

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**

**UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO**

**CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**KARINE SOARES DA SILVA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

***SOFT POWER E NATION BRANDING: o poder de modificar a percepção internacional através da educação e do futebol no Catar (1995 - 2021)***

**Porto Alegre**

**2022**

KARINE SOARES DA SILVA

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

***SOFT POWER E NATION BRANDING: o poder de modificar a percepção internacional através da educação e do futebol no Catar (1995 - 2021)***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais, pelo Curso de Relações Internacionais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof.º Dr. Gabriel Pessin Adam

Porto Alegre

2022

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao corpo docente do curso de Relações Internacionais da Unisinos por esses anos de conversas inspiradoras, ensinamentos e aprendizados. No início, quando solicitei transferência para a Unisinos, muitos me chamaram de “louca” por estar fazendo isso e, automaticamente, voltando para o início da graduação. Mas antes eu tinha fé que essa era uma boa decisão. Quatro anos depois posso afirmar com todas as letras: optar por estudar relações internacionais na Unisinos foi uma das melhores decisões da minha vida. Ao longo destes anos, eu vivi experiências enriquecedoras e amadureci como profissional e como ser humano. Um muito obrigada aos meus professores coordenadores, professor Ms. Álvaro Paes Leme e professora Dr<sup>a</sup> Nádia Menezes, por serem mais que coordenadores de curso, mas sim amigos dispostos a escutar e ajudar quando possível.

Meu agradecimento especial ao meu orientador, professor Dr. Gabriel Pessin Adam, que tive a honra de conhecer quando entrei no curso de relações internacionais lá em 2016 e me acompanha desde então. Eu não tinha como cogitar outro professor para me orientar nesse trabalho de conclusão de curso que não fosse o senhor. Obrigada por todos estes anos de ensinamentos e conversas sobre os conteúdos e sobre questões da vida.

Agradeço imensamente a minha família porque eles são a minha base, os meus incentivadores número 1 e as pessoas que sempre me apoiaram a estudar com máxima dedicação, aproveitando as oportunidades dadas. Obrigada por entenderem a minha ausência nos eventos de família, nos almoços de domingo e alguns aniversários. Obrigada pela compreensão e paciência nesse período que foi delicado e exigiu minha dedicação total. Amo vocês! Agradeço em especial a minha mãe, Liliane, porque ela é a pessoa que sempre acredita em mim e nas minhas ideias, por mais malucas que possam parecer. É ela que me levava para andar por aí de carro e espalhar quando estava muito estressada e me ajudava a racionalizar as coisas que aconteciam. Obrigada, mãe!

Agradeço também as melhores amigas que eu poderia pedir, Larissa e Emilly. Mesmo longe, elas foram essenciais nesse processo, sempre me encorajando e apoiando a uma chamada de vídeo de distância. Acreditando em mim quando eu mesma não acreditava. Sou muito grata por ter vocês na minha vida. Obrigada por tudo! Também agradeço aos meus amigos Luiza, Henrique e Matheus pelo apoio e compreensão nesta etapa da minha vida, vocês são incríveis! Por fim, não posso deixar de agradecer minhas colegas e amigas Nicole, Milena, Kethelin e Isadora. Obrigada por todos os momentos incríveis que compartilhamos, essa jornada não teria sido a mesma sem vocês!

## ***SOFT POWER E NATION BRANDING: o poder de modificar a percepção internacional através da educação e do futebol no Catar (1995 - 2021)***

**Resumo:** Poucos países mudaram sua *Nation Brand* em um curto período como o Catar. Para compreender melhor o que motivou essa guinada do Estado do Catar, é necessário estudar sua história desde a qual o Império Otomano dominava a Península Arábica, transpassando os acontecimentos na região até sua independência e os três últimos governantes. O propósito deste trabalho é analisar as iniciativas cataris no âmbito da educação e do esporte, mais especificamente do futebol, como instrumentos de *soft power* para que a percepção internacional fosse reformulada. Para isto, serão utilizadas as noções de *soft power* e *nation branding* e uma contextualização histórica do pequeno emirado para compreender os acontecimentos que fizeram o Catar ter a necessidade de melhorar sua imagem perante a sociedade internacional. Para este fim, pesquisas bibliográficas e notícias de portais governamentais, de notícias da região e de veículos midiáticos especializados em futebol serão utilizadas como fontes de informação. Espera-se compreender como os avanços de projeção de poder com a *Qatar Foundation*, a *Education City* e a *Qatar Sports Investment* interferem e contribuem para a projeção do *soft power* catari como estratégia de *nation branding* de sua abalada imagem internacional. Já que as conhecidas violações de direitos humanos e a notória fama de ser uma petromonarquia conservadora vieram por manchar a imagem internacional do Catar; assim, nublando os planos de aprimorar sua imagem internacional.

