

Breaking the silence: invisibility and actions to combat racism in Spanish football

Quebrando o silêncio: a invisibilidade e as ações de combate ao racismo no futebol espanhol

Fernando Rocha*, Ricardo Morais **

*  Investigador do Labcom – Comunicação e Artes, Faculdade de Artes e Letras, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal (fernando.rocha@ubi.pt)

**  Investigador do Centro de Investigação Transdisciplinar Cultura, Espaço e Memória (CITCEM), da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, Portugal (rjmorais@letras.up.pt)

Abstract

This study investigates how Spanish soccer clubs approached the fight against racism during the period marking the fight for the elimination of racial discrimination in March. Drawing on concepts such as systems theory, organizational communication, strategic communication, agenda-setting and invisibility strategies, which contribute to understanding the mutual interaction between organizations and their ecosystem, through a multiple case study, we examined the official Instagram accounts of the 20 clubs in Spain's top division over 10 days, from the launch of LaLiga's #1voiceVSRACISM campaign on March 11 until March 21, 2024, the International Day for the Elimination of Racial Discrimination. It was noted that many clubs simply shared content related to the LaLiga campaign, without necessarily creating their own. Furthermore, most of the clubs involved in episodes of racism against Vinícius Júnior didn't even share the LaLiga campaign, suggesting the use of invisibility strategies to avoid negative repercussions. This study aims to contribute to the academic literature and promote a broader discussion on this topic in the context of soccer, demonstrating the importance of soccer clubs taking on a consistent social commitment, especially in combating a prejudice that is so evident and present in society.

Keywords: Racism; LaLiga; Organisational Communication; Invisibility Strategies; Social Media.

Resumo

Este estudo investiga como os clubes de futebol espanhóis abordaram o combate ao racismo durante o período em que se assinala a luta pela eliminação da discriminação racial, em março. Baseando-se em conceitos como teoria dos sistemas, comunicação organizacional, comunicação estratégica, *agenda-setting* e estratégias de invisibilidade, que contribuem para o entendimento da interação mútua entre as organizações e o seu ecossistema, por meio de um estudo de caso múltiplo, examinamos as contas oficiais de Instagram dos 20 clubes da principal divisão de Espanha ao longo de 10 dias, desde o lançamento da campanha #1voiceVSRACISM da LaLiga, em 11 de março, até 21 de março de 2024, Dia Internacional pela Eliminação da Discriminação Racial. Observou-se que muitos clubes se limitaram a partilhar conteúdos relacionados com a campanha da LaLiga, sem necessariamente criar os seus próprios conteúdos. Ademais, a maior parte dos clubes envolvidos em episódios de racismo contra Vinícius Júnior nem sequer partilharam a campanha da LaLiga, sugerindo o uso de estratégias de invisibilidade para evitar repercussões negativas. Este estudo pretende contribuir para a literatura académica e promover uma discussão mais ampla sobre este tema no contexto do futebol, demonstrando a importância de os clubes de futebol assumirem um compromisso social consistente, especialmente no combate a um preconceito tão evidente e presente na sociedade.

Palavras-chave: Racismo; LaLiga; Comunicação organizacional; Estratégias de Invisibilidade; Redes Sociais

Introdução

Desde 2021 que os olhares do mundo do futebol têm-se voltado para a Espanha, face aos recorrentes casos de racismo no país, destacando-se os frequentes incidentes envolvendo o jogador brasileiro Vinícius Júnior, do Real Madrid, o principal alvo dos racistas. A persistência destes atos condenáveis levanta questões sobre a eficácia da LaLiga, entidade responsável pela organização do principal campeonato do país, e, em particular, sobre a postura dos clubes de futebol no enfrentamento e consciencialização destas questões. À distância, observa-se uma tendência preocupante de tolerância e complacência perante comportamentos discriminatórios por parte de alguns adeptos.

Realizamos um levantamento minucioso sobre a incidência desses atos repulsivos, utilizando como base um levantamento feito pela ESPN Brasil¹, que criou uma linha do tempo com os reiterados casos de racismo direcionados ao jogador, e pelo Ge Globo², que elencou o número preciso de episódios num levantamento feito pela própria LaLiga. O primeiro incidente ocorreu em outubro de 2021³, durante o clássico contra o Barcelona, quando Vinícius Júnior foi alvo de insultos dos adeptos adversários após ser substituído na segunda parte. Cerca de cinco meses depois, contra o Mallorca, ouviram-se sons de macaco no estádio⁴. Essa prática recorrente de racismo repetiu-se em jogos contra o Atlético de Madrid⁵, Valladolid⁶, novamente contra o Mallorca⁷, Osasuna⁸, Betis⁹, Barcelona¹⁰, mais uma vez, Valência¹¹, Sevilla¹² e Girona¹³. Houve outros incidentes que ainda podemos destacar, como no jogo contra o Atlético de Madrid, quando adeptos rivais penduraram um boneco enforcado numa ponte em Madrid¹⁴.

Os insultos escalaram de tal forma que o atleta começou a ser alvo de racismo em partidas em que nem sequer estava envolvido. Os autores, mais uma vez, eram adeptos dos principais rivais no país, Atlético de Madrid e Barcelona. Durante um confronto entre o Atlético de Madrid e o Inter de Milão pela Champions League, adeptos da equipa espanhola chamaram o atacante brasileiro de "chimpanzé"¹⁵. O atleta também foi alvo de racismo por parte dos adeptos do Barcelona, na mesma competição, contra o Nápoles¹⁶. Importa sublinhar que o facto de estes jogos não envolverem o Real Madrid, clube onde atua Vinícius Júnior, realça ainda mais a gravidade do fenómeno.

O professor de História e Mestre em Ciências Sociais pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), Jorge Santana, em depoimento ao programa Stadium, da TV Brasil, afirmou que Vinícius Júnior tem-se erguido quase solitariamente na luta contra o racismo no campeonato espanhol: "As instituições espanholas fazem vista grossa e não tomam atitudes nem políticas duras contra o racismo"¹⁷. Esta sucessão de ataques

¹ Disponível em bit.ly/4iox7ZN. Acesso em 03 de abril de 2024.

² Disponível em bit.ly/4bqvNn3. Acesso em 13 de junho de 2024

³ Disponível em bit.ly/4im9SzF. Acesso em 03 de abril de 2024.

⁴ Disponível em bit.ly/4i6T1kH. Acesso em 03 de abril de 2024.

⁵ Disponível em bit.ly/41DSFwg. Acesso em 03 de abril de 2024.

⁶ Disponível em bit.ly/41mDyWH. Acesso em 03 de abril de 2024.

⁷ Disponível em bit.ly/4h84Hm3. Acesso em 03 de abril de 2024.

⁸ Disponível em bit.ly/4bnV4y9. Acesso em 03 de abril de 2024.

