Ricardo Filipe da Silva Moreira
29677

“A Responsabilidade Social no Desporto: o Panorama do Futebol Profissional Português”

Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto
Trabalho realizado sob a orientação do Professor Doutor José Manuel Carvalho Vieira

Instituto Universitário da Maia

Outubro, 2016

“If you’re lucky enough to do well, it’s your responsibility to send the elevator back down.”

Kevin Spacey

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais e à minha irmã por todo o apoio e esforço feito ao longo de todos estes anos. Só foi possível chegar até aqui em muito se deveu a eles.

A todos os meus avós, mesmo os que já não estão cá. Sei que nunca deixam de me apoiar.

A toda a família, especialmente à minha pequena Beatriz.

Ao Professor Doutor José Manuel Carvalho Vieira pela sua Orientação, conselhos e dedicação.

Ao Professor Doutor Gastão Sousa pela sua orientação num período inicial muito complicado.

Ao Presidente da Liga Portuguesa de Futebol Profissional, diretores e demais colaboradores que me receberam muito bem e participaram nesta caminhada, com um especial agradecimento ao Dr. Tiago Madureira, e restantes colegas de Departamento.

Ao Dr. Paulo Ramos. Mais que um amigo, um camarada!

À Dr.ª Isabel Dias. Foste incansável! Contigo todo o processo tornou-se mais fácil. Obrigado pela amizade e toda a ajuda!

Agradecimento especial a: Mestre Rui Ribeiro, Mestre Fábio Pereira, Ester Peixoto, Tiago Macedo, Dr. Diogo Magalhães, Bruno Pião, Mestre Rui Costa, Mestre Ricardo Peixoto, Dr.ª Sofia Cristóvão e Dr. Rita Oliveira.

Agradecimento especial à Dr.ª Paula Teixeira e à Dr.ª Paula Ferreira que nunca deixaram de me apoiar em todo o percurso universitário.

À Mestre Ângela Fonseca. Muito obrigado pela ajuda!

Ao Mestre Bernardo Cardoso Bessa. Um colega e amigo.

A todos os mencionados e a muitos mais que não estão mencionados, mas que vos agradeço também por fazerem parte da minha vida e juntarem-se a mim noutras aventuras, a todos, Muito Obrigado pelo carinho!

Resumo

Tomada como a integração dos problemas sociais e ambientais nas operações, nas decisões económicas e nas interações voluntárias da Organização com os seus *stakeholders*, a Responsabilidade Social constitui um dos elementos críticos do sucesso das Organizações no interior dos seus ecossistemas cada vez mais amplos, competitivos e turbulentos.

Atualmente, ainda se verifica que o conceito de Responsabilidade Social não está totalmente enraizado na sociedade moderna, havendo contudo algumas exceções em que o desenvolvimento de iniciativas socialmente responsáveis são uma prática corrente.

Este estudo pretende, no essencial, verificar no contexto desportivo, nomeadamente no futebol profissional português, se a Responsabilidade Social é reconhecida e integrada no plano estratégico das Organizações, qual a intensidade e variedade de ações que os Agentes privilegiam e se envolvem e, ainda, em que medida cuidam de controlar e explorar os impactos deste seu esforço.

Estruturado em três componentes, este Estudo levou a cabo (1) uma revisão da literatura sobre o tema – o Conceito de RSE e as suas dimensões, (2) a análise descritiva de *case studies* internacionais – *benchmarking* das melhores práticas nos USA e Europa e, por último, (3) uma auscultação exploratória da adoção e implementação do conceito pelos Agentes Desportivos (futebol) em Portugal. Os resultados desta última vertente são escassos, dada a limitada informação a que pudemos ter acesso, independentemente da energia que pusemos na sua recolha.

No entanto, podemos concluir que os clubes profissionais auscultados preocupam-se com o tema, procurando desenvolver, monitorizar e avaliar iniciativas socialmente responsáveis, cumprindo com as suas responsabilidades sociais, legais e ambientais.

Note-se, porém, que estas conclusões são meramente indicativas e limitadas, dada a amostra pequena em consideração no Estudo.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Desporto; Gestão do Desporto; Organizações Desportivas.

Abstract

Taken as the integration of social and environmental issues in operations, in economic decisions and in the Organization of voluntary interactions with their stakeholders, social responsibility is one of the critical elements of successful organizations within their ecosystems increasingly large, competitive and tempestuous.

Nowadays we can still find that the concept of social responsibility isn't fully rooted in modern society, although there are some exceptions where the development of socially responsible initiatives is a common practice.

This study seeks, in its essence, verify in the sports context, particularly in the Portuguese professional football if social responsibility is recognized and integrated in the strategic plan of the organizations, which is the intensity and variety of actions that agents favor and get involved, and also to what extent it is being taking care to control and explore the impacts of their efforts.

Structured in three parts, this study carried out (1) a review of the literature on the subject - the RSE concept and its dimensions, (2) a descriptive analysis of case International studies - best practices benchmarking in the USA and Europe and finally, (3) an exploratory consultation of the adoption and implementation of the concept by the Sports Agents (football) in Portugal. The results of this last aspect are scarce, given the limited data that we had access to, independently of the energy we put in their collection.

However, we conclude that the professional clubs heard are concerned about the issue, trying to develop, monitor and evaluate socially responsible initiatives, fulfilling their social, legal and environmental responsibilities.

Note, however, that these findings are indicative and rather limited given the small sample size take into account in the study.

Keywords: Social Responsibility; Sport; Sports Management; Sport Organizations.

Résumé

Faisant parti de l'intégration des problèmes sociaux et environnementaux dans les opérations, les décisions économiques et Organisation des interactions volontaires avec leur stakeholders, la responsabilité sociale est l'un des éléments essentiels de la réussite des organisations au sein de leurs plus grands écosystèmes, concurrentiel et turbulent.

À l'heure actuelle, il y a encore le concept de que la responsabilité sociale n'est pas entièrement enraciné dans la société moderne, à quelques exceptions près car le développement d'initiatives socialement responsables sont une pratique en cours.

Cette étude vise, en substance, vérifier dans le contexte sportif, en particulier dans le football professionnel portugais, si la responsabilité sociale est reconnu et intégré dans le plan stratégique des organisations, quel intensité et variété d'actions les agents peuvent privilégier, et aussi dans quelle mesure vont ils contrôler et d'explorer les impacts de leurs efforts.

Structuré en trois parties, cette étude as réalisée (1) une revision de la littérature sur le sujet - le concept de RSE et de ses dimensions, (2) une analyse descriptive des études de cas internationales - meilleure analyse comparative des pratiques aux États-Unis et en Europe et enfin, (3) une explication de l'adoption et d e la mise en œuvre du concept par les agents de Sports (football) au Portugal. Les résultats de cette dernière sont rares, étant donné le peu d'informations que nous avons accès.

Cependant, nous pouvons conclure que les clubs professionnels analiser se soucient de la question, en essayant de développer, contrôler et évaluer les initiatives socialement responsable, l'accomplissement de leurs responsabilités sociales, juridiques et l'environnement.

Notez, cependant, que ces résultats sont indicatifs et limitée compte tenu de la taille de l'échantillon pris en compte dans l'étude.

Mots-clés: responsabilité sociale; Sport; Sports Management; Organisation Sportif.

Índice

Agradecimentos III
Resumo IV
Abstract V
Résumé VI
Índice de Figuras VIII
Índice de Tabelas IX
Índice de Gráficos X
Índice de Abreviaturas XI
Introdução 1
Responsabilidade Social 2
Marketing 3.0 2
Desenvolvimento Sustentável 4
O conceito Responsabilidade Social 6
A Responsabilidade Social no Desporto 11
Casos de Responsabilidade 21
EUA 22
NFL 23
MLB 24
NBA 24
Europa 26
UEFA 26
Espanha 27
Inglaterra 28
Alemanha 28
Casos de Irresponsabilidade Social 29
Responsabilidade no contexto desportivo português 31
Método 31
Resultados 33
Discussão 36
Conclusão 37
Referências bibliográficas 40
Anexos 44

Índice de Figuras

Figura 1 - Relação entre os conceitos gerais 19

Índice de Tabelas

Tabela 1- Vantagens e Desvantagens da Responsabilidade Social 9
Tabela 2 - Síntese dos Estudos 38

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Em qual escalão do futebol profissional português o clube se encontra? 33
Gráfico 2- Quantos funcionários a tempo inteiro existem no clube? 34
Gráfico 3 - O clube faz investimentos para a melhoria das condições das camadas jovens? .. 34

Índice de Abreviaturas

“p.e.” – Por exemplo

“RSE” – Responsabilidade Social Empresarial

“OD” – Organização Desportiva

“EUA” – Estados Unidos da América

“NFL” – National Football League

“NBA” – National Basketball Association

“MLB” – Major League Baseball

“UEFA” – Union of European Football Associations

Introdução

Atualmente, ainda que a Responsabilidade Social seja um assunto em voga, ainda se verifica que o conceito de não está totalmente enraizado na sociedade moderna, salvando algumas exceções, onde o desenvolvimento de iniciativas socialmente responsáveis são uma prática corrente.

De facto, ainda que não haja consenso devido à perspetiva económica, há bastante conteúdo teórico proveniente de vários autores de especialidades científicas distintas que corrobora o impacto de iniciativas socialmente responsáveis como positivo, e que o sucesso de uma Organização deverá passar pelo desenvolvimento das mesmas.

Internacionalmente, e do ponto de vista da sua implementação, o conceito está num nível de desenvolvimento superior, visto que a sua definição dinâmica e a sua prática de há décadas estão em plena maturidade.

Em Portugal, porém, ainda que existam preocupações do ponto de vista solidário, estrategicamente esta matéria não está consolidada.

A aliança entre dois temas com bastantes particularidades, como o caso de Responsabilidade Social e o Desporto, leva-nos a uma discussão atual e pertinente na análise de como os temas se agregam. Considerando o futebol profissional português como vertente desportiva, avançamos para uma auscultação exploratória da adoção e implementação do conceito pelos Agentes Desportivos.

Devido à amostra pouco significativa dada a baixa taxa de resposta, podemos concluir, ainda assim, que clubes profissionais auscultados demonstração preocupação com o tema, enquadrando-o no plano estratégico das Organizações.

Responsabilidade Social

Marketing 3.0

A constante mutação é algo inerente no mundo, seja natural ou pela mão humana.

De facto, existiram transformações naturais por milhares de anos, as quais estão cientificamente provadas, e, ao longo de vários séculos, vimos várias comunidades distantes evoluir para aquilo que conhecemos hoje como uma comunidade global.

Nesta perspetiva, que envolve o plano social, económico e tecnológico, a sociedade tem vindo a evoluir a um ritmo bastante acelerado, de forma exponencial até, tal é a qualidade da tecnologia e a quantidade de informação de que dispomos.

Hoje consegue-se fazer toda a diferença com base numa opinião educada e formada.

E assim como a sociedade evolui, evoluem paralelamente os demais intervenientes que nela coexistem. Nos mercados, tanto consumidores e gestores transformaram-se e adaptaram-se a essas mesmas evoluções sociais que se espelham no mundo económico.

Ao nível de gestão e marketing, destacam-se até ao momento três estágios distintos: primeiramente, os produtos eram de design básico e standardizado, e o mercado era de massas (Marketing 1.0); depois, com o início da era da informação e com melhores meios tecnológicos, os consumidores pediam algo mais e os gestores atenderam aos seus pedidos com mais produtos e oferta mais diversificada (Marketing 2.0). Chegamos então ao estágio do Marketing 3.0, que reflete a sociedade de hoje: educada e com boa formação, com informação acerca de um produto ou especificidades do mesmo à distância de um clique. Nesta fase, os produtos já não são direcionados para as massas mas sim para um grupo/ segmento específico, onde os gestores têm a preocupação, e devem de facto procurar ter, de criar relações com os consumidores de tal modo que consigam chegar até eles através das emoções, mente e espírito (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010).

De certa forma, a evolução tecnológica e, principalmente, a onda tecnológica que se verificou no início dos anos 2000 vieram impulsionar a corrente social que se verifica atualmente, ao ponto de se gerarem a partir daí os valores e sentido crítico que aproxima o consumidor da marca. Daqui criaram-se possíveis as condições para um mundo ligado à rede e conectado quase a todo o momento, essencialmente com o crescimento das redes sociais, que por si mesmo gerou uma maior fonte de informação e partilha da mesma.

Dizem Kotler e colaboradores (2010) que a partir do crescimento da utilização das redes sociais conseguiram subdividir duas categorias: “Expressive social media” (p.e. Facebook, Twitter, Youtube) e “collaborative media” (p.e. Wikipedia).