**Palavras-chave:** Catar. Educação internacional. Futebol. *Soft Power*. *Nation Branding*.

## **SOFT POWER AND NATION BRANDING: the power to modify international perception through education and soccer in Qatar (1995 - 2021)**

**Abstract:** Few countries have changed their Nation Brand in a short period like Qatar. To better understand what motivated this turn of the State of Qatar, it is necessary to study its history from when the Ottoman Empire dominated the Arabian Peninsula, passing the events in the region until its independence and the last three rulers. The purpose of this work is to analyze the Qatari initiatives in education and sport, more specifically soccer, instruments so that the international perception was reformulated. For this, the notions of soft power Nation branding, and historical contextualization of the small Emirado will be used to understand the events that made Qatar need to improve its image before the international society. To this end, bibliographical research and news from government portals, news from the region, and media outlets specialized in football will be used as sources of information. It is expected to understand how advances in power projection with Qatar Foundation, Education City and Qatar Sports Investment interfere and contribute to the projection of soft power Qatari as a Nation branding strategy of its shaken international image. Since the well-known human rights violations and the notorious reputation of being a conservative petromonarchy have tarnished Qatar's international image, thus clouding plans to enhance its international image.

**Keywords:** Qatar. International Education. Soccer. Soft Power. Nation Branding.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Mapa do Golfo Pérsico -----	28
<b>Figura 2</b> - Imagem do primeiro poço de petróleo em Dukhan (1939) -----	31
<b>Figura 3</b> - Imagem do North field catari -----	33
<b>Figura 4</b> - Fundadores da Qatar Foundation, Sheikh Hamad Bin Khalifa Al Thani e Sheikha Moza bint Nasser -----	37
<b>Figura 5</b> - Sede da Qatar Foundation no complexo Education City no Catar -----	38
<b>Figura 6</b> - Parte da Education City -----	40
<b>Figura 7</b> - Logo da QF e das oito universidades com campus na Education City -----	41
<b>Figura 8</b> - Exposição Unraveling Persuasion em exibição no The Media Majlis, no prédio da Northwestern University in Qatar -----	43
<b>Figura 9</b> - Multaqa, o principal centro estudantil da Education City -----	46
<b>Figura 10</b> - Fachada do prédio da Qatar Academy Doha na Education City -----	47
<b>Figura 11</b> - Prédio da Qatar Music Academy em Doha -----	48
<b>Figura 12</b> - Prédio do Academic Bridge Program na Education City -----	49
<b>Figura 13</b> - Documentário musical SHOWTIME! -----	50
<b>Figura 14</b> - Nasser Al-Khelaïfi em uma das lojas oficiais do PSG -----	53
<b>Figura 15</b> - Nasser Al-Khelaïfi com as crianças das escolas da Fondation PSG em um evento do clube -----	54
<b>Figura 16</b> - Camisa do F.C. Barcelona com a QF como uma das patrocinadoras -----	55
<b>Figura 17</b> - Painel de propaganda da Qatar Airways e FC Barcelona -----	56
<b>Figura 18</b> - Jogadores da equipe masculina do FC Bayern München reunidos no gramado do campo de treinamento no complexo Aspire Zone em Doha, no Catar -----	57
<b>Figura 19</b> - Assinatura do acordo de patrocínio entre Qatar Airways e CONMEBOL em Doha, no Catar, em 2018 -----	58
<b>Figura 20</b> - Taça do campeão da Copa do Mundo FIFA e a logo oficial da competição no Catar em 2022 -----	60
<b>Figura 21</b> - Mapa do Catar com a localização dos estádios que receberão jogos durante a Copa do Mundo FIFA de 2022 -----	61
<b>Figura 22</b> - Mapa do Doha Metro com as três linhas disponíveis e suas estações -----	62
<b>Figura 23</b> - Panorama geral da Education City em números -----	64
<b>Figura 24</b> - Banner utilizado no protesto de torcedores bávaros contra a parceria que o F.C. Bayern München tem com a empresa aérea catari, Qatar Airways -----	69

**Figura 25** - Ranking do Catar na The Global Soft Power Index 2022 com pontuações de 0 a 100 ----- 72

## **LISTA DE QUADROS**

**Quadro 1** - Três Aspectos do Poder Relacional. ----- 20

**Quadro 2** - Organograma com os governantes e príncipes da casa Al-Thani.----- 31



## **LISTA DE TABELAS**

**Tabela 1** - Nomenclatura utilizada pelas universidades dentro da *Education City*. ----- 42

**Tabela 2** - Ranking do Catar na Brand Finance Nation Brands 2021 com pontuações de 0 a 100. ----- 72

## **LISTA DE SIGLAS**

ABP	Academic Bridge Program
CCG	Conselho de Cooperação do Golfo
CIA	Central Intelligence Agency
EC	Education City
EEC	Early Education Center
EUA	Estados Unidos da América
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
HBKU	Hamad Bin Khalifa University
HH	His Highness (Sua Alteza)
IOC	International Olympic Committee
NU-Q	Northwestern University in Qatar
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
OPEP	Organização dos Países Exportadores de Petróleo
PIB	Produto Interno Bruto
PSG	Paris Saint-Germain Football Club
QAD	Qatar Academy Doha
QAS	Qatar Academy Sidra
QAST	Qatar Academy for Science and Technology
QAW	Qatar Academy Al Wakra
QFI	Qatar Foundation International
QIA	Qatar Investment Authority
QLA	Qatar Leadership Academy
QMA	Qatar Music Academy
QSI	Qatar Sports Investment
R.I.	Relações Internacionais
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
VCUarts	Virginia Commonwealth University School of Arts in Qatar

