**UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO**

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Letras, Artes e Comunicação

# A Importância da Direção de Comunicação na Imagem Corporativa - o caso do Clube Desportivo de Tondela

Relatório de Estágio de Mestrado

2º. Ciclo de Ciências da Comunicação

**João Manuel Costa Moutinho**

Orientadora:

Prof.ª Dr.ª Marlene Loureiro

Coorientador:

Prof. Dr. José Martins

Vila Real, 2020

**Resumo**

O presente relatório tem como objetivo descrever as atividades desenvolvidas no estágio realizado no Clube Desportivo de Tondela. Ao longo do estágio, as atividades podem dividir-se em duas partes distintas. Primeiramente, as atividades envolvendo a preparação dos jogos, das quais se destacam as atividades realizadas no *game day*. De seguida, seguem-se as atividades direcionadas para a comunicação digital, das quais se destacam as atividades realizadas diariamente para as várias redes sociais e *website*, como fotos dos treinos, criação de conteúdos e loja *online*.

Por isso, com o objetivo de compreender a importância que o diretor de comunicação tem na imagem do CD Tondela, devido às suas diversas funções, aplicaram-se dois métodos de recolha de dados: entrevistas, a quatro jornalistas portugueses que, no último ano, realizaram trabalhos no CD Tondela ou tiveram em contacto com o departamento de comunicação do clube; e inquéritos por questionário, a 194 indivíduos com idades a partir dos 16 anos.

Os resultados permitem aferir que para se conquistar uma imagem positiva é necessário estudar o público-alvo para o qual se comunica. De acordo com os jornalistas, estes dão preferência pela forma como o clube comunica com eles, particularmente, a personalidade do diretor de comunicação. No que diz respeito aos sócios/adeptos, estes dão preferência à informação e aos conteúdos disponibilizados nas plataformas do clube, no entanto é a interação que os motiva, ou seja, como qualquer adepto de futebol, estes possuem uma necessidade de se sentirem parte integrante e de receberem reconhecimento por essa paixão, por isso, compete ao diretor de comunicação, através das suas capacidades, estabelecer relações favoráveis com todos os interessados.

Mais do que tentar encontrar uma conclusão linear, é refletir não só sobre a importância de ter um diretor de comunicação, mas compreender os desafios que o mesmo tem de passar para melhorar a comunicação e, consequentemente, a imagem, tanto de um clube como de uma empresa.

**Palavras-chave**: Direção de Comunicação; Diretor de Comunicação; Imagem Corporativa; Organizações Desportivas de Futebol; Clube Desportivo de Tondela.

**Abstract**

This paper aims to describe the activities developed in the internship carried out at Clube Desportivo of Tondela. Throughout the internship, activities can be divided into two distinct parts. Firstly, the activities involving the preparation of the games, of which the activities carried out on the game day stand out. Then, there are the activities directed to digital communication, of which the activities carried out daily for the various social networks and website are highlighted, such as training photos, content creation and online store.

Therefore, in order to understand the importance that the director of communications has in the image of the CD Tondela, due to its diverse functions, two methods of data collection were applied: interviews with four Portuguese journalists who, in the last year, carried out work on the CD Tondela or had contact with the club's communication department; and questionnaire surveys to 194 individuals aged 16 and over.

The results allow us to gauge that to achieve a positive image, it is necessary to study the target audience to which it communicates. According to the journalists, they give preference to the way the club communicates with them, particularly the personality of the communications director. About members/fans, they give preference to the information and content available on the club's platforms, however it is the interaction that motivates them, that is, like any football fan, they have a need to feel an integral part and to receive recognition for this passion, therefore, it is up to the director of communication, through his capabilities, to establish favorable relationships with all stakeholders.

More than trying to find a linear conclusion, it is reflecting not only on the importance of having a communications director, but also understanding the challenges that he has to go through to improve communication and, consequently, the image, both of a club and of a company.

**Keywords**: Communication Management; Communications Director; Corporate Image; Sports Football Organizations; Clube Desportivo of Tondela.

**Índice**

Resumo ..... i
Abstract ..... ii
Índice de Tabelas ..... v
Índice de Gráficos ..... v
Índice de Figuras ..... vi
Índice de Apêndices ..... vi
Agradecimentos ..... viii
PARTE I ..... ix
Introdução ..... 10
Revisão de literatura ..... 13
1. A importância da comunicação nas organizações ..... 13
2. Comunicação Corporativa ..... 16
2.1. Conceito de Comunicação Corporativa ..... 16
2.2. Funções da Comunicação Corporativa numa organização ..... 17
2.3. Características da Comunicação Corporativa ..... 19
2.4. Principais formas de comunicação integrada na Comunicação Corporativa ..... 21
2.5. Comunicação Corporativa: os conceitos de Imagem Corporativa ..... 23
3. Direção de Comunicação ..... 27
4. A importância da direção de comunicação nos clubes de futebol ..... 32
4.1. A importância da direção de comunicação nos clubes de futebol: o futebol na era digital ..... 36
4.2. A importância da direção de comunicação no Clube Desportivo de Tondela ..... 40
5. Metodologia ..... 42
5.1. Entrevista ..... 43
5.2. Inquérito ..... 44
6. Análise dos resultados obtidos ..... 46
6.1. Análise das entrevistas ..... 46
6.2. Análise dos resultados dos inquéritos ..... 51
6.3. Discussão de resultados ..... 70
Parte II ..... 73
7. Caracterização da Entidade Acolhedora ..... 74

7.1. Breve história do Clube Desportivo de Tondela ..... 74
7.2. Estrutura do Clube Desportivo de Tondela ..... 75
7.3. Modalidades ..... 76
7.3.1. CD Tondela, SAD - Futebol Profissional..... 76
7.3.2. Formação ..... 77
7.3.3. Ténis ..... 77
7.3.4. Hipismo ..... 78
7.4. Instalações ..... 78
7.4.1. Complexo Desportivo Estádio João Cardoso ..... 78
7.4.2. Infraestruturas..... 80
7.4.3. Departamento de Comunicação..... 80
8. Descrição das atividades realizadas..... 82
8.1. Futebol..... 82
8.1.1. Treinos..... 82
8.1.2. Antevisão dos jogos..... 83
8.1.3. Acreditações ..... 84
8.1.4. História e Estatística ..... 84
8.1.5. Game Day..... 85
8.1.5.1. Pré-jogo ..... 85
8.1.5.2. Pós-jogo..... 86
8.1.6. Formação ..... 86
8.2. Datas Comemorativas..... 87
8.2.1. Dia Mundial do Braille..... 87
8.2.2. Ano Novo Chinês ..... 88
8.2.3. Dia Mundial da Rádio ..... 88
8.3. Website..... 89
8.3.1. Formação ..... 89
8.3.2. Loja *Online*..... 90
8.4. Merchandising..... 91
8.5. Hipismo ..... 91
9. Reflexão Crítica do Estágio..... 93
Conclusão ..... 95
Referências bibliográficas ..... 97
Apêndices ..... 103

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Dados socioprofissionais dos entrevistados ..... 47
Tabela 2- Canais de comunicação utilizados..... 47
Tabela 3- Feedback concedido pelo Departamento de Comunicação do CD Tondela .. 48
Tabela 4- Razões para contactar o Departamento de Comunicação do CD Tondela..... 49
Tabela 5- Desempenho do Departamento de Comunicação do CD Tondela ..... 49
Tabela 6- Impacto do Departamento de Comunicação no CD Tondela..... 50
Tabela 7- Impacto do Departamento de Comunicação na imagem do CD Tondela ..... 50

## Índice de Gráficos

Gráfico 1- Género dos inquiridos ..... 52
Gráfico 2- Idade dos inquiridos ..... 53
Gráfico 3- Habilitações literárias dos inquiridos ..... 53
Gráfico 4- Profissão dos inquiridos ..... 54
Gráfico 5- Ligação dos inquiridos ao CD Tondela..... 55
Gráfico 6- Qual a ligação dos inquiridos com o CD Tondela ..... 55
Gráfico 7- Avaliação dos inquiridos acerca da ligação do CD Tondela com os adeptos56
Gráfico 8- Utilização dos inquiridos das plataformas online do CD Tondela ..... 57
Gráfico 9- Utilização dos inquiridos nas plataformas do CD Tondela ..... 58
Gráfico 10- Avaliação dos inquiridos sobre os conteúdos partilhados pelo CD Tondela ..... 59
Gráfico 11- Avaliação dos inquiridos sobre a interação do CD Tondela..... 60
Gráfico 12- Avaliação dos inquiridos sobre o website do CD Tondela ..... 61
Gráfico 13- Avaliação dos inquiridos sobre a comunicação do CD Tondela ..... 62
Gráfico 14- Importância para os inquiridos da comunicação dos elementos do CD Tondela ..... 63
Gráfico 15- Classificação dos inquiridos sobre a gestão de comunicação de crise do CD Tondela ..... 64
Gráfico 16- Consideração dos inquiridos acerca da coerência comunicativa do CD Tondela ..... 65

Gráfico 17- Avaliação dos inquiridos acerca do desempenho do Departamento de Comunicação do CD Tondela ..... 66
Gráfico 18- Consideração dos inquiridos acerca da importância do Departamento de Comunicação para a comunicação do CD Tondela ..... 67
Gráfico 19- Avaliação dos inquiridos relativa a evolução da comunicação do CD Tondela ..... 67
Gráfico 20- Avaliação dos inquiridos relativa a evolução da imagem/reputação do CD Tondela ..... 68
Gráfico 21- Consideração dos inquiridos acerca da influência que a comunicação do CD Tondela tem sobre a imagem/reputação do clube ..... 69
Gráfico 22- Classificação dos inquiridos acerca da imagem/reputação do CD Tondela 69

**Índice de Figuras**

Figura 1- Emblema oficial do CD Tondela ..... 75
Figura 2- Organograma do Clube Desportivo de Tondela ..... 75
Figura 3- Equipamento CD Tondela ..... 76
Figura 4- Logótipo Clube de Ténis de Tondela ..... 77
Figura 5- Emblema oficial do CDT Hipismo ..... 78
Figura 6- Estádio João Cardoso ..... 79
Figura 7- Campo de treinos ..... 79
Figura 8- Departamento de Comunicação/Secretaria ..... 81

**Índice de Apêndices**

Apêndice 1 - Agenda Semanal ..... 104
Apêndice 2 - Credenciais ..... 105
Apêndice 3 - Lista de credenciais ..... 106
Apêndice 4 - Levantamento de credenciais ..... 107
Apêndice 5 - Distribuição dos lugares na bancada de imprensa ..... 108
Apêndice 6 - Crónica História e Estatística ..... 109
Apêndice 7 – Ficha de Jogo CD Tondela vs SL Benfica ..... 110

Apêndice 8 - Crónica da formação ..... 111
Apêndice 9 - Contacto com a ACAPO Viseu ..... 112
Apêndice 10 - Divulgação do Dia Mundial do Braille nas redes sociais ..... 113
Apêndice 11 - Fichas de Jogo - Dia Mundial do Braille ..... 114
Apêndice 12 - T-shirt Feliz Ano Novo Chinês ..... 115
Apêndice 13 - Entrada em jogo com a t-shirt de Feliz Ano Novo Chinês ..... 115
Apêndice 14 - Perfil dos jogadores da formação do CD Tondela ..... 116
Apêndice 15 - Loja *online* - *site* ..... 117
Apêndice 16 - Antigo *banner* ..... 117
Apêndice 17 - Novo *banner* ..... 118
Apêndice 18 - Loja *online* - *Facebook* ..... 118
Apêndice 19 - Loja *online* - *Instagram* ..... 119
Apêndice 20 - Criação da página de *Facebook* do CDTondela Hipismo ..... 120
Apêndice 21 - Notícia da criação do CDTondela Hipismo ..... 121
Apêndice 22 - Corpo da Entrevista ..... 122
Apêndice 23 - Inquérito ..... 123
Apêndice 24 - Entrevistas ..... 129

**Agradecimentos**

A realização deste relatório de estágio só se tornou possível devido ao apoio, direto ou indireto, de múltiplas pessoas às quais é importante exprimir os meus sinceros agradecimentos.

À minha orientadora, a Professora Doutora Marlene Loureiro, por todo o apoio, por todas as valiosas opiniões, críticas e sugestões que contribuíram para a conclusão do trabalho e, acima de tudo, pela extraordinária disponibilidade e preocupação demonstrada ao longo do mesmo.

Ao meu coorientador, o Professor Doutor José Martins, por me ter sugerido este projeto e pelo seu apoio no começo do mesmo.

Ao Clube Desportivo de Tondela, por me terem dado o prazer de realizar o estágio num clube de futebol profissional, mas, acima de tudo, pela hospitalidade demonstrada por todos os membros do clube ao longo do estágio.

Ao Francisco Favinha, diretor de comunicação do Clube Desportivo de Tondela, pela simpatia, pelo apoio e pela transmissão de conhecimento ao longo do estágio, mas, acima de tudo, pela enorme confiança demonstrada desde o primeiro dia.

À minha melhor amiga, Maria Seixas, pela ajuda prestada durante a elaboração do presente trabalho, por todo o apoio e ânimo nos momentos mais difíceis.

Por último, e mais importante, quero agradecer à minha família, especialmente aos meus pais e irmão, a quem dedico este trabalho, que, direta e indiretamente, sempre me apoiaram nas minhas decisões, fazendo inúmeros sacrifícios para que pudesse alcançar todos os meus objetivos, pessoais e académicos, e estar hoje aqui.

A todos o meu sincero e profundo **muito obrigado**!

# PARTE I

## - Investigação -

# Introdução

Este relatório é o produto do estágio curricular realizado no Clube Desportivo de Tondela, SAD, no âmbito do mestrado em Ciências da Comunicação, e aborda várias temáticas para além dos aspetos relacionados com a direção comunicação e o estágio em si. O estágio teve uma duração de seis meses - 16 de outubro de 2019 a 16 de abril de 2020. O estágio realizado teve como objetivo observar as funções que um diretor de comunicação desempenha em um clube desportivo, tanto a nível interno como a nível dos meios de comunicação social; e perceber que estratégias/atividades comunicativas um diretor de comunicação executa para obter uma maior interação com os adeptos, de forma a melhorar a imagem do clube.

Todas as comunicações de uma organização, mesmo que tenham objetivos específicos não direcionados à transmissão da imagem carregam consigo uma carga implícita de informações relativas à organização, o que contribui em maior ou menor grau para apresentar a imagem corporativa da mesma. Por esse motivo, torna-se cada vez mais importante contar com um diretor de comunicação que além de conseguir relacionamentos favoráveis com todos os *stakeholders* deverá ser capaz de vender a organização que representa, não literalmente, mas a imagem da mesma. É elementar reconhecer que para ser competitivo é necessário, primeiro, ser-se competente; e as competências de comunicação são certamente das prioritárias. É por isso que o esforço se deve concentrar em compreender os relacionamentos internos e externos da organização, no pressuposto de que a comunicação é uma interação entre a organização e os seus públicos.

As organizações desportivas não são exceções à regra e, assim como nas empresas, procuram servir os *stakeholders* da melhor forma, criando os próprios departamentos de comunicação para alcançar um nível superior de proximidade com os adeptos e respetivos parceiros. No entanto, as organizações que ainda não possuem uma direção de comunicação encontram-se em processo de criação de imagem corporativa, pois as atividades de comunicação em função da gestão são essenciais para qualquer organização desportiva. O diretor de comunicação, não só orienta as atividades de comunicação dentro da estrutura do clube, como também é responsável pelo aumento de ativos intangíveis. Essas atividades de comunicação são consideradas cada vez mais importantes, especialmente nas organizações desportivas de futebol, que têm uma enorme capacidade de atrair *stakeholders* – tanto internos como externos.

Embora a identidade, a imagem e a reputação sejam questões importantes para o campo da gestão desportiva, poucas pesquisas analisam como as organizações desportivas constroem e gerem os valores intangíveis das mesmas. Além disso, a imagem é frequentemente recebida pelos *stakeholders* através de canais indiretos de transmissão, especialmente os *media*, complicando igualmente o processo de gestão da reputação, identidade e, sobretudo, imagem corporativa.

Por isso, este relatório tem como pergunta de investigação: Qual a importância da direção de comunicação na imagem do Clube Desportivo de Tondela? Com intuito de responder à pergunta de investigação, definiram-se os seguintes objetivos: compreender a importância da comunicação na imagem corporativa; verificar as características que um diretor de comunicação deve possuir para alcançar relações favoráveis com os meios de comunicação social; e perceber se as atividades comunicativas desenvolvidas pelo diretor influenciam a imagem do clube, do ponto de vista dos adeptos.

Desta forma, o relatório de estágio estrutura-se em oito capítulos considerados fundamentais para a investigação, que se desenvolvem de acordo com as funções que, seguidamente, se representam individualmente:

1) Capítulo introdutório é composto pela presente introdução, a qual define: o tema do relatório de estágio que se propõe desenvolver, o objetivo de estudo e uma breve apresentação da fundamentação teórica a ser estudada.

2) O capítulo da fundamentação teórica, reúne os principais marcos teóricos abordados para a investigação, cumprindo a sua função integradora ao reunir a pesquisa necessária para a clarificação do tema em questão. Para isso, existem vários fatores a ter em conta, tais como a importância da comunicação, comunicação corporativa, e, por conseguinte, imagem corporativa; e, por fim, a importância do capítulo dedicado à direção de comunicação, no qual se abordam os temas da importância da direção de comunicação nos clubes de futebol e a da importância da direção de comunicação no Clube Desportivo de Tondela.

3) O capítulo referente à metodologia, respeita as necessidades que os objetivos da investigação suportam. Relativamente aos métodos de recolha de dados utilizados recorreu-se à aplicação de entrevistas e inquéritos, que se definem, enquanto métodos qualitativos e quantitativos, respetivamente.

4) O capítulo dedicado à apresentação dos resultados, auxiliado de tabelas e gráficos, respetivamente, acompanhada por uma breve análise, permitindo a interpretação

dos mesmos. Culminando, no subcapítulo seguinte com a discussão dos resultados dos resultados previamente interpretados.

5) Tratando-se de um relatório de estágio, os próximo capítulo diz respeito à entidade acolhedora, nomeadamente: a caracterização da mesma, breve história do clube, estrutura, modalidades, instalações e infraestruturas.

6) Segue-se um dos capítulos mais importantes, a descrição das atividades realizadas na entidade acolhedora.

7) Seguindo-se o capítulo da reflexão crítica do estágio, que assim como o título o indica, é uma breve reflexão crítica acerca do estágio, relatando a experiência vivenciada na entidade acolhedora, salientando as principais aprendizagens e dificuldades sentidas.

8) Por fim, o capítulo da conclusão reúne as principais inferências que este relatório permitiu alcançar. Sendo possível verificar que o diretor de comunicação é um elemento importante, pois além das inúmeras tarefas que desempenha, tem um papel fundamental para melhorar não só a comunicação como a imagem do clube. No entanto, a primeira missão de um diretor de comunicação deve passar pela consciencialização e planeamento dos relacionamentos com os públicos-alvo, no pressuposto de que a comunicação é uma interação entre a organização e os seus públicos. Este planeamento deve ser de caráter obrigatório, pois é a partir deste plano que o diretor de comunicação define os diferentes públicos-alvo, bem como a respetiva comunicação (tipos e meios) para cada público.

# Revisão de literatura

## 1. A importância da comunicação nas organizações

A complexidade em administrar a comunicação de uma organização prende-se com o facto de as organizações poderem ser explicadas como conjuntos de pessoas que trabalham de forma "coordenada", com o intuito de atingir objetivos comuns (Cunha *et al.*, 2007: 38). Portanto, uma organização pode ser definida como um sistema de comunicação, que possibilita a amplas comunidades de seres humanos interagir e funcionar com um entendimento, suficientemente partilhado, de que podem levar a cabo o seu negócio através da comunicação (Taylor, 1993: 104). Em todas as organizações, as comunicações fluem vertical e horizontalmente, interna e externamente, formal e informalmente, ligando os funcionários internamente uns aos outros, aos vários níveis de administração, e, sobretudo, aos muitos detentores externos de recursos da organização (van Riel e Fombrun, 2007: 13).

A comunicação, segundo Rego (2007: 25) é "uma condição *sine qua non* da vida social", no entanto, no que diz respeito à comunicação nas organizações, esta deve ser entendida, primeiramente, como parte inerente à natureza das mesmas (Kunsch 2006: 169). Pois, de acordo com Cunha *et al.* (2007: 354) "sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação e motivação", ou seja, nas organizações onde a comunicação não flui corretamente, existe uma forte possibilidade de estas falharem nos objetivos de negócio pretendidos. Independentemente da dimensão de uma organização, existem dois pontos a ter em consideração: 1) sem comunicação as organizações não perdurariam; 2) as organizações são e irão ser sempre fenómenos comunicacionais contínuos, pelo menos, enquanto existirem (Kunsch, 2006: 169).

Por esse motivo, a comunicação é a força vital de todas as organizações, é o meio pelo qual as organizações, grandes ou pequenas, obtêm os recursos vitais de que precisam para trabalhar. É através da comunicação que as organizações adquirem os recursos primários de que necessitam, como o capital, resultando no aumento dos recursos "secundários", como a reputação (van Riel e Fombrun, 2007: 1).

A comunicação, como foi referido, tem um papel importante nas organização, no entanto, pode possuir um sentido ambíguo, tanto pode promover, como pode afetar as ações relacionadas ao ambiente interno e externo. Por isso, dentro uma organização a

gestão da comunicação é imprescindível, pois, é, por meio da sua existência que os fluxos de informação podem potenciar os vários departamentos (Diniz *et al.*, 2012: 27).

Todas as comunicações de uma organização, mesmo que tenham objetivos específicos não direcionados à transmissão da imagem corporativa carregam consigo uma carga implícita de informações relativas à organização, o que contribui em maior ou menor grau para apresentar a imagem corporativa da mesma. Logo, todas as ações comunicativas de uma organização podem ser consideradas ações de transmissão de princípios, valores e atributos da identidade corporativa (Capriotti, 2009: 39). Ou seja, quando a comunicação é limitada, a imagem, a identidade e a reputação de uma organização são colocadas em risco. Evidentemente não é bom quando duas mensagens totalmente contraditórias sobre uma organização aparecem no mesmo meio no mesmo dia.

Mas comunicar é mais do que, simplesmente, tornar comum uma informação; é comunicar uma ideia ou uma atitude (Lindon, *et al.*, 2009: 300), "consciente ou inconscientemente, voluntária ou involuntariamente, uma organização emite na sua evolução diária uma grande quantidade de informações que chegam aos seus públicos" (Capriotti, 2009: 27). Por esse motivo, ser transparente, passou a ser imperativo para todas as organizações modernas (Kunsch, 2007: 42; Tapscott e Ticoll, 2005: 23). Ou seja, uma organização que não oculte determinadas informações aos seus públicos-alvo, tende a ter mais confiança por parte dos mesmos, permitindo melhores resultados.

As organizações obtêm cada vez mais reconhecimento e concretização dos seus objetivos, na competência relacional que é capaz de demonstrar no seu interior, tanto quanto nas interações com o exterior. É elementar reconhecer que para ser competitivo é necessário, primeiro, ser-se competente; e as competências de comunicação são certamente das prioritárias. É por isso que o esforço de deve concentrar em compreender os relacionamentos internos e externos da organização, no pressuposto de que a comunicação é uma interação entre a organização e os seus *stakeholders* (Lindon *et al.*, 2009: 299). Esta interação, seja interna ou externa, deve ser realizada com qualidade, dotando a comunicação de valores e princípios que integrem a base da organização, pois qualquer organização promove a sua identidade no relacionamentos.

A questão que se põe não é a de saber se uma organização deve ou não comunicar, dado que comunica sempre, mas a de avaliar se é mais eficaz fazê-lo de uma maneira desordenada, ou de uma forma planeada. A resposta é óbvia, pois no caso de uma

organização não controlar a sua própria comunicação, outras tomam a seu cargo essa função.

Cada vez mais, assim como acontece em outras atividades profissionais, tem-se experienciado grandes mudanças dentro das organizações por motivos económicos e sociais, mas, principalmente por motivos tecnológicos (Diniz *et al.*, 2012: 27). Estas mudanças obrigam à adaptação das mais diversos atividades, no caso das organizações, estas passam necessariamente por um processo contínuo de melhoria e adaptação na comunicação, que deve existir para reforçar a imagem corporativa da organização, tendo por isso necessidade de se adaptar às exigências de um mercado cada vez mais competitivo (Pimenta, 2006: 100).

Não obstante, a comunicação na "era digital" é cada vez mais importante para as organizações, no entanto, é igualmente, se não mais, complexa de gerir. Para Viana (2004:20), "uma empresa consciente do valor da comunicação aproveita o máximo das suas possibilidades para projetar diferenciais competitivos". Sob esta perspetiva pode afirmar-se que é necessário que as organizações que queiram ocupar um lugar na *internet*, possam e devam utilizar os mais variados recursos disponíveis nesta plataforma de comunicação.

Assim sendo, esta comunicação estrutura-se para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, explorar o benefício dos novos *media* e, sobretudo, maximizar a *interface* entre as empresas e a sociedade (Bueno, 2009: 10). O aumento significativo de utilizadores nas plataformas digitais obriga que a comunicação e interação neste ambiente não possa ser ignorada pelas organizações. Originando nas organizações a necessidade de se adaptarem às mudanças na forma como os diversos públicos interagem com as mesmas. Reforçando o papel do diretor de comunicação que deve acompanhar as ações comunicativas dos seus públicos, recorrendo das mais diversas ferramentas, de forma a prevenir que estes prejudiquem a imagem e a reputação da organização.

Nesse sentido, "a comunicação nas organizações opera sob novos paradigmas e a comunicação digital ocupa um espaço de destaque pelo poder de interatividade que possui nos relacionamentos" (Kunsch, 2007: 44). A eficácia e a efetividade do uso das *medias* digitais dependem de um diagnóstico situacional correto da realidade comunicacional de uma determinada organização com qual trabalha um diretor de comunicação, bem como de um planeamento bem elaborado. Por outras palavras, a incorporação e utilização de meios digitais nas organizações têm de levar em conta as

condições tecnológicas, pessoal técnico, criação de conteúdos, bem como, a facilidade de acesso de todos os públicos-alvo (Kunsch, 2007: 50).

Atualmente, a comunicação nas organizações "assim como na sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital" (Kunsch, 2007: 44). Naturalmente, o modo de produzir e de divulgar as mensagens também passam por profundas alterações. Apesar de, cada vez mais, se falar em comunicação digital e *marketing* digital, a verdade é que fazer comunicação nas organizações atuais (era digital) é muito mais complexo do que se possa imaginar.

# 2. Comunicação Corporativa

## 2.1. Conceito de Comunicação Corporativa

De acordo com Cornelissen, "até aos anos 80, os profissionais responsáveis pela comunicação dentro das organizações usavam o termo "relações públicas" para descrever a comunicação com os *stakeholders*" (2008: 4). Posteriormente, uma maior necessidade de informações levou a que os profissionais das organizações começassem a ver a comunicação como sendo mais do que apenas relações públicas (Cornelissen, 2008: 4-5).

A comunicação corporativa pode ser explicada através de uma perspetiva holística, "definindo-a como o sistema de comunicação global entre uma organização e os seus diversos públicos" (Capriotti, 2009: 39). Este "sistema de comunicação global" não se refere apenas a uma técnica ou conjunto específico de técnicas de comunicação, mas a uma estrutura complexa, específica e particular de relações que uma organização mantém com os seus diferentes públicos, nos quais um conjunto de ações para gerar o fluxo de informações em ambas as direções, o que permite criar, manter e defender o capital de reputação da organização (van Riel e Fombrun, 2007: 261; Capriotti, 2009: 39).

Shelby (1993: 255) definiu a comunicação corporativa como "um guarda-chuva para uma variedade de formas e formatos de comunicação". Todas as formas de comunicação, na visão do autor, partilham o foco em comunicar sobre a organização as "coletividades que existem dentro e fora das mesmas".

## 2.2. Funções da Comunicação Corporativa numa organização

Sendo a Comunicação Corporativa um conceito de difícil definição, encontram-se igualmente dificuldades na comunidade científica no que diz respeito à nomeação das suas funções.

Argenti refere que áreas como "relações com os media, comunicação financeira, comunicação com funcionários, relação com a comunidade, relação governamental e comunicação de crise" devem ser consideradas "como funções da disciplina de comunicação corporativa" (1996: 75-77). Goodman (2000: 69; 2006: 197) e Shelby (1993: 255) foram mais longe nas funções que a Comunicação Corporativa deve incluir e, além das citadas por Argenti, acrescentam: "relações públicas (assessoria de imprensa, comunicação comunitária); cidadania corporativa; gestão de reputação; comunicação com investidores, clientes e acionistas; construção da marca e imagem corporativa; publicidade; comunicação com funcionários, comunicação de crise; e assuntos públicos (incluindo atividades de *lobbying*).

Notoriamente, na linha de pensamento de van Riel, essa investigação de Comunicação Corporativa cai dentro dos limites dessas áreas especializadas (1997: 289), pois, segundo o autor, a investigação em Comunicação Corporativa deve-se focar nas principais consequências do objetivo de pesquisa, ou seja, a "interdependência mútua entre o desempenho da organização", por um lado, e "identidade corporativa, reputação corporativa e orquestração da comunicação", por outro (1997: 289).

Comunicação corporativa corresponde à abordagem coerente para o desenvolvimento das comunicações nas organizações, que os diretores de comunicação podem adotar para simplificar as suas próprias atividades de comunicação, trabalhando de forma coordenada com os objetivos. van Riel e Fombrun (2007: 25) definem a função da Comunicação Corporativa como:

> (…) o conjunto de atividades envolvidas na gestão e orquestração de todas as comunicações internas e externas que visam criar pontos de partida favoráveis com os stakeholders dos quais a organização depende. A comunicação corporativa consiste na divulgação de informações por uma variedade de especialistas de uma organização, com o objetivo comum de melhorar a capacidade da organização (…).

Orquestração refere-se, desta forma, à coordenação ou integração de todas as formas de comunicação para que o seu conteúdo transmita a mesma identidade corporativa da organização. Ou seja, em vez de procurar diferentes identidades, de acordo com os diferentes alvos de comunicação, ou deixar cada departamento lidar

autonomamente com a comunicação que lhe diz respeito, a visão da comunicação corporativa contemporânea é a de colocar a gestão de todos os tipos de comunicação sob uma única bandeira (Christensen e Cornelissen, 2011: 386).

A comunicação corporativa pode ser caracterizada, deste modo, como tendo uma função de gestão responsável por supervisionar e coordenar o trabalho realizado por profissionais da comunicação em diferentes áreas especializadas (Cornelissen, 2017: 5).

Cornelissen (2008: 5), com base na linha de pensamento de van Riel e Fombrun, define a função da comunicação corporativa como:

> (…) uma função de gestão que oferece uma estrutura para a coordenação eficaz de toda a comunicação interna e externa com o objetivo geral de estabelecer e manter reputações favoráveis com os stakeholders dos quais a organização depende.

Para van Riel e Fombrun é extremamente importante a harmonia, a planificação e a ligação entre a dimensão instrumental, a dimensão estratégica e a dimensão humana. Se as organizações enfrentarem desafios importantes diariamente, de forma a manter posições competitivas e duradouras perante o fenómeno da globalização, então, é indispensável construir um sistema de comunicação coerente, portanto uma organização requer uma comunicação corporativa cada vez mais sofisticada e coerente entre a mesma e os seus *stakeholders* (2007: 280).

Para funcionar na sua totalidade, o sistema de comunicação corporativa deve contribuir para a imagem da organização. "O uso de um instrumento ou conjunto de instrumentos para medir as perceções dos *stakeholders* da organização é, portanto, um componente-chave do processo de comunicação" (van Riel e Fombrun, 2007: 282). A comunicação corporativa apresenta uma visão abrangente da comunicação como estratégia nas organizações, dando importância às questões de imagem e da identidade corporativa. Segundo Costa (1995: 95),

> A comunicação transformou-se em "corporativa". Não por um capricho da linguagem ou por querer introduzir mais complexidade no mundo das empresas, mas pela força das coisas. Daí que as organizações estejam despreparadas diante de uma nova realidade emergente, que é, ela mesma, produto da complexidade generalizada e da atuação tecnológica que caracterizam nossa sociedade e nossa civilização.

Nem todas as comunicações de uma organização são relacionadas com o trabalho, nem são necessariamente relevantes para alcançar os objetivos organizacionais. Contudo, todas as comunicações influenciam, até certo ponto, as perceções dos *stakeholders* sobre a organização, afetando assim a imagem, a marca e a reputação da mesma (van Riel e Fombrun, 2007: 13). Por isso, uma comunicação corporativa deverá

planear uma visão das maneiras pelas quais uma organização pode orquestrar estrategicamente todos os tipos de comunicação, ou seja, vai ao encontro das tarefas a desempenhar por um Departamento de Comunicação.

De acordo com Harrison "o objetivo da comunicação corporativa é o de gerir todas as comunicações que envolvem uma organização como uma entidade corporativa" (Christensen e Cornelissen, 2011: 386), ou seja, uma estrutura abrangente concebida e organizada para integrar a totalidade dos recursos de comunicação que uma organização dispõe para chegar efetivamente aos seus públicos.

Segundo van Riel e Fombrun (2007: 23), as responsabilidades da comunicação corporativa são, portanto: revelar a personalidade da organização que está por detrás de uma marca, por forma a:

a) desenvolver iniciativas que minimizem discrepâncias entre a identidade desejada da empresa e os recursos da marca;
b) definir e atribuir responsabilidades de comunicação através da organização;
c) formular e executar procedimentos efetivos para facilitar a tomada de decisões sobre assuntos relacionados à comunicação;
d) obter apoio (interna e externamente) para as iniciativas da organização por detrás dos objetivos corporativos.

Goodman (2000: 69) considera que os diretores de comunicação devem tomar ações estratégicas para manter e desenvolver esquemas e práticas comunicacionais positivas. A estratégia precisa de incluir todos os grupos interessados internos, mas também deve ser aplicada ao ambiente externo. O principal objetivo da comunicação estratégica é criar um ambiente interno eficiente, mas também sustentar um sentimento positivo entre os funcionários. Na prática, a comunicação corporativa é uma ferramenta estratégica para a corporação obter uma vantagem competitiva" (John Balmer e Edmund Gray, 1999: 175; Goodman, 2000: 70).

