Relatório de Estágio

PLANO ESTRATÉGICO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Rio Ave Futebol Clube

Pedro Avelino Ferreira Gonçalves

Nº 7993

Orientadora: Professora Doutora Sandra Gomes

Porto, Julho de 2020

Agradecimentos

O caminho a percorrer foi longo e difícil, mas prazeroso por ter sido acompanhado por diversas pessoas que merecem o meu agradecimento.

Primeiramente, à minha orientadora Professora Doutora Sandra Gomes que esteve sempre disponível para esclarecer qualquer dúvida, pela autonomia dada, pelos conhecimentos facultados e, acima de tudo, pelos momentos que confiou e fez me confiar em mim.

Aos meus pais pela peça fundamental que são na minha vida, pelo apoio emocional, bem como outros que me proporcionarão neste e noutros desafios.

Aos meus irmãos, avós e à minha restante família por estarem sempre comigo quando foi preciso.

Ao Rio Ave Futebol Clube e seu departamento de marketing e comunicação, que tão bem me recebeu e o qual tive o prazer de fazer parte de um grupo fantástico.

Agradeço a todos vós por terem estado comigo neste desafio.

Resumo

O presente relatório advém do estágio curricular no departamento de marketing do Rio Ave Futebol Clube, o qual pretende estipular e reorganizar a responsabilidade social do clube, através da criação das linhas orientadoras estratégicas e operacionais.

Inicialmente, realizou-se uma contextualização por meio da revisão de literatura sobre a responsabilidade social no meio empresarial, no desporto e no futebol. De seguida é enunciada a metodologia adotada, a qualitativa, e as técnicas de recolhas de dados recorridas, bem como a fase seguinte, o diagnóstico, sendo esta última uma das fases mais importantes do estudo. Nesta etapa realizou-se um diagnóstico à responsabilidade social do clube, para identificar as suas lacunas, através da análise de entrevistas e a análise de inquéritos a colaboradores, aos adeptos e sócios e ao poder local. E, ainda, a execução de um *benchmarking* de responsabilidade social a instituições presentes nesta modalidade na procura das melhores práticas nesta área.

Por fim, através dos diversos *inputs* recolhidos no diagnóstico foi delineado um plano estratégico de responsabilidade social para o Rio Ave Futebol Clube implementar na época desportiva 2020/2021.

Palavras-chave

Responsabilidade social, Desporto, Futebol, Rio Ave Futebol Clube.

Abstract

This report comes from the curricular internship in the marketing department of Rio Ave Futebol Clube, which intends to stipulate and reorganize the social responsibility of the club, through the creation of strategic and operational guidelines.

Initially, a contextualization was carried out through the literature review on social responsibility in the business environment, in sport and in football. Then, we detail the adopted methodology, the qualitative one, and the techniques of data collection we used, as well as the next phase, the diagnosis, being this one the most important phase of the study. At this stage, a diagnosis of the social responsibility of the club was carried out, to identify its gaps, through the analysis of interviews and the analysis of surveys of employees, supporters and partners and local authorities. And in addition, the performance of a social responsibility benchmarking to institutions present in this sport in search of the best practices in this area.

Finally, through the various inputs collected in the diagnosis, a strategic social responsibility plan was outlined for Rio Ave Futebol Clube to implement in the 2020/2021 sports season.

Keywords:

Social responsibility, Sport, Football, Rio Ave Futebol Clube.

Índice

1. INTRODUÇÃO 1

1.1. Objetivos 2

1.2. Estrutura do Documento 3

1.3. Justificação da Pertinência 3

2. A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO MUNDO EMPRESARIAL 5

2.1. Conceptualização da Responsabilidade Social Empresarial 6

2.2. Perspetivas de responsabilidade social Empresarial 7

2.3. Evolução Histórica 9

2.4. Afirmação institucional da Responsabilidade Social Empresarial 12

2.5. Planeamento de Responsabilidade Social 15

2.5.1. Estratégia 15

2.5.2. Comunicação 16

2.5.3. Implementação 17

2.5.4. Avaliação e Monitorização 17

2.6. Síntese do capítulo 18

3. RESPONSABILIDADE SOCIAL NO DESPORTO 21

3.1. Fatores Diferenciadores 22

3.2. Formas de RS no desporto 24

3.3. Fatores Críticos 25

3.3.1. Motivações 25

3.3.2. Benefícios 27

3.3.3. Limitações e problemáticas 28

3.4. Síntese do capítulo 29

4. RESPONSABILIDADE SOCIAL NO FUTEBOL 31

4.1. Evolução da Responsabilidade Social no Futebol 33

4.2. Causas sociais na modalidade 34

4.3. Criação de valor no Futebol através da Responsabilidade Social....35
4.4. Síntese do capítulo....37
5. METODOLOGIA....39
5.1. O Caso: Rio Ave Futebol Clube....39
5.1.1. História do Clube....40
5.2. Objetivos....41
5.3. Métodos....42
5.4. Técnicas de Recolha de Dados....42
5.5. População e Amostragem....43
5.5.1. Caracterização da amostra....43
5.5.2. Síntese do Capítulo....45
6. DIAGNÓSTICO....47
6.1. Análise da Atual Responsabilidade Social do Clube....47
6.1.1. Análise das entrevistas....47
6.1.2. Análise dos inquéritos....51
6.1.3. *Benchmarking*....57
6.1.4. Conclusões do *Benchmarking*....79
6.2. Síntese do capítulo....80
7. PLANO ESTRATÉGICO....83
8. CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES....95
8.1. Conclusão....95
8.2. Limitações....98
***REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS*....101**
***ANEXO A*....115**
***ANEXO B*....118**
***ANEXO C*....122**
***ANEXO D*....125**
***ANEXO E*....127**

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Metodologia e Técnicas de recolha de dados da Investigação.....45

Tabela 2 - Análise dos inquéritos dos colaboradores 53

Tabela 3 - Análise dos inquéritos dos adeptos e sócios 55

Tabela 4 - Dimensão Estratégica 58

Tabela 5 - Dimensão Social Interna 61

Tabela 6 - Dimensão Social Externa 65

Tabela 7 - Dimensão Ambiental 72

Tabela 8 - Dimensão Económica.....75

Tabela 9 - Calendarização do Plano de Ações.....91

Anexo D. 1 - Guião da entrevista com o Diretor Geral e de Marketing do RAFC 125

Anexo E. 1 - Guião da entrevista à Associação Abraço 127

Índice de Ilustrações

Figura 1 - Estádio dos Arcos (autoria própria) 40

Figura 2 - Formação do Rio Ave Futebol Clube (autoria: RAFC) 41

Acrónimos

CE	Comissão Europeia
FPF	Federação Portuguesa de Futebol
KPI	*Key Performance Indicator*
GDEP	Grupo Desportivo Estoril Praia
NBA	*National Basketball Association*
NFL	*National Football League*
ONG	Organizações Não Governamentais
RAFC	Rio Ave Futebol Clube
RAS	Rio Ave Social
RS	Responsabilidade Social
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SLB	Sport Lisboa e Benfica
SCP	Sporting Clube de Portugal

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como finalidade investigar a responsabilidade social, com o intuito de entender quais são os seus impactos e contributos no desporto, e principalmente, no futebol. Ainda que esta se foque geralmente no meio empresarial, iremos estabelecer uma ligação com os clubes de futebol, visto que hoje em dia esta modalidade é dominada por muitas empresas em formato de "[…] sociedades privadas que estão colocadas em termos do mercado ao mesmo nível das instituições associativas" (Sá & Sá, 1999, p.23).

O problema do Rio Ave Futebol Clube (RAFC) centra-se na falta de planeamento e orientações de responsabilidade social, ainda que esta temática esteja presente no clube através do projeto Rio Ave Social (RAS), o qual agrega os diversos pedidos de auxílio de indivíduos e organizações solidárias e pontualmente realiza iniciativas proactivas, ainda que sejam focadas na dimensão social externa. O RAS foca-se nas questões sociais e funções que pode desempenhar na sociedade, tendo já distribuído alimentos, livros e brinquedos, recolhido roupa, auxiliado crianças na doença e na necessidade, realizado campanhas sociais, devido ao seu alcance comunicacional, com o intuito de ajudar o próximo (Rio Ave Futebol Clube, 2019b).

Nos últimos anos, o meio empresarial tem realizado e implementado agendas estratégicas de responsabilidade social, sendo este um tópico atualmente relevante na gestão de uma empresa. Assim, há a necessidade de existir uma visão estratégica sobre a RS nas organizações, de modo a que os valores desta estejam presentes na sua estrutura, cultura e no plano de ações, tendo em conta a sua estratégia empresarial global (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2008).

E, por isto, é relevante realizar um plano estratégico de RS para o clube, de modo a que possua linhas condutoras, tais como a análise de oportunidades, os objetivos estratégicos, a estipulação de

ações por públicos-alvo, a sua calendarização e implementação, entre outros aspetos, e consequentemente, organizar e instituir a responsabilidade social no Rio Ave Futebol Clube.

1.1. OBJETIVOS

A realização do presente relatório de estágio tem como objetivo geral desenvolver um Plano Estratégico de Responsabilidade Social para o Rio Ave Futebol Clube e os seguintes objetivos específicos:

- Desenvolver um diagnóstico de RS no RAFC;
- Realizar um *benchmarking* de responsabilidade social nos clubes desportivo e demais organizações relevantes;
- Definir a orientação estratégica e ações operacionais de RS para o RAFC com a duração de um ano*.

  *O presente plano de responsabilidade social do RAFC terá apenas a duração de uma época desportiva para, após a sua implementação, o clube poder analisar os seus resultados, os prós e contras do plano e da sua implementação e as melhorias a concretizar num futuro plano, por forma a reativar a sua responsabilidade social em todas as suas dimensões e aproximar-se dos seus diversos públicos. Após as recomendações anteriores, o clube pode e deve realizar um plano de maior duração para dar continuidade à reestruturação e revitalização da RS no clube.

O *primeiro ponto* consiste no objetivo geral, o qual pretende ativar a responsabilidade social no seio do clube. Deste modo, pretende-se organizar e planear a RS, estabelecendo as linhas orientadoras neste setor.

O *segundo ponto* objetiva compreender o desempenho do clube na RS, isto é, analisar as iniciativas, campanhas e demais ações socialmente responsáveis para entender o que já foi concretizado. Assim, é possível observar quais as lacunas do RAFC neste setor para as colmatar e ativar socialmente o clube.

O *terceiro ponto* consiste na realização de um *benchmarking* de RS nas mais diversas coletividades desportivas com o intuito de recolher e analisar as melhores práticas socialmente responsáveis

Por fim, o *quarto e último ponto* pretende estipular as orientações estratégicas e operacionais a serem concretizadas na próxima época desportiva, 2020/2021. Neste ponto irão constar o público-alvo, o posicionamento, os objetivos estratégicos, as áreas de atuação específicas, as ações por dimensão de RS, a sua calendarização e o controlo e monotorização.

1.2. ESTRUTURA DO DOCUMENTO

O desenvolvimento da presente investigação assenta em quatro capítulos para além do presente, de acordo com a seguinte estrutura:

- No capítulo 2, apresenta-se a responsabilidade social empresarial, as suas características, perspetivas, a sua evolução histórica e a RSE no panorama mundial, europeu e nacional. Também se descreve os seus processos dentro de uma empresa, nomeadamente, a estratégia, comunicação, implementação e avaliação e monotorização.
- No capítulo 3, analisa-se a responsabilidade social no desporto, fatores diferenciadores do setor na RSE, formas de RSE no desporto e fatores críticos da RSE no desporto, designadamente, as motivações, benefícios e limitações e problemáticas.
- No capítulo 4, investiga-se a responsabilidade social no futebol, nomeadamente, a sua no futebol, as causas sociais na modalidade e a criação de valor no futebol através da RS.
- No capítulo 5, expõe-se a metodologia, o objeto de estudo, a história do clube, os objetivos, os métodos, as técnicas de recolha de dados no estudo e a população e a amostragem.
- No capítulo 6, apresenta-se o diagnóstico, no qual contempla a análise da atual responsabilidade social do clube, a análise das entrevistas e inquéritos realizados e o *benchmarking* de RS direcionado a instituições desportivas
- No capítulo 7, exibe-se o plano de ações de RS do RAFC com as suas estratégias e operações, bem como as suas áreas de atuação, o seu posicionamento, os públicos-alvo, os seus objetivos a atingir e a sua calendarização.
- No capítulo 8, apresentam-se as conclusões e limitações do presente estudo.

1.3. JUSTIFICAÇÃO DA PERTINÊNCIA

A responsabilidade social empresarial é um tema em voga na atualidade, sendo abordada nas mais variadas áreas e é, por isso, essencial investigar a relação com o desporto.

A responsabilidade social é parte integrante das grandes empresas portuguesas. Segundo o *Survey of Corporate Responsibility Reporting* realizado pela KPMG em 2015, esta concluiu que 80 das 100 maiores empresas portuguesas realizam iniciativas de responsabilidade social (KPMG, 2015b). É de notar também um estudo do *The Economist, Measuring the Capacity for Social Innovation Across the World,* que abordou a temática da responsabilidade social em Portugal e o classifica como um dos sete países com melhor política nacional na fomentação da inovação social. (The Economist, 2013).

O relatório de tendências desportivas da Nielsen (2018), *TOP 5 Global Sports Industry Trends,* refere que a responsabilidade social foi uma das tendências no desporto, em 2018, e é uma das cinco

principais tendências no desporto para os próximos anos. O desporto é considerado um meio que pode ter impacto positivo na sociedade e levá-la a uma mudança socialmente consciente. As problemáticas em foco no meio desportivo são, entre outras, a igualdade, a diversidade, o género, a raça, a sexualidade, o meio ambiente, tendo uma grande cobertura dos *media* e, consequentemente, impacto em todos os setores do negócio desportivo.

Já o relatório de tendências da indústria desportiva da Deloitte (2018), *Trends expected to disrupt and dominate 2018*, aponta o ativismo social, que tem voltado a surgir através da presença dos atletas em manifestações, aumentando a consciencialização em diversas questões sociais. O ativismo dos jogadores tornou-se comum, em parte devido à politização de esforços. Em breve, as ligas e os jogadores terão um papel fundamental, havendo já ligas como a *National Football League* (NFL) e a *National Basketball Association* (NBA), que financiam o ativismo social e apoiam legislação de reforma da justiça criminal.

As marcas têm a necessidade de comunicar a sua missão e compromisso social, sendo o desporto um meio relevante para a comunicação com o seu público-alvo, e permitem aos clubes aumentarem as suas receitas. Segundo o *Global Survey of Corporate Social Responsability and Sustainability* realizado pela Nielsen (2015), cerca de 66% da amostra está disposta a pagar mais por marcas que contribuam para solucionar problemáticas sociais e ambientais.

De referir ainda, a pertinência do presente plano estratégico de RS para o Rio Ave Futebol Clube, devido à falta de orientações e planeamento nesta área. O clube auxilia a comunidade por sua iniciativa e também em resposta aos diversos pedidos de apoio, tendo maioritariamente uma ação reativa, ao contrário do que se pretende, pelo que este plano pretende definir a sua estratégia e operações, áreas de atuação específicas, o seu posicionamento, os públicos-alvo, os objetivos a atingir e a sua calendarização para que possam revitalizar a responsabilidade social no RAFC, e assim, criar ações pro-áctivas.

Assim sendo, de seguida, na revisão da literatura, iremos analisar as diversas perspetivas de diferentes autores sobre a responsabilidade social no mundo empresarial, no desporto e no futebol para compreender este tópico nestes diferentes meios e quais as abordagens mais interessantes a implementar no plano de RS do RAFC.

2. A Responsabilidade Social no Mundo Empresarial

De modo a compreender a temática responsabilidade social empresarial, realiza-se uma revisão da literatura sobre este tema para, posteriormente, ser possível concretizar o diagnóstico de RS do clube, realizar um *benchmarking* de RS e estipular as orientações estratégicas e operacionais a serem concretizadas na próxima época desportiva, 2020/2021.

A responsabilidade social empresarial tem sofrido um crescente interesse social e é também considerada uma das principais áreas de sustentabilidade corporativa na agenda de negócios (Breitbarth & Harris, 2008). Este aumento de interesse, segundo Crane, Matten e Spence (2019), advém da pressão dos *media*, das organizações não-governamentais e organizações intergovernamentais, das regulações governamentais, de anteriores maus comportamentos e escândalos empresariais, como as violações dos direitos humanos, a poluição ambiental e a desinformação, que deliberadamente prejudica os seus clientes e que, consequentemente, levam à colocação da temática na agenda de negócios das empresas.

Ao longo do tempo, houve uma evolução organizacional na integração de preocupações sociais e ambientais. Vogel (2005) admite existirem várias razões para esta decisão na ausência de requisitos legais, tais como opções estratégicas, defensivas ou ainda altruístas, que estão descritas adiante, nas perspetivas da RSE. Fuentes-García, Núñez-Tabales e Veroz-Herradón (2008) confirmam que o ambiente competitivo atual, origina uma exigência por parte dos consumidores, colaboradores e restantes *stakeholders*, realçando ainda que há necessidade de realizar mais do que produtos e serviços de qualidade, mas também ser cidadãos corporativos. Acrescenta-se ainda que a responsabilidade

social empresarial expande-se do domínio do trabalho, indo além de uma perspetiva laboral, interindividual, interorganizacional e de lucro, sendo um canal ideal para os colaboradores procurarem e encontrarem significado através do seu trabalho (Aguinis & Glavas, 2017).

2.1. CONCEPTUALIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Embora não haja um consenso na definição da temática, como se verificará adiante, segundo Hamidu, Haron e Amran (2015), a responsabilidade social empresarial tem seis características básicas. Em primeiro lugar, deduz-se que seja realizada de modo voluntário, indo além das obrigações legais; que se preocupe com os impactos causados no meio exterior e com os vários *stakeholders*; que consiga gerir os *stakeholders* baseando-se no poder, legitimidade da reivindicação e urgência, de modo a dar prioridade aos *stakeholders*, em alinhamento com as responsabilidades sociais e económicas; que realize práticas que transmitam valores ao lidar com questões socias e, por último, que vá além da filantropia.

Carroll (1991) determina a responsabilidade social como as expetativas económicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade tem sobre as empresas. Esta abordagem é representada por uma pirâmide, em cuja base se encontram as necessidades mais básicas e relacionadas com a sobrevivência da empresa e as hierarquias superiores representam o cumprimento das responsabilidades legais, éticas e filantrópicas, respetivamente. Na base, dispõem-se as responsabilidades económicas, sendo estas a maximização do lucro, uma forte posição competitiva, e o alto nível de eficiência operacional. Por conseguinte, as responsabilidades legais representadas pelo cumprimento das leis e dos regulamentos setoriais, as responsabilidades éticas que abrangem padrões, normas ou expetativas que refletem a preocupação dos *stakeholders* que podem não estar abrangidas pela lei e, por fim, as componentes filantrópicas que contribuem, através de recursos ou financiamento para a comunidade, para o objetivo de melhorar a sua qualidade de vida.

A Comissão Europeia (2011, p.4) definiu a responsabilidade social empresarial como "um conceito pelo qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais em suas operações comerciais e interações com os seus *stakeholders* de forma voluntária". Acrescenta ainda a possibilidade de estabelecer relações duradouras com os trabalhadores, consumidores e cidadãos e, consequentemente, o acréscimo dos níveis de confiança proporcionando condições de inovação e crescimento da empresa. Esta instituição admite ser necessária a integração da responsabilidade social para alcançar um desenvolvimento sustentável.

Entende-se por desenvolvimento sustentável a possibilidade de dar resposta às atuais necessidades da comunidade sem que se comprometam as necessidades das gerações futuras, sendo necessário, para tal, possuir "uma visão integrada dos resultados sociais, ambientais e económicos;

uma perspetiva a longo prazo e uma estratégia de ação inclusiva" (World Business Council for Sustainable Development, 2005, p.2).

De seguida, com o intuito de compreender a temática de uma forma holística, serão referenciadas abaixo as diferentes perspetivas que a responsabilidade social empresarial engloba.

2.2. PERSPETIVAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Tal como iremos analisar adiante, a responsabilidade social não tem uma definição consensual, uma vez que esta possui vários posicionamentos relativamente à intensidade e ao modo de intervenção da empresa na comunidade, que variam ao longo do tempo. Iremos observar a perspetiva solidária, económica, cívica, estratégica e de benefício mútuo, ética e defensiva, respetivamente.

Numa perspetiva solidária, a responsabilidade social empresarial, para Davis (1967), emerge da preocupação com as consequências éticas com que os seus atos podem afetar os outros. Davis indica-nos que a temática exige a consideração dos atos numa esfera mais ampla, como um sistema social, sendo necessário incorporar valores sociais nas suas ações, ainda que não seja direcionada a uma determinada organização. Ou seja, as empresas têm o dever de se debruçarem sobre problemáticas da sociedade, desenvolvendo iniciativas que colmatam necessidades. Esta abordagem, embora por vezes advenha de pressões sociais, tem como objetivo ir para além do exclusivo interesse económico e técnico, e ainda, corrigir na comunidade possíveis consequências da atividade laboral com a finalidade de garantir o bem-estar geral.

Já num foco económico, segundo Friedman (1962), uma empresa tem uma responsabilidade direta para com os seus colaboradores, sendo essa gestão do negócio direcionada para a maximização do lucro, em conformidade com a lei, com a finalidade de satisfazer os acionistas. Friedman ainda admite que as contribuições de objetivos sociais reduzem o retorno aos proprietários, estando assim a despender fundos de outras pessoas para interesse social, tratando-se de uma irresponsabilidade social, situação com a qual o autor não concorda. Nesta perspetiva, a responsabilidade social empresarial foca-se unicamente na maximização do lucro, embora em conformidade com a lei, de modo a cumprir as expetativas dos acionistas.

A nível da responsabilidade cívica, Zadek (2008) refere que a responsabilidade social empresarial trata-se do processo desempenhado pelas empresas na sociedade. Este é um processo macro ou social com implicações organizacionais a nível micro, ou seja, é a qualidade de identificar problemáticas, as quais são integradas no seu negócio, e a forma como retêm as expetativas e as necessidades da sociedade em relação aos riscos e oportunidades destas práticas nos negócios.

A cidadania empresarial consiste nas iniciativas voluntárias da comunidade empresarial, em que se abordam objetivos sociais, ambientais e comerciais, em parceria com organizações da sociedade civil, bem como com órgãos públicos. Esta atitude por parte das empresas, por um lado, é vista como um impulsionador de uma sinergia de valências e recursos através de setores empresariais, com vista à criação de soluções inovadoras para desafios como a pobreza, a desigualdade e a insegurança ambiental. Embora também seja interpretada como um modo de ocultar certos processos que levam ao crescimento dos negócios (Zadek, Hojensgard, & Raynard, 2001).

Zadek (2008) realça ainda a importância de colaborar com o governo, em primeiro lugar, no envolvimento de políticas públicas devido ao conhecimento especializado com o intuito de garantir resultados específicos e, em seguida, na implementação dessas políticas que requerem o apoio explícito em termos de recursos e modo de implementação. Este apoio advém da capacidade das empresas em gerar ganhos ao contrário das instituições governamentais, que têm como finalidade o cumprimento de mandatos e a criação de bens públicos, e ainda, o crescente controlo a nível dos recursos e da sua distribuição, que são fatores preponderantes no processo político.

Neste caso, a responsabilidade social empresarial destaca-se na intervenção social e cooperação com o Estado. Esta aliança surge do *know-how* especializado das empresas e de possíveis impactos destas na comunidade, sendo necessário colaborarem com as diversas instituições governamentais na própria legislação para que haja um desenvolvimento sustentável.

Numa abordagem estratégica e de benefício mútuo, segundo Porter e Kramer (2006), a responsabilidade social coopera com a comunidade de diversas formas através da oferta de postos de trabalho, investindo monetariamente, comprando bens e efetuando negócios diariamente. Porter e Kramer afirmam que as empresas devem auxiliar a comunidade para haver uma economia próspera, identificando um conjunto específico de problemas sociais e criando valor para a sociedade através de soluções autossustentáveis independentes de subsídios governamentais ou privados, com a finalidade de cooperar com a sociedade e ter um impacto ativo. Além desta abordagem social, Porter e Kramer (2006) defendem ainda que esta responsabilidade possibilita o aumento da reputação e do valor das ações da empresa e fortalece a imagem da marca, descrevendo-a como uma "oportunidade, inovação e vantagem competitiva" (Porter & Kramer, 2006, p.2). Nesta perspetiva, a RSE é direcionada para alcançar valor, tanto para a comunidade como para a empresa, sendo considerada uma vantagem competitiva, através da concretização de ações sociais que contribuem positivamente para o bem-estar que a sociedade pretende potenciar, sustentavelmente, às empresas.

Já a abordagem ética da responsabilidade social empresarial não se revê em práticas comerciais moralmente indiferentes, mas pretende que haja vantagens sociais direcionadas aos *stakeholders*, resultantes duma gestão empresarial moral, tendo este comportamento ético a necessidade de ir além

da obrigatoriedade da lei e ao encontro das expetativas das várias partes interessadas (Ackers, 2015). Este autor refere que uma tomada de decisão ética pode melhorar o desempenho empresarial, constituindo uma vantagem competitiva sustentável, embora esta abordagem adotada afete a natureza, a eficácia da empresa e o resultado de qualquer intervenção a nível da responsabilidade social e da governação empresarial. Neste caso, a responsabilidade social empresarial pretende ir além das imposições legais, estabelecendo uma relação com a comunidade com o intuito de causar um impacto positivo.

Por fim, a perspetiva defensiva é adotada com o intuito de minimizar riscos ou responder a possíveis pressões dos *stakeholders*, sendo que a gestão de riscos, crucial no meio empresarial, está relacionada com questões sociais e ambientais. Esta gestão evita possíveis problemas legais, como impostos e julgamentos, e também a reparação, manutenção ou melhoramento da sua legitimidade, tratando-se este de um comportamento defensivo altamente pragmático, podendo ser lucrativo. No entanto, esta perspetiva pode ser contraproducente, no caso de estes comportamentos serem essencialmente iniciativas de comunicação (Mason & Simmons, 2013).

Ainda objetivando a compreensão da temática de uma forma holística, apresenta-se uma evolução histórica da mesma.

2.3. EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Ao longo dos anos, as definições e perspetivas sobre responsabilidade social sofreram alterações, quer por pressões sociais, imposições legais, ou até mesmo pela mudança de disponibilidade do setor empresarial.

A Responsabilidade Social é uma temática atual mas, segundo Carroll (2008), surge após a Segunda Guerra Mundial, em 1950, através da adaptação e mudança de atitudes empresariais, embora não tenha ido além de atividades filantrópicas. Nesta década, Bowen (1953) tornou-se o primeiro académico a debruçar-se sobre esta temática. Acreditava que as empresas são centros vitais de poder e de tomadas de decisões que influenciam a vida dos *stakeholders* em vários aspetos e, por isso, deveriam mudar estas decisões considerando o seu impacto. Este autor refere que esta responsabilidade advém das consequências das suas ações numa esfera mais ampla e mais importante do que somente lucros e prejuízos, devendo seguir políticas que vão ao encontro de objetivos e valores da comunidade.

Mais tarde, em 1960, notou-se um crescente interesse por esta temática devido à consciencialização na sociedade e também aos movimentos sociais da época. Du Pisani (2006) acrescenta que as principais preocupações, neste período, surgiram devido ao rápido crescimento populacional, à poluição e ao esgotamento de recursos, tendo sido combatidos através de

movimentos sociais em relação ao meio ambiente e aos direitos humanos e do trabalho (Carroll, 1999). Nesta década, ocorreu uma mudança social, marcada por uma cultura de protesto em crescimento, com foco no movimento antiguerra e na reivindicação de direitos civis (Waterhouse, 2017).

Em virtude da cultura de protesto, em 1970, os líderes empresariais e políticos entenderam que a maximização dos lucros de algumas empresas, devida ao estabelecimento de negócios e capitalismo por meio da guerra desagradaram, maioritariamente, aos jovens. Deste modo, a aprovação pública do setor empresarial como instituição social, principalmente entre os jovens, diminuiu nos anos marcados pela guerra, no final dos anos 60 e início dos anos 70 (Waterhouse, 2017). Para alterar este sentimento, nesta década, os Estados Unidos da América criaram agências e acordos de proteção ambiental, de segurança e produtos para consumidores, de igualdade de oportunidades de emprego e de saúde e segurança, bem como novas leis, que foram reconhecidas como formalização de responsabilidades dos negócios no âmbito dos movimentos sociais (Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019).

Em 1980, houve uma drástica mudança em comparação com a década anterior, tanto nos Estados Unidos da América como no Reino Unido. O Presidente Ronald Reagan e a Primeira-ministra Margaret Thatcher, respetivamente, introduziram uma nova política com o intuito de reduzir os elevados níveis de inflação nos seus países (Agudelo et al., 2019). Para tal, defendiam o crescimento e a força das economias de um ambiente de livre mercado com baixa intervenção governamental (Pillay, 2015), sendo que o Presidente Reagan reduziu os impostos e a regulamentação para o setor privado (Feldstein, 2013). Estas reduções levaram a um confronto com os gestores empresariais, devido à necessidade de corresponder às expetativas sociais dos seus *stakeholders*. Ainda que, Reagan se tenha preocupado com a responsabilidade social, tendo convocado empresas do setor privado, impulsionando-as a realizar iniciativas com a comunidade e demonstrando a importância destas em ser a força motriz da responsabilidade social ao invés o governo (Carroll, 2015).

Na década de 1990, ocorreu a globalização da RSE, através de vários eventos internacionais relacionados com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável, que influenciaram o panorama internacional. A criação de diversos órgãos, como a Agência Europeia Ambiental e acordos internacionais, como o Protocolo de Kyoto representam os esforços realizados por vários países, com a finalidade de estabelecer padrões elevados relativamente ao clima e, indiretamente, ao comportamento empresarial (Agudelo et al., 2019). Carroll (2015) ainda acrescenta que, para além da globalização, esta década é marcada pela institucionalização e reconciliação estratégica, sendo que nos EUA, as empresas multinacionais ampliaram os seus negócios globalmente, tal como a responsabilidade social empresarial.

O crescimento da competitividade global empresarial deu origem a um aumento de risco para a reputação devido à visibilidade e vulnerabilidade da imagem a nível internacional, sendo necessário o planeamento de iniciativas socialmente responsáveis nos locais próximos das suas operações, para agilizar a aceitação e a legitimação das empresas noutros países. Assim sendo, as práticas de RSE tornaram-se comuns, dando início ao processo de institucionalização nas políticas, nos organogramas e nas práticas de negócios, tendo-se expandido as relações filantrópicas e comunitárias com o objetivo de adotar o avanço de minorias e mulheres, bem como práticas de consumo, de defesa do ambiente e iniciativas sustentáveis (Carroll, 2015).

A década de 2000, segundo Agudelo et al. (2019), divide-se em duas secções. Primeiro, foca-se no reconhecimento, na expansão e na implementação da RSE e, de seguida, na abordagem estratégica da RSE. Em 1999, a temática conquistou a atenção global devido ao discurso do então Secretário-geral das Nações Unidas no Fórum Económico Mundial. "Proponho-vos a vós, líderes mundiais reunidos em Davos, e a nós, as Nações Unidas, iniciarmos um pacto global de valores e princípios compartilhados, que dará uma face humana ao mercado global" (United Nations Global Compact, p.14, 2005). Em resultado disso, tem havido até à data apoio à comunidade empresarial global de acordo com as metas e valores da ONU, com base nos 10 princípios universais nas áreas dos direitos humanos, do trabalho, do meio ambiente e da anticorrupção, através de práticas empresariais responsáveis (United Nations Global Compact, 2019).

Para Carroll (2015), esta década é marcada pela mudança de perspetiva das empresas, focando-se numa abordagem financeira da empresa. O pensamento do meio empresarial refletia-se em fortalecer a legitimidade e a reputação, reduzir custos e riscos, construir ou fortalecer vantagem estratégica e competitiva e, ainda, criar parcerias que acrescentassem valor. Eram estes os objetivos das organizações para conquistar novos negócios, aumentar a retenção de clientes, melhorar o relacionamento com os clientes e fornecedores; atrair, motivar e reter os colaboradores; economizar os custos operacionais e de energia; gerir riscos eficazmente; fornecer oportunidades de investimento e financiamento e gerar publicidade positiva, bem como um melhor relacionamento com os *media* (Carroll, 2015).

Por fim, de referir que na década de 2000, deu o aparecimento das certificações internacionais direcionadas para a RSE, como a SA8000, que fomenta as organizações a desenvolver, a sustentar e a aplicar práticas socialmente admitidas no local de trabalho (Société Générale de Surveillance, n.d.) e também a ISO 26000, que serviu de diretriz para as empresas poderem operar de um modo socialmente responsável, tendo sido adotada em mais de 80 países como diretriz para os padrões nacionais (ISO 26000, n.d.)

