


Football and Communication: The “Big Three” of Portuguese Football

Comunicação e Futebol: Os “Três Grandes” do Futebol Português

José de Lemos Quintela*

*  ISCTE-IUL/CIES-IUL (joselemosquintela@gmail.com)

Abstract

Communication in Portuguese football underwent profound changes since the transformation into a Public Limited Sports Company (SAD) and later with the media digitalization. Communication began to develop around three main actors: president, coach and communication director (dircom). For this last function, they recruited experienced and qualified professionals, with a strong network, who move easily around decision centers. Aiming to understand transformations in the communicational ecosystem of the clubs, we analysed the structures and practices of the communication departments in Futebol Clube do Porto, Sport Lisboa e Benfica and Sporting Clube de Portugal (Sporting CP), the “big three” of Portuguese football.

Starting from a literature review, we reflect on the clubs’ communication, having as methodological strategy the complete participant observation in Sporting CP. We carried out an analysis of the documents and interviews with the dircom’s of the “big three” published by the daily newspaper Record. Three semi-directive interviews were carried out with these same actors. The analysis period focuses on the 2017/18 sports season.

It appears that the communication field of the clubs is vast and highly professional, becoming content producers with their own communication platforms and without the need for journalistic intermediation. They adopt integrated models of communication management, and unidirectional, propagandistic models, which suggest similarities with political communication, namely in the construction of characters, narratives and tools used. Commodification, with the fight for the Champions League millions, contributes to the crisp tone and *guerrilla* communication practiced by the “big three” in the fight among themselves.

By promoting the discussion of club’s communication, from communication sciences perspective, it is intended to make known their backstage and of their organizational activity contributing to the knowledge of an area still not much explored, but with a great social impact, media, economic and political in which supporters are susceptible to manipulation.

Keywords: Communication; Dircom; Football; Media; Public Relations

Resumo

A comunicação no futebol português sofreu alterações profundas com a constituição das Sociedades Anónimas Desportivas e posteriormente com a digitalização dos media. A comunicação dos clubes passou a desenvolver-se em torno de três actores principais: presidente, treinador e director de comunicação (dircom). Para esta última função recrutaram profissionais experientes e qualificados que se movimentam com facilidade nos centros de decisão. Tendo como objectivo compreender as transformações no ecossistema comunicacional dos clubes, analisámos as estruturas e práticas das direcções de comunicação no Futebol Clube do Porto, Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal, os “três grandes” do futebol português.

Partindo de uma revisão da literatura, problematizámos a comunicação nos clubes, tendo como estratégia metodológica a observação participante, entrevistas semi-directivas aos dircom’s dos “três grandes” e análise documental às entrevistas concedidas por estes ao jornal Record, como técnicas de recolha de dados. O período de análise incide sobre a época desportiva 2017/18.

Verifica-se que o campo de actuação da comunicação dos clubes é vasto e altamente profissional, tornando-se em produtores de conteúdos com as suas próprias plataformas de comunicação e sem necessidade de intermediação jornalística. Estes adoptam modelos integrados de gestão da comunicação e modelos unidireccionais, propagandísticos, que sugerem similitudes com a comunicação

política, na construção de personagens, narrativas e ferramentas utilizadas. A mercantilização, com a luta pelos milhões da Champions League contribui para o tom crispado e comunicação de 'guerrilha' praticada pelos "três grandes" na luta entre si. Ao promover-se a discussão da comunicação dos clubes, na perspectiva das ciências da comunicação, pretende-se dar a conhecer os seus bastidores e a sua centralidade na actividade organizacional, contribuindo para o conhecimento de uma área ainda pouco explorada com grande impacto social, mediático, económico e político em que os adeptos se revelam susceptíveis de manipulação

Palavras-Chave: Comunicação; Dircom; Media; Futebol; Relações Públicas;

Introdução

A comunicação dos clubes em Portugal alterou-se profundamente nos últimos anos por duas razões essenciais, uma de natureza legal e outra no campo dos media. A primeira, trouxe uma nova realidade (Olabe-Sanchez, 2009a) com a constituição Sociedades Anónimas Desportivas (SAD's) e conseqüentemente uma maior exigência, profissionalismo e necessidade de novas competências. A segunda, trouxe um maior escrutínio com as novas práticas e rotinas jornalísticas, sobretudo, com a digitalização dos media a que as estruturas de comunicação dos clubes tiveram que dar resposta.

As SAD's foram constituídas a partir de 1997 por imperativos legais, uma vez que para participarem em competições desportivas profissionais os clubes tiveram de assumir a forma jurídica societária. Enquanto empresas cotadas, foram obrigadas a divulgar ao mercado "factos relevantes" (CMVM, 1998), como por exemplo contratos com jogadores e treinadores. Estes trouxeram maior escrutínio, uma mudança de mentalidade e uma estrutura capaz de responder às novas exigências.

No campo dos media, a passagem dos jornais desportivos a diários (Pinheiro, 2010), o aparecimento das televisões privadas, numa primeira fase, posteriormente a digitalização dos media (Boyle & Haynes, 2014), intensificaram a cobertura jornalística. Com notícias em contínuo, 24/24 horas (Boyle R., 2012), com a exploração de novas temáticas (Pinheiro, 2010), os clubes ganham um escrutínio desconhecido até aí. A informação económico-financeira passa a integrar a agenda mediática e conseqüentemente a conversa entre adeptos.

As oportunidades proporcionadas pela tecnologia e digitalização dos media permitiram aos clubes tornarem-se em produtores de conteúdos (Ginesta, 2009), se transformassem em meios de comunicação (Moragas, 2012), detendo canais de televisão, jornais, websites, redes sociais e podcasts. Os clubes são donos das suas próprias plataformas de comunicação (Ginesta, 2009; Boyle e Haynes, 2014), à semelhança de qualquer grupo de comunicação social, veiculando as suas mensagens como pretendem, dizendo o que querem (como e quando querem) sem necessidade de intermediação jornalística (Olabe Sánchez, 2016). A produção de conteúdos passa a ser controlada estrategicamente e as mensagens são preparadas para as suas plataformas, também de acordo com as características daquelas que não controlam. Tendo o poder de edição, os clubes afinam as mensagens até atingirem o resultado pretendido, divulgando-as na convicção de que vão ser replicadas pelos media jornalísticos e pelas redes sociais, usadas por inúmeros adeptos, proporcionando uma audiência mais ampla do que as suas plataformas permitem.

As SAD's, à semelhança de outras empresas, incluíram nos seus organogramas a função de director de comunicação, usualmente designado pela sigla dircom, originada em França, em 1970, (Messika, 1994, p. 56). A autora justifica-a pela necessidade de que a "ambição das empresas de se darem a conhecer como

instituições onde a realidade social coexiste com a realidade económica, levou a uma transformação radical nas organizações dos métodos de produção, mas principalmente na gestão de relações humanas e na distribuição de responsabilidades”.

O dircom tem a missão de gerir estrategicamente o processo global de comunicação (Christensen, Morsing, & Cheney, 2008; Cornelissen, 2011), competindo-lhe “auxiliar a organização na leitura das ameaças e oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, e pensar estrategicamente as acções comunicativas” (Kunsch M. , 1999, p. 32), definindo a sua oportunidade, o planeamento e os recursos, assegurando a implementação, monitorização e avaliação.

Inicialmente a função comunicação, no futebol português, limitava-se ao relacionamento com os media jornalísticos e a questões protocolares, alterando-se gradualmente face à reconfiguração constante dos clubes, enquanto organizações alvo (Silva, Ruão, & Gonçalves, 2020). O dircom para além de pivot da gestão comunicacional, torna-se num protagonista do palco mediático, juntando-se ao presidente e treinador. O Presidente é o líder máximo pelo que pode falar sempre que o pretende. O treinador, fala sobre as questões técnicas, sendo presença assídua nos media, porque, pelo menos semanalmente, marca presença nas conferências de imprensa de antevisão e pós-jogo e na flash-interview no final da partida, numa obrigação regulamentar da competição (Liga Portugal, 2022), aplicável também aos jogadores, os quais têm as suas declarações condicionadas pelos regulamentos internos dos clubes.

Na principal competição de futebol profissional em Portugal (Liga NOS) participaram na época 2017/18 um total de 18 equipas. No entanto, o Futebol Clube do Porto (FCP), o Sport Lisboa e Benfica (SLB) e o Sporting Clube de Portugal (SCP), como os “três grandes” do futebol português, concentram cerca de 95% das preferências dos adeptos (Cardoso, Costa, Coelho, & Pereira, 2015), ocupando as três primeiras posições da competição numa rivalidade histórica (Coelho & Tesler, 2006), mas também o quotidiano dos adeptos. Os jornais desportivos reservam diariamente páginas para cada um deles, o mesmo acontecendo nos debates desportivos de adeptos (Lopes, Loureiro, & Vieira, 2011), tanto na rádio como na televisão, com adeptos seus nos painéis, enquanto os outros clubes não têm assento “parlamentar”. Estamos, como se percebe, perante duas realidades distintas – os “três grandes” e os “outros” –, justificando-se assim a nossa opção neste estudo pelos primeiros, por serem aqueles entre quem tudo se decide.

O que condiciona a actividade da SAD tem inevitavelmente consequências na sua comunicação. À semelhança de outras empresas, adoptaram gradualmente modelos de comunicação integrada (Kunsch, 1999; Cornelissen, 2011) como forma de coordenarem consistente e eficazmente as suas mensagens. Embora os clubes e as SAD's sejam entidades distintas, ao nível da comunicação, esta é gerida como uma só, com o mesmo dircom e estrutura, mas respeitando o cariz e especificidades de cada uma delas.