### 2.3. Características da Comunicação Corporativa

A comunicação corporativa ocupa-se da política de comunicação da organização e da sua planificação estratégica, a gestão da cultura, identidade, reputação e imagem

corporativa, relações com os *stakeholders*, relação com os meios de comunicação, responsabilidade social e gestão da comunicação em situações de crise. A comunicação corporativa adquire especial importância quando a organização se vê afetada por um fenómeno circunstancial e extraordinário derivado de uma crise. A organização vai, deste modo, precisar que se intervenha para minimizar ou evitar possíveis repercussões que afetem a sua imagem e/ou reputação (Morales e Enrique, 2007: 90). Eventualmente, a figura incumbida dessa função é o diretor de comunicação.

Numa organização, tudo se comunica, ou seja, não são apenas as campanhas publicitárias que comunicam, mas todas as atividades diárias da organização. Podem-se incluir os produtos e serviços, contudo, o comportamento dos funcionários, quer seja dos cargos mais baixos como dos cargos mais elevados, é um dos principais aspetos que pode "dizer" muito sobre o "bem-estar" da organização. Portanto, todos esses aspetos devem ser tratados e planeados, para que sejam consistentes e coerentes (Capriotti, 2009: 230).

A comunicação corporativa gera expectativas, logo, todas as atividades comunicativas que uma organização realiza apresentam o que se pode esperar dos produtos ou serviços da mesma, bem como da própria organização. Este é um aspeto fundamental, pois tais ações comunicativas atuarão como geradoras de expectativas, o que influenciará decisivamente o grau de satisfação final que o público terá em relação à organização. Essa satisfação terá função de correlação entre os seguintes aspetos:

a) "as necessidades e desejos reais dos públicos";
b) "as "promessas" da organização (através das expectativas geradas pela comunicação)";
c) "as experiências dos públicos com o comportamento quotidiano da organização" (Capriotti, 2009: 231).

A comunicação corporativa deve ser integrada, pois existe uma infinidade de aspetos que se comunicam numa organização, devendo-se planear adequadamente todos, para que haja coerência, apoio mútuo e reafirmação entre as diferentes alternativas comunicativas. Naturalmente, existem responsáveis em publicidade, relações públicas e marketing, cada um com o seu "manual", pelo que a comunicação de uma organização poderá acabar segmentada para acomodar as diferentes áreas. Nestes casos, a comunicação acaba por se tornar num conjunto de ações diferentes, com objetivos e mensagens diferentes, cada uma focada no seu respetivo departamento. Eventualmente, para não gerar problemas de coerência comunicativa, o mais adequado será identificar as

necessidades de comunicação de cada um dos públicos com quem se quer comunicar e, com base nisso, estabelecer os objetivos, a mensagem a ser comunicada e as ações necessárias (Capriotti, 2009: 230-231). Para tal, o diretor de comunicação irá funcionar como eixo de ligação entre todas as áreas comunicativas de forma a garantir estejam integradas nos objetivos da organização.

### 2.4. Principais formas de comunicação integrada na Comunicação Corporativa

A chave para ter uma estratégia de comunicação corporativa é a noção de identidade corporativa, por outras palavras, "o perfil básico que uma organização deseja projetar para todos os seus *stakeholders* e como pretende ser conhecida por esses grupos em termos de imagem e reputação corporativa" (Cornelissen, 2017:8). Com o objetivo de "garantir que os seus *stakeholders* idealizam a organização de acordo com a identidade corporativa projetada", por isso, as organizações precisam de se esforçar ao máximo para integrar todas as comunicações (Cornelissen, 2017:8).

A comunicação corporativa deve ser estrategicamente integrada (Capriotti, 1999: 30; Matta, 2017: 13; Kunsch, 2018: 18), ou seja, deve integrar os objetivos e planos de comunicação de cada departamento. Uma direção de comunicação é quem faz esse *rol* integrador, para que cada departamento cumpra com os seus objetivos, mas que ao mesmo tempo se cumpra a comunicação da organização. "Na prática, a visão de integridade e totalidade manifesta um objetivo de projetar uma imagem consistente e inequívoca daquilo que a organização é e defende" (Chirstensen e Cornelissen, 2011: 387).

A comunicação corporativa abrange a orquestração de três formas de comunicação: gestão de comunicação, comunicação de marketing e comunicação organizacional (van Riel, 2018: 145).

Os diretores de comunicação cumprem funções-chave nas organizações. Normalmente, isso inclui funções como planeamento, organização, coordenação e controlo. A gestão só é possível com o consentimento daqueles que estão a ser orientados. Contudo, é difícil administrar quem não quer ser administrado. Como consequência, um dos papéis do diretor é persuadir os funcionários de que vale a pena lutar pelos objetivos da organização. A comunicação é, portanto, uma das habilidades mais importantes que um diretor deve ter para obter aceitação dos objetivos da organização. É, portanto, o

responsável pela comunicação entre a direção e o público-alvo interno e externo (van Riel e Fombrun, 2007: 15; Gambetti e Quigley, 2012: 13; van Riel, 2018: 146).

A comunicação de marketing engloba as formas de comunicação que suportam as vendas de produtos, serviços e marcas, focando-se nos utilizadores finais (e nos envolvidos nas decisões de compra (Van Riel e Fombrun, 2007: 17). Os principais objetivos são "criar consciência e interesse nos produtos e/ou serviços de uma organização" (Balmer e Greyser, 2003: 144). Eventualmente, abrange "a orquestração de vários instrumentos de comunicação controláveis", incluindo publicidade, promoção de vendas, relações públicas de produtos, *direct mail* e promoções" (Balmer e Greyser, 2003: 144), no geral, todas as ferramentas de "*promotional mix"* (Gambetti e Quigley, 2012: 14).

O terceiro tipo de comunicação é a comunicação organizacional e abrange: relações públicas, assuntos públicos, relações com investidores, comunicação ambiental, comunicação interna e publicidade institucional (atividade publicitária destinada a promover a empresa como um todo) (Balmer e Greyser, 2003: 144; van Riel e Fombrun, 2007: 20; Gambetti e Quigley, 2012: 14).

A comunicação organizacional é "caracterizada por ter vários constituintes como foco" (Balmer e Greyser, 2003: 144). Geralmente, há um relacionamento interdependente entre a organização e os grupos constituintes individuais: frequentemente existe uma rede de relacionamentos dependentes. "Esses grupos constituintes incluem acionistas, funcionários, fornecedores e os *media*" (Balmer e Greyser, 2003: 144). A característica determinante que todos apresentam em comum é o facto de que todas as formas de comunicação organizacional se direcionam aos chamados *stakeholders* (Gambetti e Quigley, 2012: 14; van Riel, 2018: 148-149).

Igualmente para Balmer e Gray (1999*:* 175) a comunicação corporativa abrange três tipos de comunicação:

- Comunicações primárias: os efeitos das comunicações de produtos, serviços, gestão, *staff* e comportamento corporativo;
- Comunicações secundárias: os efeitos das formas controladas de comunicação, ou seja, abrange o *mix* de comunicação de marketing de van Riel;

- Comunicações terciárias: a atividade de comunicação relacionada à corporação que existe entre terceiros; inclui factos como comentários de concorrentes e *media* e comunicação dos grupos de interesse.

Esta abordagem alternativa ao conjunto da comunicação corporativa de van Riel foi proposta por Balmer e Gray (Balmer e Greyser, 2003: 144). O ponto principal da diferença entre o deles e o de van Riel é que, primeiramente, "abrange os efeitos da comunicação de produtos, serviços, ações de gestão e comportamento corporativo" e, segundo, "reconhece a importância da comunicação de terceiros, como o discurso entre diferentes constituintes sobre a empresa nos *media*" (Balmer e Greyser, 2003: 144). Balmer e Gray (1999: 175) "enfatizam que as organizações devem procurar obter coerência nas comunicações corporativas verticais e horizontais. A consistência vertical é alcançada através de múltiplos canais de comunicação, enquanto a consistência horizontal é alcançada ao longo do tempo".

Para Castro as principais áreas para uma comunicação corporativa integrada são a: Comunicação Interna e a Comunicação Externa. "A primeira trabalha na conceção e desenvolvimento da cultura corporativa, ou seja, aquelas ideias e conceitos qualitativos que definem a organização. A segunda é responsável por gerir a imagem que a nossa empresa deseja oferecer ao mercado ou à sociedade" (2007: 17).

Independentemente das abordagens referidas anteriormente, "deve haver total integração entre essas modalidades comunicacionais para a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só das organizações" (Kunsch, 2018: 18).

### 2.5. Comunicação Corporativa: os conceitos de Imagem Corporativa

Convém compreender em primeiro lugar que a imagem de uma organização é algo que é percecionado por um recetor e tem de ter sempre um emissor. Ou seja, assim como na comunicação, a imagem corporativa pode tornar-se impossível de controlar, pois depende sempre da perceção de um recetor. A imagem corporativa não é um recurso da empresa, logo, não pode ser facilmente manipulada nem comunicada ao seu público. Por esse motivo, o trabalho de uma organização terá como objetivo estabelecer vínculos relacionais e de comunicação com o público, de forma a tentar influenciar a imagem corporativa que eles conceberão. De acordo com Guerra *et al.* (2012: 89), "no mundo

corporativo, no ambiente dos negócios, a imagem ocupa o primeiro plano nas definições estratégicas, percebida como um dos importantes atributos", para avaliar o valor de uma organização.

De acordo com Costa (2001: 58) "a imagem da empresa é a representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam o comportamento e as opiniões desta comunidade". A imagem corporativa é a imagem que os públicos têm de uma organização enquanto entidade, por outras palavras, é a ideia global que têm sobre os seus produtos, comportamentos e atividades (Capriotti, 2013: 29).

Assim sendo, a imagem "é construída pelos diversos sinais emitidos por uma organização por meio de vários canais de comunicação formais e informais, bem como pelos seus produtos, serviços, pela filosofia empresarial, pelas políticas de gestão, de comunicação e interação sociais" (Guerra *et al.*, 2012: 90). Kunsch (2003: 171 *apud* Guerra *et al.*, 2012: 90-91) "reforça que a imagem é a integração, na mente dos públicos, de todos os *inputs* emitidos pela organização, considerando estes como "uma grande variedade de manifestações da organização por meio dos seus atos e da comunicação".

Cada vez mais, a importância da imagem corporativa está a ser reconhecida para a consecução dos objetivos de qualquer organização, seja privada ou pública (Capriotti, 2013: 7). O autor refere que a "imagem corporativa adquire uma importância fundamental, criando valor para a organização e estabelece-se como um ativo intangível estratégico da mesma" (2013: 10-12). Na ótica do autor, são três as principais funções da imagem corporativa numa organização:

1) "Ocupará um espaço na mente dos públicos";
2) "Facilitará a sua diferenciação das organizações concorrentes, criando valor para os públicos";
3) "Diminuirá a influência dos fatores situacionais".

Para Capriotti (2013: 13), além dos três aspetos referidos previamente, "a imagem corporativa criará valor para a organização, fornecendo outros benefícios adicionais que também são muito importantes:

1) "Permite vender melhor";
2) "Atrair melhor investidores";
3) "Atrair melhores trabalhadores".

Uma imagem corporativa positiva tem dois efeitos: um ativo e outro reativo. "O primeiro permite lutar com a concorrência e melhorar os seus resultados económicos e financeiros. O segundo permite defender-se contra várias adversidades que possam surgir, rumores negativos no mercado ou crises financeiras" (Westphalen & Libaert, 2009 *apud* Fevereiro, 2014: 23).

É importante referir que a confiança global de uma organização dependerá do equilíbrio de cada um dos seus elementos, isto é, uma imagem boa ou má não é definitiva, mas vai evoluindo com o tempo. Desta forma, não pode ser considerada universalizada, uma vez que varia consoante o público (Westphalen & Libaert, 2009 *apud* Fevereiro, 2014: 23). Portanto, "a globalidade de afetação da imagem de uma organização em toda a estrutura tem uma importância que deve ser afirmada, ou seja, praticamente todos os seus elementos contribuem para a construção de uma imagem positiva" (Fevereiro, 2014: 23).

O modo como se gere e cria uma política da imagem corporativa varia sempre de organização para organização, cada uma contendo uma identidade própria e atuando no mercado com determinadas características. Eventualmente, existem características análogas do que uma imagem corporativa deve possuir (Fevereiro, 2014: 26). Para Wesphalen e Libaert (2009 *apud* Fevereiro, 2014: 26), uma imagem corporativa positiva deve ter em consideração quatro princípios: ser justa, positiva, duradoura e original. Ainda de acordo com Fevereiro (2014: 28), "uma organização deve realizar esforços para obter e manter uma imagem corporativa positiva e duradoura, pois existem inúmeros benefícios que daí se podem retirar, sendo o principal conferir força a toda a estrutura para que esta tenha notoriedade e não se deixe abalar com adversidades".

A gestão da imagem corporativa acrescenta uma importante dimensão simbólica à comunicação corporativa e ao processo pelo qual as organizações comunicam com os seus *stakeholders* (Cornelissen, 2017: 85). Investir no desenvolvimento de uma imagem corporativa tem vantagens estratégicas para a organização. Estas podem ser resumidas sob dois aspetos (Cornelissen, 2017; 86):

1) "Distinção: uma imagem corporativa pode ajudar os *stakeholders* a encontrar ou reconhecer uma organização";
2) "Impacto: uma imagem corporativa fornece uma base que pode ser favorecida pelos *stakeholders*";

Para Cornelissen, com base no modelo de gestão da imagem corporativa de Birkigt e Stadler, é por meio destes três atributos que as organizações comunicam e projetam uma imagem de si mesmas para os seus *stakeholders* (2017: 86).

a) "Simbolismo: logótipos corporativos e estilo da organização";
b) "Comunicação: todas as formas planeadas de comunicação, incluindo publicidade corporativa, eventos, patrocínios, publicidade e promoções";
c) "Comportamento: comportamento de todos os funcionários (desde diretores e rececionistas até funcionários da linha de frente, como vendedores e assistentes de loja), que deixem uma impressão aos *stakeholders*".

Cada público possui a sua própria imagem corporativa de uma organização, diferente da existente em outros públicos da mesma organização. Portanto, pode-se dizer que não existe uma imagem corporativa única, mas uma multiplicidade de imagens corporativas de uma organização, correspondente a cada um dos públicos com os quais a organização interage. Esse conhecimento servirá como base de suporte para realizar uma gestão estratégica global mais eficaz dos recursos de comunicação disponíveis de uma organização para tentar influenciar a imagem que o seu público tem dela.

De acordo com Gray e Balmer (1998: 687), a comunicação como ferramenta é importante, pois a imagem corporativa pode ser modelada rapidamente por meio de planos de comunicação bem concebidos. "As comunicações que tornem a empresa mais transparente para os seus *stakeholders* contribuem para a construção e manutenção de uma" imagem corporativa positiva" (Matta, 2017: 30).

As organizações que não pensam seriamente sobre a sua imagem corporativa ou se o seu perfil é apreciado pelos *stakeholders*, geralmente contratam e demitem agências externas com regularidade, com o objetivo de encontrar aquela com a capacidade de "vender" uma mensagem que os públicos não querem "comprar". Por outras palavras, essas organizações não prestam atenção suficiente à criação de uma identidade autêntica e distinta, e também significativa para os seus principais *stakeholders* (Cornelissen, 2017: 104).

Dolphin (2004: 85) destaca que os diretores de comunicação apresentam um papel de "guardiões da reputação" e devem considerar esta função como central no seu desígnio. Para Cornelissen (2017: 104), os diretores de comunicação precisam de procurar dentro das suas organizações os valores fundamentais que definem a

organização e que lhes podem dar uma vantagem competitiva nas comunicações com os *stakeholders*, internos e externos.

## 3. Direção de Comunicação

As organizações, em geral, cada vez mais têm a necessidade de interrelacionar-se com o exterior e de criar um clima de orgulho e motivação entre as pessoas que a integram (Morales e Enrique, 2007: 84). Uma comunicação eficaz reverterá positivamente na imagem da organização e esta no seu objetivo de negócio. Por isso, as organizações que admitem a importância da comunicação como elemento de gestão estratégica começam a dotar de recursos humanos e materiais para geri-la eficaz e profissionalmente (Mañes, 2005: 131). Assim, um novo elemento no organigrama de uma organização surge para alcançar o modelo de uma "organização comunicativa" (Mañes, 2005: 131). Trata-se, segundo vários autores, do diretor de comunicação ou "Dircom" (Morales e Enrique, 2007: 92), termo que é frequentemente usado desde 1988 (Balsa, 2018: 9), que também se refere à direção de comunicação, ou, habitualmente, designado por Departamento de Comunicação.

A direção de comunicação deixou de ser o departamento de imprensa como era visto até aos anos noventa. O início do século trouxe uma mudança substancial nas tarefas e utilidade do departamento de comunicação (Carrillo, 2016: 273), "na medida que crescia a complexidade da função da comunicação nas empresas, foram mudando e assumindo novas responsabilidades, até chegar às atuais" (Villafañe, 1999: 221 *apud* Mañes, 2005: 137). O desenvolvimento contínuo dos departamentos de comunicação é baseado na importância obtida pela comunicação (Castillo e Almansa, 2004: 49), de acordo com Carrillo (2016: 273), a comunicação já não é uma opção menor nas organizações. No entanto, a presença de departamentos de comunicação nas grandes organizações já não é uma novidade, mas sim o lugar que estão a alcançar nos seus organogramas.

Villafañe (1999: 100 *apud* Mañes, 2005: 132) define "amplamente o termo de direção de comunicação, assumindo a sua existência autónoma dentro da organização, como o departamento ou unidade específica responsável pela gestão da comunicação e imagem corporativa da organização", com um executivo na frente, máximo responsável de toda a comunicação da organização, que será gerida de forma global (Morales e

Enrique, 2007: 87). Martín (2004: 63) descreve o departamento de comunicação como: "conjunto de profissionais que fazem o enlace entre a organização e os seus diferentes públicos, através da gestão de informação interna e externa, para assim conseguir uma boa imagem pública da mesma".

A direção de comunicação devera ser "uma estrutura organizada (…) que coordena e consolida todas as ações de comunicação (internas e externas) para criar, manter ou melhorar a imagem da organização diante de todos os seus públicos" (Almansa 2004: 56). Como refere Carrillo, uma organização "tem que estabelecer uma relação interativa com todos os seus *stakeholders*, e não só com as suas audiências ou públicos-alvo segmentários" (2014: 79). Para a autora:

> Os seus *stakeholders* mantêm uma relação com a organização que lhes permite estar em contacto com ela, se assim o entenderem, através dos vários canais e meios. O ideal é começar a gerir esta relação com os *stakeholders* internos da empresa e passar depois para os externos. Este processo irá ajudar a criar uma base sólida para a estratégia a seguir para alcançar determinados objetivos a longo prazo (2014: 79).

Muitas vezes, as organizações trabalham sobre a base de um produto concreto, com umas propriedades específicas e objetivas; é em torno desse produto e da sua marca que se desenvolve a atividade de comunicação. Por outro lado, existem organizações que não contam com um produto físico, tangível, para colocar no mercado, porque aquilo que oferecem são serviços, ideias, projetos, em resumo, intangíveis. A sua identidade e imagem passa necessariamente por uma marca corporativa que tenderá a posicionar-se na mente dos possíveis *stakeholders.*

Num ambiente de competitividade crescente, dominado pela força do mercado e da pressão social, as organizações precisam de arranjar novas e inovadoras formas de administração para agregar valor aos seus produtos/serviços, a marca e a sua imagem pública. Este panorama contribui para que a comunicação alcance um grande poder e aumente a importância de um departamento de comunicação, com uma visão global e integradora de todas as comunicações (Enrique *et al.*, 2008: 9).

De acordo com Rumschisky e Carlavilla (2008: 100), para se alcançar uma gestão de comunicação eficaz, a direção de comunicação deve planear seis áreas de trabalho: "Imagem corporativa; Comunicação com os meios de comunicação; Comunicação Interna; Eventos e Protocolo; Comunicação Institucional e Responsabilidade Corporativa".

Costa (1997: 32 *apud* Castillo e Almansa, 2004: 50) menciona que as funções de uma direção de comunicação referem-se à necessidade de destacar a verdadeira identidade da empresa; transmitir notoriedade e prestígio; refletir a verdadeira importância e dimensão da organização; reforçar a atuação da publicidade; obter uma opinião pública favorável; refletir a evolução da organização e atrair *stakeholders*. Para Morales e Enrique (2007: 92), a principal função da direção de comunicação consiste em coordenar as distintas atividades da comunicação, conseguir uma gestão coerente das mesmas, assim como a homogeneidade das mensagens.

Para Camacho (2006: 20) "é criada uma nova direção de comunicação que assume um papel que a coloca em um local simbólico entre a empresa e a sociedade, preenchendo-a, dando-lhe solidez e buscando os dois lados para garantir o benefício da empresa e da sociedade". A sua figura converte-se no representante ou porta-voz dos distintos *stakeholders* perante a organização (Peris, 2012: 321), o que não prejudica o papel institucional do presidente ou de qualquer outro membro da alta direção que também o representará em circunstâncias muito específicas.

O profissional que conta com um perfil capaz de assumir esta tarefa denomina-se, como já foi mencionado anteriormente, de diretor de comunicação ou Dircom, estendendo-se a esta pessoa a responsabilidade de planificar, dirigir e coordenar todas as atividades de comunicação que se implementam numa organização com o fim de alcançar e consolidar uma imagem positiva e alcançar uma boa reputação corporativa (Morales e Enrique, 2007: 84; van Riel e Fombrun, 2007: 15).

Segundo Villafañe (1999: 100 *apud* Mañes, 2005: 139-140), não existe um profissional suficientemente definido, respeitante ao currículo profissional, e aos conhecimentos que deve possuir, mas afirma que deve ter um conhecimento profundo das "chaves" da comunicação em todas as suas facetas e de gestão empresarial. Martín (1995: 35 *apud* Mañes, 2005: 141) fala de um profissional de comunicação com um grande poder de síntese, uma ampla fluidez mental e hábil comunicador".

O diretor de comunicação deve ser dotado para a comunicação tanto escrita como interpessoal, deve ter visão estratégica; ser acessível aos *stakeholders* e aos meios de comunicação e deve ter capacidade de influência. Além do mais, este deve ter outras capacidades, como: condução de equipas de trabalho, adaptação às mudanças, atitude positiva e criativa e, sobretudo, espírito proativo, com uma forte capacidade de análise para diagnosticar situação complexas. A nível pessoal um diretor de comunicação deve, também, ser convincente, persuasivo, simpático, excelente negociador e capacidade

relacional. Valarezo *et al.* (2015:6) fala de um diretor de comunicação com "formação integral", ou seja, o seu perfil profissional e académico deve ser acompanhado de formação contínua.

O diretor de comunicação "deve ser polivalente, ou seja, é o responsável por todo o processo de produção de conteúdo (polivalência tecnológica), gestão dos diferentes tipos de conteúdo (polivalência temática) e distribuição dos vários canais (polivalência mediática)" (Valarezo *et al.*, 2015:7), para tal, o diretor de comunicação, deverá ter conhecimento e competência nos âmbitos na comunicação 2.0 e, especialmente, redes sociais.

O diretor de comunicação tem a responsabilidade de atuar como consultor da administração e contribuir profissional e criticamente para a implementação dos objetivos da organização. Deste modo, o diretor de comunicação deve cooperar com a Alta Direção de forma direta, sem elementos intermédios que possam distorcer, intervir e incluso obstruir a comunicação (Morales e Enrique, 2007: 92; Molina *et al.*, 2013: 54). E as mensagens internas e externas devem criar um todo, sem haver contradições, pois, caso contrário, a comunicação em geral falhará e, inevitavelmente, a confusão será criada (Castillo e Almansa, 2004: 49-50).

São várias as condições imprescindíveis para que se reconheça um Dircom em uma organização, Costa (1997 *apud* Morales e Enrique, 2007:85), Enrique *et al.* (2008: 22-23) mencionam que este deverá:

- Elaborar o manual de gestão da comunicação;
- Elabora um plano estratégico de comunicação;
- Implementar e desenvolver a cultura corporativa;
- Comunicar bem com "todas" as pessoas da organização;
- Relacionar-se com os meios de comunicação;
- Coordenar e integrar todas as ferramentas e/ou técnicas de comunicação;
- Ser um estratega e planificador;
- Delinear ações, planos e programas de comunicação sobre a base de objetivos estratégicos;
- Coordenar e interpretar as necessidades de comunicação dos diferentes departamentos;
- Saber vender o departamento dentro da imprensa e explicar a sua utilidade para a organização;

- Supervisionar todas as ações, campanhas, promoções e informações desenvolvidas pelos diferentes departamentos;
- Avaliar os resultados das ações de comunicação em função dos objetivos.

Para uma gestão eficaz da comunicação corporativa, Villafañe (1998 *apud* Valarezo *et al.*, 2015: 10) destaca quatro das principais funções a serem desempenhadas pelo diretor de comunicação:

1) A função normativa, que procura a coesão e coordenação de todos os ativos de imagem, próprios e externos, que a organização possui;
2) A função de serviço, que é expressa no suporte e assessoria para todos os departamentos da organização nas suas tarefas de comunicação, mas sem substituí-los no plano operacional;
3) A função formativa, em uma dupla direção: a capacidade comunicativa e a transmissão da cultura da organização;
4) A função prospetiva, em relação à imagem corporativa da empresa. Neste sentido, o diretor de comunicação deve-se tornar um observatório permanente, pelo menos dos concorrentes mais diretos, o mercado, a opinião interna e externa, sobre a mesma.

Resumidamente, a figura do diretor de comunicações não deve limitar o seu trabalho à mera transmissão de informação. A profissão deve evoluir. As organizações precisam de diretores de comunicação que agreguem valor à gestão na estratégia geral dos negócios. Partindo dos objetivos, visão, missão e valores de uma organização, é quem assume a responsabilidade pelo aumento do capital de ativos intangíveis, ou seja, a notoriedade, a marca, a reputação e a imagem corporativa. Os diretores que podem criar oportunidades e reduzir riscos no campo da reputação corporativa deverão ser membros com voz e voto nas decisões da alta administração (Molina *et al.*, 2013: 60).

Esta nova figura excede a visão clássica do assessor de imprensa, o profissional que entra em contato com os *media* e as informa. Também supera a visão clássica do Dircom, cuja principal função é apenas e exclusivamente a gestão de comunicações. O novo profissional deve ter o perfil de comunicador, mas agora em um nível superior: deve ser estrategista, alguém que administra a reputação corporativa, que trabalha principalmente com intangíveis, mede as perceções dos *stakeholders* e antecipa possíveis

riscos na reputação em diferentes áreas, especialmente na Internet e nas redes sociais (Molina *et al.*, 2013: 64).

Embora atualmente a comunicação com os *media* seja deveras importante para as organizações, sobretudo as desportivas, estas não devem esquecer a comunicação interna, uma vez que deve estar no mesmo nível das relações com os *media*, publicidade. Todas as organizações, ainda que não cuidem da sua comunicação, sempre comunicam. Como acontece constantemente, os *stakeholders* e a sociedade em geral criam perceções sobre estas. Quando as perceções dos *stakeholders* não são as pretendidas, as organizações têm um problema de "imagem", que pode, potencialmente, afetar a imagem corporativa da mesma. Por isso, as organizações, mesmo as desportivas, devem contar com uma diretor de comunicação capaz de gerir a comunicação e atingir, deste modo, os objetivos corporativos desejados.

## 4. A importância da direção de comunicação nos clubes de futebol

O crescente consumo do futebol motivou não só a necessidade de melhorar a comunicação com o público para o qual este se dirigia, mas também o interesse de outros públicos provenientes de meios não-desportivos, cujos objetivos se distanciavam dos das organizações desportivas (Viegas, 2012: 4). Ainda para o autor (2012: 29),

> (…) é um erro para os clubes deixar que sejam os meios de comunicação social a fazerem o seu marketing e a construírem a imagem do emblema no exterior. A visibilidade permitida por jornais, rádios e televisões é um ponto que deve ser aproveitado pelos clubes para estarem presentes na atualidade dos adeptos de futebol, mas evitando uma postura submissa. O clube deve, por isso, reunir esforços no sentido de ser ele o elemento ativo na criação da sua imagem junto dos vários públicos.

Para Viegas (2012: 58) a comunicação faz, "mais do que nunca, parte da agenda dos clubes portugueses de futebol que competem ao mais lato nível no país". Na mesma linha de pensamento, para Almeida (2008: 38) "a introdução de uma estrutura profissional de comunicação num clube não representa uma mais-valia se não for integrada numa estratégia global". Deste modo, "se as fronteiras entre a gestão da comunicação e a restante gestão do clube, desportiva ou financeira, forem rígidas, a gestão estratégica da comunicação num clube não terá efeitos práticos […]" (Almeida, 2008: 38). Por isso, a lógica da existência de uma direção de comunicação "é ajudar a operacionalizar nesta

área aquela que é uma estratégia coletiva para o sucesso do clube" (Almeida, 2008: 39). Portanto, a direção de comunicação numa organização desportiva,

> (…) é praticamente invisível para o exterior, mas tem o desafio enorme de ajudar a congregar nos actos comunicativos de todos aqueles que fazem parte do clube uma vontade colectiva. Os benefícios a retirar desta operacionalização são os de tentar obter uma coerência nas expressões finais de todos aqueles que comunicam "em nome" do clube com o objectivo de servir uma estratégia global do clube para obter sucesso desportivo e financeiro (Almeida, 2008: 39).

Como já foi referido, uma estratégia de comunicação só faz sentido se for integrada na totalidade da organização, do mesmo modo acontece nas organizações desportivas, pois segundo Almeida (2008: 41), "uma estratégia de comunicação no clube só faz sentido integrada numa organização global que pretende o sucesso do clube e onde as únicas fronteiras existentes são de «dentro» para «fora» do clube e nunca de «fora» para «dentro»". Além disso, e reforçando o que foi dito anteriormente, as organizações desportivas, de acordo com Almeida (2008: 59),

> (…) não dependem apenas de um departamento de comunicação. Necessitam de um entendimento global do papel da estrutura profissional de comunicação na organização do clube, e depois de uma boa operacionalização de processos. A política de comunicação acaba por depender sempre dos que comunicam, mas, de uma forma mais geral, acaba por depender das mais altas esferas de poder do clube. Se estas não criarem as condições necessárias para que o departamento de comunicação seja assimilado pela organização do clube, a inserção deste pode não trazer mais-valias relevantes na utilização da relação com os media de forma estratégica.

De acordo com Ruão e Salgado (2008: 328), "os tópicos da comunicação, imagem e reputação têm vindo a ganhar pertinência na arena desportiva, como de resto em todo o mundo organizacional". Para Ruão e Salgado (2008: 328), "cuidar estrategicamente da identidade a apresentar ao público, das associações de imagem e reputação, da cultura interna a implementar, ou do apelo emocional da marca, ganhou uma importância nunca antes imaginada".

O desporto constitui uma atividade humana que envolve fortes e destacadas componentes emocionais, que a tornam um microcosmo com particularidades únicas. Os clubes cuja reputação tem como principal suporte a lealdade e paixão dos fãs tornam-se ícones de sucesso pela extraordinária força das suas imagens corporativas (Ruão e Salgado, 2008: 329). Segundo Ruão e Salgado,

> (…) o desporto tende a gerar extraordinárias respostas emocionais dos seus públicos e que são mais fortes do que em qualquer outro sector de actividade. O que leva as organizações desportivas profissionais, da actualidade, a procurarem capitalizar esse relacionamento emocional para se posicionarem como marcas vitalícias (2008: 329).

Contudo, estes benefícios que as organizações desportivas conseguem criar também podem ser limitados, ou mesmo ausentes, quando a prestação de equipa é fraca. Deste modo, é importante que a organização desportiva possuía um diretor de comunicação, pois como já foi referido, permite que nos momentos mais negativos trabalhe a reputação e a imagem do clube de forma a minimizar, o mais possível, os danos previstos. De acordo com Ruão e Salgado,

> (…) toda esta rede simbólica assenta em relações comunicativas permanentes, estabelecidas por meio de eventos, anúncios publicitários, notícias nos media, símbolos históricos, merchandising ou informação online. Estes meios transmitem mensagens que estabelecem e reforçam a identidade individual ou organizacional, bem como as associações de imagem e reputação (2008: 329).

Como é possível observar as organizações desportivas apresentam uma valorização pelos fatores intangíveis e simbólicos da sua atividade. Segundo Ruão e Salgado (2008: 335),

> (…) a partir do final dos anos 1990, os "três grandes"[1] começaram a demonstrar uma preocupação crescente com a gestão da comunicação (como uma função mais na instituição, capaz de ser gerida com a mesma eficácia que qualquer outra, para contribuir para os resultados finais), iniciando-se um processo de profissionalização.

A comunicação corporativa constituía a forma distinta de trabalhar a comunicação, todavia, centrava-se, sobretudo, nas atividades de assessoria de imprensa. Contudo, e devido ao desenvolvimento que o marketing teve no mundo desportivo, particularmente com os sócios, teve-se a necessidade de interligar as duas funções. Pode-se verificar este movimento nos "três grandes", pois atualmente encontram-se em constante crescimento do que diz respeito à função da comunicação.

Relativamente às áreas de comunicação, Ruão e Salgado encontraram estratégias comparativamente semelhantes. "A assessoria mediática, a comunicação *online* e o marketing direto são as técnicas mais utilizadas para passar as mensagens desejadas e fazer valer a imagem pretendida. Tendo como *targets* principais os associados e adeptos" (2008: 336). Das estratégias comunicativas Ruão e Salgado destacam,

> (…) ainda que, de entre os vários instrumentos usados, a assessoria tem um lugar especial nas estratégias comunicativas dos clubes. A relação com os órgãos de comunicação social (OCS) (em particular a imprensa desportiva) constitui um formato

[1] Futebol Clube de Porto, Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal constituem organizações desportivas e são conhecidos em Portugal como os "três grandes".

> clássico de comunicação nestas instituições, e é tida como o canal mais eficaz na emissão das mensagens aos sócios (2008: 336).

Clubes de futebol, como qualquer tipo de organização, têm uma reputação para gerir. Mais do que um desporto, o futebol é uma atividade empresarial que gera altas receitas, atrai investimentos consideráveis e extrema exposição nos *media*. Portanto, a gestão de reputação pode ser considerada uma função-chave, quando se trata de moldar as perceções dos constituintes de um clube (Ruão e Salgado, 2011: 1). "A forma como o clube gere os ativos que tem em termos de comunicação é também bastante importante, estrategicamente, em termos financeiros" (Almeida, 2008: 18). "É incontornável também o facto da relação dos adeptos com o futebol, do futebol com os *media* e dos *media* com os adeptos estar longe de se resumir à duração de um jogo" de apenas 90 minutos (Almeida, 2008: 14).

