n.º 5, 2025

Revista Académica de Tendências em Comunicação e Ciências Empresariais

A responsabilidade social no desporto vale mais do que títulos?

Patrícia Tavares Mendes

patriciamendes0417@gmail.com
https://orcid.org/0009-0008-7673-4314
ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é um fator cada vez mais determinante no desporto, influenciando a reputação dos clubes, a fidelização dos adeptos e o crescimento sustentável. No entanto, a sua implementação varia. Enquanto os grandes clubes dispõem de mais recursos para investir em ações socialmente responsáveis, os mais pequenos compensam a sua falta com uma ligação emocional única com a sua comunidade. Hoje, a grandeza do desporto não se mede apenas por títulos, mas pela capacidade de gerar valor social duradouro, fortalecendo comunidades e promovendo um desporto mais responsável e sustentável. Neste artigo, analisam-se oportunidades e desafios da RSE no desporto, com especial foco no futebol, explorando estratégias eficazes através da análise de casos reais e examina-se como diferentes clubes fazem da RSE um pilar essencial, gerando impacto dentro e fora das quatro linhas. Os resultados podem orientar clubes na adoção de abordagens mais eficazes para com a responsabilidade social.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial, Desporto, Futebol, Comunidade, Impacto social.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is an increasingly decisive factor in sport, influencing the reputation of clubs, fan loyalty and sustainable growth. However, its implementation varies - while the big clubs have more resources to invest in socially responsible actions, the smaller ones make up for their lack with a unique emotional bond with their community. Today, the greatness of sport is not measured only by titles, but by the ability to generate lasting social value, strengthening communities and promoting a more responsible and sustainable sport. In this article, we analyze the opportunities and challenges of CSR in sport, with a special focus on football, exploring effective strategies through an analysis of real cases and examining how different clubs make CSR an essential pillar, generating impact on and off the pitch. The results can guide clubs in adopting more effective approaches to social responsibility.

Keywords: Corporate social responsibility, Sport, Football, Community, Social impact.

Introdução

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante no desporto, deixando de ser um mero complemento para se tornar uma estratégia essencial das organizações. Atualmente, a grandeza de um clube já não se mede apenas pelo número de troféus conquistados, mas também pelo impacto positivo que este gera na sociedade. Adeptos e patrocinadores exigem cada vez mais que as instituições desportivas vão além das quatro linhas, adotando práticas sustentáveis, promovendo a inclusão social e reforçando o seu compromisso com a sociedade (Smith & Westerbeek, 2007). Mais do que uma tendência, esta capacidade de um clube transformar vidas e fortalecer comunidades tornou-se um fator determinante na sua reputação e na sua sustentabilidade a longo prazo (Babiak & Wolfe, 2006).

No entanto, a RSE não é apenas uma questão de imagem ou de ética. Para além do impacto social, estas iniciativas também trazem benefícios tangíveis. Os clubes que as integram na sua estratégia institucional conseguem aumentar o envolvimento dos adeptos, criar novas oportunidades de patrocínio e, muitas vezes, alargar as suas receitas. Como defendem Filizöz e Fişne (2011), uma abordagem estruturada da RSE permite construir ligações duradouras com os stakeholders e destacar-se num setor cada vez mais competitivo.

Apesar da crescente importância da RSE no desporto, a sua implementação varia consoante os recursos disponíveis. Os gigantes do futebol, como o FC Barcelona e o Sport Lisboa e Benfica, possuem recursos para desenvolver projetos sociais de grande dimensão. Já os clubes mais pequenos apostam, sobretudo, na proximidade e no envolvimento direto com a comunidade. Apesar destas diferenças, ambos podem gerar um impacto significativo, desde que tenham uma estratégia bem estruturada e alinhada com os valores e necessidades do seu público.