Em mercados globalizados, e em países periféricos como Portugal, a participação na *Champions League* revela-se determinante para a robustez financeira e competitiva. O acesso directo à principal competição europeia de clubes, só está actualmente ao alcance dos dois primeiros classificados, eventualmente a um terceiro, através de uma pré-qualificação. Esta situação traz significativas repercussões entre quem é e não é qualificado a nível orçamental (muitos milhões de euros), o que acentua ainda mais a rivalidade da competição tanto no relvado, como na comunicação entre os “três grandes”.

Neste estudo de carácter exploratório utilizámos um conjunto de métodos qualitativos que incluíram técnicas como a análise documental e entrevistas semi-directivas aos dircom dos “três grandes” e observação participante (Adler & Adler, 1987) no SCP, visando conhecer os bastidores das direcções de comunicação e

analisar o seu papel nos “três grandes” do futebol português, quando estes deixaram de ser apenas fontes de informação e passaram também a editores, produtores e distribuidores de conteúdos (Ginesta, 2009). Quais os objectivos e alvos comunicacionais? Que áreas de intervenção, com que estrutura e recursos comunicacionais? Se considerarmos ainda a iliteracia mediática dos adeptos e a possibilidade de manipulação destes, este estudo ganha maior relevância.

Como pudemos verificar a comunicação dos clubes é controlada e tendencialmente propagandística, desenvolvendo-se em torno de três protagonistas: presidente, treinador e dircom. O campo de actuação dos dircom’s é vasto e altamente profissional, sendo as relações com os media apenas a parte mais visível (Verčiča, Laličb, & Vujičičb, 2017).

Através de modelos de comunicação integrada e unidirecionais (Christensen et al., 2008; Grunig & Hunt, 1984) os dircom’s gerem as diferentes “falas” dos clubes no sentido de falarem a “uma só voz”. Alinham conteúdos, narrativas e oportunidade de divulgação das mensagens, o que nem sempre é bem-sucedido face a interesses e agendas conflitantes. O dircom é um “homem do presidente” (Messika, 1994), a sua função passa por servir o projecto de poder para o clube, através da comunicação e da influência, para manter e alargar esse mesmo poder.

Revisão da literatura

A profissionalização da comunicação dos clubes em Portugal

A profissionalização da comunicação resulta de um conjunto de situações que ocorreram num período temporal próximo, tanto do foro legal como no campo dos media: a constituição das SAD’s; a alteração do panorama de media jornalísticos em Portugal, com a digitalização dos media.

A constituição das SAD’s, criadas a partir de 1997 por imperativo legal¹, são um marco na mudança de paradigma que a empresarialização do futebol trouxe (Giulianotti & Robertson, 2012). Para participarem em competições desportivas profissionais os clubes tiveram de assumir a forma jurídica societária. Após sucessivos decretos-lei, em 2013 a competição ficou limitada às SAD’s e às sociedades desportivas unipessoais por quotas, enquadradas nas regras gerais aplicáveis às sociedades comerciais, anónimas e também por quotas, acautelando as especificidades da actividade desportiva². Daqui resultaram um conjunto de implicações nos deveres legais de informação e no escrutínio, com a cobertura de temáticas económico-financeiras e bolsistas (Figueira & Mota, 2019), até aí quase inexploradas, pelo menos em profundidade, contribuindo o jornalismo económico (Martins, 2007) com análises detalhadas da situação económico-financeira dos clubes.

Outro marco foi a passagem dos jornais desportivos a diários³, trazendo mais conteúdos, temáticas e novas abordagens jornalísticas (Pinheiro, 2010) que o nascimento das televisões privadas⁴ em Portugal exponenciou. Os clubes passaram a viver rodeados de media. A comunicação e a mediatização fazem parte do quotidiano dos indivíduos, dos grupos e das organizações, sendo parte integrante da vida (Livingstone, 2009). A mediatização desenvolve-se em torno da comunicação dos media, da cultura e da sociedade (Hepp,

¹ Decreto-Lei n.º 67/97, de 3 de abril.

² Decreto-Lei n.º 10/2013 de 25 de janeiro.

³ O Jogo nasce em 1985 e A Bola e o Record passam a diários em 1995.

⁴ A SIC foi a primeira em 1992 e, em 1998, surge o primeiro canal temático de desporto, a Sport TV.

Hjarvard, & Lundby, 2015), sendo “um meio de compreender domínios sociais específicos”, tal como o futebol e as maneiras como os clubes e “os actores orientam as suas actividades para os media” (Skey, Stone, Jenzen, & Mangan, 2018, p. 558).

Com a digitalização dos media (Boyle R., 2012) os ciclos noticiosos passaram a ser em contínuo, os novos media trouxeram novas práticas: jornalísticas (Boyle R., 2006); comunicacionais aos clubes (Olabe, 2015; Borges, 2019) e ao próprio futebol (Boyle R., 2013). Os sites e blogs (Kumar, 2009) e, mais tarde, as redes sociais (Gouveia & Cardoso, 2019), exponenciaram o escrutínio. Os media digitais criaram novas “bancadas” (Boyle R., 2012; Boyle & Haynes, 2014) na esfera pública, no espaço público (Habermas, 1991; Kohn, 2004), passando os adeptos a dispor da sua própria tribuna. Com um smartphone transformam-se numa espécie de “jornalista adepto” à semelhança do “jornalista cidadão” (Boyle R., 2012), passando os clubes a viverem observados só com paralelo aos *reality shows*.

As plataformas de comunicação dos clubes

Em Portugal, a imprensa dos clubes tem uma larga tradição (Pinheiro, 2010). O Jornal Sporting, o mais antigo, é centenário e desde então os “três grandes” acrescentaram novas plataformas que aumentaram com a digitalização dos media. A BTV (Borges, 2019), canal oficial do SLB, foi o primeiro a ser criado (2008), seguindo-se o Porto Canal (2011, gerido pelo FCP) e a Sporting TV (2014), emitindo todos 24H/dia e tendo distribuição internacional. Concorrem com os grupos de comunicação social, são produtores de media (Tench, Verčič, Zerfass, Moreno, & Verhoeven, 2017), detentores de conteúdos, anteriormente de livre acesso. A comunicação é fortemente mediatizada, sendo que “a relação de um orador com seu ouvinte modifica-se substantivamente se for mediatizada, tal como a mensagem se altera consoante o meio em que é veiculada” (Fidalgo, 2010, p. 5).

A relação tradicional entre clubes e jornalistas muda, enquanto organizações de media (Lloyd & Toogood, 2015), os clubes dispensam a “incómoda” intermediação jornalística. As empresas jornalísticas/jornalistas ficam condicionadas (Olabe-Sanchez, 2015), nomeadamente no acesso ao conteúdo premium futebol (Boyle R., 2012). O negócio da imprensa fica em causa, juntando-se uma crise de valores e de modelo financeiro (Borges, 2019). As redacções vão-se reduzindo, mais trabalho para os jornalistas e menos tempo. Os clubes adoptam modelos de comunicação integrada (Kunsch, 1999; Cornelissen, 2011), preparando estrategicamente as mensagens, definindo o conteúdo, a forma e a oportunidade, difundindo-as nas suas plataformas, na certeza que os media as vão “picar” e amplificar. A função de gatekeeper (Galtung & Ruge, 1965), com base em critérios de valor notícia é transferida para os clubes (Olabe Sánchez, 2016). Enquanto fontes profissionais, apropriaram-se das habilidades jornalísticas (Chaparro, 2001) para gerirem estrategicamente as mensagens. Os clubes “produzem e controlam as informações que interessam ao jornalismo, e hoje fazem isso estrategicamente, como forma competente de agir e interagir no mundo” (Chaparro, 2001, p. 30). Cresce a informação subsidiada (Gandy, 1982), o “churnalism” (Davies, 2009), informação formatada pelas direcções e agências de comunicação como se de trabalho jornalístico se tratasse. É informação não verificada nem cruzada ou criticada pelas redacções (Horky, 2009), difundida para um público que carece de literacia mediática (Kirsch, Jungeblut, Jenkins, & Kolstad, 1993; Kubey, 2004), que a toma como credível e independente. Se para as empresas jornalísticas se traduz em redução de custos, para os jornalistas transforma-se num beco sem saída. Para o dircom constitui um trunfo negocial

para lhe proporcionarem audiências mais vastas e com o endosso de “independente” às suas mensagens (Lloyd & Toogood, 2015), na troca de “cachas” e exclusivos com jogadores, cedências sempre subordinadas aos seus interesses estratégicos (Olabe-Sanchez, 2015).

Os sócios: entre lógicas e poderes

FCP, SLB e SCP participam na competição profissional de futebol através das respectivas SAD's, entidades detentoras do negócio futebol, visam o lucro, com finalidades distintas dos clubes, Instituições Sem Fins Lucrativos. O capital social das SAD's é detido maioritariamente pelos clubes, a que se juntam ainda sócios e adeptos directamente seus accionistas (Figueira & Mota, 2019). Estes compram as acções pela dedicação ao clube, numa lógica emotiva e distinta da “racionalidade especulativa do investidor típico que vê a aquisição de acções exclusivamente em função dos rendimentos que ela pode gerar, sem que isso implique necessariamente qualquer ligação emocional com a empresa ou o sector em causa” (Rodrigues & Neves, 2004, p. 198).