Quando se pretende montar uma estratégia de comunicação num clube, sabendo que existe uma pressão mediática enorme sobre os protagonistas, sejam eles jogadores, treinadores ou dirigentes, "tem de existir a preocupação para que todos aqueles que falam "em nome" do clube sigam uma linha traçada em função da estratégia montada", geralmente delineada pelo diretor de comunicação do clube (Almeida, 2008: 16-17). Pois, num "clube de futebol existe cada vez mais a necessidade de todos estarem preparados para comunicar "em nome" do clube, já que os contactos semanais obrigatórios com a imprensa (jogadores e treinador) são inúmeros: conferências de imprensa, *flash interviews*, etc. "(Almeida, 2008: 16).

No entanto, é preciso ter em atenção que os jogadores são mais predominantes, pois, representam uma categoria específica de "funcionários" com fortes características (Senaux, 2008: 10). Além disso, os principais jogadores tendem a representar um investimento específico para os clubes, uma vez que são difíceis e caros de substituir e a integração de um jogador dentro de uma equipa é sempre um desafio, quaisquer que sejam as suas qualidades intrínsecas (Senaux, 2008: 11). Os jogadores, frequentemente, têm mais influência do que os funcionários comuns do respetivo clube, mas também representam um nível mais coletivo, ou seja, a atitude de um jogador, geralmente, afeta o desempenho da equipa em todos aspetos. Além disso, sua alegação será refletida pelos *media* e, sobretudo, pelos adeptos/fãs (Senaux, 2008: 11).

### 4.1. A importância da direção de comunicação nos clubes de futebol: o futebol na era digital

Os clubes de futebol são cada vez mais alicerçados como empresas desportivas, ou seja, estão a atualizar integralmente todos os conceitos, parecendo-se cada vez mais com empresas (Mota, 2018: 19). Esta "transição das organizações desportivas para empresas foi realizada progressivamente e exigiu mudanças notáveis entre os adeptos/sócios" (Rossi e Vrontis, 2013: 546).

O papel da tecnologia na indústria do desporto está intrinsecamente envolvido no desenvolvimento de eventos desportivos, não apenas pelo potencial de comunicação para aumentar o número de espectadores, mas, também, pelo aumento da receita através dos diferentes meios de comunicação (Petrović *et al.*, 2015: 176). Isso levou muitos clubes a mudarem a forma de comunicar externamente, geralmente resultando na contratação de diretores de omunicação para lidar com as crescentes demandas dos clubes por notícias, informações ou acesso a jogadores (Cleland, 2009: 418).

Os clubes de futebol estão constantemente interessados em aumentar o seu número de adeptos e associados, pois quanto mais a sua imagem puder ser projetada, maior será o apelo às empresas com o objetivo de estas serem veículo para a comercialização dos seus próprios "produtos". Isso é reforçado apenas pelo facto de o futebol se destacar entre qualquer outro desporto e ser uma área em que a imagem corporativa de um clube é uma força motriz particularmente poderosa (Araújo *et al.*, 2014: 251).

Para Silva (2011: 30), "o jogo de futebol tornou-se só por si um meio de comunicação". Os jogos de futebol "são um acontecimento que traz benefícios, não só aos próprios clubes como a todos os intervenientes, desde os adeptos, passando pela comunidade local, até aos investidores" (Silva, 2011: 72).

O sucesso desportivo é o fator principal do desenvolvimento desta indústria, portanto o diretor de comunicação deve trabalhar a relação com os *media*, bem como as estratégias utilizadas para atingir o sucesso global do clube que passa, evidentemente, pela comunicação e, consequentemente, pelo sucesso financeiro (Silva, 2011: 73). À medida que o relacionamento clube-*media* continua a evoluir, os clubes precisam cada vez mais do diretor de comunicação, uma vez que estão envolvidos em relacionamentos bilaterais com os *media* e com os adeptos, e estes relacionamentos exigem uma administração apropriada (Cleland, 2009: 430).

No que concerne aos meios de comunicação, estes "veem os clubes de futebol como um meio de atingirem elevados níveis de audiência e os clubes, por sua vez, devido à visibilidade que estes lhes oferecem, conseguem negociar bons patrocínios, possibilitando fortemente o aumento dos lucros" (Silva, 2011: 73).

Atualmente, nem todos os clubes conseguem alcançar essa visibilidade que os meios de comunicação oferecem, por isso, a *internet* "ajudou a facilitar a comunicação aberta e veloz" com os utilizadores, indo ao "encontro da ideia de que os torcedores de futebol querem interagir de forma mais ativa" com o clube (Borba, 2008: 31). De acordo com Borba (2008: 31), quanto mais frequente e interativo for o contacto do clube com os adeptos, mais utilizadores vão usar esses canais de comunicação.

A expansão e o aumento da popularidade da Internet e das redes sociais "vieram alterar o paradigma de comunicação das organizações, especialmente das organizações desportivas, pois estas ferramentas permitiram" vários canais de comunicação e de interação (Thompson *et al*., 2014: 43). "Estes canais trouxeram uma interação que não acontecia com os *media* tradicionais" e, no caso das organizações desportivas, "existe uma interação do público com a própria organização, com a equipa, com os atletas, o que consequentemente acaba por fortalecer as relações organização-público" (Thompson *et al*., 2014: 43).

É importante ter uma estratégia de comunicação para cada ferramenta de redes sociais usada, desenvolver um estilo, encontrar um equilíbrio entre vender e conversar, atualizar conteúdo e discriminar entre quais informações devem aparecer no *website* e quais devem aparecer nas redes sociais (Ramsay, 2010: 259).

Além da geração de receita, o *website* de um clube desportivo é uma excelente ferramenta para a gestão de relacionamentos com os adeptos (Borba, 2008: 43; Nicholls *et al.*, 2013: 119). Para os clubes de futebol em Portugal, a "capacidade de vender bilhetes" *online*, a "disponibilização de produtos através de uma loja virtual" e a "facilidade para a adesão de sócios" são alguns dos "tópicos primordiais quando o assunto é tornar o *website* numa fonte de negócios" (Borba, 2008: 42). Para Beech *et al.* (2000: 180), é fundamental dar atenção ao *merchandising*, venda de bilhetes e disponibilizar informação sobre os jogos fora. Não obstante, os *websites* dos clubes devem conter notícias do clube, informação sobre os jogadores, relatórios dos jogos, agenda de jogos, informação institucional e divulgação dos patrocinadores, entre outras informações

Não basta ter um *website* ou um perfil oficial numa rede social, é necessário algo mais, a saber, uma interação contínua com os usuários para manter o seu interesse.

Aplicativos e publicações em redes sociais como o Facebook facilitam esse tipo de interação necessária, transformar essas ferramentas de comunicação 2.0 num meio potencialmente ideal para atrair um número relevante de fãs (Araújo *et al*., 2014: 262).

A capacidade de permitir a comunicação bidirecional entre uma organização desportiva e os seus adeptos, bem como entre os próprios adeptos, é uma das mudanças mais fundamentais resultantes das redes sociais (Santos, 2018: 78), ou seja, o amplo uso das redes sociais está a mudar a maneira como as pessoas comunicam, assim como o relacionamento entre as organizações desportivas e os seus adeptos.

Atualmente, as equipas desportivas, bem como os seus atletas, conectam-se ao público (especialmente adeptos, sócios e seguidores) por meio das redes sociais (Gibbs *et al.*, 2014: 118). O uso proativo destas plataformas envolve os consumidores em comunicações e interações diretas e personalizadas, agregando valor e fortalecendo os relacionamentos. Logo, um crescente número de organizações desportivas estão a usar, cada vez mais, as redes sociais para alcançar os mais diversos adeptos de formas dinâmicas (Williams e Chinn, 2010: 422-423).

Adicionalmente, estas plataformas "têm desempenhado um importante papel para os clubes, porque emitem o aumento da cobertura no dia-a-dia, a distribuição de conteúdo adicional e a interação entre os adeptos" (Santos, 2016: 14). "Este cenário tem provocado mudanças significativas nos modelos de negócios dos clubes" (Santos, 2016: 14). "A este respeito, o alcance global das redes sociais oferece acesso em tempo real aos conteúdos partilhados" pelos clubes, ajuda "a atrair e envolver os adeptos, na esperança de que se tornem consumidores" (Santos, 2016: 14).

O mundo do desporto está a mudar continuamente, e o crescente uso da tecnologia é uma área que está a impactar o desporto nos dias modernos. Com um cenário virtual em constante mudança, as organizações desportivas e os profissionais de comunicação e marketing recebem oportunidades, inovações e desafios de novas tecnologias, mais recentemente devido ao surgimento das plataformas de redes sociais, como: *Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn*. Muitas organizações desportivas estão a tentar estabelecer presença neste espaço único de marketing virtual, num esforço para criar e desenvolver relacionamentos duradouros com os *stakeholders* e promover o "*engagement"* com os adeptos (Thompson *et al*, 2014: 43).

As equipas de futebol têm o potencial de construir o valor da sua própria marca ao capitalizar a ligação emocional que partilha com os seus adeptos, a fim de fortalecer a lealdade dos mesmos e associações de longo prazo. Além dos produtos que eles oferecem

aos seus adeptos, é a imagem corporativa que os apoiantes identificam e assimilam no consumo desportivo.

As equipas desportivas têm as características de verdadeiros "produtos" compostos por: primeiro, benefícios intangíveis, como as emoções que os adeptos experimentam no estádio, a interação social com outros adeptos, além do sentimento de orgulho ao se associarem às equipas; e segundo, dimensões tangíveis, como os resultados do jogo, as instalações do estádio e os produtos de *merchandising* que podem comprar ou receber em troca (Desbordes e Richelieu, 2012: 15).

No contexto de "enorme impacto social e mediático em que está envolvido o futebol, principalmente os clubes, parece óbvia a conclusão de que a comunicação, particularmente o contacto com os *media* e redes sociais, ganhou um papel bastante importante para os grandes clubes" (Almeida, 2008: 15).

A gestão das redes sociais dos clubes, executada usualmente pelo diretor de comunicação, está relacionada com o valor agregado pelos atletas às marcas e aos produtos e serviços associados ao clube. De acordo com Jinnah e Pegoraro, (2012: 89) "mais de 50% dos adeptos do desporto mostram propensão para adquirir um determinado produto se o seu atleta favorito fizer alguma menção sobre o mesmo nas redes sociais. Para os autores, em termos práticos, isto significa um alcance maior do que um anúncio de 30 segundo na televisão. Por esse motivo, os clubes, as marcas e patrocinadores, devem utilizar as redes sociais como aliadas num mercado de consumo cada vez mais dinâmico e competitivo.

As redes sociais "são uma ferramenta de comunicação muito importante para os clubes, que servem para experimentar e testar ideias criativas no público, pois permitem perceber se os conteúdos foram bem aceites e que tipo de comunicação é que gera *engagement*" (Santos, 2018: 149). A estratégia estabelecida para as redes sociais "deve ser coesa com a estratégia de comunicação", ou seja, esta deve ser "definida de forma geral e depois adaptada para cada canal, pois estes transmitem e refletem ao público a identidade/imagem das organizações e principalmente os valores" (Santos, 2018: 150).

Atualmente, e cada vez mais, o importante conhecimento das ferramentas de comunicação 3.0, particularmente, das redes sociais, deve ser cada vez mais uma condição para o perfil do diretor de comunicação em clubes desportivos, pois, de acordo com Kuzma *et al.* (2014: 729), os fãs de desporto gastam em média 2 a 5 horas semanais a seguir as suas equipas através das redes sociais.

Os adeptos dos clubes desportivos têm uma necessidade de se sentirem parte integrante e de receberem reconhecimento por essa paixão, por isso, torna-se importante haver esta interação e partilha entre a organização e os adeptos do clube criando uma relação emocional. De acordo com o estudo desenvolvido por Santos (2016: 124) foi possível concluir que os "adeptos envolvidos com o clube por meio das redes sociais estão mais satisfeitos e predispostos a adotar comportamentos futuros positivos em relação ao clube e, por conseguinte, contribuir, futuramente, para a maximização das receitas".

### 4.2. A importância da direção de comunicação no Clube Desportivo de Tondela

Ao contrário do que acontece na maioria dos clubes, tanto em Portugal como nos principais campeonatos europeus, o departamento de comunicação do CD Tondela é unicamente liderado por uma pessoa, realçando ainda mais o valor da importância do diretor de comunicação.

No que diz respeito às funções, o diretor de comunicação é o elo de ligação do clube com os respetivos adeptos e órgãos de comunicação social. É por este departamento que passam todos os pedidos de acreditação para os jogos, incluindo organização dos lugares dos meios de comunicação social. É também função do Diretor eleger os atletas que realizam as antevisões dos jogos, as *flashes interviews*, assim como, a preparação das conferências de imprensa, tanto pré como pós-jogo, quando realizadas no Estádio João Cardoso.

O diretor de comunicação é responsável pela produção das fichas de jogo e, consequentemente, pela sua distribuição - pelo menos 45 minutos antes do início do jogo – aos jornalistas presentes, tanto no relvado como na tribuna de imprensa, fotógrafos e, eventualmente, na zona técnica.

O *site* oficial do CD Tondela é um dos meios de comunicação oficiais do clube, no entanto, a par da maioria dos clubes em Portugal, é a plataforma menos desenvolvida. A atualização do mesmo é realizada diariamente pelo diretor de comunicação. Na prática, o diretor de comunicação é o responsável de publicar notícias sobre a equipa e jogadores; comunicados oficiais; crónica dos jogos, tanto da equipa principal como da formação; atualização dos plantéis, tanto da equipa principal como da formação; informação sobre a venda de bilhetes; informação sobre os jogos realizados fora; boletim clínico e atualização da loja online.

Como referido anteriormente, as redes sociais são cada vez mais utlizadas para alcançar os mais diferentes adeptos/fãs. As redes sociais utilizadas pelo CD Tondela são da responsabilidade do diretor de comunicação, que divide os conteúdos pelas seguintes redes: *Facebook, Instagram, Twitter, Youtube e LinkedIn*. Sendo esta última rede social utilizada mais para negócios, e principalmente utilizada por profissionais de trabalho. Diariamente ou semanalmente são várias as publicações que surgem nas redes sociais. O tipo de publicação ou conteúdo varia consoante a rede social. Além da propagação de notícias e comunicados, os conteúdos variam normalmente entre fotos e vídeos.

A gestão de conteúdos do CD Tondela está também ao encargo do diretor de comunicação. Sendo a criação de conteúdos, como fotos e vídeos, dos treinos diários da equipa, realizada pelo diretor de comunicação, no entanto, os conteúdos que precisam de mais elaboração, como fotos e vídeos editados, o diretor de comunicação recorre à prática de *outsourcing*, ou seja, são realizados por uma empresa especializada, nomeadamente a 2Play+. Contudo, os conteúdos apenas são produzidos quando solicitados pelo diretor. Além do mais, o parecer dos mesmos é da responsabilidade do diretor, que após a sua apreciação é o responsável por publicar os respetivos conteúdos no *website* e/ou redes sociais do clube.

Por último, e talvez das ações mais importantes, o diretor de comunicação é o responsável pela interação com os adeptos nas rede socais, pois, como foi investigado anteriormente, a interação com os adeptos é um impulsionador para se obter um relacionamento favorável com os mesmos, melhorando automaticamente a imagem do clube.

# 5. Metodologia

Apesar de este capítulo ser referente à metodologia, é importante sobressair que este trabalho tem como primeiro objetivo descrever as atividades desenvolvidas durante o estágio, ao qual acresce: apresentar a entidade acolhedora e refletir criticamente sobre o estágio.

Para um trabalho desta natureza é essencial a utilização de uma metodologia específica e adequada que possibilite alcançar os objetivos estabelecidos, sendo esta fundamental para o desenvolvimento da parte empírica do mesmo. "A metodologia corresponde à lógica processual com que uma determinada pesquisa científica é desenhada e desenvolvida" (Sousa, 2006: 626). Ou seja, "é a ordem por que se deve aplicar um conjunto de métodos e técnicas de investigação com o fim de atingir um determinado resultado concreto"( Sousa, 2006: 626)," com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade" (Prodanov e Freitas, 2013: 14).

Em função do estágio realizado, o problema de investigação está ligado à intenção de perceber o valor que o diretor de comunicação acrescenta à imagem do Clube Desportivo de Tondela. Pretende-se identificar essas intenções, se são pensadas e identificadas, de modo a poderem ser utilizadas junto dos públicos-alvo, sendo a pergunta de partida para o estudo: Qual a importância da direção de comunicação na imagem do Clube Desportivo de Tondela?

**Objetivos Específicos**:

- Perceber se a postura do diretor de comunicação diante os meios de comunicação social influencia a imagem do clube;
- Perceber se as atividades comunicativas desenvolvidas pelo diretor de comunicação influenciam a imagem do clube, na perspetiva dos adeptos;
- Identificar as estratégias de comunicação utilizadas pelo CD Tondela.

Segundo Mário Lousã *et al.* (2018: 50), "dependendo dos objetivos do trabalho, pode ser necessária uma investigação com recurso a uma metodologia qualitativa, ou a uma metodologia quantitativa, ou a ambas". No entanto, "é fundamental que todo o investigador se preocupe com a questão da fiabilidade e validade dos métodos a que recorre sejam eles de cariz quantitativo ou qualitativo" (Coutinho, 2008: 5), pois como

menciona Morse *et al.* (2002: 14), “sem rigor a investigação não tem valor, torna-se ficção e perde a sua utilidade”.

A metodologia de investigação qualitativa está, geralmente, associada a uma estratégia de investigação intensiva, em que o fenómeno é estudado em profundidade, ou seja, torna-se mais relevante a singularidade e profundidade das informações do que o número de indivíduos ou de factos a estudar. Neste tipo de investigação há normalmente uma certa proximidade entre o investigador e o público investigado (Lousã *et al.*, 2018: 50), que na visão de Patton (2002: 433), o fator humano é a sua maior força, mas também a sua principal fraqueza na investigação e análise qualitativa.

Por sua vez, a metodologia de investigação, geralmente, está associada a uma estratégia de investigação extensiva, ou seja, a preocupação da mesma centra-se na quantidade. O número de sujeitos abrangidos pelo estudo deve ser suficientemente elevado para se encontrar regularidades nos comportamentos e, deste modo, generalizar os resultados (Lousã *et al.*, 2018: 51).

Utilizar diferentes métodos para a recolha de dados, permite recorrer a várias perspetivas sobre a mesma situação, assim como obter informações de diferentes naturezas. Por esse motivo, os dois métodos de recolha de dados utilizados nesta investigação foram: entrevista e inquérito por questionário, que se definem, enquanto métodos qualitativos e quantitativos, respetivamente. No entanto, o inquérito não exclui a entrevista e vice-versa.

### 5.1. Entrevista

A primeira fase da investigação consistiu numa entrevista estruturada de resposta aberta, permitindo “maior liberdade de resposta ao entrevistado e, deste modo, o assunto pode ser explorado e esmiuçado, permitindo ao investigador aproveitar e reter certas informações referidas durante a entrevista, que lhe podem ser muito úteis e necessárias para a investigação” (Silva, 2016: 47). Porém, como menciona Sousa (2006: 653), “o principal inconveniente reside na interpretação das respostas, já que estas tendem para a diversidade, subjetividade e complexidade”.

No que diz respeito à entrevista, esta era estruturada por 10 questões, das quais as primeiras quatro diziam respeito aos dados socioprofissionais, como se pode constatar no Apêndice 22. De maneira a não maçar muitos os entrevistados, as questões eram reduzidas e exatas. O pedido para a realização da mesma iniciou-se a 16 de março de

2020 e prolongou-se até ao dia 27 de março do mesmo ano. Foram enviados 18 *e-mails*, solicitando uma entrevista via *Skype/Zoom* ou, caso não fosse possível, por *e-mail*, referindo claramente o propósito do estudo. No entanto, apenas quatro jornalistas se disponibilizaram a dar o seu testemunho. Os entrevistados optaram por responder através do *e-mail.*

O desígnio desta investigação é verificar a opinião dos jornalistas entrevistados relativamente à forma como são tratados pelo diretor de comunicação do CD Tondela, com o propósito de perceber se essa interação interfere na imagem que os jornalistas têm do clube. De forma a ser o mais coerente possível o público-alvo a estudar foram os elementos dos diversos órgãos de comunicação social que trabalham ou já trabalharam com o departamento de comunicação do CD Tondela.

### 5.2. Inquérito

A segunda fase da investigação consistiu na aplicação de um inquérito por questionário constituído por questões fechadas. Este tipo de questionário apresenta como principais vantagens o facto de: do ponto de vista dos inquiridos, a simplicidade de resposta, e do ponto de vista dos inquiridores, a simplicidade de tratamento das respostas (Sousa, 2006: 653; Lousã, 2018: 67). Embora esta técnica tenha as suas vantagens e desvantagens, permite atingir um elevado número de indivíduos. Trata-se de uma técnica de observação não participante, pelo facto de investigador e inquiridos não interagiram em situação presencial, ou seja, não exige integração do investigador no meio, no grupo ou nos processos sociais estudados (Dias, 1994: 5; Carmo e Ferreira, 2008: 153).

O questionário foi elaborado e aplicado através do programa *Google Forms*, sendo divulgado e partilhado através das redes sociais, nomeadamente através do Facebook. No entanto, o acesso a *Internet* para a partilha deste tipo de investigação tem aspetos positivos, bem como negativos. Destaca-se a sua aplicação que é mais económica comparada com outros meios; obtêm-se rapidamente respostas e, como foi mencionado previamente, permite atingir uma elevado número de indivíduos. Por outo lado, prende-se com a falta de controlo do investigador sobre os reais inquiridos, sendo passível de fraude por parte do entrevistador, como por exemplo, haver submissão de múltiplas respostas por parte do mesmo indivíduo, o que poderá repercutir negativamente nos resultados da investigação (Lousã, *et al.*, 2018: 87).

Relativamente às técnicas de seleção de amostragem, utilizou-se um processo de amostragem não-probabilística por conveniência, isto é, envolver apenas o uso de pessoas que estão mais disponíveis ou as mais facilmente selecionadas para o estudo. Apesar de os resultados desta pesquisa assentarem na utilização de uma amostra arbitrária, Sousa (2006: 649), refere que, embora "não possam ser considerados representativos, não deixam de ser úteis, já que podem oferecer pistas interessantes para a explicação de determinados fenómenos e para a resolução de problemas científicos em geral".

O inquérito por questionário esteve disponível para respostas entre os dias 30 de março de 2020 a 17 de abril do mesmo ano. Este pode ser consultado no Apêndice 23.

O desígnio desta investigação é verificar se as atividades comunicativas desenvolvidas pelo diretor de comunicação contribuem positivamente para a imagem do clube.

# 6. Análise dos resultados obtidos

## 6.1. Análise das entrevistas

No que diz respeito à análise das entrevistas, como referido anteriormente, esta era estruturada por 10 questões, das quais as primeiras quatro eram relativas aos dados socioprofissionais dos entrevistados. Unicamente foram recolhidas as informações de quatro jornalistas.

O desígnio desta investigação é verificar a opinião dos jornalistas entrevistados relativamente à forma como são tratados pelo diretor de comunicação do CD Tondela, com o propósito de perceber se essa interação interfere na imagem que os jornalistas têm do clube.

Para a análise das entrevistas foram elaboradas tabelas que sintetizam as principais respostas dos entrevistados, tendo em conta a devida associação das mesmas às principais categorias e questões respetivas. A utilização de tabelas permite "a apresentação racional, sistemática e compreensiva de dados" (Sousa, 2006: 739). Relativamente às entrevistas, estas podem ser comprovadas no Apêndice 24.

- **Caraterização socioprofissional dos entrevistados**

Relativamente à caracterização dos entrevistados, possível verificar que esta é constituída por 4 elementos. Nuno Pereira (NP), 31 anos, após ter realizado alguns trabalhos como radio jornalista, atualmente é jornalista desportivo em um jornal de Viseu, cidade onde reside. Rafael Santos (RS), 26 anos, começou a trabalhar como jornalista despois se ter formado na Escola Superior de Educação de Viseu, atualmente reside em Viseu. Luís Silva (LS), 30 anos, é jornalista desportivo, embora trabalhe mais com o Académico de Viseu Futebol Clube, ocasionalmente, trabalha com o CD Tondela, atualmente é residente em Viseu. Por último, Tiago Rodrigues (TR), 37 anos, sempre trabalhou como jornalista no âmbito do futebol, faz correspondência para alguns órgãos de comunicação social, atualmente reside em Coimbra.

Num total de quatro jornalista pode-se constatar que três deles são residentes em Viseu, sendo apenas um residente em Coimbra. A média de idade é aproximadamente 31 anos. Independentemente da idade, todos partilham o gosto pelo jornalismo desportivo.

Embora, não seja uma questão aparente, é facilmente percetível que os trabalhos realizados pelos entrevistados, envolvem contacto com o público e desenvolvimento de relações interpessoais e intergrupais nas suas profissões diárias.

| | **Idade** | **Profissão** | **Localização** |
|---|---|---|---|
| Nuno Pereira | 31 | Jornalista | Viseu |
| Rafael Santos | 26 | Jornalista | Viseu |
| Luís Silva | 30 | Jornalista | Viseu |
| Tiago Rodrigues | 37 | Jornalista | Coimbra |

*Tabela 1- Dados socioprofissionais dos entrevistados*

Relativamente à questão dos canais de comunicação que utilizam, pode-se verificar que todos utilizam mais do que um canal, que varia conforme a situação. No entanto, verifica-se que existe uma preferência pela opção "chamada telefónica". Os outros canais de comunicação utilizados, variam de jornalista para jornalista, NP e RS preferem o uso de *WhatsApp* como opção à chamada, enquanto que LS e TR preferem recorrer e-mail como segunda opção. LS, no entanto, ainda utiliza *WhatsApp* como último recurso.

Não se conhece o motivo da preferência dos entrevistados pelo uso da chamada telefónica, no entanto, pode-se concluir que, comparativamente ao meios de comunicação disponíveis atualmente, realizar uma chamada telefónica continua a ser a opção mais rápida e direta para comunicar com uma empresa ou pessoa.

| **Nuno Pereira** | **Rafael Santos** | **Luís Silva** | **Tiago Rodrigues** |
|---|---|---|---|
| Chamada; WhatsApp | Chamada telefone; WhatsApp | Telefone; E-mail; WhatsApp | Chamada; E-mail |

*Tabela 2- Canais de comunicação utilizados*

No que diz respeito ao *feedback* acerca dos canais de comunicação, de forma muito breve e clara, é possível verificar todos os jornalistas classificaram o tempo de *feedback* de forma bastante favorável. Sendo que, todos os entrevistados têm a noção que o departamento de comunicação do CD Tondela é muito reduzido no que concerne ao número de elementos da comunicação.

Por isso, aproveitando as respostas do LS em que refere que "as respostas são sempre de qualidade e cedidas em reduzido espaço de tempo. Já me aconteceu ter ligado ao diretor e, por algum motivo, não conseguiu atendeu a chamada. No entanto, assim que teve tempo, ligou-me preocupado a saber do que precisava" e do TR "quando é necessário contactar por chamada, atende constantemente o telemóvel, mesmo que não seja para dar uma resposta positiva. Tem esse respeito e dá uma resposta concreta. Quando é por e-mail, responde sempre em curto espaço de tempo, ao contrário de muitos clubes com mais recursos". Ou seja, não é apenas a rapidez de resposta que importa, mais sim a forma como é comunicada.

| **Nuno Pereira** | **Rafael Santos** | **Luís Silva** | **Tiago Rodrigues** |
|---|---|---|---|
| Positivo e rápido | Ótimo | Bastante positivo | Muito bom |

*Tabela 3- Feedback concedido pelo Departamento de Comunicação do CD Tondela*

Na questão referente os motivos que levam os órgãos de comunicação social a comunicar com os departamentos de comunicação, é possível verificar, que embora as respostas variem, estas são expectáveis. Nuno Pereira, Ricardo Vieira e Tiago Ribeiro fazem-no para obtenção de informação, sendo que, tanto o LS como o TR têm como segundo motivo, o pedido de acreditação. Rafael Santos apenas o faz quando precisa de entrevistar algum jogador.

Assim como nos canais de comunicação, os motivos que levam os jornalistas a entrar em contacto com o departamento de comunicação, também podem ser diferentes. Neste caso, apenas para LS e TR o fazem por dois motivos, mas independentemente do motivo, estes deverão ser sempre tratados com profissionalismo. Além disso, demonstra que o diretor de comunicação deverá ser alguém com capacidade de comunicação, adaptação e, acima de tudo, deverá estar a par de tudo o que se passa no clube, pois as informações, entrevistas e pedidos de acreditação passa tudo pelo diretor de comunicação.

| Nuno Pereira | Rafael Santos | Luís Silva | Tiago Rodrigues |
|---|---|---|---|
| Informação desportiva | Entrevistas | Informações sobre o plantel; Pedido de acreditação | Informações (lesões, treinos, transferências/contratações); Pedido de acreditação |

*Tabela 4- Razões para contactar o Departamento de Comunicação do CD Tondela*

No que concerne à questão do desempenho do departamento de comunicação para a realização dos motivos acima referidos, é possível apurar que todos os jornalistas ficam satisfeitos com o desempenho prestado pelo departamento, mais especificamente, pelo Diretor.

O jornalista Nuno Pereira realça a personalidade do Diretor, afirmando que "é um excelente profissional, por quem tenho um enorme respeito". Rafael Santos faz o mesmo, dizendo que "o diretor tem uma enorme capacidade de adaptação e de negociação. Além disso, faz questão de acompanhar os jogadores ao longo de toda a entrevista". Luís Silva, referiu-se também a personalidade do Diretor, dizendo que este "está sempre disponível e mostra-se sempre interessado em ajudar, seja para dar informações sobre o plantel ou informações sobre as credenciais". Por último, Tiago Rodrigue, refere que quando tenta "obter informações que o diretor não pode conceder, é sincero e sem rodeios. Se for para entrevistas, está sempre disponível para novas iniciativas. Além disso, é bastante simpático, uma das qualidades fundamentais em qualquer diretor".

Comparativamente ao *feedback*, é possível confirmar que os jornalistas avaliam o desempenho do diretor de comunicação com base na relação com o mesmo e, mais uma vez, na sua personalidade enquanto ser.

| Nuno Pereira | Rafael Santos | Luís Silva | Tiago Rodrigues |
|---|---|---|---|
| **Positivo** | Acima da média | Bastante positivo | Muito bom |

*Tabela 5- Desempenho do Departamento de Comunicação do CD Tondela*

Relativamente à questão do impacto do departamento de comunicação, é possível afirmar que o diretor de comunicação tem um impacto significativo. Deste modo Nuno Pereira refere que "tem um enorme impacto não só na comunicação do clube, como em toda a sua estrutura". Rafael Santos, alude que "o motivo da comunicação do Tondela

ser tão bem vista pelos jornalistas, deve-se inteiramente ao esforço diário do seu diretor de comunicação". Luís Silva, com outra abordagem, refere que "estamos a falar de um clube "pequeno", mas que no que diz respeito à comunicação "faz ver" a muitos clubes grandes". Por fim, Tiago Rodrigues através de uma explicação mais completa menciona que "em qualquer clube este departamento é fundamental. O diretor de comunicação é o responsável para que os OCS tenham informação para noticiar; é o responsável para que as entrevistas se realizem; entre outras funções. Além disso, é o responsável para que a comunicação chegue à comunidade de Tondela".

Apesar de ser um departamento que ainda não faz parte do quotidiano da maioria dos clubes, pode-se afirmar que poderá ter impacto positivo nos mesmos, evidentemente o sucesso do CD Tondela passa pelo Departamento de Comunicação.

| **Nuno Pereira** | **Rafael Santos** | **Luís Silva** | **Tiago Rodrigues** |
|---|---|---|---|
| Em toda a sua estrutura. | Esforço diário do diretor de comunicação. | Tem um enorme impacto | Fundamental |

*Tabela 6- Impacto do Departamento de Comunicação no CD Tondela*

No que diz respeito à última questão, que sugere uma relação mútua entre a forma como os clubes comunicam com os órgãos de comunicação social e, consequentemente, a construção da imagem dos clubes para com os mesmos. Verifica-se uma concordância nas respostas dos quatros jornalistas, pois todos, de uma forma ou de outra, responderam de forma positiva à pergunta.

Portanto, pode-se verificar que a maneira como o departamento de comunicação do CD Tondela comunica com os órgãos de comunicação social influencia de forma positiva a imagem do clube, assim sendo, numa primeira observação, pode-se concluir que todas as ações, tanto humanas como comunicativas, podem influenciar a imagem do clube, no que diz respeito aos órgãos de comunicação social.

| **Nuno Pereira** | **Rafael Santos** | **Luís Silva** | **Tiago Rodrigues** |
|---|---|---|---|
| **Sim** | Sim | Considero | Sim |

*Tabela 7- Impacto do Departamento de Comunicação na imagem do CD Tondela*

## 6.2. Análise dos resultados dos inquéritos

De forma a analisar os dados recolhidos nos inquéritos, foram elaborados gráficos que, de acordo com Sousa (2006: 740), "permitem uma leitura fácil e imediata da informação. São instrumentos de síntese que relacionam ordens de grandeza dos fenómenos observados, registam a evolução de valores, reportam factos acidentais, permitem ler valores mínimos e máximos, etc.". Todos os gráficos são seguidos de uma pequena leitura e análise dos dados, sendo que nesta explicação as percentagens serão arredondadas às unidades para uma maior simplificação da leitura. Com a ajuda das novas tecnologias, foi facilitada a recolha de respostas através da utilização das redes sociais. Os gráficos apresentam-se por categorias e ordem pela qual foram aplicados.

- **Caraterização da amostra**

Relativamente à caracterização da amostra, esta foi determinada com base nas próximas quatro questões, acompanhadas devidamente pelos gráficos 1,2,3 e 4. A amostra final obtida foi de 194 inquiridos.

Inicia-se esta análise pela variável género, na qual foram consideradas duas hipóteses de resposta: masculino e feminino. Com base na frequência e percentagem das respostas apresentadas no gráfico 2, pode proceder-se à análise dos dados obtidos. Assim, verifica-se que 76% dos sujeitos são do género masculino e 24% são do género feminino, correspondendo a 148 e 46 inquiridos, respetivamente.

Com este gráfico, é possível observar, sem generalizar, que o futebol ainda é um desporto que alicia uma maior percentagem de indivíduos do género masculino do que o género oposto. No entanto, essa discrepância tende a diminuir com o passar dos anos.

