Capítulo 5

O modelo +qFUT: uma proposta para a comunicação da responsabilidade social nos clubes

A comunicação da responsabilidade social começa antes de uma iniciativa chegar aos canais do clube. Pressupõe a definição das causas, a criação de condições para lhes dar continuidade e a escolha do modo como serão apresentadas. As mensagens divulgadas constituem a face mais visível desse percurso. A solidez do compromisso depende das decisões e relações que as antecedem.

Construído a partir do quadro conceptual e dos dados obtidos na investigação, o +qFUT relaciona os compromissos assumidos, as condições internas da atuação e a sua expressão pública. A designação condensa a expressão *mais que futebol* e recupera o argumento central da obra: os deveres dos emblemas transcendem as quatro linhas. Os critérios reunidos admitem ajustamentos às características de cada instituição.

5.1. O problema que orienta o +qFUT

Os resultados mostraram que a presença pública das causas variou no tempo e entre os clubes. Algumas receberam acompanhamento regular; outras surgiram sobretudo em datas específicas, por solicitação externa ou perante acontecimentos imprevistos.

As iniciativas podiam nascer na direção, no gabinete de comunicação, numa fundação ou numa entidade exterior. Aprovação, recursos, execução e elaboração da mensagem ficavam, por vezes, distribuídos por áreas distintas. A ausência de critérios partilhados e de coordenação comprometia a continuidade.

Entre os inquiridos, a atuação social recebeu amplo apoio, e a expectativa de que os clubes se posicionassem em situações de discriminação manteve-se mesmo quando esse posicionamento pudesse provocar reações negativas. Os participantes associaram a comunicação das iniciativas sociais à reputação dos emblemas e admitiram que esse tipo de atuação podia suscitar simpatia por outros clubes.

O problema identificado não reside, portanto, no volume de publicações, nem na existência de uma estrutura específica. A comunicação integrada fornece critérios para articular áreas com poderes de decisão distintos, enquanto a perspetiva estratégica introduz a leitura do contexto e a revisão do percurso perante acontecimentos imprevistos ou respostas dos públicos (Kunsch, 2018; Pérez, 2012; Frandsen & Johansen, 2017). O +qFUT converte estas exigências em três relações: os compromissos assumidos, as condições internas de atuação e a sua expressão pública.

5.2. Fundamentos e arquitetura do modelo

O modelo organiza-se em três eixos: Identidade e Compromisso Social do Clube, Circuito Interno e Comunicação Externa. A comunidade e a sociedade integram igualmente o modelo como espaços de relação do clube e de interpretação das suas escolhas:

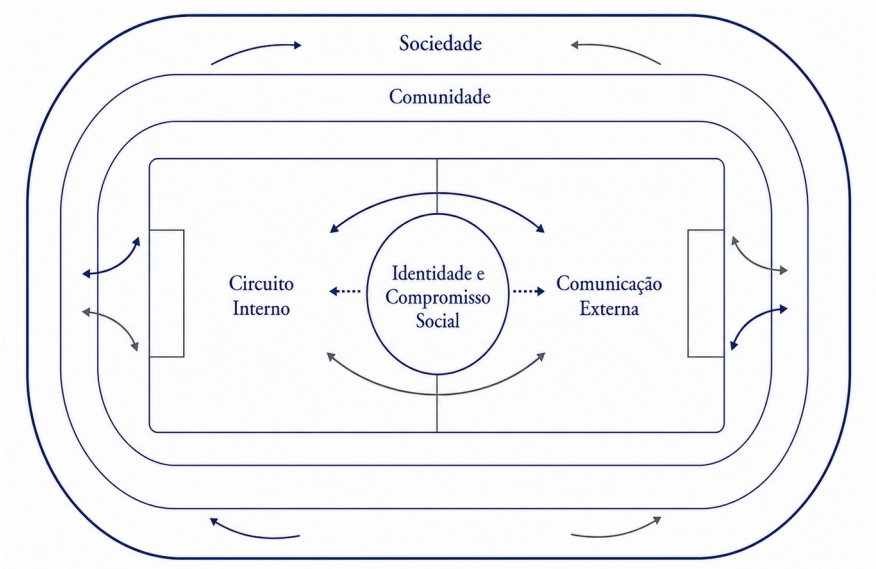

Figura 17. Arquitetura do modelo +qFUT.
Fonte: elaborado pelo autor.

A imagem de um estádio visto de cima inscreve o desenho no universo clubístico. Os três eixos ocupam o campo, enquanto as bancadas representam a comunidade e a sociedade. A composição recupera ainda a dinâmica do jogo, marcada pela redistribuição de posições e pela coordenação entre funções distintas.