Numa SAD, como num clube, a eleição dos corpos sociais e outras decisões, estão sujeitas ao veredicto dos accionistas/sócios em Assembleia Geral (AG). Ora, os clubes ao deterem a maioria do capital social das SAD's, detêm também a maioria dos seus direitos de voto, controlando o que é deliberado em AG, propondo uma lista e elegendo-a para os órgãos sociais, nomeadamente a administração que gere a SAD.

Para o exercício do direito de voto, os representantes dos clubes têm de ser mandatados pelas respectivas Direcções. Estas são eleitas pelos sócios, voto que importa conquistar tanto para ser eleito, como para permanecer em funções. Quer isto dizer que o controlo da SAD passa em primeiro lugar por uma espécie de ‘primárias’, as eleições dos órgãos sociais do clube. Os sócios tendem a decidir emocionalmente, num mundo rodeado de media e com baixo nível de literacia mediática. Esta entendida como a compreensão da mensagem pelos media, ou seja, “a capacidade de aceder, analisar, avaliar, criar e informar mensagens em diversos contextos” (Lopes P., 2015, p. 47).

Comunicar a “uma só voz”

A globalização, a evolução tecnológica e a sociedade em rede (Castells, 2007) vieram trazer transformações, novas formas de informação e interacção, obrigando a uma resposta consonante das SAD's para gerirem todo o seu fluxo comunicacional (Silva et al., 2020). Em que os méritos e fracassos da gestão, são percebidos pelos adeptos através do que é difundido nos media (Fazenda, Costa, Garcia-MAS, & Carvalho, 2021), resultando frequentemente do trabalho prévio dos dircom's. Sendo os clubes ecléticos, com muitas mais modalidades para além do futebol, a única das SAD's, a comunicação dos clubes/SAD's é uma só, a mesma estrutura e gerida de forma integrada, respeitando as suas especificidades.

A comunicação incorpora o processo de decisão (Olabe-Sanchez, 2009a), enquanto instrumento de gestão e de poder (Ramalho, 1982; Cutlip, Center, & Broom, 1999). Como afirma Castels (2009, p. 23), “poder é algo mais que comunicação e comunicação é algo mais que poder. Mas o poder depende do controlo da comunicação. Iguamente o contrapoder depende de romper o dito controlo”. A dinâmica e a interacção dos clubes com os diversos stakeholders (Freeman, 1984; Stoldt, Dittmore, & Brandvold, 2012), e a percepção gerada nas “co-produções e reproduções das organizações” (Brummans, Cooren, Robichaud, & Taylor, 2014,

p. 189) dependem da comunicação (Grunig & Repper, 1992). Os clubes seguem modelos unidireccionais de comunicação (Grunig & Hunt, 1984), numa visão propagandística das relações públicas (Moloney, 2006), entendendo que “o poder é um recurso definido e executado por meio de vocabulários gerados pelo discurso, que podem ser aplicados a interesses restritos ou amplos [...] pode privilegiar alguns interesses e marginalizar outros” (Heath, Motion, & Leitch, 2009, p. 191).

Conscientes disto, os clubes montam estruturas de comunicação com competência e recursos necessários (Olabe-Sanchez, 2009b), incluindo dimensões de negócio e política. Recrutam dircom’s experientes, altamente qualificados e com robusta rede de contactos, com facilidade em se movimentar nos corredores do poder (Quintela, 2020).

Os clubes “são um corpo de múltiplas vozes” (Christensen et al., 2008, p. 192), que comunicam através de diferentes registos de comunicação (Stoldt, Dittmore, & Brandvold, 2012). Verifica-se por exemplo uma preocupação nas mensagens financeiras no sentido de criar uma imagem positiva, através da construção de uma narrativa que exacerba os resultados positivos ou, pelo contrário, mitiga resultados financeiros desfavoráveis (Morrow, 2005). Mas para serem eficazes, as mensagens têm de ser coerentes entre si, os clubes são um emissor único (Kapferer, 2000). As diferentes “vozes” são projecções da sua imagem através da qual os públicos percebem a sua actividade. Falar a “uma só voz” é o objectivo, coordenando os diferentes registos de comunicação, gerando sinergias ao nível dos recursos dos conteúdos produzidos e das mensagens difundidas, estimulando a colaboração funcional e a gestão dos relacionamentos com as diferentes partes interessadas (Smith & Place, 2013). Os principais drivers comunicacionais consistem em fazer face ao maior número de mensagens confusas, aumentando a eficácia das mensagens, através da consistência e reforço da mensagem principal, considerando a complementaridade dos media e sua inflação, bem como, o controlo dos canais de comunicação face à multiplicação dos media (Cornelissen, 2011, p. 22). A comunicação integrada surge como resposta às necessidades dos clubes, sendo simultaneamente um conceito e uma prática que visa a coordenação global do processo de comunicação “em função dos diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os sectores e de um comportamento organizacional” (Kunsch, 1999, p. 75). Christensen et al. (2008, p. 37) entendem a comunicação integrada como “os esforços para coordenar e alinhar todas as comunicações para que a organização fale consistentemente com diferentes públicos e medias”, fundamental nos clubes/SAD’s.

Futebol: um negócio peculiar

O futebol é um sector altamente competitivo, movimentando milhões de euros, é mais do que desporto. As SAD’s são um negócio (Soriano, 2010), geridas profissionalmente, procurando as melhores práticas, importando-as também de outros sectores (Hoye, Smith, Nicholson, & Stewart, 2015). É uma actividade peculiar (Morrow, 2005), mesmo com modelos de negócio bem delineados, tem um elevado grau de incerteza sobre algo que não controlam: a bola entrar ou não, na baliza adversária. Mas “a bola não entra por acaso”, como advoga Soriano (2010), no título do seu livro sobre estratégias de gestão inspiradas no futebol, afirmando ser recorrente, encontrarem-se gestores com sucesso, provenientes de diferentes sectores de actividade que chegados ao futebol tentam aplicar os mesmos modelos com que tiveram êxito. Perante o insucesso justificam-no com a falta de lógica do futebol, mas explica: “há uma lógica, sim, mas não é aquela na qual você acredita e não se deu muito ao trabalho de descobrir” (Soriano, 2010, p. 13).

A participação na *Champions League* é determinante, proporciona prémios avultados e ganhos indirectos pela mediatização da competição, uma montra para a valorização de jogadores, sobretudo para clubes de Ligas periféricas como a portuguesa, sem o poderio financeiro de congéneres como a inglesa ou espanhola, por exemplo. A qualificação pode representar valores como 73 milhões de euros, valor arrecadado pelo FCP na época 2020/21, o que neste caso significa cerca de 50% dos Proveitos Operacionais, excluindo proveitos com venda de passes de jogadores⁵ (Futebol SAD, 2021), impactando significativamente o orçamento de qualquer clube nacional.

A qualificação directa é garantida actualmente apenas a duas equipas portuguesas, tendo uma terceira acesso a uma pré-qualificação. Dos “três grandes” apenas dois têm a possibilidade de apuramento directo. A habitual rivalidade torna-se assim mais feroz, alastrando-se do relvado à comunicação, patente em ataques que os clubes fazem entre si e na pressão que exercem sob os diversos agentes desportivos.

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa decorreu entre 01/07/2017 e 13/05/2018, início da época desportiva 2017/18 e o último jogo da Liga NOS. Em termos metodológicos, este estudo exploratório, utilizou métodos qualitativos, com análise documental de notícias e artigos de opinião, pela “sua natureza não intrusiva e não reactiva” (Daymon & Holloway, 2011, p. 278), possibilitando acesso a pessoas. O material seleccionado foi pré-analisado através de leitura “flutuante”, para operacionalizar e “sistematizar as ideias iniciais” (Bardin, 1977, p. 95).

Analisámos as entrevistas no jornal Record aos dircom’s do FCP, Francisco J. Marques (FJM), do SLB, Luís Bernardo (LB) e do SCP, Nuno Saraiva (NS) realizadas por jornalistas e publicadas em: LB, 11/09/2017 (Bernardo, 2017); JFM, 16/09/2017 (Marques, 2017); e NS, 07/10/2017 (Saraiva, 2017). A dimensão e destaque das páginas são: similares; com técnicas idênticas; indivíduos semelhantes; adequadas enquanto fonte de informação; na mesma publicação, no mesmo período temporal, correspondendo ao objectivo da análise, cumprindo as regras da homogeneidade, da pertinência e da representatividade (Bardin, 1977). Os conteúdos, temáticas e personagens foram objecto de análise sistemática quantitativa, com as ocorrências agrupadas em categorias, considerando mais importantes os temas e as palavras mais repetidos (Bardin, 1977), visando «descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação” (ibid, p. 105). As categorias de análise foram constituídas tendo por base o “objecto”, os “temas eixo, em redor dos quais o discurso se organiza” (Ibid., p. 106) e a “personagem: o actor ou actuante” enunciado pelos entrevistados. Igual procedimento foi utilizado na análise das entrevistas semi-directivas.

As Macrocategorias e categorias criadas são apresentadas no Quadro 1.

⁵ Direitos desportivos e económicos sobre contratos de trabalho com jogadores.