Já nesta última década, houve um desenvolvimento do conceito de criação de valor partilhado. Porter e Kramer (2018, p.331) definem como "as políticas e práticas operacionais, as quais aumentam a competitividade da empresa enquanto, simultaneamente, progridem nas condições económicas e sociais na comunidade onde opera", referindo ainda a necessidade de identificar e expandir ligações entre a sociedade e o progresso económico. Estes autores referem que é possível criar valor económico através da criação de valor social, sendo que, para a estratégia ser bem-sucedida, deve criar-se uma proposta de valor distinta e que vá ao encontro das necessidades da sociedade, podendo ser através do reconhecimento dos seus produtos e mercados onde se insere, redefinir a produtividade da sua cadeia de valor e construir uma indústria que apoie os seus *clusters* nas localidades onde se insere (Porter & Kramer, 2018). Já Chandler (2016) partilha da opinião de Porter e Kramer (2006) e acrescenta cinco componentes fundamentais: primeiro, a incorporação da RSE no processo de planeamento estratégico e na cultura da empresa, seguido do entendimento de que todas as ações da organização estão relacionadas com as operações principais, a adoção de uma postura empresarial preocupada com as carências com os seus *stakeholders*, devendo introduzir uma perspetiva dos *stakeholders* na sua estratégia; a passagem de um planeamento de curto prazo para médio e longo prazo e, por fim, ter como objetivo a criação de valor em vez da maximização de lucro ou de transações (Chandler, 2016).

Neste capítulo apresentaram-se as alterações da RS ao longo dos anos, sendo seguido de uma análise de acontecimentos de RSE a nível mundial, europeu e nacional para entender a globalidade da temática.

2.4. AFIRMAÇÃO INSTITUCIONAL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Como já referido, a RSE tem tido cada vez mais atenção e preocupação pela sociedade, estando atualmente introduzida no quotidiano da sociedade e, consequentemente, no seio empresarial. Será assim realizada uma análise a nível mundial, europeu e nacional, respetivamente.

A nível mundial, como mencionado no subcapítulo anterior, a temática expandiu-se e introduziu-se no setor político e empresarial, no panorama internacional, a partir de 1990, dando origem à globalização da RSE. Dos anos 90 até à atualidade, devido à sua evolução constante, deu-se a criação de órgãos reguladores e acordos internacionais com o intuito de limitar padrões relativamente ao clima e demais preocupações, incutindo estas medidas nos vários setores das sociedades, incluindo o empresarial. Tal como referido anteriormente, a atenção mundial advém das conferências e encontros das Nações Unidas, bem como a introdução dos seus objetivos de desenvolvimento do milénio, no qual os países se empenharam até 2015. Nesse ano, adotou-se a Agenda 2030, a qual se trata de um plano de ação, onde constam dezassete objetivos de desenvolvimento sustentável e cento e sessenta

e nove metas para alcançar esse desenvolvimento, em que cada país adota os objetivos e metas de acordo com as suas necessidades (Plataforma Agenda 2030, n.d.).

Segundo Rani e Khan (2015), a temática foi impulsionada pela evolução da combinação de diretrizes mundiais, pelo aumento das expetativas dos *stakeholders*, pela consciencialização do cliente e por uma maior exigência às empresas, e pelo crescimento de iniciativas voluntárias dos líderes empresariais de RSE. De salientar a importância do aparecimento de normas reguladoras, como a SA8000 e a ISO 26000 que, segundo Scherer e Palazzo (2007), direcionam as empresas a envolver-se em questões como a saúde pública, o ensino, a segurança social e a proteção dos direitos humanos que, anteriormente, "pertenciam" apenas às nações e aos países. Esta "transferência" de responsabilidades forneceu ao setor empresarial uma oportunidade de superar as lacunas governamentais e comprometer-se na solução de problemas sociais (Lock & Seele, 2017).

É possível entender a importância e emergência da temática numa perspetiva mundial, embora também tenha havido preocupação no continente europeu, como iremos observar adiante.

Na Europa, a RSE também se expandiu dando origem à criação da Direção-Geral do Meio Ambiente por meio da Comissão Europeia (Carroll, 2015), que desempenhou um papel essencial na implementação e promoção da responsabilidade social, a partir de 1995, aquando da adoção da Declaração Empresarial Europeia contra a Exclusão Social e, um ano mais tarde, a criação da Rede Europeia de Empresas de Coesão Social, a atual *CSR Europe* (CSR Europe, n.d.-a). Desde então até à data, realizou-se a Cimeira de Lisboa, na qual os Chefes de Estado e Governos da União Europeia apelaram à RSE e se comprometeram a restituir uma Europa "capaz de um crescimento económico sustentável com mais e melhores empregos e maior coesão social pela UE", originando um envolvimento estratégico por parte da Comissão Europeia (CSR Europe, n.d.-a).

Em 2001, a Comissão Europeia (CE) debruçou-se sobre este tema, apresentando um Livro verde denominado *"Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas"*, que aborda as expetativas e as preocupações socias da época, como a preocupação com o impacto ambiental das atividades económicas (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Mais tarde, em 2005, a CE com o apoio de profissionais de negócios e *stakeholders* lançaram o livro, "Rumo a uma Empresa Competitiva e Sustentável", no qual se descrevem os objetivos da RSE na Europa para os anos seguintes, bem como um plano amplo de RSE para as empresas, que se encontra incluído na estratégia de RSE da Comissão Europeia. Esta estratégia já foi atualizada em 2011 e em 2019, com o intuito de modelar o contributo das empresas na estratégia europeia traçada até 2030, devido à ampliação do projeto, pela UE (CSR Europe, n.d.-a). Esta estratégia objetiva alcançar a contribuição das empresas num futuro sustentável, a sustentabilidade nas empresas e seu ecossistema, uma gestão sustentável,

uma maior transparência e envolvimento proactivo dos stakeholders, tendo como foco na mudança (CSR Europe, n.d.-b).

Assim sendo, é percetível compreender a preocupação e o esforço realizado pela Europa nos últimos anos, bem como os seus planos vindouros na RSE. É momento de analisar a responsabilidade social no panorama nacional.

Em território nacional, a RSE, advém dos acordos delineados a nível mundial, bem como das estratégias definidas pela União Europeia e também devido a fatores já referidos, como a globalização, o ambiente competitivo, o acesso à informação por parte da comunidade e ainda o "atraso" em comparação com outros países (Santos, Santos, Pereira, & Silva, 2006). Sendo que em 1998, Portugal apresentou o Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social, com a duração de seis anos, iniciando-se em 2000, objetivando a identificação da direção do progresso de um quadro de RS num formato baseado no "crescimento na dinâmica das atividades, reforço da capacidade de inovação das empresas, dinamismo da rede social, adequada mobilização e exploração dos recursos naturais, climáticos e posicionamento geográfico e expansão e qualidade reforçada dos sistemas de educação e de formação" (Santos et al., 2006, p.33). Este plano pretendeu estabelecer vários regulamentos, sendo estes de suporte à promoção e introdução de RSE, bem como da contribuição indireta na execução de uma estratégia de RSE (Santos et al., 2006).

Em território nacional, existem três organizações que suportam o setor empresarial na adoção dos princípios e valores da RSE: o Conselho Empresarial de Desenvolvimento Sustentável, a Business Council for Sustainable Development Portugal, o Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, GRACE, e ainda a RSE Portugal, que faz parte integrante da *CSR Europe*, já referida (Biorumo, 2005).

Além dos esforços governamentais no que respeita à RS, também foram realizados progressos por parte das empresas. Segundo Branco (2015), estas desenvolveram-se nesta área desde o regime da ditadura, de 1926 até 1974, dando o seu contributo para um desenvolvimento sustentável. A RSE tornou-se cada vez mais comum a partir de 2010. A nível mundial, existem empresas portuguesas líderes relativamente à sustentabilidade, como é o caso da EDP que, em 2013, foi considerada uma referência pelo Dow Jones Sustainability Index (DJSI), "o primeiro indicador da performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade a nível mundial" (RobecoSAM, n.d.), no setor utilitário (Branco, 2015). Embora o compromisso da maioria das empresas portuguesas com a RSE esteja ainda longe do desejado (Branco, 2015), é ainda importante referir que 19 das 20 maiores empresas portuguesas estabeleceram a sua sede na Holanda, devido ao seu planeamento fiscal (Fernandez, McGauran, & Frederik, 2013). Um dos esforços positivos das empresas relativamente à RSE, tem sido o empenho em integrar esta temática nos relatórios anuais das empresas N100, de

2011 até 2013, deu-se um crescimento de 69% para 71% (KPMG, 2013); entre 2013 e 2015 houve um aumento significativo de 70% para 80% (KPMG, 2015); e, por fim, de 2015 para 2017 ocorreu um decréscimo de 81% para 80% (KPMG, 2017).

Entende-se por "N100", as cem maiores empresas em 41 países, num total de 4100. A KPMG identifica as cem maiores em cada país com base nas suas receitas (KPMG, 2013).

Em suma, é de notar que a RSE está presente em Portugal há já várias décadas, embora muito após outros países, tendo sido introduzida no seio governamental e, mais tarde, no empresarial. Embora esta temática esteja pouco presente em território nacional, há casos empresariais que estão totalmente comprometidos com a RSE, tendo já sido premiados pelo seu bom desempenho nesta matéria, e também, maioritariamente, existem casos em que há uma ausência total de responsabilidade social ou esta não está no nível adequado às suas operações.

Já entendida a presença da RSE em Portugal, no próximo subcapítulo apresentam-se os processos de RS dentro de uma empresa.

2.5. PLANEAMENTO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A RSE é baseada nos valores da empresa e integrada nas suas atividades de negócio através da ativação dos seus princípios, da sua cultura e ideologia. Relativamente aos procedimentos da RSE, esta é apenas possível através de processos e atividades específicas, que impulsionarão a sua integração (Marques-Mendes & Santos, 2016), como iremos observar adiante.

2.5.1. ESTRATÉGIA

Segundo Ellen, Webb e Mohr (2006), os consumidores têm propensão para a compra de produtos relacionados com parcerias direcionadas a causas sociais, produtos com preços mais baixos ou de qualidade superior à dos concorrentes. Por isso, o *design* e a implementação das iniciativas de RSE a nível estratégico é essencial, tal como o posicionamento, o preço e a qualidade. Santos (2010) também concorda com esta abordagem, afirmando que a RSE não se foca unicamente em princípios éticos, mas também é uma ferramenta de alavancagem na criação de valor e gestão de ativos intangíveis, como o valor de mercado, a imagem e marca, o capital social, o conhecimento, a inovação e o risco. Zadek (2001) admite que a RSE deve ser parte integrante de uma estratégia sustentável, a longo prazo, capaz de produzir benefícios para a empresa. A RSE estratégica trata da convergência de contribuições sociais, ambientais e económicas através de investimentos socio-ambientais com o intuito de promover uma vantagem competitiva, realizando atividades que aumentem o desempenho da organização, enquanto simultaneamente, criam valor social (Porter & Kramer, 2006). Para Husted e Allen (2001, p.6), a estratégia refere-se aos "planos, investimentos e ações tomadas para alcançar a

vantagem competitiva sustentável e desempenho económico e social superior", estando o valor social distante da perceção do valor económico como um ganho financeiro imediato ou futuro para os acionistas (Marques-Mendes & Santos, 2016). O setor empresarial tem desenvolvido agendas estratégicas e tem-nas implementado no que consistem iniciativas de responsabilidade social. Esta estratégia pretende direcionar as organizações, os métodos e a extensão pela qual os princípios e os valores de RSE serão incluídos na estrutura, na cultura e no plano de ações, associado às escolhas estratégicas. No entanto, é difícil a identificação de questões sociais relevantes, por parte das organizações, bem como o estabelecimento de prioridade. Assim sendo, o desenvolvimento e a implementação de agendas estratégicas de RSE integradas no meio empresarial consiste num processo de mudança, que ocorre pela compreensão da gestão (Maon et al., 2008).

Posto isto, é necessário entender como, por que canais e quem são os intervenientes na comunicação desta estratégia, como iremos observar.

2.5.2. COMUNICAÇÃO

A comunicação de RSE é essencial para aumentar a consciencialização dos *stakeholders* interessados (Bortree, 2014). Devido à importância em abordar questões relativas a estes, também é necessária a envolvência com os *stakeholders* internos e externos (Ellen et al., 2006). Para Maignan, Ferrell e Ferrell (2005), deve existir esta envolvência, tanto na comunicação como na promoção da RSE, com o intuito de estimular a relação entre os *stakeholders* e a organização, bem como a partilha de preocupações. Além disso, este esforço e abertura por parte da empresa, por norma, irá originar um entendimento dos *stakeholders*, bem como o apreço pelos seus esforços, que estarão na disposição de apoiar iniciativas organizacionais de RSE (Maignan et al., 2005).

A consciencialização é a base da formação de reputação e confiança positiva (Melewar, Foroudi, Gupta, Kitchen, & Foroudi, 2017), o que é possível através desta envolvência, surgindo também da pro-atividade das relações públicas na elaboração de relatórios ambientais e sociais (Maignan et al., 2005), bem como a comunicação via *website*, que se encontra em crescimento (Maignan & Ralston, 2002). Também são interessantes os canais tradicionais, como os anúncios na televisão, em revistas, em *outdoors*, na embalagem de produtos e o envio de *press releases* para os *media* sobre as atividades de RSE. Estes últimos podem colocá-las na agenda de notícias e, consequentemente, podem influenciar a perceção do público em relação às empresas e à sua relação com a RSE. (Lee, 2016). Lee (2016) refere a necessidade de relações com a comunicação social na formação da reputação devido à sua credibilidade e capacidade em alcançar um grande público e realça ainda a importância das redes sociais, percecionada pelas empresas, que integram este canal na sua comunicação e estratégia. Até tem havido a criação de páginas dedicadas aos projetos de RSE de certas marcas como a Toshiba, a Danone e a PepsiCo.

Uma comunicação de RSE eficaz, segundo Lecuyer, Capelli e Sabadie (2017), tem de ser verdadeira e sincera, em vez de explorar causas, devendo ter em atenção os recursos necessários, a causa escolhida e a importância que os consumidores lhe dão, bem como o *status* do anúncio, como organizações com ou sem fins lucrativos.

No próximo subcapítulo será possível compreender como pode ser posta em ação a estratégia de RSE numa organização.

2.5.3. IMPLEMENTAÇÃO

A implementação da RSE inicia-se com o estabelecimento de prioridades das questões sociais a ter em atenção, a urgência das mesmas, bem como os níveis de investimento financeiro e organizativo, além da distinção de desafios, como pequenas alterações nos processos da organização, a criação de novos processos ou até a criação de novos produtos ou alteração dos seus componentes (Maignan et al., 2005). Já Riordan e Fairbrass (2008) admitem que, na implementação, têm de ser considerados quatro aspetos: prioridades dos *stakeholders*, causas sociais, métodos de apoio e práticas e políticas. Não obstante, Walters e Anagnostopoulos (2012) propõem um modelo conceptual de implementação da RSE, com foco em parcerias externas sociais. Estes autores identificam três fases cronológicas – a seleção, o *design* e a gestão de parcerias sociais – havendo ainda uma quarta fase – a avaliação da parceria – que é um processo contínuo durante as etapas anteriores.

Noutra perspetiva centrada na comunidade, Husted (2003) selecionou três formas de implementação de RSE. Em primeiro lugar, as organizações terceirizam a RSE por meio de contribuições de beneficência, abordando a filantropia; também é possível pela internalização através de projetos internos e ainda um modelo de colaboração ou parcerias, em que se distancia da filantropia e se aproxima da estratégia.

Por fim, e uma fase essencial do processo de RSE, analisa-se a avaliação e monitorização, de modo a entender como se verifica o cumprimento das iniciativas e das estratégias delineadas.

2.5.4. AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO

A avaliação surge da premissa de que um programa social deve proporcionar efeitos ao atingir determinados objetivos *a priori*. Há uma diversidade de questões sobre a avaliação de programas, que se centram em modelos, que tendam a funcionar e que tenham partes que se interrelacionam, de modo a melhorar as áreas do projeto (Fitzpatrick, Sanders, & Worthen, 2011). Uma abordagem semelhante à de Maignan et al. (2005), que referem que a avaliação da organização advém de questões direcionadas aos *stakeholders* baseadas em indicadores objetivos, como "percentagem de colaboradores de diferentes géneros e raças" (diversidade de colaboradores); "disponibilidade e natureza das medidas adotadas para garantir o atendimento a clientes com deficiência" (serviço a

clientes com deficiência); "disponibilidade de procedimentos de informação sobre as atividades empresariais direcionadas aos acionistas" (transparência das comunicações), entre outros (Maignan et al., 2005, p.961).

Outra abordagem é a de Szczanowicz e Saniuk (2016) que caracterizam a avaliação de uma pequena e média empresa, em dois níveis. O primeiro é o exame do cumprimento dos requisitos obrigatórios e mínimos, impostos pelo país e pelo setor onde opera. Neste caso, o principal benefício da gestão de aspeto legal é a redução de custos associada à mitigação de sanções financeiros pelo não cumprimento da lei. No segundo nível de avaliação, deve verificar-se se as atividades operacionais da empresa causam algum dano ou transtorno aos *stakeholders*, sendo necessário o diálogo com estes. Nesta fase devem ser disponibilizados canais de comunicação, para transmitir as informações sobre como as atividades afetam a vida deles e quais são as suas necessidades.

Weber (2008) caracteriza a avaliação da RSE como a avaliação dos benefícios monetários e não monetários. Em relação aos benefícios monetários, estes centram-se nas receitas, nos custos e nos riscos, sugerindo a aplicação de um método de fluxo de caixa, de modo a calcular o "valor acrescentado pela RSE", representando o valor monetário de RSE numa empresa. Há ainda um quarto benefício monetário, o valor da marca, que é um indicador de desempenho chave – KPI (*key performance indicator)* – para as vendas futuras dos produtos de uma marca. Além destes, ainda existem benefícios avaliados qualitativamente, como a competitividade da empresa, a sua relação com os *stakeholders*, a licença para operar, entre outros. O valor monetário agregado da RSE não deve servir como base para tomada de decisões, embora as três componentes de avaliação (valor agregado, KPIs e impactos qualitativos) devam ser avaliadas individualmente. Esta avaliação de RSE deve ser interpretada como um ciclo de avaliação que ilustra a sequência do tempo para executar as etapas individuais de avaliação. Inicialmente, deve ser avaliada a relevância estratégica, seguindo-se a avaliação dos impactos qualitativos, bem como o desenvolvimento e a medição de KPIs. Por fim, a avaliação dos impactos monetários que ocorrem após um intervalo de tempo adicional deve ser a última a ser calculada, a avaliação do valor monetário. Este é um processo contínuo usado para a seleção de projetos de RSE, para a avaliação da RSE e para a monitorização contínua de atividades de RSE a longo prazo, bem como para a avaliação final do impacto de cada projeto (Weber, 2008).

Refere-se que este subcapítulo se concentra na avaliação e monotorização a nível interno, sendo fundamental também a nível externo.

2.6. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Em síntese, analisou-se a RSE, as suas características, perspetivas e evolução histórica, no panorama mundial, europeu e nacional. Conclui-se que a RSE se encontra presente em Portugal há

várias décadas, tendo sido introduzida no seio governamental e, mais tarde, no empresarial, e existem casos empresariais totalmente comprometidos com esta temática. Neste capítulo também são referidos processos da RSE integrados nas atividades do negócio, como a estratégia, a comunicação, a implementação e a avaliação e monitorização.

Encerrado o segundo capítulo referente à responsabilidade social, é a altura de aprofundar a relação da temática com o desporto, no próximo capítulo.

3. RESPONSABILIDADE SOCIAL NO DESPORTO

Neste capítulo, será exposta a relação entre a responsabilidade social e o desporto, como esta se desenvolve, os seus fatores diferenciadores, as formas de RSE no desporto e os fatores críticos, nomeadamente, as motivações, os benefícios e as limitações e problemáticas.

O aparecimento da RSE no desporto está ligado a dois fatores interrelacionados, primeiramente devido aos sucessos comerciais nesta área, como é o caso do crescimento exponencial das receitas das ligas e dos megaeventos desportivos, bem como pela lucratividade das empresas desportivas. E também devido à existência de atividades e intervenções de grupos centradas em problemáticas como o abuso de trabalhadores na produção de artigos desportivos ou a construção de estádios. Assim, a abordagem de RSE, em empresas relacionadas com o desporto, demonstra a vontade de se autorregular, envolver e "devolver algo" às comunidades e consumidores, com o intuito de conectar-se de diversas formas numa imensidão de atividades e intervenções sociais com base no desporto (Giulianotti, 2015).

De acordo Giulianotti (2011), o desporto é um veículo para realizar intervenções sociais num espetro alargado que inclui política, discursos, projetos, intervenções e campanhas, com diferentes *stakeholders*. O autor organiza os fenómenos de RSE no desporto em quatro políticas:

- **Políticas neoliberais –** exercidas em empresas transnacionais, que tendem a ter uma abordagem voluntária;
- **Políticas estratégicas –** adotadas por organizações governamentais nacionais e internacionais;

- **Políticas de intervenção –** assumidas por organizações não-governamentais, responsáveis pela implementação de projetos desportivos e de desenvolvimento;
- **Políticas de justiça social –** são defendidas por grupos através de campanhas e de novos movimentos sociais, concentrando-se na procura de mudanças estruturais a longo prazo nas sociedades.

Deste modo, permite compreender o posicionamento do desporto na RSE, que pode ser concretizado de diversas formas e com referência a vários princípios. De referir que os *stakeholders* comprometem-se com a RSE, por meio de políticas, relatórios e declarações sobre as suas iniciativas sociais (Giulianotti, 2011). Numa abordagem semelhante, a justificação e o posicionamento de RSE está intrínseco nos *stakeholders* de uma organização, onde as expectativas e a procura vão além das que estão associadas a um produto ou serviço, que podem afetar a reputação, o desempenho financeiro, o comportamento da cidadania e a fidelidade do cliente, entre outros (Misener & Babiak, 2015).

3.1. FATORES DIFERENCIADORES

O desporto tem sido um setor com crescente interesse no papel social, podendo ser possível, através dele, a construção da paz, a redução do crime, a educação e o treino, a promoção da saúde, a igualdade de género, a construção das comunidades e a assistência a pessoas com deficiência (Coalter, 2007). Por estes e outros fatores, os clubes desportivos têm a capacidade de serem veículos da RSE no desenvolvimento da sociedade, em determinadas situações. Em particular, esta competência do desporto permite, especificamente, alcançar comunidades marginalizadas, através de iniciativas de desenvolvimento, tendo ainda a capacidade de criar parcerias entre organizações que, de outra forma, não funcionariam juntas (Levermore, 2010). Smith e Westerbeek (2007, p.48) realçam ainda que a "natureza do desporto origina uma posição única para influenciar a sociedade em geral e as comunidades em particular. Por outras palavras, as organizações desportivas já estão implicitamente tecidas na sociedade, uma característica integrativa limitada nas organizações comerciais". Estes autores identificam ainda sete características que sustentam a sua implementação na RSE: a presença assídua dos *media* e o poder de comunicação, o apelo juvenil, o meio gerador de impacto positivo na saúde, a interação social, a integração cultural, a promoção da consciencialização ambiental e da sustentabilidade e ainda a gratificação imediata (Smith & Westerbeek, 2007).

McDonald, Smith e Westerbeek (2009), ao estudarem as organizações multinacionais com elevado desempenho na RSE, constataram que a temática no setor desportivo é popular e relevante em áreas como: o patrocínio, o voluntariado, a saúde, a deficiência, as iniciativas comunitárias locais, os grupos carentes e o meio ambiente.

O aparecimento da RSE no desporto surge do potencial, por um lado, em vincular a RSE ao Estado e, por outro, em conectar a temática à gestão, ao comportamento institucional, campo organizacional e comportamento do consumidor (Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos & Eekeren, 2015).

O desporto faz parte da cultura global, tratando-se de um fenómeno à escala mundial e uma parte significativa da vida de muitas pessoas através do envolvimento ativo ou passivo, sendo uma área com força sociopolítica para as partes envolvidas, como organizações desportivas, atletas, patrocinadores, governos, sociedade civil, entre outros. O desporto oferece o potencial para instituir a RSE nas agendas da administração e, consequentemente, atingem-se as expetativas das partes interessadas, que esperam responsabilidade social e interesse emergente no bem-estar da sociedade (Breitbarth et al., 2015).

Walker e Kent (2009) admitem a existência de uma forte ligação entre as organizações desportivas e as suas comunidades locais, o que nos leva a distinguir a RS desportiva das demais, tendo em conta as características do setor em análise. Welford (2004) destaca dez características essenciais e distintas da RSE sobre o desporto:

- Incutidas regras de *fair play*: igualdade, acesso e diversidade, tendo como premissa fundamental, no desporto, a oferta de oportunidades iguais para todos os envolvidos atuarem num jogo "nivelado";
- Segurança dos participantes e espetadores;
- Independência dos resultados do jogo, sem interferência de terceiros; o desporto exige políticas e ações que garantam o não comprometimento dos resultados;
- Transparência na governação;
- Proporciona momentos de divertimento e desenvolvimento;
- Políticas de relações comunitárias, visto que os desportos são introduzidos num ambiente comunitário, sendo essencial as parcerias com o governo local e com grupos comunitários de modo a entender as necessidades sociais locais;
- Políticas de reconhecimento da importância da atividade física;
- Princípios de proteção ambiental e sustentabilidade;
- Foco no desenvolvimento dos participantes;
- Treino qualificado e/ou credenciado.

Estas características demonstram o desejo e a justificação de colocar o desporto numa das áreas estratégicas de RSE. Além de que a consciencialização no desporto proporciona responsabilidades sociais únicas, que aumentam o seu poder como influenciador social. Consequentemente, os gestores

de topo averiguam os programas desportivos, bem como a modalidade em si, de modo a corresponder à sua estratégia de envolvimento social e RS (Welford, 2004).

As características do desporto fazem com que possa ser desenvolvida, de forma proactiva, a sua imagem como cidadãos socialmente responsáveis e também que seja possível um envolvimento mais próximo com a comunidade, visto que um clube desportivo é considerado um membro de apoio à comunidade onde se insere (Wicker, Hallmann, & Breuer, 2012).

A omnipresença do desporto origina uma ascensão das equipas desportivas como membros influentes da comunidade mundial em questões como a educação e os valores sociais, entre outras. Desta forma, as principais equipas encontram-se a lidar com causas socais, agindo de uma maneira responsável com os líderes comunitários, através do voluntariado de atletas, de iniciativas educacionais, de doações de beneficência e de ações comunitárias, com o objetivo de apoiar a comunidade local em que o clube opera (Mazodier, Plewa, Palmer, & Quester, 2016). Ou seja, através de programas de RS, as equipas desportivas podem melhorar o seu *status* na sociedade, afetando positivamente a atração, o comprometimento e a identificação social dos fãs (Walters, 2009). Estes programas são cruciais para todas as equipas, na participação de um grupo social, fortalecendo a coesão da comunidade e gerando forte sentimento de compromisso com a marca (Pronschinske, Groza, & Walker, 2012).

Segundo Babiak e Wolfe (2009), o desporto tem características que são relevantes para a responsabilidade social como a paixão (pelo jogo e pela equipa), a economia (monopólio da liga, equipas e poder de financiamento público), a transparência (maioria da informação disponível para acesso) e a gestão dos seus *stakeholders* (capacidade produtiva numa complexidade de relações com parceiros).

Seguidamente, analisam-se as diversas formas possíveis de realizar RSE no desporto, mais concretamente, ações e atividades que potenciem as vantagens desta fusão.

3.2. FORMAS DE RS NO DESPORTO

A junção do desporto com a responsabilidade social resulta em programas desportivos que permitem o desenvolvimento sustentável das comunidades, fomentando uma maior envolvência das equipas com a sociedade, de acordo com Rowe, Karg e Sherry (2018). Do mesmo modo, Schulenkorf, Sherry, & Rowe, 2016 referem que a popularidade destes programas para o desenvolvimento sustentável capta um grande número de pessoas interessadas pelo desporto e pela atividade física que, por intermédio destes, comunicam, implementam e atingem objetivos não desportivos, havendo assim um envolvimento com a sociedade, em que estes programas criam valor para a organização e para a população. Já Hayhurst (2009) reconhece a importância destes programas, que facilitam um

desenvolvimento saudável, constroem capital social, promovem o desenvolvimento económico e comunitário, apoiando jovens em risco e enfrentando desigualdades de género, promovem os direitos humanos, melhorando a qualidade de vida e reduzindo o conflito entre comunidades e nações, promovem a paz, apoiam indivíduos com deficiências e, por fim, promovem o progresso do desporto. Estes programas consistem em treinos de capacidades desportivas e para a vida destinados a públicos-alvo específicos, compostos, por norma, por jovens entre os 8 e os 25 anos. As organizações não-governamentais são fundamentais na abordagem às questões sociais e económicas, que são financiadas por instituições governamentais, federações desportivas, instituições de beneficência e organizações do setor privado (Banda & Gultresa, 2015). Estes programas, ao estarem em concordância com a responsabilidade social, segundo Levermore (2010), servem-se do desporto para proporcionarem um desenvolvimento sustentável, sendo uma relação *win-win* (vantajosa para ambos) entre a organização ou o clube e a sua envolvente. Para alcançar este desenvolvimento, Anagnostopoulos, Gillooly, Cook, Parganas, & Chadwick, 2016 indicam que as equipas desportivas profissionais tiram partido das suas instituições de beneficência para se aproximarem da comunidade, centrando-se em questões como a inclusão social, o incentivo à atividade física e a promoção de estilos de vida saudáveis.

As atividades desportivas da RS concentram-se na oferta de bilhetes, na divulgação comunitária de megaeventos, em doações monetárias, visitas a hospitais e iniciativas de desenvolvimento comunitário (Babiak & Wolfe, 2009). Embora estas ações careçam de desenvolvimento e envolvimento dos *stakeholders* nas fases de conceção e de implementação do projeto, objetivando o desenvolvimento sustentável comunitário, é essencial a construção de fortes relações entre empresas ou organizações e seus *stakeholders* (Banda & Gultresa, 2015).

Já compreendidas as diversas iniciativas sociais realizadas no desporto, analisam-se de seguida os fatores que podem ser decisivos e colocar em causa a RS neste setor, como as motivações em colocar em prática a RS através do desporto, os seus benefícios e as suas limitações.

3.3. FATORES CRÍTICOS

Neste subcapítulo apresentam-se os fatores críticos da responsabilidade social no desporto, as motivações, os benefícios, as limitações e as problemáticas, com o intuito de entender os prós e os contras da RSE nas atividades desportivas.

3.3.1. MOTIVAÇÕES

As motivações de integrar atividades de RS no desporto prendem-se com: a garantia global de satisfação dos *stakeholders* externos com a empresa, tendo em conta a sua influência positiva na decisão do consumo; a promoção da responsabilidade ambiental da empresa; a manutenção do apoio a

eventos desportivos e a promoção da convergência dos esforços de comunicação da empresa em relação à responsabilidade social e atividades desportivas (Ramos, Alves, & Leitão, 2016). Também é um fator de legitimidade e apoio dos *stakeholders* internos, um fator de coesão de uma equipa e a melhoria dos seus relacionamentos e ainda a possibilidade de influência em crenças e atitudes (Kim, Byon, Song, & Kim, 2018).

Também há outras abordagens por parte das empresas que implementam a RSE através do desporto, motivadas pelas necessidades do doador, centrando-se na marca, em vez de na comunidade (Levermore, 2010). Ou também motivadas para alcançar os seus objetivos, tais como a fidelização do cliente e a criação de impacto noutros grupos-alvo (Bason & Anagnostopoulos, 2015), como iremos observar com mais detalhe no próximo subcapítulo relativo aos benefícios.

As equipas desportivas tendem a ter um amplo leque de *stakeholders*, em comparação com o meio empresarial, tais como atletas, fãs, comunidades locais, *media*, governo local e nacional, patrocinadores, entre outros (Babiak & Kihl, 2018). Tendo em conta estas características, as organizações desportivas têm maior obrigação de retribuir à sociedade do que outro tipo de empresas (Hess, Rogovsky, & Dunfee, 2002), embora também tenham oportunidade e probabilidade de demonstrar as suas ações e responsabilidades éticas e filantrópicas ao contrário de outros negócios (Filizöz & Fiúne, 2011), tal como Rugg (2016) menciona em relação às ligas desportivas norte-americanas, que têm como fator motivacional realizar esforços direcionados à valorização militar e a iniciativas de ajuda a doentes com cancro.