⁹ Disponível em bit.ly/3QEJtBk. Acesso em 03 de abril de 2024.

¹⁰ Disponível em bit.ly/4knh0NV. Acesso em 03 de abril de 2024.

¹¹ Disponível em bit.ly/4igfs7j. Acesso em 03 de abril de 2024.

¹² Disponível em bit.ly/4h3VLOA. Acesso em 03 de abril de 2024.

¹³ Disponível em bit.ly/4bq33en. Acesso em 03 de abril de 2024.

¹⁴ Disponível em bit.ly/3Dnq5FS. Acesso em 03 de abril de 2024.

¹⁵ Disponível em bit.ly/4h4pzL0. Acesso em 03 de abril de 2024.

¹⁶ Disponível em bit.ly/3DfEjss. Acesso em 03 de abril de 2024.

¹⁷ Disponível em bit.ly/41CcW54. Acesso em 03 de abril de 2024.

racistas pode ser atribuída a várias causas antropológicas ou sociais. No entanto, não é essa dimensão que pretendemos explorar. O nosso foco reside em compreender a atuação dos clubes de futebol espanhóis no combate ao racismo durante o período em que se assinala a luta pela eliminação da discriminação racial, em março, percebendo quais os esforços comunicacionais que têm sido desenvolvidos no sentido de alertar, responsabilizar e educar os cidadãos em relação a estas práticas discriminatórias.

Atualmente, os clubes de futebol dispõem de canais oficiais que vão além da sua função instrumental originalmente concebida. Essas plataformas alcançam milhões de pessoas e podem ser aliados nos esforços de contenção e consciencialização, através de uma comunicação organizacional estratégica alinhada à cultura e aos objetivos institucionais dos clubes. Por exemplo, o Atlético de Madrid, clube envolvido em três episódios recentes de racismo contra Vinícius Júnior, conta com 17 milhões de seguidores no Instagram¹⁸. Em comparação, os maiores portais de notícias de Espanha, El País¹⁹ e El Mundo²⁰, têm, cada um, cerca de dois milhões de seguidores nessa plataforma, o que evidencia o potencial de influência dos clubes no ambiente digital.

Para responder a estas questões, importa considerar, como afirma Schein (1984), que a compreensão do funcionamento de uma organização requer a consideração das demandas que o ambiente impõe. Com base na lógica dos sistemas abertos, que salienta a influência mútua entre organizações e sociedade (Parsons, 1967), os clubes de futebol podem utilizar os seus canais de comunicação para destacar e enfatizar questões sociais importantes, como o racismo, valendo-se do potencial de visibilidade que possuem, conforme prescrito pelas teorias de agendamento, abordadas neste estudo. Por outro lado, observa-se também uma tendência crescente entre as organizações para adotar uma estratégia de “retirada da cena” (D. W. S. d. Silva, 2018, p. 18), optando por uma invisibilidade deliberada em relação a certos temas.

Clubes de futebol enquanto organizações

Para compreender o papel dos clubes de futebol na sociedade, especialmente no combate ao racismo, cabe-nos, primeiramente, considerá-los organizações sociais, como defendido por autores como Yang and Sonmez (2005), C. M. d. Rocha and Bastos (2011) e Breitbarth and Harris (2008). Tal como outras organizações, os clubes de futebol operam sob a ótica de sistemas abertos, teoria desenvolvida por Parsons (1967), que reflete a importância das interações entre as organizações e o ambiente externo (Bilhim, 2006). Esta visão é reforçada pela ideia de que o “futebol não é uma ilha” (Melchiorretto & Aumond, 2022), sendo permeável às demandas e preocupações sociais. Morgan (2006) utiliza a metáfora orgânica para ilustrar que as organizações são sistemas interdependentes, continuamente conectados entre si e com o seu entorno (Katz & Kahn, 1975; Thompson, 2003).

Assim, reconhecer os clubes de futebol como organizações que operam sob sistemas abertos implica entender que desafios como o combate ao preconceito e à discriminação são questões sistêmicas (Ahmed, 2012) e, portanto, também de competência dos clubes. A Teoria Geral dos Sistemas, proposta por Ludwig von Bertalanffy, enfatiza a necessidade de considerar as interações entre os componentes das organizações e a sociedade, de modo a dar resposta a estes desafios (Misoczky, 2003). Morgan (2006) argumenta que

¹⁸ Disponível em <https://www.instagram.com/atleticodemadrid/>. Acesso em 03 de abril de 2024.

¹⁹ Disponível em https://www.instagram.com/el_pais/. Acesso em 03 de abril de 2024.

²⁰ Disponível em https://www.instagram.com/elmundo_es/. Acesso em 03 de abril de 2024.

esta teoria realça a influência do ambiente sobre as organizações, contrastando com a visão clássica que as tratava como sistemas mecânicos fechados. Esta abordagem é corroborada por Chiavenato (2000) e Wahrlich (1986), que sublinham a relevância dessa troca entre as organizações e os seus públicos.

Nesta linha de pensamento, os clubes de futebol, inseridos numa sociedade em constante mudança, têm o potencial de influenciá-las significativamente (McGowan & Mahon, 2009; Pedersen & Thibault, 2019; Smith & Westerbeek, 2007). O combate ao racismo pelos clubes exemplifica uma dinâmica bidirecional de afetação, como proposto por Baldissera (2000). Ao adotarem políticas e ações antirracistas, os clubes não só respondem às pressões externas, mas também moldam atitudes e comportamentos sociais, contribuindo para a transformação da sociedade. Esta capacidade de influenciar e ser influenciado pelo ambiente é evidenciada na teoria dos sistemas abertos e na Teoria da Contingência (Schein, 1984), onde as características organizacionais são condicionadas pelas demandas ambientais (Chiavenato, 2000; Schultz, 2016).

Posicionar-se firmemente como um clube antirracista, implementando campanhas educacionais, fazendo parcerias com organizações afins e condenando comportamentos discriminatórios dentro e fora dos estádios, são exemplos de como os clubes de futebol podem utilizar a sua influência para combater o racismo. Ahmed (2012) argumenta que este tipo de comportamento deve ser institucionalizado pelas organizações. Isto significa que os clubes devem ser incorporados na luta contra o racismo, reconhecendo-o como parte de um problema estrutural que inclui desigualdade e dominação (Ahmed, 2012). Desta forma, os clubes não só respondem a questões imediatas, estejam ou não envolvidos nos episódios de racismo, mas também vinculam posição num debate mais amplo e profundo sobre a construção de uma sociedade equitativa e pacífica, uma postura socialmente responsável, recomendada, por exemplo, pelas diretrizes da *The European Club Association (ECA)* (Rocco Jr, 2016).