Quadro 1 – Macrocategorias e Categorias

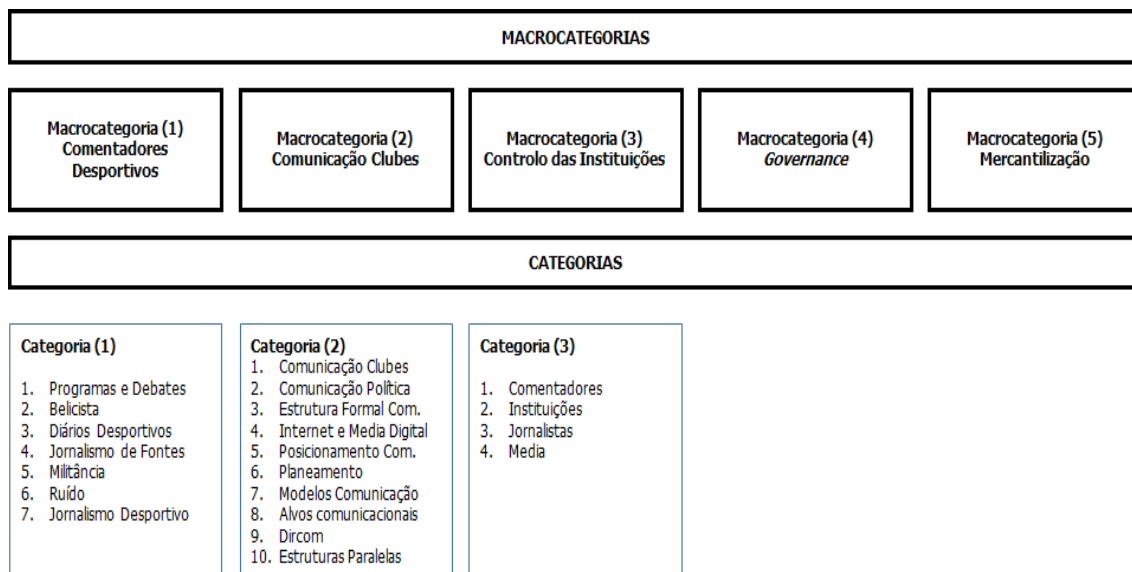


Fonte: elaboração própria

Submetemos as macrocategorias a uma análise de asserção avaliativa, utilizando a escala de Osgood, para “medir as atitudes quanto aos objectos que fala” (Bardin, 1977, p. 155). As opiniões emitidas pelos entrevistados foram registadas e avaliadas como positivas ou negativas e com a intensidade que se manifestavam, utilizando-se uma escala de sete pontos (ibid.), entre -3 e 3, em que o zero significa ausência de juízo de valor.

Posteriormente, realizámos três entrevistas semi-directivas aos mesmos dircom’s: FJM em 19/10/2021; LB em 14/11/2021 e NS em 29/11/2021, realizadas presencialmente e gravadas, com consentimento prévio dos termos e condições. A duração média foi de 1h20m, tendo apenas a entrevista com FJM, o único ainda em funções, sido realizada nas instalações do próprio clube. Foi utilizado o mesmo guião, com dez questões base, completadas em função do decorrer das entrevistas, permitindo a recolha de mais informação (Flick, 2009). As entrevistas foram transcritas e importadas para QSR NVIVO 12 (NVIVO), permitindo-nos ganhos de eficiência no tempo despendido e “maior foco nas formas de examinar o significado do que é gravado” (Bazeley & Jackson, 2013, p. 2). As entrevistas concedidas ao Record foram igualmente importadas para o NVIVO e objecto de procedimento similar. Procedemos a uma análise categorial temática (Bardin, 1977), sendo criadas as macrocategorias e categorias que se apresentam no Quadro 2.

Quadro 2 - Entrevistas Semi-directivas: Macrocategorias e Categorias



Fonte: elaboração própria

A observação participante completa (Adler & Adler, 1987) teve lugar no SCP, entre 01/07/2017 e 13/05/2018, permitindo-nos partilhar experiências, sentimentos e movimentarmo-nos no interior do clube, aceder a dados impossíveis de registar de outra forma. Adoptámos uma posição equidistante na observação, não nos envolvendo demasiado, evitando correr o risco de enviesar a análise (Abib, Hoppen, & Junior, 2013). Face a visões parciais, cruzámos fontes de diferentes proveniências. Para o registo das observações, utilizámos um caderno de campo onde fomos anotando comentários, reacções e atitudes manifestadas, resultantes de encontros formais como informais com o dircom, no âmbito das relações quotidianas de trabalho. Os registos foram apenas escritos, não se considerando a gravação som/imagem por esta não ser a prática usual nas conversas em ambiente trabalho. A oportunidade de acompanhar presencialmente e em tempo real os acontecimentos e posteriormente esclarecer opções tomadas, possibilitou-nos uma interpretação mais esclarecida (Angrosino, 2009).

Análise e discussão de Resultados

Neste ponto analisamos e discutimos os resultados obtidos, apresentando no Quadro 3 a nuvem de palavras do conjunto das entrevistas, publicadas no Record, o que sugere a importância/prioridade que cada um deles dá ao assunto (Bardin, 1977) e no Quadro 4 a análise individual de cada entrevista.

Quadro 3 – Nuvem de palavras do conjunto das três entrevistas



Fonte: elaboração própria

Como podemos verificar no quadro 3 a maior ênfase é dada às palavras que identificam os próprios clubes, “benfica”, “porto” e “sporting” e às palavras “foi”, “tem” e “nãO”, esta última significando negação ou discórdia.

Quadro 4 – Nuvem de palavras por entrevista



Fonte: elaboração própria

O quadro 4 mostra-nos as palavras mais utilizadas por cada um dos dircom's. Para FJM as palavras mais frequentes são: “nãO”; “portO”; “benfica”; “tem”; “foi” e “muito”. Ressalvamos a importância dada à palavra “portO”, o próprio clube, e “benfica” um dos adversários, sem alusão a “sporting”.

Para LB as palavras mais frequentes são: “benfica”; “nãO”; “portO”; “tem”; “futebol” e “sporting”. A maior frequência é a referência ao próprio clube, “benfica”, com menções aos adversários “Porto” e “Sporting”. No conjunto das três entrevistas é o único que utiliza a palavra “futebol” nas mais frequentes.

Por seu lado, para NS as palavras mais frequentes são: “nãO”; “sporting”; “presidente”; “tem”; “Benfica” e “ser”.

O próprio clube é a palavra mais frequente, mas também “benfica”, à semelhança de FJM. A palavra “presidente” é das mais mencionadas, figura central na comunicação do SCP como podemos constatar na observação participante realizada.

FJM e NS não mencionam o clube um do outro, apenas o alvo comum, o SLB.

O Quadro apresenta os Actores Institucionais mencionados.

Quadro 5: Macrocategoria “Actores Institucionais”

Categoria (15)	Sub-Categoria	Ref	Avaliação Actores		
Arbitragem (10)		24			
	Árbitros(4)	4	FJM	LB	NS
	João Pinheiro		0		
	Jorge Sousa		0		
	Rui Costa		0		
	Vasco Santos			0	
	Ex-Árbitros(3)	4			
	António Garrido			-1	
	António Rola			-1	0
	Hernâni Fernandes				0
	Ex-Dirigentes(3)	16			
	Adão Mendes		-2		
	Ferreira Nunes		-3		
	Nuno Cabral		-2		
Dirigentes Instituições (4)		26			
	FPF (2)	18			
	Pres. Conselho de Disciplina		0	+1	-3
	Presidente FPF				-2
	Ex-Pres. Cons. de Disciplina		-3		
	Liga	8			
	Presidente da Liga		0	-3	
Tribunal (1)	Juízes	2			
	Jorge M. Antunes				-1

Fonte: elaboração própria

Nas entrevistas ao Record, na macrocategoria “Actores Institucionais”, os actores relacionados com a arbitragem são aqueles que representam o maior número, dez em quinze. Destes, FJM é quem refere mais (nove) face a cinco de LB e NS. O alvo prioritário do FCP são os ex-Dirigentes da Arbitragem e para o SLB é o Presidente da Liga Portugal (Liga).

A “Macrocategoria 2: Actores Clubes” é apresentada no Quadro 6, nas sub-categorias “Administradores/Directores” e “Ex-Dirigentes”, todas as personagens referidas são do SLB, à excepção de um ex-dirigente do SCP.

Quadro 6 - Macrocategoria 2: "Actores Clubes"

Categoria (29)	Sub-Categoria	Freq. (132)	Avaliação Actores		
			FJM	LB	NS
Dirigentes (18)	Administradores/Directores (7)	25			
	Benfica/Domingos Soares Oliveira		-2	+3	
	Benfica/Miguel Moreira				-1
	Benfica/Nuno Gomes			+2	
	Benfica/Paulo Gonçalves			0	
	Benfica/Pedro Mil-Homens		-3	+2	
	Benfica/Pedro Guerra		-3	0	
	Benfica/Pedro Mil-Homens			+2	
	Antigos Dirigentes (5)				
	Benfica/Carlos Janela		-3		
	Benfica/João Gabriel				-2
	Sporting/Paulo Pereira Cristóvão				-3
	Sporting/Octávio Machado				-2
	Benfica/Vale e Azevedo		-2		
	Dircom (3)	21			
	Benfica/Luis Bernardo		-1		-3
	Porto/Francisco J. Marques		+1		0
	Sporting/Nuno Saraiva		0		1
Presidentes (3)	47				
Benfica/Luis Filipe Vieira		-3	+1	-3	
Porto/Pinto da Costa		+1	-3	0	
Sporting/Bruno de Carvalho		0	-3	+2	
Jogadores	Clubes (6)	10			
	Benfica/Eliseu			0	-1
	Benfica/Jonas				0
	Benfica/Pizzi				-1
	Benfica/Samaris				-1
	Porto/Brahimi			0	
	Sporting/Francisco Gerdes				0
Treinadores	Clubes (3)	6			
	Benfica/Rui Vitória		+1		
	Porto/Sérgio Conceição			+1	
	Sporting/Jorge Jesus				+1
Adeptos	Clubes (2)	3			
	Benfica/Diabo de Gaia	1	-1		
	Sporting/Marco Ficini	2	0		0

Fonte: elaboração própria

A sub-categoria "Presidentes dos Clubes" é a mais referenciada, sendo as menções de LB aos Presidentes do FCP e SCP avaliadas "muito negativamente", verificando-se o mesmo com os dircom's do FCP e SCP face ao presidente do SLB. FCP e SCP mencionam o seu próprio presidente de forma positiva e relativamente ao presidente, um do outro, as referências são neutras.