Num jogo de futebol, as posições distribuem responsabilidades sem imobilizar os jogadores. O desenvolvimento de uma jogada altera a ocupação dos espaços e exige, por vezes, a reorganização da equipa. No +qFUT, cada eixo desempenha uma função própria e responde aos movimentos dos restantes.

O eixo Identidade e Compromisso Social do Clube ocupa o círculo central e articula-se com o Circuito Interno e a Comunicação Externa. Estes últimos não obedecem a uma sequência temporal fixa. A prática pode anteceder a

comunicação, o discurso orientar ações futuras ou ambos desenvolverem-se em simultâneo (Schoeneborn et al., 2020). A divulgação pode começar durante a preparação da iniciativa, e as respostas dos públicos introduzirem elementos que justifiquem ajustamentos. A disposição no campo representa essa circulação sem estabelecer uma hierarquia rígida.

No +qFUT a comunidade agrupa os vínculos diretos e continuados do clube com adeptos, populações locais, trabalhadores e organizações ligadas às causas assumidas. A proximidade gráfica assinala contacto regular, conhecimento mútuo ou participação.

A sociedade corresponde ao ambiente público mais amplo, onde circulam normas, debates, exigências legais e expectativas coletivas. Esses elementos podem influenciar o emblema sem decorrer de uma ligação próxima. Os dois anéis não separam grupos estanques; distinguem formas de relação com efeitos possíveis nas escolhas institucionais.

As setas representam respostas capazes de reabrir diferentes momentos do processo. Uma reação pode justificar a revisão da mensagem, introduzir conhecimento no circuito interno ou levar à reconsideração de uma prioridade. Em certas situações, os públicos *devolvem a bola para o clube*.

5.3. Identidade e Compromisso Social do Clube

O eixo central relaciona os valores reconhecidos pela organização com os compromissos sociais incorporados na sua atuação. As decisões tomadas nesse plano orientam o trabalho interno e a apresentação pública. A definição das causas prioritárias considera a história da instituição, os vínculos comunitários e as responsabilidades decorrentes da sua atividade.

A direção formaliza o posicionamento institucional, mas a identidade do clube forma-se também nas relações mantidas com adeptos, trabalhadores, atletas e comunidades. A identificação coletiva pode sustentar reivindicações sobre aquilo que o emblema representa, mesmo quando os públicos não dispõem de poder formal sobre a propriedade ou a gestão (Kossakowski et al., 2018). No +qFUT, a definição dos compromissos exige identificar a origem dos princípios mobilizados, os grupos que contribuíram para os consolidar e as expectativas acumuladas ao longo do percurso.

Os valores convertem-se em compromisso institucional quando o clube os traduz em decisões concretas. A forma e a extensão dessa incorporação podem variar. Em 2017, o Lewes F.C. equiparou os orçamentos e os meios destinados às equipas masculina e feminina, incluindo condições de treino, utilização do estádio e apoio promocional[106]. No West Ham United, o compromisso foi apresentado por meio de indicadores laborais e de uma meta futura. O clube registou uma diferença remuneratória média entre géneros de 3,23% num cálculo que excluía os jogadores, os elementos da gestão e os treinadores da primeira equipa masculina. O relatório apresentava ainda um segundo cálculo que incluía os jogadores desse plantel e elevava o valor para 80,97%, além de fixar para 2030 o objetivo de uma composição equilibrada entre homens e mulheres no quadro de pessoal.[107]

As duas experiências relacionam-se com a igualdade de género (ODS 5), mas não correspondem a medidas equivalentes: o

[106] Disponível em: https://lewesfc.com/football-for-good/equality-fc/. Consultado a 31/07/2026.
[107] Disponível em: https://www.whufc.com/en/the-club/corporate-information/edi-policies/gender-gap-pay-review-2024-25. Consultado a 31/07/2026.

Lewes alterou a distribuição de recursos entre os plantéis, enquanto o West Ham divulgou indicadores laborais e estabeleceu uma meta organizacional. A comparação exige, portanto, identificar o universo abrangido, os critérios aplicados, as exclusões e o alcance prático de cada iniciativa.

A incorporação de valores implica ainda escolher as causas que receberão continuidade. Nenhum clube acompanha todos os temas com a mesma atenção. A trajetória institucional, as necessidades das comunidades e os meios disponíveis orientam essa definição. Uma orientação estável reduz a dependência de datas comemorativas, solicitações externas e oportunidades ocasionais de visibilidade, preservando margem para acontecimentos imprevistos.