Segundo Simmons e Becker-Olsen (2006), os consumidores percecionam duas principais motivações no envolvimento social de uma empresa, mais concretamente, a vantagem competitiva, com o intuito de aumentar os seus lucros, e a prestação de um serviço público, aumentando a consciencialização relativamente a uma causa social específica. Já Ellen et al. (2006) afirmaram que os indivíduos percecionam as atribuições mais complexas quando consideram informações sobre as atividades de RSE. Ou seja, os consumidores deduzem diversos motivos para as organizações adotarem responsabilidade social tais como as motivações derivadas dos seus valores intrínsecos, as motivações estratégicas, egoístas e direcionadas aos *stakeholders* (Ellen et al., 2006). Entende-se por motivos egoístas, aqueles que se limitam apenas à intenção egocêntrica de tirar benefício de uma causa sem a melhorar (Webb & Mohr, 1998) e as motivações centradas nos *stakeholders* pretendem que os indivíduos percecionem a RSE como ações de apoio ao alcance de objetivos empresariais, como o aumento de lucro (Vlachos, Tsamakos, Vrechopoulos, & Avramidis, 2009). Apesar disso, os indivíduos confiam nas atividades de RSE quando esta é praticada através de ações filantrópicas destinadas a beneficiar terceiros (Story & Neves, 2014).

Vlachos et al. (2009) chegaram à conclusão de que os consumidores reagem positivamente ao empenho de RS nas organizações, a partir do momento em que percecionam elevados níveis de motivação direcionada pelos seus valores, o que, por sua vez, aumenta as intenções comportamentais dos consumidores, como a intenção de recomendação, ao contrário do que se sucede nas motivações estratégicas, que diminuem a intenção de patrocínio ou compra.

Quando os consumidores conferem motivações relativas aos valores da RSE de uma empresa, estes percecionam estas iniciativas como parte da cultura organizacional ou valores éticos da empresa, sendo esta a sua responsabilidade ética (Karem Kolkailah, Aish, & El-Bassiouny, 2012).

Concluindo, diversos estudos e abordagens demonstram que a RSE nas organizações está positivamente associada aos motivos "sinceros" percecionados pelos indivíduos (Ellen et al., 2006), sendo que os motivos extrínsecos à RSE diminuem as reações positivas do público às iniciativas socais das organizações (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010).

No próximo subcapítulo, referem-se os benefícios das organizações ao adotar a RSE no desporto.

3.3.2. BENEFÍCIOS

A RSE proporciona benefícios para as organizações, como benefícios financeiros, reforço da sua imagem e reputação e ainda facilitamento na licença para operar num determinado setor (Douvis, Kyriakis, Kriemadis, & Vrondou, 2015). Levermore (2010) admite que os clubes desportivos conseguem aproximar-se das comunidades através das suas iniciativas, bem como da criação de parcerias entre instituições o que, de outra forma, seria impossível. Além disso, no caso de atividades sociais e desportivas, oferecem benefícios na saúde (Walters, 2009).

Na RSE, também existem benefícios indiretos, como o envolvimento direto dos colaboradores nas atividades direcionadas para a melhoria da comunidade, diminuindo a rotatividade do pessoal, o absentismo e o recrutamento de talentos (Caligiuri & Jiang, 2013).

Não obstante, também há benefícios estratégicos, como o foco na lucratividade e na proteção dos investimentos dos acionistas, ao contrário dos interesses sociais não económicos (Giulianotti, 2015). Na mesma perspetiva, Babiak (2010) admite que as empresas podem gerar ativos estratégicos, tais como melhoria da reputação, comprometimento dos funcionários, desenvolvimento de ambientes empresariais e institucionais da empresa e contribuição na mitigação do escrutínio negativo dos *media*. Bradish e Croni (2009) descobriram que a RSE nas equipas desportivas aumenta o *word-of-mouth* (a comunicação boca a boca) dos consumidores, bem como as suas intenções de compra. Além do mais, o alto envolvimento da comunidade permite às equipas alcançar uma ligação emocional com

o seu público, uma reputação aprimorada e uma publicidade positiva (Walker & Kent, 2009). Na mesma linha de pensamento, Roy e Graeff (2003) argumentam no seu estudo que os indivíduos são mais propensos a assistir aos jogos, a adquirir os ingressos e os artigos oficiais do clube, caso a equipa apoie instituições de beneficência da comunidade ou causas locais. De salientar ainda que o esforço das equipas desportivas, apercebido pela sociedade, aumenta a intenção de doação das comunidades, havendo um aumento na eficácia da resposta (Lee, Heinze, & Lu, 2018). Inoue, Mahan, e Kent (2013) acrescentam que os adeptos possuem elevados níveis de intenção de doação monetária no caso de os clubes desportivos demonstrarem a sua capacidade de eficácia no auxílio a causas sociais. E, por fim, Peloza e Shang (2011) mencionam que a RSE fortalece uma imagem socialmente responsável e, consequentemente, origina uma mudança de atitude por parte dos indivíduos que apoiam as ações de beneficência (Lee et al., 2018), construindo a identificação do consumidor com a empresa e as atitudes destes com ela (Pérez, Salmones, & del Bosque, 2013), melhorando as avaliações do produto da empresa (Giulianotti, 2015) , o desenvolvimento de fortes vínculos emocionais com o seu público-alvo (Babiak & Wolfe, 2009), bem como o crescimento do valor de mercado da organização e a diminuição da volatilidade do preço das ações (Luo & Bhattacharya, 2006).

Além disso, Smith e Westerbeek (2007) afirmam que as equipas desportivas são únicas devido ao interesse inerente que os jovens possuem no desporto o que, por sua vez, fortalece a compreensão cultural.

Concluindo, o desporto é um meio ideal para promover comportamentos e mudanças sociais positivas, oferecendo um potencial substancial para atividades que objetivam um retorno para a comunidade (Smith & Westerbeek, 2007).

De modo a finalizar o capítulo da RSE no desporto, serão enunciadas as limitações e problemáticas do tema.

3.3.3. LIMITAÇÕES E PROBLEMÁTICAS

A Responsabilidade Social no desporto, tal como noutros setores, enfrenta alguns problemas, nomeadamente, o real empenho e resultados das atividades sociais, bem como os benefícios tangíveis. Outra preocupação refere-se às políticas, às ações e aos níveis de apoio na RS. Um exemplo disso é o facto de as empresas e federações desportivas enfrentarem, normalmente, a possibilidade de risco para a reputação, como o abuso de colaboradores, o excesso de lucro, a poluição do ambiente e ainda alegados casos de corrupção (Giulianotti, 2015). Outra inquietação deste autor é a tentativa de uma organização de realizar ações e políticas de RS de baixo custo e a curto prazo, com o único objetivo de obter uma posição favorável no mercado e, por fim, a disponibilidade do desporto em se preocupar, discutir, analisar e investigar a RSE, de modo a desenvolver e melhorar estas duas temáticas (Giulianotti, 2015).

Sherry, Shilbury e Wood (2007) realizaram um estudo sobre o aumento da complexidade das questões éticas que afetam a gestão desportiva, tal como outros aspetos que o desporto tem em semelhança com o meio empresarial, sendo que as expetativas e os elevados valores sociais nas organizações desportivas levam a conflitos de interesses.

Ao observar o desporto, é possível verificar um investimento excessivo em gastos com transferências e salários de atletas, tal como problemas de insolvência e a tendência recorrente de gastar mais do que as possibilidades financeiras, demonstrando a necessidade de rever as responsabilidades económicas. Estas questões de gestão, transparência, processos de recrutamento e mecanismos para garantir a sustentabilidade financeira e o afastamento de lavagens de dinheiro, levaram ao aparecimento da RSE na agenda das empresas e das organizações desportivas (Breitbarth et al., 2015).

Atualmente e globalmente, e em diversos desportos, estão presentes problemas como o racismo, o suborno, o jogo ilegal, a manipulação de resultados e as más condições de trabalho, devendo haver responsabilidade das organizações neste setor (Chadwick, 2014).

A nível dos programas de RSE, no setor desportivo, existem várias limitações, nomeadamente, a falta de fundamentos metodológicos e teóricos de desenvolvimento e mensuração, a falta de integração nas estruturas locais, abordagens inadequadas de desenvolvimento pessoal e social, mudanças estruturais necessárias, sistemas de monitorização e avaliação, discursos ocidentais excluindo as "vozes" de comunidades carentes, domínio do Estado em esquemas de desenvolvimento por sociedades economicamente poderosas de países e a extensão questionável do diálogo entre doadores e recetores (Banda & Gultresa, 2015).

3.4. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Neste capítulo realizou-se um enquadramento da RS no desporto, expondo os seus fatores diferenciadores, as formas de RSE nesta área e os seus fatores críticos, concretamente, as motivações, benefícios e limitações e problemáticas. Já concluídos os benefícios e potencial da RSE neste setor, iremos para o último capítulo da revisão da literatura, da responsabilidade social no futebol, aprofundando a temática RSE na modalidade em foco.

4. RESPONSABILIDADE SOCIAL NO FUTEBOL

No próximo e último capítulo da revisão da literatura, será apresentada a relação da responsabilidade social no mundo do futebol, bem como explicada a relevância desta modalidade ser uma ferramenta de mudança na sociedade. De seguida, expõe-se a evolução da responsabilidade social no futebol, com o intuito de demonstrar a origem desta temática na modalidade e como tem progredindo esta simbiose entre ambos e as causas sociais em foco neste desporto. Por fim, são referenciadas as diversas formas de criação de valor, socialmente responsável, por meio do futebol.

Os clubes de futebol possuem uma posição privilegiada na comunidade, sendo instituições que facilmente a representam, tratando-se de um embaixador comunitário. Representam-na através dos seus resultados e das atividades fora dele, tratando-se de um veículo de identificação para os cidadãos. Os clubes de regiões, de cidades ou de comunidades atraem os corações e as mentes dos seus apoiantes, incorporando o caráter local, as tradições e o espírito que definem uma comunidade. As equipas de futebol podem ser criadas para refletir as suas ideologias, características, práticas e símbolos locais e nacionais que demonstram a sua cultura. O facto de um clube de futebol estar envolvido na comunidade proporciona uma posição privilegiada, oferecendo um poder único de envolver as pessoas e, consequentemente, criando um forte vínculo entre o clube e a sua comunidade. Tal como os adeptos demonstram o seu apoio ao clube, este também tem de retribuir com algo mais do que um jogo de futebol, oferecendo auxílio através de programas educativos, de saúde ou de inclusão social o que, por sua vez, origina o apoio às causas por parte dos adeptos (Roşca, 2011). A RS numa equipa de futebol aumenta a devoção, sendo um dos retornos para o clube, tal como o aumento da performance comercial. Deste modo, pretende-se alcançar um desenvolvimento sustentável, que ocorre em três setores: a economia, o meio ambiente e a sociedade. A RSE é parte

integrante da ética comercial de um clube de futebol, tendo como objetivo principal aumentar o seu bem-estar através do sucesso desportivo e comercial. No entanto, uma equipa não deve considerar apenas os padrões económicos e desportivos, mas também os éticos, sociais e morais. Os princípios da RS centram-se na realidade de que as empresas, tal como os clubes de futebol, devem compreender o seu impacto na sociedade e como são responsáveis por esse impacto (Walker & Parent, 2010).

No panorama desportivo, há uma "imersão" de relações sociais, tal como no conceito tradicional dos clubes, que desempenham um papel fundamental nestas relações na sociedade como, por exemplo, em Inglaterra e na Alemanha. De referir ainda alguns aspetos da gestão do futebol profissional, atualmente, segundo Breitbarth e Harris (2008): o reconhecimento, por norma contratualmente, dos *stakeholders*; o grau de transparência exigida na conduta dos seus negócios; a interação com uma diversidade de grupos da sua comunidade; e a necessidade de gerir estrategicamente os seus *stakeholders*, objetivando vantagens que o futebol possui no mercado global desportivo ao contrário de outras modalidades desportivas.

Apesar da crescente relevância, a pouca atenção direta dada à RSE na gestão desportiva não é surpreendente, devido à perceção do desporto como um passatempo, posicionado no centro da vida social e contribuindo para o benefício da sociedade devido a políticas direcionadas à inclusão do desporto (Green, 2006). O futebol masculino profissional é uma indústria mundial de milhares de milhões de dólares em direitos de transmissão, *merchandising* e patrocínios, dependendo de capital financeiro, humano e social. Embora o futebol toque de forma única o dia-a-dia das pessoas, os clubes profissionais são semelhantes a qualquer outra empresa multinacional de médio porte contendo ativos tangíveis, financeiros e intangíveis, geridos e comercializados. Deste modo, a sua gestão e governação não devem ser tratadas de modo diferente (Morrow, 2003), o que nos remete também para as suas responsabilidades.

Os clubes de futebol possuem uma diversidade de recursos, o que os coloca em vantagem na execução da sua RS. Estes recursos envolvem recursos económicos, como a capacidade em alcançar públicos-alvo, incluindo comunidades diversas e isoladas; recursos políticos, capacitando a construção de pontes ou o alcance de decisores relevantes; recursos integrativos, como a oportunidade de alterar a imagem empresarial ou ser uma plataforma de integração social; recursos éticos, como os atributos positivos gerais do desporto ou a sua capacidade em termos de ética e valores; e, por fim, recursos emocionais, como questões de saúde ou a atração emocional da modalidade (Breitbarth, Hovemann, & Walzel, 2011). Já Kolyperas, Anagnostopoulos & Sparks (2016) dividem a diversidade de recursos de um clube de futebol em recursos do operando (tangíveis) e do operador (intangíveis). Os recursos do operando incluem o estádio, as infraestruturas e a localização, os consumidores, os sistemas de gestão, o sucesso e a performance, os recursos humanos, as marcas registadas, os direitos televisivos e os parceiros. Os recursos do operador incluem o cenário

desportivo (por exemplo, as redes sociais e os passeios virtuais), o cenário dos fãs (por exemplo, os rituais e as subculturas), a cultura e o património do clube, o desempenho social, o património e a nostalgia, os ativos intelectuais, as associações positivas de saúde, a presença global da marca e os beneficiários.

Em seguida, iremos observar a evolução e a introdução da RSE no futebol até aos dias de hoje.

4.1. EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO FUTEBOL

A RS está presente no futebol desde o século XIX, através de decisões éticas, embora nessa época não se abordasse esta temática. Os primeiros clubes da sociedade inglesa e, mais tarde, da Europa foram fundados por igrejas, empresas, bares ou escolas públicas. No caso das igrejas, o futebol era fundamental para auxiliar os jovens sem abrigo, que assim saíram das ruas, receberam comida e a oportunidade de ter uma vida socialmente ativa, praticando com outros jovens, integrando um grupo, e aprendendo a ler e escrever (Walters & Chadwick, 2009; Roşca, 2011).

Noutro contexto, o seio empresarial inglês, na era da Revolução Industrial britânica, enfrentou momentos difíceis. Os trabalhadores tinham pouco tempo pessoal devido ao excesso de trabalho e, como passatempo, um elevado consumo de álcool nas tabernas. As empresas, ao compreenderem o perigo, recorreram à criação de um clube de futebol para o reaproveitamento dos tempos livres, o que ocorreu, e também originou um aumento da capacidade produtiva dos funcionários. Tal como, um pouco mais tarde, aconteceu em diversos *pubs*, instituições da sociedade das quais também surgiram diversos clubes de futebol (T. Mason, 1980).

Já numa época em que a RS é conhecida e desenvolvida, a sua evolução dentro de um clube de futebol envolve a passagem de várias fases, nomeadamente, o voluntariado, a regulação, a socialização, a introdução, a separação e a integração. Inicialmente, a RS advém de atividades realizadas por voluntários, interligadas com a história e hábitos do clube, como doações e iniciativas lideradas por adeptos (Walters & Tacon, 2010). Já a regulação surge mais tarde, referindo-se à formalização das práticas de RSE como um dever interno, destinadas às empresas, como é o caso das organizações do futebol, principalmente, nas questões económicas e jurídicas das atividades e das operações dos clubes (Kolyperas, Morrow, & Sparks, 2015). A socialização tem origem no crescimento do clube de futebol, que é percecionado pelas organizações externas como um estímulo à colaboração, sendo que a disponibilidade do público local, comercial e social é evidente (Walters & Chadwick, 2009). Por outro lado, também há pressões da comunicação social e dos adeptos, o que introduz cada vez mais a RS nos clubes. Na introdução desta temática, após a compreensão dos seus benefícios, o clube empenha-se em estabelecer novas estruturas economicamente viáveis para realizar ações socialmente responsáveis, com o intuito de se direcionar para um desenvolvimento sustentável.

Nesta fase, a RSE encontra-se próxima da agenda de negócios, tendo objetivos e padrões de práticas a serem cumpridos. A separação é já uma fase avançada, na qual o clube cria uma organização separada do clube, normalmente sem fins lucrativos, para onde transfere as responsabilidades sociais empresariais, objetivando um aumento de capacidade no trabalho comunitário. Nesta fase, a RSE torna-se proactiva, assumindo objetivos próprios, visões e uma orientação a longo prazo (Anagnostopoulos & Shilbury, 2013). Embora a separação beneficie a forma como a RS era gerida pelos clubes de futebol, Kolyperas et al. (2015) identificaram baixos níveis de integração entre a fundação e a organização principal do futebol, limitando o potencial de desenvolvimento adicional. Por fim, embora esteja ao cargo de uma estrutura independente, a integração requer uma orientação estratégica da RSE, de modo a estar presente em todos os níveis das operações de um clube de futebol (Kolyperas & Sparks, 2011). Deste modo, é percetível observar a integração dos objetivos da RS noutros objetivos de negócio dos clubes de futebol, finalizando o desenvolvimento da temática (Kolyperas et al., 2015).

4.2. CAUSAS SOCIAIS NA MODALIDADE

Segundo Fifka e Jaeger (2018), as questões relacionadas com a RSE no futebol separam-se em seis categorias:

- "Comunidades: atividades de beneficência, parcerias de RSE, parcerias sociais, de saúde, de educação, de inclusão social, de promoção da paz, de anti discriminação, de integração social, de educação, de habitação, de pobreza, de desnutrição, de desportos para deficientes, de participação, de inclusão, de atividades de aprendizagem, oferecendo educação e emprego aos jovens, promovendo um estilo de vida saudável, e programas de saúde mental";

- Capital humano: eventos sociais para funcionários, programas de treino e desenvolvimento de funcionários, emprego de idosos e pessoas com deficiências, proporcionando um bom equilíbrio entre a vida profissional e familiar, emprego familiar, políticas de igualdade de oportunidades de emprego, políticas de discriminação e envolvimento de funcionários em atividades comunitárias;

- Fãs e membros: diálogo com os fãs, preço justo dos ingressos e envolvimento dos fãs nas estruturas de governação, ação contra a violência, as drogas, o abuso, o vandalismo, o apoio a espetadores com deficiências, preservação da história e tradição;

- O ambiente comercial: imagem, reputação, valor da marca, gestão de riscos, eficiência de recursos, acesso a capital, motivação dos funcionários, inovação e acesso a novos mercados, melhoria de estruturas de governação subdesenvolvidas, ação contra *doping* financeiro e

instabilidade financeira, desafios de comercialização no futebol, reportagens negativas dos *media;*

- Conformidade: falta de transparência e corrupção, prestação de contas, *doping*, manipulação de resultados, conformidade com a legislação da UE, conformidade com órgãos governamentais;

- O ambiente ecológico: esquemas de reciclagem, minimização de resíduos, investimento em tecnologia ambiental, participação em organizações ambientais, prevenção de poluição, compensação de carbono, uso de energia de recursos renováveis, certificação ambiental, incentivo ao transporte de massas para os participantes de jogos, implementação de sistemas de gestão ambiental, projeto do estádio pró-ambiental.

Após a identificação e estabelecimento de prioridades dos *stakeholders* e dos problemas, é preciso abordar o estabelecimento de uma visão e definição de trabalho para a RS. Além disso, o *status quo* da RSE deve ser avaliado, o que inclui auditar normas, padrões e práticas atuais, bem como comparar concorrentes.

Liu, Wilson, Plumley e Chen (2018), abordando as iniciativas solidárias, salientam a importância do futebol nas áreas da educação, do desenvolvimento da juventude, do desenvolvimento comunitário e da saúde, referindo ainda a consciencialização dos clubes, que se centram em questões como a educação de jovens, o treino de jovens jogadores, a inclusão social e a igualdade de género e das etnias. Para Blumrodt e Desbordes (2013), o compromisso dos clubes desportivos nas responsabilidades sociais centra-se nas questões ambientais, legais, sociais e noutras preocupações relevantes dos negócios. Walters e Chadwick (2009) caracterizaram o futebol como um veículo relevante para contribuir para questões como o crime, a educação, o desenvolvimento desportivo, o uso indevido de substâncias, a promoção da saúde, a inclusão social, a integração comunitária e a segurança da comunidade.

Por fim, iremos para o último subcapítulo da revisão da literatura, a criação de valor no futebol através da responsabilidade social empresarial.

4.3. CRIAÇÃO DE VALOR NO FUTEBOL ATRAVÉS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Segundo Kolyperas, Morrow e Sparks (2015), a decisão em integrar a RSE nos clube de futebol resulta numa intensificação da procura das partes interessadas, como a atenção dos *media* e o maior interesse dos adeptos nas causas sociais; o aumento da consciencialização dos seus benefícios, a capacidade de unir os negócios, o aumento do valor da marca, o aumento de oportunidades, os

benefícios fiscais e o financiamento disponível como fatores adicionais que direcionaram os esforços para a RSE. Paine (2003) acrescenta ainda a gestão de riscos, a relevância institucional, o funcionamento organizacional, o posicionamento no mercado e as premissas éticas como os principais motivos de envolvimento de RSE. E ainda, Weber (2008) salienta os benefícios da RSE no futebol, sendo estes o melhoramento da imagem, a reputação e o valor da marca, a gestão de riscos, a eficiência de recursos, o acesso a capital financeiro, o aumento da motivação dos colaboradores e da sua atração, a inovação, o acesso a novos mercados, o poder em contrariar a pressão política, legislativa e reguladora, a construção de confiança e a legitimação, construção e manutenção das relações com os *stakeholders* e parceiros e, por fim, a transmissão de valores culturais e organizacionais.

De acordo Breitbarth e Harris (2008), os clubes, as ligas e os órgãos do futebol profissional podem criar diversos valores acrescidos como os valores humanitários, financeiros, da cultura e de garantia, devido ao conjunto de partes interessadas como instituições supranacionais – as Nações Unidas, a OCDE, a UE; instituições comerciais como os *media*, os patrocinadores, os acionistas e as comunidades locais. Esta criação entre *stakeholders* pode originar benefícios para os clubes, tais como o aumento da participação no futebol, a relevância institucional, as vantagens financeiras e as estratégicas e um maior nível de capacidade competitiva. Walters e Chadwick (2009) identificam seis benefícios estratégicos que os clubes de futebol podem obter: suavização de tensões comerciais e comunitárias, gestão da reputação, construção da marca, parcerias com autoridades locais, parcerias comerciais e identificação de jogadores. Ainda na abordagem estratégica, Breitbarth e Harris (2008) referenciam que a adoção de RSE no futebol surge também da necessidade de obtenção de lucro através de atividades comerciais, da competitividade com outros desportos ou formas de entretenimento, aumento de participação no jogo para sustentar o seu futuro e alcançar relevância institucional objetivando o impacto nas regulamentações e ações governamentais. Oughton (2004) e Tacon (2007) concluíram que o crescimento da comercialização no futebol profissional nas últimas décadas originou um aumento do risco da indústria futebolística. Simultaneamente, novos modelos de parcerias e espaços públicos pelo Estado oferecem oportunidades consideráveis que beneficiam a adoção de modelos de negócios sustentáveis e integram a RSE num planeamento a longo prazo (Oughton, Mills, McClean, & Hunt, 2003). Assim, o futebol possibilita a criação de valor para os seus *stakeholders* externos e posiciona-se como um agente social, económico e político relevante e influente. Conceptualmente, é percetível observar quatro áreas distintas: o futebol como agente na criação de valor humano, apoiando, por exemplo, organizações supranacionais na construção de nações e esforços que aumentem a qualidade de vida; o futebol como agente comercial, criando valor financeiro para outras indústrias, por exemplo, a indústria de roupas desportivas; o futebol como agente social, que promove o valor cultural como, por exemplo, a identificação social e pessoal; e, por fim, e principalmente, a capacidade do jogo em atuar como meio de conexão de entidades

comerciais e políticas com as pessoas, tais como campanhas de marketing social e apoio às infraestruturas do futebol (Breitbarth & Harris, 2008).

A gestão desportiva consegue captar oportunidades para o desenvolvimento do jogo, num sentido económico, cultural, humanitário e integrador. Estas quatro áreas mostram as possibilidades estratégicas decorrentes do crescimento da RSE noutras indústrias, como no futebol, que é um grande beneficiário de doações, apoios dos patrocinadores, apoio governamental, investimento em campanhas sociais e voluntariado. Ou seja, os clubes, ligas e órgãos gerem estrategicamente com o intuito de aumentar a competitividade da modalidade em relação a outros desportos no mercado comercial e no âmbito político através da sua forte e distinta relevância na sociedade. O peso potencial deste desporto é evidente, o futebol profissional é percecionado e observado como um embaixador no processo de integração da União Europeia (Forster & Pope, 2004).

Ao introduzirem a RSE nos clubes de futebol, estes levam em consideração a sua responsabilidade nas operações comerciais, tentando abordar certas causas nas comunidades: resolução de conflitos e entendimento intercultural, construção de infraestruturas físicas, sociais e desportivas, fortalecimento, impacto direto na saúde física e psicológica, bem como no bem-estar geral e no desenvolvimento económico e alívio da pobreza (Levermore, 2008).

4.4. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Em suma, o desporto e o futebol partilham valores com a responsabilidade social e, através desta, envolvem-se com a comunidade, contribuindo para uma melhor qualidade de vida e potencializando o seu desenvolvimento sustentável, embora haja outros objetivos que se restringem aos interesses da organização, como o reforço da reputação, o aumento do relacionamento com consumidores e o posicionamento da marca na mente do consumidor.

Esta secção é relevante no presente estudo para se entender a relação entre a responsabilidade social e o futebol, e também o que é possível alcançar através deles. Neste capítulo realizou-se o enquadramento da temática no futebol, uma descrição da evolução da RS no futebol, das causas sociais na modalidade e a criação de valor no futebol. No próximo capítulo descreve-se a metodologia adotada, tendo em vista a realização do presente plano estratégico de responsabilidade social.

5. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos nesta investigação foi adotada uma metodologia qualitativa para concretizar um plano estratégico de responsabilidade social para um clube desportivo, concretamente o Rio Ave Futebol Clube.

Este relatório apresenta um estudo de caso, sendo que esta pesquisa pode envolver um ou mais casos dentro de um contexto ou cenário contemporâneo da vida real, podendo a entidade em estudo ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, uma comunidade ou até mesmo um projeto específico (Yin, 2014), por meio de uma recolha detalhada de dados de diversas fontes de informação como observação, entrevistas, entre outros (Creswell & Poth, 2018).

Neste caso, trata-se da responsabilidade social do Rio Ave Futebol Clube, estando este setor do clube em estudo, sendo necessário a recolha de dados através de entrevistas, análise documental e inquérito direcionado a colaboradores, adeptos e sócios, poder local, parceiros e associação Abraço. Deste modo, será possível realizar um plano estratégico de responsabilidade social com o objetivo de criar as linhas orientadoras de responsabilidade social empresarial, como a estratégia e suas ações operacionais de RSE para o RAFC.

De seguida, e antes das recolhas de dados anteriormente mencionadas, é realizada uma breve caracterização do clube em estudo, sendo ainda apresentados os objetivos deste plano, os métodos e, por fim, as técnicas de recolhas de dados recorridas.

5.1. O CASO: RIO AVE FUTEBOL CLUBE

É relevante referir que este relatório está enquadrado num estágio realizado no Rio Ave Futebol Clube, sendo necessário conhecer a história do mesmo. O RAFC nasceu em 1939, no município de Vila do Conde, com o intuito de dinamizar a comunidade local, obter grandes êxitos e elevar o nome da cidade.

5.1.1. HISTÓRIA DO CLUBE

No dia 10 de maio de 1939, um grupo de sete amigos deu início à criação deste clube histórico, que faz parte da história do futebol português e que também já deixou a sua marca na Europa.

Até à época 1978/1979, o clube conquistou vários títulos e subidas de divisão no futebol. Em 2007/2008 o RAFC consolidou-se no principal escalão do futebol português onde se encontra há onze épocas consecutivas. As várias subidas de divisões nacionais obrigaram o clube a encontrar um local que cumprisse as condições impostas pela lei, mudando-se para junto dos Arcos.

Figura 1 - Estádio dos Arcos (autoria própria)

A presença na final da Taça de Portugal em 2013/2014 deu-lhe a oportunidade de se apurar para a Liga Europa, feito que acarretou responsabilidades acrescidas devido ao cumprimento do caderno de encargos da UEFA. Assim, foi obrigado a realizar obras no estádio em tempo recorde. Estas exigências obrigaram a alterações nas instalações, bem como no paradigma e na mentalidade para a época 2014/2015 e seguintes. O clube está atualmente a melhorar as condições do estádio através da manutenção da cobertura da bancada poente, da construção de novos balneários e gabinetes de apoio destinados ao departamento logístico até à época 2020/2021. A médio prazo, pretende-se construir a bancada nascente e revitalizar a sede do clube (Rio Ave Futebol Clube, 2019a).

O RAFC tem o objetivo de formar atletas, sendo um clube certificado pela Federação Portuguesa de Futebol como entidade formadora e uma referência no panorama nacional. Atualmente, o clube alberga cerca de 600 atletas, dispõe de uma Escola de Lazer direcionada para crianças, com 18 equipas de competição desde os escalões sub-7 até aos sub-19 e está representado nos campeonatos nacionais de iniciados, juvenis e juniores, participando nas fases finais dos mesmos.

Figura 2 - Formação do Rio Ave Futebol Clube (autoria: RAFC)

O RAFC também dispõe de futebol feminino, no escalão sénior, e outras modalidades, como a recente equipa no *eSports* e o futsal masculino. Nesta última modalidade está representado nos escalões de iniciados, juvenis, juniores e seniores (Rio Ave Futebol Clube, 2019a).

O clube dispõe de oitenta e sete colaboradores distribuídos pelos seguintes quinze departamentos: o administrativo-financeiro, comunicação, marketing, futebol sénior, colaboradores do futebol sénior, jogadores do futebol sénior, treinadores do futebol sénior, colaboradores do futebol sub-23, jogadores do futebol sub-23, *scouting* do futebol sub-23, treinadores do futebol sub-23, colaboradores do futebol de formação, departamento médico, departamento de património e manutenção e o departamento de planeamento e relações externas. É de referir que estes são os colaboradores efetivos, tendo o clube outros colaboradores que prestam serviços em dias de jogo, bem como colaboradores voluntários nas mais diversas áreas do RAFC.

Relativamente à sua massa associativa, o clube realizou na presente época, 2019/2020, uma renumeração tendo atualmente cerca de 4000 sócios.

Já compreendidas as características e a história do clube desportivo onde decorreu o estágio, é altura de entender quais são os objetivos a atingir, bem como compreender a metodologia escolhida, com base nos objetivos delineados para a presente investigação.

5.2. OBJETIVOS

Este relatório tem como objetivo geral realizar um plano estratégico de responsabilidade social para o RAFC. Para atingir este objetivo, será necessário desenvolver um diagnóstico de RS do clube,

realizar um *benchmarking* de RSE nos clubes desportivos, ligas desportivas e demais organizações relevantes e definir a orientação estratégica e operacional.

5.3. MÉTODOS

A metodologia é o conjunto de atividades organizadas e racionais que possibilitam alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – delineando a direção a ser seguida, detetando erros e, assim, auxiliando o investigador. Nesta fase, deve-se responder às perguntas: c*omo?, com quê?*, *onde? e quanto?* (Marconi & Lakatos, 2007). Para o desenvolvimento do plano estratégico de responsabilidade social no RAFC, a metodologia estabelecida é qualitativa, a qual irá auxiliar na obtenção dos objetivos definidos.

Neste estudo de caso, a pesquisa é qualitativa, devido à natureza exploratória da investigação, sendo necessário compreender a problemática em investigação, a responsabilidade social do RAFC, recorrendo a informações interpretativas e abordando grupos de indivíduos, tais como adeptos, colaboradores do clube e poder local, na recolha de dados e em busca de uma solução que originará o plano estratégico de responsabilidade social.

5.4. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

No presente estudo, para alcançar os objetivos, recorreu-se a vários públicos-alvo, à população em estudo e às seguintes técnicas: as entrevistas semiestruturadas, os inquéritos e a análise documental.