Ahmed (2012) destaca que o racismo não se limita a atitudes preconceituosas, mas também à passividade diante de práticas discriminatórias. Ou seja, mais do que não ser racista, é necessário que a cultura antirracista oriente as políticas da organização (Resende & Bertholdo, 2023), como defende um dos nomes mais importantes do ativismo de pautas progressistas, Angela Davis²¹. Desta forma, reforçamos que a luta contra o racismo pelos clubes de futebol exemplifica como as organizações podem promover mudanças sociais positivas (Godfrey, 2009). Ao atuarem sob a lógica preconizada de sistemas sociais interdependentes, os clubes não são apenas reflexos da sociedade, mas também intervenientes importantes (Slack & Shrivess, 2008), moldando e sendo moldados pelas interações contínuas com o seu ambiente.

A comunicação: o meio-campo entre organização e sociedade

Dado que as organizações operam sob uma perspetiva sistémica (Baldissera, 2000), a comunicação ganha protagonismo (Carrillo, 2014), funcionando como um elo entre a organização e a sociedade (Silva et al., 2016). A antiga visão instrumental de uma comunicação unidirecional é agora ultrapassada (Pérez, 2012), com as plataformas digitais a atuarem no estabelecimento de contacto efetivo com os públicos. Esta evolução indica a importância crescente da comunicação, sublinhando o impacto significativo que ela exerce, tanto no contexto organizacional, como no social (Cegalini & Rocco Jr, 2019).

²¹ Disponível em bit.ly/4kg7qwx. Acesso em 02 de março de 2025.

Neste novo panorama, os estudos de Comunicação Organizacional têm manifestado, cada vez mais, o interesse por questões éticas e de responsabilidade social, evidenciando a expectativa de que as organizações, como parte integrante da sociedade, assumam um compromisso mais profundo com o bem-estar social e ambiental (Silva et al., 2020; Paramio-Salcines et al., 2013). Para atender a essas exigências, as organizações devem adotar posturas que refletem os seus valores através das suas estratégias comunicativas (Kunsch, 2018), alinhando-se às expectativas dos públicos, de maneira a garantir a coerência do discurso entre a missão, as políticas e as ações da organização (Stasiak, 2013).

Assim, a comunicação, especialmente na sua dimensão estratégica, deve servir como um “meio-campo” entre as ações da organização (Pérez, 2012) e o seu ecossistema. É fundamental convergir a comunicação com a cultura do clube e os objetivos organizacionais, a fim de evitar que as mensagens, especialmente as de carácter social, sejam percebidas como meras respostas pontuais a pressões externas (Curvello, 2002), conferindo legitimidade aos seus posicionamentos (Eugenio, 2010; Sgorla & Fossa, 2009).

Na medida em que a comunicação não é planeada de forma estratégica e as mensagens se mostram desconexas das ações do clube, essa abordagem pode comprometer a credibilidade da ação e, conseqüentemente, causar um impacto negativo (Vieira, 2004). A análise das mensagens dos clubes de futebol ilustra bem essa dinâmica: a falta de coerência entre a cultura e as ações comunicadas pode colocar em risco a eficácia das iniciativas e prejudicar a imagem da organização. Por outro lado, a ausência de visibilidade em questões importantes pode transmitir a ideia de que o clube, enquanto instituição, não atribui relevância a assuntos importantes para a sociedade.

Estratégias de seleção e invisibilidade de assuntos

A escolha e seleção de temas a destacar num meio de comunicação é fundamentada pela teoria do agendamento, desenvolvida por McCombs e Shaw (1972). Originalmente concebida no âmbito dos estudos antropológicos e sociais, esta teoria foi posteriormente adaptada, dentro da comunicação, ao jornalismo (Wolf, 1985). Com a emergência das plataformas digitais, as organizações também se tornaram emissoras de mensagens, inserindo-se perfeitamente neste contexto. Barretta and Cervi (2012) sustentam que a sociedade já não depende exclusivamente dos *media* tradicionais para formar opiniões sobre os acontecimentos. Com a pulverização da informação, as organizações ganharam protagonismo nesta arena *mediática*. Conseqüentemente, os clubes de futebol, devido ao seu impacto, influência e abrangência, podem utilizar-se deste expediente nos seus próprios canais de comunicação para moldar percepções e destacar temas que julgam relevantes (Rocha & Morais, 2023).

Deste modo, essa hipótese apresenta-se com o potencial de influenciar o comportamento do público (Temer & Nery, 2009), conferindo também aos clubes de futebol a capacidade de ditar pautas e moldar o pensamento coletivo. Como preconiza a teoria do *agenda-setting*, essa capacidade se traduz no poder de “dizer às pessoas sobre o que pensar” (Cohen, 1963). Ao desempenharem o papel de agentes de influência social, os clubes não apenas disseminam informações desportivas, mas também formam opiniões e percepções públicas sobre questões sensíveis (M. McCombs, 2009). Em conseqüência, os temas destacados nas plataformas digitais destes clubes podem ser incorporados nas preocupações do público a médio e longo prazo, fortalecendo a sua atuação enquanto vetor de transformação social (Hohlfeldt, 1997).

Assim como é possível destacar determinados assuntos, também se pode negligenciar outros, evitando lançá-los à luz do debate público (Shaw, 1979; Wolf, 1985). Isso nos conduz a uma discussão emergente na comunicação, que analisa a invisibilidade das organizações como uma estratégia intencional de silenciamento perante questões controversas (D. W. S. d. Silva, 2018, p. 18). Em certos casos, quando a mensagem tende a ser polémica, e como realçam Silva e Baldissera (2019), as organizações podem optar pela total inação, mesmo que o assunto seja recorrente e visivelmente notado para todos.

Ao discutir a ocultação deliberada de certos temas, Zerubavel (2006) levanta a questão: "o que não está a ser dito?". Orlandi (2007) refere-se a este "silêncio fundador" não como uma ausência de sentido, mas uma escolha carregada de significado. Ou seja, não se posicionar também é se posicionar. Este conceito está relacionado com o que Zerubavel (2006, p. 4) designa como "Elefante na Sala" - um tema evidente e visível que, paradoxalmente, é ignorado coletivamente, gerando uma "conspiração do silêncio" onde não há comunicação, nem questionamento sobre o assunto.

Esta situação é reforçada pela teoria do agendamento, que pode direcionar a atenção das pessoas para outros temas (Weaver, 1981). Ignorar um assunto não apenas o invisibiliza, mas também desencoraja outros esforços para quebrar o silêncio, perpetuando a invisibilidade intencional de um tema amplamente reconhecido. O conceito de "quebrador de silêncio", proposto por Zerubavel (2006, p. 16), pode desafiar a corrente de pensamento dominante, refletindo a teoria da Espiral do Silêncio, de Noelle-Neumann (1993), no qual a pressão social inibe a manifestação de opiniões divergentes, podendo, assim, interferir na percepção da opinião pública.