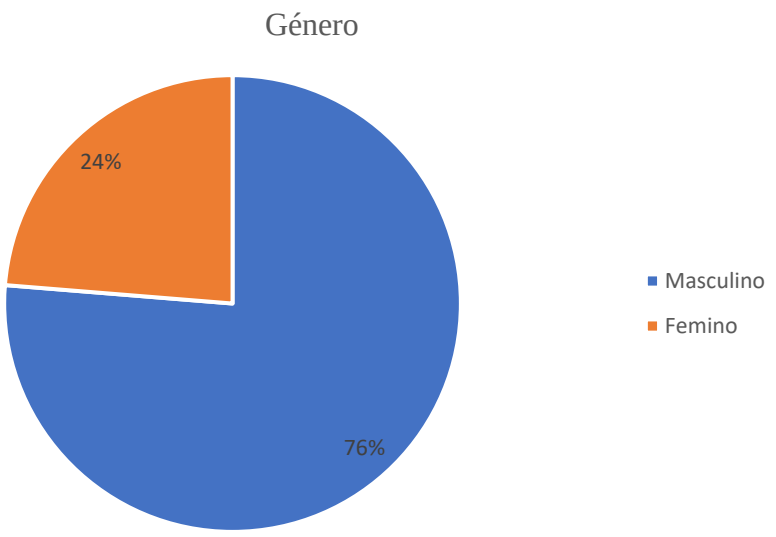



*Gráfico 1- Género dos inquiridos*

No que concerne à variável idade, foram ponderados cinco intervalos de resposta: 16-25; 26-35; 36-45; 46-55 e > 56. Conforme se pode observar no gráfico 2, 77 dos 194 inquiridos têm idades compreendidas entre os 16 e os 25 anos, o que corresponde a 40% dos mesmos; 53 inquiridos têm idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos, representando 27% da população. Logo de seguida, com idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos, correspondendo a 18% dos inquiridos, responderam 36 indivíduos. Ainda com idades compreendidas entre os 46 e os 55, correspondendo a 10% dos inquiridos, responderam 19 indivíduos. Por último, correspondendo apenas a 5% dos inquiridos, responderam 9 indivíduos, com idade igual ou superior a 56 anos.

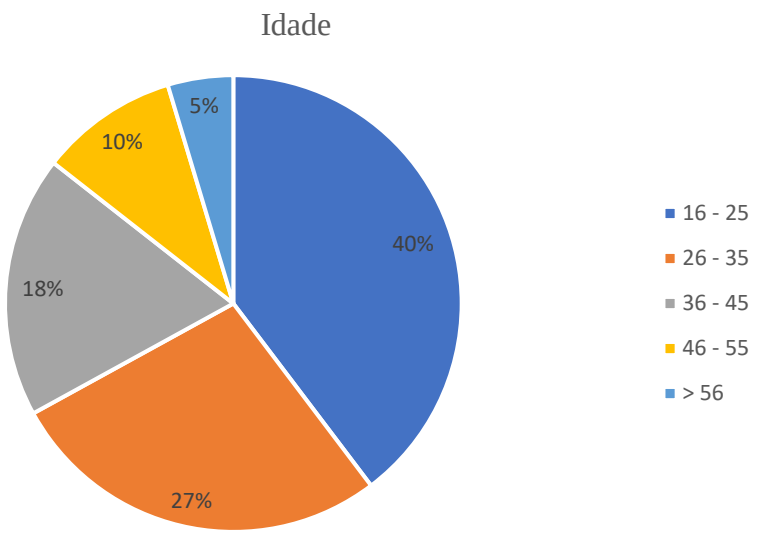



*Gráfico 2- Idade dos inquiridos*

No que diz respeito à variável das habilitações literárias, verifica-se no gráfico 3 que 87 dos 194 inquiridos possuem uma licenciatura, correspondendo a 45% dos mesmos. Seguidamente, a população instruída com o ensino secundário equivale a 32% dos inquiridos, ou seja, 63 dos mesmos. Em terceiro lugar, com 31 respostas, e com uma percentagem de 16% dos inquiridos, surgem os sujeitos que possuem um mestrado. Por último, correspondendo a 7% dos inquiridos, a população instruída com o ensino básico conta com 13 inquiridos. No entanto, ainda é possível verificar que o doutoramento não obteve nenhuma resposta.

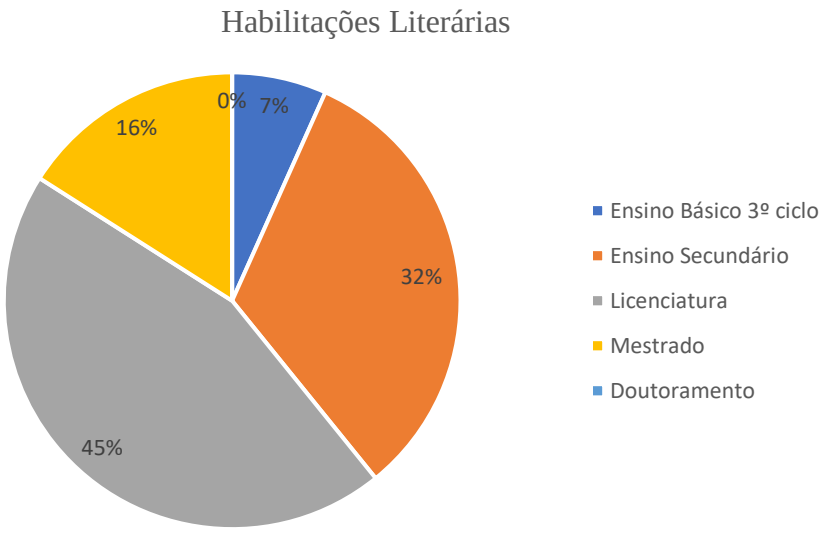



*Gráfico 3- Habilitações literárias dos inquiridos*

Analisando o gráfico 4, constata-se que uma grande parte da percentagem dos inquiridos, mais especificamente 47%, advém de estudantes, correspondendo a 90 respostas. Cerce de 28% dos inquiridos são trabalhadores por conta de outrem, totalizando 54 respostas. Com 15 respostas, equivalendo a 8% dos inquiridos, surgem os trabalhadores por conta própria. Ainda com 12 respostas, correspondendo a 6% dos inquiridos, surgem os trabalhadores do setor público. Registam-se ainda 19 respostas, ou seja, 10% dos inquiridos, que estão atualmente sem trabalho. Por último, apenas 1 participante indicou ter "outra" profissão para além das indicadas.

Com base nas últimas três questões, inclusive esta, pode-se constatar que a população inquirida é relativamente juvenil, pois existe quase uma maioria de inquiridos que se encontra a estudar. Não obstante, constata-se que uma grande percentagem de inquiridos tem pelo menos uma licenciatura e 16% da população possui um mestrado.

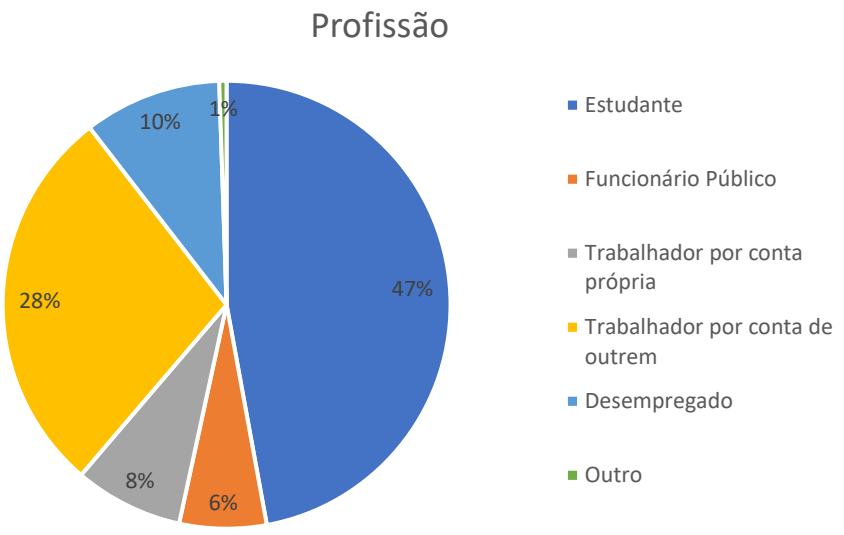



*Gráfico 4- Profissão dos inquiridos*

Findo a caracterização da amostra, seguem-se os resultados obtidos referentes à questão da ligação com o Clube Desportivo de Tondela. Como é possível observar, 98% dos inquiridos, ou seja, 191 sujeitos têm alguma ligação com Clube Desportivo de Tondela, contrastando visivelmente com a pequena percentagem de 2% de inquiridos que não tem qualquer ligação com o clube. De forma a obter respostas de quem tivesse conhecimento da comunicação do clube, optou-se por continuar apenas com quem

respondeu afirmativamente à questão. Por esse motivo, até ao fim do inquérito o total de inquiridos será de 191.

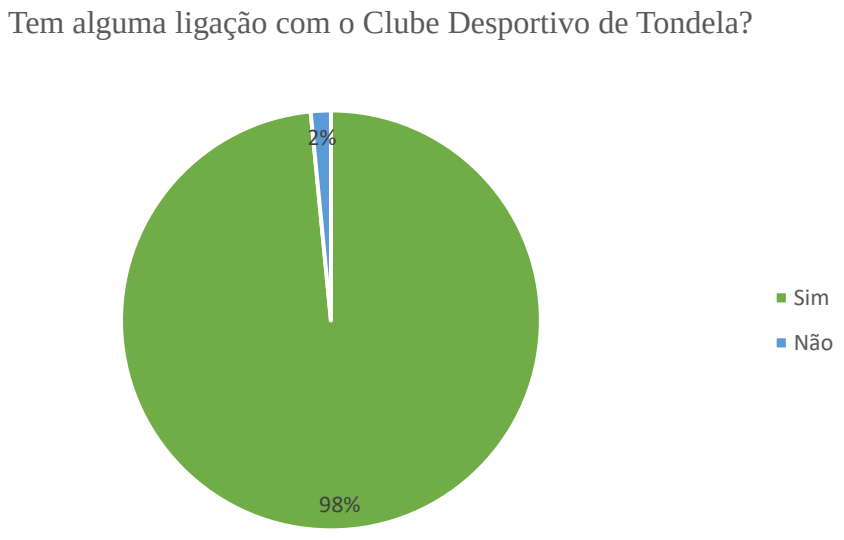



*Gráfico 5- Ligação dos inquiridos ao CD Tondela*

A questão seguinte visava conhecer o tipo de ligação que os inquiridos teriam com o clube. Analisando o gráfico 6, verifica-se que 49% dos inquiridos, ou seja, 93 respostas, consideram-se adeptos do CD Tondela. Imediatamente a seguir, com 32%, correspondendo a 61 inquiridos, surgem os simpatizantes do CD Tondela e, para finalizar o pódio, com 19%, equivalendo a 37 inquiridos, surgem os sócios do CD Tondela.

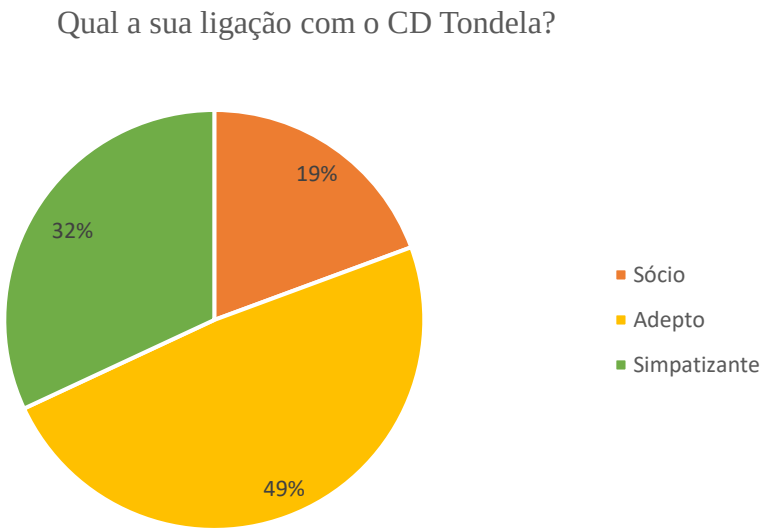



*Gráfico 6- Qual a ligação dos inquiridos com o CD Tondela*

Relativamente à questão da ligação do CD Tondela com os adeptos, foram consideradas cinco hipóteses de resposta: (1) Muito Fraca, (2) Fraca, (3) Razoável, (4) Boa e (5) Muito Boa. Com base na leitura do gráfico 7, pode-se constatar que 57% dos inquiridos, ou seja, 109 respostas, avaliaram a ligação do clube com os adeptos em "Boa". Cerca de 25% dos indivíduos, correspondendo a 47 inquiridos, avaliaram-na em "Muito Boa". A hipótese "Razoável" surge de seguida com 28 respostas, representando 15% dos inquiridos. Por último, dado que a hipótese "Muito Fraca" não obteve respostas, surge a hipótese "Fraca" com apenas 4%, o que equivale a 7 inquiridos.

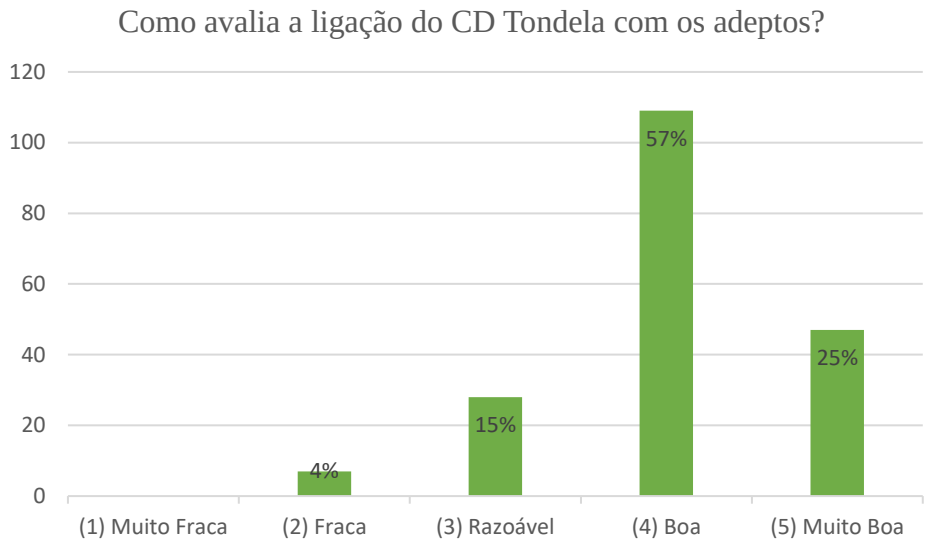



*Gráfico 7- Avaliação dos inquiridos acerca da ligação do CD Tondela com os adeptos*

No que diz respeito à questão da utilização das plataformas *online*, observa-se que 100% dos inquiridos são utilizadores das plataformas *online* do clube.

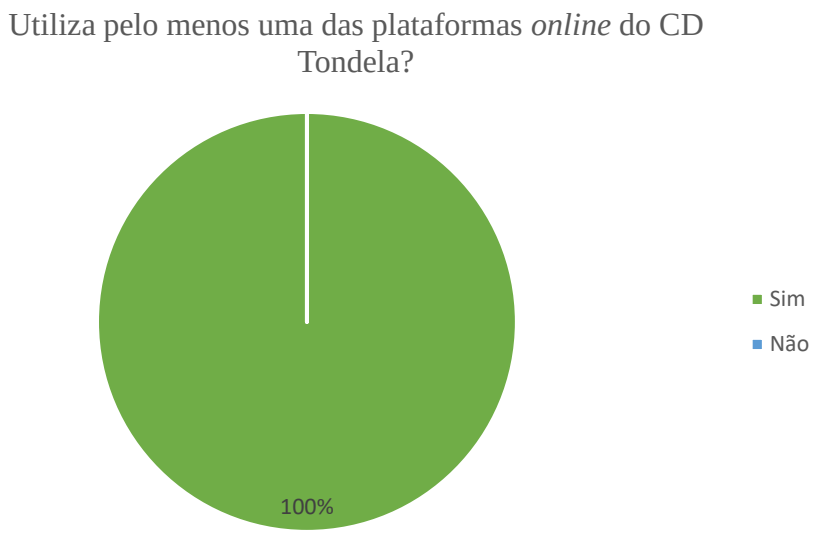



*Gráfico 8- Utilização dos inquiridos das plataformas online do CD Tondela*

Com o objetivo de conhecer com que frequência os inquiridos utilizam as várias plataformas disponibilizadas pelo clube, colocou-se a questão mencionada no gráfico 9. De acordo com a leitura do gráfico, constata-se, numa primeira abordagem, que todas as plataformas são utilizadas por mais de metade dos inquiridos. Analisando o gráfico, pode-se verificar que 38% dos inquiridos frequentam o *website* "às vezes", o que se traduz em 82 respostas; 29% (56 respostas) dos inquiridos responderam "raramente"; cerca de 18% (34 respostas) frequentam o *website* "muitas vezes" e 10% dos inquiridos (19 respostas) responderam que nunca frequentaram o *site*. Além disso, não se registaram inquiridos que visitem "sempre" o *site* do clube.

O *Facebook*, de acordo com o gráfico, é a plataforma mais frequentada pelos inquiridos. Cerca de 48% dos inquiridos, correspondendo a 91 respostas, indicaram que visitam o *Facebook* "muitas vezes". Logo de seguida, 25% da população (48 respostas) indicou que o faz "às vezes". Cerca de 19% da população, correspondendo a 37 sujeitos, respondeu que visita todos os dias o *Facebook* e apenas 8% dos inquiridos (15 sujeitos) responderam que "raramente" o visitam. Não se registaram respostas de inquiridos que "nunca" visitaram o *Facebook* do clube.

O *Instagram* é a segunda plataforma mais utilizada pela população. Embora não seja tão utilizado quanto o *Facebook*, cerca de 38% da população (73 inquiridos) respondeu que visita essa plataforma "muitas vezes". Ligeiramente abaixo, 51 sujeitos (27%) responderam que frequentam "às vezes" o *Instagram* do clube. Logo de seguida,

cerca de 12% (22 respostas) dos inquiridos indicaram que "raramente" visitam essa plataforma e apenas 9% (17 respostas) indicaram que o fazem todos os dias. Registaram-se ainda 28 respostas (15%), referindo que "nunca" visitaram o *Instagram* do clube.

Por último, o *Twitter* é a plataforma menos frequentada pela população inquirida. Cerca de 37% dos inquiridos (70 respostas) indicaram que "raramente" acedem a essa plataforma. Em seguida, com 54 respostas, cerca de 28% da população indicou que o faz "às vezes". Imediatamente a seguir, com 51 respostas, cerca de 27% da população referiu que "nunca" frequentou essa plataforma. Ainda com 16 respostas, cerca de 8% da população indicou que o visita "muitas vezes". Não se registaram respostas de inquiridos que visitem todos os dias o *Twitter* do clube.

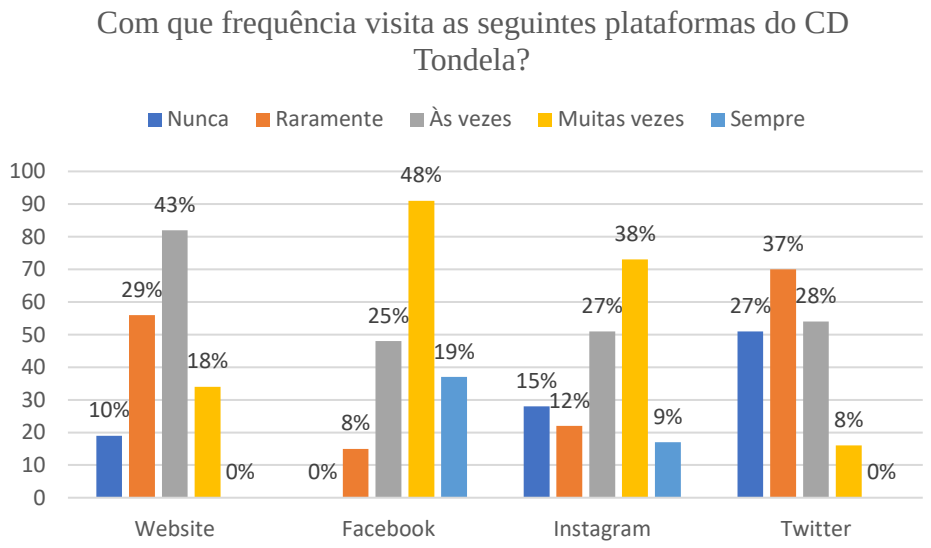



*Gráfico 9- Utilização dos inquiridos nas plataformas do CD Tondela*

Cada vez mais os clubes aproveitam os vários canais de comunicação que têm ao seu dispor para partilhar com os seus adeptos/sócios "tudo" o que se passa dentro do clube, desde notícias a fotografias, passando pelas antevisões aos jogos. Por esse motivo, a seguinte questão é referente ao modo como os inquiridos avaliam os conteúdos partilhados nas diversas plataformas do CD Tondela. Analisando o gráfico 10, verifica-se que, das quatro plataformas avaliadas, nenhuma obteve qualquer resposta como "muito fraco" e "fraco". À exceção do *Twitter*, pode-se observar que a resposta mais frequente no *website*, *Facebook* e *Instagram* foi "bom", alcançando 41% (78 respostas), 48% (92 respostas) e 45% (86 respostas), respetivamente.

Verifica-se ainda que o *website* obteve 49 respostas (26%) como "muito bom" e 35 respostas (18%) como "razoável". Não obstante, 29 pessoas (15%) optaram por não dar a sua opinião. O *Facebook*, de acordo com os inquiridos, é a melhor plataforma no que diz respeito aos conteúdos, obtendo ainda 68 respostas (36%) como "muito bom" e 31 respostas (16%) como "razoável". O *Instagram* segue em segundo lugar com 61 respostas (32%) como "muito bom" e 16 respostas (8%) como "razoável". Contudo, 28 pessoas (15%) preferiram não dar a sua opinião. Relativamente ao *Twitter*, verifica-se que 40% dos inquiridos optaram por não dar a sua opinião, alcançando 76 respostas. Ainda assim, 34% dos inquiridos avaliaram como "bom", 16% como "muito bom" e os restantes 10% dos inquiridos avaliaram os conteúdos como sendo "razoável".

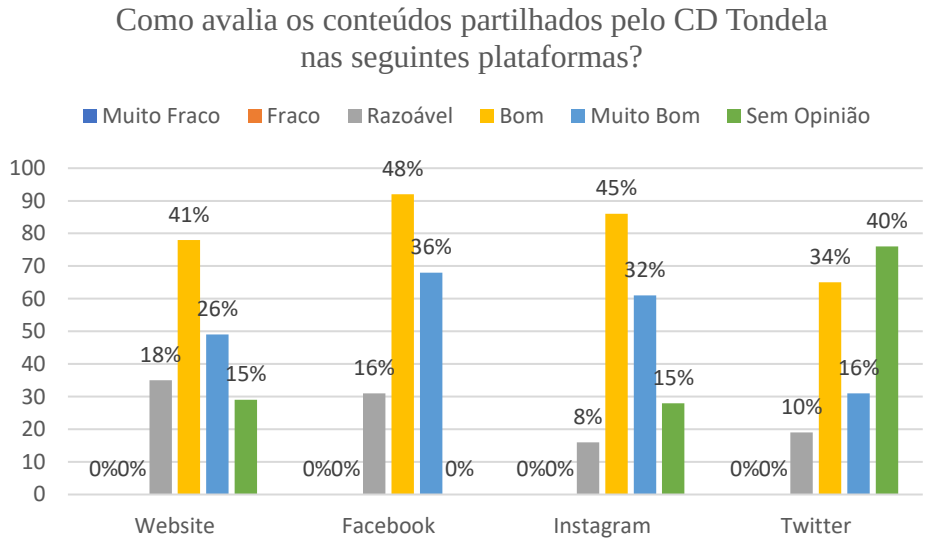



*Gráfico 10- Avaliação dos inquiridos sobre os conteúdos partilhados pelo CD Tondela*

Relativamente à questão seguinte, optou-se por não incluir a hipótese *website*, pois no que toca à interação nas plataformas *online*, estas são bastante limitadas. Por esse motivo, optou-se apenas por questionar os inquiridos acerca da interação do clube nas plataformas abaixo referidas. Analisando o gráfico 11, verifica-se, comparativamente ao gráfico 10, que as plataformas não obtiveram quaisquer respostas nas opções "muito fraca" e "fraca".

O *Facebook* continua a ser o preferido dos inquiridos, alcançando 93 respostas (49%) como sendo "boa" a interação do clube com os adeptos/sócios. 41% dos inquiridos avaliaram a interação como "muito boa" e apenas 10% dos inquiridos a classificaram como "razoável".

O *Instagram* segue novamente em segundo lugar, conquistando 78 respostas como sendo "boa" a interação. Cerca de 31% dos inquiridos avaliaram-na como "muito boa" e 13% referiram que a interação é "razoável". Não obstante, 15% da população preferiu não dar a sua opinião.

Para finalizar o *top* 3, o *Twitter* é novamente a plataforma em que mais inquiridos optaram por não dar a sua opinião. Ainda assim, obteve-se 54 respostas (28%) de inquiridos que avaliaram a sua interação como sendo "boa". Cerca de 13% dos inquiridos indicaram como sendo "muito boa" e 19% responderam ser "razoável".

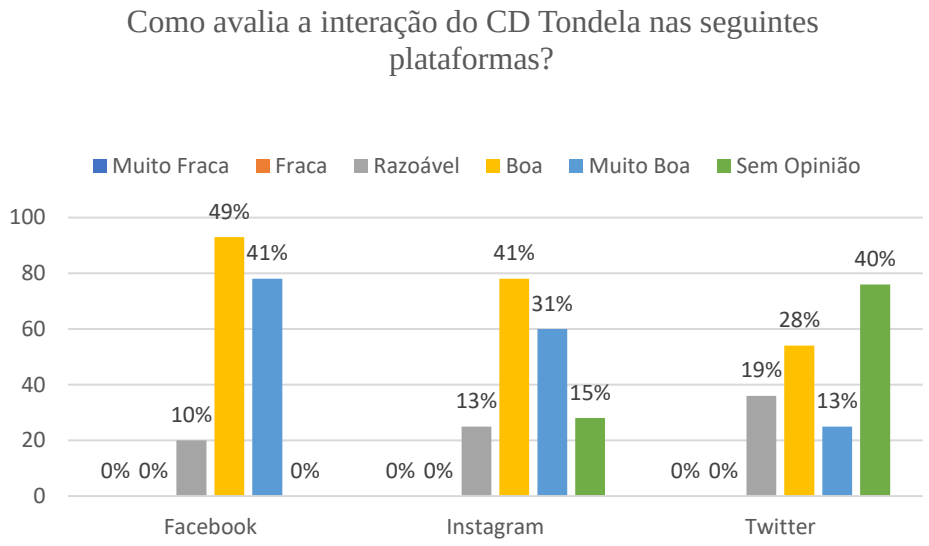



*Gráfico 11- Avaliação dos inquiridos sobre a interação do CD Tondela*

Por oposição à questão anterior, preferiu-se perguntar, numa questão individual, aos inquiridos, como avaliam o *website* do clube. Analisando o gráfico 12, constata-se que nenhum inquirido avaliou o *site* como "muito fraco" e cerca de 15% dos inquiridos preferiram não dar a sua opinião. "Razoável" foi a resposta mais dada pelos participantes, correspondendo a 41% da população. No entanto, 27% dos inquiridos avaliaram o *site* como sendo "fraco"; 12% da população avaliaram-no como sendo "bom" e, por último, 5% da população avaliou o *site* como sendo "muito bom". Traduzindo em número, estas percentagens correspondem a 29, 78, 51, 23 e 10, respetivamente. Com este gráfico, é possível constatar que *site* é a plataforma que precisa mais atenção, no entanto, esta questão é visível na maioria dos clubes portugueses que possuem *site* oficial.

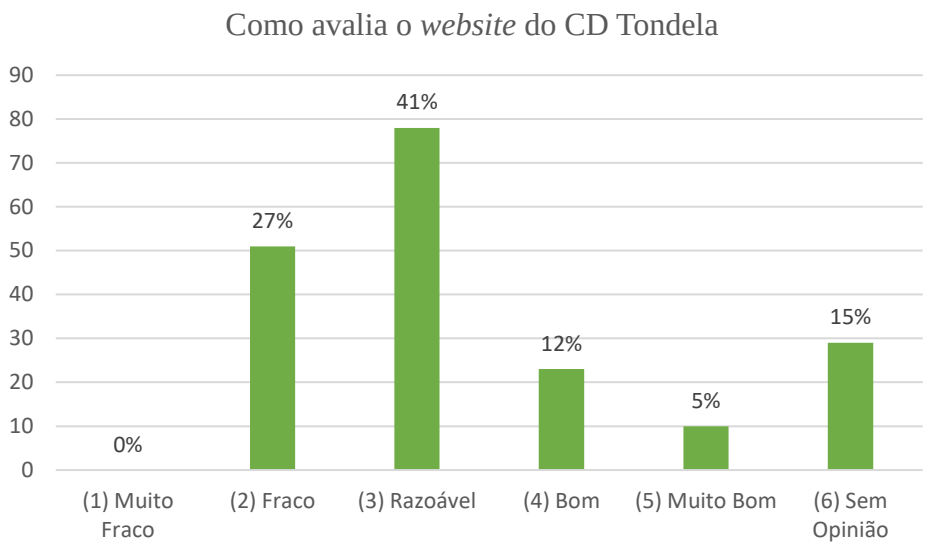



*Gráfico 12- Avaliação dos inquiridos sobre o website do CD Tondela*

Um dos principais trabalhos na comunicação de um clube é garantir que a comunicação chega a todos os *stakeholders*. Por esse motivo, a próxima questão diz respeito à comunicação que o CD Tondela tem com os sócios/adeptos (simpatizantes), comunidade de Tondela e órgãos de comunicação social. Analisando o gráfico 13, observa-se primeiramente que nenhum dos elementos obteve avaliação de "muito fraca" por parte dos inquiridos. A comunicação com os sócios/adeptos foi avaliada como "boa" por cerca de 47% da população, correspondendo a 89 respostas. A segunda resposta mais dada, com 28% dos inquiridos, foi a opção "muito boa", obtendo 54 respostas. Cerca de 21% dos inquiridos (41 respostas) indicaram que a comunicação do clube para com os sócios/adeptos é "razoável". Ainda assim, na opinião de 4% dos inquiridos a comunicação é "fraca".

A comunicação com a comunidade é outro fator importante, por isso, muito trabalho da comunicação nos clubes passa por serem capazes de comunicar com a comunidade exterior. Com base nos resultados do gráfico, verifica-se que 34% dos inquiridos consideram a comunicação "boa"; 27% dos mesmos responderam que a comunicação com a comunidade é "razoável" e cerca de 20% consideraram-na "muito boa", correspondendo a 65, 51 e 39 respostas, respetivamente. Verifica-se, ainda, que 12% dos inquiridos indicaram que a comunicação é "fraca" e apenas 7% da população preferiu não dar a sua opinião, correspondendo a 22 e 14 respostas, respetivamente.

A comunicação com os *media* é igualmente importante, porém, incluída nesta questão, tinha como objetivo verificar a opinião que os adeptos têm sobre a comunicação que o clube realiza com os meios de comunicação social. Analisando o gráfico, pode-se observar que 40% dos inquiridos não deu a sua opinião. Ainda assim, dos restantes inquiridos, verifica-se que 31% consideram a comunicação "boa", seguindo-se de "razoável" com 16% e, por fim, "muito boa" com 13%, equivalendo a 59, 31 e 25 respostas, respetivamente.

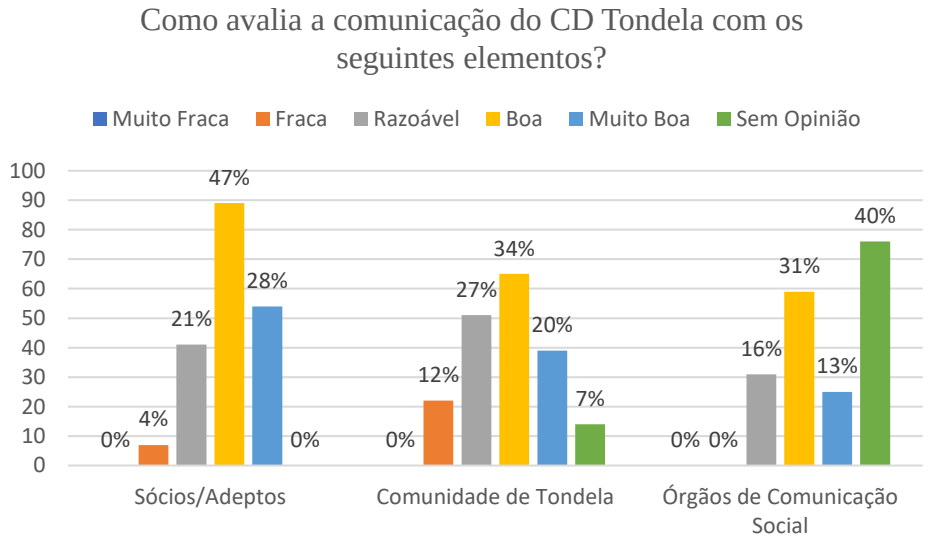



*Gráfico 13- Avaliação dos inquiridos sobre a comunicação do CD Tondela*

Relativamente à questão da importância que os sócios/adeptos dão à comunicação efetuada pelos diversos elementos do CD Tondela, pode-se verificar que o elemento mais importante para os inquiridos é a figura do Presidente. Cerca de 47% dos inquiridos consideram este elemento "significativamente importante"; 25% dos mesmos consideram que o seu papel é "totalmente importante" e cerca de 23% consideram apenas "importante". Ainda assim, uma minoria de 6% considera este elemento "pouco importante". Em número de respostas concretas, correspondem a 89, 48, 43 e 11 respostas, respetivamente. O segundo elemento mais importante, referente à comunicação, é a figura do Treinador. Cerca de 44% dos inquiridos consideram a sua comunicação "significativamente importante"; 29% consideram a sua comunicação "importante" e cerca de 17% da população considera-a "totalmente importante". Não obstante, cerca de 10% dos inquiridos indicaram este elemento como sendo "pouco importante". No que diz respeito ao número de respostas, estas correspondem a 84, 56,

32 e 19, respetivamente. Por último, mas não menos importante, surge a comunicação dos jogadores, que foi considerada "significativamente importante" por cerca de 37% dos inquiridos; 34% dos mesmos consideram-na "importante" e 20% referem que é "totalmente importante". No entanto, 10% da população considera a comunicação por parte dos jogadores "pouco importante". O número de respostas dadas corresponde a 70, 64, 38 e 19, respetivamente. Para esta questão optou-se por não escolher a figura do diretor de comunicação, uma vez que no desporto o seu trabalho é mais destacado na comunicação interna ou na comunicação com os meios de comunicação social, no entanto, quase toda a comunicação que os elementos referidos realizam é assessorada pelo mesmo.