Efetivamente, ter um espaço acessível a massas onde se pode partilhar opiniões levou a que os consumidores de hoje absorvam mais informação e estão mais sensíveis a diversas outras questões do meio que o envolve, por via dessa mesma partilha de opinião e experiências de outros consumidores líderes de opinião.

Em efeitos práticos, os consumidores de hoje esperam e exigem mais das marcas. Assim, estas têm de acompanhar as exigências do seu público e satisfazer e exceder expectativas, e podem fazê-lo estando mais próximos dos seus clientes: *co-creation*. Num sentido de criação partilhada, os consumidores vêem os seus desejos satisfeitos e as marcas vêem os seus clientes satisfeitos.

É, então, fundamental que as marcas tenham em conta o feedback, as opiniões e os interesses dos consumidores. É importante saber a opinião das massas para que se possa corresponder na satisfação das necessidades, no mercado.

Uma pessoa comum sente-se impotente perante as marcas que não mostram qualquer preocupação para com as questões sociais e ambientais (Gobé, 2002). Contudo, o número de consumidores que prefere comprar os produtos das marcas socialmente responsáveis tem vindo a crescer (Kotler, 2011), e então fará todo o sentido que as marcas tenham acompanhado estas tendências a partir das opiniões dos consumidores.

É neste novo contexto que surge, assim, a nova definição para o Marketing: o Marketing 3.0. Um Marketing que tem em conta os interesses e as preocupações dos consumidores e que coloca estas questões culturais e ambientais como tema estruturante no plano económico das empresas (Kotler et al., 2010).

Desenvolvimento Sustentável

Vemos assim que, para que uma marca seja bem-sucedida, tem de preocupar-se com aquelas que são as preocupações dos consumidores, ou seja, tem de pensar estrategicamente em Marketing 3.0. E pensar, inexoravelmente, em Desenvolvimento Sustentável – algo que cada vez mais merece maior protagonismo dentro das organizações (Babiak & Trendafilova, 2011). Um e outro conceito estão ligados, mas não desde sempre, já que Desenvolvimento Sustentável é um conceito independente e já previamente enraizado na cultura moderna.

De facto, existe uma ligação direta entre a degradação ambiental e o conceito de Desenvolvimento Sustentável. Aliás, as preocupações ambientais são um pilar deste conceito, e um fator de grande importância no mercado atual (Wahba, 2008), tais como os problemas que são descritos pelo Professor Walter Georgio Scott (2005), nesta matéria: a) mudança na composição da atmosfera e alterações climáticas; b) destruição da camada de Ozono; c) degradação do solo e desertificação; d) poluição da água e do ar; e) escassez de água potável; f) escassez de recursos naturais.

Mas não são só os problemas ambientais que enfrentamos atualmente; a responsabilidade intergeracional é outro dos pilares, como aliás podemos observar na definição de Desenvolvimento Sustentável como "um desenvolvimento que conjuga a satisfação das necessidades atuais sem comprometer a satisfação das necessidades futuras das próximas gerações" (WECD, 1987, p. 43).

Num relacionamento estreito entre preocupações sociais e económicas, o Marketing, no caso o Marketing 3.0, tem de intervir socialmente e no mercado tendo em conta o seu planeamento, as questões culturais e ambientais. Peter Drucker (1958, p. 252) diz que "Marketing é o processo pelo qual a economia é integrada na sociedade para servir e satisfazer as necessidades humanas"; Kotler (2011) sugere duas formas de intervenção do Marketing para promover a qualidade de vida e assegurar o futuro ambiental: Demarketing e Marketing Social .

Demarketing é, essencialmente, utilizar a ferramenta do Marketing-Mix de uma forma inversa à convencional, ou seja, não para aumentar a procura e consumo de determinado produto ou serviço, mas sim para reduzir essa mesma procura e consumo (Kotler & Levy, 1971). Esta estratégia serve, acima de tudo, para educar e controlar o consumerismo excessivo que se tem vivido na sociedade.

Marketing Social tem necessariamente que ver com a educação dos consumidores para determinada ideia, causa ou comportamento com impacto positivo no quotidiano (Kotler &

Zaltman, 1971), o que, consequentemente, melhorará a qualidade de vida do meio atingido por essa mensagem.

Chegando aqui impõe-se uma questão fundamental: é consensual que as empresas devem ter a responsabilidade de intervenção social?

O conceito Responsabilidade Social

Antes de avançarmos à discussão acerca da questão levantada, importa esclarecer sobre o conceito fulcral nesta matéria: Responsabilidade Social.

A iniciativa de teorizar sobre a matéria de Responsabilidade Social partiu da monografia de Clark, em 1926, escrevendo sobre as obrigações das empresas para com a sociedade, e depois com o contributo dos autores Berle e Means, em 1932, com um artigo acerca do papel dos gestores nas empresas na prestação de ajuda solidária para os cidadãos mais necessitados na comunidade (Faria, 2015).

No entanto, historicamente, a primeira definição de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é da autoria de Bowen, que foi pioneiro e inspirou outros autores no pensamento deste tema, tal como afirma Carroll (1999), com o seu livro *"Social Responsabilities of the Businessman"*.

Bowen (1953) diz, então, que RSE se refere às obrigações dos empresários em seguir determinadas políticas, tomar certas decisões, ou enveredar por determinadas linhas de ação que são aconselháveis para a concretização dos objetivos e valores da sociedade.

A partir desta definição inicial de Howard Bowen, outros autores se seguiram, interpretando o conceito de acordo com o seu *background* académico e desenhando novas definições de RSE.

Responsabilidade Social Empresarial "tem um significado, mas nem sempre esse significado é igual para todos" (Votaw, 1972, p. 25)

Desde logo, diversos autores distinguiram-se de Bowen, por diferenciarem dentro do conceito aquilo que são as componentes económicas e as componentes não-económicas de uma empresa, isto é, o que a organização faz por si do que a organização faz pelos outros em seu redor (Carroll, 1999). Acrescenta-se ainda que RSE representa a preocupação pelas necessidades e objetivos da sociedade, que vão além dos interesses puramente económicos e técnicos da empresa (Davis, 1960); (Frederick, 1960); (Eells & Walton, 1974); (Backman, 1975).

McGuire (1963) e Davis (1973) foram mais longe do que os restantes autores e distinguiram o que são responsabilidades sociais de uma organização das suas obrigações económicas, técnicas e legais. Davis (1973), Carroll (1979), Jones (1980) e Sims (2003) sugeriram mesmo que Responsabilidade Social são as ações que se tomam para além do que é legalmente exigido, já que o que é lei qualquer cidadão é capaz de cumprir.

Ainda que a postura do ponto de vista legal seja a mesma, Vogel (2005) dá-nos uma nova perspetiva definindo RSE como "práticas[1] que melhoram o espaço de trabalho e beneficiam[2] a sociedade, de acordo e para além do exigido por lei" (p. 2).

Não obstante da concordância com outros autores quanto à substância legal, Carroll (1979) diferia no ponto de vista quanto ao conceito de Responsabilidade Social, referindo que o mesmo conceito não separava as componentes sociais das demais, mas antes agregava todas as componentes que resultavam num composto para que uma organização fosse socialmente responsável. Defendia então Carroll (1979) que o conceito deveria englobar as componentes económicas, legais, éticas e filantrópicas.

No entanto, o mesmo autor viria mais tarde reestruturar a sua visão quanto ao conceito de RSE separando as componentes económicas das não-económicas (Carroll, 1999), como aliás já mencionamos anteriormente.

Com o seu estudo recente acerca do tema de RSE, Turker (2009) segue a linha teórica de Carroll e exclui também ele a componente económica dentro de Responsabilidade Social. Desta forma, e de acordo com o seu contributo recente, alinha 4 fatores gerais que se relacionam com o conceito de Responsabilidade Social: i) Sociais, ambientais e não-governamentais ii) Funcionários e colaboradores; iii) Consumidores; iv) Governamentais.

Turker, para além da elaboração dos fatores referidos, também ele contribuiu mesmo com uma definição para o conceito de RSE. A citar: "como um conjunto de comportamentos corporativos que têm como objetivo afetar positivamente os *stakeholders*[3], indo para além dos interesses económicos " (2009, p. 413).

No entanto, e não obstante todos estes contributos válidos para a definição de RSE, assim como existem vários autores, o significado que atribuem ao conceito também varia (Votaw, 1972).

Por sua vez, Fitch (1976) diz que o conceito de RSE se define, no fundo, como uma tentativa de resolução de problemas causados pela organização, parcialmente ou na sua totalidade.

---

[1] Blowfield & Murray (2008) exemplificam estas práticas que se relacionam com RSE e que beneficiam o espaço de trabalho e a sociedade, no geral. Algumas dessas práticas estão ligadas com conceitos como: liderança, remuneração justa, comunicação e ambiente entre colaboradores, fornecedores, voluntariado e doações financeiras, apoio a causas sociais e envolvimento em atividades ambientais.

[2] Através de ações relacionadas com RSE, as organizações podem beneficiar com a melhoria da reputação e imagem da organização, diferenciação competitiva, acréscimo de lealdade dos consumidores em relação à marca/ organização e uma melhoria da performance financeira (Porter & Kramer, 2006).

[3] *Stakeholders* são os agentes económicos, com interesse direto ou indireto na organização, com quem a mesma interage com o propósito de alcançar os seus objetivos (Freeman, 1984; Verdeyen, Put, & Buggenhout, 2004; e Wherther & Chandler, 2006).

Já Davis e Blomstrom (1966); Davis (1967) e Johnson (1971) diferem de opinião quanto à externalização da componente económica do conceito de Responsabilidade Social defendida por vários autores. Estes mesmos autores defendem a tese de que RSE provém da preocupação acerca das consequências éticas resultantes das decisões económicas tomadas, influenciando os interesses de terceiros.

Steiner (1971) segue uma linha de pensamento ainda mais económica que os autores imediatamente anteriores e defende que uma organização é fundamentalmente uma instituição de cariz económico e que, por isso, deve manter-se como tal. Todavia, deverá ter responsabilidades ao fornecer ajudas para o cumprimento dos objetivos da sociedade, ou seja: terão, ainda assim, responsabilidades sociais.

No fundo, o objetivo primário tem que ver com a atividade económica e a responsabilidade social será mais uma questão de atitude dentro da empresa do que de gestão.

Como questionamos no lançamento do tema de Responsabilidade, será consensual entre os autores de referência no pensamento sobre o conceito que RSE deverá mesmo ser algo intrínseco numa organização?

Pois bem, como veremos, não é. Para Daft (2003), uma organização é uma unidade económica que produz bens e serviços e que tem lucro no desempenho dessa mesma função. Aliás, o objetivo de uma organização passa fundamentalmente por conseguir o máximo de lucro possível para satisfazer os seus acionistas (Friedman, 1962).

Contra esta argumentação, referimos o autor Peter Drucker (1984) que teorizou no seu estudo como transformar os problemas sociais em oportunidades de negócio. O autor defende ainda a tese de que o conceito de Responsabilidade social e a capacidade de uma empresa em conseguir gerar lucro é algo perfeitamente compatível.

De certa forma, consegue-se entender que o conceito de Responsabilidade Social é encarado como um desperdício de recursos financeiros numa ótica económica e, numa outra perspetiva mais lata, um investimento realizado pelas organizações. Efetivamente, ambas as óticas estão certas, já que é necessário dispensar recursos financeiros para a prática socialmente responsável, dado o investimento que requer. Porém, por via desse investimento, é esperado retorno que, diretamente, não será financeiro.

Podemos assim concluir que, na prática, este conceito terá algumas vantagens e desvantagens. Faria (2015) cfr. Marco (2012) elaborou no seu livro (p. 80) um quadro com alguns exemplos de vantagens e desvantagens da prática socialmente responsável:

	Benefício da prática de RS			Desvantagens
Vantagens Internas	Empresa	Melhoria e Fortalecimento do valor, imagem, prestígio e reputação		Custos face ao Investimento inicial
		Fator de diferenciação		
		Capacidade de Inovação		
		Vantagem Competitiva		
	Económicas	Redução dos custos a nível de materiais e energia		Investimento a longo prazo
		Aumento dos Rendimentos		
	Colaboradores	Aumento	Satisfação	O resultado pode não estar à altura das expectativas dos colaboradores
			Moral	
			Clima organizacional	
			Competências	
		Redução	Despedimentos	
			Processos disciplinares	
			Baixas médicas	
Vantagens externas	Comerciais	Fidelização do consumidor		Perda de credibilidade, caso abandone ou deixe de cumprir as suas obrigações sociais.
		Vantagem competitiva		
		Novos clientes		
	Ambientais	Redução da pegada ambiental		A redução da pegada ambiental é gradual e não imediata.
		Aumento da qualidade ambiental		
	Comunicação	Divulgação dos media		Erros de comunicação e notícias falsas.
		Publicidade gratuita nas redes sociais		
		Atração de novos clientes, parceiros comerciais e capital		

Tabela 1- Vantagens e Desvantagens da Responsabilidade Social

Por último, para fins desta dissertação, consideraremos a seguinte definição do conceito de RSE produzida pela *"Commission of the European Communities"*, porque se encaixa naquilo que acreditamos ser a nossa visão acerca do mesmo conceito.