Os ODS situam estas escolhas num quadro mais amplo, sem substituir a leitura do contexto local, nem a avaliação dos recursos disponíveis (Valeri, 2019). No seu plano de sustentabilidade, o RCD Mallorca apresenta os 17 objetivos como referências, mas destaca aqueles em que concentra esforços segundo o contexto, a atividade e a estratégia do clube[108]. A representação distingue visualmente os domínios selecionados e reconhece que o contributo para cada objetivo pode variar, tornando pública a direção assumida.

[108] Disponível em: https://statics-maker.llt-services.com/mll/documents/2025/06/30/60f7dc1e-9b7e-4f94-aa50-6b304a3b2e38-157.pdf. Consultado a 14/09/2025.



Figura 18. Visão global da contribuição do RCD Mallorca para os ODS.
Fonte: RCD Mallorca, *Plano de Sustentabilidade*, p. 25.

Os ODS ajudam a mapear prioridades e a relacioná-las com problemas mais amplos; os critérios ESG apoiam a definição de indicadores, o registo de procedimentos e o acompanhamento de riscos. A aplicação do modelo não depende, necessariamente, da adoção formal de nenhum deles, nem a sua utilização substitui o fundamento ético da responsabilidade social delimitado no Capítulo 2, embora seja recomendável selecionar temas coerentes com a história do emblema.

Os compromissos definidos neste eixo requerem continuidade, sem se tornarem imutáveis. Alterações na comunidade, na atividade do clube ou no contexto social justificam a revisão das prioridades. Quando essa mudança incide sobre princípios anteriormente assumidos, o percurso anterior permanece como referência para a explicar.

5.4. Circuito Interno

O segundo eixo identifica quem participa nas decisões, que áreas intervêm e como as orientações chegam à execução. Um compromisso pode integrar o posicionamento institucional e permanecer circunscrito a uma fundação, a um departamento ou a uma campanha, sem influenciar opções tomadas noutros setores.

O Circuito Interno abrange a preparação, a execução e o acompanhamento das iniciativas antes e depois da sua divulgação. O processo é conduzido pelo clube, mas pode incorporar contributos de adeptos, comunidades e entidades especializadas quando a definição do problema ou da resposta exige conhecimentos que as equipas não possuem. Esses intervenientes não passam a integrar a estrutura administrativa; participam em momentos concretos da decisão, da realização ou da avaliação. A informação produzida, a aprendizagem e o registo dão base à Comunicação Externa e às revisões posteriores.

A lógica *inside-out* de Morsing et al. (2008) relaciona a incorporação organizacional com a comunicação pública. No América F.C. e no Santos F.C., palestras sobre racismo e sessões de letramento racial criaram condições para compreender os problemas e a linguagem associados às causas assumidas. Dirigentes, trabalhadores administrativos, profissionais da comunicação, equipas técnicas, atletas, voluntários e membros dos núcleos dedicados às causas não intervêm nas mesmas decisões nem dispõem da mesma informação. Welch e Jackson (2007) salientam essa diversidade. Alguns grupos precisam de conhecer os fundamentos; outros participam na execução, na afetação de recursos, na gestão de riscos ou na preparação da mensagem.

Os depoimentos apresentaram soluções organizacionais distintas. Alguns clubes dispõem de fundações, institutos, departamentos de sustentabilidade ou equipas especializadas; noutros, as tarefas ficam concentradas num núcleo reduzido de comunicação, marketing ou relações públicas. O modelo não prescreve um organograma. Independentemente da configuração, o clube precisa de identificar quem assegura a coordenação, manter contacto regular entre as entidades sociais e as restantes áreas, consultar pessoas com experiências relevantes e recorrer a conhecimento especializado.

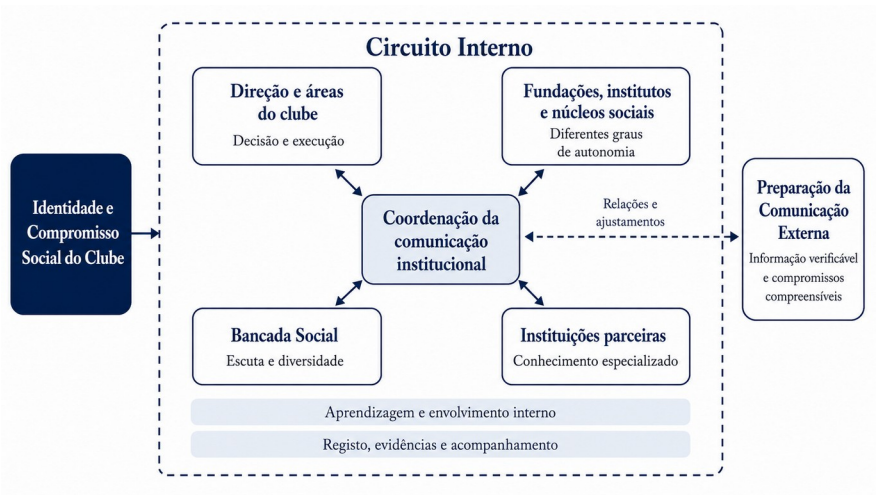

Figura 19. Circuito interno de incorporação dos compromissos no modelo +qFUT.
Fonte: elaborado pelo autor.