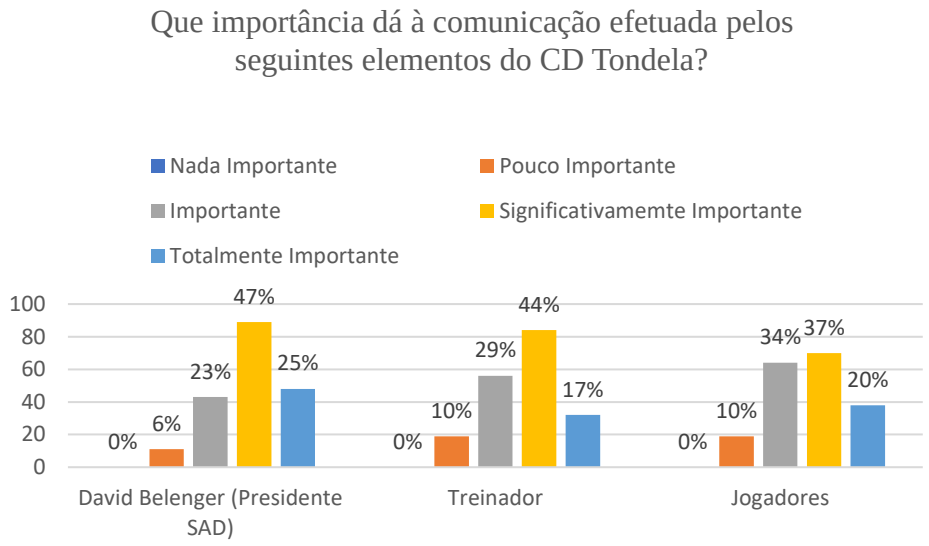



*Gráfico 14- Importância para os inquiridos da comunicação dos elementos do CD Tondela*

Analisada a importância da comunicação dos principais elementos de um clube de futebol, segue-se a questão acerca da gestão de comunicação do CD Tondela em momentos de crise, sendo muita desta gestão realizada pelo diretor de comunicação. Analisando o gráfico 2, observa-se que 77% dos inquiridos consideram a gestão da comunicação em momentos de crise como sendo positiva. Mais especificamente, cerca de 42% dos inquiridos consideram a gestão "boa" e cerca de 35% dos mesmos consideram-na "muito boa". A terceira resposta mais frequente, com cerca de 13% dos inquiridos, foi a opção "razoável". No entanto, registou-se uma ligeira percentagem de inquiridos que classificaram a gestão como sendo "fraca", nomeadamente 6%, e cerca de

5% optaram por não dar a sua opinião. Em termos de números, estes correspondem a 80, 66, 25, 11 e 9 respostas, respetivamente.

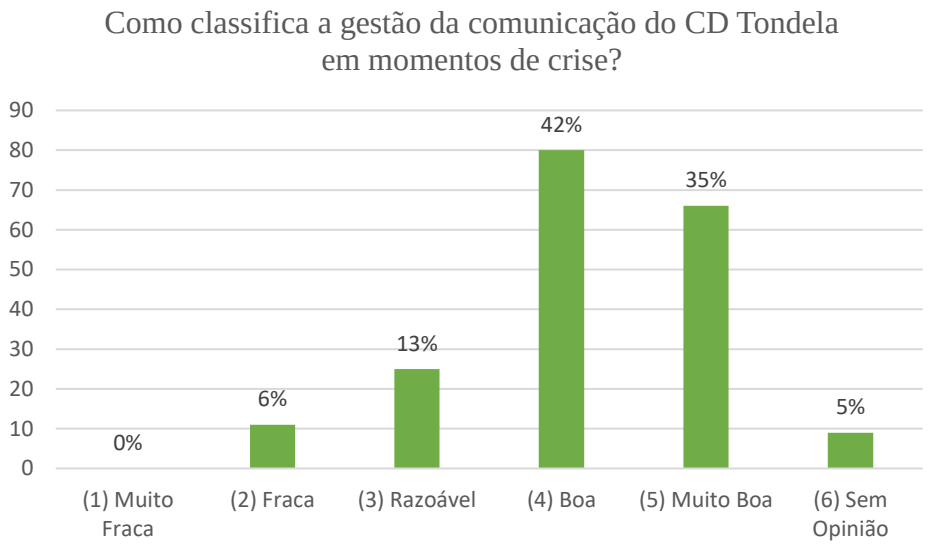



*Gráfico 15- Classificação dos inquiridos sobre a gestão de comunicação de crise do CD Tondela*

A melhor maneira de gerir a comunicação em momentos de crise é assegurar que todos os elementos de uma empresa, neste caso de um clube, comunicam de forma coerente, pois, acidentalmente, a falta de coerência poderá ditar a perda de confiança por parte dos sócios/adeptos. Seguidamente, apresentam-se os resultados obtidos referentes à questão da coerência da comunicação do CD Tondela. Analisando o gráfico 3, pode-se constatar que cerca de 82% dos inquiridos, o que corresponde a 156 sujeitos, consideram a comunicação do clube coerente. Em seguida, cerca de 12% dos inquiridos preferiram não dar a sua opinião e cerca de 6% da população "não" considera a comunicação do clube coerente, correspondendo a 24 e 11 respostas, respetivamente.

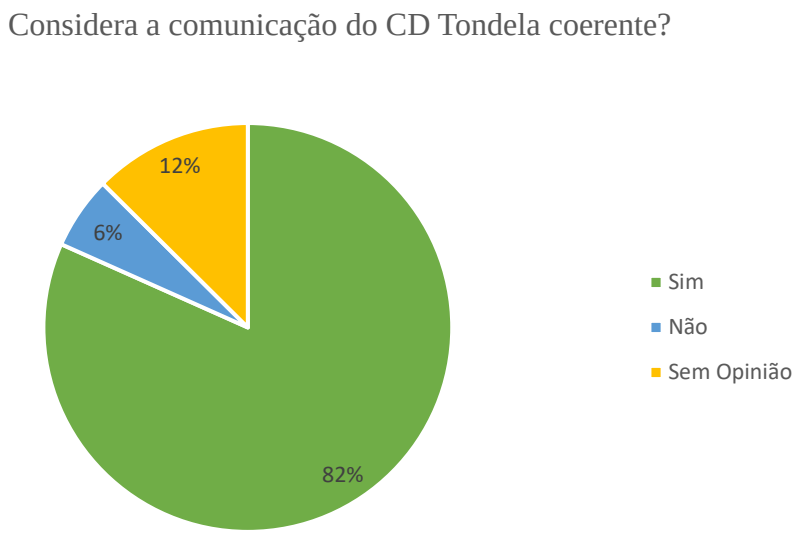



*Gráfico 16- Consideração dos inquiridos acerca da coerência comunicativa do CD Tondela*

Relativamente à questão do desempenho do Departamento de Comunicação do CD Tondela, pode-se imediatamente verificar que nenhum dos inquiridos avaliou o desempenho do departamento como sendo "muito fraco" ou "fraco", ainda assim, 10% dos inquiridos, equivalendo a 19 respostas, optaram por não dar a sua opinião. Aproximadamente 38% dos inquiridos avaliaram o desempenho do departamento como "bom", sendo esta a resposta mais frequente. Logo de seguida, 35% dos inquiridos avaliaram o desempenho como sendo "muito bom"; em terceiro lugar, com 17% das respostas, os inquiridos avaliaram o desempenho como "razoável". Através da análise do gráfico 4, pode-se verificar que as respostas dos inquiridos foram bastante positivas, uma vez que este departamento é controlado apenas por uma pessoa.

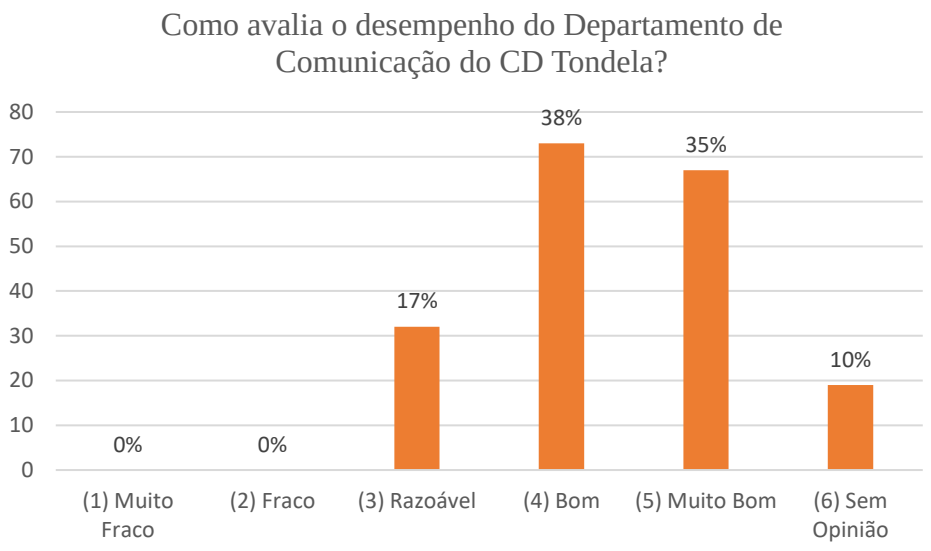



*Gráfico 17- Avaliação dos inquiridos acerca do desempenho do Departamento de Comunicação do CD Tondela*

No que concerne à variável da importância do Departamento para a comunicação do CD Tondela, constata-se que a maioria dos inquiridos, ou seja, 79% dos mesmos, considera o trabalho deste departamento fundamental para a comunicação do clube. Em sentido oposto, cerca de 11% dos inquiridos "não" consideram este departamento fundamental, no entanto, não significa que não seja importante, apenas não o consideram como fundamental. Por fim, 10% dos inquiridos optaram por não dar uma resposta em concreto, assinalando que "talvez" seja fundamental para a comunicação do clube. Em

termos de respostas obtidas, estes dados correspondem a 151, 21 e 19 respostas, respetivamente.

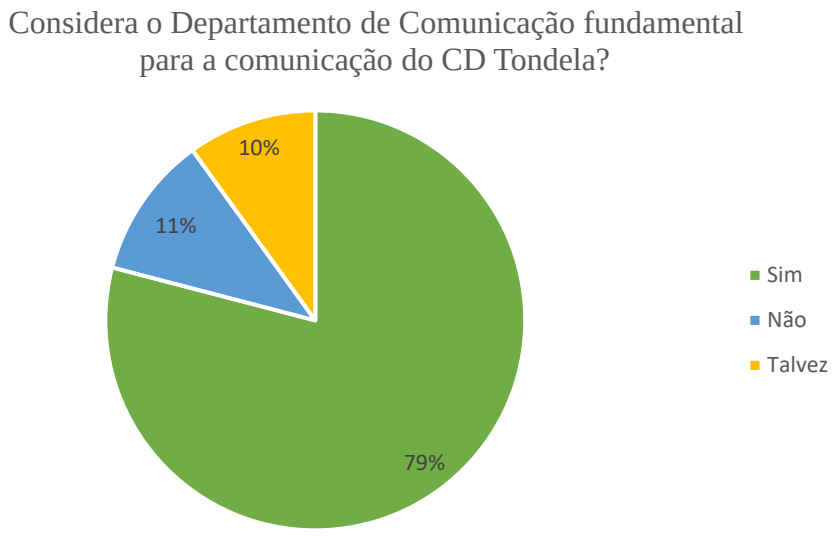



*Gráfico 18- Consideração dos inquiridos acerca da importância do Departamento de Comunicação para a comunicação do CD Tondela*

No que diz respeito à evolução da comunicação do CD Tondela, analisando o gráfico 6, pode-se verificar que 42% dos inquiridos avaliaram a evolução da comunicação como sendo "boa"; 38% dos mesmos avaliaram-na como "muito boa" e cerca de 16% da população avaliou-a em "razoável". Apenas 5% dos inquiridos não deram a sua opinião. Traduzindo em número de respostas, correspondem a 80, 72, 30 e 9, respetivamente. Além disso, não se registaram respostas nas opções "muito fraca" e "fraca".

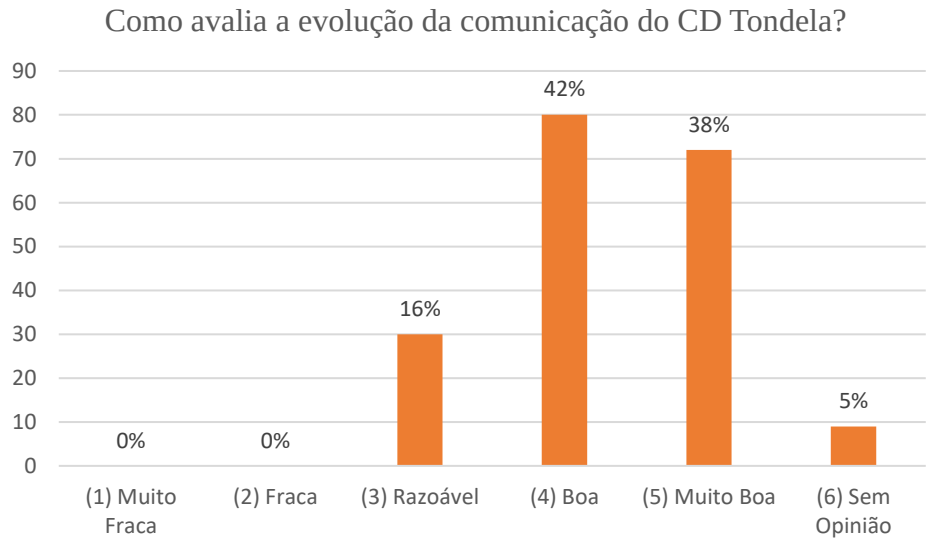



*Gráfico 19- Avaliação dos inquiridos relativa a evolução da comunicação do CD Tondela*

No que toca à questão da evolução da imagem/reputação do CD Tondela, o gráfico 7 permite observar uma semelhança com o gráfico anterior. Assim sendo, verifica-se que as únicas diferenças dizem respeito à opção "razoável", que contabilizou 35 respostas, ao invés das 30 no gráfico anterior, e a opção "sem opinião", que contabilizou apenas 4 respostas, em comparação com as 9 no gráfico anterior. As restantes opções mantiveram-se com os mesmos números de resposta. Desta forma, 42% dos inquiridos avaliaram a evolução da imagem/reputação do clube como sendo "boa" e cerca de 38% dos mesmos avaliaram-na como "muito boa", correspondendo a 80 e 72 respostas, respetivamente.

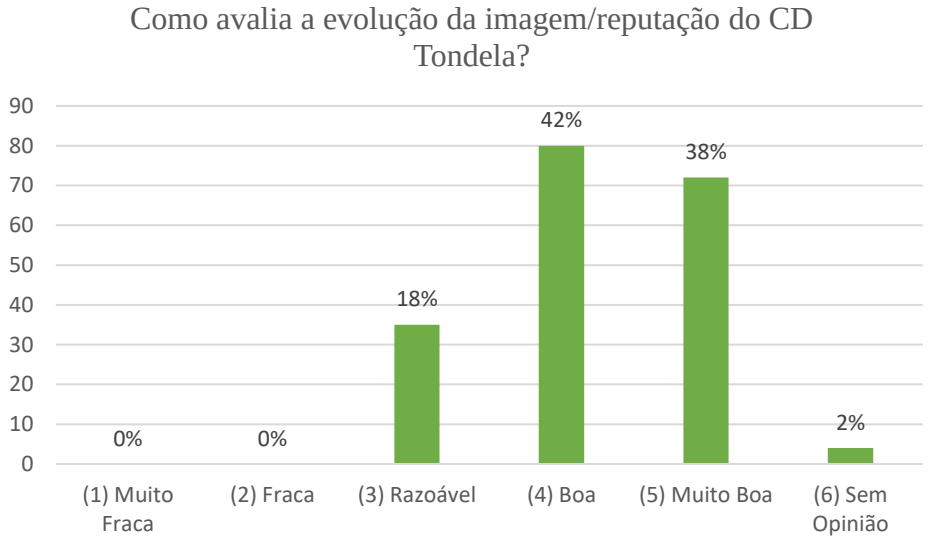



*Gráfico 20- Avaliação dos inquiridos relativa a evolução da imagem/reputação do CD Tondela*

Após as questões sobre a evolução da comunicação e, posteriormente, imagem/reputação do CD Tondela, questionaram-se os inquiridos acerca da influência que a comunicação exerce na imagem/reputação do clube. Analisando o gráfico 8, pode-se constatar que 76% dos inquiridos indicaram que a comunicação praticada pelo clube influencia a imagem/reputação que têm a respeito do mesmo, o que corresponde a 145 respostas das possíveis 191. Em segundo, cerca de 16% dos inquiridos indicaram que "talvez" a comunicação influencie a imagem/reputação que têm a respeito do clube, equivalendo a 31 respostas. Por último, 8% dos inquiridos, correspondendo a 15 respostas, indicaram que a comunicação "não" influencia a imagem/reputação que têm do clube.

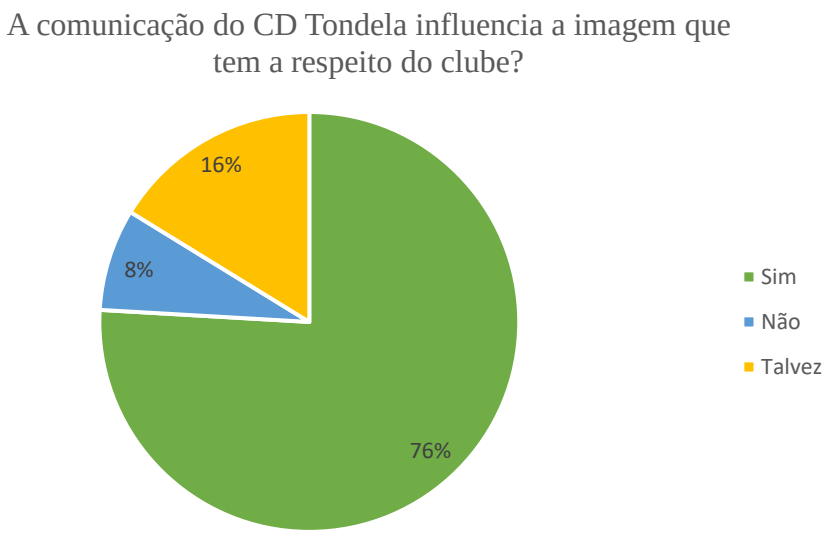



*Gráfico 21- Consideração dos inquiridos acerca da influência que a comunicação do CD Tondela tem sobre a imagem/reputação do clube*

A última questão apresentada questionava os inquiridos acerca da imagem/reputação que têm do CD Tondela tendo em conta toda a comunicação praticada pelo mesmo. Através da observação do gráfico 9, verifica-se que 84% dos inquiridos, ou seja, 160 das 191 respostas, consideram "positiva" a imagem/reputação do clube face à comunicação do mesmo. No entanto, e uma vez que não se pode agradar a gregos e troianos, 5% dos inquiridos, equivalendo a 9 respostas, consideram a imagem/reputação "negativa" face à comunicação. Não obstante, 11% dos inquiridos, correspondendo a 22 respostas, optaram por não dar a sua opinião.

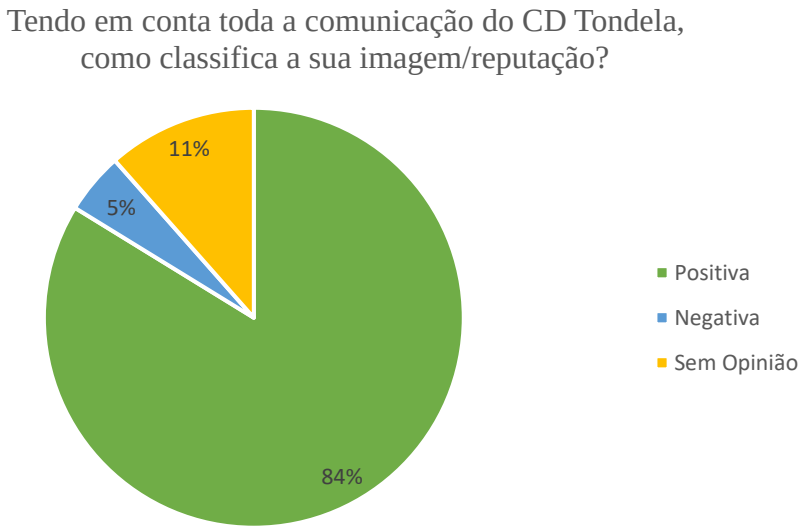



*Gráfico 22- Classificação dos inquiridos acerca da imagem/reputação do CD Tondela*

### 6.3. Discussão de resultados

Este estudo de caso examinou empiricamente como o papel de um diretor de comunicação pode influenciar a imagem de um clube, através de estratégias comunicativas e comportamentais. Os resultados mostram que a) os jornalistas, representando os meios de comunicação social, dão valor à prontidão com que recebem as informações, mesmo sendo negativas, provenientes do diretor de comunicação e, principalmente, da maneira como este o faz, e que b) as estratégias comunicativas levadas a cabo pelo diretor de comunicação são fundamentais para melhorar a imagem do clube na perspetiva dos adeptos.

O trabalho de um diretor de comunicação desportivo deve ser maioritariamente direcionado para os *stakeholders* (sócios, adeptos e simpatizante) e para os meios de comunicação social, pois, de acordo com a observação de Cleland (2009: 430), o relacionamento clube-meios de comunicação social continua a evoluir, uma vez que estão envolvidos em relacionamentos bilaterais com os meios de comunicação social e com os adeptos, e estes relacionamentos exigem uma administração apropriada, por isso, os clubes precisam cada vez mais do diretor de comunicação.

De acordo com os resultados obtidos nas entrevistas, o diretor de comunicação encontra-se sempre acessível, independentemente dos meios utilizados (telefone, *e-mail* e *WhatsApp*) e com um *feedback* de tempo/qualidade bastante positivo, reforçando o estudo de Valarezo *et al.* (2015: 6) em que refere que o diretor de comunicação deve ser, sempre que possível, acessível aos *stakeholders* e aos meios de comunicação. Independentemente dos motivos que os levam a comunicar com o departamento de comunicação, estes dão bastante valor à personalidade do diretor, pois a nível pessoal um diretor de comunicação deve ser convincente, persuasivo, simpático, excelente negociador e ter capacidade relacional (Valarezo *et al.*, 2015: 6).

Por esses motivo, os primeiros resultados mostram, que os jornalistas têm, pelo menos, em consideração o trabalho desempenhado pelo departamento de comunicação do CD Tondela, o que é excelente, pois, um bom relacionamento com os meios de comunicação social é importante para o sucesso de qualquer negócio (Pederson *et al.*, 2017: 261). No entanto, é importante referir que a apreciação dos 4 jornalistas não é suficiente para ajuizar sobre o trabalho de um diretor de comunicação.

Relativamente aos inquéritos, estes recaíram sobretudo sobre as atividades comunicativas realizadas pelo diretor de comunicação nas redes sociais e *website*, pois,

de acordo com estudo de Kuzma *et al.* (2014: 729), os fãs de desporto gastam em média 2 a 5 horas semanais a seguir as suas equipas através das redes sociais. Evidentemente, o uso proativo destas plataformas pelos clubes envolve os adeptos em comunicações e interações diretas e personalizadas, agregando valor e fortalecendo os relacionamentos. De acordo com Williams e Chinn, (2010: 422-423) as organizações desportivas estão a usar, cada vez mais, as redes sociais para alcançar os mais diversos adeptos de formas dinâmicas.

Os resultados mostram que os adeptos do CD Tondela dão bastante valor aos conteúdos partilhados nas redes sociais, às informações disponibilizadas e, igualmente, à interação do clube com os adeptos, pois, segundo Santos (2016: 14), as redes sociais oferecem acesso em tempo real aos conteúdos partilhados pelos clubes, ajudando "atrair e a envolver os adeptos, na esperança de que se tornem consumidores". Coincidindo com o estudo desenvolvido por Santos (2016: 124) que concluiu que os "adeptos envolvidos com o clube por meio das redes sociais estão mais satisfeitos e predispostos a adotar comportamentos futuros positivos em relação ao clube e, por conseguinte, contribuir, futuramente, para a maximização das receitas". No entanto, o *website* do clube é a plataforma menos frequentada pelos adeptos, mas também a plataforma menos apreciada pelo mesmos, contudo, este facto já havia sido detetado no estudo de Beech, Chadwick e Tapp intitulado de *Scoring with the net-the cybermarketing of English football clubs.*

Além disso, os resultados obtidos nos inquéritos mostram que os adeptos também dão igualmente valor à comunicação realizada tanto pelo presidente como pelo treinador, pois de acordo com a análise de Fevereiro (2014: 23) "todos os seus elementos contribuem para a construção de uma imagem positiva". No que diz respeito à comunicação realizada pelos jogadores, além de ser verdadeiramente importante para os adeptos, esta é uma das principais funções do diretor de comunicação tem de assessorar, por dois motivos: 1) de acordo com Senaux (2008: 10-11), os jogadores são mais predominantes, pois, representam uma categoria específica de "funcionários" com fortes características. Tendo mais influência do que os funcionários comuns do respetivo clube, mas também representam um nível mais coletivo, ou seja, a atitude de um jogador, geralmente, afeta o desempenho da equipa em todos aspetos. Além disso, sua alegação será refletida pelos *media* e, sobretudo, pelos adeptos/fã; 2) de acordo com o estudo de Jinnah e Pegoraro, (2012: 89) "mais de 50% dos adeptos do desporto mostram propensão para adquirir um determinado produto se o seu atleta favorito fizer alguma menção sobre

o mesmo nas redes sociais. Para os autores, em termos práticos, isto significa um alcance maior do que um anúncio de 30 segundo na televisão".

Por isso, independentemente da dimensão do clube, a comunicação/atitude dos jogadores deve e deverá ser sempre das principais preocupações, pois tanto pode promover o clube como afetar o mesmo.

Culminando o trabalho comunicativo desenvolvido pelo diretor de comunicação, passando dos conteúdo da redes sociais à assessoria da comunicação dos demais elementos do clube, maioritariamente dos jogadores, a grande maioria dos adeptos afirmou que tem uma imagem positiva do clube.

Apesar das contribuições do presente trabalho, este apresenta também algumas limitações. Relativamente às entrevistas, apenas quatro jornalistas responderam, sendo que, todos trabalham habitualmente com o CD Tondela. No que concerne aos inquéritos, apenas foram inquiridos adeptos do CD Tondela e habitantes da cidade de Tondela, o que poderá ter influenciado na hora de responder em ambas as investigações.

# Parte II

## - Estágio -

# 7. Caracterização da Entidade Acolhedora

## 7.1. Breve história do Clube Desportivo de Tondela[2]

O Clube Desportivo de Tondela, também apresentado por CD Tondela ou CDT, é um clube português sediado na cidade que dá nome ao clube, situada no distrito de Viseu. O CD Tondela foi fundado a 6 de junho de 1933 e tive origem na fusão de dois clubes com poucos anos de existência, o Tondela Futebol Club (fundado em 1925) e o Operário Atlético Clube (fundado em 1932). Apesar da rivalidade existente entre os dois clubes colocaram as diferenças de parte e num nobre gesto de cidadania e desportivismo uniram forças, dando origem ao Clube Desportivo de Tondela, que adotou as cores do município – verde e amarelo.

Sete anos após a fundação, o CD Tondela sagra-se campeão distrital, feito que repete na temporada seguinte. As épocas consecutivas foram de conquistas de títulos distritais seguindo o propósito de levar o clube até aos campeonatos nacionais. Esse feito seria atingido apenas na década de 80. Em 1985, o clube sagra-se campeão distrital e ascende pela primeira vez à 3ª Divisão Nacional, onde permanece até 1989. Em 1994 o clube conquista a primeira subida à 2ª Divisão Nacional, contudo em 1997 voltaria a descer para a 3ª Divisão Nacional. As épocas seguintes foram certamente complicadas para o clube beirão, com a descida aos campeonatos distritais em 1999.

Em 2005, com a chegada do atual presidente Gilberto Coimbra, o clube conquista o campeonato distrital da Associação de Futebol de Viseu e a Taça Sócios de Mérito. O clube regressa novamente aos campeonatos nacionais e em 2009 consegue o título de Campeão Nacional da 3ª Divisão. Novamente na 2ª Divisão Nacional, o clube vence a Zona Centro na época 2011/2012 e garante a subida à Segunda Liga num *play-off*.

Após três épocas sucessivas na Segunda Liga, aconteceu, possivelmente, o maior feito da história do clube, a 24 de maio de 2015, o CD Tondela garante pela primeira vez a subida ao principal escalão do futebol nacional, conquistando o título de campeão da Segunda Liga. Atualmente, o CD Tondela compete no campeonato mais prestigiado de Portugal, a Liga NOS.

[2] Por motivos de fiabilidade a informação relativa à história, ao estádio e à estrutura profissional do CD Tondela foi retirada do site oficial do clube. Disponível em http://www.cdtondela.pt/

*Figura 1- Emblema oficial do CD Tondela*

## 7.2. Estrutura do Clube Desportivo de Tondela

O Clube Desportivo de Tondela é, atualmente, constituído por duas vertentes, porém os objetivos são em ambas as partes direcionadas no mesmo sentido. Primeiramente, o Clube Desportivo de Tondela, SAD, liderado pelo Presidente David Belenguer, no qual integram a equipa principal e a equipa Sub-19 (juniores) do CD Tondela. Em seguida, o Clube Desportiva de Tondela, liderado pelo Presidente Gilberto Coimbra, na qual fazem parte as restantes equipas da formação (excluído os Sub-19) e as demais modalidades desportivas.

Embora o organograma apresentado na figura 2 não englobe todos os elementos que trabalham para o clube, não obstante, são todos igualmente importantes.

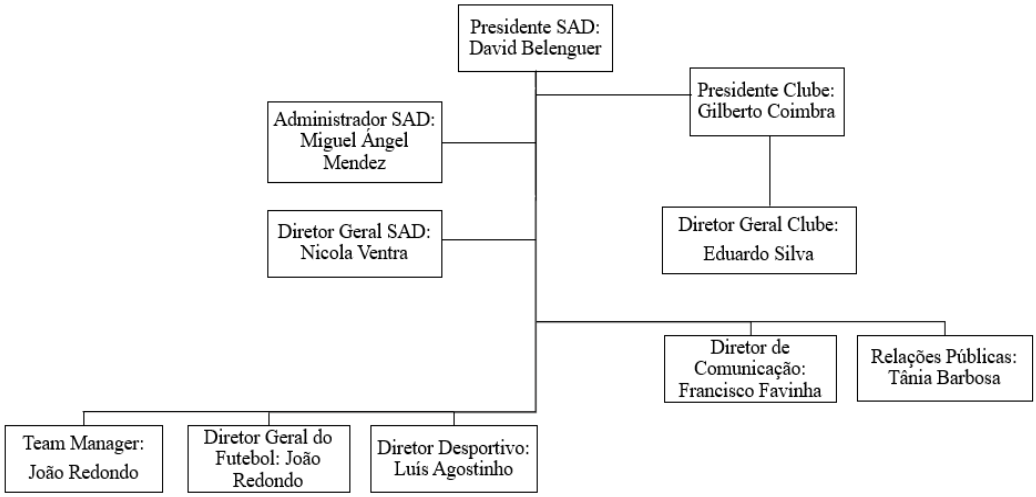



*Figura 2- Organograma do Clube Desportivo de Tondela*

### 7.3. Modalidades

#### 7.3.1. CD Tondela, SAD - Futebol Profissional

O futebol, como acontece com maioria dos outros clubes, é a modalidade que mais visibilidade oferece, tanto ao clube como à cidade. Independentemente de ser a equipa principal ou uma da equipa da formação, ambas jogam com o mesmo emblema, ao peito, e com as mesmas cores, a única diferença é que partilham "palcos" diferentes.

De acordo com as palavras mencionadas pelo Presidente Gilberto Coimbra[3], a missão "é de engrandecer ainda mais o nome CD Tondela e lutar para que permaneça muitos e bons anos no topo do futebol, lutando de igual para igual com clubes de dimensão infinitamente superior à nossa mas mostrar, em campo, que o orgulho tondelense é inabalável e que, ainda que com respeito, não temos que temer ninguém".

Ainda de acordo com o Presidente, que consegui levar o CD Tondela para a primeira liga, refere que, "na Liga NOS a nossa missão é a manutenção e dos adeptos e associados esperamos que saibam compreender os resultados negativos que eventualmente surjam fruto da nossa inexperiência neste patamar. Teremos sempre de ser Tondela na hora da vitória ou da derrota".

*Figura 3- Equipamento CD Tondela*

[3] Informação disponível em http://www.cdtondela.pt/presidente.asp

### 7.3.2. Formação

A formação é uma das principais apostas do CD Tondela, pois, como é mencionado no *site*[4], "tem como missão formar atletas com competências para a equipa sénior, sempre em conjunto com o desenvolvimento das aptidões desportivas, académicas e sociais das crianças e jovens, contribuindo assim para a formação de atletas e cidadãos com futuros promissores".

No que diz respeito à visão[5], "pretende criar um conceito de academia de futebol de qualidade acrescida (…). Deverá assumir-se como uma entidade viva e vibrante, reconhecida pela qualidade do seu desempenho na formação, na transferência conhecimento, e com um forte compromisso com a região".

O Clube Desportivo de Tondela Formação é formado pelos seguintes escalões:

- ✓ Juniores
- ✓ Juvenis
- ✓ Iniciados
- ✓ Infantis
- ✓ Pestinhas

### 7.3.3. Ténis

Esta modalidade foi fundada em 2016 e tem como objetivo promover, desenvolver e dinamizar a prática de ténis no concelho de Tondela.

*Figura 4- Logótipo Clube de Ténis de Tondela*

[4] Informação disponível em http://www.cdtondela.pt/missao.asp
[5] Informação disponível em http://www.cdtondela.pt/missao.asp

### 7.3.4. Hipismo

A mais recente modalidade do CDT foi consolidada a 28 de novembro de 2019 e surgiu de um "Protocolo de Cooperação" realizado entre o CD Tondela e a Associação Hípica e Psicomotora de Viseu. Um projeto que visa facilitar o desenvolvimento de atividades que façam uma combinação harmoniosa e equilibrada entre a Natureza, o Desporto e a Cultura. Deste modo, o CDT Hipismo surge como um projeto para colmatar uma necessidade na área desportiva no Distrito de Viseu.