No caso do inquérito, este foi direcionado aos adeptos e sócios, aos colaboradores, à Câmara Municipal e à Junta de Freguesia de Vila do Conde (Poder Local). É possível consultar estes inquéritos nos *Anexos A, B* e *C*, respetivamente. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas ao Diretor Geral do RAFC, ao Diretor de Marketing do RAFC e a um representante da Associação Abraço que, na presente época (2019-2020), possui uma parceria social com o clube. Os guiões destas entrevistas encontram-se nos *Anexos D* e *E*.

Ambas as técnicas tiveram como objetivos o desenvolvimento de um diagnóstico de RS e a elaboração de um plano estratégico e operacional de RS. Deste modo, pretendeu-se entender a visão dos dirigentes sobre a RS no clube e o processo e resultado da parceria com a Associação Abraço. Por fim, a análise documental incidiu em documentos do clube e dos seus "concorrentes", para realizar uma recolha de todas as atividades e ações de RS no clube, bem como de outros clubes ou federações desportivas, o que facilitará o processo de *benchmarking* posterior. De destacar que estas informações estão sintetizadas adiante na tabela número um.

A entrevista é considerada uma interação social com base numa conversa, e é nela que o conhecimento é construído pelo diálogo entre o entrevistador e o entrevistado. Pretende

compreender o ponto de vista dos sujeitos sobre um determinado tema, pelo que é necessário escolher convenientemente o entrevistado e as questões a colocar-lhe com base nos objetivos do estudo (Creswell & Poth, 2018). Neste estudo de caso foram realizadas entrevistas semiestruturadas, cuja utilização tem atraído o interesse dos investigadores, devido à expetativa de que, provavelmente, as perspetivas dos entrevistados sejam expressas numa entrevista planeada e aberta, como é o caso, em vez de numa entrevista padronizada ou até um questionário (Flick, 2004).

No caso do inquérito, este disponibiliza a recolha de informações através da intervenção direta a um ou mais indivíduos, recorrendo a diversas questões dispostas numa ordem lógica, podendo ser realizado por forma escrita ou oral (Tuckman, 2000). De referir que se trata de uma técnica quantitativa, embora possa estar enquadrada numa abordagem qualitativa, visto ser relevante para o presente estudo. Finalizando as técnicas recorridas, a análise documental é um processo ou um conjunto de processos, objetivando a análise e a representação de documentos, sintetizados, permitindo a elaboração de um documento secundário com dados ou informações pertinentes sobre o tema em estudo (Bardin, 1977).

5.5. POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

Como já referido, a população e as técnicas de recolha de dados foram selecionadas tendo em conta os objetivos delineados. Realizou-se um inquérito adaptado e direcionado a cada um dos públicos, nomeadamente, aos adeptos e sócios, aos colaboradores e a um representante da Câmara Municipal e da Junta de Freguesia de Vila do Conde (Poder Local). Também é parte integrante desta população o Diretor Geral e Diretor de Marketing do clube e um representante da Associação Abraço, os quais foram entrevistados no presente estudo. Todas estas análises foram realizadas para desenvolver um diagnóstico de RS do RAFC.

Quanto aos inquéritos aos sócios e adeptos, ao Poder Local e aos colaboradores do RAFC estamos perante amostragens não-probabilísticas e, concretamente, uma amostragem por conveniência, visto que os elementos da população foram selecionados tendo em conta a relevância do seu *input* no estudo e a sua disponibilidade. Estes elementos referidos são: um representante da Junta de Freguesia de Vila do Conde, um da Câmara Municipal de Vila do Conde, um da Associação Abraço, o Diretor Geral e o Diretor de Marketing do clube, os sócios e adeptos do clube e, por fim, os colaboradores dos diversos departamentos do RAFC que se disponibilizaram para a participação do estudo.

5.5.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

No dia 14 de fevereiro, realizaram-se no estádio do clube, duas entrevistas aos dirigentes que têm maior contacto com a responsabilidade social do clube, neste caso Marco Carvalho, Diretor Geral, e

Nuno Santos, Diretor de Marketing, visto ser este o departamento encarregue de realizar as iniciativas desta área do RAFC. É de salientar que a entrevista ao Diretor Geral do RAFC foi fundamental, na medida em que o primeiro passo para uma análise da responsabilidade social e para um desenvolvimento de uma estratégia de RS dentro de uma organização é o envolvimento da gestão de topo nestes processos. Também foi realizada uma entrevista a Pedro Morais, representante da Associação Abraço, no dia 9 de Março através de chamada telefónica, para averiguar a origem, o seguimento e os resultados da parceria social com o clube.

O inquérito direcionado aos colaboradores foi respondido por oito dos oitenta e sete colaboradores do clube, pertencendo ao departamento de Observação, Comunicação, *Marketing* e Administração, sendo cinco do sexo masculino e três do sexo feminino. É de referir que esta recolha de dados decorreu durante todo o mês de Março via *online* por meio do *software* Google denominado *Google Forms*.

Já os inquéritos direcionados ao Poder Local e aos *stakeholders s* externos foram realizados por um representante da Junta de Freguesia de Vila do Conde, do sexo masculino com 37 anos e outro da Câmara Municipal de Vila do Conde, também do sexo masculino com 53 anos, para compreender o seu conhecimento sobre a responsabilidade social, as atividades socialmente responsáveis do RAFC e a possibilidade de estes sugerirem melhorias desta temática no clube. A recolha destes dados também foi realizada via *online* por meio do *software Google Forms,* durante o mês de Março.

Por fim, o inquérito realizado aos adeptos foi respondido por 32 adeptos e sócios do RAFC, com idades compreendidas entre os 15 e os 54 anos, sendo esta amostra constituída por 29 indivíduos do sexo masculino e 3 do sexo feminino. É de referir que a recolha deste inquérito decorreu no dia 29 de fevereiro, momentos antes do jogo entre o Rio Ave Futebol Clube e Belenenses, SAD.

Apresenta-se na Tabela 1 a síntese da metodologia e técnicas de recolha de dados do estudo, sendo estas necessárias para a realização de um diagnóstico de RS. O diagnóstico num plano estratégico é fundamental para poder analisar e avaliar, neste caso, a responsabilidade social do RAFC, sendo para tal necessário ouvir as diversas opiniões dos principais *stakeholders* do clube.

Tabela 1 - Metodologia e Técnicas de recolha de dados da Investigação

Objetivo	Técnica de Recolha de Dados	Objetivos das técnicas adotadas à amostra	Amostra
Desenvolver um diagnóstico de RS do RAFC	Inquérito	Compreender a sua visão sobre RS, a importância da RS no futebol, as atividades de RS do clube relevantes e possíveis melhorias da RS do RAFC	Adeptos e Sócios (*Anexo A*)
		Perceber a sua visão sobre RS, as atividades de RS, nas suas diversas dimensões, do clube, a preocupação do RAFC com os seus colaboradores e as suas necessidades	Colaboradores (*Anexo B*)
		Entender a sua visão sobre RS, a importância da RS no futebol, o impacto e a notoriedade das iniciativas de RS do RAFC, a ligação do clube com a comunidade e a disponibilidade em cooperar em iniciativas de RS com o RAFC	Representante da Junta de Freguesia (*Anexo C*)
			Representante da Câmara Municipal (*Anexo C*)
	Entrevista Semiestruturada	Compreender a sua visão sobre RS, a importância da RS no futebol, as atividades desenvolvidas no projeto Rio Ave Social, quais as ambições do clube a nível estratégico, interno e externo e possíveis melhorias	Diretor Geral RAFC (*Anexo D*)
			Diretor de Marketing RAFC (*Anexo D*)
		Entender toda a dinâmica da parceria social entre a Associação Abraço e o RAFC e seus resultados	Associação Abraço (*Anexo E*)
Benchmarking sobre RS nos clubes desportivos	Análise Documental	Recolher as melhores práticas de RS de clubes e federações desportivas, mais concretamente, no futebol	Clubes desportivos escolhidos

5.5.2. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Neste capítulo abordou-se teoricamente a metodologia adotada, a qualitativa, devido à problemática em causa, a realização de um plano estratégico de responsabilidade social do RAFC, constituindo assim um estudo de caso. Para ser possível a realização deste plano, explicamos teoricamente as técnicas de recolha de dados realizadas no próximo capítulo, ou seja, entrevistas semiestruturadas, inquérito e *benchmarking*. Neste capítulo também é exposta uma breve caracterização do clube em causa, os objetivos deste relatório, a população e a amostragem em estudo e, por fim, a caracterização da amostra.

6. DIAGNÓSTICO

Para realizar uma análise detalhada com informações essenciais para a estratégia e suas ações é necessário realizar um diagnóstico à RS, ao meio interno e externo da organização.

6.1. ANÁLISE DA ATUAL RESPONSABILIDADE SOCIAL DO CLUBE

A análise da responsabilidade social do Rio Ave Futebol Clube é essencial para concretizar o plano estratégico de RS do clube, pelo que foi necessário realizar uma entrevista ao Diretor de Marketing do RAFC, outra ao Diretor Geral do RAFC e a um representante da Associação Abraço, com a qual o clube tem, nesta época de 2019/2020, uma parceria social. Devido à necessidade de envolver os principais *stakeholders* nos objetivos e nas análises das organizações, também se realizaram inquéritos direcionados aos adeptos e sócios, aos colaboradores e ao Poder Local, para conseguir analisar globalmente a RS do RAFC. Realizou-se igualmente um *benchmarking* de outros clubes desportivos, para poder comparar o clube em estudo com outros que são exemplos no setor, e assim identificar bons processos, modelos, técnicas e outras sugestões que possam melhorar a RS do RAFC. É de referir que a recolha de dados decorreu entre fevereiro e março pelo que, dado o aparecimento do novo coronavírus, e da pandemia de Covid19, não foi possível realizar o número de inquéritos inicialmente previsto.

6.1.1. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas iniciaram-se no dia 14 de fevereiro, tendo a primeira sido com o Diretor de Marketing do RAFC, Nuno Santos, com o intuito de compreender a sua visão sobre responsabilidade social e recolher informações sobre a RS no clube, a nível estratégico, interno e externo, abordando temas como adeptos, comunidade, ambiente. O entrevistado entende por responsabilidade social o esforço "*que as empresas ou associações podem realizar para ajudar o meio onde estão inseridas com atividades de criação de valor para pessoas necessitadas e não só, basicamente criar o bem-estar na sociedade*", sendo esta uma

visão redutora e unicamente centrada na dimensão social externa, tal como tem sido a atuação do clube. A responsabilidade social do clube está a cargo do Departamento de Marketing, não havendo ninguém especializado no clube para esta área, nem um plano estratégico de RS ou plano de ações, embora Nuno Santos tenha referido que a parceria social com a Associação Abraço para a presente época desportiva 2019/2020 sofreu uma planificação prévia por ambas as organizações. Em relação às ações do clube, estas vão-se desenvolvendo ao longo do tempo e frequentemente em datas marcantes como o Natal, o Dia Mundial do Cancro, entre outros.

De forma reativa, o RAFC também participa e realiza iniciativas propostas por outras organizações e, especialmente, pela Fundação do Futebol e pela fundação da Liga Portuguesa de Futebol Profissional a qual, em conjunto com os clubes da primeira e segunda Liga de Futebol, concretizam ações socialmente responsáveis, com base num planeamento anual dessa entidade.

O Diretor de Marketing caracteriza o RAFC como um clube proactivo, devido à realização de campanhas e ações que partem da sua iniciativa, bem como um clube reativo por acederem a imensos pedidos ao longo da época, como leilões de camisolas para causas solidárias, angariação de fundos através de caminhadas solidárias, entre outros. Também referiu que o clube não tem nenhuma estratégia, nem objetivos e KPIs definidos, nem áreas de atuação específicas, tendo como preocupação colmatar problemas da sua envolvência, nomeadamente em Vila do Conde, dando prioridade a ações para as crianças, o seu público-alvo, com os meios disponíveis. Embora o clube deseje apoiar a sua comunidade, a ausência de uma planificação prévia da atuação de RS do RAFC resulta em ações desconcertadas, sem possibilidade de avaliar o seu impacto, resultados e possíveis melhorias da atuação da organização. O entrevistado menciona que nos últimos anos têm sido desenvolvidas ações de responsabilidade social, pelo que o projeto Rio Ave Social foi um modo de aglomerá-las e dar um nome ao mesmo. As ações também criam valor para o clube, constituindo estes os benefícios, como a nível de imagem, reputação e valor da marca em que, por vezes, estes fatores são decisórios e importantes em certas situações. Segundo Nuno Santos, a limitação principal da RS no RAFC é a falta de recursos humanos, dado que apenas é possível prescindir de uma pessoa a tempo parcial, o que leva a ser mais reativo que proactivo. As motivações da RS do clube baseiam-se em ajudar a comunidade em que está inserido, embora reconheça que a falta de recursos humanos, a inexistência de orçamentos por departamentos e a existência de uma aprovação projeto-a-projeto, torna mais complicada e demorada a ativação deste setor no clube.

Relativamente às atividades de RS, estas são unicamente direcionadas para o exterior, ainda que internamente já se tenham realizado formações necessárias e obrigatórias. Embora no exterior o RAFC nunca tenha concretizado ações para sócios e adeptos, uma ideia de que o inquirido mostrou interesse, reconhecendo necessitar de uma rede de voluntários para colaborar em atividades e campanhas socialmente responsáveis e aumentar o número destas anualmente.

Para o Diretor de Marketing, o clube possui na comunidade um papel de exemplo, além de recreativo, pois é o principal embaixador da comunidade de Vila do Conde, sendo este um dos motivos que direcionam várias iniciativas para a comunidade como a distribuição de cabazes de Natal, as habituais visitas às escolas e centros comunitários, entre outras ações.

A única parceria social realizada foi com a Associação Abraço, na presente época, motivada pela necessidade de dar o exemplo e por haver espaço publicitário que não podia ser monetizado. O RAFC decidiu concentrar-se numa determinada causa, escolhendo este ano a causa do HIV e esta organização. O clube pretende, todos os anos, direcionar para outras causas e firmar parcerias com outras associações.

As ações socialmente responsáveis são focadas nas pessoas e não no meio ambiente ainda que, a nível interno, seja realizada reciclagem unicamente no Departamento de Comunicação e Marketing por iniciativa própria, pelo que seria interessante explorar a dimensão ambiental, mais concretamente, por meio de limpeza de florestas ou do oceano, devido aos quilómetros de costa que possui Vila do Conde, bem como o apoio à comunidade local.

Por fim, o entrevistado admite que o ideal seria realizar várias alterações na área de RS do RAFC, embora devido às limitações do clube seja impossível, ainda que haja espaço para melhorar "*e, no fundo, tornar a RS uma área no clube tão importante como todas as outras*".

Após esta entrevista, também foi realizada outra, neste caso, ao Diretor Geral do RAFC, Marco Carvalho, com os mesmos objetivos que a entrevista anterior. O entrevistado caracteriza a RS como o "*papel ativo para o bem da comunidade no que concerne ao bem-estar de todo os que rodeiam e dos que necessitam*", tal como anteriormente, esta é uma visão redutora e centrada na dimensão social externa. Em relação à responsabilidade social do clube, indica que toda a estrutura do clube fornece sugestões para estas ações e, por isso, tem conhecimento delas. O departamento de marketing e comunicação recebe os pedidos de apoio e também está encarregada da realização destas iniciativas. Marco Carvalho indica que, embora não tenha um plano de ações, nem áreas de atuação específicas, vincou a vontade do clube em realizar ações solidárias. O Diretor Geral do clube também refere que o Rio Ave Social nasceu em 2015, de uma estratégia traçada "*para que o clube coloque a responsabilidade social como um dos principais pilares da sua existência*" e também pela "*necessidade do clube transpor as quatro linhas e a sua vocação desportiva, usando-se dela para atingir a consciência das pessoas*", sendo esta a sua verdadeira motivação em realizar ações de RS. Este projeto não tem um público-alvo, indicando-nos que já auxiliaram pessoas de todas as faixas etárias, "*desde situações financeiras difíceis a doenças terminais, necessidades prementes a apenas companhia e gestos de solidariedade, mais banais e circunstanciais*". Embora este tenha indicado que o projeto social do clube possua uma estratégia, tal não se demonstra, ainda que o clube realize várias iniciativas proactivamente e reactivamente nesta área.

O entrevistado admite que o clube ao realizar estas ações não procura benefícios como melhoramento da imagem, reputação ou valor da marca, "*mas quem tem uma atitude e consciência social, acaba sempre por ter mais atenções e ser o centro de atenções dos media, por exemplo. Daí querermos servir de exemplo para a comunidade, para que esta nos veja e siga este exemplo*". Relativamente às limitações da RS do RAFC, admite que estas existem, nomeadamente a nível financeiro, a nível organizacional, pela metodologia de trabalho da própria estrutura e também porque algumas associações solidárias colocam entraves na realização de certos projetos. Já ao nível da RS interna, o entrevistado admite que realizaram alguns projetos unicamente "*para benefício, alerta ou solidariedade com algum elemento da estrutura, em particular*".

De acordo com Marco Carvalho, neste momento e nos últimos 15 anos, o RAFC é o maior e principal embaixador do concelho de Vila do Conde em termos desportivos e enquanto marca, pelos seus feitos desportivos em Portugal e na Europa, sendo que, a nível externo, se focam na realização de ações com a comunidade local. Ao ser questionado sobre a parceria com a Associação Abraço, refere que teve origem numa "*livre iniciativa do clube na sua atitude de proactividade para com a solidariedade de procurarmos servir de veículo a uma instituição de solidariedade*" e também "*porque a luta contra a SIDA é no presente uma das que mais necessita de apoio e esclarecimento para quebrar tabus*". Refere ainda que o clube procura sempre os temas mais necessários na atualidade, a nível nacional e local, como é o caso da prevenção e luta contra doenças que mais infligem a sociedade, quer nos fatores sociais mais preocupantes, como a pobreza. Admite que o ambiente, *"é uma área que nem sempre é recordada, nem vista sequer como solidariedade ou RS, embora seja provavelmente, neste momento, a que mais exige responsabilidade social*". Finaliza a entrevista, indicando que há espaço de melhoria na RSE do clube, embora seja necessário mais tempo e maior capacidade de resposta a todas as solicitações e ideias que lhes surgem.

Estas duas entrevistas demonstram várias lacunas na responsabilidade social do clube, nomeadamente, na dimensão social interna e ambiental, bem como a falta de planeamento nesta área. Também a metodologia de trabalho, a falta de orçamento departamental e aprovação projeto-a-projeto dificulta a ativação da sua responsabilidade social.

A última entrevista foi realizada no dia 9 de março, a Pedro Morais, representante da Associação Abraço, para entender a outra perspetiva sobre a parceria social entre o RAFC e esta instituição. O entrevistado indica que o futebol é um meio com grande visibilidade e alcance nacional, pelo que a oportunidade de realizar a parceria lhes foi essencial para passar a sua mensagem, parceria que prontamente aceitaram quando foram contactados pelo Diretor de Marketing do clube. Refere que a Abraço fora escolhida pela sua relevância nacional e pela sua causa. Refere ainda que não houve nenhuma abordagem estratégica na parceria e que, ao realizar um balanço desta, se chega à conclusão de que tem tido bons resultados. Dá como exemplo "*a série de vídeos em que jogadores e o treinador lançaram várias mensagens de sensibilização à nossa causa, dando origem a um aumento de consciencialização sobre a doença, conhecimento e também notoriedade da associação*". Embora também não tenham estipulado resultados, estes

concretizaram mais do que aquilo a que se tinham proposto, e reconhece não encontrar pontos negativos na parceria mas apenas pontos positivos, nomeadamente, a equipa do RAFC, que aceitou todas as propostas e as melhorou, na sua maioria, o que o surpreendeu devido a haver tanta competitividade no mundo futebolístico e outros focos para além do social.

Finalizando, Pedro Morais indica que a única forma de melhorar esta parceria seria através de um prolongamento da mesma, agradecendo a disponibilidade e colaboração do clube.

De seguida, realizou-se uma análise aos inquéritos direcionados aos adeptos e sócios, aos colaboradores e ao poder local, para compreender a RS do RAFC na sua globalidade, bem como as perspetivas destes diferentes públicos-alvo sobre o clube e a responsabilidade social.

6.1.2. ANÁLISE DOS INQUÉRITOS

Tal como já referido, devido ao aparecimento do novo coronavírus durante o período da recolha de dados, não foi possível realizar o número de inquéritos inicialmente previsto. Primeiro, vamo-nos debruçar na análise dos *stakeholders* internos, nomeadamente, os colaboradores e, de seguida, será realizada uma análise aos *stakeholders* externos, ou seja, os adeptos e sócios e o Poder Local. É de referir que nenhum inquérito é igual, devido aos objetivos de cada um e às características de cada público inquirido e, por isso, cada um destes foi adaptado ao público-alvo em questão.

Análise dos inquéritos dos colaboradores

Iniciou-se esta análise pelos *stakeholders* internos, os colaboradores, de modo a analisar a sua visão sobre a RS, a importância deste tema no futebol, as atividades internas socialmente responsáveis do clube, a comunicação destas, o seu nível de preocupação com os colaboradores, bem como o incentivo a sugestões de ideias direcionadas à comunidade e ao clube. Este inquérito foi respondido por oito dos oitenta e sete colaboradores do clube, pertencendo ao departamento de Observação, Comunicação, *Marketing* e Administração, sendo cinco do sexo masculino e três do sexo feminino. É, de referir, que esta recolha de dados decorreu durante todo o mês de março via online por meio do *software Google Forms*.

Todos os inquiridos conheciam o conceito de responsabilidade social, tendo cada um definido a sua interpretação como "o dever cívico", "a promoção do bem-estar dos seus públicos", "o desenvolvimento de uma melhor vida humana", "a capacidade de uma entidade tem para dar resposta a causas sociais internas e externas", entre outras. Embora tenham conhecimento do que é a RS, os colaboradores centram-se, maioritariamente, na dimensão social externa. A opinião dividiu-se com 4 respostas "importante" e outras 4 "muito importante" relativamente à importância da RS no futebol.

A maioria da amostra, 7 inquiridos, classificou o nível de preocupação do clube como "moderado", tendo havido 1 colaborador que classificou como "fraco". Os colaboradores sentem que deveria existir "uma maior proximidade por parte do clube, uma remuneração mais justa, uma maior valorização dos colaboradores, uma maior preocupação com estes, o apuramento das necessidades dos colaboradores, uma maior comunicação e maior proximidade entre departamentos, bem como o esclarecimento do papel de cada um" para haver uma melhoria da relação entre estes e o RAFC.

Quanto ao nível das ações socialmente responsáveis internas, a maioria, 5 inquiridos, também o classificaram como "moderado", 2 inquiridos classificaram-no como "fraco" e 1 como "inexistente", tendo indicado a necessidade de perceber as necessidades e problemáticas dos colaboradores. Estes também sentem que deveria haver uma melhoria na formação. Embora no clube seja fornecida a formação inicial e a partilha de experiências entre colegas, 3 dos inquiridos referiram ausência de formação. A necessidade de ações também se estende à comunicação interna, tendo 3 colaboradores sugerido, por exemplo, "uma reunião ou comunicado interno trimestral ou mensal". No entanto, outros 4 inquiridos afirmaram que o clube realiza reuniões internas departamentais, comunicação dos direitos e deveres dos colaboradores, comunicação dos resultados, participação dos colaboradores nas decisões que o englobam, o que nos indica que cada departamento pode ter métodos de trabalho próprios.

Em relação à gestão de recursos humanos, os inquiridos referiram que há a possibilidade de trabalhar em casa, há recrutamento próximo dos colaboradores e familiares, bem como nas escolas, centros de emprego e de grupos desfavorecidos e a existência de igualdade de género no recrutamento, embora 4 inquiridos tenham mostrado interesse na melhoria deste tema, sugerindo uma flexibilização horária.

Quanto ao apoio social interno, 5 dos colaboradores gostariam que houvesse melhorias, embora deem exemplos de práticas já realizadas no clube, nomeadamente, parcerias com entidades de apoio a crianças e jovens, atividades desportivas, sistemas complementares à segurança social, refeitório, atividades culturais e apoio no transporte. Por fim, todos estão dispostos a participar nas ações socialmente responsáveis realizadas pelo clube.

Na Tabela 2 seguinte é possível consultar as respostas dos inquéritos direcionados aos colaboradores em percentagem.

Tabela 2 - Análise dos inquéritos dos colaboradores

Questão	Percentagens das respostas
"Considera importante que um clube de futebol se preocupe com a responsabilidade social?"	Importante – 4 (50%) Muito Importante – 4 (50%)
("No caso de se recordar de alguma ação, qual a que mais lhe marcou […] esta informação foi comunicada pelo clube? […] através de que meios?"	Redes Sociais – 7 (87,5%) Jornais – 2 (25%) *Website* – 1 (12,5%) Outro: Cartazes – 1 (12,5%)
"Classifique o nível de preocupação que o clube tem com os seus colaboradores:"	Moderado – 7 (87,5%) Fraco – 1 (12,5%)
"Gostaria que o Clube realizasse ações de Formação?"	Sim – 6 (75%) Não – 1 (12,5%) Indiferente – 1 (12,5%)
"Gostaria que o Clube melhorasse a comunicação interna?"	Sim – 5 (62,5%) Não – 1 (12,5%) Indiferente – 2 (25%)
"Gostaria que o Clube melhorasse a gestão de recursos humanos?"	Sim – 4 (50%) Não – 2 (25%) Indiferente – 2 (25%)
"Gostaria que o Clube melhorasse a nível do apoio social?"	Sim – 5 (62,5%) Não – 3 (37,5%)

Análise dos inquéritos do Poder Local

Os inquéritos direcionados ao Poder Local, *stakeholders* externos, foram realizados a um representante da Junta de Freguesia de Vila do Conde, do sexo masculino com 37 anos e outro da Câmara Municipal de Vila do Conde, também do sexo masculino com 53 anos. Pretendia-se compreender o conhecimento do Poder Local sobre a responsabilidade social, as atividades socialmente responsáveis do RAFC e a possibilidade de estes sugerirem melhorias desta temática no clube. A recolha destes dados foi realizada via online por meio do *software Google Forms.*

O representante da Junta de Freguesia conhece o conceito em análise, embora demonstre uma visão redutora centrada no meio externo e na solidariedade social, tendo-o definido como o "*compromisso de apoio aos mais necessitados*". Este considera indiferente a responsabilidade social num clube de futebol, não se tendo recordado de qualquer iniciativa socialmente responsável por parte do clube.

Relativamente à preocupação do RAFC com a sua comunidade, este representante classifica-a como moderada, indicando a saúde e a educação como áreas de atuação preferenciais e as atividades de beneficência como ações socialmente responsáveis necessárias. Por fim, a Junta de Freguesia está interessada em participar nas futuras ações socialmente responsáveis do RAFC.

O representante da Câmara Municipal também conhece o conceito em análise e partilha uma visão redutora centrada no meio envolvente, visto que o definiu como a "*intervenção responsável de comportamentos manifestamente positivos e em benefício da comunidade*". Para este, a responsabilidade social é importante num clube de futebol, tendo-se ainda recordado de ações levadas a cabo pelo RAFC, nomeadamente, as "*visitas dos atletas da equipa profissional às escolas e a outras instituições do Concelho*".

O inquirido classificou como "muito forte" o nível de preocupação do RAFC com a comunidade e "forte" as ações socialmente responsáveis na comunidade, tendo ainda sugerido a "*criação de centros de atividades nas freguesias do Concelho*" com o intuito de melhorar a relação entre o RAFC, o Poder Local e a sua comunidade.

Por fim, a Câmara Municipal está interessada em participar nas ações socialmente responsáveis do RAFC, tendo sugerido a saúde, a educação, a inclusão social, a promoção da paz, a antidiscriminação e a promoção de estilo de vida saudável como as áreas de atuação preferenciais e atividades de caridade, as ações contra o racismo e a discriminação, as ações contra a violência, as drogas, o abuso e o vandalismo e o desporto para pessoas com deficiências como ações socialmente responsáveis necessárias a concretizar.

Análise dos inquéritos dos adeptos e sócios

Ainda em relação aos *stakeholders* externos, realizou-se um inquérito aos adeptos e sócios para analisar a sua visão sobre a RS, a importância deste tema no futebol, as atividades socialmente responsáveis do clube, a comunicação destas, o seu nível de preocupação com os adeptos e sócios, bem como para obter sugestões de ações a realizar na comunidade e no clube. Este inquérito foi respondido por 32 adeptos e sócios do RAFC, com idades compreendidas entre os 15 e os 54 anos, sendo a amostra constituída por 29 indivíduos do sexo masculino e 3 do sexo feminino. É de referir que a realização deste inquérito decorreu no dia 29 de fevereiro, momentos antes do jogo entre o Rio Ave Futebol Clube e Belenenses, SAD.

Desta amostra, 18 indivíduos estão familiarizados com a RS, embora na sua maioria centrados no ambiente externo ao clube. Apresentaram perspetivas diferentes sobre a RS como, por exemplo, "o comportamento e a conduta, que tem de ser um exemplo para a comunidade", "a responsabilidade de tornarmo-nos iguais na sociedade", ou "quando, de forma voluntária, as empresas adotam posturas, comportamentos e ações que promovam o bem-estar dos seus públicos interno e externo". Os inquiridos, na sua maioria, consideram "importante" e "muito importante" a responsabilidade social no futebol. Dos 32 inquiridos, 21 recordam-se de iniciativas socialmente responsáveis concretizadas pelo clube, das quais 19 foram comunicadas pelo RAFC, sobretudo no seu *website* e nas redes sociais, bem como através de cartazes e publicidade nos jogos. Relativamente à importância do

clube com os adeptos e sócios, na sua maioria, 16 classificaram-na como "moderada" e 9 como "forte".

Quanto às atividades desenvolvidas nos últimos 5 anos pelo clube, os inquiridos lembram-se com maior frequência das visitas a escolas, hospitais e centros comunitários, caminhada solidária, doação de alimentos, entrega de donativos e consciencialização na prevenção de doenças, respetivamente.

As áreas de atuação emergentes na comunidade, segundo os inquiridos, são a inclusão social, a educação e a saúde, enquanto as ações socialmente responsáveis necessárias são as ações contra a violência, as drogas, o abuso e o vandalismo, o racismo e a discriminação e as ações de caridade, respetivamente. Também consideram necessárias as atividades de caridade, os eventos sociais para a comunidade e o apoio a pessoas com deficiência, respetivamente.

O inquérito terminou com cerca de 17 inquiridos a avaliarem como "moderado" e 8 como "forte" a responsabilidade social do clube. Dos 32 inquiridos, 29 referem que estão disponíveis na participação de ações do clube nesta área.

Apresenta-se na Tabela 3 as respostas dos inquéritos direcionados aos adeptos e sócios do RAFC em percentagem.

Tabela 3 - Análise dos inquéritos dos adeptos e sócios

Questões	**Média das Respostas**
"Tem conhecimento do que é Responsabilidade Social?"	Sim – 18 (56%) Não – 14 (44%)
"Considera importante que um clube de futebol se preocupe com a responsabilidade social?"	Indiferente – 1 (3,125%) Importante – 7 (21,875%) Muito Importante – 24 (75%)
"Recorda-se de alguma iniciativa socialmente responsável realizada pelo clube?"	Sim – 21 (66%) Não – 11 (34%)
"Através de que meios?" *Como os inquiridos podem ter múltiplas respostas nesta questão, não são dispostas as percentagens	Redes Sociais – 16 *Website* – 4 Publicidade durante o jogo – 1 Comunicação Social – 1 Sem resposta – 13
"Classifique o nível de preocupação que o clube tem com os seus adeptos"	Muito Fraco – 1 (3,13%) Fraco – 2 (6,3%) Moderado – 17 (53,13%) Forte – 9 (28,13%) Muito Forte – 3 (9,4%)
"Que temáticas são necessárias serem abordadas na comunidade?"	Inclusão Social – 27 Educação – 22

*Como os inquiridos podem ter múltiplas respostas nesta questão, não são dispostas as percentagens	Saúde – 21 Promoção de estilo de vida saudável - 20 Antidiscriminação - 17 Pobreza – 16 Falta de transparência e corrupção – 15 Doping financeiro e instabilidade financeira - 13 Igualdade de oportunidades de emprego - 12 Promoção da Paz – 9 Outra: Redes de transportes - 12
"Que ações socialmente responsáveis são necessárias realizar?" *Como os inquiridos podem ter múltiplas respostas nesta questão, não são dispostas as percentagens	Ações contra a violência, droga, abuso e vandalismo – 22 Ações contra o racismo e discriminação – 21 Atividades de caridade – 17 Eventos sociais para a comunidade – 16 Apoio a pessoas com deficiência – 15 Oferta de educação à comunidade – 13 Formação dos colaboradores - 11 Políticas de igualdade de oportunidades de emprego – 10 Programas de saúde mental - 2
"Como classifica a intervenção do Rio Ave FC ao nível da Responsabilidade Social?"	Fraco – 3 (9%) Moderado – 17 (53%) Forte – 8 (25%) Muito Forte – 4 (13%)

Em síntese, e relativamente à amostra dos colaboradores inquiridos, esta apontou a necessidade de um diálogo entre a estrutura do clube e os seus colaboradores, que sentem falta de valorização, de comunicação interna, de uma remuneração justa, de proximidade entre departamentos, de esclarecimento de funções e de apuramento das necessidades de cada um, bem como a melhoria dos tópicos abordados acima. É possível observar a emergência de ativar a responsabilidade social interna do clube, de modo a valorizar os colaboradores e apurar as necessidades de cada um, o que, para além de aumentar o bem-estar e o sentimento de pertença destes na organização, também poderá aumentar a sua produtividade.