A omissão de temas relevantes compromete a imagem de uma organização, pois, conforme as expectativas dos seus públicos, ela deve demonstrar um forte compromisso com responsabilidades sociais e humanistas (Kunsch, 2018). Ignorar questões importantes não só contribui para a sua invisibilidade, como também dificulta a promoção da consciência social (D. W. S. d. Silva, 2018). Zerubavel (2006) defende que a escolha por não abordar certos problemas não os resolve, mas pode, de facto, agravá-los. Segundo o autor, desafiar o silêncio imposto envolve questionar as normas sobre o que deve ser abordado. No contexto dos clubes de futebol espanhóis, assumir-se como um "quebrador de silêncio" possibilita que estas organizações enfrentem questões como o racismo de maneira clara e reflexiva, reafirmando o seu compromisso com a sociedade, mesmo que o tema possa, eventualmente, suscitar controvérsias.

Metodologia

Na secção metodológica, para dar respostas aos nossos objetivos, que consiste em perceber os esforços comunicacionais dos clubes espanhóis no combate à eliminação do racismo, decidimos realizar um estudo de caso de modo a contribuir com o conhecimento sobre as práticas comunicacionais dos clubes de futebol orientadas para a responsabilidade social. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma abordagem que permite investigar um fenómeno no seu ambiente natural, proporcionando uma compreensão profunda e contextualizada sem separar o fenómeno do seu contexto. A opção pelo estudo de caso surge também considerando aqueles que são os seus objetivos, e que passam, entre outros, pela descrição de situações ou factos, mas também por permitir o conhecimento acerca de um determinado fenómeno (Coutinho, 2014). Para esta investigação, adotámos uma abordagem de estudo de caso múltiplo, conforme sugerido por Bogdan and Biklen (1994), que envolve a análise de múltiplos casos para oferecer uma visão mais

abrangente e comparativa. Poderíamos ainda classificar o estudo de caso como sendo coletivo, uma vez que os vários casos permitem a comparação e um “conhecimento mais profundo sobre o fenómeno” (Coutinho, 2014, p. 338), e ao mesmo tempo instrumental, na medida em que os casos são “examinados para fornecer introspeção sobre um assunto” (Coutinho, 2014, p. 338), neste caso as estratégias comunicacionais dos clubes contra o racismo.

Neste caso, a abrangência se dá pelos 20 clubes participantes da divisão principal do futebol espanhol, organizada pela LaLiga, para explorar como estes clubes comunicam e promovem a consciencialização do racismo através das suas plataformas digitais: Alavés, Almería, Athletic Bilbao, Atlético Madrid, Barcelona, Cádiz, Celta de Vigo, Getafe, Girona, Granada, Las Palmas, Mallorca, Osasuna, Rayo Vallecano, Real Betis, Real Madrid, Real Sociedad, Sevilla, Valência e Villarreal. Este enfoque permite não apenas uma análise detalhada de cada caso individual, mas também uma comparação que pode revelar padrões e diferenças nas estratégias adotadas pelos clubes. Importa realçar que “o estudo de caso não é uma investigação baseada em amostragem. Não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender o caso” (Stake, 1995, p. 4). Neste sentido, a constituição da amostra, neste caso, dos casos/clubes a analisar assume-se como intencional (Coutinho, 2014).

A opção pelo Instagram como plataforma para a recolha de dados justifica-se com base no estudo recente de Romero-Jara et al. (2024), que realizaram uma análise comparativa do envolvimento gerado por publicações em redes sociais de oito ligas desportivas internacionais de futebol nas plataformas Facebook, Twitter e Instagram. Os resultados desse estudo indicam que o Instagram se consolidou como a principal plataforma de media social para promover o engajamento dos adeptos, o que constitui um espaço com grande potencial para os clubes de futebol comunicarem com os seus públicos, (Anagnostopoulos et al., 2018; Machado et al., 2020), sendo também uma plataforma reconhecida pela capacidade de gerar grande envolvimento por parte dos seus utilizadores (Visser et al., 2023).

Para sistematizar os dados, conforme prescrito por autores como Mayring (2002) e Krippendorff (2004), foi criada uma grelha de análise para identificar e categorizar as publicações dos clubes no Instagram durante o período da campanha #1voiceVSRACISM, promovida pela LaLiga. A grelha permitiu a identificação dos seguintes dados: o total de publicações no período em análise, que permitiu identificar as postagens realizadas pelos clubes ao longo dos 10 dias analisados; a identificação das publicações relacionadas com a campanha da LaLiga, ou seja, que postagens promoveram diretamente a campanha #1voiceVSRACISM; as publicações originais dos clubes, ou seja, que postagens foram desenvolvidas pelos próprios clubes, de forma autónoma, sem estarem associadas diretamente à campanha da LaLiga; e, por fim, que publicações foram feitas para assinalar o Dia Internacional para a Eliminação da Discriminação Racial, que teve lugar no dia 21 de março. Importa realçar que a análise foi conduzida considerando os dados que pretendíamos recolher, mas “sem fazer intervir categorias pré-definidas anteriormente à análise propriamente dita” (Coutinho, 2015, p. 217), e por isso associadas a um quadro teórico pré-estabelecido. A análise assume por isso uma lógica exploratória e utiliza, como abordagem para a contagem das unidades de registo, a presença e ausência, mas também a frequência das publicações.

No ponto seguinte apresentamos os principais resultados, numa abordagem quantitativa, registando o número de publicações, mas também procurando demonstrar, através de exemplos, diferentes aspetos relacionados com a análise, numa abordagem mais qualitativa e que surge associada ao uso do estudo de caso.

Resultados

Dez dias antes do Dia Internacional da Luta pela Eliminação da Discriminação Racial em 2024, assinalado a 21 de março, a LaLiga lançou a campanha #1voiceVSRACISM²², marcando o terceiro ano consecutivo desta iniciativa. A campanha incluiu diversas ações, como o lançamento de um hino que reforçava a importância da união contra o racismo, o uso de *t-shirts* temáticas pelos jogadores durante os jogos da jornada, e uma bola especial destinada a promover o tema da campanha. Para amplificar a visibilidade destas ações, a LaLiga utilizou as suas plataformas digitais, incentivando os clubes a envolverem-se ativamente nesta causa. Durante o período analisado, a maioria dos clubes, de facto, aderiu à divulgação da campanha promovida pela LaLiga, partilhando vídeos e publicando fotos das suas equipas com as camisolas alusivas à iniciativa. Nos dez dias de análise, foram 950 publicações gerais entre os 20 clubes, onde identificámos 43 publicações associadas à campanha da LaLiga.