Ao longo deste artigo exploram-se as principais oportunidades e desafios da RSE no desporto, com especial foco no futebol. Entre as oportunidades, destacam-se o fortalecimento da identidade dos clubes, o aumento da lealdade dos adeptos e a atração de patrocinadores que valorizam a responsabilidade social. Já os desafios passam pela escassez de recursos financeiros, pela reduzida visibilidade mediática e pela dificuldade em conciliar a RSE com outras prioridades estratégicas.

Além disso, através da análise de estratégias eficazes e exemplos práticos, demonstra-se como a RSE pode ser um fator diferenciador dentro e fora de campo, provando que o sucesso desportivo e o compromisso social podem – e devem – andar de mãos dadas.

O que é a Responsabilidade Social Empresarial no Desporto?

Atualmente, as organizações já não podem viver apenas à base de lucros e números. Os consumidores demonstram exigências crescentes em relação à postura social das organizações. Querem marcas que se preocupem com o ambiente, com a comunidade e com o impacto que têm no mundo. É aqui que o papel da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) se vê cada vez mais importante. A Comissão Europeia (2001, p.4) define a RSE como a "integração voluntária pelas empresas das preocupações sociais e ambientais nas suas atividades comerciais e nas suas relações com todas as partes". Ou seja, não se trata apenas do cumprimento da lei, mas sim de ter um impacto real e positivo na sociedade.

Durante muito tempo, a principal prioridade das empresas era maximizar o lucro, sem grande preocupação com os efeitos colaterais, mas isso tem vindo a mudar. "Hoje, o comportamento corporativo não deve apenas garantir retornos aos acionistas, salários aos funcionários e produtos e serviços aos clientes, mas também deve responder a preocupações

sociais e ambientais" (OCDE, 2001, p. 3). E a verdade é que quem não acompanha esta mudança, fica para trás.

Apesar de não ser a principal prioridade, o crescimento económico das empresas é um dos três grandes objetivos da RSE. Os outros dois passam por as organizações serem responsáveis pelo seu impacto ambiental e contribuírem positivamente para a sociedade (OCDE, 2001). Mais do que ajudar o mundo, isto passa por uma estratégia de sobrevivência. Afinal, as pessoas estão cada vez mais conscientes e exigentes e, hoje em dia, para uma empresa obter vantagens competitivas, tem de mostrar que tem valores e não apenas produtos para vender - "a maioria dos consumidores europeus afirma que o compromisso de uma empresa com a sua responsabilidade social é um fator que pesa na aquisição de um produto ou serviço" (Comissão Europeia, 2001, p.22).

Além disso, investir em causas importantes como o desenvolvimento da comunidade e a valorização dos trabalhadores, traz vantagens a longo prazo. O compromisso das organizações para com iniciativas sociais chama à atenção e faz aumentar a confiança dos públicos, mantendo-os fiéis ao longo do tempo.

Existe ainda o fator reputação – públicos felizes geram e aumentam a *publicidade boca a boca*, divulgando os valores das marcas e ajudando-as a alcançar novos clientes e consumidores. Tudo isto traduz-se num crescimento sólido e sustentável por parte das empresas, tanto a nível interno como financeiro (OCDE, 2001).

No mundo do desporto, esta realidade não é diferente. Clubes, federações e até mesmo atletas são vistos como marcas que precisam de mais do que vitórias para brilhar. Hoje, ganhar troféus já não é suficiente - conquistar adeptos e patrocinadores exige mostrar impacto dentro e fora de campo.

Assim, podemos definir a RSE no desporto como o compromisso das organizações desportivas em contribuir para o bem-estar social, ambiental e económico da sua comunidade (Smith & Westerbeek, 2007). A principal diferença entre o desporto e as outras indústrias é a maior visibilidade e exposição mediática – os clubes e atletas estão sempre debaixo dos holofotes. Isto significa que as suas ações, sejam elas boas ou más, ganham destaque muito rapidamente, o que, por um lado, pode aumentar o impacto positivo, mas, por outro, torna-os mais vulneráveis a críticas, especialmente quando não cumprem as expectativas dos seus stakeholders (Babiak & Wolfe, 2006).