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

Bayern de Munique - *Futball-Club Bayern München*

Málaga - *Málaga Club de Fútbol*

*Sheikh* Khalifa - *Sheikh* Khalifa Bin Hamad Al-Thani

*Sheikh* Hamad - *Sheikh* Hamad bin Khalifa Al-Thani

*Sheikh* Tamim, HH *Sheikh* Tamim e Tamim - Tamim bin Hamad bin Khalifa Al-Thani

*Sheikh* Nasser - Nasser Al Khelaifi

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>2 SOFT POWER E NATION BRANDING NAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS</b>	<b>18</b>
2.1 Soft Power	18
2.2 Nation Branding	23
<b>3 O CATAR NO MUNDO ATRAVÉS DA CASA AL-THANI</b>	<b>28</b>
3.1 O Catar antes do Emir Hamad bin Khalifa Al-Thani	28
<b>4 O PROJETO “CATAR”: A REFORMULAÇÃO DA NATION BRANDING CATARI ATRAVÉS DO USO DA EDUCAÇÃO E DO FUTEBOL COMO FERRAMENTAS DE SOFT POWER</b>	<b>37</b>
4.1 Iniciativas cataris no âmbito educacional	37
4.2 Iniciativas cataris no âmbito futebolístico	51
4.3 A reformulação da nation branding catari através do uso da educação e do futebol como ferramentas de soft power	63
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO 1 - AGREEMENT TO AMEND, RESTATE AND RENEW THE 2002 AGREEMENT TO ESTABLISH AND OPERATE THE VIRGINIA COMMONWEALTH UNIVERSITY IN QATAR</b>	<b>85</b>

## INTRODUÇÃO

Poucos países mudaram completamente seu caráter em um curto período de tempo como o Catar. No passado, o emirado desempenhava um papel que condizia com o pequeno tamanho de seu território e população: era apenas uma monarquia tradicional do Golfo Pérsico que se mantinha sob o guarda-chuva de influência saudita como uma maneira de evitar correr riscos. Após o golpe de Estado de 1995, realizado pelo filho do então *Sheikh* Khalifa Bin Hamad Al-Thani, isso mudou. O *Sheikh* Hamad bin Khalifa Al-Thani assumiu o poder e direcionou suas decisões visando uma maior independência (KAMRAVA, 2020). Os anos seguintes foram primordiais para começar a trilhar o caminho de uma política externa ativa que logo de início já procurava estabelecer relações com Israel, assim, tornando-se o primeiro país árabe do Golfo Pérsico a firmar tal vínculo (ABU SULAIB, 2017).

Ainda nesse período, estreitou laços com o Irã e a Turquia e fortaleceu sua aliança estratégica com os Estados Unidos ao abrigar duas grandes bases militares estadunidenses: *Al Udeid* e *Sayliyah* (ABU SULAIB, 2017). Com a economia baseada nas exportações de petróleo e de gás natural e, agora, encontrando-se sob o guarda-chuva de poder, influência e segurança dos EUA, foi assim que a pequena península estabeleceu a emissora *Al Jazeera* e deu início ao seu papel de garantidor e mediador de conflitos no Oriente Médio e suas iniciativas esportivas, sediando uma série de eventos do ramo do esporte de suma importância que culminaram na bem sucedida - polêmica e vitoriosa - candidatura para sede da Copa do Mundo FIFA 2022.

Logo após assumir o poder em 1995, o *Sheikh* Hamad bin Khalifa Al-Thani e sua esposa, a *Sheikha* Moza bint Nasser Al Missned, criaram a *Qatar Foundation* para a educação, a ciência e o desenvolvimento comunitário, objetivando a visão ambiciosa que ambos tinham para o futuro do Catar (CATAR, 2021). Desde sua fundação, a *Qatar Foundation* é utilizada para impulsionar empreendedorismo e inovações regionais, além de promover o desenvolvimento sociocultural. Juntamente com ela está a *Education City*, considerada a principal iniciativa catari e que consiste, basicamente, em uma cidade educacional dentro de Doha que abriga campi de renomadas universidades estrangeiras como, por exemplo a *Georgetown University* e a *Northwestern University*. Além de uma universidade nacional, centros comunitários, centros de pesquisa e a *Qatar Academy*, que é voltada para a educação infantil e ensino médio, consolidando a preparação para a entrada nas universidades da *Education City* (CATAR, 2021).

Uma década depois, a casa dos Al-Thani fundou a *Qatar Investment Authority* e suas diversas subsidiárias visando o fortalecimento da economia catari através da diversificação de classes de ativos (BAHGAT, 2008). Aqui, destaca-se a subsidiária *Qatar Sports Investment* uma vez que é um fundo de investimentos bancado pelo governo catari que realiza aplicações em atividades ligadas aos setores esportivo, de lazer e de entretenimento. Além disso, é a proprietária de times europeus de futebol como o *Paris Saint-Germain Football Club*; além de investir no time bávaro *Futball-Club Bayern München*. Ainda, ressalta-se o protagonismo catari em eventos esportivos como o Mundial de Clubes FIFA de 2021 e a Copa do Mundo de 2022.