O CDTondela Hipismo tem como visão: promover a cultura desportiva e estimular a participação em várias iniciativas de carater social e desportivo da comunidade em geral; e como missão: garantir a excelência da equitação como desporto de formação e como vínculo de lazer e divertimento.

*Figura 5- Emblema oficial do CDT Hipismo*

## 7.4. Instalações

### 7.4.1. Complexo Desportivo Estádio João Cardoso

O CD Tondela disputa os seus jogos no Estádio João Cardoso. Este estádio está situado num Complexo Desportivo que engloba dois campos de futebol. Relativamente aos campos, o primeiro é o "palco" principal onde a equipa realiza os jogos a contar para a Primeira Liga e, eventualmente, para a Taça da Liga e de Portugal. O segundo campo, representado futebolisticamente como "campo de treinos", é, assim como o nome o indica, utilizado diariamente para os treinos da equipa do CDT.

O estádio, inaugurado em 2008, inicialmente contava com uma capacidade de 2.674 espectadores, porém após a promoção para a Primeira Liga em 2015, o clube melhorou a instalação com a construção de duas novas bancadas, aumentando a sua capacidade para 5.000. O estádio voltaria a ser inaugurado a 13 de dezembro de 2015.

*Figura 6- Estádio João Cardoso*

*Figura 7- Campo de treinos*

### 7.4.2. Infraestruturas

Relativamente às infraestruturas, é necessário ter perceção do que o CD Tondela é um clube relativamente pequeno comparativamente aos três grandes em Portugal. Diz-se pequeno não por opção, mas porque assim os *media* o escolhem fazer. Ou seja, além das desigualdades a nível económico, social e político, os *media* são, sem dúvida, os que mais ajudam a evidenciar estas desigualdades.

No entanto, a ambição existente no CD Tondela faz deles o clube que são hoje, pelo que, possuem inúmeras infraestruturas para o funcionamento do todo o clube. Notoriamente, existem departamentos dirigidos apenas por uma pessoa, quando existem clubes em que os mesmos departamentos são orientados por três ou mais pessoas. Mesmo contra todas as expectativas, o CD Tondela tem à sua disponibilidade as seguintes infraestruturas:

- ✓ Loja CDT
- ✓ Ginásio
- ✓ Sala de Imprensa
- ✓ Departamento de Relações Públicas
- ✓ Departamento Médico
- ✓ Departamento de Formação
- ✓ Secretaria

### 7.4.3. Departamento de Comunicação

O departamento de comunicação, inserido na Secretaria, é um dos mais importantes do clube. É aqui que se produzem todas as notícias sobre jogos, jogadores, competições e temáticas do clube, em todas as suas vertentes. Este departamento é unicamente dirigido pelo Francisco Favinha, diretor de comunicação, o responsável por toda a comunicação do clube.

No que diz respeito aos canais de transmissão de informação/comunicação, o diretor de comunicação do CDT é responsável por inúmeras funções. Estas foram mencionadas no tópico da importância da direção de comunicação no CD Tondela e fizeram parte de todas a atividades realizadas pelo aluno ao longo do estágio.

*Figura 8- Departamento de Comunicação/Secretaria*

# 8. Descrição das atividades realizadas

Este capítulo, tal como o título indica, tem como finalidade a descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio curricular realizado no Departamento de Comunicação do CD Tondela.

A entidade acolhedora definiu como objetivo principal do estágio curricular a cooperação com o diretor de comunicação, pois, como já foi referido, é unicamente dirigido pelo Dir. Francisco Favinha. Por conseguinte, as iniciativas e atividades empreendidas pelo aluno estagiário terão demonstrado os benefícios que um departamento de comunicação tem sobre um clube desportivo.

Relativamente às atividades realizadas, estas eram estudadas diariamente entre o diretor de comunicação e o aluno, de acordo com as necessidades do departamento de comunicação e do clube.

## 8.1. Futebol

O CD Tondela é uma organização desportiva com três modalidades associadas, no entanto, é, sobretudo, pelo futebol que a cidade que dá nome ao clube é conhecida. Por isso, ao longo do estágio, as atividades concretizadas pelo aluno com a equipa principal no CD Tondela foram determinantes para a realização do mesmo.

Quem trabalha num clube desportivo, particularmente num clube de futebol, percebe perfeitamente que um jogo é muito mais do que apenas 90 minutos. Começando nos treinos até aos jogos, são inúmeras as tarefas que um departamento de comunicação tem de preparar e, posteriormente, executar.

### 8.1.1. Treinos

De entre as tarefas realizadas durante o estágio curricular, uma das mais importantes levadas a cabo pelo aluno foi o acompanhamento dos treinos da equipa principal. Esta atividade, realizada quase diariamente, de segunda a sexta, possuía duas finalidades: primeiramente, observar os jogadores a treinar, de modo a prever possíveis trocas no onze inicial e, em segundo, fotografar os jogadores durante os exercícios, para mais tarde publicar nas redes sociais.

Previamente à publicação das fotos, estas teriam de passar por um processo de seleção, executado pelo diretor de comunicação. Após a seleção, as fotografias estariam prontas para serem publicadas nas várias redes sociais utilizadas pelo clube.

Esta tarefa tem como objetivo mostrar aos adeptos/fãs do CD Tondela que a equipa encontra-se a treinar diariamente, transmitindo a ideia de uma equipa unida, jovial e bem fisicamente. Ou seja, a expectativa que os adeptos constroem sobre a prestação que a equipa terá em jogo começa imediatamente nos treinos, no entanto, não é o único canal de comunicação que cria expectativas.

### 8.1.2. Antevisão dos jogos

As antevisões variam de clube para clube. No caso do CD Tondela, estas eram repartidas por duas antevisões. A primeira concretizava-se por um jogador da equipa principal, escolhido previamente pelo diretor de comunicação. Após a seleção, compete ao diretor de comunicação assessorar a mensagem que o jogador eleito deverá proferir. As funções nesta primeira antevisão para o aluno eram apenas de cooperação, caso fosse necessário.

A segunda antevisão acontecia 24 horas antes do próximo jogo ou 48 horas antes, caso se tratasse de um clube dos três grandes. Esta antevisão ocorria na Sala de Imprensa, era concretizada por Natxo González, treinador do CD Tondela, e orientada pelo diretor de comunicação. Ou seja, compete ao diretor de comunicação analisar tudo o que a imprensa murmurou durante essa semana e, com base nos resultados da equipa, enviar ao treinador as hipotéticas questões que podem ser colocadas pela imprensa, por isso, foi necessário que o aluno estagiário tivesse espírito proativo para auxiliar o diretor de comunicação nesta tarefa.

Para esta antevisão, o Departamento de Comunicação é responsável por enviar um ficheiro por *e-mail*, para toda a imprensa interessada, designado de Agenda Semanal, que contém informação detalhada sobre a próxima antevisão. Este *e-mail* é enviado normalmente três a quatro dias antes da antevisão (Apêndice 1).

No que diz respeito à última antevisão antes dos jogos, competia ainda ao aluno organizar a Sala de Imprensa e preparar o *merchandising* dos principais patrocínios, que eram colocados no centro da mesa, à frente do treinador, com os respetivos logótipos virados para o público.

### 8.1.3. Acreditações

Nas partidas de futebol é obrigatória a presença de seguranças, por isso, a única forma de a imprensa e/ou o *staff* da equipa visitante ter acesso ao estádio é com uma credencial (Apêndice 2). Para tal, é necessário efetuar um pedido de acreditação ao Departamento de Comunicação.

Os pedidos de acreditação, como indicado no *site* do clube, devem ser enviados até 72 horas antes de cada encontro, sendo os mesmos enviados para o seguinte *e-mail*: imprensa@cdtondela.pt, onde deverá constar o nome do/a jornalista, OCS (Órgãos de Comunicação Social) que representam e contacto telefónico.

Após recebidos todos os pedidos de acreditação, estes eram analisados, com cautela, pelo diretor de comunicação que, independentemente de as respostas serem positivas ou negativas, enviaria uma resposta pelo mesmo *e-mail* até 48 horas antes do jogo, no qual seriam fornecidas as informações específicas de acesso ao estádio, lugar na bancada de imprensa e outros dados.

Depois dos pedidos respondidos, ficava à responsabilidade do diretor de comunicação e do aluno criarem um documento Excel que contivesse a lista de pessoas a necessitar de acreditação. Essa lista possuía o nome, o órgão e a função de cada pessoa, para, consequentemente, produzirem as respetivas credenciais tanto para a imprensa como para o *staff* da equipa visitante (Apêndice 3). Concluídas as credenciais, competia ao aluno criar outro documento para o levantamento das credenciais, mas que incluísse apenas os membros da imprensa, pois as credenciais do *staff* da equipa adversária eram entregues pessoalmente, tanto pelo diretor de comunicação como pelo aluno (Apêndice 4). No entanto, nem toda a imprensa precisava de fazer o pedido de acreditação, pois alguns elementos possuem uma credencial anual.

Por último, mas não menos importante, era da responsabilidade do diretor de comunicação, em colaboração com o aluno, produzir outro documento que contivesse a distribuição dos OCS na Bancada de Imprensa (Apêndice 5).

### 8.1.4. História e Estatística

A mais recente crónica do CD Tondela surgiu a pedido do diretor de comunicação, ficando à responsabilidade do aluno a redação da mesma.

Esta crónica, História e Estatística, tinha como finalidade apresentar aos adeptos o histórico entre o CD Tondela e a respetiva equipa adversária. Por isso, como é possível verificar no Apêndice 6, esta incluía o historial dos jogos entre os dois clubes, estatísticas relativas aos golos e jogadores, caso existissem atletas que tivessem representado os dois emblemas.

Após a crónica estar concluída, esta era publicada no *site* do clube e divulgada na página de *Facebook* pelo diretor de comunicação, normalmente 24 a 48 horas antes do jogo.

### 8.1.5. Game Day

O dia do jogo é muito mais do que um jogo de 90 minutos. É o produto de uma semana de muito trabalho por parte do todo o *staff* que constitui o CD Tondela. Além disso, nos dias de jogo, estes podem ser distribuídos por Pré, Durante e Pós-jogo.

Nos jogos em que o CD Tondela disputava na condição de visitante, não era necessário realizar nenhuma tarefa relativamente ao *game day*.

Segue a lista de todos os jogos em que o aluno teve de executar as tarefas relacionadas com o *game day:*

- ✓ Tondela – Benfica (27.10.2019)
- ✓ Tondela – Sporting (03.11.2019)
- ✓ Tondela – Belenenses (01.12.2019)
- ✓ Tondela – Gil Vicente (05.01.2020)
- ✓ Tondela – Moreirense (18.01.2020)
- ✓ Tondela – Vitória FC (26.01.2020)
- ✓ Tondela – Marítimo (09.02.2020)
- ✓ Tondela – Rio Ave (22.02.2020)
- ✓ Tondela – Boavista (07.03.2020)

#### 8.1.5.1. Pré-jogo

O pré-jogo é uma das tarefas mais importantes, pois é nesta fase que se preparam os últimos pormenores para que o “espetáculo futebolístico” se concretize sem problema algum. Para tal, era necessário que o aluno comparecesse cerca de uma hora e meia antes

da hora do jogo para auxiliar o diretor de comunicação na preparação dos últimos pormenores.

Esta tarefa consistia principalmente na impressão das Fichas de Jogo e, naturalmente, na sua distribuição (Apêndice 7). Por isso, era necessário que o aluno disponibilizasse, até 45 minutos antes do início do jogo, o boletim da constituição das equipas à comunicação social, designadamente à que se encontrava no recinto de jogo. Além disso, era também responsável por distribuir as Fichas de Jogo aos fotógrafos, caso o solicitassem, aos delegados da Liga, ao clube visitante e à equipa de arbitragem.

Durante os jogos, tanto o diretor de comunicação como o aluno estagiário eram simplesmente espectadores, sendo apenas necessário intervir quando surgia algum problema inesperado.

#### 8.1.5.2. Pós-jogo

No futebol, a principal atividade desenvolvida no pós-jogos, no Estádio João Cardoso, era prestar o devido apoio à realização da conferência de imprensa, que deveria começar dentro de 30 minutos após o final do jogo.

Por isso, competia ao aluno, dez minutos antes do final do jogo, confirmar se a sala de imprensa dispunha de todas as exigências para a realização da conferência. Além disso, a sala era antecipadamente organizada pelo aluno, que executava o mesmo procedimento realizado para as antevisões efetuadas.

### 8.1.6. Formação

A formação, como foi referido anteriormente, é uma das principais apostas do CD Tondela. Por esse motivo, umas das atividades desenvolvidas ao longo do estágio foi o acompanhamento das partidas da formação, definidas previamente entre o diretor de comunicação e o aluno.

Esta tarefa, independentemente do escalão, era divida em duas funções. Primeiramente, competia ao aluno realizar a cobertura fotográfica dos jogos. Em seguida, era da responsabilidade do aluno redigir uma breve crónica respeitante à partida (Apêndice 8), posteriormente publicada pelo diretor de comunicação no *site* do clube e divulgada na página oficial de *Facebook* da formação.

Apesar de não ser possível acompanhar todos os jogos da formação, o aluno redigia, igualmente, uma breve crónica relativamente a essas partidas, tendo como apoio, por vezes, apenas o resultado das mesmas.

## 8.2. Datas Comemorativas

Como indica o título deste capítulo, as datas comemorativas são datas que marcam eventos, dias históricos, conquistas ou importantes causas que merecem ser travadas, como por exemplo, o Dia Internacional de Luta Contra a Discriminação Racial, comemorado todos os anos a 21 de março. Muitas dessas datas possuem alcance internacional, enquanto outras podem ser específicas para um país.

O CD Tondela, enquanto organização desportiva, preocupa-se com as desigualdades humanas atuais, por isso, de forma a dar voz a todos os cidadãos, o aluno ficou incumbido de pesquisar datas comemorativas que coincidissem com os jogos do CD Tondela no Estádio João Cardoso.

### 8.2.1. Dia Mundial do Braille

Este dia histórico é comemorado a 4 de janeiro. Desta forma, o jogo elegido para a realização de uma pequena ação sobre o Dia Mundial do Braille no Estádio João Cardoso foi a partida entre o Tondela – Gil Vicente, realizada a 5 de janeiro de 2020. Esta ação foi concretizada em parceria com a delegação de Viseu da ACAPO – Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal.

Para realizar esta ação foi essencial prepará-la com antecedência, deste modo, ficou ao encargo do aluno contactar a ACAPO Viseu, para obter o primeiro *feedback* da mesma relativamente ao evento em questão (Apêndice 9). Esse contacto, como é possível verificar no Apêndice, ocorreu no dia 13 de dezembro de 2019.

Para a divulgação desta efeméride, ficou à responsabilidade do aluno produzir uma imagem para partilhar nas redes sociais do clube. O resultado final pode ser consultado no Apêndice 10.

No dia do jogo realizaram-se mais duas ações. Primeiramente, as fichas de jogo foram impressas em braille, mas, por questões de logística, apenas o cabeçalho das fichas continha a escrita (Apêndice 11). Seguidamente, durante o intervalo do jogo, realizou-se

um vídeo[6] com a Diretora e uma utente da ACAPO Viseu. Nesta ação, o aluno, além de ter feito o acompanhamento dos membros da ACAPO que se encontravam no estádio, apoiou na mensagem a ser transmitida pelos mesmos. O vídeo foi gravado pela equipa da 2Play+, tendo sido, depois de editado, enviado o mais rapidamente possível ao diretor de comunicação, para que o partilhasse nas redes sociais do clube.

### 8.2.2. Ano Novo Chinês

O CD Tondela, como já foi apresentado previamente, é liderado pelo Presidente David Belenguer, que se tornou o novo acionista maioritário da SAD do CD Tondela, detendo aproximadamente 80 % do clube beirão. No entanto, esta aquisição surgiu em representação de um grupo chinês, o Hope Group – uma *holding* criada pelo empresário chinês Jiang Lizhang. Por esse motivo, decidiu-se realizar uma simples iniciativa para celebrar o Ano Novo Chinês.

Para a realização desta tarefa, foi solicitado ao aluno, pelo diretor de comunicação, que criasse uma *t-shirt* para o evento em questão. A *t-shirt* deveria ser simples e conter as cores do logótipo do Hope Group. Recorrendo a uma ferramenta de edição de imagem, mais especificamente o *Adobe Photoshop*, o aluno produziu a *t-shirt* que é possível verificar no Apêndice 12.

Embora esta efeméride se tenha celebrado no dia 25 de janeiro de 2020, esta atividade apenas se realizou no dia seguinte, 26 de janeiro, no jogo Tondela – Vitória FC. Nessa partida, como é possível confirmar no Apêndice 13. todos os jogadores titulares entraram em campo vestidos com a *t-shirt* produzida previamente pelo aluno.

### 8.2.3. Dia Mundial da Rádio

Esta data comemorativa celebra-se anualmente a 13 de fevereiro. A rádio é um meio de comunicação social que atinge grandes audiências, adaptando-se às novas tecnologias e a novos equipamentos, com a transmissão *online*.

Atualmente, a rádio continua a ser um meio de comunicação fundamental. Este meio de comunicação social adaptou-se à era digital e continua a ser um meio fiável para

[6] Vídeo disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=twm808la3zE

a população, que recebe a informação na hora, sendo esta uma das principais características da rádio.

No mundo do futebol o panorama é idêntico, dado que a presença de várias rádios num jogo é fundamental para o acompanhamento do mesmo em direto. Ou seja, todos os interessados no jogo, mas que por algum motivo não conseguem assistir, querem receber na hora informações relativamente à partida.

Na Banca de Imprensa do Estádio João Cardoso existem lugares próprios para as rádios. Esses lugares, por norma, são ocupados por dois membros, cada um com as suas funções. Essas funções dividem-se em relator e comentador. Tal como o nome indica, o primeiro relata o jogo, enquanto o segundo o comenta. Tecnicamente, as funções parecem muito parecidas, mas na prática o comentador "apenas" analisa os lances, decisões de arbitragem, entre outras ações que ocorrem durante um jogo.

Por ser um meio de comunicação social tão importante para o CD Tondela, o diretor de comunicação, em colaboração com o aluno, produziu um pequeno vídeo[7] que continha vários golos marcadas pela equipa, sendo o som original substituído pelo relato dos respetivos golos. Para a concretização desta tarefa utilizaram-se quatro rádios diferentes.

### 8.3. Website

O CD Tondela usufrui de vários canais para comunicar com os adeptos, no entanto, o *site* do clube era um dos canais de comunicação menos desenvolvido. Por isso, a pedido do diretor de comunicação, o aluno ficou responsável por melhorar as lacunas existentes no *site*. Para a concretização desta tarefa, foi possível dividi-la em duas ações distintas.

#### 8.3.1. Formação

A primeira ação implementada pelo aluno no *site* foi o melhoramento de conteúdo relativo à formação. Esta ação tinha como finalidade apresentar todos os jogadores e a respetiva equipa técnica de cada plantel da formação que representam o CD Tondela.

[7] Vídeo disponível em: https://www.facebook.com/watch/?v=1266993440356818

De forma a dar início a esta tarefa foi necessário ajustar as fotografias de todos os membros da formação, pois estas não coincidiam com as medidas predefinidas pelo *site.* Assim, o aluno recorreu ao *Adobe Photoshop* para a edição das fotografias.

Para concluir a primeira ação, foi da responsabilidade do aluno apresentar individualmente cada membro da formação, acompanhado das respetivas informações (Apêndice 14).

Esta última tarefa contou com a cooperação entre o aluno e o Departamento de Formação, que disponibilizou toda a informação necessária para a realização da mesma. Esta ação mostrou-se bastante trabalhosa, uma vez que foi necessário editar e acrescentar cerca de 102 jogadores, incluindo *staff* técnico.

Esta ação foi realmente importante por dois motivos: por um lado, porque qualquer *site* de um clube de futebol deve disponibilizar as informações essenciais dos atletas que o representam; Por outro, cria um sentimento de importância, principalmente ao nível dos jogadores. Aproveitando as palavras do diretor de comunicação, "tanto os jogadores, como os pais dos jogadores, gostam de saber que o clube se importa com eles".

### 8.3.2. Loja *Online*

Os *websites* dos clubes são cada vez mais vantajosos para a venda de *merchandising*. Por isso, a segunda ação desenvolvida pelo aluno para o melhoramento do *site* foi o alargamento de produtos vendidos pelo clube.

Tal como aconteceu na primeira ação, esta também foi dividida em duas atividades. Primeiramente, foi necessário que o aluno fotografasse todos os produtos vendidos na loja física do clube. Seguidamente, competiu-lhe editar os produtos, utilizando o *Adobe Photoshop*, de acordo com as exigências do diretor de comunicação.

Após os produtos estarem concluídos, ficou à responsabilidade do aluno colocar todos os produtos à venda na loja *online* com os respetivos preços (Apêndice 15). Relativamente aos preços, estes variam entre Sócio e Geral, embora isto só ocorra em alguns produtos.

Para a conclusão desta ação foi imprescindível a cooperação entre o aluno e a responsável pela loja do clube, pois os produtos à venda *online* têm de corresponder aos produtos disponíveis em loja física.

Esta ação tornou-se pertinente por dois motivos: primeiro, permite atrair mais adeptos ao *site*, e, segundo, permite aumentar as receitas do *merchandising* sem que os adeptos se desloquem à loja.

Ainda relativamente à loja *online,* foi solicitado ao aluno que modificasse o *banner* da loja, de acordo com os requisitos do diretor de comunicação, uma vez que o antigo, como é possível verificar no Apêndice 16, incluía um jogador que deixara de fazer parte do CD Tondela, sendo substituído pelo *banner* do Apêndice 17.

### 8.4. Merchandising

Como foi referido no tópico anterior, o *website* é das melhores opções para vender produtos relacionados com o clube, no entanto, a melhor forma de propagar esse *merchandising* é através das redes sociais, mais rigorosamente *Facebook* e *Instagram.* Por esse motivo, uma das tarefas a realizar pelo aluno foi a produção de conteúdos alusivos ao *merchandising* do clube, para a divulgação do mesmo.

A primeira parte da tarefa consistiu em divulgar os produtos no *Facebook*¸ pois esta rede social está preparada para a criação de loja *online.* Para executar esta tarefa, apenas foi necessário carregar os produtos que haviam sido utilizados para a loja *online* no *website* (Apêndice 18).

A segunda parte da tarefa também foi referente à divulgação de produtos, mas utilizando a rede social *Instagram.* Para executar a tarefa, o aluno produziu conteúdos incluindo o *merchandising* do clube, que depois de aprovados pelo diretor de comunicação, seriam partilhados nessa mesma rede social (Apêndice 19).

### 8.5. Hipismo

Durante o estágio, o aluno testemunhou a criação da mais recente modalidade do clube, o CDT Hipismo. Esta modalidade resultou de um protocolo de cooperação entre o CD Tondela e a Associação Hípica e Psicomotora de Viseu (AHPV).

Assim como em todas as atividades realizadas pelo aluno, esta contou com a cooperação ativa entre o diretor de comunicação e o aluno. Para iniciar esta tarefa, ficou à responsabilidade do aluno criar uma página de *Facebook* para a divulgação desta nova

modalidade. Como é possível verificar no Apêndice 20, todas as informações iniciais, desde localização, missão e história, foram preparadas pelo aluno.

Por último, foi necessário criar um protocolo com todos os detalhes envolvidos entre as duas entidades, que seria assinado pelo Presidente do CD Tondela, Gilberto Coimbra, e pelo Diogo Henriques, membro da Direção da AHPV. O protocolo foi assinado oficialmente a 28 de novembro de 2019, tendo sido este momento gravado em direto pelo aluno através da página de *Facebook* do CDTondela Hipismo. Para dar esta tarefa como concluída, ficou à responsabilidade do aluno redigir uma notícia referente à nova modalidade do clube, que seria publicada pelo diretor de comunicação no *site* oficial do clube (Apêndice 21).

## 9. Reflexão Crítica do Estágio

O estágio curricular tornou-se assim em uma das parte mais importante do Mestrado em Ciências da Comunicação, não pelo simples facto de ser a última etapa para a conclusão deste mestrado, mas porque nos incentiva aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, ao mesmo tempo que nos desperta novas competências na área da comunicação, nomeadamente na da área da direção de comunicação. Ou seja, o estágio ofereceu uma perspetiva com novas realidades adjacentes à comunicação, que tanto poderá ser usado no mundo desportivo como no mundo empresarial.

A experiência no Clube Desportivo de Tondela foi extremamente positiva, o ambiente vivido no clube é excelente e a forma como tratam todos é verdadeiramente gratificante é, pessoalmente, a forma como todos os clubes e empresas deveriam tratar os demais. O sentimento de pertença e de confiança foram quase imediatos nos primeiros dias de estágio. Rapidamente fui acolhido por todos, desde elementos do *staff* a jogadores da equipa principal, e tratado, desde logo, como mais um elemento para ajudar o clube alcançar os objetivos e não apenas como um mero estagiário

Como foi referido, o departamento de comunicação é apenas controlado por uma pessoa, o diretor de comunicação, por isso, os trabalhos realizados ao longo o estágio foram executados em estreita colaboração com o mesmo. Por esse motivo, o nível de aprendizagem foi elevadíssimo, provocando um resultado igualmente positivo.

Foram seis meses de constante contacto com jogadores, *staff*, jornalistas, fotógrafos, entre outros elementos importantes, mas foram sobretudo seis meses de muito trabalho e muita aprendizagem. Seria impossível enumerar todas os ensinamentos que se obtém deste estágio, no entanto, destaca-se o desenvolvimento: na comunicação (oral e escrita), no espirito crítico, no trabalho em equipa, na visão estratégia, na adaptação e na atitude proativa. Além disso, saber como funciona o mundo digital, lidar bem com as redes sociais e tudo que tenha a ver com os *media* digital, também faz parte das novas competências adquiridas.

Apesar do estágio oferecer inúmeras vantagens, foi possível verificar algumas dificuldades, principalmente no que diz respeito à utilização de programas de edição de imagens e/ou vídeos, como é o caso do *Adobe Photoshop*. Sendo necessário utilizar processos de auto-aprendizagem, recorrendo à plataforma *Youtube*. Por esse motivo, o mestrado deveria incentivar mais os alunos para a utilização deste tipo de programas.

Apesar da minha falta de conhecimentos na área, devido à licenciatura em Línguas, Literaturas e Culturas, a confiança depositada foi notável, pois a quantidade de trabalhos atribuídos refletiram isso mesmo, o que, de certa forma, demonstrou reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

As experiências vividas durante o período do estágio permitiram-me ter contacto com diferentes realidades e articular a teoria à prática, facilitando um melhor conhecimento da realidade comunicativa. A experiência vivida no CD Tondela foi, talvez, das mais importantes, mas também das mais intensas, tornando-se bastante enriquecedora tanto a nível profissional como, principalmente, a nível pessoal

Assim encaro este percurso como sendo imprescindível e a elaboração deste relatório como essencial. Embora consciente do facto de ainda ter muito a aprender, considero a minha formação bastante rica em oportunidades de aprendizagem.

## Conclusão

Este trabalho, como foi referido ao longo do mesmo, é o resultado de um estágio de seis meses realizado no Clube Desportivo de Tondela. O CD Tondela é um clube importante a nível regional, pois atualmente é o único clube a representar o interior do país no campeonato de futebol mais privilegiado. Logo, é normal que haja muita dedicação e preocupação com a comunicação, pois esta revelou-se ser um fator prestigioso na ligação do clube com os públicos-alvo.

O presente trabalho teve como estudo de caso o Departamento de Comunicação do CD Tondela e as suas respetivas funções, com propósito de perceber se a comunicação realizada pelo diretor influencia a imagem da organização em questão, na perspetiva de dois públicos-alvo: órgãos de comunicação social e adeptos/sócios. Por esse motivo, foram aplicados dois métodos de investigação: qualitativo e quantitativo, com o objetivo de contemplar o objetivo de estudo.

O método qualitativo utilizado como recolha de dados foi a entrevista, sendo esta aplicada a elementos de meios de comunicação social, que, *quiçá*, devido à situação atual do país não se obteve a número de respostas pretendidas. Porém, alguns dos contactados, quando confrontados com o tema da entrevista, ou recusavam-se a responder ou pediam para adiar, sucessivamente. As conclusões deste primeiro método são baseadas nas respostas de quatro jornalistas. No entanto, é importante referir que a apreciação dos 4 jornalistas não é suficiente para ajuizar sobre o trabalho de um diretor de comunicação.

Ainda assim, pode-se concluir que, do ponto de vista dos jornalistas, um diretor de comunicação mais do que informar os respetivos jornalistas, deverá saber fazê-lo atenciosamente, independentemente da resposta. Ou seja, um diretor de comunicação não deverá ser um "*robot"* programado apenas para administrar a comunicação, mas sim uma pessoa com personalidade. Como refere Carnegie (2020: 87) na sua obra *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas,* a personalidade é quase totalmente responsável pelo sucesso.

Portanto, de acordo com Pederson *et al.* (2017: 2681), um bom relacionamento com os *media* é importante para o sucesso de qualquer negócio, no entanto, não garantirá que os *media* apenas apresentarão apenas boas notícias sobre o negócio, mas garantirá uma boa comunicação entre ambos; "que é a base para relações públicas eficazes".

Relativamente ao método quantitativo, aplicou-se um inquérito por questionário, abrangendo  uma amostra de 194 inquirido, no entanto, esta reduziu-se a 191 indivíduos,

pois 3 inquiridos não tinham qualquer ligação com o clube. Todas as questões, de forma direta ou indiretamente, dizem respeito às funções desempenhadas pelo diretor de comunicação. Com base nas respostas dos 191 inquiridos, pode-se concluir que para se conquistar uma imagem positiva do clube, o diretor de comunicação deverá ser bastante versátil, pois "a transformação do ambiente público com o surgimento da *Internet* e das redes sociais criou novos cenários no relacionamento da empresa com os seus públicos-alvo" (Molina *et al.*, 2013: 63).

O novo diretor de comunicação deverá ter o perfil de comunicador, mas agora em um nível superior: torna-se estrategista, administra a reputação corporativa no seio da empresa, trabalha principalmente com intangíveis, mede as perceções dos *stakeholders* e antecipa riscos potenciais para a reputação em diferentes áreas, principalmente na *Internet* e nas redes sociais (Molina *et al.*, 2013: 64). Esta nova figura deverá implementar, facilitar e assessorar as diferentes áreas da empresa em ações comunicativas que possam melhorar a sua perceção junto dos públicos e gerar novas oportunidades de negócios. Com isso, construirá relações de confiança com os públicos, incorporará a gestão dos intangíveis à estratégia global da empresa e contribuirá para a sustentabilidade da mesma (Molina *et al.*, 2013: 64).

De acordo como Molina *et al.* (2013: 64), "a figura atual do diretor de comunicação ainda tem um longo caminho a percorrer. Existe uma grande distância entre as funções desempenhadas atualmente e aquelas que o novo mercado exige: a gestão dos intangíveis e a reputação corporativa".

Embora este estágio se tenha focado no departamento de comunicação do CD Tondela, com esta investigação pretendeu-se compreender a importância de uma direção de comunicação e, consequentemente, o papel do "novo" diretor de comunicação, não apenas no mundo do desporto, mas no mundo empresarial. É só uma questão de adaptação.

Será interessante em investigações futuras incluir amostras de outras áreas do país, possibilitando assim o mapeamento da potencial importância do diretor de comunicação no clube. Acrescenta-se ainda que investigações futuras podem ser sempre mais conclusivas, pois no que toca à informação relativas ao papel de um diretor de comunicação são, ainda, bastante escassas. Outro aspeto que requer desenvolvimentos futuros remete para a adaptação/evolução das funções do diretor de comunicação face ao progresso das novas tecnologias.

## Referências bibliográficas


Almansa, Ana (2004): *Teoría, estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicación: el caso andaluz*". Málaga: UMA.

Almeida, João (2008): *A comunicação no futebol de massas: reflexão sobre a importância estratégica da relação com os media para um clube de massas: estudo de caso: o Futebol Clube do Porto.* Braga: UM.

Araújo, N., de Carlos, P. & Fraiz, J. (2014): Top European football clubs and social networks: a true 2.0 relationship? In: *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(3). 250-264.

Argenti, Paul (1996): "Corporate communication as a discipline: toward a definition". In: *Management Communication Quarterly*, 10(1): 73-97.

Balmer, John & Gray, Edmund (1999): "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage". In: *Corporate Communications: An International Journal*. 4(4), 171–177.

Balmer, John & Greyser, Stephen (2003): *Revealing the Corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate level marketing*. London: Routledge.

Balsa, Carlos (2018): *Comunicação Estratégica e Direção de Comunicação.* Relatório de Estágio em Mestrado. Vila Real: UTAD.

Beech, J., Chadwick, S. & Tapp, A. (2000): "Scoring with the net-the cybermarketing of English football clubs". In: *Electronic Markets*. 10(3), 176-184.

Borba, Eduardo (2008): *Cibermarketing no futebol português: a comunicação interativa nos websites dos clubes que integram a Liga Portuguesa de Futebol Profissional.* Dissertação de Mestrado. Porto: Universidade Fernando Pessoa.

Bueno, Wilson (2009): *Comunicação empresarial: políticas e estratégias.* São Paulo: Saraiva.

Camacho, Magdalena (2006): "El Director de Comunicación, perfil de una nueva figura". In: *FISEC-Estrategias.* 5, 3-23.

Capriotti, Paul (1999): "Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo". In: *Reporte C&D–Capacitación y desarrollo*, 13: 30-33. Disponível em http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf (consultado em 21 de abril de 2020).

— (2009): *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Andros Impresores.

— (2013): *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa.* Málaga: IIRP. Disponível em http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2014/01/planificacion-estrategica-imagen-corporativa.pdf (consultado em 9 de junho de 2020).

Carmo, Hermano & Ferreira, Manuela (2008): *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carnegie, Dale (2018): *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas.* Lisboa: Lua de Papel.

Carrillo, Maria (2014): "Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais". In: *Comunicação e Sociedade*. 26: 71-80.

— (2016): Importance of the professional of the information in the direction of communication in organisations. In: *El profesional de la información*. 25(2): 272:278.

Castillo, Antonio & Almansa, Ana (2004): "Estudio sobre la estructura y el funcionamiento de los gabinetes de comunicación en España". In: *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*. 2(4): 47-62.

Castro, Benito (2007): *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla. Disponível em: https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/11/lib-el-auge-de-la-comcorporativa-castro-2007.pdf (consultado em 9 de junho de 2020).