Relativamente aos *stakeholders* externos, começando pelos adeptos e sócios, cerca de 44% da amostra não está familiarizada com o conceito de responsabilidade social, embora a maioria dos inquiridos compreenda esse conceito, bem como a sua importância no futebol. Ainda que este público, como a maioria dos diversos públicos analisados neste diagnóstico, se centre na dimensão social externa, os inquiridos identificaram áreas de atuação emergentes na comunidade, como a inclusão social, a educação e a saúde, bem como ações socialmente responsáveis, nomeadamente as ações contra a violência, drogas, abuso e vandalismo, contra o racismo e a discriminação, as atividades de caridade, os eventos sociais para a comunidade e o apoio a pessoas com deficiência. De referir que este público não avalia positivamente a RS do clube e as ações direcionadas aos sócios e adeptos.

Por fim, e ainda nos *stakeholders* externos, os inquéritos direcionados para o Poder local demonstram a disponibilidade da Câmara de Vila do Conde e da Junta de Freguesia de Vila do Conde para realizar atividades em conjunto com o clube visando o bem-estar da comunidade, dando sugestões como a realização de iniciativas socialmente responsáveis em parceria com a Junta de Freguesia e a criação de centros de atividades nas freguesias do Concelho. Também identificaram áreas de atuação específicas nas atividades direcionadas para a comunidade, nomeadamente a saúde, a educação e a inclusão social, a promoção da paz, a antidiscriminação e a promoção de estilo de vida saudável, bem como ações a desenvolver, como iniciativas de caridade, contra o racismo e a discriminação, contra a violência, drogas, abuso e vandalismo, atividades de caridade, entre outras.

Após a realização das entrevistas e inquéritos, é possível compreender o estado da responsabilidade social do RAFC através das diversas perspetivas a nível interno e externo. Para comparação da RS com a de outras entidades desportivas e futebolísticas para identificar possíveis melhorias será efetuado um *benchmarking*.

6.1.3. *BENCHMARKING*

Atualmente, os mercados encontram-se mais competitivos, exigentes e tecnológicos, sendo essencial analisar as forças da concorrência, nomeadamente as suas boas práticas e vantagens. Deste modo, é possível estar informado e consciencializado sobre os progressos e a evolução da concorrência e, consequentemente, do mercado, pelo que, neste caso, se concretizou um *benchmarking* de responsabilidade social.

A realização deste *benchmarking* sobre responsabilidade social centrou-se em clubes desportivos nacionais, de grande e média dimensão, e na Federação Portuguesa de Futebol (FPF) para analisar boas práticas socialmente responsáveis e retirar bons *inputs* para a criação do plano estratégico. Esta ferramenta pretende aumentar o desempenho das empresas ou organizações face à sua concorrência no mercado, e consiste num estudo das melhores iniciativas e práticas, com o qual se podem avaliar métodos de trabalho, produtos, entre outras características da organização, através da análise da concorrência e comparação com a sua organização, procurando assim alcançar uma vantagem competitiva face aos demais (IMBS, 2018).

Inicialmente, houve necessidade de realizar um diagnóstico à responsabilidade social do Rio Ave Futebol Clube e, de seguida, para compreender as características a melhorar, foram selecionados três clubes nacionais, o Grupo Desportivo Estoril Praia (GDEP), que concretiza ações socialmente responsáveis e é um clube de média dimensão, semelhante ao RAFC; o Sporting Clube de Portugal (SCP) e o Sport Lisboa e Benfica (SLB), dois clubes de grande dimensão, que possuem uma fundação social, bem como a FPF que se compromete e realiza ações e campanhas socialmente responsáveis.

Assim, e de acordo com a análise teórica realizada na revisão da literatura, investigamos abaixo as seis dimensões da responsabilidade social, ou seja, a dimensão estratégica, a social interna, a social externa, a ambiental e a económica, objetivando a identificação das melhores práticas e iniciativas no setor desportivo e futebolístico.

1 - Insuficiente	Informação não apresentada e/ou documentada;
2 – Moderado	Informação está apresentada e documentada, embora pouca explícita e concisa;
3 – Avançado	Informação está apresentada e documentada, de forma explícita e concisa, colaborando para o incentivo de práticas.

Na tabela 4 inicia-se e apresenta-se o *benchmarking* de responsabilidade social, nomeadamente a dimensão estratégica.

Tabela 4 - Dimensão Estratégica

Visão Estratégica	Federação Portuguesa de Futebol (FPF)	Sport Lisboa e Benfica (SLB)	Sporting Clube de Portugal (SCP)	Grupo Desportivo Estoril Praia (GDEP)	Rio Ave Futebol Clube (RAFC)
1.1. Apresenta o código de conduta da organização	Apresenta o seu código de conduta no w*ebsite*.	A Fundação Benfica presenta o seu código de conduta no *website*.	Apresenta o seu código de conduta no *website*.	Não apresenta esta informação nos seus canais de comunicação.	Não apresenta esta informação nos seus canais de comunicação
1.2. Disponibiliza o relatório de sustentabilidade ou de responsabilidade social	A FPF disponibiliza o relatório de sustentabilidade, embora esteja desatualizado, tendo publicado o último no seu *website* referente a 2017 e ao 1º trimestre de 2018. Tendo também neste canal, toda a informação sobre a RS da organização.	A Fundação Benfica, até abril de 2020 apresentava o seu plano estratégico, o qual é muito detalhado, embora de 2010 a 2013.	O clube apresenta um relatório de sustentabilidade, de forma explícita e concreta, embora seja referente à época 2016/2017	Não disponibiliza este relatório nos seus canais de comunicação.	Não dispõe dos relatórios em causa.

1.3. Responsabilidade Social encontra-se na sua missão, visão e valores	A RS não se encontra na missão, embora esteja na visão e valores da organização.	A RS encontra se presente na missão e objetivos da sua Fundação.	A RS encontra se presente na missão e valores do clube e na missão da sua Fundação.	A RS encontra se na sua missão	Não possuem missão, visão e valores. Em 2015, o clube criou o projeto Rio Ave Social, de modo a aglomerar todas as suas iniciativas e campanhas sociais que pretendem melhorar a sua comunidade e dar resposta aos pedidos de auxílio solicitados.
1.4. Responsabilidade Social está devidamente identificada no *website*	O website da FPF tem uma secção dedicada à RS com muita informação relevante.	O SLB até abril de 2020 possuía um *website* próprio da sua Fundação, embora tenha já uma secção desta sua entidade social na página digital do clube, ainda que com pouca informação.	O *website* do SCP tem uma secção dedicada para a sua Fundação, embora com pouca informação.	O GDEP apenas tem algumas notícias onde referencia certas atividades e medidas de RS.	O RAFC tem um espaço sobre o projeto "Rio Ave Social", que relativamente a responsabilidade social não dispõe de muita informação.
1.5. Promoção do envolvimento com *stakeholders* encontra-se nos objetivos de RS	Esta promoção não se encontra nos objetivos desta organização.	Esta promoção encontra-se, em parte, nos objetivos da sua Fundação, como "dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre as pessoas, dentro do universo Benfiquista (nomeadamente atletas e ex-atletas) e fora dele", entre outros objetivos	Esta promoção não se encontra nos objetivos desta organização.	Informação insuficiente.	O clube não dispõe de objetivos de RS.

		(Fundação Benfica, p.3, 2010).			
1.6. Comunica as suas atividades de RS através dos seus canais	A FPF coloca todas as notícias e projetos de RS envolvidos.	O clube comunicava os seus projetos e ações no *website* da Fundação Benfica e continua no do clube.	O clube comunica as ações da sua Fundação no seu *website*.	O clube comunica as suas ações de RS no *website*.	O clube comunica as suas ações de RS no *website*.
1.7. Orientação da estratégia de responsabilidade social pelos ODS	Não é realizado pela instituição.	Não é realizado pelo clube.	Não é realizado pelo clube.	Em 2018, o GDEP comprometeu-se junto das Nações Unidas a cumprir com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável através de 20 medidas internas e externas até 2030.	Não é realizado pelo clube.

A Federação Portuguesa de Futebol apresenta no seu *website* o seu código de conduta, o relatório de responsabilidade social de 2017/18, as suas áreas de atuação específicas, as campanhas, iniciativas e notícias. Esta organização destaca-se na organização e comunicação da sua responsabilidade social.

Durante a investigação, o Sport Lisboa e Benfica apresentava o plano estratégico da sua Fundação, ainda que de 2010 a 2013, a missão e objetivos desta e comunicava as suas iniciativas e campanhas no site próprio da Fundação, embora alguma informação estivesse desatualizada. Neste momento, o clube extinguiu o site da Fundação, tendo colocado uma secção dedicada a esta no *website* do clube, dispondo de pouca informação.

O Sporting Clube de Portugal dispõe de código de conduta, uma secção no seu *website* dedicada à sua Fundação, embora com pouca informação, onde também dispõe de um relatório de sustentabilidade, que tem informações relevantes sobre os valores do clube, o modelo de governação, o seu envolvimento com *stakeholders*, a sua preocupação com os sócios, parceiros e colaboradores, bem como as atividades e valores da fundação, embora da época 2016/2017.

O Grupo Desportivo Estoril Praia diferencia-se dos demais por ser o único em Portugal a aderir aos Objetivos de Desenvolvimento das Nações Unidas até 2030, através de 20 medidas socialmente responsáveis na dimensão interna e externa da sua organização.

Por fim, o Rio Ave Futebol Clube, o clube em estudo, em 2015 criou o projeto Rio Ave Social, que aglomerou e impulsionou as suas iniciativas e campanhas sociais que pretendem melhorar a comunidade de Vila do Conde e dar resposta aos pedidos de auxílio solicitados.

Em comparação com as restantes instituições desportivas, o RAFC encontra algumas lacunas como a falta de áreas de atuação específicas, um plano estratégico de responsabilidade social, um relatório de responsabilidade social ou relatório de sustentabilidade, os valores da sua entidade e a conexão com a temática, entre outras. De modo a identificarmos mais melhorias, neste momento iremos analisar a dimensão social interna na Tabela 5.

Tabela 5 - Dimensão Social Interna

Dimensão Social Interna	Federação Portuguesa de Futebol (FPF)	Sport Lisboa e Benfica (SLB)	Sporting Clube de Portugal (SCP)	Grupo Desportivo Estoril Praia (GDEP)	Rio Ave Futebol Clube (RAFC)
2.1 Proporcio na condições de trabalho adequadas	Nos últimos anos, tem se focado nas condições de trabalho dos seus colaboradores, proporcionando-lhes condições de trabalho adequadas com manutenções realizadas na Cidade do Futebol, a sua nova sede, e ainda a oferta das ferramentas necessárias e próprias às suas funções (Federação Portuguesa de Futebol, 2019b)	A Fundação Benfica preocupa-se com o bem-estar físico e psicológico dos seus colaboradores, garantindo um local de trabalho seguro e saudável, cumprindo com os requisitos legais relativos ao bem-estar, à saúde, segurança e higiene (Fundação Benfica, 2012).	O SCP assegura um local de trabalho seguro e saudável, com as condições de trabalho e ferramentas necessárias para a sua função (Sporting Clube de Portugal, 2017).	Não foi possível apurar esta informação.	De acordo as análises realizadas, o clube garante um local de trabalho seguro, com os equipamentos mínimos necessários, ainda que os colaboradores necessitem que o clube vá ao encontro das necessidades de cada colaborador e departamento.
2.2 Medidas de integração de novos colaboradores	Informação insuficiente.	O SLB dispõe de um modelo próprio de acolhimento e integração dos seus novos	Modelo de Acolhimento e Integração dos novos colaboradores, no qual fornecem as informações	Informação insuficiente.	Segundo os inquéritos concretizados, o clube realiza uma

		colaboradores (Sport Lisboa e Benfica, 2020b)	e equipamentos essenciais. Também recebem planos de formação especializados, onde poderão evoluir e conhecer várias áreas do clube, simultaneamente (Sporting Clube de Portugal, 2017).		formação inicial, na qual dá a conhecer as suas infraestruturas e a sua história, bem como a função a desempenhar e os objetivos do departamento e do clube.
2.3 Formação contínua dos colaboradores e apoio no desenvolvimento de competências técnicas, sociais e pessoais dos colaboradores.	A FPF realiza avaliações de desempenho dos seus colaboradores e ainda proporciona uma formação contínua, com foco no melhoramento de competências técnicas, de modo a satisfazer as suas necessidades (Federação Portuguesa de Futebol, 2019b).	"A Fundação Benfica e o grupo Sport Lisboa e Benfica atribuem elevado valor ao desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, potenciando a igualdade de oportunidades e o crescimento sustentado de cada profissional, através das suas Políticas de Recursos Humanos, nomeadamente, o Modelo de Desenvolvimento e Avaliação, a Política de Formação Profissional e a Comunicação Interna" (Fundação Benfica, p.4, 2012).	Este clube oferece aos seus colaboradores uma formação que promove novos conhecimentos, bem como o desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas (Sporting Clube de Portugal, 2017).	Informação Insuficiente.	Segundo as análises realizadas, o RAFC oferece a formação inicial e as formações indispensáveis do setor, sendo esta uma das lacunas identificadas pelos colaboradores, os quais gostariam que o clube fosse ao encontro das suas necessidades de formação e as preenchessem.
2.4 Partilha de formação com *stakeholders*	Esta entidade criou o "Portugal Football School", o qual oferece formação e partilha informação com alguns dos seus *stakeholders*, para desenvolver o futebol português. (Federação Portuguesa de Futebol, p.14, 2018).	Informação insuficiente.	Além do acima mencionado, também realiza ações de formação aos maiores fornecedores e *stakeholders*, como acionistas, banca, *media*, sócios e adeptos, *sponsors* e parceiros de negócio, entre outros (Sporting Clube de Portugal, 2017).	Informação insuficiente.	Informação insuficiente.

2.5 Igualdade de género na administração da organização	Esta instituição não dispõe de igualdade de género na administração (Federação Portuguesa de Futebol, 2020b).	Os órgãos sociais do clube são unicamente do sexo masculino (Sport Lisboa e Benfica, 2019c).	O SCP possui uma representação maioritariamente do sexo masculino nos órgãos de administração (Sporting Clube de Portugal, 2020b).	De acordo o seu organigrama, a estrutura é maioritariamente representada por indivíduos do sexo masculino (Grupo Desportivo Estoril Praia, 2020b).	Informação insuficiente.
2.6 Organização apoia e incentiva os jogadores na educação	Através do Portugal Football School, a FPF pretende integrar estes na comunidade e incentivá-los na adoção de carreiras duais. Estas medidas são para jogadores em atividade, em final de carreira ou até em caso de término da mesma, sendo para todas as faixas etárias (Federação Portuguesa de Futebol, 2019b).	A Fundação Benfica realiza atividades que visem a melhoria formativa e escolar dos seus atletas (Fundação Benfica, 2010).	O SCP tem como objetivo aumentar os níveis de formação dos seus jogadores por meio de atividades que cooperem no desenvolvimento social e pessoal (Sporting Clube de Portugal, 2017).	O GDEP criou "programas de apadrinhamento à distância de crianças e jovens, assegurando a sua educação, alimentação e prática de atividades desportivas". Além de que garante uma formação contínua aos seus jogadores, enquadrada nos princípios do Desporto (Grupo Desportivo Estoril Praia, 2018).	O clube dispõe da "Academia de Estudos Rio Ave FC", no qual os jogadores, do 1º ao 3º ciclo, têm a possibilidade de ter um estudo acompanhado, ainda que este seja um serviço pago ao clube (Rio Ave Futebol Clube, 2020a).
2.7 Organização toma medidas ou ações que promovam a igualdade e diversidade	Na dimensão interna não foi possível apurar as suas ações, embora a diversidade e inclusão social seja um dos pilares da sua RS, realizando assim várias atividades externas nesta área. De referir ainda, que a inclusão é um dos valores da FPF.	A Fundação Benfica desenvolve projetos de educação e promoção de um desporto inclusivo com os seus jogadores. De referir que as políticas de recursos humanos do clube e da sua fundação centram-se na dignidade, na diversidade e nos direitos humanos (Fundação Benfica, 2010).	O SCP promove a igualdade e diversidade, e por meio das suas medidas de empregabilidade, as quais incentivam a igualdade de oportunidades (Sporting Clube de Portugal, 2017).	O GDEP aposta em diversas modalidades desportivas femininas, como futebol, *surf*, atletismo, entre outros. Também irá aumentar a capacidade da sua academia feminina de futebol e pretende triplicar a quantia de dirigentes femininas nos seus órgãos sociais (Grupo	Informação insuficiente

				Desportivo Estoril Praia, 2018).	
2.8 A instituição fomenta sugestões de adeptos através dos seus canais de comunicação	A FPF possui uma direção de inteligência e serviço ao cliente, que se tem focado na obtenção de dados através de estudos de satisfação para ir ao encontro das suas necessidades e exigências, bem como para melhorar o atendimento aos adeptos e a sua experiência com a federação. Tendo ainda no seu *website* tenha uma secção específica para as sugestões dos adeptos (Federação Portuguesa de Futebol, 2019b).	Informação insuficiente.	O SCP promove nos seus canais de comunicação um diálogo próximo e aberto com todos os seus *stakeholders*, tendo já solicitado aos sócios a escolha, através de uma votação, do autocarro do clube, bem como a oportunidade de os sócios puderem desenhar a camisola alternativa. Também realizam o Congresso Leonino, no qual quaisquer sócios e adeptos podem dar a sua opinião e contributo sobre assuntos relativos ao clube (Sporting Clube de Portugal, 2017).	Informação insuficiente.	O RAFC possui uma ligação próxima dos seus adeptos e sócios, tendo solicitado o apoio destes para a escolha do apelido da mascote, para o auxílio na animação da partida, entre outras iniciativas. Além disso, os sócios podem dar sugestões ou opiniões sobre o clube nas assembleias-gerais.
2.9 Medidas de integração de jogadores estrangeiros	Não se enquadra.	Informação insuficiente.	Informação insuficiente.	O GDEP deseja "incrementar a plena integração social e cultural de cidadãos e atletas estrangeiros, oriundos dos programas internacionais de intercâmbio e de formação existentes" (Grupo Desportivo Estoril Praia, 2018)	O RAFC não dispõe, embora haja colaboradores que realizam essas funções e auxiliam os jogadores e suas famílias na integração ao país e clube.
2.10 Programa de saúde, segurança e bem-estar, o qual protege e	A FPF concretiza atividades de promoção de saúde e incentiva a prática de exercício físico na	Informação insuficiente.	O clube garante um local de trabalho seguro, realiza exames médicos aos seus colaboradores e, em caso de acidente de	Informação insuficiente.	O clube não dispõe.

valoriza os seus colaboradores	Cidade do Futebol (Federação Portuguesa de Futebol, 2019b).		trabalho, executa uma investigação como obriga a lei. Também implementa medidas técnicas, organizacionais, de sensibilização, entre outras, que pretendem reduzir os riscos profissionais (Sporting Clube de Portugal, 2017).		

A dimensão social interna é a menos percetível ao exterior da organização, embora seja relevante na valorização e motivação dos seus colaboradores.

Ao analisar o RAFC com a FPF e os restantes clubes é possível observar a necessidade de melhorias na esfera interna da empresa, nomeadamente, ir ao encontro das necessidades formativas e de ferramentas de cada colaborador e departamento, medidas de integração de novos colaboradores, o apoio na educação dos seus jogadores, programa de saúde, segurança e bem-estar e sobretudo de valorização dos colaboradores. Deste modo será possível aumentar o conhecimento dos colaboradores, a qualidade do seu desempenho profissional, a motivação, a valorização e o sentimento de pertença dos colaboradores. Outra das lacunas identificadas, refere-se à comunicação interna com os seus colaboradores e departamentos, da falta de proximidade com os mesmos, à falta de voz destes dentro da organização e de partilha de formação com os seus *stakeholders*.

De seguida focamo-nos na dimensão social externa da responsabilidade social, na Tabela 6, para compreender as campanhas e iniciativas sociais com a comunidade, grupos desfavorecidos, instituições e causas solidárias e adeptos.

Tabela 6 - Dimensão Social Externa

Dimensão Social Externa					
	Federação Portuguesa de Futebol (FPF)	Sport Lisboa e Benfica (SLB)	Sporting Clube de Portugal (SCP)	Grupo Desportivo Estoril Praia (GDEP)	Rio Ave Futebol Clube (RAFC)
3.1 Realização de ações direcionadas à comunidade	Promove iniciativas de responsabilidade social para promoção da	O SLB e a sua Fundação realizam ações solidárias com a sua comunidade local, bem como	A Fundação Sporting concretiza diversas ações direcionadas à comunidade, como a	O clube realiza ações na comunidade, nomeadamente, angariações de bens	A maioria das ações do RAFC são direcionadas para a sociedade,

	qualidade de vida e bem-estar na comunidade, nas suas áreas de atuação (diversidade e inclusão, saúde e ambiente) (Federação Portuguesa de Futebol, 2020c).	estrangeiras, nomeadamente, comunidades portuguesas no mundo e Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) (Fundação Benfica, 2010).	recolha e distribuição de bens, oferta de bilhetes e artigos da sua marca e atividades pontuais (Sporting Clube de Portugal, 2017).	alimentares e roupa, visitas a hospitais, campanhas solidárias (Grupo Desportivo Estoril Praia, 2020c).	tais como doação de alimentos, jogos solidários, peditórios, visitas a escolas, hospitais e centros comunitários, entre outras (Rio Ave Futebol Clube, 2019b).
3.2 Concretização de eventos direcionados à comunidade.	Além dos diversos eventos relacionados com a sua atividade desportiva, relativamente à RS, a FPF já realizou iniciativas desportivas como no Dia da Criança na Cidade do Futebol, um jogo entre a Seleção Nacional de futsal e os vencedores de um passatempo seu no Bairro do Casal da Mira, bem como iniciativas culturais, nomeadamente, os habituais jantares nas suas instalações, onde cidadãos em situação de sem-abrigo realizam uma visita guiada e convivem com treinadores e restantes colaboradores, entre outras ações (Federação Portuguesa de Futebol, 2019b).	A Fundação Benfica celebra o Dia da Criança, com um evento especial no seu complexo desportivo, com atividades desportivas e de lazer, tendo já participado mais de 12 000 crianças, entre outras iniciativas com diversos públicos (Fundação Benfica, 2019).	A Fundação do SCP ao longo da época 2016/2017, realizaram 16 atividades pontuais, constando eventos desportivos, culturais e outros, entre elas Corrida Sporting, Dia da Deficiência, Dia da Criança, Dia da Mulher, Fado Solidário, Corrida Pirilampo Mágico, etc (Sporting Clube de Portugal, 2017).	O GDEP promove eventos desportivos como uma partida entre crianças doentes oncológicas e alguns jogadores da equipa principal, encontros para a prática desportiva, fora da competição, para atletas, sócios e adeptos, bem como eventos culturais como o lançamento do livro de 80 anos, a gala de comemoração dos 80 anos e o jantar de encerramento do ano (Grupo Desportivo Estoril Praia, 2020a).	O RAFC promove eventos desportivos como os jogos solidários e a caminhada solidária, enquanto os eventos culturais centram-se na cerimónia de aniversário do clube e Gala Verde e Branca (Rio Ave Futebol Clube, 2019b).

3.3 Apoio a grupos desfavorecidos e portadores de deficiências	Um dos seus focos é a diversidade e inclusão, sendo que auxilia entidades e demais organizações que lidam com pessoas portadores de deficiências pelo incentivo da prática desportiva e de futebol e enfrenta qualquer tipo de discriminação na comunidade. Também apoia grupos desfavorecidos por meio da parceria com a Refood, alimentando famílias carenciadas de Oeiras, Paço de Arcos e Caxias e por doações de material desportivo a instituições solidárias(Federação Portuguesa de Futebol, 2020c).	A Fundação realiza atividades "no domínio do apoio a cidadãos idosos e a cidadãos portadores de deficiência, na velhice, na invalidez e em todas as situações de diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho" (Fundação Benfica, p.5, 2010). Também realiza visitas a instituições que albergam este público-alvo, promovendo a interação com atletas do SLB (SIC Notícias, 2020a).	As ações solidárias anteriormente referidas, como oferta de bilhetes e artigos da sua marca, são exclusivamente direcionadas a pessoas que se encontram em situação de exclusão social, carecendo de apoio socioeconómico, bem como apoio psicossocial (Sporting Clube de Portugal, 2017).	O GDEP pretende criar "programas internos de apoio a jovens atletas da formação do clube, oriundos de famílias carenciadas"(Grupo Desportivo Estoril Praia, 2018).	O RAFC não possui um plano específico, embora apoie grupos desfavorecidos e portadores de deficiências por meio de angariações de fundos, doação de alimentos, produtos do clube e oferta de equipamento desportivo, respondendo à maioria dos pedidos solicitados (Rio Ave Futebol Clube, 2019b).
3.4 Auxílio a crianças e jovens carenciados na sua formação e integração escolar	Esta entidade oferece 23 bolsas de estudo a qualquer jovem, que tenha um bom desempenho académico, participação desportiva e participe em projetos de cidadania e desenvolvimento (Federação Portuguesa de Futebol, 2020c).	A Fundação Benfica desenvolve atividades de educação para evitar comportamentos de risco, promover comportamentos socialmente responsáveis, melhorar a sua formação e desempenho escolar e a adoção de estilos de vida saudáveis (Fundação Benfica, 2010).	A Fundação Sporting auxilia crianças e jovens carenciados na sua formação escolar através da doação de material escolar (Sporting Clube de Portugal, 2017).	Relativamente à educação, o GDEP pretende desenvolver "programas de apadrinhamento à distância de crianças e jovens, assegurando a sua educação, alimentação e prática de atividades desportivas"(Grupo	Informação insuficiente.

				Desportivo Estoril Praia, 2018).	
3.5 Aplicação de critérios de RS na seleção de fornecedores	Informação insuficiente.	Informação insuficiente.	O SCP identifica os seus *stakeholders* com "critérios como a responsabilidade (*Stakeholders* sobre os quais o SCP tem, ou possa vir a ter, responsabilidades legais, comerciais, operacionais ou éticas / morais), influência (*Stakeholders* que possam ter impacto na tomada de decisão do SCP e no valor da empresa) e dependência (*Stakeholders* que, direta ou indiretamente, dependem das atividades, produtos ou serviços do SCP, ou de quem o SCP está dependente para poder operar)" (Sporting Clube de Portugal, p.97, 2017).	Informação insuficiente.	Informação insuficiente.
3.6 Iniciativas de apoio à comunidade (angariação de alimentos, fundos, voluntariado, etc)	A FPF possui uma parceria que angaria alimentos e refeições para famílias carenciadas. Também realiza angariação de fundos através de partidas de futebol para causas solidárias, iniciativas de voluntariado e oferta de equipamento desportivo a instituições solidárias (Federação	A Fundação Benfica, identifica problemas na comunidade e cria iniciativas solidárias, como angariações, leilões e promoção da doação de sangue, entre outras, de modo a garantir recursos necessários na resposta a adversidades de entidades parceiras da Fundação e consciencializar a comunidade para certas causas (Fundação Benfica, 2010).	Como anteriormente referido, as iniciativas de apoio à comunidade baseiam-se nas atividades pontuais, oferta de bilhetes, cedência de artigos do clube e ainda experiências com o clube, nomeadamente, visitas ao estádio, museu, academia e as visitas de atletas a instituições (Sporting Clube de Portugal, 2017).	Como mencionado anteriormente, o GDEP realiza angariações de bens alimentares e roupa, visitas a hospitais e campanhas solidárias (Grupo Desportivo Estoril Praia, 2020c).	Como referido anteriormente, o RAFC realiza iniciativas de apoio à comunidade como angariações de fundos, doação de alimentos, oferta de equipamento desportivo, visitas a escolas, hospitais e centros comunitários, receção de visitas guiadas ao estádio, sensibilização para

	Portuguesa de Futebol, 2020c).				adoção de animais, para a eliminação da violência contra as mulheres e para a prevenção e riscos de VIH (Rio Ave Futebol Clube, 2019b).
3.7 Oferta de bilhetes a determinados públicos	A FPF oferece bilhetes-convite duplo disponível a qualquer pessoa para jogos das Seleções Nacionais de formação de futebol e futsal, e neste último caso também sénior (Federação Portuguesa de Futebol, 2020c).	Informação insuficiente.	A Fundação Sporting cedeu cerca de 6545 bilhetes para as suas partidas a instituições de saúde, ensino, idosos, crianças, jovens em risco, de apoio à deficiência, de reinserção social, humanitárias e estatais. Também cedeu de bilhetes para teatro e Jardim Zoológico de Lisboa (Sporting Clube de Portugal, 2017).	Informação insuficiente.	O RAFC oferece bilhetes a instituições locais e parceiras.
3.8 Parcerias com escolas, ONGs e causas de voluntariado	A organização apoia instituições solidárias e ONGs na promoção da participação da prática e competição de futebol (Federação Portuguesa de Futebol, 2020c).	Ao longo dos anos tem realizado parcerias sociais, como com as Nações Unidas na realização do VII Jogo Contra a Pobreza, entre outras parcerias com entidades que promovem a coesão social e igualdade de oportunidades (Fundação Benfica, 2019).	A Fundação possui parcerias com instituições de saúde, de ensino, de idosos, de crianças e jovens em risco, de apoio à deficiência, de reinserção social, humanitárias e estatais, de modo a reforçar a sua comunidade, bem como os seus constituintes, os cidadãos. O SCP, por norma, associa-se às ações solidárias e socialmente responsáveis promovidas pela Fundação do Futebol – Liga de Portugal, como na angariação de fundos para equipamento de	O GDEP pretende realizar ações de RS em conjunto com ONG´s, como o Banco Alimentar contra a Fome, Liga Portuguesa contra o Cancro e Legião da Boa Vontade, contando com a participação de jogadores da equipa principal. No passado associou-se a causas solidárias, como da Fundação do Futebol – Liga de Portugal, da Liga contra o Cancro ou as suas várias recolhas de bens	Ainda que não disponha de parcerias, o RAFC mantém uma comunicação aberta e frequente com as escolas e centros sociais do concelho de Vila do Conde, assistindo aos pedidos de auxílio solicitados e também realiza visitas a estes, bem como recebe-os como uma visita ao estádio (Rio Ave Futebol Clube, 2019b).

			proteção médica face ao vírus Covid-19 (Fundação Sporting, 2020).	humanitários e envio para a Guiné-Bissau (Grupo Desportivo Estoril Praia, 2020c).	
3.9 Preocupação com os Direitos Humanos Profissional e Igualdade	Informação insuficiente.	A Fundação Benfica assume os Direitos Humanos e a justiça como uma das premissas a defender nas suas iniciativas e campanhas, bem como valores humanistas, a sustentabilidade ambiental e social, a diversidade e o diálogo intercultural (Fundação Benfica, 2010).	Informação insuficiente.	Informação insuficiente.	Informação insuficiente.
3.10 O clube é detentor de uma Fundação de solidariedade social ou possui projeto de responsabilidade social	A FPF não possui uma Fundação, embora tenha uma área própria para a sua responsabilidade social e a desenvolva nas suas áreas de atuação (Federação Portuguesa de Futebol, 2020c).	O SLB é detentor da Fundação Benfica.	O SCP é detentor da Fundação Sporting.	O GDEP não possui Fundação. Embora o seu comprometimento com os ODS, tenha originado num projeto socialmente responsável com várias medidas internas e externas (Grupo Desportivo Estoril Praia, 2018).	O RAFC não é detentor de uma Fundação, embora tenha o projeto "Rio Ave Social".
3.11 Ações de interação entre os *stakeholders*	Muitas das suas iniciativas e campanhas são realizadas através dos seus parceiros de negócios, bem como parceiros sociais. Estes promovem as sinergias de diversas organizações para alcançar o melhor resultado possível.	Informação insuficiente.	Uma das propostas já realizadas pelo SCP foi a adoção de um plano de valorização de colaboradores, dos principais fornecedores e demais *stakeholders* do clube, com vista ao estreitamento de relações e melhoramento do seu desempenho (Sporting Clube de Portugal, 2017).	Informação insuficiente.	Informação insuficiente.