Sendo assim, o problema de pesquisa é formulado na pergunta: de que forma a educação e o futebol estão sendo utilizadas pelo Catar como ferramentas de *soft power* para reformular sua *nation branding*?. Em função disso, o **objetivo geral** do presente trabalho é explicar a influência da educação e do futebol como ferramentas de *soft power* na reformulação da *nation branding* catari perante a sociedade internacional. A fim de atingir tal compreensão, são criados objetivos específicos como: descrever os conceitos pontos de *soft power* e de *nation branding*; resgatar parte da história do Catar; identificar a construção da reputação catari perante o sistema internacional até meados dos anos 2000, introduzindo os acontecimentos que acabaram por torná-la negativa perante os demais países do globo; descrever as iniciativas cataris tanto no campo da educação quanto do futebol para que seja possível a compreensão da influência das mesmas no processo de reformulação da *nation branding* do Catar; e, por fim, compreender a influência das iniciativas cataris nos âmbitos da educação e do futebol como ferramentas de *soft power* para que essa reformulação da marca “Catar” ocorresse.

A justificativa acadêmica para este projeto é que boa parte dos trabalhos acadêmicos encontrados que abordam o Catar, optam por focar na sua relação com seus vizinhos e Estados-membros do Conselho de Cooperação do Golfo ou objetivam compreender sua política externa nas últimas décadas. Apesar da considerável quantidade de pesquisas envolvendo o polêmico emirado, não foi encontrado algum trabalho que una a educação e o esporte como sendo estratégias de *soft power* utilizadas pela casa dos Al-Thani para reformular sua *nation branding*. Tendo em vista a perceptível crise entre os países do Golfo no século XIX e suas implicações regionais e globais para o Estado do Catar e sua influência no sistema internacional, é importante que existam mais pesquisas sobre a utilização destas formas de estratégia pelo governo catari, principalmente por causa de sua ascensão ao longo das últimas décadas. Em especial, os que visam os desdobramentos que as ações tomadas

nestes âmbitos no sistema internacional, resultando em uma nova reputação grandiosa que acaba por ofuscar as velhas e explícitas questões de violações de direitos humanos e polêmicos financiamentos de grupos como o Hezbollah e o Hamas (ABU SULAIB, 2017). A partir desse breve contexto histórico e acerca do desenvolvimento da influência de poder catari através de sua imagem internacional, deu-se a motivação para o estudo acerca do tema apresentado.

O tema de pesquisa escolhido foi a reformulação da marca-país “Catar” no cenário internacional a partir de sua projeção no campo educacional e futebolístico através do *soft power*. A motivação para a escolha desse tema de pesquisa se deu a partir da compreensão e percepção de que, nas últimas décadas, o emirado catari realizou uma série de aplicações econômicas em setores como educação, mídias, infraestrutura, esportes e ajudas financeiras para países vizinhos. Investimentos estes que contribuíram para a construção do novo retrato de sua *nation branding* e ajudam na manutenção de sua projeção de poder.

Para compreender melhor o que motivou essa guinada do Estado do Catar, é necessário estudar sua história desde a época na qual o Império Otomano dominava a Península Arábica, passando pela era de dominância do Império Britânico na região até sua independência. Essa análise histórica é de suma importância uma vez que as atuais e complexas políticas do Golfo Pérsico estão entrelaçadas com dinâmicas que tem em sua base a presença de um desenvolvimento histórico cujas memórias carregam cicatrizes de profundas mudanças sócio-culturais e econômicas sofridas pela região, com enfoque especial durante as duas últimas décadas que antecederam os anos 2000 (KAMRAVA, 2020).

Assim, este trabalho busca analisar o papel do esporte e da educação como ferramentas estratégicas de *soft power* cataris para a recomposição de sua abalada *nation branding* perante à comunidade internacional uma vez que as conhecidas violações de direitos humanos e a notória fama de ser um emirado conservador vieram por manchar a reputação do pequeno Estado e nublar os planos de se tornar uma potência no mundo dos esportes. Deste modo, serão utilizados os últimos 26 anos de governo da casa dos Al-Thani, com enfoque na atuação do antigo Emir *Sheikh* Hamad bin Khalifa Al-Thani que renunciou ao trono para que seu quarto filho, o atual Emir *Sheikh* Tamim bin Hamad bin Khalifa Al-Thani, assumisse seu lugar (KAMRAVA, 2020).

O antigo Emir é conhecido por ser o líder catari que deu início à proposta de renovação da imagem do Estado do Catar para um país moderno, além de assumir uma posição elevada tanto no mundo árabe quanto no cenário internacional com a ampla recomposição econômica e cultural (QATAR, 2020). Por fim, este projeto tem como objeto

explicar a influência das iniciativas cataris no campo da educação e do esporte, com ênfase no futebol, como ferramentas de *soft power* na *nation branding* a partir da análise do caso catari no século XXI.

Sob uma perspectiva interpretativista, foi realizado um estudo de caráter exploratório a partir de métodos qualitativos visto que o objetivo geral é explicar as estratégias de *soft power* utilizadas pelo Catar, no século XXI, para a projeção de sua nova imagem internacional, explicando a influência da criação de novas instituições ligadas ao governo catari na educação e no esporte. Então, espera-se que a partir dessa vertente qualitativa seja possível a compreensão da reformulação da imagem do emirado perante a sociedade internacional se utilizando destas iniciativas em dois campos diferentes como ferramentas estratégicas.