Tabela 1. Distribuição do número de publicações no Instagram por clubes

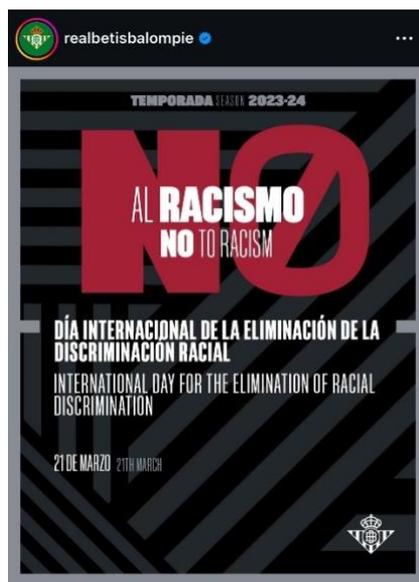
Clube	Posts			
	Total	Campanha LaLiga	Originais	Dia 21 de março
Alavés	14	3	0	0
Almeria	40	4	0	0
Athletic Bilbao	62	1	0	0
Atlético Madrid	72	0	0	0
Barcelona	52	1	0	0
Betis	41	4	1	1
Cadiz	123	5	0	0
Celta de Vigo	43	4	0	1
Getafe	57	5	0	0
Girona	36	0	0	0
Granada	35	1	0	0
Las Palmas	79	7	0	0
Mallorca	33	1	0	0
Osasuna	31	0	0	0
Rayo Vallecano	44	2	0	0
Real Madrid	40	1	0	0
Real Sociedad	56	1	0	0
Sevilla	23	1	0	0
Valencia	27	1	0	0
Villareal	42	1	0	0
Total	950	43	1	2

Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir de dados extraídos do Instagram dos clubes:

²² Disponível em bit.ly/3F0cEfv. Acesso em 03 de abril de 2024

Entre as 46 publicações associadas ao combate ao racismo, apenas uma foi desenvolvida de forma original por um clube: o Betis, que partilhou uma imagem alusiva ao dia 21 de março²³. Esta (figura 1) foi uma das duas únicas publicações veiculadas no Dia Internacional pela Eliminação da Discriminação Racial, juntamente com a do Celta de Vigo, que, neste caso, fazia alusão à campanha da LaLiga²⁴.

Figura 1: Publicação do Betis no Dia Internacional para a Eliminação da Discriminação Racial



Fonte: Instagram do Betis a 21/03/2024

O clube com o maior número de publicações associadas ao racismo foi o Las Palmas. Enquanto a maioria dos clubes optou por destacar apenas alguns conteúdos da campanha #1voiceVSRACISM da LaLiga, o Las Palmas republicou praticamente todos os conteúdos associados a ela (figura 2). Esta abordagem refletiu uma identidade visual facilmente reconhecível nas contas oficiais dos clubes de futebol de elite em Espanha durante o período analisado. As publicações dos demais clubes diluíram-se entre um vídeo com a legenda "1 sola voz contra el racismo" acompanhado pelo hino da campanha, fotos das equipas utilizando os equipamentos alusivos à iniciativa, vídeos verticais com os atletas a falar sobre a campanha, postagens com *lettering* e a letra do hino, além do vídeo de lançamento da campanha, ambientado inicialmente numa escola, também destacando o hino. Esta sequência de publicações do Las Palmas permite identificar os vários conteúdos partilhados.

²³ Disponível em <https://www.instagram.com/p/C4xQeCuMyw9/>. Acesso em 03 de abril de 2024.

²⁴ Disponível em: https://www.instagram.com/p/C4xRcAENHzl/?img_index=1. Acesso em 03 de abril de 2024

Figura 2: Publicações do Las Palmas que assinalaram a luta contra o racismo



Fonte: Instagram do Las Palmas, entre 11 a 21/03/2024

Entre os oito clubes da principal divisão da LaLiga envolvidos em incidentes de racismo contra Vinícius Júnior, três deles não fizeram qualquer publicação de sensibilização sobre o tema, nem sequer partilharam as ações desenvolvidas pela LaLiga: Atlético de Madrid, Osasuna e Girona. O Barcelona apenas partilhou uma foto ao lado do Atlético de Madrid (figura 3), em que ambos os clubes estavam a usar a camisola da campanha, embora não tenha feito qualquer publicação sobre o tema. Importa destacar que o Barcelona não adotou o uso da camisola da campanha²⁵.

Figura 3: Foto partilhada nas redes do Barcelona

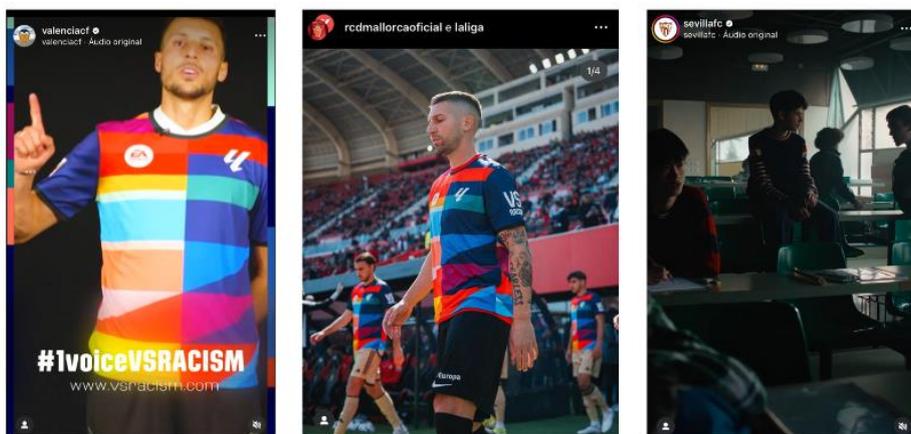


Fonte: Instagram do Barcelona a 17/03/2024

²⁵ Disponível em https://www.instagram.com/p/C4oOF1AMbiN/?img_index=1. Acesso em 03 de abril de 2024.

Valência²⁶, Mallorca²⁷ e Sevilla²⁸ limitaram-se a uma única publicação relacionada com a campanha da LaLiga na semana que antecedeu o dia 21 de março (figura 4). É possível perceber na montagem abaixo, com as três publicações, o quanto se assemelham visualmente às recentemente destacadas do Las Palmas, pois, efetivamente, a ênfase recai apenas nas partilhas da campanha da LaLiga. Em resumo, entre os oito clubes envolvidos em episódios de racismo contra o atleta, houve apenas nove publicações. As restantes 37 publicações foram realizadas pelos outros 12 clubes, que se mostraram claramente mais comprometidos com a causa, embora, na sua maioria, apenas partilhassem as ações da campanha da LaLiga.