Então:

"Um conceito onde as organizações integram os problemas sociais e ambientais nas suas operações e decisões económicas e nas suas interações com os *stakeholders* de forma voluntária" (Commission of the European Communities, 2001, p. 6).

Encerramos o capítulo apenas com uma citação de um economista de renome, que mostra de forma clarividente a nossa posição quanto ao conceito de RSE e aquilo que deve ser a posição de qualquer organização no que diz respeito ao tema:

"Uma empresa não só deve tentar ser socialmente responsável, antes deverá mesmo sê-lo" (Samuelson, 1971, p. 24).

A Responsabilidade Social no Desporto

Apesar da contribuição académica para o tema não ser muito alargada e de ser ainda recente (Babiak & Wolfe, 2006; Smith & Westerbeek, 2007), é sabido que o Desporto está enraizado em todas as culturas pelo mundo fora, independentemente do maior destaque atribuído a uma ou outra modalidade.

É de conhecimento geral, também, que o Desporto em si não é algo recente, sendo uma tradição milenar nas várias culturas existentes.

Historicamente, por exemplo, sabemos que a competição e tradição dos Jogos Olímpicos remonta à Grécia antiga, anos ainda antes de Cristo.

Defendendo que o Desporto, além do que são as características intrínsecas de cada modalidade, serve também na sociedade como uma ponte entre os sectores económico e social (Smith & Westerbeek, 2007), os autores argumentam mesmo que as Organizações Desportivas (OD) têm maiores obrigações e responsabilidades no contexto social do que as demais organizações, devido à posição que ocupam e ao poder de influência que lhes é reconhecido (Smith & Westerbeek, 2007).

De facto, o Desporto goza de uma posição única na sociedade que, efetivamente, difere a atividade desportiva das demais indústrias, dada a sua natureza (Babiak & Wolfe, 2006, 2009; Smith & Westerbeek, 2007) e por ter, no seu âmago, um conjunto de fatores únicos que permite, desta forma, fazer a diferença no contexto socialmente responsável.

Smith e Westerbeek (2007) reuniram, assim, um conjunto de fatores inerentes ao Desporto, por via dos quais, agregados ao contexto de RSE, se potenciam as OD para que estas possam fazer uma enorme diferença na sociedade. Então: i) Poder da comunicação e *mass media*; ii) apelo aos jovens; iii) Impacto positivo na saúde; iv) interação social; v) sustentabilidade e preocupações ambientais; vi) integração e aculturação; vii) benefícios diretos do desporto.

Definitivamente, o Desporto e as OD têm ao seu dispor um vasto conjunto de fatores para que possam agir com responsabilidade na comunidade, pelo que essa responsabilidade acrescida sobre as OD, atribuída por académicos que se debruçam no tema da Responsabilidade Social, não seja descabida. O Desporto tem mesmo uma influência enorme sobre a sociedade e a oportunidade de gerar impactos positivos na mesma (Smith & Westerbeek, 2007).

Pese embora os benefícios de atividades no âmbito de RSE não serem instantâneos (Walters & Tacon, 2011), as OD não podem ignorar o conceito de RSE (Babiak & Wolfe, 2006).

Aliás, ao longo das últimas décadas as OD já tiveram iniciativas relacionadas com responsabilidade social (Babiak & Wolfe, 2009; Chen, Chen, Tai, & Hsiung, 2015), e com o avançar do tempo, cada vez mais se pensa neste conceito como algo estruturante e de grande importância no plano estratégico das OD.

Efetivamente, a aliança do conceito de RSE com o Desporto tem-se revelado uma combinação ótima, levando a resultados proveitosos para as OD no que diz respeito à imagem e reputação percebida junto dos *stakeholders* (Maignan & Ralston, 2002; Chen et al., 2015).

Mas este não é o único proveito que se pode retirar das práticas de RSE no desporto: com estas práticas a OD aproxima-se verdadeiramente da comunidade.

Desportivamente, falando em comunidade é impensável não falar dos fãs das OD. Os fãs são fundamentais para as OD e são mais que apenas mais um grupo que integra o bolo dos *stakeholders* das mesmas, devendo mesmo ser o foco de especial atenção por parte da organização. Claro que todos os *stakeholders* de uma OD têm a sua importância, como por exemplo os *shareholders* que investem na OD para que esta tenha recursos necessários para alcançar a melhor performance no desempenho da sua atividade.

Contudo, em boa verdade, uma OD depende e muito dos seus fãs e da lealdade dos mesmos no caminho do sucesso na sua atividade desportiva. Efetivamente, são os fãs que, enquanto consumidores, compram os produtos que o clube oferece (Chen et al., 2015 cfr. Seth & Babiak, 2010), representando uma boa fatia dos lucros obtidos pela OD (Smith & Westerbeek, 2007).

Portanto, se por via de atividades no âmbito de RSE as OD retiram vantagens, é natural que no Desporto se invista cada vez mais neste tipo de atividades, com vista à melhoria da qualidade de vida das comunidades.

Deste modo, os autores Dietl, Franck e Julia (2009) apresentaram no seu estudo quatro fatores que levaram ao crescimento da importância de RSE no Desporto.

São eles: i) o crescimento das OD tornou as mesmas com um grau de influência mais forte sobre as comunidades – algumas delas com influência até à escala global.

O Desporto, a partir de todos os fatores únicos que já evidenciamos, tem o poder de cativar e unir pessoas e criar condições para o desenvolvimento de atitudes positivas e bons princípios. (Dietl et al., 2009 cfr. Lau, Makhanya, & Trengrouse, 2004; Mellor, 2005).

ii) As OD estão inseridas num contexto global onde a sociedade de hoje está mais activa e mais consciente do meio envolvente e dos problemas que existem (Dietl et al., 2009).

iii) O crescimento do Desporto enquanto atividade comercial e a profissionalização das organizações desportivas que hoje em dia envolve grandes quantias de dinheiro (Dietl et al., 2009, cfr. Hortleder, 1974, Madeiro, 2007, Castellanos, Dopico, & Sánchez, 2009).

iv) A atividade desportiva, tal como qualquer outra atividade, atinge atualmente uma escala global e cada vez mais percecionada como um negócio, o que faz com que os fãs percam um pouco do relacionamento forte que tinham até então com a Organização. É no combate a esta situação que atividades no contexto social têm a sua importância, na medida em que o crescimento do sentimento de lealdade dos fãs cresce e os faz perceber a relevância que a Organização lhes dá: como fãs e não como consumidores. (Dietl et al., 2009, cfr. Cowe, 2004, Fischer, 2008).

Mas se verificamos a importância dos fãs para as OD, o mesmo se passa no sentido inverso, ou seja, verifica-se também uma importância enorme das OD para com as comunidades que integram. Segundo Smith e Westerbeek (2007), as OD têm mesmo obrigações perante as comunidades onde se inserem e na sociedade no geral, contribuindo com ações socialmente responsáveis e gerando impactos positivos (Smith & Westerbeek, 2007), tal como já exposto.

Por certo consegue perceber-se a capacidade de influência do Desporto na sociedade moderna analisando os parágrafos anteriores dentro do capítulo acerca dos fatores intrínsecos do Desporto e os pontos que justificam o crescimento de RSE no Desporto.

De facto, "à medida que a presença e influência do Desporto na sociedade moderna cresce, cresce também a sua capacidade para influenciar mudanças positivas nas comunidades por todo o mundo" (McGowan & Mahon, 2009, p. 49). Principalmente no que toca à comunicação aos membros mais jovens da sociedade, tal como afirmam Smith e Westerbeek (2007), que faz todo sentido visto que são "massas" mentalmente mais moldáveis ainda, que vêem a comunicação e as mensagens transmitidas pelos canais das OD como mais "puras" e sem ligações políticas ou meramente institucionais (Levermore, 2010). Outro factor são os ditos "ídolos" dos mais jovens, que normalmente são figuras mundialmente reconhecidas porque vingaram numa ou outra modalidade no mundo do Desporto. Estas figuras servem assim de *role models* para estes jovens, que vêm neles alguém que é verdadeiramente um exemplo a seguir. Por isso, captam e refletem muito mais acerca das mensagens provenienentes do mundo do Desporto.

Posto isto, importa também descortinar que tipo de benefícios provém do mundo desportivo para o bem das comunidades.

Aqui torna-se igualmente importante distinguir duas situações: o que pode trazer o Desporto a partir da sua prática e o tipo de mensagens que a realidade desportiva pretende passar para as massas.

Assim, a partir da prática desportiva, podemos realmente perceber benefícios tanto a nível social como da saúde dos praticantes, cujos exemplos se seguem: desencorajamento do uso de tabaco, álcool e drogas; redução de tendências violentas; melhora as capacidades funcionais e cognitivas; e promove a interação e integração social (Levermore, 2010 cfr. WHO, 2003).

No que diz respeito às mensagens da realidade desportiva via media, o Desporto e as OD querem imprimir nas massas, essencialmente nos jovens, tal como já vimos, pois são a geração do futuro, alguns ideais que reflectem uma sociedade boa e com harmonia necessária a um futuro auspicioso e de evolução, que possa condizer verdadeiramente com o conceito de sociedade moderna.

De acordo com Smith e Westerbeek (2007) alguns desses ideais estão relacionados com assuntos como: a utilização de drogas de alta-performance; violência entre massas adeptas; discriminação racial; igualdade de género; crimes sexuais e por abuso de álcool e/ou outras drogas; legislação que regula a concorrência desleal das estruturas nas competições desportivas; e os *role models*.

Contudo, tal como Smith e Westerbeek (2007) referem, são estes os assuntos que se pretende que os profissionais do Desporto e as OD tenham relevância e impacto na conduta desportiva moral e social, mas que não nos limitemos a somente estes.

Além dos tópicos enumerados acima destacamos ainda outros igualmente relevantes: desenvolvimento individual (especialmente através do sistema de Educação); promoção da saúde e prevenção de doenças; integração social; promoção de um clima de paz social e prevenção e resolução de conflitos; alívio de traumas; e o desenvolvimento económico (Levermore, 2010 cfr. SDP IWG, 2006).

A estes ideais, Levermore (2010) defende ainda o acréscimo de mais um outro fator no seu contributo académico: a consciencialização social, tendo que ver, essencialmente, com a consciencialização das comunidades para o trabalho infantil na indústria do Desporto, o tema da anti-obesidade e direitos humanos.

E se o Desporto intervém em assuntos tão delicados com um nível de impacto acentuado, é, porventura, lógico que a corrente moderna seja de uma maior profissionalização neste contexto.

Neste sentido, foram desenhados academicamente alguns indicadores que servem de linhas orientadoras para o sucesso de uma OD.

Assim, a partir dos quatro fatores de RSE de Carroll (1979) já discutidos no capítulo anterior (responsabilidade económica, legal, ética e filantrópica), os quais adaptaram ao contexto das OD, Chen e colaboradores (2015) no seu estudo académico na matéria de Responsabilidade Social conseguiram subdividir esses quatro fatores em 13 dimensões, de acordo com um conjunto de indicadores que elaboraram e compilaram fruto de estudos de outros autores.

É de destacar a importância destes indicadores, pois fornecem uma quantidade de informação qualitativa às OD no contexto desportivo profissional. De certo modo, estes indicadores que iremos enumerar a seguir servirão, eventualmente, como linhas-guia para que uma OD consiga vingar desportivamente na sua atividade profissional, no contexto social atual.

1) Melhorar o desempenho da OD;
2) Aumentar o nível competitivo da OD;
3) Proteger os interesses dos *stakeholders*;
4) Obedecer à Lei;
5) Cumprimento de acordos coletivos;
6) Proteger o ambiente;
7) Segurança no estádio e medidas de precaução quanto ao *merchandise*;
8) Acompanhamento do desenvolvimento desportivo;
9) Acompanhamento do desenvolvimento da carreira dos colaboradores;
10) Proteção dos direitos dos consumidores;
11) Promoção do desporto, da educação e da saúde;
12) Ajuda a Organizações com fins sociais;
13) Melhorar a qualidade de vida da comunidade.