No que diz respeito à elaboração deste trabalho, será utilizado o modelo de pesquisa exploratório interpretativo. A escolha por esse tipo de pesquisa se deu com base no objetivo geral do presente projeto para que seja possível um maior entendimento sobre os investimentos do país para se tornar referência no que tange sediar eventos esportivos de alto nível, além da compreensão do papel desempenhado pela *Education City* e pela *Qatar Foundation* na parte da educação e de seu impacto na projeção da imagem internacional através da lente teórica da Teoria da Interdependência Complexa e do *soft power*.

A pesquisa que conduzirá os fenômenos abordados pelo presente trabalho terá caráter bibliográfico, já que serão utilizadas as mais diversas categorias de trabalhos acadêmicos, além de publicações em projetos monográficos, teses de mestrado e livros. Para isto, serão utilizadas bibliografias especializadas em *soft power*, *nation branding*, história do Catar e da região do Golfo e iniciativas cataris na educação e no esporte, em especial o futebol. Como pilar para o estudo, a aplicação de uma análise com base nos conceitos apresentados ocorrerá de forma a construir uma narrativa do cenário em questão até chegar na reformulação da *nation branding* catari através da educação e do futebol como ferramentas de *soft power*.

Esse trabalho vai ao encontro com os direitos humanos e não visa defender ou incitar nenhuma forma discriminatória em sua extensão. O presente estudo não apresenta problema ético específico, bem como não existe algum potencial conflito de interesse entre a autora como pesquisadora e seu objetivo de pesquisa uma vez que não há envolvimento pessoal através de vínculos afetivos ou financiamento de pesquisa e outras instituições. Reitera-se a importância dos valores morais presentes nesta pesquisa.

Portanto, para que este trabalho seja possível, é necessário um capítulo que aborde brevemente os conceitos de *soft power* e *nation branding*, em especial, suas considerações sobre a projeção de poder dos Estados, os tipos de poder existentes no campo das relações



internacionais apresentando suas premissas e aplicações que serão utilizadas posteriormente para a análise do objeto de estudo. Desta forma, serão analisados, por meio das estratégias de projeção de poder, do *soft power* e da *nation branding*, fatores como investimentos estrangeiros, acordos internacionais e projetos governamentais que corroboram para que haja uma ascensão na projeção de poder do Catar no cenário internacional.

Logo após, será apresentado um capítulo destinado a descrever a história e a imagem catari ao longo dos anos, transpassando brevemente pela época do Império Otomano e o Império Britânico para conseguir explicar a base de formação desse país e dar um panorama de alguns fatos que podem contribuir para uma melhor compreensão do porquê a pequena península não faz parte dos Emirados Árabes Unidos, apesar de ser um emirado. Também será abordada a economia catari ao longo dos anos, ilustrando a força dos sistemas político-econômicos da península em questão. Serão apresentadas questões referentes à exploração de petróleo, gás natural e violações de direitos humanos, além de seu papel tanto dentro do Conselho do Golfo quanto no guarda-chuva de poder e influência dos Estados Unidos da América e sendo um dos países que sustentam a faixa de Gaza. Ademais, serão apresentados casos de violações de direitos humanos envolvendo trabalho escravo que vieram a afetar negativamente a imagem externa deste emirado.

Na parte relacionada aos esportes, será apresentada uma descrição do *Qatar Sports Investment* - um fundo de investimentos bancado pelo governo catari que realiza aplicações em atividades ligadas aos setores esportivo, de lazer e de entretenimento -; seus investimentos em times europeus como *Málaga Club de Fútbol*, *Paris Saint-Germain Football Club* - PSG -; e *Futball-Club Bayern München* - Bayern de Munique -; e eventos esportivos como o Mundial de Clubes FIFA de 2020 e a Copa do Mundo de 2022. Além de descrever o papel da *Qatar Airways*, companhia aérea catari, no que tange ao *soft power* e *nation branding* já que é uma das patrocinadoras de diversos eventos esportivos e times ao redor do mundo.

Logo em seguida, serão descritas as iniciativas educacionais do pequeno emirado com a criação da *Qatar Foundation* e de seu Hub Universitário com a *Qatar Academy* e a *Education City*. Isto posto, serão analisados os papéis das iniciativas no campo da educação e do esporte, em especial do futebol, utilizados pela casa dos Al-Thani desde 1995 e como essas ações foram utilizadas estratégias para a projeção de sua imagem no cenário internacional.

## 2 SOFT POWER E NATION BRANDING NAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Este capítulo abordará conceitos de extrema relevância para a melhor compreensão do trabalho em questão. Com isso, serão abordados os conceitos-chave de *soft power* e *Nation Branding* uma vez que ambos se referem a influência de um países na arena global e a imagem que os *stakeholders* internacionais possuem do país.