Na "Macrocategoria: Temáticas", as categorias "Clubes", "Futebol" e "Casos" são aquelas que registam maior número de referências (Quadro 7).

Quadro 7 - Macrocategoria 3: "Temáticas"

Categoria (5)	Sub-Categoria	Freq.(407)	Avaliação Actores		
			FJM	LB	NS
Casos (5)		60			
	Apito Dourado	2		-2	
	Cartilhas	12	-2	+1	0
	E-mails	31	-3	+1	-3
	Verdade Desportiva	13	-3	0	-2
	Vouchers	2			-1
Clubes (3)		155			
	Benfica	52	-3	+3	-1
	Porto	74	+2	-3	0
	Sporting	29	0	-3	+2
Futebol (6)		114			
	Arbitragem	32	-3	-3	-3
	Comunicação	33	-1	+3	-1
	Finanças	7	+2	-2	0
	Gestão Desportiva	10	+2	+3	
	Instituições	15		-2	-2
	Negócio	13		+3	
	VAR	4		-2	
Justiça (3)		28	-1		
	Disciplina Desportiva	8	-3	-3	-3
	Processos Judiciais	18	+1	-2	+2
	Violência/Claques	17	-3	-2	-3
Relacionamentos (4)		35			
	Alianças	11	0	-3	0
	Coacção	10	-3	-3	-3
	Poder	4	-3		
	Polvo	10	-3		-3

Fonte: elaboração própria

LB elege o caso "Apito Dourado"⁶, tendo como alvo o FCP, enquanto NS elege o caso *vouchers*⁷, para atingir o SLB. Os restantes casos são referidos tanto pelos FJM como NS, tendo como alvo, o SLB.

A temática "Clubes" é a mais mencionada e nesta, o FCP. NS é neutro face ao FCP, o mesmo se passa com o FJM face ao SCP.

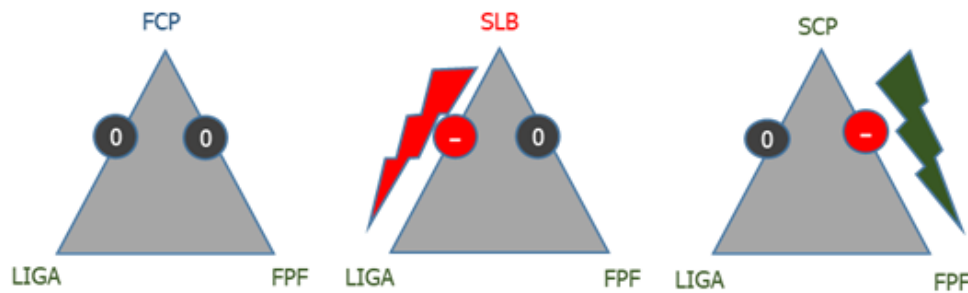
Quando é o SLB, LB faz referências muito positivas, ao invés dos dircom's adversários. Unanimidade entre dircom's verifica-se nas sub-categorias "Arbitragem" e "Disciplina Desportiva", avaliadas negativamente, existindo uma sintonia aparente, sendo distintas as razões que as justificam.

Os posicionamentos comunicacionais estão representados no Quadro 8 e no Quadro 9.

⁶ Escândalo de corrupção do futebol português que eclodiu em 2004 e em que foram divulgadas escutas telefónicas envolvendo o presidente do FCP.

⁷ Caso denunciado pelo presidente do SCP no programa "Prolongamento" da TVI24, em 05/10/2015, sobre ofertas de um voucher a árbitros e delegados da Liga pelo SLB, com quatro refeições para cada um.

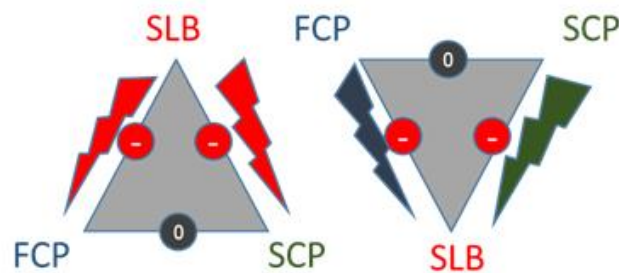
Quadro 8- Posicionamentos comunicacionais Dircom's versus FPF e Liga



Fonte: Elaboração própria. Relacionamentos: "0" neutro e "-" negativo

O FCP evidencia um posicionamento neutro face à Liga e à FPF, enquanto para o SLB o alvo é a Liga e para o SCP a FPF. O presidente da Liga foi eleito com o apoio do SCP e do FCP e com a oposição do SLB. As relações entre SCP, FPF e Conselho de Disciplina (CD), eram crispadas como tivemos oportunidade de observar nesta investigação.

Quadro 9 – Posicionamentos comunicacionais entre dircom's



Fonte: Elaboração própria. Relacionamentos: "0" neutro e "-" negativo

Os dircom's do FCP e SCP têm um posicionamento neutro entre si e hostil face ao SLB. O mesmo se passa com este face aqueles. A neutralidade entre em FCP e SCP, como pudemos registar na observação, evidencia o retomar, em 2017, das relações institucionais⁸ entre ambos.

Nas entrevistas semi-directivas (Quadro 10), analisámos a nuvem com as palavras mais utilizadas por cada um dos dircom's. Uma das palavras mais frequente é, uma vez mais, a palavra "não", tal como acontece nas entrevistas ao Record, explicável por se tratar dos mesmos entrevistados. A "comunicação" é das palavras mais usadas por LB, "clubes" e "Sporting" por NS.

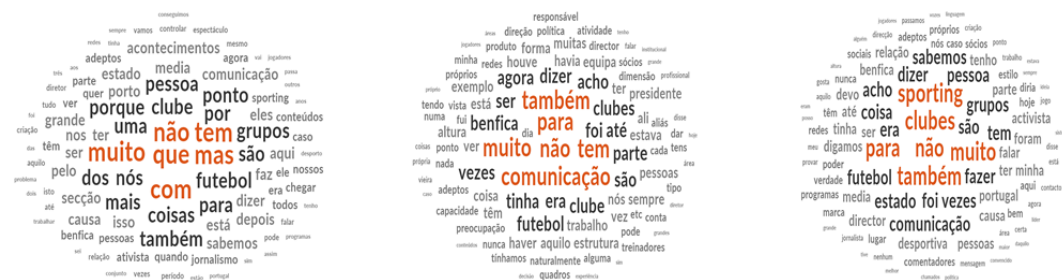
Quadro 10 - Nuvem de palavras entrevistas

JFM

LB

NS

⁸ Objecto de comunicado conjunto de FJM e NS (Saraiva & Marques, 2017).



Fonte: Elaboração própria

Comentadores desportivos

Os programas de TV de debate com adeptos marcam a agenda dos clubes, sendo convidados, pela notoriedade pública, capacidade de comunicação e controvérsia gerada. São pessoas do desporto, da área do entretenimento e da política (Lopes, Loureiro, & Vieira, 2011), parciais na defesa dos clubes, variando o tom da comunicação em função do programa, mas “é muito mais ruído que outra coisa. Atingiu um nível de beligerância e de belicismo que é muito mais prejudicial do que benéfico para os clubes” segundo NS. O que não invalida que os clubes tenham nos painéis comentadores que lhes são afectos, como reconhecem LB e NS e pudemos registar na observação. FJM rejeita liminarmente esta situação relativamente ao FCP.

No SLB, LB afirma ser contactados pelas Tv’s a pedir sugestões: “Tendo em conta o painel, estavam interessados em alguém que fosse adepto do clube e eles sabiam que nós às vezes tínhamos a percepção de algumas pessoas que tinham capacidades, conhecimentos e até facilidade de expressão”.