5.4.1. Coordenação do circuito interno

A repartição do trabalho por várias áreas exige uma responsabilidade identificável pela continuidade das iniciativas. Representantes do S.C. Internacional, C.R. Flamengo, São Paulo F.C., Gil Vicente F.C., Vitória S.C. e C.D. Santa Clara relataram que não existia uma pessoa exclusivamente dedicada às questões sociais. As tarefas eram

distribuídas pelas equipas ou desenvolvidas com outros setores. A dificuldade surge quando ninguém assegura a ligação entre deliberação, execução e apresentação pública. Nessa situação, a informação pode dispersar-se, as propostas podem não chegar aos órgãos competentes e a mensagem ser preparada sem conhecimento dos fundamentos da ação.

A responsabilidade pode caber a um comité, a uma equipa mais ampla ou a alguém que acumule outras funções, desde que tenha acesso aos dados relevantes e aos espaços de decisão. O vínculo entre prioridades, concretização e divulgação deve permanecer reconhecível.

Maon et al. (2009) destacam a definição de objetivos e atribuições, o envolvimento das pessoas e a monitorização dos resultados; Bourne (2010) acrescenta a clarificação do propósito, a identificação dos públicos e o recurso a elementos verificáveis. No +qFUT estes contributos traduzem-se em duas exigências: identificar quem assegura a articulação do processo e garantir a essa coordenação acesso às informações e aos espaços de decisão necessários. As deliberações sobre prioridades, recursos e respostas permanecem nos órgãos competentes.

O relato de Olavo Guerra sobre o S.C. Corinthians Paulista concretiza uma repartição funcional. O departamento social definia as campanhas e a linha de abordagem; o gerente de comunicação institucional preparava a divulgação. A condução permanecia na primeira área, sem romper o vínculo entre a iniciativa e a forma de a apresentar.

Noutros emblemas essa ligação assumia configurações distintas: reuniões mensais no América F.C., um comité interdepartamental no Santos F.C., calendários convergentes

no Grêmio F.B.P.A. e contacto entre a sustentabilidade e os restantes setores no F.C. Porto. Estes mecanismos têm em comum o facto de fazerem chegar propostas, prioridades e condições de execução ao processo antes da produção dos conteúdos.

Transferências, lesões, crises, compromissos comerciais ou oscilações competitivas podiam desviar a atenção do trabalho em curso. Nesses momentos, conservar informação sobre as iniciativas em desenvolvimento e as decisões pendentes podia facilitar a retoma. Na Fundação Benfica, os entrevistados defenderam que o posicionamento social deveria manter-se mesmo em fases menos favoráveis da equipa.

Neste contexto, quando uma fundação, um instituto ou um núcleo social assume parte da atuação, a ligação com o clube não pode ficar dependente apenas do momento da divulgação.

5.4.2. Ligação comunicacional com fundações, institutos e núcleos sociais

Estas estruturas podem assumir graus distintos de autonomia. A especialização favorece a continuidade do trabalho, mas não elimina a interdependência institucional (Chelladurai, 2014; Kolyperas et al., 2015). O +qFUT não incide sobre a organização jurídica, administrativa ou financeira dessas estruturas. O seu foco está na ligação comunicacional entre quem desenvolve a atuação social e as áreas que intervêm na sua apresentação pública.

Essa ligação requer a definição da informação que circula, das responsabilidades associadas à divulgação e dos momentos em que cada área participa. Fundação Benfica, Fundação Sporting, Associação Bem Tricolor e Instituto Galo combinavam recursos próprios com diferentes graus de dependência dos canais e das

decisões dos respetivos clubes. A autonomia jurídica, financeira e comunicacional não avançava necessariamente ao mesmo ritmo. O critério relevante para o modelo é a preservação do vínculo entre a iniciativa, os fundamentos que a orientam e a mensagem que chega aos públicos.