Esta é uma das dimensões da responsabilidade social em que há uma maior envolvência e um maior investimento das organizações, tal como o clube em estudo, Rio Ave Futebol Clube, que se foca em ações comunitárias e iniciativas de apoio à mesma, eventos desportivos e causas solidárias. O clube, além de realizar ações com a sua envolvência, como iniciativas de sensibilização e adoção de animais e visitas a hospitais, escolas e centros sociais, também recebe vários pedidos de apoio de instituições, adeptos e restante sociedade, os quais auxiliam através da doação de alimentos, angariação de fundos, oferta de equipamento e roupa desportiva, entre outras ações. No entanto, há algumas lacunas nesta dimensão, nomeadamente a falta de apoio a grupos desfavorecidos e portadores de deficiências, a crianças e jovens carenciados na formação escolar e ações de interação e promoção com os *stakeholders*.

É de destacar a FPF pela promoção de iniciativas socialmente responsáveis como o apoio na alimentação a famílias carenciadas, o apoio escolar a crianças e jovens, os prémios monetários a organizações sem fins lucrativos com projetos de integração social e combate à discriminação através do futebol em crianças, jovens, adultos e pessoas com deficiências, entre outras iniciativas. Tal como a Fundação Sporting que promove diversas medidas e iniciativas socialmente responsáveis perante a comunidade, como a recolha e distribuição de bens, a oferta de bilhetes e os artigos da sua marca, visitas ao museu, à academia e ao estádio, a entrada em campo de crianças provenientes de parceiros sociais, a doação de material escolar e um plano de valorização de colaboradores, dos principais fornecedores e demais *stakeholders*, entre outras.

Uma medida interessante é a do GDEP, o qual se propôs implementar um sistema de apadrinhamento remoto, em que um indivíduo pode contribuir financeiramente para que crianças e jovens tenham acesso a educação, alimentação e prática de atividades desportivas. E, por fim, de destacar a Fundação Benfica que, além de levar a cabo ações solidárias com a comunidade local, também o faz com as comunidades portuguesas estrangeiras, nomeadamente, em Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.

Seguidamente focamo-nos na dimensão ambiental da responsabilidade social, na Tabela 7, para identificar mais melhorias.

Tabela 7 - Dimensão Ambiental

Dimensão Ambiental	Federação Portuguesa de Futebol (FPF)	Sport Lisboa e Benfica (SLB)	Sporting Clube de Portugal (SCP)	Grupo Desportivo Estoril Praia (GDEP)	Rio Ave Futebol Clube (RAFC)
4.1 Plano de Gestão Ambiental das infraestruturas (recursos hídricos, gestão de resíduos, etc)	Informação insuficiente, embora tenha implementado fontes de energia renováveis, realiza reciclagem nos seus departamentos e outras medidas internas ambientalmente sustentáveis para reduzir o impacto ambiental das suas instalações (Federação Portuguesa de Futebol, 2020c).	Informação insuficiente. Embora o SLB tenha adotado soluções de energias renováveis nas suas instalações permite reduzir o seu impacto ambiental. Além disso, o SLB realiza medidas que minimizam o seu impacto ambiental, nomeadamente, "a disponibilização de ecopontos em locais estratégicos de utilização comum, a instalação de suportes para recolha de beatas e pastilhas elásticas, a disponibilização de dispensadores de água nos corredores, a eliminação de copos e utensílios de plástico e a sensibilização dos colaboradores e fornecedores externos presentes no Estádio, de forma a que todos os resíduos encaminhados para o Ecocentro se encontrem devidamente separados nos sacos de reciclagem e com o maior grau de separação	O SCP possui um plano de gestão ambiental das suas instalações (estádio, pavilhão João Rocha e academia), no que refere a iluminação e climatização, utilização eficiente da água e gestão eficiente dos resíduos. O SCP analisou todas as suas infraestruturas e identificou oportunidades de aumentar o desempenho ambiental destas, tendo aumentado o recurso a energias renováveis (Sporting Clube de Portugal, 2017).	O GDEP não dispõe deste plano, embora tenha-se comprometido em cumprir com os princípios da sustentabilidade ambiental nos seus novos edifícios. Como será descrito abaixo, o GDEP pretende implementar fontes e medidas que reduzam o impacto ambiental das suas instalações (Grupo Desportivo Estoril Praia, 2018).	O RAFC não dispõe de medidas internas ambientalmente sustentáveis, nem nunca realizaram alguma ação externa na dimensão ambiental

		possível" (Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, 2020)			
4.2 Técnicas de consumo sustentável	A FPF equipou as suas infraestruturas com 39 painéis solares, 5 depósitos de 2500 litros e um conjunto de caldeiras modulares, para aquecer as suas águas quentes sanitárias. Também implementou um sistema de filtração de água purificada e eliminou o recurso a água engarrafada, obtendo uma poupança mensal de 911,1 litros de água. As impressões nas instalações são frente e versão e a preto e branco, objetivando a redução de impressões. Também equiparam os seus parques de estacionamento com pontos de carregamento energéticos de veículos elétricos e híbridos (Federação Portuguesa de Futebol, 2020c).	Através de uma parceria com a EDP, o clube instalou uma central fotovoltaica com cerca de 1146 painéis fotovoltaicos no Benfica Campus, o seu centro de formação, o que irá permitir uma redução 18,6% na sua pegada ecológica e uma poupança anual de 52 000 euros. Esta parceria irá também abranger o seu estádio, permitindo a redução de 210 toneladas de dióxido de carbono por ano, e uma poupança de cerca de 1300 árvores e de 181 mil euros anuais. Esta parceria também resultou na colocação de pontos de carregamento energéticos de veículos elétricos e híbridos no seu estádio e centro de treinos (Energias de Portugal, 2019).	O SCP instalou nas suas instalações sistemas fotovoltaicos, térmicos, de reaproveitamento de energia térmica e substituição de iluminação existente e tradicional por LED. Implementou um sistema de reaproveitamento de águas e colocação de temporizadores e redutores de caudal, entre outras medidas (Sporting Clube de Portugal, 2017).	O GDEP comprometeu-se a realizar uma análise energética às suas infraestruturas e irá instalar medidas que melhorem a mesma, garantindo uma poupança energética de 30%, e portanto, o decréscimo de 30% das emissões de dióxido de carbono. Também identificou as infraestruturas que consomem mais energia para adotar medidas que assegurem a sua diminuição, como a substituição por iluminação LED nos edifícios, bem como centro de treino e formação desportiva (Grupo Desportivo Estoril Praia, 2018).	Não aplicável
4.3 Iniciativas de educação e consciencializaç ão ambiental e de RS	Informação insuficiente	A Fundação Benfica tem como objetivo realizar projetos de cariz ambiental, bem como de RS, que promovam a	Na partilha de informação com os *stakeholders*, o clube aborda preocupações ambientais e de RS.	O GDEP comunica, regularmente, através dos seus canais aos sócios, adeptos e colaboradores,	Não aplicável

		sustentabilidade das dimensões ambientais, cidadania ambiental, bem como a adoção de comportamentos redutores da pegada humana (Fundação Benfica, 2010).	Também internamente, já realizaram ações de sensibilização para a importância da reciclagem (Sporting Clube de Portugal, 2017).	práticas responsáveis a adotar no local de trabalho e no lar, de modo a combater as alterações climáticas (Grupo Desportivo Estoril Praia, 2018).	
4.4 O clube tem implementado um sistema de reciclagem e reutilização de materiais	A FPF realiza reciclagem em todas as divisões das suas instalações na Cidade do Futebol (Federação Portuguesa de Futebol, 2020c).	O SLB implementou um ecocentro, ou seja, um sistema de gestão de resíduos provenientes das suas infraestruturas. Deste modo, em cada época desportiva, é possível realizar a triagem, armazenar e encaminhar para a reciclagem cerca de 200 toneladas de resíduos, de que o clube assegura uma taxa de reciclagem próxima dos 100%. Este sistema contém 3 compactadores de resíduos e o auxílio de 4 operadores, responsáveis pela triagem dos mesmos (Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, 2020).	O SCP possui um sistema de reciclagem nas suas infraestruturas e gestão eficiente dos resíduos no estádio e multidesportivo (Sporting Clube de Portugal, 2017).	Informação insuficiente.	De acordo as entrevistas concretizadas, apenas o departamento de comunicação e marketing do RAFC realiza reciclagem, por iniciativa própria.

Na dimensão ambiental, as instituições presentes no *benchmarking* realizam esforços na implementação de medidas internas de consumo sustentável, como é o caso da FPF, que equipou as suas instalações com painéis solares, sistema de filtração de água, realiza reciclagem e disponibiliza pontos de carregamento elétrico de veículos. Já o SLB destaca-se pela implementação de um centro de reciclagem e colocação de ecopontos em locais estratégicos das suas instalações, para facilitar a separação no seu ecocentro. Além disso, através de uma parceria com a EDP, recorreu a energias sustentáveis devido à implementação de uma central fotovoltaica no complexo do futebol de formação e profissional reduzindo a sua pegada ecológica em 18,6% e uma poupança anual de 52 000 euros. De referir que nestas instalações também são disponibilizados pontos de carregamento elétrico

de veículos. O clube pretende estender esta parceria para o seu estádio, estimando reduzir 210 toneladas de dióxido de carbono por ano. A sua Fundação, no seu plano estratégico, tem como objetivo a realização de projetos de cariz ambiental que promovam a adoção de comportamentos sustentáveis.

O SCP é o único dos clubes em análise que possui um plano de gestão ambiental das suas instalações (estádio, pavilhão João Rocha e academia), no que se refere a iluminação e climatização, a utilização eficiente da água e a gestão eficiente dos resíduos. Também implementou sistemas fotovoltaicos, térmicos, de reaproveitamento de energia térmica, de reaproveitamento de águas, colocação de temporizadores e redutores de caudal e substituição de iluminação existente e tradicional por LED, entre outras medidas.

O GDEP segue os exemplos anteriores e comprometeu-se a concretizar uma análise energética às suas infraestruturas. Irá instalar medidas que melhorem as mesmas, garantindo uma poupança energética de 30%. A nível interno, o clube comunica, regularmente, através dos seus canais aos sócios, adeptos e colaboradores, práticas responsáveis a adotar no local de trabalho e no lar, para combater as alterações climáticas.

Por fim, o clube em foco, o RAFC, é o que se encontra mais distante dos exemplos anteriores e o que possui maiores défices na dimensão ambiental devido à ausência total de medidas internas e externas. Deste modo, precisa de analisar os exemplos e medidas tomadas por estas instituições e concluir quais as que possam ser adaptadas ou reaproveitadas.

Iremos terminar o nosso *benchmarking* de responsabilidade social, na Tabela 8 com a última dimensão em estudo, a económica.

Tabela 8 - Dimensão Económica

Dimensão Económica					
	Federação Portuguesa de Futebol (FPF)	Sport Lisboa e Benfica (SLB)	Sporting Clube de Portugal (SCP)	Grupo Desportivo Estoril Praia (GDEP)	Rio Ave Futebol Clube (RAFC)
5.1 Angariação de fundos monetários	A FPF já realizou angariação de fundos para os mais diversos públicos e	O SLB e a Fundação em conjunto realizam diversas atividades para angariar fundos	Em 2016, o clube apresentou o cartão "Amigos da Fundação", com um custo unitário	Não se apurou qualquer angariação de fundos, tendo já realizado de roupa e	Em resposta a diversos pedidos de auxílio, o clube

	campanhas, como em 2020 devido ao vírus Covid-19, em parceria com a SIC realizou uma angariação para a compra de equipamento hospitalar e proteção individual (SIC Notícias, 2020b).	direcionados a esta última. Embora o clube também tenha concretizado iniciativas de angariação de fundos para instituições e causas solidárias (Sport Lisboa e Benfica, 2020a).	de 10€ para apoiar a Fundação nas obras de integração social. Bem como os torneios de golfe organizados pela Fundação Sporting, ou outras iniciativas com o intuito de auxiliar outras instituições solidárias (Fundação Sporting, 2020).	alimentos (Grupo Desportivo Estoril Praia, 2020c).	já realizou angariação de fundos por meio de caminhadas e jogos solidários, bem como leilões de camisolas, entre outros (Rio Ave Futebol Clube, 2020c).
5.2 Investimento na responsabilidade social	A FPF tem a sua responsabilidade social estruturada com uma missão, áreas de atuação específicas, campanhas e ações, e por consequência, orçamentação própria (Federação Portuguesa de Futebol, 2020c).	Em 2009, o SLB criou a sua Fundação com o intuito de realizar ações solidárias a nível nacional e internacional, por iniciativa própria ou em cooperação com outras organizações com vista o bem-estar da comunidade (Fundação Benfica, 2010).	O SCP tem a sua própria Fundação desde 2012, com o objetivo de promover a solidariedade social, o seu clube, o desporto, o país e a Língua Portuguesa (Sporting Clube de Portugal, 2017).	Em 2018, o GDEP comprometeu-se a seguir 20 medidas baseadas nos objetivos de desenvolvimento sustentáveis das Nações Unidas (Grupo Desportivo Estoril Praia, 2018).	Desde 2015, o RAFC através do Rio Ave Social realiza ações socialmente responsáveis e auxilia nos diversos pedidos de apoio rececionados ao longo do ano (Rio Ave Futebol Clube, 2019b).
5.3 Preferência por produtos nacionais	A FPF dispõe de vários parceiros de negócio nacionais, embora não seja possível apurar esta preferência.	O SLB dispõe de vários parceiros de negócio nacionais, embora não seja possível apurar esta preferência.	O SCP dispõe de vários parceiros de negócio nacionais, embora não seja possível apurar esta preferência.	O GDEP dispõe de vários parceiros de negócio nacionais, embora não seja possível apurar esta preferência.	O RAFC dispõe de vários fornecedores nacionais, embora não seja possível apurar esta preferência
5.4 Preços reduzidos a crianças, jovens e pessoas	Os preços das partidas da Seleção Nacional de Futebol para pessoas com	O SLB oferece um desconto de 50% no preço do "*Red Pass*", cartão anual de acesso	Os preços das quotas são diferenciadas por infantil, juvenil, opção económica ou *premium*,	O passe anual de acesso aos encontros da equipa principal tem duas tipologias	Em relação às quotas de sócio, o clube dispõe de

com mobilidade reduzida	mobilidade reduzida é inferior ao normalmente praticado e com valor fixo de 10€. Além de que é oferecido um bilhete de acompanhamento a cada pessoa com esta debilidade, bem como um dístico para estacionamento do estádio (Federação Portuguesa de Futebol, 2019a).	aos jogos, a sócios menores de 14 anos e com idades compreendidas entre os 14 e 17 anos, caso os pais também possuam este cartão (Sport Lisboa e Benfica, 2019b). Embora não tenha sido possível apurar preços reduzidos para pessoas com mobilidade reduzida.	no caso das partidas e lugares anuais também há diferenciação por tipologias, nomeadamente, criança, jovem, adulto, família, entre outras. Em relação às pessoas com mobilidade, além do preço reduzido, também é oferecido um bilhete ou lugar anual a um acompanhante (Sporting Clube de Portugal, 2020a).	de preços sócios e não sócios. O clube não realiza diferenciação de preços ao target em análise. Já o pagamento de quotas é diferenciado por sócio infantil, juvenil, adulto e formado, tendo também descontado na bilhética (Grupo Desportivo Estoril Praia, 2020d).	várias tipologias, sendo estas homem e mulher (adulto), infantil, jovem, social e correspondente. Já sobre o preço dos lugares anuais há diferenciação por público: "Sub25, mulher e lugar simples" (Rio Ave Futebol Clube, 2020b).
5.5 Medidas de transparência dos resultados económicos e financeiros	Anualmente, a organização publica o seu plano de atividades para a próxima época, bem como a proposta de orçamento, no qual estão contemplados todos os investimentos, resultados e demais informações relevantes, comunicando de forma transparente (Federação Portuguesa de Futebol, 2020a).	O SLB, anualmente, comunica nos seus canais de comunicação o relatório e contas e a prestação de contas trimestrais (Sport Lisboa e Benfica, 2019a).	Anualmente, o SCP publica nos seus canais de comunicação o relatório e contas e a prestação de contas trimestrais (Sporting Clube de Portugal, 2020c).	O GDEP não publica nos seus canais de comunicação os seus resultados económicos e financeiros.	O RAFC, anualmente, publica no seu *website* o relatório e contas ou as suas demonstrações financeiras (Rio Ave Futebol Clube, 2020d).
5.6 Orçamentação própria da responsabilidade social da organização	Ainda que não tenha sido possível apurar, a FPF realiza donativos nas suas campanhas e ações,	Ainda que não tenha sido possível apurar ao detalhe, a Fundação Benfica realiza várias iniciativas e angariações	A Fundação Sporting é uma organização sem fins lucrativos que subsiste de contribuições voluntárias como do	Informação insuficiente	A área de responsabilidade social não dispõe de

	pelo que esta área deverá ter orçamentação própria.	para o funcionamento da sua instituição, bem como através do apoio dos seus adeptos e sócios através da consignação do benefício de 0,5% do IRS (Fundação Benfica, 2010).	Grupo Sporting, bem como através da consignação do benefício de 0,5% do IRS (Sporting Clube de Portugal, 2017).		orçamentação própria
5.7 Apoio monetário a IPSS, ONGs e fundações solidárias	A FPF executa campanhas solidárias, as quais premeiam com donativos monetários as instituições sem fins lucrativos (Federação Portuguesa de Futebol, 2020c).	Ainda que não tenha sido possível apurar esta informação, a Fundação Benfica apoia instituições solidárias e grupos desfavorecidos por meio de doações, como é o recente caso, em que doou equipamento ao Serviço Nacional de Saúde em combate ao Covid-19.	A Fundação Sporting realiza eventos como culturais e desportivos para angariar fundos, os quais são direcionados a instituições solidárias (Sporting Clube de Portugal, 2017).	Informação insuficiente	O clube não realiza apoio monetário aos seus parceiros sociais, ainda que auxilie os seus pedidos, como a angariação de fundos (Rio Ave Futebol Clube, 2019b).

Relativamente à dimensão económica, e tendo em conta as organizações presentes no *benchmarking*, esta é uma das áreas que legalmente é, em parte, conhecida pelo exterior devido à obrigatoriedade dos relatórios e contas das instituições desportivas.

A FPF, nesta dimensão, é das instituições mais ativas, tendo já realizado angariações de fundos para diversos públicos por meio das suas campanhas e comercializado bilhetes a preços reduzidos a crianças, jovens e pessoas com mobilidade reduzida. Além de ter a sua situação económico-financeira regularizada, a FPF publica nos seus canais o plano de atividades e demais informações económicas e, ainda, apoia monetariamente instituições sem fins lucrativos. O SLB e a sua Fundação também tomam as medidas anteriores, embora não tenha sido possível apurar se existem preços reduzidos para pessoas com mobilidade reduzida e os seus apoios a instituições sem fins lucrativos baseiam-se em doações de equipamentos e outras necessidades. Tal como o exemplo anterior, o SCP e a Fundação Sporting também seguem a FPF, salvo exceções em que as diversas angariações de fundos são direcionadas para a sua Fundação e outras instituições solidárias. Contrariamente, o GDEP não publica nos seus canais de comunicação os resultados económicos e financeiros, não realiza diferenciação de preços por faixa etária. Também não se verificou angariação de fundos, nem apoio a instituições solidárias.

O RAFC já realizou diversas campanhas com vista à angariação de fundos, dispõe de várias tipologias de preços em relação às quotas, não tendo sido possível apurar quanto à bilhética. Embora não apoie financeiramente instituições solidárias, o clube apoia auxiliando os seus pedidos de apoio. Este adota medida de transparência dos resultados financeiros, sendo que todos os anos disponibiliza no seu *website* as demonstrações financeiras da época.

Relativamente ao investimento na RS, a FPF dispõe de um projeto sustentado em várias áreas de atuação demonstrando, por consequência, orçamentação própria, tal como o SLB e o SCP através das suas Fundações. Já o GDEP ao realizar as 20 medidas internas e externas estipuladas e de acordo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável terá forçosamente orçamentação própria, sendo o RAFC o único clube que não dispõe de orçamento para a RS e seus projetos.

Ainda que não tenha sido possível apurar a preferência por produtos nacionais de nenhuma instituição, todas estas instituições dispõem de patrocinadores e parceiros de negócios nacionais.

É de salientar que também não foi possível apurar se as instituições em estudo diminuem o prazo médio de pagamento aos seus *stakeholders*, isto é, se estes pagam antecipadamente aos seus fornecedores e demais *stakeholders*. Esta seria uma atitude socialmente responsável por parte das organizações ao invés dos pagamentos estipulados, visto estes serem obrigatórios, tratando-se do cumprimento da lei.

6.1.4. CONCLUSÕES DO *BENCHMARKING*

O *benchmarking* é um processo necessário para recolher as melhores práticas, neste caso de responsabilidade social e no setor desportivo, pretendendo melhorar esta área no clube. A RS do RAFC encontra-se com algumas falhas nas suas diversas dimensões, sendo abaixo identificadas as características a melhorar de cada uma destas dimensões.

Começando pela dimensão da visão estratégica, o clube devia ter um plano estratégico de RS para uma ação planeada e concertada com objetivos específicos (em que envolve os seus diversos *stakeholders*) e públicos-alvo, entre outras características. Além de um plano, também precisaria, posteriormente, de realizar um relatório de RS ou de sustentabilidade para compreender quais foram os resultados das suas iniciativas e a eficácia das mesmas. De referir que o projeto social do clube, Rio Ave Social, encontra-se exclusivamente centrado na dimensão social externa, pelo que deveria haver um esforço em direcionar este às restantes dimensões da RS, nomeadamente a dimensão social interna, económica, ambiental e a visão estratégica, bem como uma restruturação da secção deste projeto no seu *website* com informações pertinentes das dimensões referidas.

Já sobre a dimensão social interna, o clube apresenta várias lacunas, nomeadamente, a falta de proximidade entre as chefias do clube e os seus colaboradores, a baixa valorização e preocupação com estes, a ausência da procura das necessidades e problemas dos colaboradores na sua rotina de trabalho, a falta de proximidade entre departamentos, bem como a necessidade de um esclarecimento do papel de cada um no departamento e clube, e a baixa comunicação interna. A formação dos colaboradores é outra das lacunas identificadas, nomeadamente a emergência em formações dos programas informáticos utilizados no departamento, bem como ações de formação relevantes para o clube, departamento e cargo.

Relativamente à dimensão social externa, esta é a dimensão mais desenvolvida pelo clube, pelo que é a que tem menos falhas identificadas, embora pudesse auxiliar crianças e jovens carenciados na sua formação e integração escolar, implementar critérios de RS na seleção dos seus fornecedores e concretizar ações que visem a interações com os seus diversos *stakeholders*.

A dimensão ambiental é uma das menos desenvolvidas pelo clube, não dispondo de um plano de gestão ambiental das infraestruturas, de medidas internas ambientalmente sustentáveis e ações externas. Posto isto, será necessária uma avaliação da sustentabilidade das suas infraestruturas e dos seus comportamentos ambientais. Após esta, o clube deve implementar técnicas de consumo sustentáveis, colocação de ecopontos e comunicar aos seus colaboradores, atletas e demais *stakeholders* a necessidade da adoção de comportamentos ambientalmente sustentáveis, ou seja, uma consciencialização de comportamentos ambientalmente sustentáveis.

Por fim, relativamente à dimensão económica, o clube leva a cabo medidas como preços reduzidos para crianças, jovens e mulheres, comunicação dos resultados económicos e financeiros e a angariação de fundos monetários em resposta aos pedidos de auxílio de adeptos, sócios, instituições solidárias, entre outros. Nesta dimensão sugere-se a disponibilização de um orçamento para as iniciativas de responsabilidade social, o qual também é possível através de medidas sugeridas no próximo tópico, plano estratégico.

6.2. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Neste capítulo realizou-se uma análise interna ao RAFC e à sua responsabilidade social por meio de entrevistas ao Diretor Geral e ao Diretor de Marketing do clube, de inquéritos direcionados aos colaboradores e análise documental do clube, bem como uma análise externa através de inquéritos a adeptos e sócios e a representantes de Poder Local, nomeadamente, Câmara Municipal e Junta de Freguesia de Vila do Conde e análise documental a clubes desportivos e FPF (*benchmarking*). Esta recolha de informação permitiu identificar e compreender, sob diversas perspetivas, várias lacunas do RAFC nas dimensões da responsabilidade social, bem como investigar esta temática noutras

instituições desportivas para conseguir comparar com estes e, consequentemente, reconhecer os prós e contras da RS do RAFC e quais os locais de melhoria.

No próximo capítulo é apresentado o plano estratégico de responsabilidade social, constituído por objetivos estratégicos, público-alvo, posicionamento, plano de ação, avaliação e monotorização e calendarização com base nas informações anteriormente recolhidas, *benchmarking*, e revisão da literatura.

7. PLANO ESTRATÉGICO

Público-Alvo

O Rio Ave Futebol Clube direciona a sua atuação socialmente responsável para os seus sócios e adeptos na comunidade de Vila do Conde, sendo estes as crianças, jovens, famílias, idosos, cidadãos portadores de deficiências e cidadãos em situações de carência, ainda que este projeto tenha como foco as crianças e as suas áreas de atuação específicas.

Posicionamento

O Rio Ave Futebol Clube servir-se-á do seu reconhecimento desportivo no panorama nacional e internacional para realizar, impactar e agregar cidadãos e organizações nas suas parcerias, ações e campanhas de responsabilidade social.

Objetivos Estratégicos

Os principais objetivos estratégicos deste plano de responsabilidade social para o Rio Ave Futebol Clube são:

- Ativar a sua responsabilidade social;
- Aumentar a notoriedade do projeto "Rio Ave Social";
- Fortalecer a sua ligação aos sócios, adeptos e comunidade Vilacondense;
- Promover a valorização dos colaboradores e atletas do RAFC.

Áreas de Atuação

Ainda que o Clube esteja aberto a promover os valores do desporto e a auxiliar o município de Vila do Conde e os seus diferentes públicos nos seus pedidos de apoio, as suas áreas de atuação específicas serão:

- **Inclusão Social**

O RAFC compromete-se em tornar a cidade de Vila do Conde mais inclusiva por meio de iniciativas que combatam a exclusão dos benefícios de uma vida em comunidade causadas pelas diferenças de classes sociais, de faixas-etárias, de educação, de género, por ser portador de deficiência, ou até devido ao preconceito social ou racial, entre outros.

- **Educação**

Além da formação desportiva do atleta, o RAFC também pretende formar cidadãos para a sua comunidade através de iniciativas cívicas e sociais que demonstrem os valores do desporto.

- **Saúde**

O Clube tem como mote desenvolver ações que promovam a saúde, a adoção de comportamentos alimentares e hábitos de vida saudáveis e a prática frequente de exercício físico.

Dimensão Visão Estratégica

Abaixo menciona-se a missão, visão e valores do projeto Rio Ave Social.

Missão: O Rio Ave Futebol Clube pretende ativar a sua responsabilidade social por meio de ações que visem o equilíbrio e bem-estar da comunidade de Vila do Conde.

Visão: A responsabilidade social do Clube enquanto referência nacional, no seu setor, tratando-se de uma instituição pró-ativa e mobilizadora de indivíduos e organizações direcionado para um desenvolvimento sustentável do país.

Os **valores** que guiam o projeto Rio Ave Social são:

- A ética;
- A transparência;
- A integridade;
- O respeito pelo próximo;
- A valorização pelo ser humano.

Como mencionado na revisão da literatura, os objetivos de desenvolvimento refletem as necessidades existentes do planeta até 2030 para um desenvolvimento sustentável.

A responsabilidade social do RAFC e suas iniciativas devem estar em entendimento com os ODS para ser parte integrante de um futuro sustentável.

Criar um **Conselho de Responsabilidade Social** constituído por colaboradores de diversos departamentos do Clube, para que debatem o seu planeamento, ações e estratégias a realizar nesta área. As suas decisões serão executadas pelo Departamento de Marketing, o qual atualmente tem a cargo esta tarefa, com o apoio da rede de voluntários abaixo descrita.

Criar uma **rede de voluntários**, adeptos e sócios, para apoiar na implementação dos seus projetos, ações e campanhas socialmente responsáveis do RAFC, de acordo com a sua missão, visão, valores e objetivos.

A comunicação é uma área estrategicamente relevante para uma organização, pelo que o RAFC deveria realizar uma reestruturação à sua secção no *website* denominada "Rio Ave Social", visto que esta encontra-se centrada na dimensão social externa. Deste modo, pretende-se que nesta secção do *website* seja demonstrada a responsabilidade social do clube em todas as suas dimensões.

Dimensão Social Externa

Ações direcionadas à comunidade:

- **Conversa Rioavista**

Um dos pontos evidenciados frequentemente pelos adeptos é a falta de proximidade e comunicação entre a direção do clube e os adeptos e sócios. Para colmatar estas lacunas, bem como outras identificadas, nomeadamente, criação de eventos na cidade e apelo à motivação de adeptos, será realizado anualmente, no centro da cidade, um evento com a presença de elementos da direção para debater sobre os projetos futuros do clube, objetivos do mesmo nas diversas modalidades e demais temas do RAFC. Desta forma promove-se as boas relações entre clube e seus adeptos e sócios, bem como se fomenta a ligação à cidade. A ação está agendada para agosto de 2020 e tem como parceiros a Câmara Municipal de Vila do Conde.

- **Angariação de material escolar**

Tendo em vista o auxílio a famílias carenciadas e associações locais, num novo ano letivo, o Clube realizará uma angariação de material escolar usado (em bom estado) ou novo, em dia de jogo, no seu estádio.

- **Programa de Educação Desportiva**

Um técnico da Formação RAFC, irá uma vez a cada dois meses a uma escola primária do Concelho de Vila do Conde dar uma "aula" de educação desportiva. Nesta palestra será explicada a importância da atividade física, do futebol e do trabalho desenvolvido na Formação do Clube. Esta

iniciativa decorrerá nos meses de setembro, novembro, janeiro, março e maio, em escolas no Concelho de Vila do Conde.

- **Outubro – Mês do Cancro**

30 Out - Dia Nacional da Prevenção do Cancro da Mama – Futebol feminino

17 Out – Dia Mundial do Combate ao Cancro da Próstata – Futebol masculino

- Assinalar estas duas datas acima através de uma campanha de comunicação com dados e factos relevantes a estas doenças. Por exemplo, "2 em cada 11 homens são afetados com cancro da próstata, faça rastreios", ou "são detetados 6000 novos casos de cancro da mama em Portugal", entre outros dados.

- Jogadores(as) entram em campo com camisolas alusivas à doença, na qual constam dados relevantes.

Esta medida deve ser realizada no jogo de futebol masculino e feminino.

Esta campanha está agendada para o mês de outubro, a definir de acordo o calendário desportivo, e será realizada no seu estádio através de parceria com a Liga Portuguesa Contra o Cancro, tendo como objetivo alertar para a necessidade de prevenção desta doença por meio da adoção de hábitos de vida saudáveis, o rastreio e o diagnóstico precoce.

- **Convívio com idosos do Concelho**

Devido à habitual perda de capacidade física e psicológica dos cidadãos idosos, as suas deslocações ao estádio de futebol são reduzidas. Para aproximar o RAFC destes e dado que a sua responsabilidade social apoia uma comunidade inclusiva, serão proporcionadas atividades lúdicas com o seu clube de coração à mistura: Bingo RioAvista, Torneio Dominó, Danças de Salão, Tarde de Cinema, entre outras.

A ação está calendarizada para o mês de novembro, a realizar nas instituições identificadas, nomeadamente, a Associação O Tecto, a Associação Terramar, o Centro Social da Paróquia de Touguinha, o Centro Social e Paroquial da Junqueira "O Sonho", o Lar de S. Francisco, o Lar de S. Domingos, o Lar de S. João, o Lar de S. Domingos, o Lar de Santo António - Venerável Ordem Terceira de São Francisco de Vila do Conde e o Lar da Santa Casa da Misericórdia de Vila do Conde.

- **Convívio com cidadãos portadores de deficiência**

O clube e a sua responsabilidade social pretendem aproximar e incluir os cidadãos portadores de deficiência na comunidade por meio de atividades desportivas a eles adaptadas, no ginásio do Centro de Atividades Ocupacionais no Centro de Apoio e Reabilitação para Pessoas com Deficiência (CARPD), da Santa Casa da Misericórdia de Vila do Conde (SCMVC), em Touguinha. Para tal será necessário a parceria com a SCMVC para realizar esta iniciativa junto dos seus utentes e no seu

espaço, bem como com a Associação Nacional de Desporto para Desenvolvimento Intelectual para apoiar na planificação e realização das atividades de futsal adaptado com a presença e interação dos jogadores da equipa principal de futsal RAFC.