Até aqui, neste capítulo, temo-nos debruçado mais sobre o conceito de Responsabilidade Social no contexto desportivo numa ótima socioeconómica. Contudo, existem outras áreas importantes nesta matéria merecedoras de atenção, e que foram, aliás,

temas já abordados no primeiro capítulo da presente dissertação, na sua generalidade do conceito: falamos então das Responsabilidade Ambiental e Legal das OD.

Tal como vimos no capítulo introdutório, a postura legal das organizações é bastante importante e muitos académicos destacam a vertente no conceito de Responsabilidade Social.

No seguimento dessa linha de pensamento, e como podemos observar nos indicadores construídos no estudo de Chen e colaboradores (2015) acima enumerados, alguns[4] dizem mesmo respeito à vertente legal, revelando que é, de facto, um tema importante para o conceito de Responsabilidade Social.

Quanto à vertente ambiental, como foi dito anteriormente, esta é mesmo uma questão estruturante na sociedade moderna.

No que concerne à questão dentro do conceito de Responsabilidade Social podemos dizer que um caminho ambientalmente responsável, com estratégias adequadas, seguramente traz um retorno positivo à OD, ainda que o mesmo não seja diretamente financeiro. Ainda assim, este tipo de estratégica sustentável e amiga do ambiente dentro de uma OD pode influenciar e melhorar a imagem e reputação junto dos *stakeholders* (Maignan & Ralston, 2002).

De facto, o tema do Desenvolvimento Sustentável tem estado muito em voga na sociedade contemporânea, e a opção de estratégias verdes, operações limpas e selo ecológico podem ser fatores determinantes, até mesmo encarados como uma vantagem competitiva no sucesso de negócio para uma organização na relação com parceiros ou consumidores.

No caminho para um mundo com melhor qualidade as OD podem ter um impacto bastante significativo até com as atividades mais básicas e correntes do dia-a-dia, como, por exemplo, a manutenção de campos e/ou instalações, viagens e outras atividades que requerem elevados níveis de consumo energético (Babiak & Trendafilova, 2011 cfr. Covello, 2008).

Em suma, os esforços das Organizações Desportivas não resolverão todos os problemas ambientais, ou quaisquer outros nesse sentido, mas poderão ter um papel importante no caminho para a resolução desses mesmos obstáculos.

Mesmo que o papel individual (numa perspetiva de uma OD) seja importantíssimo, este pode ir ainda mais além do ponto de vista conjunto. Ou seja: as OD não têm, não estão nem devem estar isoladas e sozinhas sem qualquer apoio, pelo que a junção de esforços de mais que uma estrutura é aconselhável, e com boas estratégias o contributo será melhor, logicamente.

[4] "Proteger os interesses dos *stakeholders*; Obedecer à Lei; Cumprimento de acordos coletivos; Proteger o ambiente; Segurança no estádio e medidas de precaução quanto ao *merchandise*; Proteção dos direitos dos consumidores".

Todas as estratégias alinhadas com o conceito de Responsabilidade Social proporcionam até novas parcerias e oportunidades de negócio, nalguns casos.

Posto isto, iremos de seguida examinar em que moldes estas parcerias e colaborações[5] podem ocorrer, atualmente.

a. Patrocínio:

1. "É caracterizado principalmente por uma relação comercial. Este tipo de estratégia exige mais tempo e envolvimento das pessoas, uma vez que não se baseia simplesmente em "assinar um cheque".
2. Consiste numa contribuição financeira para execução de um projeto que marca a estratégia de comunicação da empresa de transmissão de valores sociais.
3. Quando tratada profissionalmente, pode ter um retorno para a empresa, aparece de uma forma mais racional e consciente para ambas as partes: a empresa patrocinadora e o patrocinador do projeto.
4. A empresa desembolsa fundos, contribuições em espécie ou outros recursos para aumentar a consciência e o interesse numa causa social. Os fundos ou apoios e a participação de voluntários para a participação numa causa são o patrocínio.
5. O objetivo desta estratégia é a comunicação persuasiva, precisamente com a intenção de criar uma perceção ou preocupação com as questões sociais, e até mesmo persuadir os doadores e voluntários para apoiar essa causa.
6. A extensão da estratégia de patrocínio através de atividades tais como patrocínios a festivais, jogos de futebol e projetos de desenvolvimento sustentável mostra que as empresas não estão a fazer projetos de patrocínio aleatório, mas a investir em projetos proactivamente, definindo os campos de preferência para a ação.

b. Parcerias e colaborações:

1. Consiste na reunião de associações de indivíduos para atingir objetivos comuns.
2. As parcerias podem auxiliar as organizações no que diz respeito aos novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos existentes, maximizar o conhecimento, angariar fundos, trabalhar com menos pessoal, economizar materiais sem prejuízo do trabalho, etc.
3. Devem ser baseadas em relações de confiança e cooperação.

[5] Segmento transcrito segundo o Quadro síntese de conceitos/ contributos associados à noção de Responsabilidade Social de Faria (2015, p. 50-53) cfr. Karkotli (2007).

4. A organização é fortalecida, desde que a parceria/ colaboração seja sempre baseada na confiança, e assim alcançar outras etapas de responsabilidade social.

c. Voluntariado:

1. Através do envolvimento dos funcionários, serve para transformar os serviços diariamente em atividades não remuneradas, em benefício da sociedade.
2. Além da ação da responsabilidade social das empresas, é também uma estratégia.
3. Reforça os laços de integração dos esforços de colaboração e organização na melhoria dos resultados empresariais, ou mesmo as metas estabelecidas por eles.
4. É uma prática monetariamente desinteressada.
5. É uma prática estrategicamente importante para alguns candidatos a alguns trabalhos e para a reinserção de pessoas na sociedade ativa.

d. Filantropia:

1. Em países como os EUA ou a Inglaterra, a prática da filantropia tem uma longa tradição. Em Portugal não apresenta elevada tendência. As ações nacionais são feitas através de doações de bens, dinheiro, conceção de bolsas de estudo para pessoas carentes e outras, mas de forma muito escusa e pouco frequente.
2. O termo deriva do humanismo e do altruísmo. É usado para ajudar a situação desesperante dos seres humanos.
3. A filantropia é uma das estratégias que podem resultar em ganhos muito positivos para a imagem e para os negócios.
4. A filantropia é dar algo sem receber algo em troca. É o primeiro passo no campo da responsabilidade social.
5. É uma ferramenta para melhorar a imagem e para alinhar a empresa às instituições de caridade social, fundações e organizações sem fins lucrativos.
6. Esta perspetiva implica uma superação do conceito de RSE.

e. Marketing Social:

1. Apareceu pela primeira vez em 1971.
2. Aplica-se ao chamado 3º Sector, onde se inserem as organizações não-governamentais sem fins lucrativos.

3. Exige conhecimento de cada grupo de adotantes escolhido como alvo, incluindo os seguintes aspetos: - Características sociodemográficas: classe social, rendimento, educação, idade e número do agregado familiar;

   - Perfil psicológico: atitudes, valores, motivação e traços de personalidade predominantes; e

   - Características comportamentais: padrões de compra e características de decisão.

4. Procura estudar os comportamentos da sociedade e trabalhar ações voltadas para a necessidade de descobrir novas e já existentes deficiências, e suprir este apuro ao ser humano na melhor maneira possível.
5. Existem várias formas de utilização do Marketing Social:
   i. Marketing de filantropia;
   ii. Marketing de causas sociais;
   iii. Marketing de patrocínio dos projetos sociais;
   iv. Marketing de relacionamento com base em ações sociais;
   v. Marketing de promoção social do produto e da marca."

Figura 1 - Relação entre os conceitos gerais

Contudo, e apesar de haver a necessidade de uma aposta em estratégias socialmente responsáveis, existem algumas limitações quanto a este conceito na sua aplicação prática que devem ser mencionados.

Então:

1) Os estudos existentes nesta matéria são abordados em situações perfeitas e ideais, pelo que os casos que nos são apresentados são numa perspetiva de uma grande empresa,

com maiores recursos. Porém, a verdade é que a maior parte do corpo empresarial é constituído por PME's (Walters & Tacon, 2011).

De resto, podemos enunciar algumas razões que pelas quais se compreendem as diferenças das PME's e as grandes empresas, e o porquê destas ficarem limitadas nas suas ações (Faria, 2015, p. 168 cfr. UNIDO, 2002):

a) "Não dispõem dos recursos humanos e financeiros para investir em ações de RSE, a não ser que tragam benefícios imediatos e tangíveis.
b) Não dispõem de meios humanos e as suas relações interpessoais são a nível da comunidade local.
c) A realidade e natureza das PME não permitem esta opção; pelo contrário, são elas que se encontram abaixo da cadeia de valor das grandes empresas.
d) As PME do sul da Europa têm em geral menos relações comerciais diretas com os consumidores do Norte e por isso menos hipótese de beneficiar de boa reputação.
e) Nestas empresas essas relações interpessoais são estabelecidas diretamente com o gerente/ dono.
f) Os mercadores internos eram setores onde as PME dominavam."

2) O estigma de que o que funciona num contexto pode não funcionar noutro (Levermore, 2010), o que é lógico até pelos motivos que enunciamos imediatamente acima. É óbvio, desde logo, que o contexto de uma grande empresa e o de uma PME são diferentes, logo as ações terão de ser ajustadas à dimensão e recursos disponíveis da organização. A realidade social e económica local ou fatores morais e culturais são outras que temos de considerar.

3) Para finalizar, o caso da imagem/ reputação das organizações, OD ou mesmo dos atletas (dado o mediatismo em seu redor).

   A gestão deste tema deverá ser bastante cuidadosa. Isto porque, se por um lado este tema pode ser trabalhado de forma a ser uma grande vantagem para as organizações, por outro, devido a uma má gestão - ou porventura apenas por descuido público exposto pelos media, como escândalos de corrupção ou a associação de um atleta a um escândalo de traição matrimonial – até por um evento único apenas, poderá desenquadrar a organização em relação à sua boa imagem, trabalhada durante um longo período de tempo (Levermore, 2010).

Casos de Responsabilidade

Como já vimos anteriormente, o conceito de Responsabilidade Social e o conceito de solidariedade e caridade estão associados. De facto, são estas as formas mais comuns através das quais as organizações prestam ajuda e retribuem às comunidades a dedicação que as mesmas têm no sentido inverso.

Num sentido mais lato, observam-se vários exemplos, cada um deles distinto na forma de interagir e contribuir para uma melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Quer através de simples doações monetárias, quer pela adoção de crianças órfãs e/ou abandonadas de países onde a pobreza extrema é uma realidade, possibilitando à criança ter uma vida com maior qualidade, estes são exemplos que demonstram a abertura dos membros das comunidades para ajudarem verdadeiramente, sendo mais ativos e socialmente responsáveis.

Mas não só: desenvolvimento de projetos sociais (habitualmente fundados por figuras publicas) como jardins comunitários, na área da Educação e na Saúde, canalização para fazer chegar água potável ao maior número de cidadãos, fornecimento de energia, saneamento básico; organizações que intervêm na área da Saúde e assistência médica; consciencialização para o desperdício de alimentos (essencialmente na área da restauração) e de água; ou projetos direcionados para os sem-abrigo onde se disponibilizam voluntários e estruturas para que estes possam tomar um duche ou cortar o cabelo.

No Desporto, tanto OD com agentes desportivos têm um papel fundamental na sociedade.

No contexto desportivo, observam-se já vários exemplos que demonstram a crescente vontade e disponibilidade dos agentes desportivos em se aproximarem solidariamente da comunidade.

Alguns exemplos são as doações espontâneas ou de prémios relativos à participação dos atletas ou OD nas competições disputadas para fornecer alimentos, educação e providenciar equipamentos de saúde/ cirurgias a crianças necessitadas; ou a organização de jogos solidários entre fundações (exemplo: Fundação Luís Figo) com a participação de atletas de alta competição de várias modalidades ou ex-atletas.

Existem ainda outros casos que, por serem excelentes exemplos de boa conduta e práticas, iremos discutir de seguida.

EUA

Efetivamente, e basta acompanhar um pouco de desporto e o trabalho desenvolvido pelas suas organizações, as OD americanas são dos melhores exemplos, senão o melhor, no que toca à matéria de Responsabilidade Social no Desporto.

Sempre na vanguarda no planeamento de ações relacionadas com a matéria, a forma como as organizações americanas interagem com os fãs e a comunidade, como promovem e divulgam as ações, para além da real importância que atribuem a cada iniciativa, é de louvar e colocar como exemplo a seguir para as demais OD.

No entanto, e como foi explicado anteriormente, as práticas americanas podem não ser possíveis de colocar em prática num contexto diferente, para além de que estamos a falar das ligas mais ricas do mundo, como a NFL (National Football League), NBA (National Basketball Association) e MLB (Major League Baseball), e que têm imensos recursos disponíveis.