### 2.1 *Soft Power*

Apesar de o elemento central da análise sob a ótica do realismo ser o poder, isso não significa que haja um consenso sobre seu conceito e o fato de diversas definições de poder coexistirem no campo das relações internacionais (NOGUEIRA; MESSARI, 2005). Ao longo dos anos, vários analistas e estudiosos se dedicaram a encontrar uma fórmula que permitisse a quantificação do poder no que tange às relações internacionais (NYE, 2012). Ray Cline, alto funcionário da CIA, até chegou a criar em 1977 uma fórmula que ele usava para avaliar o poder, sendo ela “Poder Percebido = (População + Território + Economia + Militares) x (Estratégia + Vontade)”. Entretanto, essa fórmula não era precisa uma vez que foi através dela que Cline concluiu que a URSS era duas vezes mais poderosa que os EUA, sendo que poucos anos depois a União Soviética veio a colapsar e teve seu fim (NYE, 2012).

Stefano Guzzini (1993) já afirmava que “a dependência de poder em teoria significa que não há um único conceito de poder aplicável a todo tipo de explicação”. E, com isso, pode-se compreender que tentativas de criar apenas um índice para medição de poder está fadado ao fracasso uma vez que o poder depende de diversos fatores que variam em diferentes contextos, não sendo imutáveis. Em seu livro “O Futuro do Poder”, Joseph Nye (2012) discorre sobre as questões levantadas quando formuladores de políticas relacionam poder com a produção de resultados baseados nos recursos que o Estado possui. Em especial, sobre o paradoxo que essa definição traz, já que nem sempre aquelas instituições tidas como mais poderosas conseguem os resultados que almejam.

Entretanto, isso não quer dizer que os recursos não possuem relevância, mas sim que dependem de uma variável crucial: a conversão do poder. E saber converter seus recursos disponíveis nos resultados desejados requer que o Estado tenha um bom planejamento estratégico com um líder com discernimento que saiba compreender os contextos globais para entender qual recurso é o mais adequado para determinado contexto no que Nye chama de *smart power* (NYE, 2012).

No realismo, os Estados, na condição de autoridade governamental internacional mais alta dentro da política mundial, devem confiar em seus dispositivos objetivando a preservação

de sua independência e o uso da força é tido como a medida final (NYE, 2012). O cenário internacional é tratado como Estados soberanos que utilizam da força militar como principal instrumento para preservação de sua segurança e isso explicaria o porquê das guerras serem uma constante no decorrer dos últimos séculos (NYE, 2012).

Nye (2012) afirma que apesar dos realistas estarem corretos quanto ao argumento de que a política global é a política do poder, alguns limitam suas concepções e formas de poder ao invés de levar em conta toda a visão dos recursos de poder. Aqui cabe destacar três aspectos de poder tidos por muitos estudiosos como “faces públicas, ocultas e invisíveis do poder”, sendo elas: comando da mudança; controle das agendas; e estabelecimento das preferências (NYE, 2012).

#### Quadro 1 - Três aspectos do poder relacional

**PRIMEIRA FACE:** “A” usa ameaças ou recompensas para mudar o comportamento de “B” contra as preferências e estratégias iniciais deste. “B” sabe disso e sendo o efeito do poder de “A”.

**SEGUNDA FACE:** “A” controla a agenda das ações de uma maneira que limita as escolhas de estratégias de “B”. “B” pode ou não saber disso e estar consciente do poder de “A”.

**TERCEIRA FACE:** “A” ajuda a criar e moldar as crenças, percepções e preferências básicas de “B”. É improvável que “B” tenha consciência disso ou entenda o efeito do poder de “A”.

Fonte: NYE, 2012.

A primeira face de poder se baseia na capacidade de conseguir mudar as preferências e estratégias iniciais dos outros através da coerção<sup>1</sup>, fazendo com que eles hajam contrários a sua percepção inicial e ambos os envolvidos percebem isso acontecendo. Na maioria das ocasiões, o *hard power* transita nessa face de poder já que, em suma, baseia-se em ameaçar ou induzir “B” a fazer o que “A” deseja, mesmo que isso seja contra seus planos iniciais (NYE, 2004).

Quanto a segunda face de poder, Joseph Nye (2012, p.34) comenta que:

“É a aquiescência do alvo à legitimidade da agenda que torna essa face do poder cooptativa e em parte constitutiva de poder brando - a capacidade de conseguir o que você quer pelos meios cooperativos de ajustar a agenda, persuadindo e suscitando uma atração positiva.”

<sup>1</sup> Aqui também estão incluídas medidas econômicas como sanções e bonificações (NYE, 2012).

Com isso, Nye (2012) afirma que essa segunda face é voltada para o ajuste e a regulação da agenda, concentrando-se em manter determinadas questões “fora” das discussões e negociações entre os Estados no sistema internacional. Atores que possuam mais poder podem realizar essa estratégia com atores com menos poder ou garantindo que eles não tenham lugar em espaços de discussão ou fazendo com que apenas consigam participar efetivamente após as regras já terem sido estabelecidas pelas nações mais poderosas (NYE, 2012).