5.4.3. Bancada Social: diversidade, escuta e participação

A designação "Bancada Social" recupera, numa escala operacional, o lugar atribuído à comunidade na arquitetura do modelo. Não corresponde a um órgão fixo, nem a uma amostra representativa dos adeptos. Trata-se de um dispositivo consultivo que reúne pessoas diretamente afetadas pelo problema e, quando a questão o exige, outros públicos com experiência relevante.

Profissionais e dirigentes conhecem as rotinas do clube, mas nem sempre partilham as vivências de discriminação, exclusão ou vulnerabilidade sobre as quais pretendem atuar. Partindo da distinção estabelecida no Capítulo 2, a Bancada Social opera no plano da inclusão: as pessoas ouvidas intervêm na identificação do problema, na elaboração da resposta e na possibilidade de a ajustar (Quick & Feldman, 2011; Ahmed, 2012). A sua função aproxima-se da estratégia de envolvimento descrita por Morsing e Schultz (2006), na qual os *stakeholders* participam na construção do processo antes de a decisão estar concluída.

A escolha dos participantes acompanha o problema em análise. Os lugares de fala remetem para condições sociais que influenciam a experiência da questão, o acesso à palavra e o reconhecimento atribuído a determinadas vozes (Ribeiro, 2017). Nenhuma pessoa representa sozinha uma causa ou a

totalidade do grupo ao qual pertence; cada participante acrescenta uma perspetiva a um diálogo plural (Collins, 2022).

Género, origem racial ou étnica, deficiência, idade, localização, condição socioeconómica e relação com o emblema constituem critérios possíveis, selecionados segundo a iniciativa. Quando a composição não incluir experiências diretamente relacionadas com o problema, a consulta pode ser alargada a pessoas ou grupos que o vivenciem.

O projeto *Repensando o Bahia* oferece uma base empírica para este dispositivo. Nelson Barros relatou que, depois de uma ocorrência de assédio no Estádio Fonte Nova, o E.C. Bahia ponderou utilizar a formulação "Deixa ela torcer", então adotada por outros clubes (Giotti, 2024). Algumas mulheres que integravam o Núcleo entenderam que a frase apresentava a presença feminina nas bancadas como uma permissão concedida pelos homens e propuseram "Me deixe torcer". Segundo o entrevistado, o clube acolheu a sugestão e desenvolveu uma campanha com página própria, informação sobre o problema e orientações para denúncia[109]. A consulta alterou o enquadramento antes da publicação, em vez de validar uma mensagem já concluída.

A Bancada Social conserva uma função consultiva, cabendo a decisão final aos órgãos dirigentes. Os critérios de seleção devem ser compreensíveis e transparentes, assegurar condições de acessibilidade e prever retorno sobre o destino das propostas. A composição pode manter-se durante um determinado período ou variar consoante o tema. Questões que

[109] Disponível em: https://www.medeixetorcer.com.br/. Consultado a 26/07/2025.

exijam análise científica, técnica ou jurídica requerem ainda a participação de entidades especializadas.

5.4.4. Parcerias e conhecimento especializado

Enquanto a Bancada Social incorpora experiências e diferentes perspetivas dos públicos envolvidos, as entidades parceiras acrescentam conhecimento técnico, aconselhamento ou capacidade operacional. Os contributos podem cruzar-se, mas desempenham funções distintas: a consulta intervém na definição da questão e da resposta; a parceria identifica necessidades, verifica informação, forma equipas ou apoia a execução (Freeman, 1984; Pfeffer & Salancik, 2015).

Nos casos analisados, o conhecimento externo entrou no circuito de diferentes formas. O F.C. Paços de Ferreira consultava instituições para identificar problemas reconhecidos localmente e avaliar de que modo poderia intervir. No F.C. Arouca, o Grupo Lobo colaborou numa ação sobre o lobo-ibérico, enquanto o Instituto Português de Apoio à Diabetes assegurou a correção dos conteúdos de uma iniciativa de sensibilização.

A colaboração incidiu também sobre a preparação das pessoas e das respostas. O C.R. Flamengo recorreu a consultores para realizar uma oficina antirracista dirigida a colaboradores, sócios e atletas. Na Associação Chapecoense de Futebol, organizações da região apresentavam propostas, desenvolviam campanhas com o clube e apoiavam a equipa de comunicação em temas para os quais não existia um profissional específico.

Antes da colaboração, importa definir a finalidade da participação, as atribuições de cada entidade, o uso do conhecimento reunido e a responsabilidade pelo conteúdo. A coordenação deve fazer chegar esses contributos às áreas

competentes enquanto as escolhas permanecem abertas à revisão. A intervenção externa não dilui a responsabilidade do clube pelas decisões que assume e comunica.

