Merchandising (criação de uma solução interessante para o consumidor que ao mesmo tempo gere lucro para a empresa)
- Promoção (atividades que envolvem a divulgação da marca, da empresa ou dos produtos e serviços)
- Relações Públicas
- Força de Vendas (estratégia que tem como foco solucionar as necessidades do cliente, garantindo a sua satisfação)
- Eventos
- Não Utiliza
- Outra: \_\_\_\_\_

40. Indique os aspetos que considera serem os maiores obstáculos para que haja uma melhor intervenção no campo das estratégias \* de comunicação utilizadas pelos clubes distritais.

---

---

---

---

---

41. Autoriza a divulgação dos dados recolhidos neste questionário na Dissertação de Mestrado? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

Obrigada pela sua colaboração!

Estratégia de Comunicação  
Campeonato Distrital Seniores Futsal  
Masculino

Pretende-se conhecer quais as estratégias de comunicação utilizadas para a equipa masculina a competir no Campeonato Distrital Seniores Futsal Masculino.

42. 1. Indique quais as informações divulgadas sobre a equipa masculina. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Resultados desportivos
- Acompanhamento de jogos ao minuto
- Calendário competitivo
- Produtos (equipamentos e acessórios)
- Eventos organizados
- Sorteios de competições
- Sorteios de concursos para adeptos
- Contratações e renovações de atletas
- Prémios e troféus
- Conferências de imprensa
- Entrevistas com treinadores, dirigentes ou atletas do clube
- Entrevistas a adeptos
- Condecorações aos adeptos
- Informação bilhética
- Nenhuma
- Outra: \_\_\_\_\_

43. 2. Identifique as ferramentas de comunicação utilizadas para a equipa masculina. \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Publicidade
- Marketing Direto (ex: email marketing, sms marketing, cupões de desconto)
- Marketing de Guerrilha (estratégia focada na publicidade criativa e pouco convencional de um produto ou serviço)
- Comunicação Integrada (estratégia que engloba vários canais de comunicação)
- Patrocínio
- Merchandising (criação de uma solução interessante para o consumidor que ao mesmo tempo gere lucro para a empresa)
- Promoção (atividades que envolvem a divulgação da marca, da empresa ou dos produtos e serviços)
- Relações Públicas
- Força de Vendas (estratégia que tem como foco solucionar as necessidades do cliente, garantindo a sua satisfação)
- Eventos
- Não Utiliza
- Outra: \_\_\_\_\_

44. Indique os aspetos que considera serem os maiores obstáculos para que haja uma melhor intervenção no campo das estratégias \* de comunicação utilizadas pelos clubes distritais.

---

---

---

---

---

45. Autoriza a divulgação dos dados recolhidos neste questionário na Dissertação de Mestrado? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Obrigada pela sua colaboração!

Estratégia de Comunicação  
Campeonato Distrital Seniores Futsal  
Feminino

Pretende-se conhecer quais as estratégias de comunicação utilizadas para a equipa feminina a competir no Campeonato Distrital Seniores Futsal Feminino

46. 1. Indique quais as informações divulgadas sobre a equipa feminina. \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Resultados desportivos
- Acompanhamento de jogos ao minuto
- Calendário competitivo
- Produtos (equipamentos e acessórios)
- Eventos organizados
- Sorteios de competições
- Sorteios de concursos para adeptos
- Contratações e renovações de atletas
- Prémios e troféus
- Conferências de imprensa
- Entrevistas com treinadores, dirigentes ou atletas do clube
- Entrevistas a adeptos
- Condecorações aos adeptos
- Informação bilhética
- Nenhuma
- Outra: \_\_\_\_\_

47. 2. Identifique as ferramentas de comunicação utilizadas para a equipa feminina. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Publicidade
- Marketing Direto (ex: email marketing, sms marketing, cupões de desconto)
- Marketing de Guerrilha (estratégia focada na publicidade criativa e pouco convencional de um produto ou serviço)
- Comunicação Integrada (estratégia que engloba vários canais de comunicação)
- Patrocínio
- Merchandising (criação de uma solução interessante para o consumidor que ao mesmo tempo gere lucro para a empresa)
- Promoção (atividades que envolvem a divulgação da marca, da empresa ou dos produtos e serviços)
- Relações Públicas
- Força de Vendas (estratégia que tem como foco solucionar as necessidades do cliente, garantindo a sua satisfação)
- Eventos
- Não Utiliza
- Outra: \_\_\_\_\_

48. Indique os aspetos que considera serem os maiores obstáculos para que haja uma melhor intervenção no campo das estratégias \* de comunicação utilizadas pelos clubes distritais.

---

---

---

---

---

49. Autoriza a divulgação dos dados recolhidos neste questionário na Dissertação de Mestrado? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

Obrigada pela sua colaboração!