Para Steven Lukes (2005), a terceira face de poder é destacada por dois pontos que contribuem para delinear as preferências básicas dos demais atores: as ideias e as crenças. Com elas, é possível moldar a estrutura das preferências iniciais através de um ator invisível e, com isso, conseguir que outros atores almejem os mesmos resultados que “A” sem alguma outra ação ser necessária para anular o comportamento e as estratégias iniciais (LUKES, 2006). Entretanto, o teórico político e social britânico traz a questão do voluntarismo uma vez que, segundo ele, há dificuldades na identificação do que forma voluntariamente as preferências.

Na maioria das vezes, é nessa terceira face de poder que o *soft power* transita e a visão de Nye sobre esse tipo de poder é semelhante a essa face. Mas é no ponto do voluntarismo que está a diferença de visão de Nye para Lukes uma vez que o cientista político estadunidense incluiu questões como dimensões voluntaristas de ajustes de agenda - da segunda face - e de preferência e estratégias iniciais - da terceira face - através da atração e persuasão (NYE, 2012). Isso ocorreu porque, ao formular o conceito de *soft power*, Joseph Nye (2012) estava mais focado nas ações dos atores.

A primeira face de poder, que Nye (2012) chama de poder de comando, é mais visível e fácil de ser percebido do que o poder cooptativo<sup>2</sup> das outras duas faces que é algo mais sutil e não tão perceptível. Ainda, o autor afirma que apesar de os formuladores de políticas muitas vezes se concentrarem no poder de comando duro - ignorando o *soft power* oriundo da moldagem de preferências básicas -, o poder cooptativo contribui para que os atores economizem com recompensas uma vez que esse tipo de poder não se utiliza delas. Além do fato de que focar apenas na primeira face de poder pode induzir ao erro os formuladores de políticas no momento de decidir como realizar a promoção de seus objetivos (NYE, 2012).

---

<sup>2</sup> Este termo se refere à habilidade de moldar o pensamento, as preferências e estratégias dos outros atores para que estes ajam da forma desejada (NYE, 1990).

É possível perceber o *hard power* como a demonstração usual do “poder” realista, compreendendo desde embargos econômicos e incentivos tributários até guerras (MAIER, 2016). Ressalta-se isso uma vez que os recursos empregados por esse tipo de comportamento de poder são os mesmos utilizados por autores realistas como, por exemplo, a população, o território, a quantidade de capital, as forças armadas (MAIER, 2016). Alguns destes pontos foram utilizados por Ray Cline em sua “fórmula” para mensurar o poder, como já citado anteriormente no início deste subcapítulo. Nye qualifica tais recursos como “tangíveis”, afirmando o poder duro como “tangível”.

Nota-se que Nye utiliza tanto a segunda como a terceira face de poder para estruturar o conceito que é conhecido como *soft power* e o define como:

“É a habilidade de conseguir aquilo que se quer por meio da atração, da persuasão e do convencimento; assim, podendo influenciar o comportamento de outros atores [...]. É simplesmente uma forma de poder, uma forma de conseguir os resultados desejados.” (NYE, 2012, p.12).

De acordo com o autor: “Este surge da atração pela cultura, pelos ideais políticos e políticas de um país. Quando as políticas são vistas como legítimas pelos olhos dos outros, nosso *soft power* está fortalecido” (NYE, 2004, pág. 10). Ainda assim, não apenas Estados possuem *soft power*; como também corporações, instituições, ONG’s e até mesmo redes de terrorismo transnacional fazem uso desta forma de poder (NYE, 2012).

Porém, diferente do *hard power*, na maioria das vezes o *soft power* tarda a ter resultados e não é completamente controlável pelos governantes; pois, a cultura e os valores estão embutidos nas sociedades civis. Além do fato de que alguns exercícios de poder podem refletir o que Nye (2012, p.36-37) denomina de “decisões intencionais de atores particulares” ao passo que outros exercícios podem ser frutos de consequências e de forças sociais maiores. Isso ocorre porque as preferências básicas dos atores são moldadas por uma série de escolhas limitadas que são consequência das diferentes predileções de outros atores visíveis e invisíveis (NYE, 2012).

Outro aspecto de extrema relevância desenvolvido dentro desse conceito diz respeito às fontes do *soft power* de um país, sendo elas: cultura, valores políticos e política externa (NYE, 2012). De acordo com Nye (2004), essas três fontes podem ser traduzidas no “comportamento da atração” podendo influenciar em resultados desejados. Enquanto o *hard power* possui fatores considerados tangíveis - força militar e dinheiro -, o *soft power* tem sua base atrelada a fatores tidos como intangíveis - como os já citados anteriormente. Além da legitimidade percebida das políticas, valores, instituições e ideias (NYE, 2012).

A cultura, em especial, pode ser um recurso de poder de grande relevância já que culturas diferentes possuem interações diferentes e é necessário compreender esse padrão de comportamentos sociais que cada cultura possui para, assim, entender como ocorre a transmissão de conhecimentos e de valores (NYE, 2012). Além de perceber se há alguma terceira parte que ajuda na intermediação cultural para que algumas estratégias sejam percebidas como mais atrativas pelo público-alvo daquela ação. Entretanto, é relevante comentar que existem outros recursos capazes de gerar *soft power*, além dos já citados até aqui, sendo eles os recursos econômicos que podem ser utilizados tanto para atração quanto coação e os recursos militares que, às vezes, podem contribuir como fonte de atração e cooperação transnacional quando fortes (NYE, 2012).