5.5. Comunicação Externa

A Comunicação Externa abrange a apresentação pública das iniciativas e a sua circulação. Partindo dos compromissos definidos no eixo central, utiliza os elementos produzidos no circuito interno para explicar o problema, a resposta adotada e os respetivos fundamentos. A exposição varia consoante a finalidade da ação, os destinatários e a proteção das pessoas envolvidas. A presença nos canais não mede, por si, o valor do trabalho realizado.

Após a divulgação, a mensagem permanece sujeita à interpretação dos públicos. Partilhas, comentários e perguntas podem ampliar o alcance, revelar dúvidas ou introduzir elementos que justifiquem revisões (Sanderson, 2013; Coombs & Harker, 2021).

A Figura 20 apresenta três componentes: visibilidade, prestação de contas e posicionamento; Sensibilização, Intervenção e Corporativas; canais, continuidade e adaptação. As respostas da comunidade e da sociedade podem levar a alterações no conteúdo, nos procedimentos ou nas prioridades.

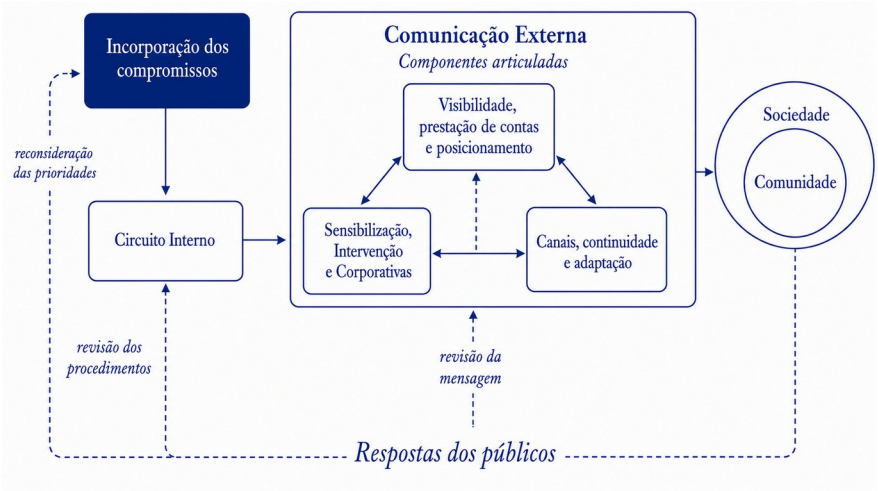

Figura 20. Componentes da Comunicação Externa e circulação das respostas dos públicos no modelo +qFUT.
Fonte: elaborado pelo autor.

5.5.1. Visibilidade, prestação de contas e posicionamento

Conferir visibilidade significa incluir uma causa, iniciativa ou decisão na comunicação pública do clube. Essa escolha participa na construção da agenda ao definir os temas apresentados e o destaque recebido. Quando o assunto integra as prioridades assumidas, os critérios para a sua presença nos canais institucionais precisam de ser compreensíveis.

O grau de exposição depende da finalidade e do âmbito da iniciativa. Ruy Giga Abreu explicou que, no F.C. Paços de Ferreira, a divulgação variava segundo o objetivo e o alcance. As plataformas eram utilizadas quando se procurava a adesão do público; uma ação interna, local ou dirigida a uma situação particular podia dispensar cobertura equivalente. O relato subordina a comunicação ao trabalho realizado.

No +qFUT a decisão de não publicar é avaliada à luz dos valores afirmados, das responsabilidades do clube e das circunstâncias

do caso. Nem todos os acontecimentos exigem uma declaração. A análise deve distinguir a proteção das pessoas envolvidas, a ausência de informação segura, a relevância limitada para os públicos e o abandono de uma prioridade anteriormente assumida. A exclusão reiterada de um tema, no entanto, pode revelar uma distância entre os compromissos afirmados e aquilo que o clube mantém na sua agenda (Orlandi, 2007; Silva, 2018; Silva & Baldissera, 2019).

A prestação de contas acrescenta à visibilidade informação sobre a resposta adotada: o motivo da atuação, o que foi realizado, quem participou, os recursos mobilizados e os resultados conhecidos (Du et al., 2010; Bourne, 2010). Os indicadores divulgados devem identificar o universo abrangido, o período de referência e as exclusões aplicadas.