A ação está calendarizada para o mês de novembro, a realizar nas instituições identificadas.

- **Treino Solidário Natal**

No mês de dezembro, o RAFC irá abrir o seu estádio para a comunidade assistir ao treino da equipa principal e poder experienciar o dia-a-dia do clube. Em "troca" desta experiência, o clube fará um apelo para a doação de brinquedos com destino a crianças e jovens necessitados.

- **Caminhada solidária**

De modo a promover a prática de atividade física e angariar fundos para os projetos de responsabilidade social do clube será realizada uma caminhada solidária no Concelho de Vila do Conde. Esta ação está agendada para fevereiro de 2021 e tem como parceiros a Câmara Municipal de Vila do Conde e a Junta de Freguesia de Vila do Conde.

- **Campanha contra o Racismo e Antidiscriminação – Março 21/03**

A 21 de março celebra-se o Dia Internacional Contra a Discriminação Racial, sendo que se pretende assinalar esta data e combater nesta "luta" por meio de uma campanha comunicação digital e física* em conjunto com a Comissão Para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial. Numa partida a decorrer neste mês, colocar-se-ão na camisola dos jogadores da equipa principal, nomes alusivos a este combate, como por exemplo: igualdade, respeito, união, paz, ser humano, amor, fraternidade, tolerância, justiça.

*colocação de cartazes no Município de Vila do Conde

Esta parceria terá como parceiros a Comissão Para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial e a Câmara Municipal de Vila do Conde e decorrerá no mês de março com o intuito de consciencializar a comunidade para esta problemática.

- **Dia da Criança**

No dia 1 de junho celebra-se o Dia da Criança, pelo que no início deste mês será celebrada a data abrindo o estádio e campo à comunidade e, concretamente, às crianças através de atividades relacionadas com a modalidade. Nesta atividade estará presente a mascote do Clube, o Tubas e alguns jogadores do RAFC.

- **Realização do Torneio de Futsal Rio Ave**

Para envolver a comunidade de Vila do Conde com o Clube e promover a prática de exercício físico será realizado um torneio de futsal. Para esse torneio, qualquer sócio ou adepto pode criar a sua equipa. Cada jogador pagará 1€ de inscrição e a equipa que chegar à final jogará contra a equipa de futsal do RAFC. A totalidade dos fundos angariados reverterá para uma ONG local escolhida pelo clube. Este evento decorrerá no mês de junho e necessitará do apoio das entidades locais, a Câmara Municipal de Vila do Conde e/ou Junta de Freguesia de Vila do Conde para facilitar o aluguer dos espaços onde decorrerá o evento.

- **Convívio com a comunidade**

Embora não estejam no plano de ação nem na sua calendarização, o clube deve continuar as suas visitas a escolas, hospitais e demais centros comunitários, com atletas da equipa principal do RAFC e mascote do clube.

- **Dia da Responsabilidade Social**
  Explicado em detalhe na dimensão ambiental.

- **Recolhas solidárias**

Nesta época desportiva, serão realizadas recolhas de matérias escolares, no mês de setembro, e alimentos, no mês de dezembro, em prol de famílias carenciadas e de instituições solidárias locais, em dias de jogo, no estádio do RAFC.

Dimensão Social Interna

- **Palestras educacionais direcionadas aos atletas da Formação Rio Ave**:

A responsabilidade social do Clube pretende ter um papel ativo na formação do atleta enquanto cidadão. Deste modo, serão realizadas duas palestras educacionais por época desportiva, em que a primeira tem como tema "A importância da alimentação no desportista" realizada pelo nutricionista do RAFC, Dr. Elton Gonçalves. Esta iniciativa está agendada para outubro de 2020 e será realizada no complexo da Formação do Clube.

A segunda palestra está calendarizada para fevereiro de 2021 e tem como tema "Os estudos na vida do jogador de futebol" concretizada pelo jogador Ricardo Monteiro, "Tarantini", capitão do RAFC e autor do livro "A minha causa".

- **Ativar a comunicação interna do RAFC**

A falta de comunicação interna foi uma das lacunas identificadas por alguns dos colaboradores, embora alguns indicassem o contrário, o que revela possíveis atuações diferentes entre

departamentos.
As medidas abaixo indicadas devem ser implementadas até janeiro de 2021.

Envio de *newsletter* (interno) mensal aos colaboradores para os manter informados dos projetos e outros assuntos em decurso no seio do clube.

Os departamentos que, por norma, não realizam reuniões devem selecionar um dia do mês, no qual irão reunir e debater em conjunto os projetos, objetivos, resultados, necessidades do departamento e do Clube e funções de cada colaborador nestes.

- **Gestão/Flexibilidade de horário**

Até ao final da época desportiva, agosto de 2021, o RAFC deve implementar estas ou outras medidas que visem colmatar esta lacuna identificada pelo *feedback* dos seus colaboradores. Cada colaborador, que tenha desempenhado funções em dia de jogo, tem direito a usufruir de 1 dia de folga para compensar as horas extraordinárias despendidas.

Selecionar um dia para realizar teletrabalho, podendo esta ação ser mensal ou quinzenal.

- **Progressão de Carreira**

Como supramencionado, esta também é uma das lacunas identificadas pelos colaboradores, devendo-se implementar, até agosto de 2021, estas ou outras medidas que visem supri-las. Implementar regras referente à progressão de carreira, por meio de alteração do índice remuneratório, tal é possível através de uma mudança de escalão. Seria necessário definir escalões de acordo com **o tempo de serviço prestado nas suas funções e avaliação do seu desempenho**. Por exemplo, a permanência de 5 anos em cada escalão para poder subir de escalão e obter a avaliação "Bom" (numa escala de Insuficiente até Muito Bom);

- **Formação**

Embora não esteja no plano de ações e na sua calendarização, a formação dos colaboradores é uma das lacunas internas do clube referenciada pelos colaboradores. Por isto, devem ser colocadas em prática medidas como as abaixo apresentadas para proporcionar as condições de trabalho necessárias aos colaboradores, bem como a sua motivação.

- Oferta da formação relacionada com os programas informáticos utilizados no Clube
- Averiguar as necessidades formativas do colaborador e/ou departamento, de modo a manter-lhes atualizados com as tendências de mercado e melhorar as suas aptidões técnicas e sociais.

Dimensão Ambiental

- **Dia da Responsabilidade Social**

No mês de maio, a agendar pelo clube, haverá um ajuntamento de esforços por parte dos colaboradores e estrutura do clube, adeptos, sócios, atletas e demais interessados em conjunto com a Associação dos Amigos do Mindelo para a Defesa do Ambiente para auxiliar o meio ambiente, nomeadamente, limpar uma praia do Concelho.

- **Iniciativas de consciencialização ambiental e de RS**

Até janeiro de 2021, devem ser comunicadas internamente, por meio da *newsletter* anteriormente sugerida, práticas e medidas sustentáveis e socialmente responsáveis a adotar no local de trabalho e lar.

- **Colocação de ecopontos no estádio**

Até ao final da época desportiva, Agosto de 2021, devem ser colocados ecopontos nos departamentos, bem como em locais estratégicos, nomeadamente, zonas de passagem frequente de indivíduos nas suas infraestruturas.

Dimensão Económica

- **Criação de programa de apadrinhamento a crianças e jovens atletas do clube**

No início da época desportiva, em agosto de 2020, será criado um programa de apoio a crianças e jovens provenientes de famílias carenciadas. Assim, será possível apoiar na educação e na prática de exercício físico.

- **Medidas de transparência**

Embora não esteja na calendarização, o clube deve, ao contrário do sucedido nas últimas duas épocas desportivas, comunicar no seu *website* o relatório e contas, sendo este composto pelo relatório de gestão e pela documentação de prestação de contas (demonstração financeiras e anexos). Desta forma, pretende-se que haja uma maior transparência para com os seus associados.

- **Diferenciação de preços**

Uma das medidas já realizadas e que deve continuar presente no clube trata-se da diferenciação de preços consoante os públicos, tornando-os mais acessível a crianças e jovens com idade inferior a 25 anos e mulheres.

- **Acomodamento de cidadãos com mobilidade reduzida no estádio**

Oferta de lugar de estacionamento e um bilhete de acompanhante a cada adepto que tenha comprado lugar anual e **possua mobilidade reduzida**.

- **Angariação de fundos**

Realização de leilões e eventos de angariação de fundos conjuntos com parceiros de negócios para garantir uma sustentabilidade económica dos projetos e atividades de responsabilidade social. A angariação de fundos deve ser realizada por meio de atividades desportivas – Torneio de Futsal Rio Ave, da caminhada solidária e de leilões de camisolas utilizadas pelos jogadores da equipa principal através do seu *website*, a realizar durante a época desportiva.

Calendarização

Tabela 9 - Calendarização do Plano de Ações

Dimensão	Data	Público-Alvo	Ação	KPIs	ODS
Social Externa	Agosto 2020	Sócios e Adeptos	**Conversa RioAvista**: Evento com a presença de elementos da direção para debater sobre os projetos futuros do clube, objetivos do mesmo nas diversas modalidades e demais temas do RAFC.	400 Sócios e adeptos presentes no evento, cerca de 10% do número de sócios	n.a.
Social Externa	Agosto/ Setembro 2020	Sócios e Adeptos	**Angariação de material escolar** (em bom estado) a distribuir a famílias carenciadas e/ou associações locais.	80 Artigos escolares	
Social Interna	Setembro 2020	Sócios e Adeptos (Padrinhos) Crianças e jovens (Afilhados)	**Criação de programa de apadrinhamento a crianças e jovens atletas do clube** proveniente de famílias com carência. Desta forma será possível apoiar na sua educação e na prática de exercício físico.	40 Crianças e jovens apoiados	
Social Externa	Setembro 2020	Crianças de Vila do Conde	**Programa de Educação Desportiva** - Um técnico da Formação RAFC, fará uma visita a cada 2 meses a uma escola do Concelho de Vila do Conde dar uma "aula" de educação desportiva. Nesta palestra será explicada a importância da atividade física, do futebol e do trabalho desenvolvido na Formação do Clube.	150 alunos por aula	

Social Interna	Outubro 2020	Atletas da Formação	**Palestra educacional direcionadas aos atletas da Formação Rio Ave**: "A importância da alimentação no desportista" realizada pelo nutricionista do clube;	200 atletas presentes na palestra e seu *feedback,* cerca de 1/3 dos atletas da formação	
Social Externa	Outubro 2020	Sócios e Adeptos	**Campanha de Combate ao Cancro**: Campanha comunicacional em conjunto com a Liga Portuguesa Contra o Cancro no combate ao cancro da próstata e cancro da mama. Entrada de jogadores com camisolas alusivas à doença com dados e factos relevantes.	1500 Espetadores	
Social Externa	Novembro 2020	Terceira idade de Vila do Conde	**Convívio com idosos do Concelho**	50 Utentes da instituição escolhida	
Social Externa	Dezembro 2020	Cidadãos portadores de deficiências	**Convívio com cidadãos portadores de deficiência**: Realizar **atividades lúdicas adaptadas a cidadãos portadores de deficiência**, nomeadamente, futebol adaptado (ao público em questão), pintura*, palavras cruzadas*, quebra-cabeças/adivinhas de palavras, entre outras atividades. *atividades relacionadas com o Rio Ave Futebol Clube e produzidas pelo mesmo	50 Cidadãos portadores de deficiência	
Social Externa	Dezembro 2020	Sócios e Adeptos	**Treino Solidário Natal** – Abrir o treino da equipa principal à comunidade para experienciarem o dia-a-dia do Clube. Em troca desta experiência, o RAFC fará um apelo para a doação de alimentos a serem doados a famílias carenciadas e instituições solidárias.	1 Tonelada de produtos alimentares e 400 espetadores	n.a.

Social Interna e Ambiental	Até Janeiro 2021	Colaboradores	**Envio de newsletter interno mensal** aos colaboradores para os manter informados dos projetos e outros assuntos em decurso no seio do clube. Bem como comunicação interna de práticas a adotar no local de trabalho e lar (ação de consciencialização ambiental e de RS)	Realização de inquérito semestral aos colaboradores para averiguar o resultado desta, bem como das outras medidas internas	
Social Externa e Económica	Janeiro 2021	Sócios e Adeptos	**Caminhada solidária**	400 Participantes no evento desportivo	
Social Interna	Fevereiro 2021	Atletas da Formação	**Palestra educacional direcionada aos atletas da Formação Rio Ave**: Os estudos na vida do jogador de futebol – Tarantini, Capitão RAFC.	200 Atletas presentes na palestra e seu *feedback,* cerca de 1/3 dos atletas da formação	
Social Externa	Março 2021	Sócios e Adeptos	**Campanha contra o Racismo e Antidiscriminação – Março - 21/03** - Num jogo no mês de Março, colocar na camisola dos jogadores da equipa principal, nomes alusivos a este combate: Ex: Igualdade, respeito, união, paz, ser humano, amor, fraternidade, tolerância, justiça. - Campanha comunicação digital e física* em conjunto com a APAV *colocação de cartazes na cidade	1500 Espetadores	
Social Externa e Económica	Junho 2021	Sócios e Adeptos	**Realização do Torneio de Futsal Rio Ave**, em que cada equipa paga 1€ de inscrição por jogador e aquela que chegar à final jogará contra a equipa de futsal do RAFC. A totalidade dos fundos angariados reverterá a uma ONG local. Tal necessita de apoio pelas entidades locais para facilitar o aluguer dos espaços a decorrer o evento.	200 Participantes, tendo cada equipa 10 elementos	
Social Externa	Junho 2021	Crianças	**Dia da Criança** – Abrir o estádio e campo para a comunidade e, concretamente, crianças realizando atividades relacionadas com a modalidade. Nesta atividade estará presente a mascote do Clube, o Tubas e alguns jogadores do RAFC.	150 Crianças participantes	n.a.

Social Interna	Até Agosto 2021	Colaboradores	Até à data estipulada, implementar regras de **Gestão/Flexibilidade de horário, Progressão de Carreira e Formação.**	Realização de inquérito semestral aos colaboradores para averiguar o resultado desta, bem como das outras medidas internas	
Ambiental	Até Agosto 2021		**Colocação de ecopontos em todos os departamentos**, bem como em locais estratégicos, nomeadamente, zonas de passagem frequente de indivíduos.	Realização de inquérito semestral aos colaboradores para averiguar o resultado desta, bem como das outras medidas internas	

8. CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES

O presente relatório de estágio tem como principal objetivo delinear o plano estratégico de responsabilidade social para o Rio Ave Futebol Clube para a próxima época, 2020/2021, tendo sido necessário realizar uma revisão da literatura sobre responsabilidade social no mundo empresarial, no desporto e no futebol. Deste modo, foi possível compreender a evolução desta temática, nestes meios, de diversas perspetivas, bem como como compreender o processo de planeamento da responsabilidade social numa instituição.

8.1. CONCLUSÃO

Para conseguir atingir o principal objetivo, foi desenvolvido um diagnóstico à responsabilidade social praticada pelo clube, iniciando-se através de entrevistas às chefias do clube encarregues por esta área, nomeadamente, o Diretor Geral e o Diretor de Marketing, sendo este o departamento que concretiza as iniciativas socialmente responsáveis do RAFC. Os entrevistados mostraram conhecimento da temática, embora com uma visão redutora e apenas centrada na dimensão social externa. As chefias consideram o clube pró-ativo e que desenvolve atividades de responsabilidade por iniciativa própria, bem como um clube reativo por acederem a diversos pedidos ao longo da época, como leilões de camisolas para causas solidárias. Entre as duas situações, a reatividade é mais frequente. Uma das lacunas do clube é que as iniciativas não têm como base uma estratégia ou planeamento, áreas de atuação específicas ou monitorização e avaliação. É necessário um planeamento com estes fatores, bem como a definição do público-alvo, posicionamento do próprio clube relativamente à responsabilidade social, iniciativas em todas as dimensão da RS que tenham como base os objetivos de desenvolvimento sustentável delineados pela Assembleia Geral das Nações Unidas.

Os entrevistados apontam limitações a esta temática no clube, nomeadamente, a falta de recursos humanos, a impossibilidade de ter mais do que um colaborador a tempo parcial, bem como a inexistência de orçamentos por departamentos e a existência de aprovações projeto-a-projeto. Estes fatores podem ser contornados com a criação do Conselho de Responsabilidade Social sugerido no plano, a tentativa de execução do mesmo, obtendo financiamento por meio de angariações de fundos provenientes de atividades desportivas sugeridas no plano, bem como leilões de camisolas ou até *crowdfunding* de causas sociais no seu *website*.

Relativamente aos inquéritos direcionados para os adeptos e sócios, colaboradores e poder local, também revelaram conhecer a RS, embora todos estes públicos tenham uma visão redutora e unicamente centrada na dimensão social externa, tal como a atuação do clube. Os colaboradores apontaram várias falhas, como a falta de preocupação e proximidade do clube para com estes, falta de formações internas e oportunidades formativas relevantes para a sua função, bem como para o departamento que integram, a ausência de ações internas socialmente responsáveis, a baixa comunicação interna e, acima de tudo, a inexistência de gestão de recursos humanos, dá origem a estas situações. Uma das lacunas mais evidenciadas por este público, é a sobrecarga horária e gestão obsoleta dos seus colaboradores. Estas lacunas devem ser preenchidas com as medidas evidenciadas no plano, sobretudo a ativação da comunicação interna através do envio de *newsletter* aos colaboradores sobre os projetos do clube, tanto futuros como em curso, a realização de reuniões departamentais e interdepartamentais para colocar os colaboradores a par dos projetos, dos objetivos, dos resultados, das necessidades do departamento e do Clube e das funções de cada colaborador. Deve ser realizada uma melhor gestão de horário, com maior flexibilidade devido às dinâmicas de trabalho de um clube de futebol, em que as partidas desportivas são durante os fins-de-semana ou em dias de semana após o horário normal de trabalho, bem como uma tabela ou método que estipule a progressão de carreira remuneratória para aumentar a motivação dos colaboradores e premiar pelo seu esforço ao longo dos anos. Por fim, devem ser averiguadas as necessidades formativas do colaborador e/ou departamento, de modo a mantê-los atualizados com as tendências de mercado e melhorar as suas aptidões técnicas e sociais.

Os inquéritos direcionados aos adeptos e sócios salientam a importância da responsabilidade social no futebol. Os inquiridos sugeriram a promoção de eventos sociais para a comunidade e o apoio a pessoas com deficiência, constando estas medidas no plano, bem como a inclusão social, a educação e a saúde para as atuações específicas, as quais também foram implementadas no plano devido à sua necessidade na comunidade e ao papel que um clube de futebol deve ter nesta.

Os inquéritos ao Poder Local sugeriram a realização de atividades em conjunto com a Junta de Freguesia de Vila do Conde e a criação de centros de atividades nas freguesias do Concelho, tendo ambas as instituições inquiridas mostrado interesse.

Estes últimos dois inquéritos foram necessários para compreender a predisposição destas entidades do Poder Local em participar nas iniciativas socialmente responsáveis do clube, os quais responderam afirmativo, tal como a preocupação do clube com os seus adeptos tendo sido classificada, maioritariamente, como moderada, a mesma apreciação sobre a responsabilidade social do RAFC.

Para finalizar o diagnóstico e obter mais *inputs* para o plano estratégico, foi necessário realizar um *benchmarking* de responsabilidade social no mundo futebol, nomeadamente, à Federação Portuguesa de Futebol, ao Sport Lisboa e Benfica, ao Sporting Clube de Portugal, ao Grupo Desportivo Estoril Praia e ao Rio Ave Futebol Clube para obter as melhores práticas nesta área e comparar com o clube em estudo para compreender as lacunas e possíveis melhorias nas diversas dimensões da RS. Esta ferramenta evidenciou várias necessidades do RAFC, na dimensão da visão estratégica, sobretudo a definição de atuações específicas, um plano estratégico de responsabilidade social, um relatório que resuma o desempenho e implementação do plano anterior, os valores da instituição e a conexão destes com a RS e a reestruturação do projeto Rio Ave Social com um redireccionamento para todas as dimensões da responsabilidade social e não só a dimensão social externa. Já sobre a dimensão social interna, como evidenciado acima, devem ser realizadas melhorias na esfera interna, nomeadamente indo ao encontro das necessidades formativas e de ferramentas de cada colaborador e departamento, um melhoramento da gestão horária, uma comunicação interna mais ativa, possibilitar uma progressão de carreira na instituição e apoiar os jogadores da formação na sua educação. No que respeita a dimensão social externa, e sendo esta a mais desenvolvida pelo clube, além do que já é realizado pelo menos, deve ser realizado um esforço no apoio aos idosos, grupos desfavorecidos e portadores de deficiências, a crianças e jovens carenciados na formação escolar e ações de interação e promoção com os *stakeholders*. A par da dimensão social interna, a dimensão ambiental também não teve qualquer atividade por parte do clube, tendo sido definidas iniciativas de consciencialização ambiental através do envio da *newsletter* mensal já sugerida, a colocação de ecopontos no estádio em zonas de passagem frequente de indivíduos nas suas infraestruturas e o dia de responsabilidade social, em que todos os públicos próximos do clube juntam esforços para limpar uma praia do Concelho. Além destas medidas delineadas, o clube deve analisar os exemplos de medidas tomadas por estas instituições nesta dimensão e concluir quais as que possam ser adaptadas ou aproveitadas de forma viável. Terminando as conclusões e *inputs* por meio do *benchmarking*, na dimensão económica, o clube deve continuar com a diferenciação de preços consoante os públicos, com as medidas de transparência através da comunicação do relatório e contas no *website*, ainda que deva garantir um melhor acomodamento de cidadãos com mobilidade reduzida no estádio através da oferta de lugar de estacionamento e um bilhete de acompanhante a cada adepto que tenha comprado lugar anual e possua mobilidade reduzida e angariar fundos para os seus projetos de RS como já referido.

Por fim, através da revisão da literatura e do diagnóstico foi possível compreender a temática e aproveitar os *inputs* obtidos sobre a responsabilidade social no RAFC para delinear um plano, no qual consta o seu público-alvo, o posicionamento, os objetivos estratégicos, as áreas de atuação específicas, as iniciativas em cada uma das dimensões de RS e a sua calendarização, por ordem cronológica.

De salientar que o presente plano de responsabilidade social para o RAFC terá apenas a duração de uma época desportiva para, após a sua implementação, o clube poder analisar os resultados, os prós e contras do plano e da sua implementação e as melhorias a concretizar num futuro plano, por forma a reativar a sua responsabilidade social em todas as suas dimensões e aproximar-se dos seus diversos públicos. Após as recomendações anteriores, o clube deve realizar um plano de maior duração para dar continuidade à reestruturação e revitalização da RS no clube.

Relativamente ao estudo, este pretendeu contribuir para o panorama académico, devido à escassa realização de trabalhos académicos sobre o tema do presente trabalho, e por este cooperar com uma análise deste tópico, podendo ser replicado por outros trabalhos académicos ou mesmo práticos nas organizações desportivas.

É de referir que o número de trabalhos e artigos científicos sobre a responsabilidade social no desporto e no futebol é reduzido, embora haja um crescimento ao longo dos últimos anos, devido à importância desta temática na atualidade. E, por isso, considera-se a necessidade de uma continuação de estudos nas áreas acima descritas pela sua importância nos dias de hoje e para o desenvolvimento da temática no meio desportivo.

8.2. LIMITAÇÕES

Ao realizar o presente estudo deparei-me com várias limitações, sendo a principal o novo coronavírus, a pandemia de Covid19, que limitou o processo planeado do diagnóstico, nomeadamente, na realização de entrevistas e inquéritos. Esta última técnica de recolha de dados foi adaptada para meios *online* e à distância, neste caso por meio do *Google Forms*, o que permitiu a compilação de dados relevantes, embora esta recolha seja mais difícil. Realizou-se um inquérito direcionado aos parceiros de negócio que não foi respondido por qualquer inquirido. A falta de *feedback* dos parceiros de negócio, bem como a reduzida taxa de resposta dos inquéritos direcionados aos adeptos e sócios e colaboradores, faz com que estejamos perante uma amostra não representativa o que, consequentemente, não permite retirar conclusões generalizáveis.

De referir que o presente plano estratégico de responsabilidade social deveria ser delineado pela gestão de topo do clube e seus colaboradores, visto que dominam o conhecimento sobre o RAFC e a região de Vila do Conde. Como, pelo contrário, se trata de um investigador externo ao clube e à

localidade, este plano está limitado aos conhecimentos adquiridos durante o estágio e na presente investigação.

Por fim, salienta-se que as impossibilidades de recursos financeiros do clube, humanos e outros, limitaram o produto final do plano estratégico de responsabilidade social, tendo sido delineadas as linhas orientadoras de responsabilidade social essenciais e possíveis de implementação pelo RAFC.

Referências Bibliográficas

Ackers, B. (2015). Ethical considerations of corporate social responsibility : A South African perspective. *South African Journal of Business Management*, *46*(1), 11–21. https://doi.org/10.4102/sajbm.v46i1.79

Agudelo, M., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, *4*(1), 1–23. https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y

Aguinis, H., & Glavas, A. (2017). On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work. *Journal of Management*, *20*(10), 1–2. https://doi.org/10.1177/0149206317691575

Anagnostopoulos, C., Gillooly, L., Cook, D., Parganas, P., & Chadwick, S. (2016). Stakeholder Communication in 140 Characters or Less : A Study of Community Sport Foundations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *28*(5). https://doi.org/10.1007/s11266-016-9802-4

Anagnostopoulos, C., & Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi theoretical integration. *Sport, Business and Management: An International Journal*, *3*(4), 268–284. https://doi.org/10.1108/SBM-05-2013-0009

Babiak, K. (2010). The role and relevance of corporate social responsibility in sport: A view from the top. *Journal of Management & Organization*, *16*, 528–549. https://doi.org/10.1017/S1833367200001917

Babiak, K., & Kihl, L. A. (2018). A Case Study of Stakeholder Dialogue in Professional Sport: An Example of CSR Engagement. *Business and Society Review*, *123*(1), 119–149. https://doi.org/10.1111/basr.12137

Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors. *Journal of Sport Management*, *23*, 717–742. https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717

Banda, D., & Gultresa, I. (2015). Using Global South Sport-for-Development experiences to inform Global North CSR design and implementation: a case study of Euroleague Basketball's One Team programme. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *15*(2), 196–213. https://doi.org/10.1108/CG-08-2014-0100

Bardin, L. (1977). *L´analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.

Bason, T., & Anagnostopoulos, C. (2015). Corporate social responsibility through sport: a

longitudinal study of the FTSE100 companies. *Sport, Business and Management*, *5*(3), 218–241. https://doi.org/10.1108/SBM-10-2014-0044

Biorumo. (2005). *Anuário da Sustentabilidade 2005: A Era da Responsabilidade Empresarial*. Porto.

Blumrodt, J., & Desbordes, M. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management*, *3*(3), 205–225. https://doi.org/10.1108/SBM-04-2011-0050

Bortree, D. (2014). The State of CSR Communication Research: A Summary and Future Direction. *Public Relations Journal*, *8*(3), 1–8.

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

Bradish, C., & Croni, J. J. (2009). Corporate Social Responsibility in Sport. *Journal of Sport Management*, *23*(6), 691–697. https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.691

Branco, M. C. (2015). CSR in Portugal: From a Paternalistic Approach to Lacking Contribution to Sustainable Development. In S. Idowu, R. Schmidpeter, & M. S. Fifka (Eds.), *CSR, Sustainability, Ethics & Governance* (Corporate, pp. 399–411). https://doi.org/10.1007/978-3-319-13566-3_22

Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly*, *8*(2), 179–206. https://doi.org/10.1080/16184740802024484

Breitbarth, T., Hovemann, G., & Walzel, S. (2011). Scoring Strategy Goals: Measuring Corporate Social Responsibility in Professional European Football. *Thunderbird International Business Review*, *53*(6), 721–737. https://doi.org/10.1002/tie.20448

Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C., & Eekeren, F. van. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport: "Oh, the things you can find, if you don't stay behind!" *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *15*(2), 254–273. https://doi.org/10.1108/CG-02-2015-0025

Caligiuri, P., & Jiang, K. (2013). No win-win-win: The Influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology*, *66*, 825–860. https://doi.org/10.1111/peps.12019

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, *34*(4), 39–48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g

Carroll, A. B. (1999). Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, *38*(3), 268–295. https://doi.org/10.1177/000765039903800303

Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19–46). Oxford: Oxford University Press.

Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, *44*(2), 88. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002

Chadwick, S. (2014). Still to be fixed: corruption posing new challenges for sport business researchers. *Sport, Business and Management*, *4*(1). https://doi.org/10.1108/SBM-10-2013-0036

Chandler, D. (2016). *Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation*. Sage Publications.

Coalter, F. (2007). *A Wider Social Role for Sport*. London: Routledge.

Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: Comissão Europeia.

Comissão Europeia. (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011 - 2014*. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN

Crane, A., Matten, D., & Spence, L. (2019). *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. London: Routledge.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing Among Five Approaches*. London: Sage.

CSR Europe. (n.d.-a). CSR Europe - 20 years of business-policy interaction driving the CSR movement. Retrieved from https://www.csreurope.org/history

CSR Europe. (n.d.-b). Our 2030 strategy.

Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, *10*, 45–50.

Deloitte. (2018). *Deloitte´s sports industry starting lineup: Trends expected to disrupt and dominate 2018*.

Douvis, J., Kyriakis, V., Kriemadis, A., & Vrondou, O. (2015). Corporate Social Responsibility Effectiveness in the Greek Professional Sport Context. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, *17*(C), 37–45. https://doi.org/10.5199/ijsmart-1791-874X-17c

Du Pisani, J. A. (2006). Sustainable development - historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, *3*(2), 83–96. https://doi.org/10.1080/15693430600688831

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility: The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 8–19. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x

Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006). Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs. *Journal of the Academy of Marketing*

Science, *34*(2), 147–257. https://doi.org/10.1177/0092070305284976

Energias de Portugal. (2019). Sport Lisboa e Benfica - Casos de Sucesso. Retrieved from https://www.edp.pt/empresas/apoio-cliente/casos-sucesso/slb/

Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. (2020). FCT Nova visita o Ecocentro do Sport Lisboa e Benfica. Retrieved from https://www.fct.unl.pt/noticias/2020/01/fct-nova-visita-o-ecocentro-do-sport-lisboa-e-benfica

Federação Portuguesa de Futebol. (2018). *Plano de Atividades 2018/2019*. Lisboa.

Federação Portuguesa de Futebol. (2019a). Bilhetes para Pessoas com Mobilidade Reduzida. Retrieved from https://www.fpf.pt/News/Todas-as-notícias/Notícia/news/24850

Federação Portuguesa de Futebol. (2019b). *Plano de Atividades 2019/2020*. Lisboa.

Federação Portuguesa de Futebol. (2020a). Documentação. Retrieved from https://www.fpf.pt/Institucional/Documentação

Federação Portuguesa de Futebol. (2020b). Organograma. Retrieved from https://www.fpf.pt/Institucional/Sobre-a-FPF/Organograma

Federação Portuguesa de Futebol. (2020c). Responsabilidade Social. Retrieved from https://www.fpf.pt/Institucional/Responsabilidade/Responsabilidade-Social

Feldstein, M. (2013). The Reagan-Thatcher revolution. Retrieved from https://www.dw.com/en/the-reagan-thatcher-revolution/a-16732731

Fernandez, R., McGauran, K., & Frederik, J. (2013). *Avoiding Tax in Times of Austerity: Energias de Portugal (EDP) and the Role of the Netherlands in Tax Avoidance in Europe*. Amsterdam: Centre for Research on Multinational Corporations.

Fifka, M. S., & Jaeger, J. (2018). CSR in professional European football: an integrative framework. *SOCCER & SOCIETY*, 1–18. https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1487840

Filizöz, B., & Fiúne, M. (2011). Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *24*, 1405–1417. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.062

Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2011). *Program Evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. New York: Pearson Education, Inc.

Flick, U. (2004). *Uma introdução à Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.

Forster, J., & Pope, N. K. L. (2004). *The Political Economy of Global Sporting Organisations*. London: Routledge.

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

Fuentes-García, F. J., Núñez-Tabales, J. M., & Veroz-Herradón, R. (2008). Applicability of corporate social responsibility to human resources management: Perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, *82*, 27–44. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9560-8

Fundação Benfica. (2010). *Plano Estratégico de Responsabilidade Social 2010 - 2013*.

Fundação Benfica. (2012). *Código de Conduta: Fundação Benfica*. Lisboa.