De seguida, referir-nos-emos a vários exemplos positivos de eventos relevantes das últimas décadas no Desporto Americano, destacados no estudo de McGowan e Mahon (2009, p. 6) cfr. (Sports Philanthropy Project, 2009):

- 1953: Jimmy Fund torna-se na instituição de caridade oficial dos Boston Red Sox
- 1954: Criação da PGA Foundation
- 1973: Parceria da NFL com a United Way; A NFL Charities torna-se a primeira fundação transversal a toda a Liga nos desportos profissionais; George Steinbrenner compra os New York Yankees e cria a New York Yankees Foundation, sendo a primeira fundação criada por uma equipa da MLB
- 1974: Fundação da Women's Sports Foundation por Billie Jean King
- 1978: Os Minnesota Vikings criam a Vikings Children's Fund, sendo a primeira fundação criada por uma equipa da NFL
- 1979: Parceria da MLB com a Cystic Fibrosis 65 Roses Club
- 1980: Oakland Athletics criam a Oakland A's Community Fund (MLB); Calgary Flames criam a Flames Foundation for Life (NHL)
- 1981: Chicago Cubs criam a Cubs Care (MLB)

- 1986: Vancouver Canucks criam a Canucks For Kids Fund; Os Buffalo Bills criam a Buffalo Bills Youth Foundation e os Green Bay Packers a Green Bay Packers Foundation
- 1987: Chicago Bulls criam a CharitaBulls Nonprofit Organization e os Phoenix Suns a Phoenix Suns Charities, as primeiras fundações na NBA
- 1989: Programa Reviving Baseball in Inner Cities da MLB
- 1991: Criação da LPGA Foundation
- 1992: Programa Read to Achieve da NBA; The World Sports Humanitarian Hall of Fame é criado
- 1995: É criada a US Soccer Foundation; Programa NHL Diversity
- 1998: Parceria entre a NHL e NHLPA para a criação da iniciativa Hockey Fights Cancer
- 1999: A criação da Baseball Tomorrow Fund é criada em conjunto pela MLB e a MLBPA
- 2005: A NBA lança o programa NBA Cares como uma iniciativa à escala global da Liga.

Para além destas, figuram-se ainda as seguintes fundações com vista ao apoio social demonstrativos da participação ativa nos vários desportos: The Lance Armstrong Foundation, Tiger Woods Foundation, Andre Agassi Charitable Foundation, DikembeMutombo Foundation, Dan Marino Foundation, Cal Ripken, Sr. Foundation, Jackie Robinson Foundation, Magic Johnson Foundation, Derek Jeter Turn 2 Foundation e a Moyer Foundation (McGowan & Mahon, 2009, p. 6 cfr. Sports Philanthropy Project, 2009).

É de todo o interesse, por isso, analisar cada uma das Ligas que consideramos ser mais importantes no contexto americano, no caso a NFL, a MLB e a NBA.

NFL

Na NFL existe, de facto, uma forte ligação com os fãs. Todos os *franchises* que integram a Liga têm grande tendência para atividades socialmente responsáveis, de tal forma que já é normal a participação regular dos atletas em eventos de solidariedade e voluntariado.

Vejamos, por exemplo, que foi estimado que a NFL conseguiu angariar oito milhões de dólares com eventos da *Super Bowl* relacionados com caridade em Detroit, em 2006. Todo

este dinheiro serviria para benefício de mais de 200 organizações sem fins lucrativos da cidade (Babiak & Wolfe, 2006 cfr. Smith, 2006).

Para além de cada *franchise* ter participação activa e regular no âmbito solidário, a Liga tem em si mesma um conjunto de projectos transversais a todas as equipas e atletas, através dos quais consegue realmente fazer a diferença na comunidade americana e não só, dada a escala mundial do desporto devido ao seu mediatismo.

São projectos da NFL do ponto de vista social os seguintes:

- NFL Community
- NFL Foundation
- NFL Player Care Foundation

MLB

A MLB é um desporto muito apreciado pelos americanos e um dos desportos que mais dinheiro gera em todo o mundo. Por isso mesmo, e olhando para os recursos financeiros e o espírito solidário que se tem desenvolvido na América ao longo das últimas décadas, é natural que tenha sido por via do basebol que a aliança entre o Desporto e Responsabilidade Social tenha dado os primeiros passos.

Atualmente, a MLB conta com projetos que vão desde iniciativas e programas para os mais jovens, para a comunidade e para os ex-atletas da Liga para que a ligação entre eles, a Liga e a comunidade nunca se perca. São os projetos:

- MLB Youth Baseball Programs and Initiatives
- MLB Community
- MLB Players Alumni Association

NBA

O caso da NBA é um caso particular. Não foi pioneira na criação de fundações, e o facto é que demorou alguns longos anos a procurar integrar a vertente desportiva e competitiva na vertente social.

Como vimos acima, só em 1987 e pela iniciativa dos Chicago Bulls, para muitos a melhor equipa da época e uma das mais reconhecidas na atualidade, que conheceu os seus tempos áureos nas décadas de 1980/90, e onde figurava a maior estrela de sempre da NBA, Michael Jordan.

A NBA tem um conjunto de especificidades mediáticas à volta do desporto, no caso o basquetebol, que fazem com que seja um caso tão particular de se analisar mas com uma posição ideal para uma projeção social imensa. Conforme as análises de McGowan e Mahon (2009, p. 16), o tema maior pela qual a orgnização se debate é a percepção sob os atletas que os fãs (de todo o mundo) têm, por causa do seu mediatismo e, como já vimos, do exemplo que passam, essencialmente aos mais jovens. Isto porque: 1) os atletas não usam qualquer tipo de proteção e capacetes durante o jogo; 2) são apenas 10 jogadores em campo, em simultâneo; 3) o basquetebol é um jogo popular por todo o mundo; e 4) os fãs estão muito mais próximos dos atletas durante um jogo do que em qualquer outro desporto. De facto, todas estas especifidades fazem com que o basquetebol, para o bem e para o mal, esteja mais exposto.

Após a circulação de imprensa negativa e no combate a essa reputação negativa e promoção do desporto em si, na saúde e na vertente social do basquetebol, David Stern, o Comissário da NBA em mandato, iniciou um dos maiores projectos da NBA, em 2005: a NBA Cares. Um dos projectos de maior dimensão no âmbito social e solidário no Desporto nos dias de hoje, desde logo com a intenção deste ser um projecto à escala mundial, acompanhando também a expansão e influência da organização em vários pontos do mundo.

Desde a sua implementação, o projecto da NBA Cares já angariou dinheiro suficiente para a criação de vários projectos de construção (mais de 1040) para que crianças e famílias possam viver, estudar ou brincar por todo o planeta, conseguindo atingir positivamente mais de 12 milhões de crianças anualmente (NBA Cares, 2016).

Com este lado social, a NBA pretende realmente causar um impacto positivo no mundo ao mesmo tempo que melhora a sua imagem – enquanto OD, competição e dos agentes que a compõem – de acordo com três pilares fundamentais: 1) Educação; 2) Desenvolvimento das crianças e das famílias; e 3) Causas relacionadas com a Saúde (NBA Cares, 2016).

Além da NBA Cares, a NBA implementa ainda outras iniciativas sob projectos direcionados para os mais jovens, em favor do ambiente, na promoção da saúde e até iniciativas direcionadas em favor dos soldados americanos.

- NBA Fit
- NBA Green
- Jr. NBA
- USA Basketball Youth
- NBA Hoops for Troops

Europa

Ainda que ja não se encontre num estado embrionário, dado que já se colocam em prática algumas iniciativas no âmbito socialmente responsável, o contexto europeu nesta matéria está a passos largos do nível americano.

O facto é que a profissionalização dos desportos americanos já se sucedeu há largos anos e, como já vimos, estrategicamente, no campo social e solidário, levam décadas de vantagem. Ao passo que, na Europa, a comercialização do futebol profissional – o desporto de maior dimensão – só se desenvolveu nas duas últimas décadas (Dietl et al., 2009 cfr. Oughton, 2004; Tacon, 2005; Breitbarth & Harris, 2008). Este facto, aliado aos factores culturais de diferentes regiões no planeta, interesses desportivos e comerciais podem ter levado a estas diferenças de estratégia entre os americanos e europeus, o que logicamente originou que os americanos tenham um número claramente superior de iniciativas e projectos socialmente responsáveis (Dietl et al., 2009).

De resto, mesmo que estejamos a considerar todo um continente perante um único país, temos de ter presente que, na Europa, só o futebol, a partir do organismo UEFA, consegue gerar receitas e recursos suficientes para ter uma dimensão suficiente para fazer frente nesta matéria às organizações americanas, visto que do outro lado do Atlântico estão as Ligas mais ricas do planeta.

UEFA

A UEFA (*União das Federações Europeias de Futebol*), organismo que regula o futebol europeu, tem caminhado a passos largos num caminho dentro da Responsabilidade Social no Desporto, impondo-se como figura principal enquanto organização.

Como referimos, a UEFA é mesmo a organização capaz de equiparar-se na sua dimensão às organizações norte americanas, muito devido à *Champions League* (Liga dos Campeões), uma Liga também à escala planetária e onde estão muitas das melhores equipas de futebol da Europa e do Mundo em competição.

Efetivamente, a UEFA tem investido quantias astronómicas nos últimos anos com campanhas a todos os níveis, promovendo o futebol, o espetáculo, o Desporto e socialmente a organização tem estado bastante ativa e numa incessante luta contra o racismo e a promoção da igualdade de género. Segundo a investigação de Dietl e colaboradores (2009), a UEFA gasta cinco vezes mais do que a NFL, comparando a percentagem das receitas que as organizações alocam para projectos sociais e ambientais.

Posto isto, apresentamos de seguida uma listagem de alguns projectos relacionados com a RSE que a UEFA desenvolveu ao longo dos últimos anos, segundo a compilação de Dietl e colaboradores (2009):

- 1997: International Committe of the Red Cross
- 1997: Meridian
- 1998: Cross Cultures Project Association / Open Fun Football Schools
- 1998: Monaco Award
- 1998: Special Olympics Europe/ Eurasia
- 2001: Ad Hoc Donations
- 2002: Football Against Racism in Europe
- 2003: HatTrick
- 2005: WWF
- 2007: World Heart Federation
- 2007: Education 4 Peace
- 2007: Terre des Hommes
- 2008: "Green" EURO 2008
- 2009: Climate Friendly

No caso individual de cada país, vemos também que iniciativas dentro da matéria de Responsabilidade Social são um tema presente, e que as OD têm, de facto, preocupação quanto a assuntos sociais e estratégias nesse sentido.

Para efeitos de exemplo, consideraremos os três países que se figuram como os melhores no ranking de clubes da UEFA (UEFA, 2016) com Ligas bem cotadas no mundo do futebol: Espanha, Inglaterra e Alemanha.

Espanha

Em Espanha, o melhor exemplo de parceria entre uma OD e uma organização com fins sociais onde ambas ficam a ganhar devido à projeção que se assiste é o caso do FC Barcelona, campeão da UEFA *Champions League* em 2009. A equipa catalã trocou os habituais patrocínios puramente financeiros e comerciais para a camisola por um acordo de patrocínio com a UNICEF (Hamil, Walters, & Watson, 2010).

Apesar do ponto de vista comercial, já que esta parceria foi importante como mais um meio para o FC Barcelona disseminar a sua marca pelo mundo, o facto é que não deixou de ser uma demonstração solidária por parte do clube, ao reconhecer a UNICEF como uma organização forte no âmbito social para recolher mais donativos para iniciativas solidárias e potenciar as acções por todo o mundo (Hamil, Morrow, Idle, & O'Leary, 2009).

Inglaterra

Com especial tradição no futebol e no Desporto, as organizações britânicas são um exemplo na simbiose social com o Desporto.

De facto, a cultura desportiva em Inglaterra, e podemos alargar ao Reino Unido, é razão por si só de objeto de estudo.

A relação e lealdade que cada comunidade tem para com cada clube é algo de extraordinário e o contrário também se verifica. A especial atenção com que as OD olham para os seus fãs é soberba, ora não o fosse um gesto simples mas significativo como pagar quotas anuais a uma fã de longa data porque ficou viúva e o casal há vários anos que assistiam a todos os jogos do clube juntos. Assim como proporcionar as condições necessárias para que adeptos com necessidades especiais consigam sentir o ambiente e o espetáculo no estádio, ainda que não cumpram totalmente os acordos legais (The Telegraph, 2016).

Do ponto de vista solidário, são inúmeros os casos em que são feitas doações monetárias das OD em diversos casos de necessidade de membros da comunidade, e no caso específico dos refugiados (Save the Children, 2015) e a associação das OD a fundações, como por exemplo o caso do Arsenal FC na sua primeira parceria a nível global com a "Save the Children" (Save the Children, 2016).