Luís Estrela descreveu uma prática de prestação de contas na Fundação do Futebol. Nas ações de apoio às comunidades, a comunicação era preparada depois da execução para explicar e detalhar o trabalho desenvolvido, opção que associava à transparência. O modelo distingue três níveis de evidência: a execução documenta aquilo que foi realizado; os resultados dizem respeito aos efeitos conhecidos; o impacto pressupõe o acompanhamento de transformações que transcendem a iniciativa isolada.

Quando a mensagem anuncia uma realização futura, o objetivo deve ser separado dos resultados já alcançados. O discurso aspiracional participa em processos de mudança mesmo quando a prática ainda não corresponde integralmente ao compromisso comunicado (Christensen et al., 2013). A prestação de contas requer, nesse caso, a indicação da meta, das medidas previstas e da forma de acompanhamento.

O posicionamento explicita o problema reconhecido pelo clube, a interpretação que lhe atribui e o princípio que orienta a resposta (Entman, 1993). A sua coerência depende da correspondência com os compromissos assumidos e com as decisões preparadas internamente. Marcelo Ahmed relatou que, no Fluminense F.C., determinadas manifestações eram avaliadas segundo a relação do tema com esses compromissos, os elementos disponíveis e o contributo que o clube poderia oferecer ao debate.

5.5.2. Escolha da estratégia: Sensibilização, Intervenção e Corporativas

A tipologia de Rocha e Morais (2024), utilizada na investigação para classificar o foco predominante das publicações, passa no +qFUT a orientar uma decisão anterior à divulgação: qual dimensão da iniciativa deve conduzir a mensagem, entre a sensibilização dos públicos, o apoio disponibilizado e o envolvimento organizado do clube.

Na Sensibilização, a mensagem centra-se no problema, na posição assumida e na reflexão ou conduta que procura estimular. A campanha "Dá Vida ao que te faz feliz", do Gil Vicente F.C., partiu de episódios agressivos em torno do futebol e reuniu atletas de diferentes equipas para relatarem palavras ofensivas que os tinham marcado[110]. Os testemunhos delimitaram o problema e relacionaram a violência verbal com os seus efeitos sobre quem está em campo.

[110] Disponível em: https://gilvicentefc.pt/gil-vicente-vence-premio-de-responsabilidade-social-do-mes-de-outubro/. Consultado a 31/07/2026.



Figura 21. Campanha "Dá Vida ao que te faz feliz", do Gil Vicente F.C.
Fonte: captura de ecrã do vídeo da campanha, que pode ser consultado através do código QR.[111]

Na Intervenção, a apresentação incide sobre a necessidade identificada, os recursos disponibilizados, a forma de participação e os resultados conhecidos. Durante a pandemia, o F.C. Paços de Ferreira promoveu "Artista de Bancada", um concerto de David Bruno transmitido em direto no Facebook. As partilhas e os donativos foram convertidos em *vouchers* destinados a profissionais da cultura identificados pela União Audiovisual. A campanha reuniu 5000 euros, distribuídos por 50 vales de 100 euros. A plataforma integrou o mecanismo de mobilização e documentou o resultado obtido, em vez de servir apenas para anunciar a iniciativa[112].

Nas estratégias Corporativas, a mensagem destaca mudanças no funcionamento do clube ou o envolvimento organizado dos seus membros. Alexandre Carvalho descreveu a participação

[111] Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=VQWQ4WkODe8. Consultado a 12/07/2025.
[112] F.C. Paços de Ferreira, "Solverde.pt - Artista de Bancada: um jogo, um concerto, um apoio à cultura", *FCPF Magazine*, n.º 47, abril de 2021, p. 17; F.C. Paços de Ferreira, "Campanha de apoio à cultura reúne 5.000 euros", *FCPF Magazine*, n.º 49, abril de 2021, p. 9.

conjunta de representantes das equipas principais masculina e feminina do S.C. Braga em atividades realizadas nas escolas. A composição das visitas relacionava o envolvimento dos atletas com uma política de visibilidade equivalente para os dois plantéis. A classificação decorre dessa participação institucional; a simples presença dos jogadores nas peças divulgadas seria insuficiente.

A categoria deve corresponder ao aspeto que orienta a apresentação pública e à informação necessária para o tornar compreensível. Se a iniciativa desenvolver dimensões diferentes ao longo do tempo, pode originar conteúdos classificados de forma distinta, desde que cada mensagem corresponda ao trabalho realizado.

5.5.3. Canais, continuidade e adaptação das mensagens

A escolha dos canais parte do propósito da comunicação, dos públicos a alcançar, da natureza da informação e dos recursos disponíveis. As plataformas institucionais dão aos clubes maior capacidade para definir ritmos, formatos e prioridades. Essa autonomia, contudo, não lhes permite controlar a forma como as mensagens circulam e são recebidas, num ambiente em que intervêm também os media, os acontecimentos e as reações dos públicos (Hutchins & Rowe, 2012; Borges, 2019; Stoldt et al., 2019).