Christensen, Lars & Cornelissen, Joep (2011): "Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future". In: *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383–414.

Cleland, Jamie (2009): "The changing organizational of football clubs and their relationship with the external media. In: *International Journal of Sports Communication*, 2(4). 417-431.

Cornelissen, Joep (2008): *Corporate Communication: A Guide of Theory and Practice.* London: SAGE.

— (2017): *Corporate Communication: A Guide of Theory and Practice.* London: SAGE.

Costa, Joan (1995): *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

Costa, Joan (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

Coutinho, Clara (2008): "A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade". In*: Educação Unisinos*. 12(1), 5-15.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007): *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Desbordes, Michel & Richelieu, André (2012): *Global sport marketing: Contemporary issues and practice*. London: Routledge.

Dias, Maria (1994). *O Inquérito por Questionário: problemas teóricos e metodológicos gerais.* Porto: FLUP.

Diniz, A., Santana, D., & Rodrigues, M. (2012): "Comunicação organizacional" In*: 2º Congresso de Pesquisa Científica: Inovação, Ética e Sustentabilidade*: 26-32.

Dolphin, Richard (2004): “Corporate reputation – a value creating strategy”. In: *Corporate Governance: The international journal of business in society*. 4(3), 77-92.

Enrique, A., Madroñero, M., Morales, F. & Soler, P. (2008): *La planificación de la comunicación empresarial*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.

Fevereiro, Luís (2014): *Imagem corporativa positiva duradoura: Identidade corporativa, estratégias, comunicação e a sua importância*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: FCSH.

Gambetti, R. & Quigley, S. (2012): *Managing Corporate Communication: A Cross-Cultural Approach*. London: Red Globe.

Gibbs, C., O’Reilly, N., & Brunette, M. (2014): “Professional Team Sport and Twitter: Gratifications Sought and Obtained by Followers. In: *International Journal of Sport Communication*. 7(2), 188–213.

Goodman, Michael (2000): “Corporate communication: the American picture". In: *Corporate Communications: An International Journal*. 5(2): 69-74.

Goodman, Michael (2006): “Corporate communication practice and pedagogy at the dawn of the new millennium". In*: Corporate Communications: An International Journal*, 11(3): 196-213.

Gray, Edmund & Balmer, John (1998): “Managing corporate image and corporate reputation”. In*: Long range planning*, 31(5), 695-702.

Guerra, M., Dias, J. & Alves, M. (2012): *Pontos de Contato: olhares sobre a comunicação*. Belo Horizonte: NPA do Centro Universitário Newton Paiva.

Jinnah, Naila & Ann Pegoraro (2012): “Tweet’em and reap’em: The impact of professional athletes' use of Twitter on current and potential sponsorship opportunities”. In: *Journal of Brand Strategy*. 1(1), 85-97.

Kunsch, Margarida (2006): “Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas”. In: *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. *2*, 169-192.

— (2007): “Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. In: *Signo y Pensamiento.* 26(51), 38-51.

— (2018): “A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas”. In: *Media & Jornalismo*, 18(33): 13-24.

Kuzma, J., Bell, V., & Logue, C. (2014): “A study of the use of social media marketing in the football industry”. In: *Journal of emerging trends in Computing and information sciences*. 5(10), 728-738.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. (2009): *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing.* Lisboa: Dom Quixote.

Lousã, M., Santos, J. & Cabral, A. (2018): *Como fazer trabalhos académicos – Guia prático para elaborar projetos, relatórios, teses, dissertações, artigos e muitos mais.* Porto: Porto Editora.

Mañes, Ángeles (2005): *Nuevas tendencias en la comunicación corporativa: Aplicación a un modelo de corporate universitário*. Tese de Doutoramento. Castelló: Universitat Jaume I.

Martín, Fernando (2004): *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*. Madrid: Fragua.

Matta, Camila (2017*): A comunicação estratégica na gestão da comunicação de crise nas organizações e o papel do profissional de assessoria de imprensa*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: FCSH.

Molina, A., Méndiz, A. & Peláez, J. (2013): "The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist". In: *Communication&Society/ Comunicación y Sociedad.* 26 (1): 47-66.

Morales, Francisca & Enrique, Ana (2007): "La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral". In: *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*. 35. 83-93.

Morse, J., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002): "Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research". In: *International journal of qualitative methods*. *1*(2), 13-22.

Mota, Elísio (2018): *A direção de comunicação e as estratégias do FC Porto.* Relatório de Estágio em Mestrado. Vila Real: UTAD.

Nicholls, J., Schimmel, K., Manna, D., Schnurr, N., & Clinton, S. (2013): "Attitude toward the website scale development in professional sports: a research note". In: *Sport, Business and Management: An International Journal*. 3(2), 118–126.

Patton, Michael (2002): *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: SAGE.

Pedersen, P. M., Laucella, P., Geurin, A. & Kian, E. (2017). *Strategic Sport Communication*. Champaign: Human Kinetics.

Peris, Guillermo (2012): *El Estado De La Comunicación Corporativa Y El Marketing En Los Clubes Deportivos profesionales Españoles. Retos Y Modelos Para Alcanzar La Excelencia*. Tese de Doutoramento. Castelló: Univeristat Jaume I.

Petrović, L., Milovanović, D., & Desbordes, M. (2015): "Emerging technologies and sports events". In: *Sport, Business and Management: An International Journal. 5(2), 175–190.*

Pimenta, Maria (2006): *Comunicação Empresarial.* Campinas: Alínea.

Prodanov, Cléber & de Freitas, Ernani (2013): *METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Novo Hamburgo: Universidade Feevale.

Ramsay, Matt (2010): "Social media etiquette: A guide and checklist to the benefits and perils of social marketing". In: *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management.* 17(3-4), 257-261.

Rego, Arménio (2007): *Comunicação Pessoal e Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rossi, M., Thrassou, A. & Vrontis, D. (2013): "Football performance and strategic choices in Italy and beyond". In: *International Journal of Organizational Analysis,* 21(4). 546-564.

Ruão, Teresa & Salgado, Paulo (2008): "Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório". In: *Comunicação e Cidadania. Actas do 5º Congresso da SOPCOM*: 328-340.

— (2011): "Football and reputation management: the role of online communication platforms". In: *Scientific Conference of the International Association for Media and Communication Research*: 1-24.

Rumschisky, Rosana & Carlavilla, Julio (2008): "El director de Comunicación ideal". In: *Anuario de la Comunicación* 2008. Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), Madrid. Disponível em: http://www.dircom.org/images/stories/docs/doc4888819451afd5.86735888.pdf (consultado em 22 de julho de 2019).

Santos, Patrícia (2018): *As estratégias de Social Media dos clubes da Primeira Liga de Futebol em Portugal. O caso do Instagram.* Dissertação de Mestrado. Lisboa: ESCS-IPL.

Santos, Thiago (2016): *Envolvimento dos adeptos de futebol nas redes sociais, satisfação e intenções comportamentais.* Tese de Doutoramento. Lisboa: Universidade de Lisboa.

Senaux, Benoît (2008): "A stakeholder approach to football club governance. In: *International Journal of Sport Management and Marketing.* 4(1), 4-17.

Shelby, Annette (1993): "Organizational, Business, Management, and Corporate Communication: An Analysis of Boundaries and Relationships". In: *Journal of Business Communication*. 30(3), 241–267.

Silva, Helena (2016): *A Opinião Feminina na Imprensa Portuguesa Perceção das autoras vs Expectativas dos leitores.* Dissertação de Mestrado. Vila Real: UTAD.

Silva, Luís (2011): *Futebol, Media e Sociedade: um fenómeno de sucesso.* Dissertação de Metrado. Porto: Universidade Católica Portuguesa.

Sousa, Jorge (2006): *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media*. Disponível em http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf (consultado em 10 de setembro de 2020).

Tapscott, Don & Ticoll, David (2005): *A Empresa Transparente: Como a era da transparência revolucionará os negócios*. São Paulo: M. Books.

Taylor, James (1993): *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*. New Jersey: Ablex.

Thompson, A., Martin, A., Gee, S., & Eagleman, A. (2014): "Examining the Development of a Social Media Strategy for a National Sport Organisation: A Case Study of Tennis New Zealand. In: *Journal of Applied Sport Management*, *6*(2). 42-63.

Valarezo, K., Valdiviezo, K., & Córdova, J. (2015): El rol estratégico de la Dirección de Comunicación en la Gestión de las Organizaciones". In: *Revista Espacios*. 36 (13). 1-23.

van Riel, Cess & Fombrun, Charles (2007): *Essentials of corporate communication*. London: Routledge.

— (1997): "Research in corporate communication: An overview of an emerging field". In: *Management Communication Quarterly*, 11(2): 288-309.

— (2018): Tres formas importantes de comunicación corporativa. IN: *Razón Y Palabra*, 22(1-100): 144-150. Disponível em http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1147 (consultado em 14 de abril de 2020).

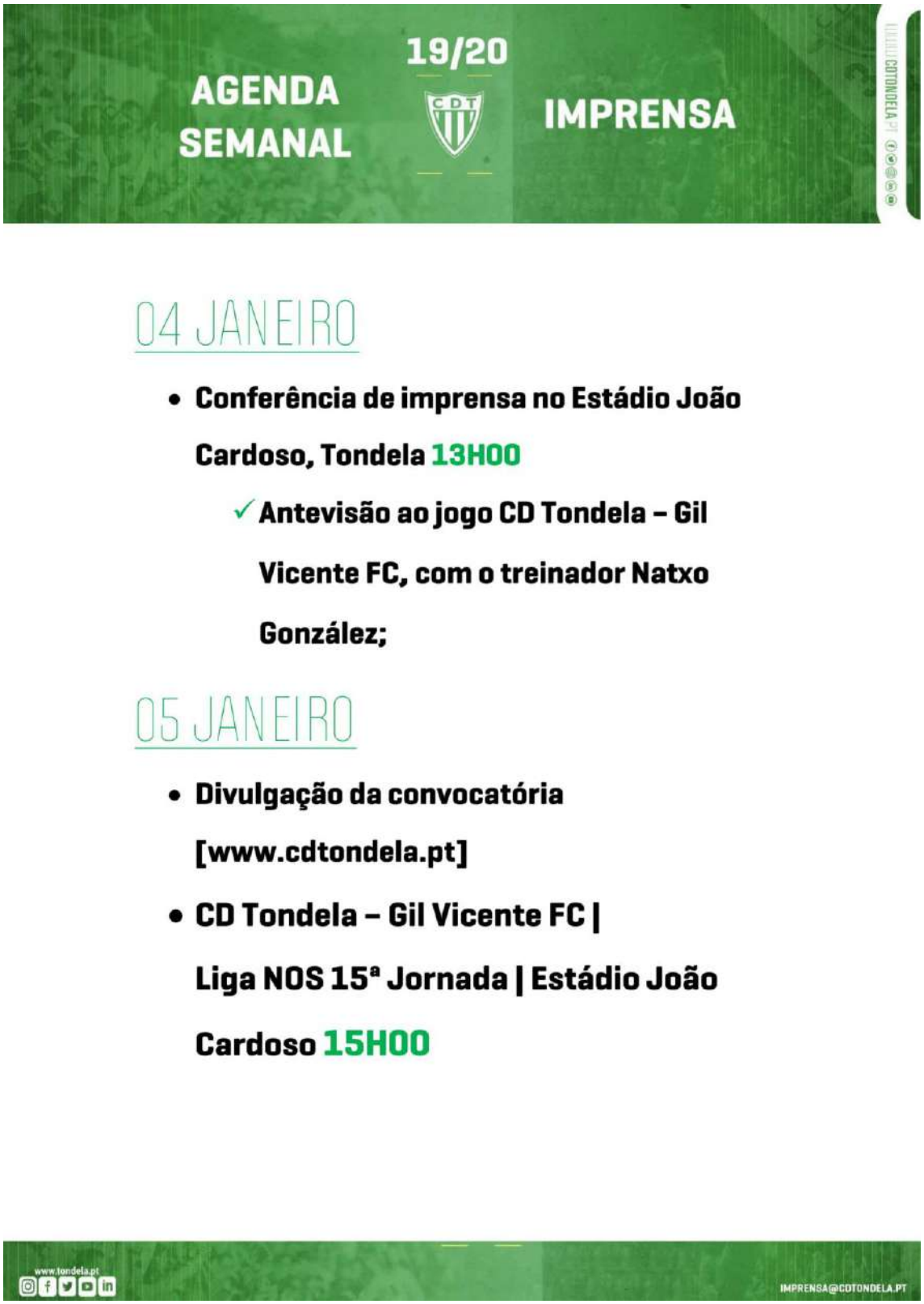
Viana, Francisco (2004): *Comunicação Empresarial de A a Z.* São Paulo: Editora Cla.

Viegas, João (2012): *Marketing no futebol: a comunicação dos clubes da Liga Zon Sagres com os adeptos*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: FCSH.

Williams, Jo & Chinn, Susan (2010): "Meeting relationship-marketing goals through social media: A conceptual model for sport marketers". In: *International Journal of Sport Communication*. 3(4), 422-437.

# Apêndices

**Apêndice 1 - Agenda Semanal**



## Apêndice 2 - Credenciais

# Apêndice 3 - Lista de credenciais

| NOME | ÓRGÃO | FUNÇÃO | ANUAIS | IMPRESSOS | NA BANCADA | RELVADO | PLATAFORMA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TIAGO F. SILVA | MAIS FUTEBOL | JORNALISTA | | | | | |
| LUÍS R. RODRIGUES | ZEROZERO.PT | JORNALISTA | | | | | |
| ~~CLÁUDIA PRAZERES~~ | #DACOMUNICAÇÃO | ALUNA | | | | | |
| JOSÉ ANTÓNIO | RÁDIO DESPORTO NAS BEIRAS | RELATOR | | | | | |
| JOSÉ ALMEIDA | RÁDIO DESPORTO NAS BEIRAS | COMENTADOR | | | | | |
| JAIME ANTUNES | ANTENA 1 | TÉCNICO | | | | | |
| PEDRO FERREIRA | ANTENA 1 | RELATOR | | | | | |
| | ANTENA 1 | COMENTADOR | | | | | |
| PEDRO RIBEIRO | ANTENA 1 | REPÓRTER | | | | | |
| PAULO TEIXEIRA | RÁDIO RENASCENÇA | TÉCNICO | | | | | |
| PEDRO AZEVEDO | RÁDIO RENASCENÇA | RELATOR | | | | | |
| PEDRO ILHARCO | RÁDIO RENASCENÇA | COMENTADOR | | | | | |
| EDUARDO SILVA | RÁDIO RENASCENÇA | REPÓRTER | | | | | |
| ~~NOME~~ | TSF | TÉCNICO | | | | | |
| JOÃO R. PATEIRO | TSF | RELATOR | | | | | |
| COSTA MONTEIRO | TSF | COMENTADOR | | | | | |
| JOANA CARIA | VODAFONE/TSF | TÉCNICO | | | | | |
| JORGE RODRIGUES | VODAFONE/TSF | TÉCNICO | | | | | |
| ANTÓNIO REIS | TSF | REPÓRTER | | | | | |
| HUGO VASCONCELOS | ABOLA | JORNALISTA | | | | | |
| PEDRO SOARES | ABOLA | JORNALISTA | | | | | |
| NUNO REIS | ABOLA | JORNALISTA | | | | | |
| EDUARDO P. MARQUES | ABOLA | JORNALISTA | | | | | |
| PEDRO ROCHA | OJOGO | JORNALISTA | | | | | |
| ~~CRISTINA AGUIAR~~ | OJOGO | JORNALISTA | | | | | |
| PEDRO M. AZEVEDO | OJOGO | JORNALISTA | | | | | |
| CONCEIÇÃO DIOGO | OJOGO | JORNALISTA | | | | | |
| ALEXANDRE MOITA | RECORD | JORNALISTA | | | | | |
| RICARDO CHAMBEL | RECORD | JORNALISTA | | | | | |
| JOSÉ L. ARAÚJO | RECORD | JORNALISTA | | | | | |
| | RECORD | | | | | | |
| JOÃO GASPAR | LUSA | JORNALISTA | | | | | |
| CARLOS E. ESTEVES | JORNAL DO CENTRO | JORNALISTA | | | | | |
| JOÃO FARIA | JN | JORNALISTA | | | | | |
| GIL A. CARVALHO | JORNAL TERRAS DO DEMO | JORNALISTA | | | | | |
| JOSÉ L. OLIVEIRA | CORREIO DA MANHÃ | JORNALISTA | | | | | |
| JOSÉ L. FIGUEIREDO | CORREIO DA MANHÃ | REP. IMAGEM | | | | | |
| JOÃO MARTINS | BTV | JORNALISTA | | | | | |
| JOÃO MEDEIROS | BTV | REP. IMAGEM | | | | | |
| ANDRÉ LACÃO | A BOLA TV | JORNALISTA | | | | | |
| JOÃO AVEIRO | A BOLA TV | REP. IMAGEM | | | | | |
| JOÃO P. RAMOS | A BOLA TV | REP. IMAGEM | | | | | |
| | JORNAL BENFICA | | | | | | |
| ANABELA CARVALHO | VISEU NOW | JORNALISTA | | | | | |
| ~~DIOGO F. SILVA~~ | VISEU NOW | JORNALISTA | | | | | |
| ANTÓNIO CRESPO | TVI | JORNALISTA | | | | | |
| JAIME COLAÇO | TVI | REP. IMAGEM | | | | | |
| MANUEL VILARINHO | TVI | TÉC. SATÉLITE | | | | | |
| MANUELA CARNEIRO | SIC | JORNALISTA | | | | | |
| FREDERICO PINTO | SIC | REP. IMAGEM | | | | | |
| | SIC | | | | | | |
| PAULA COSTA | RTP | JORNALISTA | | | | | |
| PAULO OLIVEIRA | RTP | REP. IMAGEM | | | | | |
| | RTP | | | | | | |
| BRUNO FURTADO | BENFICA | TÉCHNICAL FILMING | | | | | |
| JHONY CONCEIÇÃO | BENFICA | STAFF TÉCNICO | | | | | |
| NUNO MAURÍCIO | BENFICA | STAFF TÉCNICO | | | | | |
| MARCO PEDROSO | BENFICA | STAFF TÉCNICO | | | | | |
| NUNO VAZ | SL BENFICA | REDES SOCIAIS | | | | | |
| LINO PINTO | STATS PERFORM | | | | | | |
| HUGO CASTRO | GENIUS | | | | | | |
| NUNO DA SILVA | SPORTRADAR | | | | | | |
| HUGO REBELO | BELSENDE | | | | | | |
| NUNO JESIS | SPORT TV | PRODUTOR | | | | | |
| RODRIGO MAGALHÃES | SPORT TV | NARRADOR | | | | | |
| CARLOS BRITO | SPORT TV | COMENTADOR | | | | | |
| CARLOS MATOS RODRIGUES | SPORT TV | REPÓRTER | | | | | |
| TIAGO ROCHA | SPORT TV | COMENTADOR | | | | | |
| RICARDO RIBEIRO | SPORT TV | JORNALISTA | | | | | |
| JOÃO VEIGA | SPORT TV | TÉCNICO VAR | | | | | |
| NOME | SPORT TV | REP. IMAGEM | | | | | |
| NOME | SPORT TV | REP. IMAGEM | | | | | |
| JOÃO MOUTINHO | CD TONDELA | STAFF TÉCNICO | | | | | |
| JOÃO HENRIQUEZ | CD TONDELA | GESTOR REDES SOCIAIS | | | | | |

| NORME | ÓRGÃO | FUNÇÃO | ANUAIS |
|---|---|---|---|
| PAULO NOVAIS | LUSA | FOTOGRAFO | |
| NUNO A. FERREIRA | RECORD | FOTOGRAFO | |
| ROGÉRIO FERREIRA | ZEROZERO | FOTOGRAFO | |
| GIL PERES | A BOLA | FOTOGRAFO | |
| GONÇALO F. SEMEDO | FUTEBOL 365 | FOTOGRAFO | |
| JOSÉ GAGEIRO | MOVE PHOTO | FOTOGRAFO | |
| PAULO SANTOS | A BOLA | FOTOGRAFO | |
| HELENA VALENTE | ABOLA | FOTOGRAFO | |
| FÁBIO POÇO | O JOGO | FOTOGRAFO | |
| TONY DIAS | O JOGO | FOTOGRAFO | |
| ISABEL CUTILEIRO | SL BENFICA | FOTOGRAFO | |
| CARLOS DIAS | DIÁRIO DO DISTRITO | FOTOGRAFO | |
| FRANCISCO PARAÍSO | CANAL 11 | FOTOGRAFO | |

## Apêndice 4 - Levantamento de credenciais

| LEVANTAMENTO DE CREDENCIAIS CD TONDELA - SL BENFICA | | | |
|---|---|---|---|
| NOME | ÓRGÃO | FUNÇÃO | LEVANTADA? |
| TIAGO F. SILVA | MAIS FUTEBOL | JORNALISTA | ✓ |
| LUÍS R. RODRIGUES | ZEROZERO.PT | JORNALISTA | ✓ |
| JOSÉ ANTÓNIO | RÁDIO DESPORTO NAS BEIRAS | RELATOR | ✓ |
| JOSÉ ALMEIDA | RÁDIO DESPORTO NAS BEIRAS | COMENTADOR | ✓ |
| JAIME ANTUNES | ANTENA 1 | TÉCNICO | ✓ |
| PEDRO FERREIRA | ANTENA 1 | RELATOR | ✓ |
| PEDRO RIBEIRO | ANTENA 1 | REPÓRTER | ✓ |
| PAULO TEIXEIRA | RÁDIO RENASCENÇA | TÉCNICO | ✓ |
| PEDRO AZEVEDO | RÁDIO RENASCENÇA | RELATOR | ✓ |
| PEDRO ILHARCO | RÁDIO RENASCENÇA | COMENTADOR | ✓ |
| EDUARDO SILVA | RÁDIO RENASCENÇA | REPÓRTER | ✓ |
| JOÃO R. PATEIRO | TSF | RELATOR | ✓ |
| COSTA MONTEIRO | TSF | COMENTADOR | ✓ |
| JOANA CARIA | VODAFONE/TSF | TÉCNICO | ✓ |
| JORGE RODRIGUES | VODAFONE/TSF | TÉCNICO | ✓ |
| ANTÓNIO REIS | TSF | REPÓRTER | ✓ |
| HUGO VASCONCELOS | ABOLA | JORNALISTA | ✓ |
| PEDRO SOARES | ABOLA | JORNALISTA | ✓ |
| NUNO REIS | ABOLA | JORNALISTA | ✓ |
| PEDRO ROCHA | OJOGO | JORNALISTA | ✓ |
| PEDRO M. AZEVEDO | OJOGO | JORNALISTA | ✓ |
| ALEXANDRE MOITA | RECORD | JORNALISTA | ✓ |
| JOSÉ L. ARAÚJO | RECORD | JORNALISTA | ✓ |
| JOÃO GASPAR | LUSA | JORNALISTA | ✓ |
| CARLOS E. ESTEVES | JORNAL DO CENTRO | JORNALISTA | ✓ |
| JOÃO FARIA | JN | JORNALISTA | ✓ |
| GIL A. CARVALHO | JORNAL TERRAS DO DEMO | JORNALISTA | ✓ |
| JOSÉ L. OLIVEIRA | CORREIO DA MANHÃ | JORNALISTA | ✓ |
| JOSÉ L. FIGUEIREDO | CORREIO DA MANHÃ | REP. IMAGEM | ✓ |
| JOÃO MARTINS | BTV | JORNALISTA | ✓ |
| JOÃO MEDEIROS | BTV | REP. IMAGEM | ✓ |
| ANDRÉ LACÃO | A BOLA TV | JORNALISTA | ✓ |
| JOÃO AVEIRO | A BOLA TV | REP. IMAGEM | ✓ |
| JOÃO P. RAMOS | A BOLA TV | REP. IMAGEM | ✓ |
| ~~ANABELA CARVALHO~~ | VISEU NOW | JORNALISTA | |
| ANTÓNIO CRESPO | TVI | JORNALISTA | ✓ |
| JAIME COLAÇO | TVI | REP. IMAGEM | ✓ |
| MANUEL VILARINHO | TVI | TÉC. SATÉLITE | ✓ |
| MANUELA CARNEIRO | SIC | JORNALISTA | ✓ |
| FREDERICO PINTO | SIC | REP. IMAGEM | ✓ |
| PAULA COSTA | RTP | JORNALISTA | ✓ |
| PAULO OLIVEIRA | RTP | REP. IMAGEM | ✓ |
| FOTOGRAFOS | | | |
| ROGÉRIO FERREIRA | ZEROZERO | FOTOGRAFO | ✓ |
| GONÇALO F. SEMEDO | FUTEBOL 365 | FOTOGRAFO | ✓ |
| JOSÉ GAGEIRO | MOVE PHOTO | FOTOGRAFO | ✓ |
| PAULO SANTOS | A BOLA | FOTOGRAFO | ✓ |
| HELENA VALENTE | ABOLA | FOTOGRAFO | ✓ |
| FÁBIO POÇO | O JOGO | FOTOGRAFO | ✓ |
| TONY DIAS | O JOGO | FOTOGRAFO | ✓ |
| ISABEL CUTILEIRO | SL BENFICA | FOTOGRAFO | ✓ |
| CARLOS DIAS | DIÁRIO DO DISTRITO | FOTOGRAFO | ✓ |
| FRANCISCO PARAÍSO | CANAL 11 | FOTOGRAFO | ✓ |
| Luís Santiago | SIC | REP. IMAGEM | ✓ |
| Joe Gouveia | SIC | REP. IMAGEM | ✓ |

## Apêndice 5 - Distribuição dos lugares na bancada de imprensa

# Apêndice 6 - Crónica História e Estatística

**TONDELA - BOAVISTA**
**História e estatística**

É já esta tarde que CD Tondela e Boavista FC medem forças pela 14ª vez. Depois de quatro confrontos a contar para a 2ª Divisão B, desde 2015 que auriverdes e axadrezados se defrontam para a Primeira Liga.

Com ligeira vantagem no histórico, os beirões venceram cinco encontros e empataram quatro frente ao Boavista, tendo as pateras também quanto triunfos para o seu lado. Já no que toca a golos não podia existir maior equilíbrio com 13 golos para cada lado.

**Remontada histórica que fica na memória**

Se há jogo que fica na memória no lote deste 13 encontros é sem dúvida o duelo da época 2017/18. O Estádio João Cardoso assistiu a uma reviravolta épica para os beirões numa partida em que o Boavista aos 69 minutos vencia por 0-2. No entanto, e numa "remontada" extraordinária, os tondelenses conseguiram reverter o marcador e acabaram por vencer por 3-2 com Tomané e Murilo (bisou) e darem os três pontos para a equipa então orientada por Pepa.

Outro dos jogos frente ao Boavista e que fica na memória do CD Tondela aconteceu na época 2011/12, neste caso no Estádio do Bessa. Na altura a contar para a 2ª divisão B os auriverdes venceram na casa dos axadrezados por 0-1 (golo de Batatinha), num triunfo que garantiu o 1º lugar da Zona Centro e que, mais tarde, selou a subida à Segunda Liga. Cláudio Ramos é o único sobrevivente desse encontro.

**Reencontros no João Cardoso**

Curiosamente, no plantel do CD Tondela existe um jogador que já representou as cores axadrezadas. Trata-se do central Philipe Sampaio representou o emblema boavisteiro durante as épocas 2014/15 a 2016/17. Do lado aposto existem dois jogadores que já representaram as cores auriverdes. Carraça defendeu o emblema beirão na época 2014/15, enquanto que Ricardo Costa representou emblema beirão durante as épocas 2017/18 a 2018/19. Hoje vão estar do outro lado da barricada.

## Apêndice 7 – Ficha de Jogo CD Tondela vs SL Benfica

# Constituição das Equipas

ÉPOCA 2019-20

LIGA PORTUGAL · NOS · EuroBic SELECT · LIGA NOS

Jornada 8 | Jogo nº 10806 | Data: 27/10/2019 15:00

### CD Tondela

Presidente: David Ramon Belenguer Reverter

**Titulares**

1 Cláudio Ramos (C)
3 Bruno Wilson
7 Xavier
8 João Pedro
9 Denilson Junior
14 Pepelu
15 Jhon Murillo
18 Fahd Moufi
23 Yohan Tavares (SC)
30 Filipe Ferreira
94 Philipe Sampaio

**Suplentes**

99 Babacar Niasse
5 Jaquité
17 João Reis
28 Tomislav Strkalj
34 Ricardo Alves
70 Jonathan Toro
77 Richard Rodrigues

**Treinador Principal** José Ignacio González Sáenz

### SL Benfica

Presidente: Luís Filipe Ferreira Vieira

**Titulares**

99 Odysseas
3 Grimaldo
6 Rúben
8 Gabriel
11 Cervi
14 Seferovic'
21 Pizzi (SC)
34 André Almeida (C)
49 Adel Taarabt
61 Florentino
97 Ferro

**Suplentes**

72 Ivan Zlobin
19 Chiquinho
33 Jardel
73 Jota
83 Gedson
84 Tomás Tavares
95 Carlos Vinícius

**Treinador Principal** Bruno Miguel Silva do Nascimento

**Equipa de arbitragem**

**Árbitro:** Hugo Miguel
**Árbitros assistentes:** Bruno Jesus, Ricardo Santos
**4º Árbitro:** Miguel Nogueira
**VAR:** António Nobre **AVAR:** Pedro Felisberto

**Delegados da Liga**

Augusto Carvalho
António Reis

**Acesso WI-FI: Bancada de Imprensa [password: presstribunecdt1617]**

earth consultes · FLOPONOR · CABRIZ · PROZIS · SABSEG SEGUROS · Hope Group

# Apêndice 8 - Crónica da formação

**DERROTA CASEIRA**

**Juniores matematicamente fora da fase de campeão**

A equipa de juniores do CD Tondela perdeu por 0-3 frente à Académica de Coimbra e ficou matematicamente fora da fase de campeão da 1ª divisão nacional.

Num jogo onde apenas os três pontos interessavam à equipa de José Pipo, a equipa auriverde cedo deu mostras da sua superioridade sobre os forasteiros, que até podia ter chegado ao intervalo a ganhar, porém, a falta de eficácia ditaria o nulo entre as duas equipas.

Num jogo onde apenas os três pontos interessavam à equipa de José Pipo, a equipa auriverde cedo deu mostras da sua superioridade sobre os forasteiros, que até podia ter chegado ao intervalo a ganhar, porém, a falta de eficácia ditaria o nulo entre as duas equipas.

No retomar do segundo tempo, e perante uma entrada menos conseguida, a equipa tondelense acabaria por sofrer, decorria o minuto 47. Sem conseguir reagir, o conjuntou auriverde, viria a sofrer de novo ao minuto 51'. Ainda com, praticamente, 40 minutos para jogar o conjunto beirão acreditava que seria possível a reviravolta, ou pelo menos a igualdade, e até dava provas disso. Contudo, após uma perda de bola, a equipa visitante acabaria por fazer o 0-3, decorria o minuto 66. O resultado, até ao apito final, já não viria a sofrer alterações.

Com este desaire, o conjunto auriverde mantém a 5.ª posição da Série Sul, com 32 pontos.

Na próxima jornada, agendada para dia 1 de fevereiro, o CD Tondela desloca-se ao reduto do Amora num jogo que marca o fecho desta primeira fase da competição.

## Apêndice 9 - Contacto com a ACAPO Viseu

CD Tondela - Dep.Comunicação <imprensa@cdtondela.pt>

sex, 13/12/2019 15:52
Para: viseu@acapo.pt
Cc: Você

Boa tarde

Vem o Departamento de Comunicação do CD Tondela entrar em contacto com a Associação dos Cegos e Ambliopes de Portugal, para aferir da possibilidade de levarmos a cabo, em particular com a delegação de Viseu, uma pequena ação sobre o Dia Mundial do Braille no nosso estádio.

Ficamos a aguardar resposta.

Para qualquer esclarecimento adicional, não hesitem em contactar-nos.