Figura 4: Envolvimento digital limitado de equipas envolvidas em episódios de racismo



Fonte: Instagram do Valência, Mallorca e Sevilla

Outro dado relevante extraído da análise foi o facto de que o Real Madrid, equipa de Vinícius Júnior, fez apenas uma publicação de sensibilização contra o racismo, e esta teve uma certa associação com a campanha da LaLiga²⁹, embora não tenha sido propriamente a camisola alusiva à campanha. O emblema publicou uma foto da equipa postada antes de uma partida. Não houve nenhum conteúdo original do clube durante o período, assim como não foi observado nenhuma publicação de consciencialização no dia 21 de março. Registam-se, no entanto, outras publicações, no período, que podem ser associadas ao racismo, contudo, numa lógica reativa, quando o Real Madrid emitiu duas notas oficiais sobre procedimentos jurídicos que o clube iria tomar a partir de casos recentes contra o seu atleta.

A primeira nota afirmava que o clube havia apresentado uma queixa ao Comité Disciplinar da Real Federação Espanhola de Futebol contra o árbitro Juan Martínez Munuera, que, de acordo com o Real Madrid, teve uma “redação negligente no seu relatório”³⁰, relacionado com um caso recente de racismo envolvendo o jogador brasileiro. A segunda nota informava que o clube havia submetido uma nova reclamação, desta vez à Procuradoria-Geral da República³¹, relativa aos insultos racistas dirigidos a Vinícius Júnior durante os jogos

²⁶ Disponível em <https://www.instagram.com/p/C4gQx7WIr--/>. Acesso em 03 de abril 2024.

²⁷ Disponível em https://www.instagram.com/p/C4k5poII8L1/?img_index=1. Acesso em 03 de abril de 2024.

²⁸ Disponível em <https://www.instagram.com/p/C4cy8WJrHeL/>. Acesso em 03 de abril de 2024.

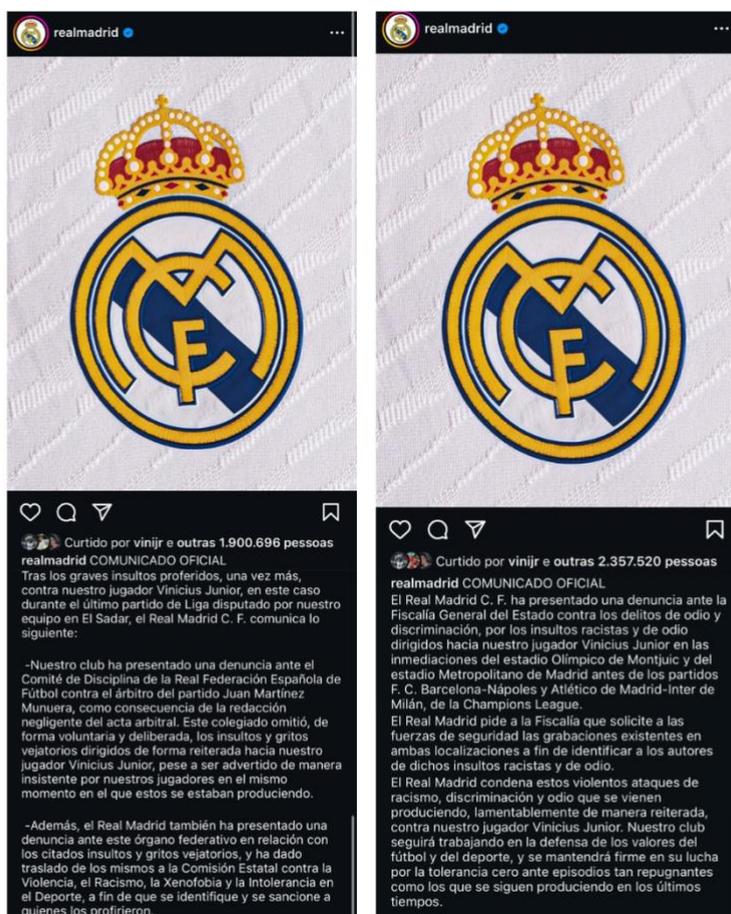
²⁹ Disponível em https://www.instagram.com/p/C4lNe8MNAqS/?img_index=1. Acesso em 03 de abril de 2024

³⁰ Disponível em <https://www.instagram.com/p/C4q103Govju/>. Acesso em 03 de abril de 2024.

³¹ Disponível em <https://www.instagram.com/p/C4iXGEUtNKv/>. Acesso em 03 de abril de 2024.

da Liga dos Campeões entre Barcelona e Nápoles e Atlético de Madrid e Inter de Milão, partidas que não envolviam nem o atleta, nem a equipa madrilena (figura 5).

Figura 5: Notas oficiais do Real Madrid no período da investigação



Fonte: montagem com publicações do Instagram do Real Madrid

De modo geral, a análise realizada revela um envolvimento limitado por parte dos clubes na criação de conteúdos de consciencialização sobre o racismo através dos seus canais de comunicação, especialmente durante a campanha #1voiceVSRACISM lançada pela LaLiga. Este período, não só devido à campanha, mas sobretudo pela data que celebra o combate à discriminação, oferece aos clubes a oportunidade para debater este assunto. No entanto, este facto demonstra uma lacuna significativa no compromisso dos clubes em utilizar as suas plataformas digitais para abordar e sensibilizar sobre um tema tão premente quanto o racismo no futebol. A maioria dos clubes restringiu as suas ações à partilha de conteúdos criados pela LaLiga, sem iniciativas originais ou adicionais, sugerindo uma falta de proatividade e autonomia nas suas estratégias comunicacionais.

A LaLiga, por outro lado, demonstrou uma importante capacidade de mobilização, incentivando os clubes a aderirem à campanha e amplificarem a mensagem. Isto indica a influência da LaLiga e o seu potencial na implementação de mais ações de sensibilização junto aos clubes, que, de facto, possuem maior alcance e penetração junto aos adeptos. A capacidade da LaLiga de envolver os clubes sublinha o papel que a entidade

pode desempenhar na luta contra o racismo, enquanto realça a necessidade de um maior comprometimento dos clubes através das suas próprias estratégias de comunicação, de modo a tornar as ações mais robustas e abrangentes.

Conclusão

O estudo revela que os clubes de futebol em Espanha não utilizaram de forma significativa as suas plataformas digitais para sensibilizar sobre o racismo, apesar do volume expressivo de publicações registadas no período analisado, totalizando 950. As ações limitaram-se a partilhar conteúdo criado pela LaLiga ou, divulgar ações associadas às campanhas da entidade, limitando-se a apenas 43 publicações sobre o tema. Um comportamento inadequado, considerando a gravidade do problema social enfrentado pelo futebol espanhol, frequentemente marcado por casos de racismo. Tais esforços, limitados e superficiais, parecem insuficientes para abordar a profundidade e a seriedade do problema, configurando uma espécie de "conspiração do silêncio", como descrito por Zerubavel (2006), onde há um movimento organizado de emissores que preferem não tocar no assunto, aliado a uma audiência que, se não concorda, sente-se inibida em pressionar por um posicionamento diferente.