Alemanha

Nos últimos anos, a Alemanha tem vindo a desenvolver políticas desportivas muito bem estruturadas e o resultado disso é a presença de atletas de renome no quadro dos melhores nas várias modalidades.

À imagem da região britânica, as OD germânicas têm atualmente uma relação muito forte com as massas adeptas e suas comunidades, para além da responsabilidade para com as suas comunidades de que não fogem. Aliás, doar dinheiro e abrigar refugiados nas infraestruturas e academias das organizações é algo a valorizar-se, como foram os casos de clubes como o Bayern Munique e Borussia Dortmund (The Telegraph, 2015).

Casos de Irresponsabilidade Social

Até ao momento, falamos sobre o conceito de Responsabilidade Social enquanto conceito e as boas práticas empresariais e sociais, numa ligação indissociável, que acarreta.

Apesar de, tal como temos visto até aqui, haver um esforço cada vez maior das organizações para o investimento neste tipo de atitude responsável, existe, de facto, um outro lado mais negro: as más práticas e condutas. Ou seja: os casos de Irresponsabilidade Social.

No seu livro, (Faria, 2015) compila alguns exemplos que demonstram aquilo que são os chamados atos de Irresponsabilidade Social (p. 112-116).

A autora exemplifica, então:

- **Bacardi:** "Desacreditar a qualidade do rum cubano enquanto o patrocinava";
- **Coca-Cola:** "Nos EUA praticava-se racismo na contratação e promoção de empregados";
- **Morgan Stanley (Citybank):** "Financiamento de uma hidroelétrica na China e de uma mina e empresa petroquímica com fortes impactos ambientais";
- **Danone:** "Demitiu massivamente os funcionários após realização de lucros excecionais"
- **Parmalat:** "Escândalo divulgado em 2003 sobre as contas financeiras da empresa";
- **Enron:** A empresa prejudicou gravemente os seus acionistas após a publicação de balanços contabilísticos falsos;

Por último, mas não menos importante, deixamos o caso da **Nike**, dado que é o exemplo que mais se aproxima da questão da Responsabilidade, ou melhor, da Irresponsabilidade Social, no caso, no Desporto.

- O caso da **Nike** tem que ver com a exploração de trabalho infantil no fabrico de bolas de futebol. Este caso teve um mediatismo muito grande, disparando em 1998, e serviu de exemplo não só para a Nike, mas também para, por exemplo, a Adidas, uma concorrente direta. Desde então que estas e outras marcas desportivas têm vindo a desenvolver uma atitude diferente e socialmente responsável, até com este caso em concreto na defesa dos Direitos Humanos e dos Direitos das Crianças.

Por fim, convenhamos que este tipo de práticas em nada favorece a organização ou a comunidade. Parece-nos lógico, aliás, que as consequências dos atos de Irresponsabilidade Social terão impacto negativo para a organização junto dos *stakeholders*. Algumas consequências desse tipo de atos podem, de um modo geral, resultar na "má imagem e diminuição nas vendas, enfraquecimento e boicote à marca e ao produto, diminuição da cotação dos valores bolsistas e afastamento dos investidores, desvalorização da empresa na sociedade e no mercado, publicidade negativa, notícias e denúncias nos *mass media*, aumentos dos gastos com pagamentos de coimas, multas e indeminizações, danos ao meio ambiente, lesões físicas ou morais aos funcionários e consumidores, escândalos económicos e políticos, desobediência às leis, diminuição da produtividade, maior exploração, insatisfação e desmotivação dos empregados, reclamações dos clientes e perdas de futuros consumidores, publicidade e exposição enganosa, falta de qualidade e segurança dos produtos, etc." (Faria, 2015, p. 111)

Responsabilidade no contexto desportivo português

Portugal é um caso bastante particular. Portugal é um país com uma cultura que tenta, de facto, modernizar-se e acompanhar as boas práticas empresariais, sociais e morais que se praticam internacionalmente. No entanto, nem sempre tem os argumentos certos para acompanhar, quer sejam eles financeiros ou culturais.

Porém, é um país culturalmente hospitaleiro e com tendências solidárias, principalmente em épocas de festa como o Natal, com bastantes campanhas de caridade nesse sentido como a "Missão Sorriso Continente", a "Causa Maior" e "Arredonda" (Faria, 2015, p. 130).

Não obstante deste facto, como já foi possível compreender anteriormente, atos isolados de solidariedade e caridade isolado não representam uma estratégia socialmente responsável eficaz, apesar de serem bons princípios éticos e morais e alavancarem, porventura, para um passo seguinte na atitude estratégica das organizações em Portugal.

De seguida, neste capítulo, iremos analisar e expor o caso concreto do futebol português relacionando-o com o tema que temos vindo a discutir: a Responsabilidade Social.

No fundo, a questão essencial é perceber a atitude e visão estratégica dos clubes que integram as competições profissionais do futebol português quanto ao conceito de Responsabilidade Social.

Método

Para investigarmos esta questão partimos de uma pesquisa sobre estudos acerca da matéria de Responsabilidade Social desportiva, onde encontramos um estudo académico cotado e que foi financiado pela UEFA desenvolvido por Walters e Tacon (2011), da Birkbeck University of London.

Neste estudo em matéria de Responsabilidade Social, os autores tentaram medir a RSE através da composição de escalas – algo inovador no estudo desta matéria, além do contributo de Turker (2009) – e questionários desenvolvidos. Efectivamente, os pontos-chave que pretenderam analisar foram i) actividades que a organização esteve ou está envolvida; ii) estratégias formais de RSE; iii) motivação para desenvolver actividades relacionadas com RSE; iv) obstáculos associados com RSE; v) relação com os stakeholders; e vi) monitorização e avaliação de RSE (p. 29).

Walters e Tacon (2011) desenvolveram dois questionários: um para as Federações Nacionais, com 22 questões, e um outro para os clubes, com 24 questões.

Para efeitos de base para o nosso estudo, apenas consideramos o questionário para os clubes, que adaptamos depois ao contexto profissional do futebol português. O questionário ficou também com 24 questões, onde pretendemos avaliar se os clubes tinham uma estratégia formal de RSE, se desenvolviam iniciativas socialmente responsáveis e se mediam e avaliavam o impacto dessas iniciativas (Anexo 1).

De forma a simplificar o questionário, retiramos-lhe algumas questões, até pelo seu âmbito mais delicado (como por exemplo as de cariz financeiro), e acrescentamos outras que se complementam com as restantes. Subdividimos, assim, o questionário desta forma: i) contextualização dos clubes inquiridos; ii) actividades que a organização está envolvida; iii) estratégias formais de RSE; iv) obstáculos associados com RSE; e v) monitorização e avaliação de RSE.

Após o processo de pesquisa e composição do questionário, este foi enviado, com o apoio da Liga Portuguesa de Futebol Profissional, como questionário online para os Departamentos de Marketing e Comunicação de todos os clubes participantes nos dois escalões profissionais do futebol português, via e-mail, no dia 11 de agosto. Como reforço, foi também feito contato telefónico com a maioria dos clubes (cerca de 30 contatos telefónicos com 27 clubes, do dia 30 de agosto ao dia 3 de setembro) para que os mesmos colaborassem com o presente estudo académico. Além dos contatos anteriores, procedemos ao envio de uma segunda vaga de emails com o link para o questionário nos dias 30 e 31 de agosto, reforçando com um novo envio nos dias 7 e 8 de setembro, com com a intenção de aumetar a reduzida taxa de respostas, até então alcançada.

Pese embora as ações levadas a cabo, a taxa de resposta não foi tão elevada como o esperado, inviabilizando o cumprimento de um dos objetivos principais deste estudo, ou seja, *benchmarking* entre panorama europeu e o português, limitando, sem dúvida, o estudo e a abordagem às questões relativas à matéria de Responsabilidade Social.

A ausência de respostas pode traduzir a desconfiança e distanciamento a este tipo de estudos académicos e, principalmente, falta de informação sobre a matéra de Responsabilidade Social.

No entanto, agradecemos aos clubes que se disponibilizaram a colaborar no estudo.

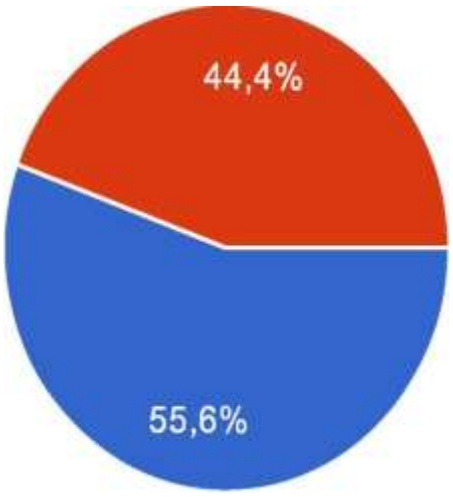
Resultados

Antes de mais, devemos fazer notar a dificuldade na recolha de informação que se faz notar na análise dos dados, e que nos limitou, verdadeiramente, na interpretação dos mesmos.

Ainda assim, com base na informação recolhida, os dados foram submetidos a análise descritiva, apenas como exercício de clarificação exploratória dos mesmos, e cujas indicações mais salientes passamos a descrever a Amostra e as suas indicações mais relevantes.

O conjunto de respondentes - Boavista FC, CD Feirense, Portimonense, Rio Ave FC, FC Famalicão, CD Tondela, SC Freamunde, FC Paços de Ferreira e FC Penafiel SDUQ LDA, distribuem-se pelos dois principais escalões do futebol profissional numa proporção equilibrada.

Gráfico 1 - Em qual escalão do futebol profissional português o clube se encontra?

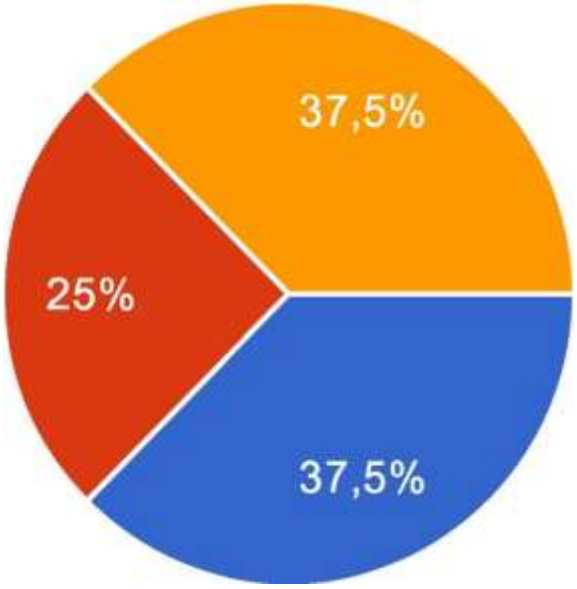


Liga NOS **5** 55,6 %
Ledman LigaPro **4** 44,4%

Fonte: Elaboração própria

Em termos de dimensão dos respetivos Recursos Humanos aparentemente dedicada, observa-se uma polarização entre os que dispõem de uma estrutura humana reduzida e os que já contam com um grau de profissionalização e robustez significativa.

Gráfico 2 - Quantos funcionários a tempo inteiro existem no clube?



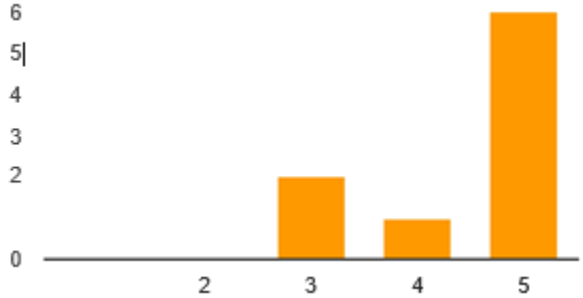
< 10 **3** 37,5%
> 10 < 30 **2** 25%
> 30 **3** 37,5%

Fonte: Elaboração própria

Expressão de um focus social já interessante é o grau em que os Clubes auscultados cuidam de apoiar e formar jovens na modalidade e mesmo em outras a que se dedicam.

Como se pode observar, cerca de 78% dos respondentes declaram investir significativamente nesta faixa etária, promovendo assim a sua formação e integração social.

Gráfico 3 - O clube faz investimentos para a melhoria das condições das camadas jovens?



Discordo Totalmente: 1 **0** 0%
2 **0** 0%
3 **2** 22,2%
4 **1** 11,1%
Concordo Totalmente: 5 **6** 66,7%

Adicionalmente, a maioria dos clubes auscultados reconhece importância especial a um conjunto de *stakeholders* com que se relaciona, direta ou indiretamente. Especial cuidado manifestam com os seus adeptos e comunidade local.