Do campo para a comunidade

Nos últimos anos, a profissionalização do desporto trouxe mudanças na forma como os clubes encaram a RSE. O aparecimento das Sociedades Anónimas Desportivas (SAD) criou uma necessidade maior de transparência e responsabilidade financeira e os adeptos já não querem apenas ver o clube ganhar – querem ver o seu impacto na sociedade. Os fãs esperam que os clubes se envolvam mais com a comunidade e que haja coerência entre os valores que estes defendem e as suas ações (Smith & Westerbeek, 2007).

Outro fator importante é a ligação entre a identidade dos adeptos e os valores do clube que estes apoiam. Como defendem Babiak & Wolfe (2006, p.215), "relações sólidas com a comunidade local são essenciais para o sucesso de uma organização desportiva, pois afetam a sua capacidade de atrair adeptos, garantir patrocinadores empresariais e estabelecer relações eficazes com entidades governamentais". Este sentimento de pertença, não só reforça o apoio dos fãs, mas também pode atrair patrocinadores que partilham os mesmos valores que o clube. Ou seja, uma boa estratégia de RSE não só melhora a reputação do clube, como também pode trazer benefícios financeiros.

Os clubes de futebol, em particular, têm um enorme potencial para gerar mudanças sociais. De acordo com Smith & Westerbeek (2007), a RSE no desporto pode assumir várias formas,

desde projetos de inclusão social até iniciativas ambientais e apoio a causas humanitárias. Devido à sua visibilidade e influência, os clubes têm a capacidade de promover a RSE a grande escala (Babiak & Wolfe, 2006). No entanto, muitas iniciativas ainda acontecem de forma esporádica, sendo que os clubes "atendem a muitos pedidos individuais, não estruturando uma estratégia sobre exatamente a quem dar o devido apoio e as razões por que o fazem" (Magalhães, 2011, p. 65).

Embora esta abordagem ainda aconteça, em vários casos, de forma pontual e sem uma estratégia clara, cada vez mais clubes percebem que a RSE "não se trata de uma perda económica, mas sim de um investimento" (Magalhães, 2011, p. 70) que fortalece a sua reputação e os aproxima da comunidade. Além disso, empresas externas começam a perceber a importância destes valores e procuram, cada vez mais, associar-se a clubes que tenham uma abordagem dedicada à responsabilidade social (Magalhães, 2011).

A grande questão é que uma boa política de RSE não pode ser abordada superficialmente. Para que estas iniciativas tenham um impacto real, os clubes precisam de um compromisso sustentado e de um plano a longo prazo. Ações pontuais podem trazer alguma visibilidade, mas apenas um compromisso consistente garante mudanças sociais significativas (Babiak & Wolfe, 2006).

No fundo, a responsabilidade social no desporto já não é um extra – é uma necessidade para qualquer clube que queira ser relevante e respeitado no futuro. Mas como é que isto acontece na prática?

A RSE no futebol

Os clubes de futebol têm vindo a acompanhar a evolução da Responsabilidade Social Empresarial, realizando iniciativas com impacto na comunidade. "Praticamente todos os clubes mais importantes do mundo já se envolveram na realização de pequenos donativos, aparecimento de jogadores em ações sociais, etc." (Magalhães, 2011, p.57). No entanto, a verdadeira mudança acontece quando estas iniciativas deixam de ser pontuais e passam a fazer parte da identidade dos clubes.

O FC Barcelona é um dos exemplos mais emblemáticos de compromisso com a RSE. Através da sua Fundação estabeleceu parcerias com organizações como a UNESCO, com o intuito de promover a educação e a inclusão social. Além disso, o clube decidiu destinar 0,7% da sua receita anual para projetos de desenvolvimento global, tornando-se o primeiro grande clube de futebol a adotar este modelo de patrocínio solidário (Hamil, Walters & Watson, 2010).