Destacamos com especial atenção a suposta aplicação da estratégia do "Elefante na Sala", conforme descrita por Zerubavel (2006), por parte de alguns clubes envolvidos em incidentes de racismo contra Vinícius Júnior. Esta estratégia, que envolve a ignorância coletiva de um problema óbvio e visível, revela uma tentativa deliberada de evitar o confronto com o tema, apesar da sua evidente relevância e urgência. A quantidade de publicações associadas aos clubes envolvidos nos incidentes demonstra que estes optaram por uma estratégia de "sair de cena", como apontado por D. W. S. d. Silva and Baldissera (2019), para não se comprometerem diante de um assunto tão evidente.

É possível que, de modo geral, os clubes da principal competição espanhola tenham optado por estratégias de invisibilidade ou se sintam plenamente representados pela campanha da LaLiga, considerando-a suficiente e dispensando a criação de outros conteúdos. No entanto, essa postura pode indicar uma falta de iniciativa e um compromisso muito raso por parte dos clubes. Conforme sustenta Ahmed (2012), é essencial que as organizações, incluindo os clubes de futebol, institucionalizem comportamentos antirracistas e assumam um papel ativo na luta contra o racismo, indo além de respostas passivas ou dependentes de ações de terceiros.

Embora este estudo tenha revelado importantes lacunas e potencialidades na forma como os clubes de futebol em Espanha abordam o racismo e podem combatê-lo, é necessário reconhecer algumas limitações. A análise concentrou-se predominantemente nas publicações em redes sociais digitais, o que pode não refletir a totalidade dos esforços dos clubes na luta contra o racismo, como ações internas, educacionais ou comunitárias que podem não ser divulgadas, apesar de ser recomendável que o sejam. Adicionalmente, a amostra de clubes e o período analisado podem não ser representativos de práticas em outros contextos temporais ou geográficos.

Para futuras investigações, seria vantajoso alargar o escopo da investigação para incluir outros meios de comunicação e iniciativas que não se limitem ao ambiente digital. Estudos comparativos entre diferentes ligas europeias poderiam oferecer uma visão mais abrangente das estratégias antirracistas no futebol. Seria também interessante analisar as perceções dos adeptos e jogadores acerca da eficácia das campanhas e

ações dos clubes, proporcionando uma perspectiva mais completa sobre o impacto dessas iniciativas. Análises longitudinais poderiam revelar alterações ao longo do tempo, ajudando a identificar tendências e a avaliar a evolução do compromisso dos clubes no combate ao racismo.

Em última análise, ressalta-se a necessidade urgente de um envolvimento mais profundo e de iniciativas mais eficazes por parte dos clubes de futebol em Espanha na criação de conteúdos e ações que promovam a consciencialização e o combate ao racismo, assumindo uma posição de "quebradores de silêncio". Embora a LaLiga tenha demonstrado competência em mobilizar e envolver os clubes, é expectável que estes adotem uma postura mais proativa, especialmente com o apoio e envolvimento dos seus gabinetes de comunicação. Recentemente, os governos do Brasil e de Espanha firmaram um acordo bilateral para combater o racismo e formas correlatas de discriminação, com particular enfoque no desporto. A própria nota oficial do Ministério da Igualdade Racial do Brasil refere que "(...) Infelizmente, nos últimos meses, notícias de atletas brasileiros vítimas de racismo em clubes europeus ganharam especial repercussão"³². Por outro lado, em resposta à recorrência desses casos no futebol espanhol, o Ministro dos Negócios Estrangeiros, José Manuel Albares, afirmou que "(...) estes incidentes são intoleráveis e absolutamente condenáveis, não apenas no espaço desportivo, mas também num país como Espanha, terra de acolhimento que faz da diversidade a sua bandeira"³³, garantindo que não haverá "qualquer cobertura" para com a discriminação racial. A adoção de medidas mais rigorosas, assentes em políticas públicas eficazes e dispositivos de repressão mais severos no contexto desportivo, revela-se fundamental para enfrentar de forma eficaz este problema social e promover uma mudança significativa no cenário do futebol espanhol.

Informações de financiamento

Este trabalho foi apoiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), através da bolsa individual de investigação 2022.13135.BD, concedida ao investigador Fernando Jesus da Rocha, um dos autores deste estudo.

Referências bibliográficas

- Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. London: Duke University Press. doi: <https://doi.org/10.1515/9780822395324>
- Anagnostopoulos, C., Parganas, P., Chadwick, S., & Fenton, A. (2018). Branding in pictures: using Instagram as a brand management tool in professional team sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 413-438. doi:<https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1410202>
- Baldissera, R. (2000). Comunicação organizacional. In *Comunicação organizacional. O treinamento de recursos humanos como rito de passagem* (pp. 13-39). São Leopoldo: Unisinos.
- Barretta, L. M., & Cervi, E. U. (2012). *Contra agendamento: evoluindo na hipótese do agenda-setting*. Paper presented at the Congresso de Ciências da Comunicação da Região Sul.

³² Disponível em bit.ly/4i0RVqI. Acesso em 03 de março de 2025.

³³ Disponível em bit.ly/4kmLYG8. Acesso em 03 de março de 2025.

- Bilhim, J. (2006). Teoria organizacional: estrutura e pessoas (Vol. 5).
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*: Porto editora.
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206. doi: <https://doi.org/10.1080/16184740802024484>
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71-80. doi: [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2025](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025)
- Cegalini, V. L., & Rocco Jr, A. J. (2019). Comunicação corporativa e gerenciamento de reputação em organizações esportivas. *Comunicação Sociedade*, 41(2), 85-117. doi: 10.15603/2175-7755/cs.v41n2p85-117
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração* (6 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Cohen, B. C. (1963). *Press and foreign policy*: princeton university press.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas* (2 ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Curvello, J. J. A. (2002). *Comunicação interna e cultura organizacional*: João José Azevedo Curvello.
- Eugenio, T. P. (2010). Avanços na divulgação de informação social e ambiental pelas empresas e a teoria da legitimidade. *Revista Universo Contábil*, 6(1), 102-118. doi: <https://doi.org/10.4270/ruc.20106>
- Godfrey, P. C. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of sport management*, 23(6), 698-716. doi: <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.698>
- Hohlfeldt, A. (1997). Os estudos sobre a hipótese de agendamento. *Revista Famecos*, 4(7), 42-51. doi: <https://doi.org/10.15448/1980-3729.1997.7.2983>
- Katz, D., & Kahn, R. (1975). *Psicologia social das organizações* (Vol. 2). São Paulo: Atlas.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (Vol. 2). California: Sage publications.
- Kunsch, M. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media Jornalismo*, 18(33), 13-24. doi:10.14195/2183-5462_33_1
- Machado, J. C., Martins, C. C., Ferreira, F. C., Silva, S. C., & Duarte, P. A. (2020). Motives to engage with sports brands on Facebook and Instagram—The case of a Portuguese football club. *International Journal of Sports Marketing Sponsorship*, 21(2), 325-349. doi:<https://doi.org/10.1108/IJSMS-06-2019-0066>
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (Introdução à pesquisa social qualitativa) (H. Gunther, Trans.). Weinheim: Beltz.
- McCombs, M. (2009). *A teoria da agenda: a mídia e a opinião pública*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Publi opinion quarterly*, 36(2), 176-187. doi: <https://doi.org/10.1086/267990>