**Com os melhores cumprimentos,**
**Francisco Favinha**
**Dir. Comunicação**

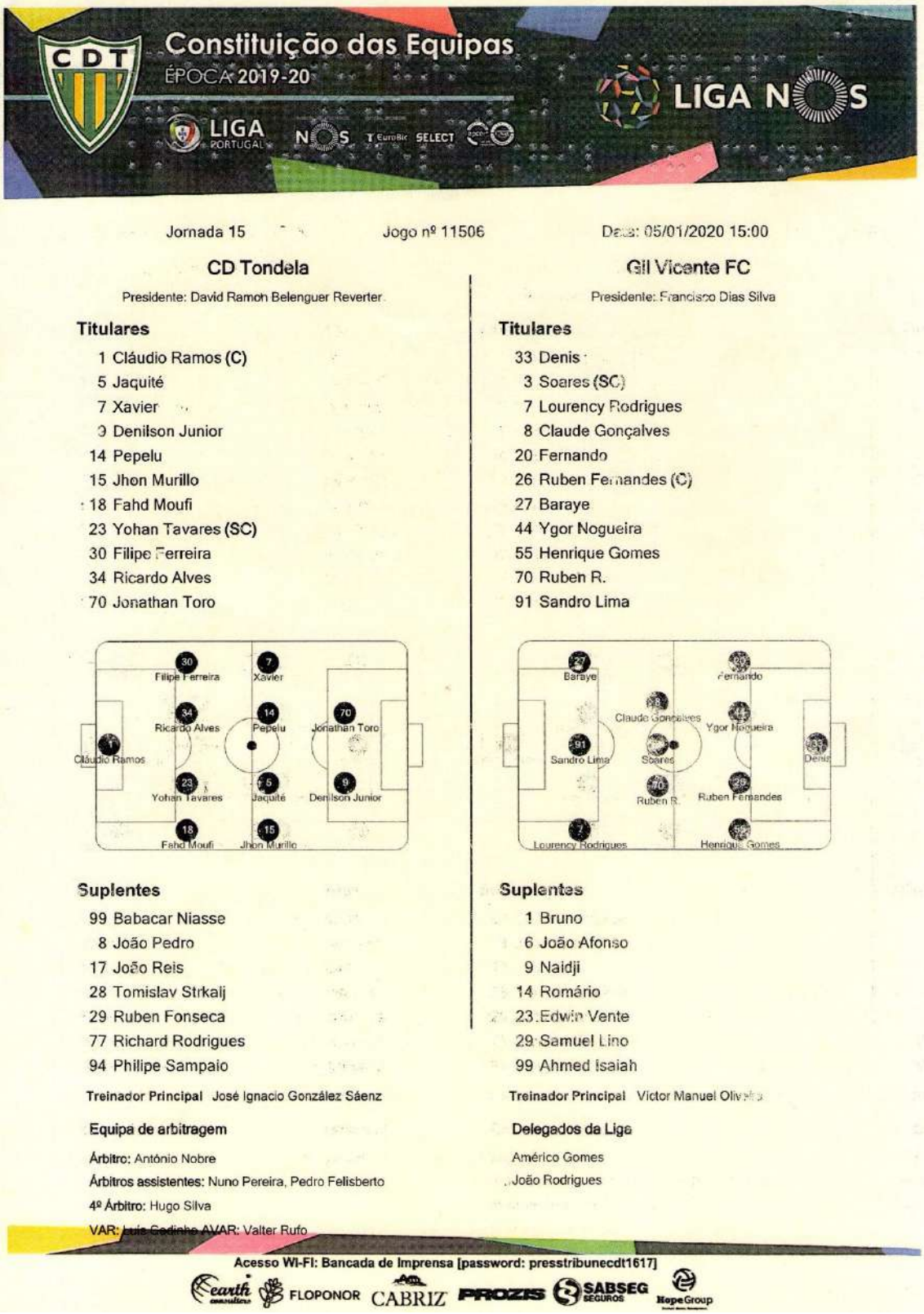
**C.D. Tondela – Futebol SAD**

Av. Eurico José Gouveia, Apartado 84, 3460-582 Tondela
Tel./Fax: +351 232 821 447 - E-mail: geral@cdtondela.pt
www.facebook.com/CDTondela
www.twitter.com/CDTondela1933
www.youtube.com/cdtondela
www.linkedin.com/in/cdtondela

www.cdtondela.pt

**Apêndice 10 - Divulgação do Dia Mundial do Braille nas redes sociais**

## Apêndice 11 - Fichas de Jogo - Dia Mundial do Braille



Constituição das Equipas
ÉPOCA 2019-20

LIGA NOS

Jornada 15 | Jogo nº 11506 | Data: 05/01/2020 15:00

**CD Tondela**

Presidente: David Ramon Belenguer Reverter

**Titulares**

1 Cláudio Ramos (C)
5 Jaquité
7 Xavier
9 Denilson Junior
14 Pepelu
15 Jhon Murillo
18 Fahd Moufi
23 Yohan Tavares (SC)
30 Filipe Ferreira
34 Ricardo Alves
70 Jonathan Toro



**Suplentes**

99 Babacar Niasse
8 João Pedro
17 João Reis
28 Tomislav Strkalj
29 Ruben Fonseca
77 Richard Rodrigues
94 Philipe Sampaio

**Treinador Principal** José Ignacio González Sáenz

**Gil Vicente FC**

Presidente: Francisco Dias Silva

**Titulares**

33 Denis
3 Soares (SC)
7 Lourency Rodrigues
8 Claude Gonçalves
20 Fernando
26 Ruben Fernandes (C)
27 Baraye
44 Ygor Nogueira
55 Henrique Gomes
70 Ruben R.
91 Sandro Lima



**Suplentes**

1 Bruno
6 João Afonso
9 Naidji
14 Romário
23 Edwin Vente
29 Samuel Lino
99 Ahmed Isaiah

**Treinador Principal** Victor Manuel Oliveira

**Equipa de arbitragem**

**Árbitro:** António Nobre
**Árbitros assistentes:** Nuno Pereira, Pedro Felisberto
**4º Árbitro:** Hugo Silva
**VAR:** Luís Godinho **AVAR:** Valter Rufo

**Delegados da Liga**

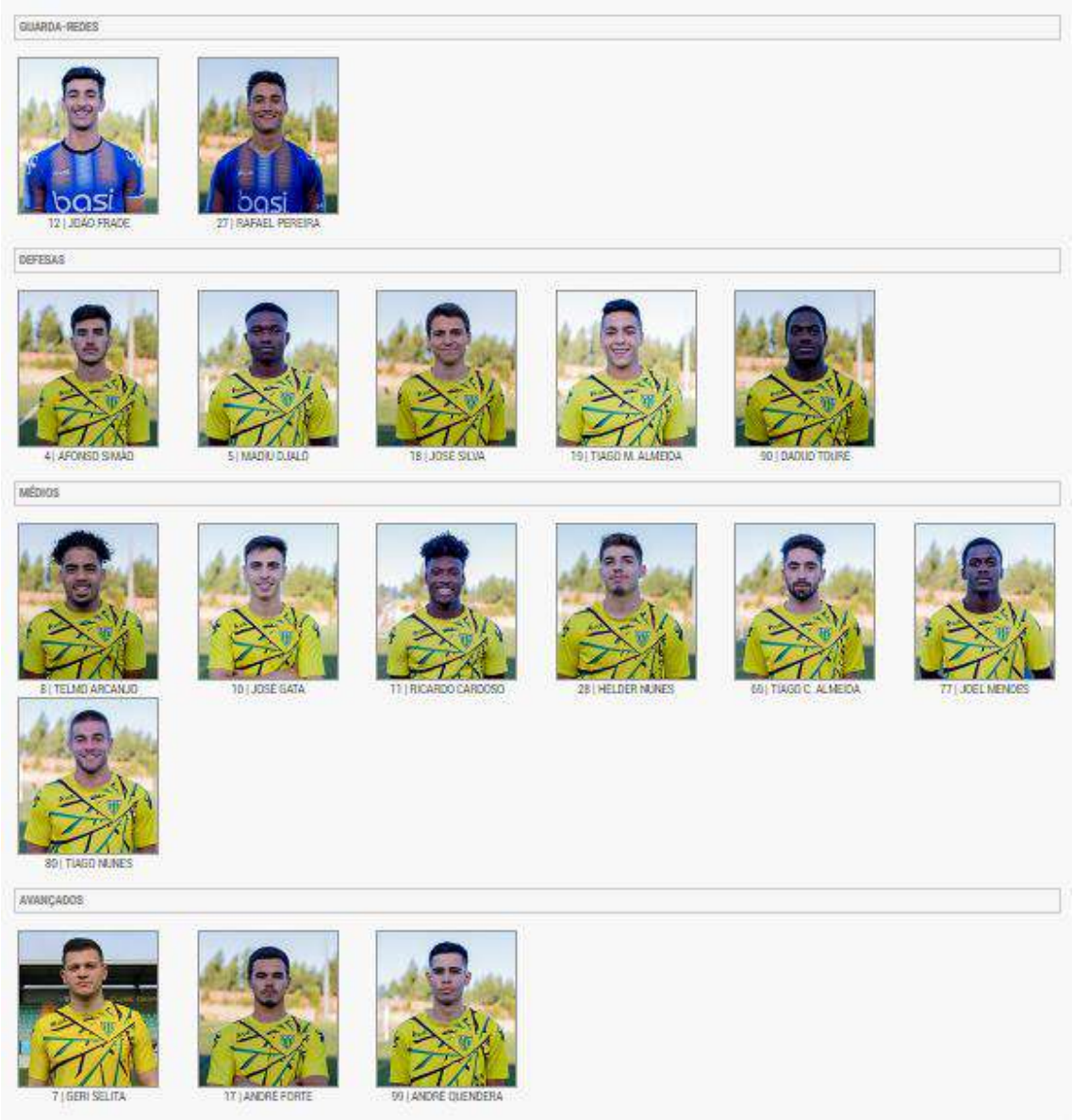
Américo Gomes
João Rodrigues

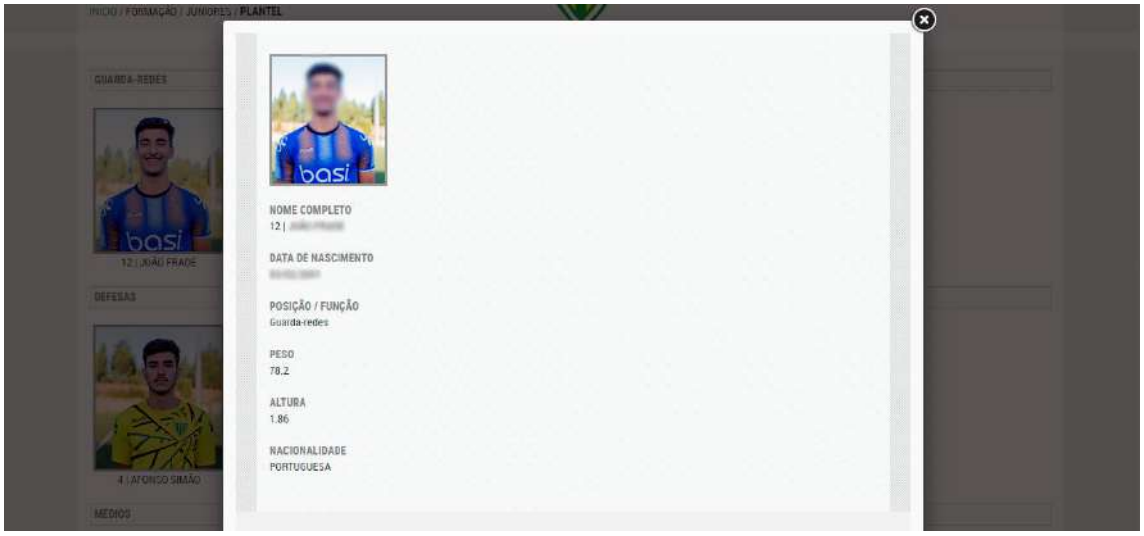
Acesso Wi-Fi: Bancada de Imprensa [password: presstribunecdt1617]

**Apêndice 12 - T-shirt Feliz Ano Novo Chinês**

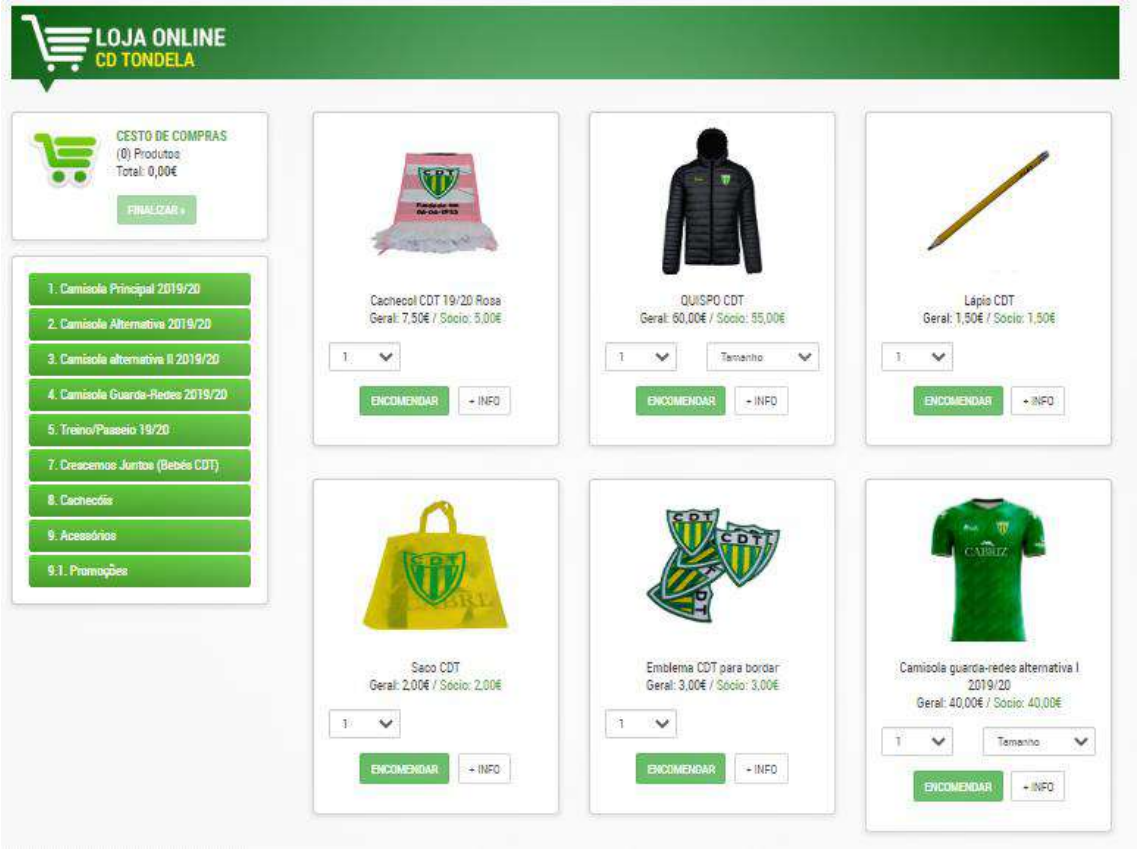
**Apêndice 13 - Entrada em jogo com a t-shirt de Feliz Ano Novo Chinês**

## Apêndice 14 - Perfil dos jogadores da formação do CD Tondela



## Apêndice 15 - Loja *online* - *site*



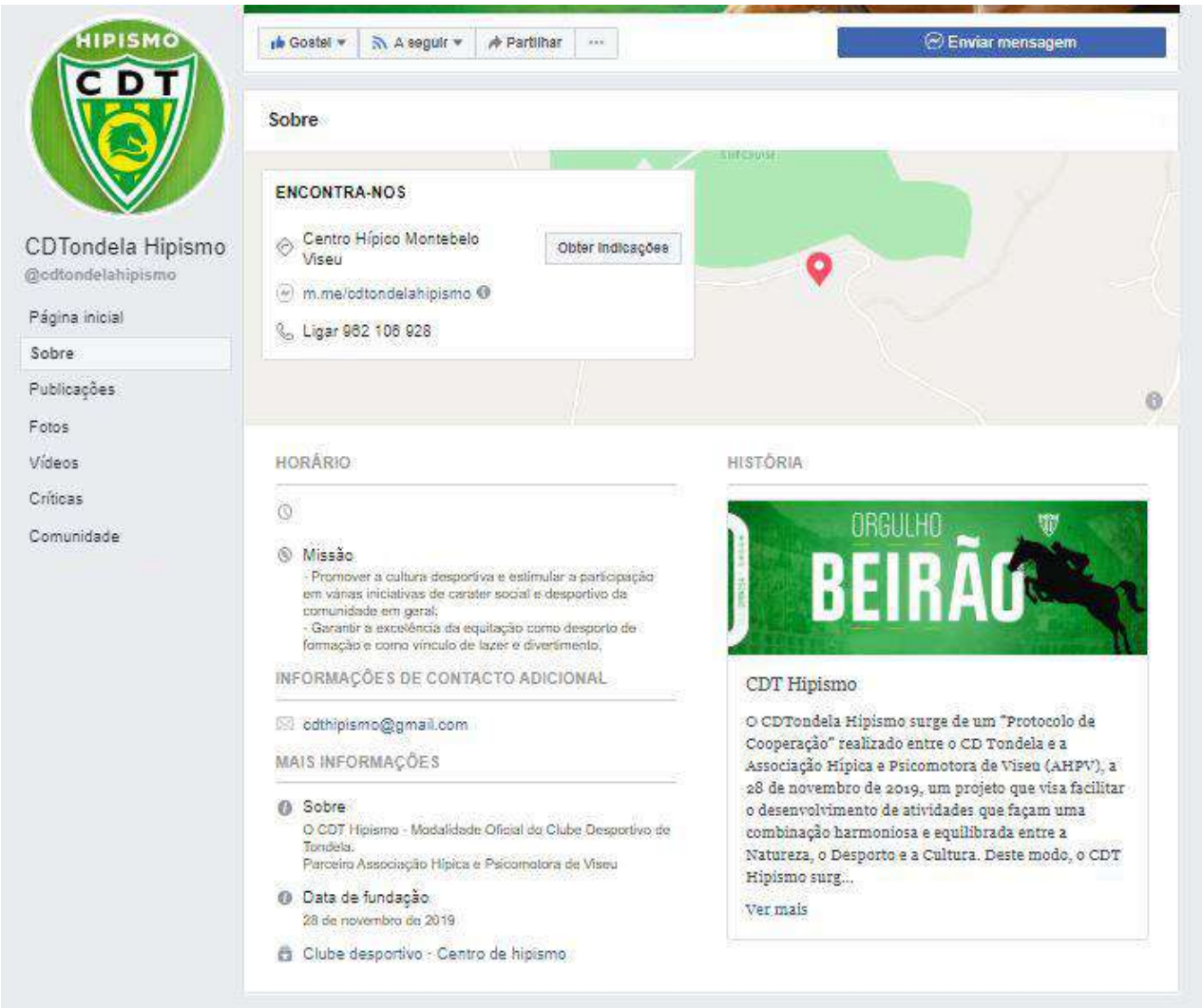

## Apêndice 16 - Antigo *banner*

## Apêndice 17 - Novo *banner*

## Apêndice 18 - Loja *online* - *Facebook*

**Apêndice 19 - Loja *online* - *Instagram***

## Apêndice 20 - Criação da página de *Facebook* do CDTondela Hipismo



# Apêndice 21 - Notícia da criação do CDTondela Hipismo

NASCEU O CD TONDELA HIPISMO
Modalidade avança em parceria com a AHPV

Assinou-se esta quinta-feira, o Protocolo de Cooperação entre a Associação Hípica e Psicomotora de Viseu (AHPV) e o Clube Desportivo de Tondela, com o intuito de aumentar o número de adeptos e praticantes da modalidade.

Diogo Henriques, membro da Direção da AHPV, salientou, em conferência de imprensa, que "uma das coisas boas que o futebol tem é que chega às massas e nas massas existem pequenos nichos e pequenos interesses que não conseguem ter informação e o futebol é o veículo de entrada, mas não é o único veículo". Salientando ainda que a partir de agora "passa a haver uma capacidade de existirem mais pessoas a conhecerem o trabalho que se faz aqui [na AHPV]".

Já Gilberto Coimbra, presidente do CD Tondela, não teve duvidas em afirmar que "as duas partes têm a ganhar com este protocolo". A ideia é haver reciprocidade e não só o clube 'emprestar' o nome à associação, como o contrário. É mais uma prática desportiva que o clube vai ter e, tenho a certeza, que vai ser bom para o concelho, vai ser bom para a terra", acrescentou.

Segundo líder dos auriverdes, "o Tondela ao associar-se a esta associação, que é uma Instituição Particular de solidariedade Social (IPSS), está a acrescentar uma prática desportiva ao clube e ao concelho".

Também Diogo Henriques salientou que a componente social chega a crianças de todo o distrito, embora o lado desportivo esteja praticamente concentrado nos concelhos de Viseu e Tondela, dada a proximidade do centro hípico, mas agora, um dos principais objetivos é "ter uma forte presença de equitação na região".

Presente na cerimónia esteve também o cavaleiro, António Matos de Almeida, natural de Tondela e um dos melhores a nível nacional, que, no entender de Gilberto Coimbra, é igualmente uma mais-valia para este projeto pela proximidade que tem para com o mesmo.

# Apêndice 22 - Corpo da Entrevista

**Entrevista**

No âmbito da realização do Relatório de Estágio para a obtenção do grau de Mestre, na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, impõe-se a realização de uma componente empírica que ateste, e assim corrobore ou confronte a enunciação teórica da mesma. "O valor da comunicação com os OCS para a imagem do Clube Desportivo de Tondela" é o tema a que esta entrevista presente se subordinará.

**Nome:**

**Idade:**

**Profissão:**

**Localização:**

**1. Quais os canais de comunicação que utiliza para entrar em contacto com o Departamento de Comunicação?**

**1.1. Como avalia o *feedback* concedido pelo Departamento de Comunicação? (tempo/qualidade)**

**2. Quais os motivos que o faz entrar em contacto com o Departamento de Comunicação?**

**2.1. De acordo com o(s) motivo(s) referidos, como avalia o desempenho do Departamento de Comunicação?**

**3. Na sua opinião, qual é o impacto do Departamento de Comunicação no CD Tondela?**

**4. Tendo em conta todas as ações comunicativas desempenhadas pelo Departamento de Comunicação, considera positiva a imagem do CD Tondela?**

Muito obrigado pela participação.

Atenciosamente,

João Moutinho

## Apêndice 23 - Inquérito

# A Importância da Direção de Comunicação na Imagem Corporativa - o caso do Clube Desportivo de Tondela

No âmbito da realização do Relatório de Estágio de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre, em Ciências da Comunicação, na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, torna-se necessário a realização de inquéritos sobre a importância da comunicação com os stakeholders para a imagem do Clube Desportivo de Tondela, com o objetivo de compreender quais os principais fatores que determinam a imagem do clube perante as mais diversas ações comunicativas.
Todos os dados recolhidos são anónimos e destinam se a ser utilizados exclusivamente para efeitos académicos.
Por favor responda com sinceridade, pois não há respostas corretas ou erradas.
A sua opinião é muito importante.

* Required

Género *

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não dizer

Idade *

- 16 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- >56

Habilitações literárias *

- Ensino Básico 2º ciclo (6º ano)
- Ensino Básico 3º ciclo (9º ano)
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Profissão *

- ◯ Estudante
- ◯ Funcionário Público
- ◯ Trabalhador por conta própria
- ◯ Trabalhador por conta de outrem
- ◯ Desempregado
- ◯ Reformado
- ◯ Outro

Tem alguma ligação com o Clube Desportivo de Tondela? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Qual é a sua ligação com o CD Tondela? *

- ◯ Sócio
- ◯ Adepto
- ◯ Simpatizante
- ◯ Other:

Como avalia a ligação do CD Tondela com os adeptos? *

1- Muito Fraca; 2- Fraca; 3- Razoável; 4- Boa; 5- Muito Boa

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

Utiliza pelo menos uma das plataformas online do CD Tondela? *

- ◯ Sim
- ◯ Não

Com que frequência visita as seguintes plataformas do CD Tondela? *

| | Nunca | Raramente | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
|---|---|---|---|---|---|
| Website | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Facebook | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Instagram | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Twitter | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Como avalia os conteúdos partilhados pelo CD Tondela nas seguintes plataformas? *

| | Muito Fraco | Fraco | Razoável | Bom | Muito Bom | Sem Opinião |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Website | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Facebook | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Instagram | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Twitter | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Como avalia a interação do CD Tondela nas seguintes plataformas? *

| | Muito Fraca | Fraca | Razoável | Boa | Muito Boa | Sem Opinião |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Website | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Facebook | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Instagram | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Twitter | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Como avalia a interação do CD Tondela nas seguintes plataformas? *

| | Muito Fraca | Fraca | Razoável | Boa | Muito Boa | Sem Opinião |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Website | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Facebook | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Instagram | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Twitter | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Como avalia o website do CD Tondela? *

1- Muito Fraco; 2- Fraco; 3- Razoável; 4- Bom; 5- Muito Bom; 6- Sem Opinião

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Como avalia a comunicação do CD Tondela com os seguintes elementos? *

| | Muito Fraca | Fraca | Razoável | Boa | Muito Boa | Sem Opinião |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Sócios/Adpetos | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Comunidade de Tondela | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Órgãos de Comunicação Social | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Que importância dá à comunicação efetuada pelos seguintes elementos do CD Tondela? *

| | Nada Importante | Pouco Importante | Importante | Significativamente Importante | Totalmente Importante |
|---|---|---|---|---|---|
| David Belenger (Presidente SAD) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Treinador | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Jogadores | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Diretor de Comunicação | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Como classifica a gestão da comunicação do CD Tondela em momentos de crise? *

1- Muito Fraco; 2- Fraco; 3- Razoável; 4- Bom; 5- Muito Bom; 6- Sem Opinião

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Considera a comunicação do CD Tondela coerente? *

- ○ Sim
- ○ Não
- ○ Sem Opinião
- ○ Other:

Como avalia o desempenho do Departamento de Comunicação do CD Tondela? *

1- Muito Fraco; 2- Fraco; 3- Razoável; 4- Bom; 5- Muito Bom; 6- Sem Opinião

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Considera o Departamento de Comunicação fundamental para a comunicação do CD Tondela? *

- ○ Sim
- ○ Não
- ○ Talvez

Como avalia a evolução da comunicação do CD Tondela? *

1- Muito Fraco; 2- Fraco; 3- Razoável; 4- Bom; 5- Muito Bom; 6- Sem Opinião

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Como avalia a evolução da imagem/reputação do CD Tondela? *

1- Muito Fraco; 2- Fraco; 3- Razoável; 4- Bom; 5- Muito Bom; 6- Sem Opinião

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

A comunicação do CD Tondela influência a imagem que tem a respeito do clube? *

1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Parcialmente; 3- Não acordo, nem discordo; 4- Concordo Parcialmente; 5- Concordo Totalmente

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Tendo em conta toda a comunicação do CD Tondela, como classifica a sua imagem/reputação? *

- ○ Positiva
- ○ Negativa
- ○ Sem Opinião
- ○ Other:

**Obrigado pela participação!**

Submit

Page 1 of 1

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. Report Abuse - Terms of Service - Privacy Policy

Google Forms

# Apêndice 24 - Entrevistas

## Entrevista

No âmbito da realização da Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre, na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, impõe-se a realização de uma componente empírica que ateste, e assim corrobore ou confronte a enunciação teórica da mesma. "O valor da comunicação com os OCS para a imagem do Clube Desportivo de Tondela" é o tema a que esta entrevista presente se subordinará.

**Nome:** Nuno Pereira

**Idade:** 31

**Profissão:** Jornalista

**Localização:** Viseu

**1. Quais os canais de comunicação que utiliza para entrar em contacto com o Departamento de Comunicação?**
**R:** Chamada/WhatsApp.

**1.1. Como avalia o *feedback* concedido pelo Departamento de Comunicação? (tempo/qualidade)**
**R:** O feedback é sempre positivo e rápido. O que é excelente quando precisas de alguma informação muito em cima da hora. O nosso trabalho depende muito das informações que os clubes disponibilizam, por isso quanto mais rápido forem as suas respostas, melhor para nós. Nem sempre é possível, mas pelo menos no Tondela existe uma preocupação para que isso aconteça da melhor maneira.

2. **Quais os motivos que o faz entrar em contacto com o Departamento de Comunicação?**

   **R:** Enquanto jornalista desportivo, temos de tentar estar a par de tudo o que se passa no futebol. Por isso, o meu trabalho é estar em constante contacto com os clubes para conseguir o máximo de informação.

   2.1. **De acordo com o(s) motivo(s) referidos, como avalia o desempenho do Departamento de Comunicação?**

   **R:** Positivo.

   Excelente comunicação e informação verdadeira. Além disso, o Diretor é um excelente profissional, por quem tenho um enorme respeito. Sinceramente, não me lembro de nenhuma notícia que não tivesse redigido por falta de correspondência do Diretor ou mesmo do clube, por isso, relativamente ao que me faz comunicar com o Diretor, pode-se dizer que é bastante profissional.

3. **Na sua opinião, qual é o impacto do Departamento de Comunicação no CD Tondela?**

   **R:** Na minha opinião, o departamento de comunicação tem um enorme impacto não só na comunicação do clube, como em toda a sua estrutura. E isso acontece em todos os clubes.

4. **Tendo em conta todas as ações comunicativas desempenhadas pelo Departamento de Comunicação, considera positiva a imagem do CD Tondela?**

   **R:** Pessoalmente tenho uma imagem positiva de todo o trabalho realizado no Tondela. Não só pelo diretor, mas por todo o trabalho realizado diariamente por todos.

**Entrevista**

No âmbito da realização da Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre, na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, impõe-se a realização de uma componente empírica que ateste, e assim corrobore ou confronte a enunciação teórica da mesma. "O valor da comunicação com os OCS para a imagem do Clube Desportivo de Tondela" é o tema a que esta entrevista presente se subordinará.

**Nome:** Rafael Santos

**Idade:** 26

**Profissão:** Jornalista

**Localização:** Viseu

**1. Quais os canais de comunicação que utiliza para entrar em contacto com o Departamento de Comunicação?**

**R:** Chamada de telefone ou WhatsApp.

**1.1. Como avalia o *feedback* concedido pelo Departamento de Comunicação? (tempo/qualidade)**

**R:** Ótimo. A dedicação existente no diretor para que tudo corra convenientemente é muito bom. Embora seja um clube pequeno, dá imenso prazer trabalhar com ele, pois o nível de profissionalismo é muito elevado. Em relação ao tempo de resposta por parte do diretor é rápido. Qualquer resposta dada em menos de um dia por parte dos clubes é excelente.

2. **Quais os motivos que o faz entrar em contacto com o Departamento de Comunicação?**

   **R:** Realizo uma crónica mensal sobre jogadores de futebol profissional no distrito de Viseu. Por isso, a melhor maneira de conhecer os jogadores do Tondela é através de entrevistas. Mas para isso acontecer, temos de solicitar primeiramente ao diretor de comunicação do clube.

   2.1. **De acordo com o(s) motivo(s) referidos, como avalia o desempenho do Departamento de Comunicação?**

   **R:** Em comparação com outros clubes, é muito acima da média. O diretor tem uma enorme capacidade de adaptação e de negociação. Além disso, faz questão de acompanhar os jogadores ao longo de toda a entrevista. Normalmente as entrevistas têm de ser solicitadas com algum tempo de antecedência, mas já me aconteceu fazê-lo muito acima da hora e se não fosse a trabalho do diretor, talvez não a tivesse conseguido fazer.

3. **Na sua opinião, qual é o impacto do Departamento de Comunicação no CD Tondela?**

   **R:** O motivo da comunicação do Tondela ser tão bem vista pelos jornalistas, deve-se inteiramente ao esforço diário do seu diretor de comunicação. Na minha opinião, ainda existe trabalho a ser feito, mas tem muito impacto, principalmente ao nível dos adeptos.

4. **Tendo em conta todas as ações comunicativas desempenhadas pelo Departamento de Comunicação, considera positiva a imagem do CD Tondela?**

   **R:** Sim, considero bastante positiva a imagem do clube. Vê-se que existe muita dedicação em todas as ações comunicativas para com os órgãos de comunicação social.

**Entrevista**

No âmbito da realização da Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre, na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, impõe-se a realização de uma componente empírica que ateste, e assim corrobore ou confronte a enunciação teórica da mesma. "O valor da comunicação com os OCS para a imagem do Clube Desportivo de Tondela" é o tema a que esta entrevista presente se subordinará.

**Nome:** Luís Silva

**Idade:** 30

**Profissão:** Jornalista

**Localização:** Viseu

**1. Quais os canais de comunicação que utiliza para entrar em contacto com o Departamento de Comunicação?**

Depende muito do motivo, mas telefone (chamadas), e-mail e, frequentemente, WhatsApp.

**1.1. Como avalia o *feedback* concedido pelo Departamento de Comunicação? (tempo/qualidade)**

**R:** Bastante positivo.

As respostas são sempre de qualidade e cedidas em reduzido espaço de tempo. A última vez que tentei entrar em contacto com o diretor, por algum motivo, não conseguiu atender a chamada, mas, assim que teve tempo, ligou-me preocupado a

saber do que precisava. Às vezes, é este sentimento de interesse por nós (jornalistas) que faz toda a diferença para um clube cair em boas graças.

2. **Quais os motivos que o faz entrar em contacto com o Departamento de Comunicação?**

   **R:** Sobretudo para conseguir informações sobre o plantel e, ocasionalmente, pedir acreditação.

   2.1. **De acordo com o(s) motivo(s) referidos, como avalia o desempenho do Departamento de Comunicação?**

   **R:** Bastante positivo.

   Embora não seja o clube onde realizo mais trabalhos, o diretor está sempre disponível e mostra-se sempre interessado em ajudar, seja para dar informações sobre o plantel ou informações sobre as credenciais.

3. **Na sua opinião, qual é o impacto do Departamento de Comunicação no CD Tondela?**

   **R:** Tem um enorme impacto. Estamos a falar de um clube "pequeno", mas que no que diz respeito à comunicação "faz ver" a muitos clubes grandes. Na minha opinião, reflete-se mais nas qualidades pessoais do diretor de comunicação do que propriamente nas qualidades de trabalho. Sem querer difamar as qualidades de trabalho do diretor, que são excelentes.

4. **Tendo em conta todas as ações comunicativas desempenhadas pelo Departamento de Comunicação, considera positiva a imagem do CD Tondela?**

   **R:** Considero. Embora não seja tudo, pois existem várias elementos capazes de denegrir a imagem do clube, mas é uma enorme ajuda.

**Entrevista**

No âmbito da realização da Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre, na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, impõe-se a realização de uma componente empírica que ateste, e assim corrobore ou confronte a enunciação teórica da mesma. "O valor da comunicação com os OCS para a imagem do Clube Desportivo de Tondela" é o tema a que esta entrevista presente se subordinará.

**Nome:** Tiago Rodrigues

**Idade:** 37

**Profissão:** Jornalista

**Localização:** Coimbra

**1. Quais os canais de comunicação que utiliza para entrar em contacto com o Departamento de Comunicação?**

**R:** Depende da intenção do contacto. Para obter informações rápidas é por chamada. No caso de ser algo mais elaborado recorro ao e-mail.

**1.1. Como avalia o *feedback* concedido pelo Departamento de Comunicação? (tempo/qualidade)**

**R:** Muito bom. Quando é necessário contactar por chamada, atende constantemente o telemóvel, mesmo que não seja para dar uma resposta positiva. Tem esse respeito e dá uma resposta concreta. Quando é por e-mail, responde sempre em curto espaço de tempo, ao contrário de muitos clubes com mais recursos.

2. **Quais os motivos que o faz entrar em contacto com o Departamento de Comunicação?**

   **R:** Na maioria dos casos é somente para conseguir informações sobre os jogadores (lesões, treinos, transferências/contratações), com menor frequência, para pedir acreditação.

   2.1. **De acordo com o(s) motivo(s) referidos, como avalia o desempenho do Departamento de Comunicação?**

   **R:** Muito bom.

   Quando tento obter informações que o diretor não pode conceder, é sincero e sem rodeios. Se for para pedir acreditação, está sempre disponível. Já me aconteceu não ter feito o pedido de acreditação dentro do tempo estipulado e mesmo assim o diretor concedeu-me a credencial para o respetivo jogo. Além disso, é bastante simpático, uma das qualidades fundamentais em qualquer diretor.

3. **Na sua opinião, qual é o impacto do Departamento de Comunicação no CD Tondela?**

   **R:** Como em qualquer clube este departamento é fundamental. No Tondela, o caso não é diferente. O Diretor de Comunicação é o responsável para que os OCS tenham informação para noticiar; é o responsável para que as entrevistas se realizem; entre outras funções. Além disso, é o responsável para que a comunicação chegue à comunidade de Tondela, e não só.

4. **Tendo em conta todas as ações comunicativas desempenhadas pelo Departamento de Comunicação, considera positiva a imagem do CD Tondela?**

   **R:** Sim.

   Muito em parte, devido ao tratamento cordial do clube para com os jornalistas.