Uma das iniciativas mais marcantes da sua política de RSE foi o acordo estabelecido com a UNICEF (Fundo das Nações Unidas para a Infância), em 2006. Numa decisão sem precedentes, o clube optou por abdicar de um patrocínio milionário nas suas camisolas - um espaço que, atualmente, pode gerar até 100 milhões de euros por época. Em vez disso, o FC Barcelona estampou o logótipo da UNICEF sem qualquer retorno financeiro direto e comprometeu-se ainda a doar 1,5 milhões de euros anuais à organização, durante os cinco anos seguintes (Hamil, Walters & Watson, 2010). O impacto desta parceria foi significativo - juntos, o FC Barcelona e a UNICEF conseguiram ajudar um milhão de crianças em todo o mundo.

Atualmente, o logótipo da UNICEF já não está presenta nas camisolas do clube. No entanto, reconhecida a importância deste compromisso, o protocolo foi renovado em 2020, com o intuito de aumentar o valor da doação anual para 2 milhões de euros (FC Barcelona, 2016).

Figura 1: Apresentação oficial da parceria entre o FC Barcelona e a UNICEF.

Nota. Retirado do website oficial da FC Barcelona Foundation por [nome do autor], 2025, (https://foundation.fcbarcelona.com/en/card/3991648/history). Copyright n.d, FC Barcelona Foundation.

Já em Portugal, um dos casos mais relevantes é o da Fundação Benfica, uma entidade sem fins lucrativos ligada ao Sport Lisboa e Benfica, criada em 2009, cuja missão passa por "contribuir para a qualidade de vida do ser humano, em particular de crianças e jovens em situação de risco, promovendo o desporto inclusivo" (Sport Lisboa e Benfica, 2024). A fundação colabora com escolas, hospitais e instituições de solidariedade social, desenvolvendo projetos focados na inclusão social e no apoio a grupos vulneráveis. Através de angariação de fundos, doações e ações educativas, a Fundação Benfica oferece não só o acesso ao desporto, mas também diversas oportunidades de desenvolvimento pessoal, utilizando o desporto como ferramenta para melhorar as condições de vida e promover a integração social.

Contudo, a RSE no futebol não é apenas um compromisso individual dos clubes. A Liga Portugal - entidade responsável pela organização e gestão do futebol profissional português - tem vindo a reforçar o seu papel na promoção da RSE através da Fundação do Futebol. Segundo a própria instituição, "o futebol e a responsabilidade social devem caminhar lado a lado (...) e a Fundação do Futebol assume a missão de ser um elo de ligação entre as Sociedades Desportivas e a Responsabilidade Social, trabalhando por um futebol e uma sociedade melhores" (Fundação do Futebol, 2024). A Fundação atua em áreas como a inclusão social, causas humanitárias, sustentabilidade ambiental e ciência e tecnologia no desporto. Apesar das várias ações sociais já realizadas no futebol nacional, a Liga Portugal reconhece a necessidade de uma orientação estratégica para garantir um impacto mais consistente e duradouro (Fundação do Futebol, 2024).

Estes casos demonstram que, quando bem estruturada, a RSE pode ser muito mais do que campanhas promocionais, tornando-se uma parte essencial da identidade de um clube e um verdadeiro agente de mudança social.

Discussão

Através destes exemplos, percebemos que há clubes e organizações que levam a responsabilidade social a sério e de forma contínua. Mas por que razão nem todos seguem esse caminho?

A verdade é que há dois fatores comuns entre os clubes que se destacam na RSE: a sua dimensão e a capacidade de investir. Por outro lado, as maiores dificuldades encontram-se nos clubes mais pequenos, os chamados clubes regionais ou distritais. Estes clubes enfrentam desafios específicos, tal como a falta de recursos financeiros, que torna difícil estruturar um plano sólido de responsabilidade social. Além disso, têm pouca visibilidade

mediática, levando a que as suas iniciativas passem despercebidas e contam ainda com menos patrocinadores realmente preocupados com a aplicação da RSE.