Da mesma forma, a sua atitude face aos desafios da preservação ambiental e do uso racional dos recursos, traduz-se na adoção de tecnologias de produção energética renovável sem que, todavia, tal resulte na adoção de procedimentos internos que permitam a sua certificação, sugerindo que não lhe atribuem qualquer peso estratégico no seu posicionamento.

Por outro lado, dado que a sua situação económica e financeira o justificará, não atribuem especial importância ao mecenato em qualquer das suas manifestações, pese embora declarem que a sua Gestão tem impacto na geração de emprego local, dado recorrerem a quadros locais para a sua estrutura operacional.

A dificuldade em se relacionarem com o tema é patente na aparente contradição entre a reivindicação de que possuem uma estratégia clara de Responsabilidade Social (77%) e a indisponibilidade orçamental formal para a implementar (67%). Apesar de serem reconhecidos, em geral, como Instituições de Utilidade Pública, a grande maioria está fora do âmbito dos apoios estatais para esse fim, o que não impedirá de associarem casuisticamente a Entidades de Solidariedade Social e aos seus projetos (100%).

Naturalmente, a quantificação dos benefícios das ações de Responsabilidade Social e o controlo do seu impacto interno e externo não é levada a cabo (0%). Do ponto de vista da Gestão este é um dado relevante que mostra a exclusão da Responsabilidade Social do conjunto de prioridades e ações da Gestão destas Organizações Desportivas. Comparativamente às indicações que obtivemos nos *case studies* apresentados, esta é uma indicação preocupante que urge compensar por uma ação concertada do movimento associativo, sob pena de alhear progressivamente sócios, adeptos e simpatizantes quando os resultados desportivos escasseiam e nada mais haverá que conecte emocionalmente o Clube às suas Comunidades, proximidade que caracteriza cerca de 44% dos respondentes.

De qualquer modo, a generalidade dos Clubes auscultados (88%) declara que monitoriza as suas atividades de Responsabilidade Social. Importante seria, numa fase posterior do Estudo, tentar compreender exatamente ao que se referem: à liderança dos projetos; ao controlo financeiros dos mesmos; à presença institucional dos seus Corpos Diretivos, até porque cerca de 78% reconhece que é muito difícil medir o impacto das ações em que está envolvido.

Discussão

O conceito de Responsabilidade Social, no fundo, é um assunto atualmente em voga que vem sendo desenhado e desenvolvido, por um longo período de tempo, para ser um pilar na Gestão de uma Organização, no futuro.

O Desporto, aliando as suas especificidades intrínsecas que são atrativas para a sociedade no geral, principalmente os mais jovens, e para uma comunicação eficaz, alia-se à matéria de Responsabilidade Social de uma forma natural, mas que tem de ser cuidadosamente gerida para apresentar resultados positivos, devido à exposição mediática negativa que pode haver.

A aliança entre dois temas com bastantes particularidades, como o caso de Responsabilidade Social e o Desporto, leva-nos a uma discussão atual e pertinente na análise de como os temas se agregam. Considerando o futebol profissional português como vertente desportiva, avançamos para uma auscultação exploratória da adoção e implementação do conceito pelos Agentes Desportivos.

Ainda que com uma amostra pouco significativa dada a baixa taxa de resposta, podemos tirar algumas notas indicativas quanto ao panorama do futebol em que os clubes profissionais auscultados demonstração preocupação com o tema, enquadrando-o no plano estratégico das Organizações.

Efetivamente, a ausência de respostas verificada pode significar a desconfiança e distanciamento perante este tipo de estudos académicos e, principalmente, falta de informação sobre a matéra de Responsabilidade Social. De facto, as poucas respostas limitaram muito o estudo e as possíveis conclusões que se poderiam tirar nesta matéria, pois, consequentemente, esta limitação condicionou a interpretação dos dados.

Para referência a futuras investigações há que ter em conta a limitação na recolha de dados, para além de que, para uma investigação mais sustentada, aconselhamos a que seja feita uma abordagem qualitativa (método de entrevista) de forma a permitir avaliar o grau de compreensão do conceito e das suas consequências.

Conclusão

Conforme o disposto nos capítulos anteriores, o conceito de RSE tem encontrado o seu caminho entre as boas práticas empresariais e de forma natural vai ocupando o seu espaço, cada vez mais fundamental, no plano da gestão.

Tomada como a integração dos problemas sociais e ambientais nas operações, nas decisões económicas e nas interações voluntárias da Organização com os seus *stakeholders*, a Responsabilidade Social constitui um dos elementos críticos do sucesso das Organizações no interior dos seus ecossistemas cada vez mais amplos, competitivos e turbulentos.

No contexto desportivo, o conceito de Responsabilidade associa-se de uma forma natural, dadas as especificidades intrínsecas do Desporto, que são atrativas para a sociedade em geral, mas principalmente o público mais jovem. Esta aliança, cuidadosamente gerida devido à exposição mediática que os Agentes Desportivos têm, serve como uma canalização de informação, ideais e condutas morais para a sociedade, para além da promoção da própria atividade desportiva, da Saúde e da Educação.

Internacionalmente, e do ponto de vista da sua implementação, o conceito está num nível de desenvolvimento superior, visto que a sua definição dinâmica e a sua prática de há décadas estão em plena maturidade.

O ponto de situação português é diferente. Do ponto de vista estratégico, o tema de Responsabilidade ainda não é algo consolidado.

Contudo, a partir das informações que os clubes profissionais auscultados forneceram percebemos que existe preocupação com o tema, enquadrando-o no plano estratégico das Organizações. Pese embora a amostra pouco significativa dada a baixa taxa de resposta, fazendo nota de que as conclusões apresentadas são meramente indicativas não sendo possível comparar os dois estudos devido às suas dimensões, observamos ainda assim na Tabela 2 uma síntese das ideias gerais deste estudo e o de Walters e Tacon (2011).

Em suma, na generalidade dos clubes auscultados procuram estar ativamente envolvidos em iniciativas socialmente responsáveis. De considerar também que maioria dos clubes profissionais portugueses auscultados diz ter uma estratégia formal de RSE e monitorizam e avaliam o impacto das suas ações. Aliás, metade dos clubes envolvidos no estudo dizem ter *staff* especialmente destacada para funções estratégicas de RSE e alguns têm mesmo uma parcela no orçamento dedicada a iniciativas socialmente responsáveis.

	Walters e Tacon (2011)	Estudo atual
Envolvem-se em iniciativas de RSE?	Sim	Sim
Clubes têm estratégia formal de RSE?	Sim	Sim
Monitorizam e avaliam o impacto de RSE?	Minoria	Maioria
Stakeholders mais importantes	Fãs	- Fãs - Comunidade local - Federações Nacionais
Existe código de conduta na relação com os Fãs?	Sim	Sim
Relação com a comunidade local?	- Exige esforço por parte dos clubes	- Exige esforço por parte dos clubes
Dificuldades dos clubes	- Poucos recursos disponíveis - Dificuldade em assegurar financiamento	- Recursos disponíveis - Envolvimento dos funcionários - Cultura socialmente responsável - Ligação com a comunidade local - Falta de apoios ou informação
Os clube associam-se a instituições de cariz solidário?	-	Sim
Preocupação com a Responsabilidade Ambiental	-	Sim
Preocupação com a Responsabilidade Legal	-	Sim
Existe cooperação entre os clubes em projetos sociais?	-	Sim

Tabela 2 - Síntese dos Estudos

De acordo com os dados recebidos apura-se também que os *stakeholders* mais importantes são os seus adeptos e a comunidade local, que para com os quais existe uma grande preocupação por parte dos clubes profissionais portugueses. Nesta hierarquia seguem-se as Federações Nacionais e patrocinadores.

Constata-se ainda que os clubes auscultados demonstram preocupações sociais e associam-se a instituições de cariz solidário, e ainda, na sua maioria, cooperam com outros clubes para o desenvolvimento de projetos sociais. De salientar também que os clubes mostram-se cumpridores das suas responsabilidades legais e metade dos mesmos fazem-se notar das suas preocupações e envolvimento de acordo com a Responsabilidade Ambiental.

Segundo os clubes auscultados entende-se que as maiores dificuldades que estes enfrentam no desenvolvimento de iniciativas no âmbito de Responsabilidade Social são: os poucos recursos disponíveis; o envolvimento dos funcionários e a cultura socialmente responsável nas infraestruturas do clube; os elos de ligação com a comunidade local; e a falta de informação ou apoios.

Comparativamente com o panorama profissional do futebol europeu, presente na análise ao estudo de Walters e Tacon (2011), com os *case studies* apresentados da UEFA, Espanha, Inglaterra e Alemanha, bem como panorama das Ligas profissionais mais importantes dos EUA, reparamos que, em Portugal, os clubes profissionais de futebol ainda têm um longo caminho a percorrer no sentido de alcançar o patamar que já se encontram outras OD, mas que a intenção e a direção nesse sentido já estão alinhavadas, ainda que com menos recursos.

Todavia, é importante fazer nota de que, de facto, a baixa taxa de resposta para este Estudo poderá traduzir-se na desconfiança e distanciamento a este tipo de estudos académicos e, principalmente, na falta de informação sobre a matéria de Responsabilidade Social.

No entanto, a análise dos dados que nos fizeram chegar fornecem boas indicações de que já começa a haver, efetivamente, preocupação com as questões no contexto social e ambiental, dentro do panorama desportivo, o que poderá ser uma indicação também que a mentalidade portuguesa relativamente a estas questões esteja ainda em processo de moldagem para que a consciencialização nesta matéria seja cada vez maior, com mais protagonismo no plano estratégico e cultural.

Referências bibliográficas

Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsability and Environmental Management, 18*(1), 11-24.

Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate Social Responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly, 15*, 214-222.

Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in professional sport: Internal and External factors. *Journal of Management, 23*(6), 717-742.

Backman, J. (1975). *Social Responsability and Accountability.* New York: New York University Press.

Blowfield, M., & Murray, A. (2008). *Corporate Responsability: A critical introduction.* Oxford University Press.

Bowen, H. (1953). Social Responsabilities of the businessman . *New York:Harper & Row*.

Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly, 8*(2), 179-206.

Carroll, A. (1979). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review, 4*, 497-505.

Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsability: Evolution of a Definition Construct. *Business & Society*, 268-295.

Castellanos, P., Dopico, J. A., & Sánchez, J. M. (2009). *The Socioeconomic determinants of football success in European cities: Empirical evidence from UEFA Champions League.*

Chen, B. H., Chen, M.-H., Tai, P.-N., & Hsiung, W.-C. (2015). Constructing the Corporate Social Responsibility Indicators of Professional Sport Organization. *International Journal of Business Administration, 6*(5), 75-81.

Communities, C. o. (2001). *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility.* Bruxelas.

Covello, L. (2008). Sports teams go green: Real thing or just a fling? *FOX Business*.

Cowe, R. (2004). *Ethics and the Business of Football* .

Daft, R. L. (2003). *Management.*

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsabilities? *California Management Review, 2*, 70-76.

Davis, K. (1967). *Understanding the Social Responsability Puzzle: What does the businessman owe to society?* (Vol. 10). Business Horizons.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsabilities. *Academy of Management Journal, 16(2)*, 312-322.

Davis, K., & Blomstrom, L. R. (1966). *Business and its Environment* . New York: McGraw-Hill.

Dietl, H., Franck, E., & Julia, H. (2009). Corporate Social Responsibility in Professional Team Sports: UEFA Champions League versus National Football Legue. *Social Responsibility and Sustainability in Sports*, 59-80.

Drucker, P. (1958). Marketing and Economic Development. *Journal of Marketing , 22*, 252-259.

Drucker, P. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsability. *California Management Review, 26*, 53-63.

Eells, R., & Walton, C. (1974). *Conceptual foundations of business* (Vol. 3ª edição).

Faria, M. (2015). *Responsabilidade Social Empresarial - Relato e análise económica e financeira.* Porto: Vida Económica - Editorial, SA.

Fischer, M. (2008). körperkultur - Sportrituale. *Causa Sport, UEFA Euro 2008™ Spezial, 2*, 210-213.

Fitch, H. G. (1976). Achieving Corporate Social Responsability. *Academy of Managemente Review, 1*, 38-46.

Frederick, W. C. (1960). The Growing Concern Over Business Responsability. *California Management Review, 2*, 54-61.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach.*

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

Gobé, M. (2002). 10 Commandments for Transforming Brand Culture in a Consumer Democracy. *Citizen Brand*.

Hamil, S., Morrow, S., Idle, C., & O'Leary, L. (2009). Corporate Social Responsibility (CSR) in the Scottish Premier League (SPL) (with some Reference to English & European Football): A Critical Perspective. *Social Responsibility and Sustainability in Sports*, 81-110.