Fundação Benfica. (2019). Site Oficial Fundação Benfica. Retrieved from http://fundacao.slbenfica.pt

Fundação Sporting. (2020). Notícias da Fundação Sporting. Retrieved from https://www.sporting.pt/pt/noticias/clube/fundacao-sporting

Giulianotti, R. (2011). The Sport, Development and Peace Sector: A Model of Four Social Policy Domains. *Journal of Social Policy*, *40*(4), 757–776. https://doi.org/10.1017/S0047279410000930

Giulianotti, R. (2015). Corporate social responsibility in sport: critical issues and future possibilities. *Corporate Ethics and Corporate Governance*, *15*(2), 243–248. https://doi.org/10.1108/CG-10-2014-0120

Green, M. (2006). From 'Sport for All' to Not About 'Sport' at All?: Interrogating Sport Policy Interventions in the United Kingdom. *European Sport Management Quarterly*, *6*(3), 217–238. https://doi.org/10.1080/16184740601094936

Grupo Desportivo Estoril Praia. (2018). As "Medidas Mágicas" para mudar o mundo. Retrieved from https://www.gdestorilpraia.pt/as-medidas-magicas-para-mudar-o-mundo/

Grupo Desportivo Estoril Praia. (2020a). Facebook Oficial do Estoril Praia - Futebol SAD. Retrieved from https://www.facebook.com/estorilpraiaSAD/

Grupo Desportivo Estoril Praia. (2020b). Órgãos Sociais do Grupo Desportivo Estoril Praia. Retrieved from https://www.gdestorilpraia.pt/institucional/

Grupo Desportivo Estoril Praia. (2020c). Projeto FUT4ALL. Retrieved from https://www.gdestorilpraia.pt/category/fut4all/

Grupo Desportivo Estoril Praia. (2020d). SÓCIOS - Grupo Desportivo Estoril Praia. Retrieved from https://www.gdestorilpraia.pt/socios/

Hamidu, A., Haron, H. M., & Amran, A. (2015). Corporate Social Responsibility: A Review on definitions, core characteristics and theoretical perspectives. *Medittaranean Journal of Social Science*, *6*(4), 83–95. https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4p83

Hayhurst, L. M. C. (2009). The power to shape policy: charting sport for development and peace

policy discourses. *International Journal of Sport Policy and Politics*, *1*(2), 203–227. https://doi.org/10.1080/19406940902950739

Hess, D., Rogovsky, N., & Dunfee, T. W. (2002). The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, *44*(2), 110–125. https://doi.org/10.2307/41166125

Husted, B. (2003). Governance choices for corporate social responsibility: To contribute, collaborate or internalize? *Long Range Planning*, *36*(5), 481–498. https://doi.org/10.1016/S0024-6301(03)00115-8

Husted, B., & Allen, D. (2001). Toward a Model of corporate social strategy formulation. *Social Issues in Management Division, Academy of Management*, 6. Retrieved from http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.137.6020&rep=rep1&type=pdf

IMBS. (2018). Benchmarking - Conceito e Vantagens de Utilização. Retrieved from https://imbs.pt/2018/01/17/benchmarking-conceito-vantagens-utilizacao/

Inoue, Y., Mahan, J. E., & Kent, A. (2013). Enhancing the benefits of professional sport philanthropy: The roles of corporate ability and communication strategies. *Sport Management Review*, *16*, 314–325. https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.10.003

ISO 26000. (n.d.). History of ISO 26000. Retrieved from https://iso26000.info/history/

Karem Kolkailah, S., Aish, E. A., & El-Bassiouny. (2012). The impact of corporate social responsibility initiatives on consumers' behavioural intentions in the Egyptian market. *International Journal of Consumer Studies*, *36*(4), 369–384. https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2011.01070.x

Kim, K., Byon, K. K., Song, H., & Kim, K. (2018). Internal contributions to initiating corporate social responsibility in sport organizations. *Management Decision*, *56*(8), 1804–1817. https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0369

Kolyperas, D., Anagnostopoulos, C., & Sparks, L. (2016). Applying a Communicating Vessels Framework to CSR Value Co-creation: Empirical Evidence from Professional Team Sport Organization. *Journal of Sport Management*, *30*(6), 702–719. https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0032

Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *15*(2), 177–195. https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0062

Kolyperas, D., & Sparks, L. (2011). Corporate social responsibility communications in the G-25 football clubs. *Journal of Sport Management and Marketing*, *10*(1/2), 83–103.

https://doi.org/10.1504/IJSMM.2011.043612

KPMG. (2013). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*.

KPMG. (2015a). *Currents of change: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*.

KPMG. (2015b). Currents of Change. In *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*. Retrieved from https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.pdf

KPMG. (2017). *The road ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*.

Lecuyer, C., Capelli, S., & Sabadie, W. (2017). Corporate Social Responsibility Communication Effects: A Comparison between Investor-Owned Banks and Member-Owned Banks. *Journal of Advertising Research*, *57*(4), 436–446. https://doi.org/10.2501/JAR-2017-051

Lee, S. P., Heinze, K., & Lu, L. D. (2018). Warmth, Competence, and Willingness to Donate: How Perceptions of Partner Organizations Affect Support of Corporate Social Responsibility Initiatives in Professional Sport. *Journal of Sport and Social Issues*, *42*(1), 23–48. https://doi.org/10.1177/0193723517731876

Lee, S. Y. (2016). How can companies succeed in forming CSR reputation? *Corporate Communications: An International Journal*, *21*(4), 435–449. https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2016-0009

Levermore, R. (2008). Sport: a new engine of development? *Progress in Development Studies*, *8*(2), 183–190. https://doi.org/10.1177/146499340700800204

Levermore, R. (2010). CSR for Development Through Sport : examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, *31*(2), 223–241. https://doi.org/10.1080/01436591003711967

Liu, D., Wilson, R., Plumley, D., & Chen, X. (2018). Perceived corporate social responsibility performance in professional football and its impact on fan-based patronage intentions: An example from Chinese football. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. https://doi.org/10.1108/IJSMS-06-2018-0059

Lock, I., & Seele, P. (2017). Politicized CSR: How corporate political activity (mis-)uses political CSR. *Journal Public Affairs*, *18*(3), 1–9. https://doi.org/10.1002/pa.1667

Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, *7*(4), 1–18. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.001

Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, *39*(9/10), 956–977. https://doi.org/10.1108/03090560510610662

Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights

from Businesses´ Self-presentations. *Journal of International Business Studies*, *33*(3), 497–514. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491028

Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2008). Thinking of the Organization as a System: The Role of Managerial Perceptions in Developing a Corporate Social Responsibility Strategic Agenda. In *Systems Research and Behavioral Science* (Vol. 25). https://doi.org/10.1002/sres.900

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica* (6ª). São Paulo: Editora Atlas.

Marques-Mendes, A., & Santos, M. J. N. (2016). Strategic CSR: an integrative model for analysis. *Social Responsibility Journal*, *12*(2), 363–381. https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2015-0055

Mason, C., & Simmons, J. (2013). Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A Stakeholder Systems Approach. *Journal of Business Ethics*, *119*(1), 77–86. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1615-9

Mason, T. (1980). *Association Football and British Society*. Harvester, Brighton: Branch Line Press.

Mazodier, M., Plewa, C., Palmer, K., & Quester, P. G. (2016). Achieving corporate social responsibility through sponsorship. In S. Chadwick, N. Chanavat, & M. Desbordes (Eds.), *Routledge Handbook of Sports Marketing* (pp. 317–226). New York: Routledge Taylor and Francis Group Publisher.

McDonald, S., Smith, A., & Westerbeek, H. (2009). Using sport and physical activity in corporate social responsibility programs: an analysis of indexed multinationals. In P. Rodríguez, S. Késenne, & H. Dietl (Eds.), *Social responsibility and sustainability in sports* (pp. 111–134). Oviedo: Universidad de Oviedo.

Melewar, T. C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P. J., & Foroudi, M. M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, *51*(3), 572–604. https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0616

Misener, K., & Babiak, K. (2015). A New "Arena": Social Responsibility through Nonprofit Community Sport. *2015 North American Society for Sport Management Conference*, 355–356.

Morrow, S. (2003). *The People´s Game?* Palgrave Macmillan UK.

Nielsen. (2015). The sustainability imperative: New insights on consumer expectations. In *Company Nielsen- Global Sustainability Report*. Retrieved from http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2015-reports/global-sustainability-report-oct-2015.pdf

Nielsen. (2018). Top 5 Global Sports Industry Trends. In *Intelligence Reports*.

Oughton, C. (2004). Risk, governance and regulatory issues facing professional football. *World Sports*

Law Report, *2*(8), 18–21.

Oughton, C., Mills, C., McClean, M., & Hunt, P. (2003). *Back home: Returning football to their communities*. London: Mutuo.

Paine, L. S. (2003). *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. McGraw-Hill.

Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *39*(1), 117–135. https://doi.org/10.1007/s11747-010-0213-6

Pérez, A., Salmones, M. del M. G., & del Bosque, I. R. (2013). The effect of corporate associations on consumer behaviour. *European Journal of Marketing*, *47*(1/2), 218–238. https://doi.org/10.1108/03090561311285529

Pillay, R. (2015). *The Changing Nature of Corporate Social Responsibility: CSR and Development in Context – The Case of Mauritius*. New York: Routledge.

Plataforma Agenda 2030. (n.d.). Conheça a Agenda 2030. Retrieved from http://www.agenda2030.org.br/sobre/

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, *84*, 78–92. https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1070

Porter, M., & Kramer, M. (2018). How to Reinvent Capitalism—And Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Managing Sustainable Business*, 327–350. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16

Pronschinske, M., Groza, M. D., & Walker, M. (2012). Attracting Facebook 'Fans': The Importance of Authenticity and Engagement as a Social Networking Strategy for Professional Sport Teams. *Sport Marketing Quarterly*, *21*, 221–231.

Ramos, A., Alves, H., & Leitão, J. (2016). Corporate Social Responsibility and Cause-Related Marketing in School Sports Events: Assessing Consumption Decisions of External Stakeholders. *Corporate Responsibility and Stakeholding*, *10*, 179–197. https://doi.org/10.1108/s2043-052320160000010013

Rani, P., & Khan, M. (2015). Changing scenario of corporate social responsibility in an era of globalization. *International Journal of Applied Research*, *1*(10), 111–114.

Rio Ave Futebol Clube. (2019a). *Rio Ave Futebol Clube - 80 Anos de História*. Vila do Conde.

Rio Ave Futebol Clube. (2019b). Rio Ave Social. Retrieved from https://www.rioavefc.pt/ras/

Rio Ave Futebol Clube. (2020a). Academia de estudos Rio Ave FC. Retrieved from https://rioavefc.pt/noticias/geral/academia-de-estudos-rio-ave-fc/

Rio Ave Futebol Clube. (2020b). Lugares Anuais: 2ª Volta. Retrieved from https://rioavefc.pt/noticias/geral/lugares-anuais-2a-volta/

Rio Ave Futebol Clube. (2020c). Notícias - Rio Ave Social. Retrieved from https://rioavefc.pt/category/rio-ave-social/

Rio Ave Futebol Clube. (2020d). Relatório e Contas. Retrieved from https://rioavefc.pt/clube/relatorio-e-contas/

Riordan, L. O., & Fairbrass, J. (2008). Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*, *83*(4), 745–758. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9662-y

RobecoSAM. (n.d.). Dow Jones Sustainability Indices. Retrieved from https://www.robecosam.com/csa/indices/djsi-index-family.html

Roşca, V. (2011). Corporate social responsibility in English football: history and present. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, *6*(2), 327–346. https://doi.org/10.1080/14660970.2013.842877

Rowe, K., Karg, A., & Sherry, E. (2018). Community-oriented practice : Examining corporate social responsibility and development activities in professional sport. *Sport Management Review*. https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.05.001

Roy, D. P., & Graeff, T. R. (2003). Consumer Attitudes Toward Cause-Related Marketing Activities in Professional Sports. *Sport Marketing Quarterly*, *12*(3), 163–172.

Rugg, A. (2016). America's game: The NFL's "Salute to Service" campaign, the diffused military presence, and corporate social responsibility. *Popular Communication*, *14*(1), 21–29. https://doi.org/10.1080/15405702.2015.1084625

Sá, D., & Sá, C. (1999). *Marketing para desporto : um jogo empresarial* (Edições IPAM, Ed.).

Santos, M. J. N. (2010). CSR and SMEs in Portugal: The Strategy of Obligation. In G. Moore (Ed.), *The International Society of Business, Economics, and Ethics Book Series* (p. 173). https://doi.org/10.1007/978-90-481-9331-8_10

Santos, M. J. N., Santos, A. M., Pereira, E., & Silva, J. (2006). *Responsabilidade social nas PME–Casos em Portugal* (RH Editora, Ed.). Retrieved from https://biblioteca.porto.ipam.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5268

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a habermasian perspective. *Academy of Management Review*, *32*(4),

1096–1120. https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26585837

Schulenkorf, N., Sherry, E., & Rowe, K. (2016). Sport for Development : An Integrated Literature Review. *Journal of Sport Management*, *30*(1), 22. https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0263

Sherry, E., Shilbury, D., & Wood, G. (2007). Wrestling with "'conflict of interest'" in sport management. *The International Journal of Business in Society*, *7*(3), 267–277. https://doi.org/10.1108/14720700710756544

SIC Notícias. (2020a). Jogadores do Benfica visitaram Pediatria e Cuidados Paliativos do Hospital da Luz. Retrieved from https://sicnoticias.pt/desporto/2020-01-24-Jogadores-do-Benfica-visitaram-Pediatria-e-Cuidados-Paliativos-do-Hospital-da-Luz

SIC Notícias. (2020b). "Unidos por Portugal": SIC e FPF prolongam campanha de angariação de fundos. Retrieved from https://sicnoticias.pt/especiais/coronavirus/2020-03-31-Unidos-por-Portugal-SIC-e-FPF-prolongam-campanha-de-angariacao-de-fundos

Simmons, C. J., & Becker-Olsen, K. (2006). Achieving Marketing Objectives Through Social Sponsorships. *Journal of Marketing*, *70*(4), 154–169. https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.154

Smith, A., & Westerbeek, H. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, *25*, 43–54. https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2007.sp.00007

Société Générale de Surveillance. (n.d.). Certificação SA 8000 - Responsabilidade Social. Retrieved from https://www.sgs.pt/pt-pt/sustainability/social-sustainability/audit-certification-and-verification/sa-8000-certification-social-accountability

Sport Lisboa e Benfica. (2019a). Contas Anuais - SL Benfica. Retrieved from https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/sad/prest_contas/contas_anuais

Sport Lisboa e Benfica. (2019b). Red Pass: lugar garantido nos jogos do Benfica. Retrieved from https://www.slbenfica.pt/pt-pt/loja/bilhetes/redpass

Sport Lisboa e Benfica. (2019c). *Relatório e contas*. Lisboa.

Sport Lisboa e Benfica. (2020a). Fundação Benfica - IRS Solidário. Retrieved from https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/fundacao/irs

Sport Lisboa e Benfica. (2020b). Recrutamento SL Benfica. Retrieved from https://www.slbenfica.pt/SLB/Recrutamento/Oportunidades/TrainingDevelopmentManager

Sporting Clube de Portugal. (2017). *Relatório de Sustentabilidade 16 | 17*. Lisboa.

Sporting Clube de Portugal. (2020a). Bilhetes e Gamebox. Retrieved from https://www.sporting.pt/pt/bilhetes-e-gamebox/gamebox

Sporting Clube de Portugal. (2020b). Orgãos Sociais do Sporting Clube de Portugal. Retrieved from https://www.sporting.pt/pt/clube/instituição/orgao-sociais

Sporting Clube de Portugal. (2020c). Prestação de Contas Anuais. Retrieved from https://www.sporting.pt/pt/node/31266

Story, J., & Neves, P. (2014). When corporate social responsibility increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, *24*(2), 111–124. https://doi.org/10.1111/beer.12084

Szczanowicz, J., & Saniuk, S. (2016). Evaluation and reporting of CSR in SME sector. *Management*, *20*(1), 96–110. https://doi.org/10.1515/manment-2015-0027

Tacon, R. (2007). Football and social inclusion: Evaluating social policy. *Managing Leisure*, *12*(1), 1–23. https://doi.org/10.1080/13606710601056422

The Economist. (2013). *The Social Innovation Index: Old problems, new solutions: Measuring the capacity for social innovation across the world*. Retrieved from http://www.ebanimpact.org/wp-content/uploads/2017/01/Social_Innovation_Index-1.pdf

Tuckman, B. (2000). *Manuel de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

United Nations Global Compact. (2005). Introduction to the Global Compact. In *Environmental Principles Training Package* (p. 14).

United Nations Global Compact. (2019). *United Nations Global Compact Progress Report - 2019*. New York.

Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. P., & Avramidis, P. K. (2009). Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *37*, 170–180. https://doi.org/10.1007/s11747-008-0117-x

Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, DC: The Brookings Institute.

Walker, M., & Kent, A. (2009). Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Attitudes in the Sport Industry. *Journal of Sport Management*, *23*(6), 743–769. https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.743

Walker, M., & Parent, M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*, *13*(3), 198–213. https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.03.003

Walters, G. (2009). Corporate social responsibility through sport: The community sports trust model as a CSR Delivery Agency. *Journal of Corporate Citizenship*, *35*, 81–94.

Walters, G., & Anagnostopoulos, C. (2012). Implementing corporate social responsibility through social partnerships. *Business Ethics: A European Review*, *21*(4), 417–433. https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2012.01660.x

Walters, G., & Chadwick, S. (2009). Corporate citizenship in football: delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision*, *47*(1), 51–66. https://doi.org/10.1108/00251740910929696

Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, *16*(4), 566–586. https://doi.org/10.1017/S1833367200001942

Waterhouse, B. C. (2017). The personal, the political and the profitable: Business and protest culture, 1960s - 1980s. *Financial History*, 15–17. Retrieved from https://view.joomag.com/financial-history-issue-121-spring-2017/0213067001495737251?page=16

Webb, D. J., & Mohr, L. A. (1998). A Typology of Consumer Responses to Cause-Related Marketing: From Skeptics to Socially Concerned. *Journal of Public Policy & Marketing*, *17*(2), 226–238. https://doi.org/10.1177/074391569801700207

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, *26*, 247–261. https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.006

Welford, R. (2004). Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 Survey Results. *Journal of Corporate Citizenship*, *17*(Spring 2005), 33–52.

Wicker, P., Hallmann, K., & Breuer, C. (2012). Micro and macro level determinants of sport participation. *Sport, Business and Management: An International Journal*, *2*(1), 51–68. https://doi.org/10.1108/20426781211207665

World Business Council for Sustainable Development. (2005). *Marketing e desenvolvimento sustentável.*

Yin, R. (2014). *Case study research: Design and method.* California: Sage.

Zadek, S. (2001). *The Civil Corporation : the new economy of corporate citizenship* (Earthscan, Ed.). London.

Zadek, S. (2008). Global collaborative governance: there is no alternative. *The International Journal of Business in Society*, *8*(4), 381–385. https://doi.org/10.1108/14720700810899121

Zadek, S., Hojensgard, N., & Raynard, P. (2001). *Perspectives on the New Economy of Corporate Citizenship*. Copenhaga: The Copenhagen Centre.

Anexo A

Inquérito por questionário – Adeptos e Sócios do Rio Ave Futebol Clube

Este inquérito destinado a adeptos e sócios do Rio Ave Futebol Clube pretende recolher dados sobre a responsabilidade social do clube. O questionário está incluído numa investigação que tem como finalidade um plano estratégico de responsabilidade social para o Rio Ave FC.

Todas as respostas ao questionário são anónimas, pelo pedimos que responda de forma sincera. Obrigado pelo seu contributo!

Género – Masculino ☐ Feminino ☐

Idade:

Adepto ☐ Sócio ☐

Desde:

1. **Tem conhecimento do que é Responsabilidade Social?**
   ☐ Sim

   ☐ Não

2. **O que é para si responsabilidade social?**
   _____
   _____

3. **Considera importante que um clube de futebol se preocupe com a responsabilidade social?**

Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante

4. **Recorda-se de alguma iniciativa socialmente responsável realizada pelo clube?**

   ☐ Sim ☐ Não

5. **No caso de se recordar de alguma ação, qual a que mais lhe marcou ?**
   _____
   _____

6. **Se sim, esta informação foi comunicada pelo Clube?**
   ☐ Sim
   ☐ Não

7. **Através de que meios**? _____

8. **Classifique o nível de preocupação que o clube tem com os seus adeptos:**
   ☐ Inexistente
   ☐ Muito Fraco
   ☐ Fraco
   ☐ Moderado
   ☐ Forte
   ☐ Muito Forte

9. **Na sua opinião, como poderia melhorar a relação entre o Rio Ave FC e os adeptos?**
   _____
   _____

10. **Designe as atividades que o Rio Ave FC desenvolveu na comunidade local, nos últimos 5 anos?**
    ☐ Doação de alimentos
    ☐ Visitas a escolas, hospitais e centros comunitários
    ☐ Jogos solidários
    ☐ Consciencialização na prevenção de doenças
    ☐ Caminhada solidária
    ☐ Ações de sensibilização para problemas sociais
    ☐ Apoio à adoção de animais
    ☐ Oferta de equipamento e roupa desportiva
    ☐ Entrega de donativos
    ☐ Outro. _____
    ☐ Não se aplica.

11. **Que temáticas são necessárias serem abordadas na comunidade?**
    ☐ Saúde
    ☐ Educação
    ☐ Inclusão Social
    ☐ Promoção da paz
    ☐ Antidiscriminação
    ☐ Pobreza
    ☐ Desnutrição
    ☐ Promoção de estilo de vida saudável
    ☐ Igualdade de oportunidades de emprego
    ☐ Doping financeiro e instabilidade financeira

☐ Falta de transparência e corrupção

☐ Outro. _____

12. Que ações socialmente responsáveis são necessárias realizar?

☐ Atividades de caridade

☐ Oferta de educação à comunidade

☐ Programas de saúde mental

☐ Formação dos colaboradores

☐ Ações contra o racismo e discriminação

☐ Ações contra a violência, drogas, abuso e vandalismo

☐ Apoio a pessoas com deficiência

☐ Eventos sociais para a comunidade

☐ Políticas de igualdade de oportunidades de emprego

☐ Outro. _____

13. Como classifica a intervenção do Rio Ave FC ao nível da Responsabilidade Social?

☐ Inexistente

☐ Muito fraco

☐ Fraco

☐ Moderado

☐ Forte

☐ Muito forte

14. Estaria disposto a participar em ações sociais realizadas pelo Clube?

☐ Sim

☐ Não

Grato pela sua participação!

Anexo B

Inquérito por questionário – Colaboradores do Rio Ave Futebol Clube

Este inquérito destinado a colaboradores do Rio Ave Futebol Clube pretende recolher dados sobre a responsabilidade social do clube. O questionário está incluído numa investigação que tem como finalidade um plano estratégico de responsabilidade social para o Rio Ave FC.

Todas as respostas ao questionário são anónimas, pelo que pedimos que responda de forma sincera. Obrigado pelo seu contributo!

Género – Masculino ☐ Feminino ☐

Idade:

Departamento:

Desde:

1. **Tem conhecimento do que é Responsabilidade Social?**
   ☐ Sim ☐ Não

2. **O que é para si responsabilidade social?**
   _____
   _____

3. **Considera importante que um clube de futebol se preocupe com a responsabilidade social?**

Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante

4. **Recorda-se de alguma iniciativa socialmente responsável realizada pelo clube?**

   ☐ Sim ☐ Não

5. **No caso de se recordar de alguma ação, qual a que mais lhe marcou ?**
   _____
   _____

6. **Se sim, esta informação foi comunicada pelo Clube?**
   ☐ Sim ☐ Não
7. **Através de que meios**? _____

8. **Classifique o nível de preocupação que o clube tem com os seus colaboradores:**
   - ☐ Inexistente
   - ☐ Muito Fraco
   - ☐ Fraco
   - ☐ Moderado
   - ☐ Forte
   - ☐ Muito Forte

9. **Na sua opinião, como poderia melhorar a relação entre o Rio Ave FC e os colaboradores?**

   _____

   _____

10. **Como classifica as ações socialmente responsáveis do Rio Ave FC a nível interno?**
    - ☐ Inexistente
    - ☐ Muito Fraco
    - ☐ Fraco
    - ☐ Moderado
    - ☐ Forte
    - ☐ Muito Forte

11. **Indique as principais ações de formação que o clube fornece aos colaboradores**
    - ☐ Formação inicial
    - ☐ Análise de necessidades de formação
    - ☐ Planos de formação
    - ☐ Avaliação da formação
    - ☐ Oferta de revistas técnicas
    - ☐ Incentivos direcionados aos colaboradores a alargar os seus conhecimentos
    - ☐ Partilha de experiências entre colegas
    - ☐ Outro. _____
    - ☐ Não se aplica

12. **Gostaria que o Clube realizasse ações de Formação? Se sim, quais?**
    R:

13. **Indique as principais práticas de comunicação desenvolvidas pelo Rio Ave FC, nos últimos 5 anos?**
    - ☐ Reuniões internas departamentais
    - ☐ Comunicação dos direitos e deveres dos colaboradores
    - ☐ Intranet

☐ Comunicação dos resultados
☐ Participação dos colaboradores nas decisões que o englobam
☐ Outra. _____
☐ Não se aplica.

14. **Gostaria que o Clube melhorasse a comunicação interna? Se sim, através de que ações?**
R:

15. **Indique as principais práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas pelo Clube, nos últimos 5 anos?**
☐ Igualdade de género no recrutamento
☐ Recrutamento próximo dos colaboradores e familiares
☐ Recrutamento nas escolas, centros de emprego e de grupos desfavorecidos
☐ Estipulação de objetivos e responsabilidades em função do cargo
☐ Avaliação do desempenho com base em critérios objetivos
☐ Possibilidade de trabalhar em casa
☐ Horário de trabalho flexível
☐ Atribuição de benefícios aos colaboradores
☐ Plano de carreira
☐ Outro. _____
☐ Não se aplica

16. **Gostaria que o Clube melhorasse na gestão de recursos humanos? Se sim, através de que atividades?**
R:

17. **Indique as práticas de apoio social que o Clube disponibiliza:**
☐ Parcerias com entidades de apoio a crianças e jovens
☐ Colaboração na educação dos filhos
☐ Atividades desportivas
☐ Atividades culturais
☐ Apoio no transporte
☐ Sistemas complementares à segurança social (p.e., seguro de saúde, seguro de vida, complementos de reforma)
☐ Espaço de convívio
☐ Refeitório
☐ Cooperação na liquidação de dívidas contraídas
☐ Outros apoios. _____
☐ Não se aplica.

18. **Gostaria que o Clube melhorasse a nível do apoio social? Se sim, através de que atividades?**
R:

19. **Estaria disposto a participar em ações sociais realizadas pelo Clube?**
    - ☐ Sim
    - ☐ Não

Grato pela sua participação!

Anexo C

Inquérito por questionário – Câmara Municipal e Junta de Freguesia de Vila do Conde

Este inquérito destinado ao representante da Câmara Municipal e Junta de Freguesia de Vila do Conde pretende recolher dados sobre a responsabilidade social do clube e a comunidade. O questionário está incluído numa investigação que tem como finalidade um plano estratégico de responsabilidade social para o Rio Ave FC.

Todas as respostas ao questionário são anónimas, pelo pedimos que responda de forma sincera. Obrigado pelo seu contributo!

Género – Masculino ☐ Feminino ☐

Idade:

Entidade:

1. **Tem conhecimento do que é Responsabilidade Social?**
   ☐ Sim
   ☐ Não

2. **O que é para si responsabilidade social?**
   _____
   _____

3. **Considera importante que um clube de futebol se preocupe com a responsabilidade social?**

Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante

4. **Recorda-se de alguma iniciativa socialmente responsável realizada pelo clube?**
   ☐ Sim
   ☐ Não

5. **No caso de se recordar de alguma ação, qual a que mais lhe marcou?**
_____
_____

6. **Se sim, esta informação foi comunicada pelo Clube?**
☐ Sim
☐ Não

7. **Através de que meios?** _____

8. **Classifique o nível de preocupação que o clube tem com a sua comunidade:**
☐ Inexistente
☐ Muito Fraco
☐ Fraco
☐ Moderado
☐ Forte
☐ Muito Forte

9. **Na sua opinião, como poderia melhorar a relação entre o Rio Ave FC, a comunidade e o poder local?**
_____
_____

10. **Como classifica as ações socialmente responsáveis do Rio Ave FC na comunidade?**
☐ Inexistente
☐ Muito Fraco
☐ Fraco
☐ Moderado
☐ Forte
☐ Muito Forte

11. **A sua entidade estaria interessada em participar nas ações socialmente responsáveis do clube?**
☐ Sim
☐ Não

12. **Em caso afirmativo, quais seriam as áreas de atuação preferenciais?**
☐ Saúde
☐ Educação
☐ Inclusão Social
☐ Promoção da paz
☐ Antidiscriminação
☐ Pobreza

☐ Desnutrição
☐ Promoção de estilo de vida saudável
☐ Igualdade de oportunidades de emprego
☐ Doping financeiro e instabilidade financeira
☐ Falta de transparência e corrupção
☐ Outra. _____

13. Que ações socialmente responsáveis são necessárias realizar?

☐ Atividades de caridade
☐ Oferta de educação à comunidade
☐ Programas de saúde mental
☐ Formação dos colaboradores
☐ Ações contra o racismo e discriminação
☐ Ações contra a violência, drogas, abuso e vandalismo
☐ Apoio a pessoas com deficiência
☐ Eventos sociais para a comunidade
☐ Políticas de igualdade de oportunidades de emprego
☐ Desporto para pessoas com deficiência
☐ Outra. _____

Grato pela sua participação!

Anexo D

Guião da Entrevista – Diretor Geral e de Marketing do RAFC

Anexo D. 1 - Tabela com o guião da entrevista com o Diretor Geral e de Marketing do RAFC

Objetivo	**Perguntas**
Compreender o conhecimento sobre RS	Na sua opinião, o que entende por Responsabilidade Social?
Análise à RS do Clube:	O que foi e é realizado pelo Clube na Responsabilidade Social?
Nível Amplo	Como são concretizadas as ações sociais? Quem ou quais são os responsáveis? Existe um plano de ações? Têm áreas de atuação específicas?
	Como caracteriza o Rio Ave FC na Responsabilidade Social? Um clube reativo ou proactivo?
	Quais as ações que mais impactam a comunidade? Ou quais as ações sociais mais marcantes?
	Quais os públicos que pretendem atingir?
	De onde origina o projeto Rio Ave Social?
	Quais os benefícios da RS no Clube?
	Quais as limitações da RS no Clube?
	Quais as motivações do Rio Ave FC em desenvolver e implementar práticas socialmente responsáveis?
	Na sua opinião, e tendo em conta a temática, existem lacunas no Clube?

Nível Estratégico	Há alguma estratégia traçada na implementação da RS no Rio Ave?
	No caso de existir, esta é formulada por quem?
	Na sua opinião, as atividades de RS desenvolvidas acrescentam valor para o Clube? Que tipo? Ex: melhorar a imagem, reputação, valor da marca, obtenção de parcerias ou até na gestão de riscos?
Nível Interno	O Rio Ave direciona as suas ações e campanhas a nível interno?
	Se sim, que ações realizaram na esfera interna? Ex: formação de colaboradores, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, diversidade de género interdepartamental, igualdade de oportunidades...
Nível Externo	Que ações de RS específicas direcionam aos sócios e adeptos? Ex: preço justo dos bilhetes, ações contra violência, drogas, abuso, apoio a espetadores com deficiência.
Nível Comunitário	Que papel possui o Rio Ave FC na comunidade?
	Que ações o Rio Ave FC tem realizado na sua comunidade local?
	Qual é a origem e o porquê da parceria com a Associação Abraço?
Possíveis melhorias à responsabilidade social do clube	Existem temas emergentes ou áreas de atuação que sejam prioritários para o Clube?
	Para si, no Clube, o que se poderia melhorar na Responsabilidade Social?

Anexo E

Guião da Entrevista – Associação Abraço

Anexo E. 1 - Tabela com o guião da entrevista à Associação Abraço

Objetivo	**Perguntas**
Compreender o conhecimento sobre RS	O que entende por Responsabilidade Social?
Análise à parceria social entre o RAFC e a Associação Abraço	Porquê uma parceria social no Desporto e, em particular, no Futebol?
	De onde surgiu a parceria com o Rio Ave FC?
	Houve alguma abordagem estratégica nesta parceria?
	Qual a sua perspetiva sobre a parceria?
	Quais os resultados esperados?
	Na sua opinião, quais os pontos fortes e fracos?
	Houve algum tipo de limitações na parceria?
Possíveis melhorias à parceria	De que forma poderiam melhorar a parceria?