Outro ponto crítico é a prioridade na gestão. Enquanto os grandes clubes têm estabilidade para investir em ações a longo prazo, os mais pequenos vivem, muitas vezes, focados na sobrevivência e no desempenho desportivo imediato. Com recursos limitados, cada decisão tem de ser estratégica e é comum a RSE ficar em segundo plano. Já os clubes de topo não só conseguem implementar projetos consistentes, como também têm os meios certos para os comunicar eficazmente, atraindo parceiros que fortalecem a imagem positiva.

Ou seja, enquanto os clubes grandes têm poder financeiro e exposição mediática para tornar a responsabilidade social um elemento fundamental da sua identidade, os mais pequenos enfrentam desafios que dificultam essa consistência. São estas limitações que justificam o porquê de as falhas na responsabilidade social serem mais evidentes nos clubes de menor dimensão.

Pequenos gestos, grandes mudanças

Apesar de estas principais falhas se encontrarem nos clubes mais pequenos, estes possuem uma vantagem única em relação aos grandes – o vínculo emocional com a comunidade. Enquanto nos clubes de topo o sucesso desportivo e os títulos desempenham um papel fundamental na fidelização dos adeptos, nos clubes regionais e distritais a ligação vai muito além disso. Nestes casos, o amor pelo clube não depende tanto dos resultados, mas sim de um sentimento de pertença, de identidade local e da proximidade que existe entre a equipa e a comunidade.

Este laço é ainda mais forte uma vez que, em muitos casos, os jogadores destes clubes fazem parte da própria comunidade. Treinam, estudam ou trabalham na mesma cidade que os adeptos, frequentam os mesmos espaços e partilham experiências do dia-a-dia, acabando por criar uma relação de proximidade que dificilmente se verifica nos grandes clubes, onde há uma barreira natural entre atletas e adeptos.

Um exemplo claro desta ligação emocional pode ser observado no Leça FC, clube que compete no Campeonato de Portugal – ou a 4ª divisão do futebol português. Neste contexto, a relação entre jogadores e adeptos é tão próxima que, ao marcar um golo, os jogadores correm diretamente para a claque, onde festejam com abraços e contacto direto. Estes tão importantes adeptos, não só acompanham os momentos de glória, como estão sempre presentes, a apoiar incondicionalmente a equipa, independentemente das suas dificuldades e resultados. Este nível de lealdade e envolvimento não só fortalece a identidade do clube, como também tem um impacto direto, dado que proporciona um ambiente de apoio constante, que não só motiva os jogadores dentro de campo, como pode ser um grande trunfo para a implementação de projetos de responsabilidade social por parte do clube.

No entanto, não podemos exigir que clubes regionais ou distritais desenvolvam ações de RSE tão grandes como, por exemplo, o protocolo assinado entre o FC Barcelona e a UNICEF. Esperar que um clube com recursos limitados alcance rapidamente esse nível, seria um salto *do 8 para o 80*. Mas, se cada clube pequeno se focasse em impactar positivamente a sua comunidade local, o efeito coletivo poderia ser gigante. Juntos, todos os clubes regionais de Portugal poderiam gerar um impacto significativo nas questões sociais, económicas e ambientais a nível nacional.

Um dos primeiros passos para uma abordagem mais consistente de RSE seria adotar uma atitude proativa, em vez de esperar que a comunidade faça pedidos de apoio. Criar um calendário de iniciativas ao longo da época permitiria aos clubes planearem ações realistas e alinhadas com os seus recursos, garantindo, assim, uma presença constante e não apenas intervenções pontuais. Não precisam de desenvolver projetos complexos ou dispendiosos –

pequenas ações regulares já são suficientes para reforçar a ligação com a comunidade e demonstrar um compromisso genuíno.

Outro passo essencial seria a procura de parcerias estratégicas com empresas e entidades que valorizem a responsabilidade social e queiram associar-se a projetos com impacto local. Estes parceiros poderiam ajudar a aumentar o alcance e a dimensão das iniciativas, gerando retorno tanto a nível financeiro como em visibilidade e credibilidade às ações. Além disso, ao envolver os adeptos e os próprios jogadores nestes projetos, os pequenos clubes conseguiriam reforçar ainda mais o sentido de pertença e envolvimento da sua comunidade. Atividades como campanhas solidárias, visitas a escolas e hospitais, programas de inclusão social ou ações ambientais não exigem grandes recursos, mas criam impacto real e fortalecem a relação entre o clube e os seus adeptos.