Hamil, S., Walters, S., & Watson, L. (2010). The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer & Society*.

Hortleder, G. (1974). *Die Faszination des Fußballspiels: Soziologische Anmerkungen zum Sport als Freizeit und Beruf.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Johnson, H. L. (1971). *Business in Contemporary Society: Framework and issues.* Belmont: Wadsworth.

Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsability Revisited, Redefined. *California Management Review*, 59-67.

Karkotli, G. (2007). *Responsabilidade Social Empresarial.* Rio de Janeiro: Vozes.

Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *75*, 132-135.

Kotler, P., & Levy, J. S. (1971). Demarketing, Yes, Demarketing. *Harvard Business Review, 49*, 74-80.

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing, 35*, 3-12.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit.* Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Lau, N., Makhanya, K., & Trengrouse, P. (2004). *The Corporate Social Responsaibility of Sports Organizations: The case of FIFA.* Neuchâtel: International Center for Sports Studies.

Levermore, R. (2010). CSR for Development Through Sport: examining its potential and limitations. *Third World Quarterly, 31*(2), 223-241.

Madeiro, G. (2007). Sport and Power: Globalization and merchandizing in the soccer world. *Society and Business Review, 2*(3), 287-298.

Maignan, I., & Ralston, D. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations. *Journal of International Business Studies, 33*(3), 497-514.

Marco, D. A. (2012). *As funções da Responsabilidade Social no Marketing Social de Hoje. O caso de Estudo do McDonald's Portugal.* Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Portugal.

McGowan, R. A., & Mahon, J. F. (2009). Corporate Social Responsibility in Professional Sports: An Analysis of the NBA, NFL, and MLB. *Academy of Business Disciplines Journal, 1*(1), 45-82.

McGuire, J. W. (1963). *Business and society.*

Mellor, G. (2005). Mixed Motivations: Why do football clubs do "community" work? . *Soccer Review*, 18-23.

NBA Cares. (2016). Obtido em 5 de Outubro de 2016, de NBA Cares: http://cares.nba.com

Oughton, C. (2004). Risk, Governance and regulatory issues facing professional football. *World Sports Law Report, 2*(8), 18-21.

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.

Samuelson, P. A. (1971). Love that Corporation. *Mountain Bell Magazine*.

Save the Children. (2015). Obtido em 5 de Outubro de 2016, de Save the Children: http://www.savethechildren.org.uk/2015-12/arsenal-helps-support-refugee-children-europe

Save the Children. (2016). Obtido em 5 de Outubro de 2016, de Save the Children: http://www.savethechildren.org.uk/about-us/who-we-work-with/corporate-partnerships/our-partners/arsenal

Scott, W. G. (2005). An Introduction to Sustainable Marketing. *Etica Pubblica, Finanza, Globalizzazione*.

SDP IWG, S. f. (2006). *Sport for Development and Peace - From Practice to Policy.* Toronto: SDP IWG.

Seth, H., & Babiak, K. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of Corporate Social Responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics, 91*(3), 433-450.

Sims, R. R. (2003). *Ethics and Corporate Social Responsability: Why Giants Fall.* USA: Praeger.

Smith, A., & Westerbeek, H. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 43-54.

Smith, J. (2006). *Crowded Calendar for Charities.* Obtido de http://www.crainsdetroit.com

Sports Philanthropy Project. (2009). Obtido em 4 de Outubro de 2016, de http://sportsphilanthropyproject.com

Steiner, G. A. (1971). *Business and Society.* New York: Random House.

Tacon, R. (2005). *Football and Social Inclusion: Evaluating Social Policy* . research paper, Birkbeck University of London, Football Governance Research Centre, Birkbeck, London.

The Telegraph. (2015). Obtido em 5 de Outubro de 2016, de The Telegraph: http://www.telegraph.co.uk/sport/football/teams/bayern-munich/11842144/Bayern-Munich-donate-1m-and-set-up-training-camps-for-refugees-in-Germany.html

The Telegraph. (2016). Obtido em 6 de Outubro de 2016, de The Telegraph: http://www.telegraph.co.uk/football/2016/09/15/premier-league-clubs-accused-of-betraying-disabled-fans-with-a-t/

Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsability: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 411-427.

UEFA. (2016). Obtido em 5 de Outubro de 2016, de UEFA: http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/

UNIDO, U. N. (2002). *Corporate Social Responsibility - Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries.* Viena: United Nations Industrial Development Organization.

Verdeyen, V., Put, J., & Buggenhout, B. v. (2004). A Social Stakeholder Model. *International Journal of Social Welfare, 13*, 325-331.

Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue.* Washington D.C.: Brookings Institution Press.

Votaw, D. (1972). Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsability. *California Management Review, 15(2)*, 25-31.

Wahba, H. (2008). Does the market value Corporate Environmental Responsability? An empirical examination. *Corporate Social Responsability and Environmental Management, 15*, 89-99.

Walters, G., & Tacon, R. (2011). *Corporate social responsibility in European Football: A report funded by the UEFA Research Grant Programme.* Birkbeck University of London, Birkbeck Sport Business Centre, Londres.

WECD, W. C. (1987). *Our Common Future.* Oxford: Oxford University Press.

Wherther , B. W., & Chandler, D. (2006). *Responsability Stakeholders in a Global Environment.* USA: Sage.

WHO, W. H. (2003). *Health and Development through Physical Activity and Sport.* Genébra.

Anexos

Anexo 1 – Questionário aos clubes

A Responsabilidade Social no panorama do futebol profissional português

O presente estudo enquadra-se na Dissertação de Mestrado de Gestão do Desporto, do Instituto Universitário da Maia, e tem por objetivo perceber que papel desempenha o tema da Responsabilidade Social no plano estratégico dos clubes do futebol profissional português. Solicita-se, assim, a colaboração de todos os clubes que integram o quadro das competições profissionais da Liga Portuguesa de Futebol Profissional para que respondam o questionário imediatamente abaixo na sua totalidade, de forma a que as conclusões retiradas do estudo sejam o mais próximas da realidade quanto o possível.
Desde já agradeço vossa colaboração.

O Investigador: Ricardo Filipe da Silva Moreira

*Obrigatório

1. **Em qual escalão do futebol profissional português o clube se encontra?**
   Marcar apenas uma oval.
   - ◯ Liga NOS
   - ◯ Ledman LigaPro

2. **Qual o nome do clube?** *
   Informação recolhida apenas para identificação de participação no presente estudo e agradecimentos. Os dados recolhidos e trabalhados serão anónimos.

3. **Quantos funcionários a tempo inteiro existem no clube?**
   Marcar apenas uma oval.
   - ◯ < 10
   - ◯ > 10 < 30
   - ◯ > 30

4. **Quantos funcionários a part-time existem no clube?**
   Marcar apenas uma oval.
   - ◯ < 5
   - ◯ > 5 < 10
   - ◯ > 10

5. **Existe uma grande preocupação com as camadas jovens dentro da estrutura do clube.**
   Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

6. **O clube faz investimentos para a melhoria das condições das camadas jovens.**
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

7. **Além do futebol, o clube tem na sua estrutura diversas outras modalidades.**
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

8. **Indique, por favor, o grau de importância que o clube atribui a cada um dos seguintes stakeholders:** *
Marcar apenas uma oval por linha.

	Pouco importante		Indiferente		Muito importante
Outros clubes	◯	◯	◯	◯	◯
Fornecedores	◯	◯	◯	◯	◯
Governo	◯	◯	◯	◯	◯
UEFA	◯	◯	◯	◯	◯
FIFA	◯	◯	◯	◯	◯
Federações Nacionais	◯	◯	◯	◯	◯
Autarquias locais	◯	◯	◯	◯	◯
Comissão Europeia	◯	◯	◯	◯	◯
Shareholders	◯	◯	◯	◯	◯
Patrocinadores	◯	◯	◯	◯	◯
Media	◯	◯	◯	◯	◯
Meio Ambiente	◯	◯	◯	◯	◯
Adeptos	◯	◯	◯	◯	◯
Funcionários	◯	◯	◯	◯	◯
Comunidade local	◯	◯	◯	◯	◯

9. **Indique, por favor, quais das atividades seguintes está o clube envolvido:** *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sim	Não	Não sabe
Reciclagem			
Utiliza fontes de energia renováveis			
Prevenção dos níveis de poluição			
Certificação ambiental			
Investimento em tecnologia "amiga do ambiente"			
Relatórios ambientais			
Desenvolver parcerias de longo prazo com os adeptos e fornecedores			
Seleção de fornecedores com políticas sociais responsáveis			
Código de conduta em relação aos adeptos			
Publicação de um relatório anual			
Membros de direção com responsabilidade sobre as questões éticas			
Doações de uma percentagem dos lucros para solidariedade			
"Bolsas desportivas" para jovens desfavorecidos			
Emprego de habitantes da comunidade local			
Acolhimento de estagiários			
Apoio a programas direcionados a jovens			
Donativos a projetos da comunidade local			

10. **Qual é a opinião geral da comunidade local e/ou dos adeptos quanto às atividades que o clube desenvolve?**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Insatisfatória						Muito boa

11. **O clube tem uma estratégia formal de Responsabilidade Social?** *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sabe

12. **O clube tem uma parcela do seu orçamento alocado para atividades de Responsabilidade Social?** *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sabe

13. **O clube tem um funcionário ou staff destacado para as questões de Responsabilidade Social?** *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Não sabe

14. **O clube recebe fundos do Governo para poder levar a cabo atividades no âmbito da Responsabilidade Social?** *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Não sabe

15. **O clube recebe fundos de alguma entidade não-governamental para poder levar a cabo atividades no âmbito da Responsabilidade Social?** *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Não sabe

16. **Se sim, quais entidades?**

_____

_____

_____

_____

_____

17. **O clube associa-se a instituições de cariz solidário?** *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Não sabe

18. **Indique, por favor, o grau de concordância com as seguintes afirmações:** *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente						Concordo totalmente
O clube fornece informações corretas sobre os seus produtos aos seus adeptos	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O clube respeita os direitos dos seus adeptos para além das suas obrigações legais	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
A satisfação dos adeptos é muito importante para o clube	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O clube percebe a sua importância no contexto social	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O clube apoia campanhas e projetos que contribuem para o bem-estar da sociedade	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O clube tenta gerar oportunidades de trabalho	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O clube paga sempre os seus impostos	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O clube cumpre com as suas obrigações legais	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O clube coopera com outros clubes em projetos sociais comuns	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O clube evita a concorrência desleal	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O clube implementa programas para minimizar o seu impacto negativo no Ambiente	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O clube participa em projetos para proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O clube tem como objetivo o Desenvolvimento Sustentável	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O clube faz investimentos no sentido de melhorar a qualidade de vida das gerações futuras	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
O clube apoia organizações não-governamentais	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭

19. **Indique, por favor, quão importantes são os assuntos seguintes na tomada de decisão do clube na envolvência em atividades de Responsabilidade Social:** *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Pouco importante					Muito importante
Equilíbrio entre a necessidade social e a capacidade do clube para ajudar						
A gravidade da necessidade social						
A vontade dos gestores/ administradores do clube						
A vontade do Presidente/ dono do clube						
O valor mediático que provém de uma ação em particular						
Pressões Governamentais						
A pressão da opinião pública						
A pressão de grupos "líderes de opinião"						
O esforço que o clube tem de despender para determinada ação						
Análise de custo/ benefício de determinada intervenção						
A lucratividade de determinada ação						

20. **Indique, por favor, quão determinantes são estes obstáculos para o clube quando tenta implementar ações:** *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Insignificante				Muito significativo
Tempo limitado					
Recursos limitados					
Obtenção de fundos					
Envolvimento dos funcionários					
Partilha de uma cultura socialmente responsável pelo clube					
Quantificação dos benefícios das ações de Responsabilidade Social					
Estabelecimento de elos de ligação com a comunidade					
A falta de informação ou apoios					
Continuidade das atividades					

21. **O clube monitoriza as suas atividades no âmbito da Responsabilidade Social?** *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sabe

22. **Nas tomadas de decisão, o clube tem em consideração as opiniões dos seus stakeholders.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

23. **O clube avalia o impacto das ações socialmente responsáveis?** *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não
- ◯ Não sabe

24. **Indique, por favor, quão difícil pensa ser medir os benefícios das ações no âmbitos de Responsabilidade Social.** *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada difícil	◯	◯	◯	◯	◯	Muito difícil

25. **Se desejar receber as conclusões do presente estudo, após a análise e interpretação dos dados recolhidos, insira, por favor, o seu email.**

Com tecnologia
Google Forms