A articulação entre canais não exige a reprodução integral do mesmo conteúdo. Cada ponto de entrada pode explorar as possibilidades do suporte e manter-se compreensível isoladamente, sem perder o vínculo com a iniciativa (Rocha, 2020). Linguagem, extensão, formato e elementos visuais respondem ao contexto de uso e às características dos destinatários. Legendas, descrições de imagens e outros

recursos de acessibilidade integram essa adaptação quando correspondem às necessidades identificadas.

O acompanhamento público prolonga-se enquanto existirem alterações ou informações relevantes para quem segue a iniciativa. A frequência depende da causa e da fase do percurso. Este critério evita tanto o silêncio prolongado como o excesso informativo (Bourne, 2010). O calendário organiza o trabalho, sem reduzir a comunicação socialmente responsável a datas comemorativas.

5.6. Condições de aplicação e limites do modelo

O ponto de entrada no +qFUT varia consoante a necessidade. Um clube que pretenda estruturar a sua atuação social pode começar pela definição das prioridades; diante de uma iniciativa já em curso, a atenção poderá recair sobre as condições internas que a sustentam ou sobre a comunicação pública.

Qualquer ponto de entrada exige correspondência entre os compromissos assumidos, as condições internas e a expressão pública. A Tabela 3 traduz essa arquitetura em perguntas de aplicação e informações de acompanhamento. A matriz é um instrumento operativo do modelo, e não o próprio modelo.

Componente do modelo	Questão orientadora	Elementos a considerar	Informação para acompanhar e rever
1. Identidade e Compromisso Social do Clube	Em que problemas e responsabilidades o clube pretende concentrar a sua	Identidade, valores, relação com a comunidade, necessidades	Alterações no contexto, novas necessidades, compromissos anteriores e

	atuação?	reconhecidas, prioridades e continuidade dos compromissos	expectativas associadas
2. Circuito Interno	Que condições são necessárias para preparar, concretizar e acompanhar a resposta?	Responsabilidades, participação, recursos, registo da informação, verificações técnicas ou jurídicas, parcerias e contributos especializados	Dificuldades de execução, contributos das pessoas envolvidas, adequação dos procedimentos e informação reunida durante a iniciativa
3. Comunicação Externa	O que deve tornar-se público e de que forma a atuação será apresentada?	Visibilidade, prestação de contas, posicionamento, categoria predominante da estratégia, canais, adaptação e continuidade	Dúvidas, críticas, expectativas, inadequações da mensagem e outras respostas dos públicos
Acompanhamento transversal	O que deve ser mantido, corrigido ou reconsiderado à medida que a atuação se desenvolve?	Coerência entre compromissos, decisões internas, execução e expressão pública	Informação reunida durante a execução, resultados conhecidos, respostas dos públicos e alterações no

			contexto

Tabela 3. Matriz de aplicação do modelo +qFUT.
Fonte: elaborado pelo autor.

O acompanhamento transversal não constitui uma quarta etapa. A informação reunida durante a execução, os resultados conhecidos, as respostas dos públicos e as alterações no contexto podem reabrir qualquer um dos três eixos e conduzir à manutenção, correção ou reconsideração das decisões.

A escala de aplicação acompanha as condições de cada clube. Estrutura organizacional, recursos e relação com a comunidade influenciam as respostas disponíveis. Nos emblemas de menor dimensão, o trabalho pode ser assegurado por equipas, procedimentos e meios compatíveis com a realidade existente, desde que os compromissos sejam exequíveis, as responsabilidades estejam identificadas e a ligação entre os eixos permaneça reconhecível.

O +qFUT resulta da literatura discutida no livro e da investigação realizada junto de clubes e organizações do futebol em Portugal e no Brasil. A proposta articula a definição das causas, as condições internas da atuação e a comunicação pública. A sua função consiste em explicitar os critérios usados nas decisões e apoiar o seu acompanhamento. A avaliação da qualidade das iniciativas, dos resultados e do impacto social requer métodos próprios, exteriores ao âmbito do modelo.

O modelo ainda não foi testado em contextos organizacionais concretos. A utilização em clubes com características distintas poderá revelar dimensões que necessitem de maior atenção, relações que requeiram maior precisão ou perguntas que devam ser adaptadas. Até essa validação, o +qFUT deve ser

entendido como uma proposta conceptual e operativa aberta à revisão.