No fundo, os pequenos clubes têm uma grande oportunidade nas mãos - usar a sua proximidade com a comunidade para construir um modelo de responsabilidade social adaptado à sua realidade, sem tentar replicar os formatos dos grandes clubes, mas com vista nos mesmos. A diferença não está no tamanho da iniciativa, mas na consistência e no impacto genuíno que pode gerar na vida das pessoas.

Conclusão

Em conclusão, a RSE desempenha um papel essencial na construção da reputação dos clubes e organizações desportivas, reforçando a ligação com adeptos, patrocinadores e comunidades locais. Quando bem estruturadas, estas iniciativas não só elevam a imagem dos clubes, como também representam uma vantagem competitiva e uma oportunidade de crescimento sustentável. No entanto, a sua eficácia pode ser afetada por desafios como recursos humanos e financeiros limitados, falta de visibilidade mediática e a constante necessidade de equilibrar prioridades. Para que o impacto da RSE seja duradouro, é fundamental que os clubes a encarem como um compromisso genuíno, apostando na transparência, na coerência com os seus valores e em estratégias de longo prazo que envolvam ativamente todos os stakeholders.

Dado o aumento progressivo da importância da RSE no desporto, vale a pena explorar, em análises futuras, de que forma Fundações como a Fundação Benfica e a Fundação do Futebol, estruturam internamente os seus projetos e superam desafios diários. Além disso, seria interessante investigar se estas iniciativas vão além da fidelização dos adeptos atuais e têm impacto na atração de novos, avaliando se há uma relação direta entre o crescimento de ações sociais e o aumento do número de simpatizantes dos clubes.

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora utilizou a ferramenta ChatGPT para esquematização de tópicos e reestruturação de texto. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pela autora, garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

Referências

Babiak, Kathy & Wolfe, Richard. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. Sport Marketing Quarterly. 15. https://www.researchgate.net/publication/265529787_More_Than_Just_a_Game_Corporate_Social_Responsibility_and_Super_Bowl_XL_More_Than_Just_a_Game_Corporate_Social_Responsibility_in_Super_Bowl_XL

Europeia, C. (2001). Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Livro Verde. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=PT

FC Barcelona. (n.d.). FC Barcelona Foundation and UNICEF join forces in support of children with disabilities. FC Barcelona. https://www.fcbarcelona.com/en/news/830253/fc-barcelona-foundation-and-unicef-join-forces-in-support-of-children-with-disabilities

Filizöz, B., & Fişne, M. (2011). Corporate social responsibility: A study of striking corporate social responsibility practices in sport management. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 1405-1417. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.062

Fundação do Futebol. (n.d.). A Fundação. Recuperado de https://fundacaodofutebol.ligaportugal.pt/a-fundacao/

Hamil, S., Walters, G., & Watson, L. (2010). The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. Soccer & Society, 11(4), 475–504. https://doi.org/10.1080/14660971003780446

Magalhães, P. M. A. P. C. D. (2011). Percepções e práticas de responsabilidade social empresarial no futebol profissional português: o caso dos três grandes (Master's thesis). http://hdl.handle.net/10071/2843

OCDE (2001). Responsabilidade Social Corporativa: Parceiros para o Progresso, Desenvolvimento Econômico e de Emprego Local (LEED). OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/9789264194854-en

Smith, A. C. T., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. The Journal of Corporate Citizenship, 25, 43–54. http://www.jstor.org/stable/jcorpciti.25.43

Sport Lisboa e Benfica. (n.d.). Fundação Benfica. Recuperado de https://www.slbenfica.pt/pt-pt/instituicao/fundacao-benfica/irs