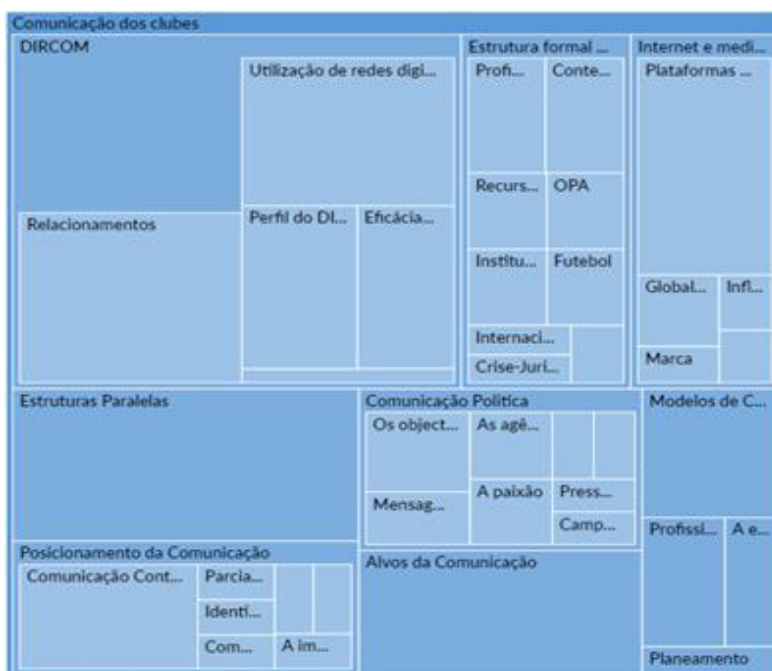
No SCP, NS considera que deveria ser consultado, “uma vez que estávamos a falar de representação, não digo institucional, mas de representação política” e que enquanto dircom várias vezes perguntou “porquê A e não B?”.

Quanto ao relacionamento com comentadores, NS afirma que: “No Sporting nunca houve cartilha, nunca houve nenhuma espécie de imposição de mensagem e eu respondi sempre a todas as perguntas que me fizeram, com o máximo de rigor, de verdade e de conhecimento que tinha”. Pudemos observar e registar alguns desses diálogos, onde se esclarecia que sem ser impositivo, não deixava de ser a versão do clube. FJM é o único dissonante asseverando a inexistência de contactos com comentadores afectos ao FCP: “não lhes damos indicações, não fazemos isso. Por que achamos ridículo, achamos que nos vamos prejudicar em ter todos com o mesmo discurso”.

A Comunicação dos Clubes

A macrocategoria: Comunicação dos Clubes, categorias e sub-categorias são apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 – Macrocategoria: Comunicação dos Clubes e espaço ocupado pelas referências



Fonte: Elaboração própria

Evidencia-se a profissionalização, o controlo comunicacional, com modelos de comunicação integrada (Christensen *et al.*, 2008) e unidirecionais (Grunig & Hunt, 1984), o mediatismo e a digitalização. As semelhanças com a comunicação política, no enquadramento das situações (objectivos/personagens/narrativas/ferramentas). Para LB⁹ na comunicação há três grandes sectores: “a política, os clubes desportivos e os grupos de media”, considerando a comunicação dos “três grandes” comparável ao gabinete de um primeiro-ministro: “Têm uma dimensão de comunicação, jornais, rádio e televisão, os focos, a atenção, a dimensão que gere, os milhões que envolve, as polémicas e os conflitos”. Também a paixão, “a emoção e a irracionalidade” são comuns, embora comparando os adeptos a militantes partidários, considera que o futebol, excluindo os radicais, supera a política. As semelhanças assinaladas estendem-se às campanhas eleitorais, com as “campanhas negras”, o recurso às agências de comunicação, com credenciais em comunicação pública e em campanhas políticas.

O controlo da comunicação passa por regulamentos internos, limitando intervenções dos jogadores nos media. São proibidas declarações sobre o clube, sem autorização prévia, a publicação de fotos do interior do centro de treinos ou a revelação de situações relacionadas com lesões, como tivemos oportunidade de observar. Em casos extremos, os clubes decretam *blackout* informativo, como lembra FJM, “os famosos *blackout's* do Futebol Clube do Porto que eram inspirados claramente no *silenzio stampa* dos clubes italianos”, mas os regulamentos da competição e os contratos de patrocínio já precaveram essas situações, sendo os clubes actualmente penalizados desportiva e financeiramente, o que desincentiva tais práticas.

As barreiras à divulgação de conteúdos passam também por treinadores que “fecham o balneário”, numa espécie de templo sagrado e impenetrável, inviabilizando a partilha de conteúdos positivos, desejados pelos

⁹ Integrou o gabinete dos primeiros-ministros António Guterres e José Sócrates

media e adeptos. Uma situação que pudemos observar foi uma acção acordada com o treinador que quando a equipa de conteúdos preparava a produção, o treinador cancelou-a inusitadamente. Estas situações são tão mais evidentes quanto os clubes tenham treinadores de alto perfil, em que o seu estatuto se sobrepõe, de alguma forma, à própria política de comunicação dos clubes, como aliás, pudemos verificar na nossa investigação.

Os clubes continuam a alimentar os media, mas com conteúdos controlados, naquilo que FJM considera ser “uma voz única, controlada e monitorizada pelo próprio clube”, em torno de três protagonistas: presidente, treinador e dircom, garantindo-se assim o controlo *a priori*. Mas, nas conferências de imprensa com os treinadores as temáticas facilmente extravasam as incidências do jogo, originando mensagens dissonantes, como por vezes observámos. Situação agravada com o desalinhamento/ruptura entre clube/treinador, com agendas e interesses conflituantes.

As redes sociais estão presentes na actividade dos dircom's e na vida dos adeptos dos clubes (Gouveia & Cardoso, 2019). FJM assume-se como “activista” do Twitter, na defesa oficial do FCP, enquanto NS no Facebook (FB), relativamente ao SCP. Este justifica a sua opção pelas limitações de caracteres publicáveis por tweet e por o FB ser a plataforma com mais adeptos. LB não tem redes sociais, mas o seu antecessor João Gabriel, activista do Twitter, é considerado o “Pai” deste tipo de comunicação.

As televisões dos clubes são usadas nas estratégias dos dircom's que colocaram em grelha respectivamente: “Universo Porto” (Porto Canal), “Verde no Branco” (Sporting TV) e o “Chama Imensa” (BTV), programas onde semanalmente comentavam a actualidade, LB apenas com participações esporádicas.

A direcção de comunicação dos clubes/SAD's tem uma estrutura similar, variando a dimensão: futebol, modalidades, institucional, conteúdos, planeamento e internacional, no caso do SLB. Criam equipas especiais, com recurso a agências de comunicação, como no caso da OPA do SLB¹⁰ ou em situações de crise. O SLB tem a maior dimensão (25/30 pessoas), FCP e SCP são similares (rondando 10 pessoas), sem contabilizar as plataformas de comunicação, o que as elevaria a mais de uma centena.

Os diários desportivos são um actor central na comunicação dos clubes, numa proximidade, não assumida, relativamente a cada um dos “três grandes”, como verificámos em alguns momentos, ficando relegados à agenda estratégica dos clubes, que com conteúdos controlados e acesso a auditórios mais vastos, amplificam a sua propaganda exacerbando os seus feitos (Morrow, 2005). Os alvos principais são os sócios/adeptos, os rivais e os *stakeholders*. LB considera eleger os sócios e adeptos, “a massa crítica do clube”, seguidos de “todos os centros de decisão que se relacionam com a sua principal actividade, o futebol. Obviamente que todo o universo que interage no futebol, as federações, as ligas, os árbitros, os analistas, os comentadores, portanto tudo e aí, entramos já nos media, centros de decisão e de prescrição”. FJM e NS colocam na primeira linha os clubes rivais.

A comunicação é envolvente para os sócios/adeptos e beligerante face aos rivais, considerando FJM que “existe a ideia, não está provada, de que isso pode trazer vantagem para o clube. Tenho dúvidas que traga”. Pelo que pudemos observar é uma prática continuada e estendida a jornalistas, agentes desportivos, especialmente aos árbitros, o que poderá ser explicado por:

- “Cortinas de fumo”: um processo de desculpabilização face ao insucesso, uma dinâmica de agregação perante ameaças externas/internas, reais ou fictícias, para unir a “tribo” de sócios/adeptos (Morris, 2018).

¹⁰ Oferta pública voluntária e parcial de aquisição de acções.

- Mimetismo: A imitação da prática de outros clubes e dirigentes, independentemente da eficácia, possibilita uma imagem de homens corajosos/guerreiros quando “o futebol é para homens de barba rija”, sendo bem acolhido pelos sócios/adeptos, ou até exigência sua;
- Narrativa: permite aos dircom’s municiar os adeptos com um conjunto de argumentos e narrativas na defesa do clube nos mais diversos fóruns em que participam;
- “Negócio da Controvérsia”: os media também retiram vantagens, a polémica sempre foi explorada na imprensa desportiva (Pinheiro, 2010). Proporciona conteúdos promovendo debates em torno dessa conflitualidade, registando boas audiências e baixos custos.

O Controlo das Instituições

No Quadro 14 apresentamos a macrocategoria: Controlo das Instituições e respectivas categorias, com o espaço ocupadas por estas referências.

Quadro 14 - Macrocategoria: Controlo das Instituições



Fonte: Elaboração própria

Os clubes procuraram criar e alargar esferas de influência em tudo o que possa interferir com a sua actividade. As habituais confraternizações entre os presidentes dos “três grandes”, com deputados e funcionários Assembleia da República, são exemplo, como pudemos observar na investigação.

Há práticas, alegadamente ilícitas, uma dessas, ficou conhecida como caso “e-toupeira”, originando um processo judicial com o mesmo nome. Neste são acusados funcionários judiciais e um ex-assessor jurídico do SLB, pelos primeiros fornecerem informação em segredo de justiça ao segundo, sobre processos que envolviam o SLB e os seus rivais.

O controlo das instituições é denunciado por FJM, no livro “Polvo Encarnado” (Marques & Faria, 2017), que é co-autor, apresentando na introdução os “oito tentáculos através dos quais o clube da Luz manipula e subverte a realidade do futebol português: o controlo das instituições desportivas, a arbitragem, a justiça desportiva, a imprensa, os cartilheiros, a BTV, as claques e o regime” (Marques & Faria, 2017, p. 2).