- McGowan, R. A., & Mahon, J. (2009). Corporate social responsibility in professional sports: An analysis of the NBA, NFL, and MLB. *J Academy of Business Disciplines Journal* 1(1), 45-82.
- Melchiorretto, A. F., & Aumond, J. J. (2022). As mulheres do Concórdia: vozes e torcida no futebol de várzea. *FuLiA/UFMG*, 7(2), 8-25. doi:<https://doi.org/10.35699/2526-4494.2022.36799>
- Misoczky, M. C. A. (2003). Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social. *Cadernos EBAPE. BR*, 1, 01-17. doi:<https://doi.org/10.1590/S1679-39512003000100002>
- Morgan, G. (2006). *Imagens da organização* (G. Goldschmidt, Trans.). São Paulo: Atlas.
- Noelle-Neumann, E. (1993). La espiral del silencio. La opinión pública y los efectos de los medios de comunicación. *Communication Society*, 6(1-2), 9-28. doi: <https://doi.org/10.15581/003.6.35558>
- Orlandi, E. P. (2007). *As formas do silêncio: no movimento dos sentidos*. Campinas: Editora da UNICAMP.
- Paramio-Salcines, J. L., Babiak, K., & Walters, G. (2013). CSR within the sport industry: an overview of an emerging academic field. In J. L. Paramio-Salcines, K. Babiak, & G. Walters (Eds.), *Routledge handbook of sport corporate social responsibility* (pp. 1-13).
- Parsons, T. (1967). Sugestões para um tratado sociológico da teoria de organização. In *Organizações complexas*. São Paulo: Atlas.
- Pedersen, P. M., & Thibault, L. (2019). Managing sport. In P. M. Pedersen & L. Thibault (Eds.), *Contemporary Sport Management* (pp. 5).
- Pérez, R. A. (2012). El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones sociales*(10), 121-196. doi: https://doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684
- Resende, V. d. M., & Bertholdo, S. (2023). Racismo, mídia e futebol: efeitos do discurso antirracista no caso Vini Jr. *Calidoscópio*, 579-595. doi:10.4013/cld.2023.213.09
- Rocco Jr, A. J. (2016). Gestão Estratégica da Comunicação nos principais clubes de futebol do Brasil: Muito Marketing, pouca Comunicação. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*.
- Rocha, C. M. d., & Bastos, F. d. C. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte* 25(SPE), 91-103. doi: 10.1590/S1807-55092011000500010
- Rocha, F. J. d., & Morais, R. (2023). Quando os direitos humanos ficam fora de jogo: Uma análise ao silenciamento das seleções durante o Mundial de Futebol de 2022. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 13(26), 121-140. doi:<https://doi.org/10.5783/revrrpp.v13i26.821>
- Romero-Jara, E., Solanellas, F., López-Carril, S., Kolyperas, D., & Anagnostopoulos, C. (2024). The more we post, the better? A comparative analysis of fan engagement on social media profiles of football leagues. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 25(3), 578-599. doi: 10.1108/IJSMS-12-2023-0252
- Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schultz, G. (2016). *Introdução à gestão de organizações Plageder*.

- Sgorla, F., & Fossa, M. I. T. (2009). A visibilidade midiática da responsabilidade social organizacional. *Lumina*, 3(1). doi:<https://doi.org/10.34019/1981-4070.2009.v3.21061>
- Shaw, E. F. (1979). Agenda-setting and mass communication theory. *Gazette*, 25(2), 96-105. doi:<https://doi.org/10.1177/001654927902500203>
- Silva, D. W. S. d. (2018). Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. UFRGS, Porto Alegre.
- Silva, D. W. S. d., & Baldissera, R. (2019). Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. *Organicom*. doi:<https://doi.org/10.1590/1809-5844202128>
- Silva, S. M., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2016). O desafio da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior: estudo do papel da comunicação na promoção da sua missão social. *Revista Comunicando*, 5(1), 218-242. doi: <https://doi.org/10.58050/comunicando.v5i1.209>
- Silva, S. C. M., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2020). O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI. doi:10.15847/obsOBS14420201652
- Slack, R., & Shrides, P. (2008). Social disclosure and legitimacy in Premier League football clubs: the first ten years. *Journal of Applied Accounting Research*, 9(1), 17-28. doi:<https://doi.org/10.1108/09675420810886105>
- Smith, A. C., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of corporate citizenship*(25), 1-12. doi: <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2007.sp.00007>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*: Sage Publications.
- Stasiak, D. (2013). A comunicação organizacional sob o viés da midiatização: outros fluxos, novas percepções. Paper presented at the Abracorp - VII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas Brasília.
- Temer, A. C. R. P., & Nery, V. C. A. (2009). *Para entender as teorias da comunicação*. Uberlândia, 2 ed.
- Thompson, J. D. (2003). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*: Transaction publishers.
- Vieira, R. F. (2004). *Comunicação Organizacional*: Mauad Editora Ltda.
- Visser, S., Dorling, H., & Diaz, C. (2023). Investigating Football Fan Engagement through Instagram: Love, Laughter, and Loyalty. In G. Abeza & J. Sanderson (Eds.), *Social Media in Sport: Evidence-Based Perspectives* (pp. 87-122). London: Routledge.
- Wahrlich, B. M. d. S. (1986). *Uma análise das teorias de organização* (Vol. 5). Rio de Janeiro: FGV.
- Weaver, D. H. (1981). *Media agenda-setting in a presidential election: Issues, images, and interest*: Greenwood.
- Wolf, M. (1985). *Teorias das comunicação*: Gruppo Editoriale Fabbri, Bompiani, Sonzogno, Etas.
- Yang, D., & Sonmez, M. (2005). Intangible balls. *Business Strategy Review*, 16(2), 39-44. doi:<https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2005.00361.x>

Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso-: Planejamento e métodos: Bookman editora.

Zerubavel, E. (2006). The elephant in the room: Silence and denial in everyday life. Oxford: Oxford University Press.