Nas tentativas de controlo, eventuais aliciamentos a jornalistas, remetendo-nos FJM para as mensagens do caso “e-mails”¹¹, indicando-nos nomes de jornalistas, supostamente, pagos. Face a um dos jornalistas referenciados, NS assegura não ser verdade, pelo conhecimento que detém deste. Contudo, relembra a sua passagem pela direcção do DN, em que foi suspenso um jornalista por ter uma avença com o governo da altura, sugerindo que situações destas são passíveis de se verificarem também no mundo do futebol. Quanto aos comentadores adeptos e ex-jogadores que participam em debates televisivos, NS tem conhecimento “que havia comentadores que eram pagos, não apenas pelos canais de televisão, mas também pelos clubes”.

Mercantilização do futebol e governance dos clubes

A hipermercantilização do futebol (Giulianotti & Robertson, 2012), em especial na Europa, coloca os clubes portugueses numa situação difícil, revelando-se a *Champions League* determinante para a sua competitividade. Para FJM, o futebol Português “é concentrado em três, embora provavelmente só há espaço verdadeiramente para dois” e nenhum quer ficar de fora.

A estrutura formal de governo dos clubes não reflecte a sua prática como pudemos observar. Os “três grandes”, embora formalmente com órgãos colegiais, na prática são regimes presidencialistas, com tendências absolutistas, o que não inviabiliza que tendam a ser cada vez mais profissionalizados, até porque, além de outras vantagens permite-lhes um maior controlo e poder.

O presidente do clube tende a ser simultaneamente presidente da SAD. Há também membros da direcção dos clubes que são administradores, caso do SCP que no período em análise, dos quatro administradores executivos, apenas um não era membro da direcção. Para além da maioria do capital das SAD’s (Figueira & Mota, 2019), esta presença dos representantes dos clubes na administração, permite-lhes um maior domínio.

LB afirma que “apesar de ser um regime muito centrado no Presidente, do ponto de vista da percepção pública da decisão, quem manda no dia-a-dia do clube, no fundo, é a estrutura profissional, não é a direcção”. O que pudemos observar é que independentemente da profissionalização, as decisões substanciais com impacto público ou nos sócios passavam sempre pelo presidente.

Conclusões

Esta investigação revela-nos a importância da comunicação nos “três grandes” enquanto instrumento de gestão e de poder, comunicando as decisões deste, explicando-as, visando a sua aceitação (Ramalho, 1982) e reforço das esferas de influência. O conhecimento dos modelos de comunicação dos clubes torna-se pertinente pela transversalidade e centralidade mediática, social, cultural, económica e política que os “três grandes” têm em Portugal, com uma capacidade de mobilização que pode ser orientada para os mais diferentes propósitos. Sobretudo, face aos baixos níveis de literacia mediática e à possibilidade de eventual manipulação dos sócios/adeptos.

¹¹ Mensagens de correio electrónico do SLB divulgadas após violação do seu sistema informático

A força que os “três grandes” representam permite-lhe, por vezes, um grau de tolerância e inoperância por parte das mais variadas instituições, inexistentes face a outros sectores de actividade. A transversalidade nos diversos domínios da sociedade, os milhões que movimentam, a paixão que despertam, a visibilidade e audiências que proporcionam ajudam a explicar. São tema de abertura de noticiários, primeiras páginas nos jornais e tópico principal nas redes sociais (Brandão, 2002), com inúmeros políticos, nomeadamente deputados, em programas de comentário desportivo. A visibilidade e notoriedade são determinantes para alavancar determinados projectos, sendo a política um desses casos. Por exemplo, André Ventura, fundador e líder do Chega, partido considerado da Direita Populista, tornou-se uma figura mediática enquanto comentador assumidamente adepto, na CMTV.

As “campanhas negras”, à semelhança da comunicação política, são uma realidade, como ficou evidente na nossa investigação. O mesmo se aplica relativamente ao “churnalism” (Davies, 2009) pelo que o estudo dos modelos, dos processos que dão origem às notícias, apresenta-se quase como uma obrigação de “serviço público”. A temática que investigamos não tem ainda, ao nível do estudo das ciências da comunicação, a representatividade que a dimensão do fenómeno futebolístico e o seu impacto na sociedade justificam. Assim, em investigações futuras, a literacia mediática deverá ser explorada com enfoque nos adeptos dos clubes.

A constituição das SAD's, a digitalização dos media e a mediatização determinaram a profissionalização das estruturas de comunicação (Olabe-Sanchez, 2015), ficando evidenciado que a comunicação é condicionada pelas lutas de poder, pela sobrevivência e pela hipermercantilização do futebol (Giulianotti & Robertson, 2012), nomeadamente pelos milhões da *Champions League*.

O dircom é um instrumento central da gestão e do poder, simultaneamente *pivot* e protagonista (Quintela, 2020), mas confunde-se, por vezes, com um “director de propaganda”, porta-voz para temáticas beligerantes. Quanto à eficácia não se afigura fácil a sua avaliação. Do ponto de vista propagandístico, o dircom parece cumprir a sua missão eficazmente. Mas existirão outros objectivos e pelo que pudemos verificar, não há indicadores e métricas que permitam uma avaliação sistemática, similar ao que se verifica em outros sectores de actividade. Internamente e no círculo de decisão, haverá um conhecimento mais profundo sobre o que é solicitado ao dircom e quais os resultados alcançados, o que permitirá uma melhor apreciação. Esta é uma área que se recomenda aprofundar em investigações futuras, pois sendo os clubes tão profissionalizados não têm ainda uma prática condizente neste domínio.

Agradecimentos/Informação

Agradecemos à FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia pelo apoio a esta investigação através do financiamento prestado através da Bolsa de Investigação com a referência SFRH/BD/144278/2019.

Referências bibliográficas

- Abib, G., Hoppen, N., & Junior, P. H. (2013). Observação Participante em Estudos de Administração da Informação no Brasil. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 604-616.
- Adler, P. A., & Adler, P. (1987). *Qualitative Research Methods*, (Vol. 6). Newbury Park,: SAGE Publications.

- Angrosino, M. (2009). *Etnografia e Observação Participante em Estudos de Administração da Informação no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Bardin, L. (1977). *Análise Conteúdo*. (L. A. Reto, & A. Pinheiro, Trans.) Lisboa: Edições 70.
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVivo (Second edition ed.)*. London: SAGE.
- Bernardo, L. (9 de 11 de 2017). "Bruno de Carvalho e Pinto da Costa responsáveis pela coação sobre os árbitros". *Record*, 1,6-8. (N. Farinha, Entrevistador) Lisboa.
- Borges, F. V. (2019). Os clubes de futebol e novas formas de produzir a informação desportiva. *Mediapolis*, Nº8, 119-133.
- Boyle, R. (2006). *Sports Journalism, context and issues*. London: SAGE.
- Boyle, R. (2012). *Social Media Sport? Journalism, Public Relations And Sport*. Em R. Krovel, & T. Roksvold (Edits.), *We love to hate each other* (pp. 45-60). Gotemburgo: Nordicom.
- Boyle, R. (2013). Reflections on communication and sport on journalism and digital culture. *Communication and Sport*, 1 (1-2), 88-99.
- Boyle, R., & Haynes, R. (2014). *Sport, Public Relations and social Media*. Em C. Andrew, & M. Hardin (Edits.), *Routledge Handbook of Sport and New Media* (pp. 133-142). New York: Routledge.
- Brandão, N. G. (2002). *O espectáculo das notícias: a televisão generalista e a abertura dos telejornais*. Lisboa: Editorial Notícias.
- Brummans, B., Cooren, F., Robichaud, D., & Taylor, J. R. (2014). *Approaches to the Communicative Constitution of Organizations*. Em L. Putnam, & D. M. (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational of Organizations*, (3 ed. ed., pp. 173-194). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cardoso, G., Costa, A. F., Coelho, A. R., & Pereira, A. (2015). *A Sociedade em Rede em Portugal: uma década de transição*. Coimbra: Almedina.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Chaparro, M. (2001). *A Linguagem dos Conflitos*. Coimbra: Edições Minerva.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Cheney, G. (2008). *Corporate Communications - Convention, Complexity, and Critique*, London; SAGE. London: SAGE Publications.
- CMVM. (Fev de 1998). *Legislação*. Obtido de CMVM: [https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Entendimentos/Anexos/Pages/Presta%C3%A7%C3%A3o-de-Infoma%C3%A7%C3%A3o-Sobre-Factos-Relevantes-\(Fevereiro-de-1998\)-Procedmentos.aspx](https://www.cmvm.pt/pt/Legislacao/Legislacaonacional/Entendimentos/Anexos/Pages/Presta%C3%A7%C3%A3o-de-Infoma%C3%A7%C3%A3o-Sobre-Factos-Relevantes-(Fevereiro-de-1998)-Procedmentos.aspx)
- Coelho, J. N., & Tesler, N. C. (2006). O paradoxo do jogo português: a ominipresença do futebol e a ausencia de espectadores dos estádios. *Análise Social*, 41(179), 519-551.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication*. London: Sage.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1999). *Effective Public Relations*. Prentice Hall International, Inc.
- Davies, N. (2009). *Flat Earth News*. London: Vintage Books.

- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications* (Second edition ed.). Abingdon: Routledge.
- Fazenda, T., Costa, A. M., Garcia-MAS, A., & Carvalho, P. G. (2021). How media influence is perceived by professional soccer players: a qualitative case study in Portugal. *Sport in Society*, 1-12.
- Fidalgo, A. (2010). Da retórica às indústrias da persuasão. Em I. Ferreira, & G. G. (Orgs.), *As Indústrias da Persuasão* (pp. 5-25). Covilhã: LABCom.
- Figueira, J., & Mota, M. (12 de 06 de 2019). O impacto da informação jornalística no mercado acionista: os casos das SAD's do Benfica, Porto e Sporting. *Mediapolis - Revista de Comunicação, Jornalismo e Espaço Público*, Nº8, 135-156.
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa* (3ª edição ed.). (J. E. Costa, Trad.) Porto Alegre: Artmed.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Futebol SAD, F. C. (10 de 12 de 2021). Emitentes. Obtido em 12 de 02 de 2022, de CMVM: <https://web3.cmvm.pt/sdi/emitentes/docs/PC80778.pdf>
- Galtung, J., & Ruge, M. H. (1965). The Structure of Foreign News. *Journal of Peace Research*, 2(1), 64-90.
- Gandy, O. H. (1982). *Beyond Agenda Setting: Information Subsidies and Public Policy*. Norwood, N.J: Ablex Publishing Corp.
- Ginesta, X. (2009). Mediapro contra Sogecable: la guerra del futbol i la ineficaz regulació de l'Administració a Espanya (2006-2008). *Observatorio (OBS*) Journal*, 9, 113-134.
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (01 de 06 de 2012). Mapping the global football field: a sociological model of transnational forces within the world game. *BIS-British Journal of Sociology*, 216-240.
- Gouveia, C., & Cardoso, G. (2019). Twittando Futebol: Benfica, FC Porto e Sporting na Liga Nos. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 8(2), 211-229. Obtido de
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Harcourt: Jovanovich.
- Grunig, J. E., & Repper, F. C. (1992). Strategic management, publics and issues. Em J. E. (Ed.), *Excellence in Public Relation and Communication Management* (pp. 117-157). Hillisdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Habermas, J. (1991). *The Structural Transformation of Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society*. Cambridge: The MIT Press.
- Heath, R. L., Motion, J., & Leitch, S. (2009). Power and Public Relations: Paradoxes and Programmatic Thoughts. Em K. Yamamura (Ed.), *12th Annual International Research Conference* (pp. 190-211). Miami: University of Miami.
- Hepp, A., Hjarvard, S., & Lundby, K. (2015). Mediatization: theorizing the interplay between media, culture and society. *Media, Culture & Society*, 37(2), 314-324.
- Horky, T. (2009). Contenidos y modelos de elaboración de la información deportiva em la prensa escrita. Resultados de un estudio comparativo internacional. *apunts: Educación Física y Deportes*, Vol. 3, nº 97, 70-79.

- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and applications (FOURTH EDITION ed.)*. Oxon: Routledge.
- Kapferer, J.-N. (2000). *A Gestão de Marcas, Capital da Empresa*. Mem Martins: Edições CETOP.
- Kirsch, I., Jungeblut, A., Jenkins, L., & Kolstad, A. (1993). *First Look at the Results of the National Adult Literacy Survey*. Washington,: National Center for Education Statistics.
- Kohn, M. (2004). *Brave New Neighborhoods The Privatization of Public Space*. New York: Routledge.
- Kubey, R. (September de 2004). *Media Literacy and the Teaching of Civics and Social Studies at the Dawn of the 21st Century*. *September 2004 American Behavioral Scientist* , 48(1), 69-77.
- Kumar, R. (2009). *Leituras de Jogo - Uma blogoesfera clubística*. (I. Brazão, & e. a. Coord., Edits.) *Comunidades de Leitura – cinco estudos de sociologia da cultura*, 121-174.
- Kunsch, M. (1999). *Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea*. *Comunicação e Sociedade*, Nº32, 69-88.
- Kunsch, M. M. (1999). *Gestão Integrada da Comunicação Organizacional e os Desafios da Sociedade Contemporânea*. *Comunicação & Sociedade*, Nº32, 69-88.
- Liga Portugal. (07 de 06 de 2022). *Regulamentos*. Obtido de Liga Portugal: <https://www.ligaportugal.pt/media/38662/regulamento-das-competicoes.pdf>
- Livingstone, S. (2009). *On the Mediation of Everything*. *Journal of Communication*, 59, 1-18.
- LLoyd, J., & Toogood, L. (2015). *Journalism and PR - News Media and Public Relations in the digital age*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lopes, F., Loureiro, L. M., & Vieira, P. (2011). *A confraria do comentário do futebol na TV: evolução dos programas*. *Observatorio (OBS*) Journal*, 5 - nº4, 327-350.
- Lopes, P. (2015). *Avaliação de competências de literacia mediática: Instrumentos de recolha de informação e opções teórico-metodológicas*. *Media & Jornalismo "Educação para os media na era digital. Media&Jornalismo*, 15 27, 45-69.
- Marques, F. J. (16 de 9 de 2017). *"Benfica quer que arbitros percebam o poder"*. *Record*, 1, 19-21. (A. Monteiro, Entrevistador) Lisboa.
- Marques, F. J., & Faria, D. (2017). *O Polvo Encarnado*. Porto: Ideias de Ler.
- Martins, C. (2007). *30 anos de Jornalismo Económico em Portugal*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Messika, L. (1994). *DIRCOMS et Journalistes: Une convergence du flou*. *Réseaux*, 12, Nº 64(Les métiers de la communication), 53-74.
- Moloney, K. (2006). *Rethinking Public Relations, PR Prpaganda and Democracy (Secound Edition ed.)*. Oxon: Routledge.
- Moragas, M. (2012). *Deportes, Medios de Comunicación e Identidades en La Sociedad Global*. Em (.J.Marques, & O. Morais, *Esportes na Idade Mídia: diversão, informação e educação* (pp. 17-48). São Paulo: Edições Intercom.
- Morris, D. (2018). *A Tribo do Futebol*. (F. S. Pereira, Trad.) Lisboa: Arte e Ciência.

- Morrow, S. (2005). *The Business of Football: Image Management in Narrative Communication*. Edinburgh: The Institute of Chartered Accountants of Scotland.
- Olabe Sánchez, F. (2016). El periodismo deportivo condicionado por la gestión comunicativa de los clubes de fútbol: el caso del FC Barcelona. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22, 463-481.
- Olabe-Sanchez, F. (2009a). La comunicación noconvencional em los clubes de fútbol. *Pensar la Publicidad*, III, nº1, 121-138.
- Olabe-Sanchez, F. (2009b). La gestión d la comunicación corporativa en los clubes profesionales en España. *Observatório (OBS*) Journal*, 10, 92-101.
- Olabe-Sanchez, F. (2015). El gabinete de Comunicación como impulsor de la gestión comunicativa de los clubes de fútbol. *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 6(1), 83-104.
- Pinheiro, F. (2010). *História da Imprensa Desportiva em Portugal*. Porto: Afrontamento.
- Quintela, J. L. (2006). *Comunicação Financeira - Transparência nos Siites das Empresas Cotadas*. Lisboa: PRESSELIVRE.
- Quintela, J. L. (2015). *Comunicação Financeira*. Em S. S. Científica), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional, desafios da globalização* (pp. 277-310). Lisboa: Escolar Editora.
- Quintela, J. L. (Jan./Abr. de 2020). O Director de Comunicação no Futebol: Perfis e Tendências nos "Três Grandes" Clubes Portugueses. *Podium - Sport, Leisure and Tourism Review*, 9 (1), 21-41.
- Ramalho, A. (1982). A Imagem Institucional. Em C. E. Publiques, *Relations Publiques Facteur de Communication Sociale* (pp. 56-68). Lisboa: Instituto de Novas Profissões.
- Rodrigues, J., & Neves, J. (2004). Do Amor à Camisola, Notas Críticas da Economia Política do Futebol. Em J. Neves, & Nuno Domingues(Orgs.), *A Época do Futebol, O Jogo Visto pelas Ciências Sociais* (pp. 165-229). Lisboa: Assírio &Alvim.
- Saraiva, N. (7 de 10 de 2017). "Vieira confirmou a autenticidade dos e-mails". *Record*, 1, 14-16. (V. A. Gonçalves, Entrevistador) Lisboa.
- Saraiva, N., & Marques, f. J. (11 de 05 de 2017). *Comunicados*. Obtido de Sporting: <https://comunicados.sporting.pt/comunicado/58258>
- Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2020). O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI. *Observatório (OBS*) Journal*, vol14, nº4, 098-118.
- Skey, M., Stone, C., Jenzen, O., & Mangan, A. (2018). Mediatization and Sport: A Bottom-up prespective. *Communication & Sports*, 6(5), 588-604.
- Smith, B. G., & Place, K. R. (2013). Integrating Power? Evaluating Public Relations Influence in an Integrated Communication Structure. *Journal of Public Relations Research*, 25, 168-187.
- Soriano, F. (2010). *A Bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas pelo mundoddo futebol*. S. Paulo: Larousse.
- Stoldt, g. C., Dittmore, S. W., & Brandvold, S. E. (2012). *Sport Public Relations*. Leeds: Human Kinetics.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A., & Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence: How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. London: Palgrave Macmillan.

Verčič, A. T., Lalić, D., & Vujičić, D. (2017). Journalists and public relations practitioners: Comparing two countries. *Public Relations Review*, 43, 527-536.