Todavia, é necessário destacar que alguns fatores intangíveis como legitimidade, patriotismo e moral tem grande influência em aspectos tangíveis - força militar do *hard power* - e que as ameaças de uso da força, apesar de serem intangíveis, também integram o *hard power* (NYE, 2012). É de suma importância ter em mente que os resultados obtidos pelos recursos de poder vão depender de como eles são utilizados e em qual contexto estão inseridos uma vez que recursos que constantemente são utilizados no *hard power* podem também gerar como resultados comportamentos típicos de *soft power* (NYE, 2012). Um exemplo disso são os recursos de poder utilizados na primeira face de poder que, posteriormente, podem gerar comportamento de *soft power* e meios utilizados nas segunda e terceira faces de poder que são capazes de criar recursos de *hard power* no formato de ajuda econômica ou aliança militar (NYE, 2012).

Um dos fatores que contribui para a determinação de em qual tipo de poder aquele resultado vai se encaixar é a percepção de quem observa a situação “como um todo” visto que são eles que vão julgar os recursos utilizados e os resultados obtidos dentro de determinado contexto (NYE, 2012). E, a partir dessa percepção do observador<sup>3</sup>, é que será possível perceber se os recursos e os resultados geraram um comportamento favorável ou não. Mais uma vez, isso vai depender da habilidade de conversão de recursos em resultados comportamentais e no contexto no qual essa conversão ocorreu (NYE, 2012).

Tratando-se de *soft power*, não são apenas os Estados que o utilizam: ONGs, instituições, corporações e redes terroristas transnacionais também o fazem. Até mesmo

---

<sup>3</sup> Segundo Nye (2012), no *soft power* tanto os alvos das estratégias quanto os agentes que a executam possuem o mesmo nível de relevância uma vez que, para obter resultados positivos, é necessário que ambas as partes trabalhem em conjunto, mesmo que uma delas não tenha conhecimento sobre isso.

celebridades<sup>4</sup> estão incluídas quando o assunto é esse, já que elas têm um importante papel a desempenhar contribuindo para tornar as ideias aceitáveis (NYE, 2012) e alguns exemplos são as que se tornam Embaixadores da Boa Vontade<sup>5</sup> como a atriz britânica Emma Watson na ONU Mulheres ou Enviados Especiais como o grupo de k-pop 방탄소년단, também conhecidos como BTS, que é Enviado Especial Para Gerações Futuras e Cultura<sup>6</sup> da Coreia do Sul para representar a diplomacia de seu país em determinados eventos oficiais internacionais e já discursaram três vezes durante a Assembleia Geral da ONU (COREIA DO SUL, 2021). Ao desempenhar esses papéis, as celebridades estão contribuindo para o aumento da divulgação das causas das organizações nas quais são Embaixadoras ou Enviados Especiais e, ao mesmo tempo, aprimoram a *nation branding* de seu país de origem.

Com isso, percebe-se que incorporar o *soft power* em uma estratégia de governo é uma tarefa difícil porque a obtenção de resultados positivos está no controle do alvo daquela ação e os instrumentos utilizados não estão totalmente sob o controle dos governos já que depende da credibilidade do instrumento usado (NYE, 2012). E se, porventura, uma das ferramentas for compreendida como sendo propaganda ou os governos serem percebidos como manipuladores, a credibilidade é perdida e, muitas das vezes, demora-se para conseguir reconquistá-la. O *soft power* não precisa necessariamente ser um jogo de soma zero<sup>7</sup> e o sucesso das estratégias utilizadas vai depender da eficácia da conversão de poder, da capacidade de atração, do contexto em que foi aplicada, da criação de credibilidade e da confiança (NYE, 2012).

## 2.2 Nation Branding

Apesar do crescente interesse nessa área nas últimas duas décadas, a disseminação de conhecimento acerca do termo *nation branding* ainda encontra resistência e ele é pouco explorado no campo das relações internacionais. Diante dessa necessidade de integrar as diversas dimensões da identidade nacional a esse termo, um dos mais conhecidos estudiosos

---

<sup>4</sup> O substantivo feminino “celebridade” é definido como: 1 Qualidade do que é célebre; fama, glória, renome. 2 Pessoa célebre; figura, vulto. 3 Notoriedade, reconhecimento, reputação (MICHAELIS, 2021). De acordo com essa definição, nesse termo inclui-se artistas e esportistas no geral, além de personalidades conhecidas através de redes sociais.

<sup>5</sup> O Embaixador da Boa Vontade é um título atribuído a uma pessoa que defende uma causa específica ou questão global com base em sua notabilidade, como uma figura pública, advogado ou um especialista autorizado e sua função principal é promover ideias ou posições de determinada entidade para o público em geral (FASULO, 2015; tradução nossa). Os indivíduos que assim são nomeados não necessitam ter carreira diplomática ou formação na área, podendo ser de qualquer ramo como, por exemplo, um cantor ou um jogador de futebol.

<sup>6</sup> Um Enviado Especial Para Gerações Futuras e Cultura de um país é o responsável por o representar em uma das instituições da ONU e propagar sua cultura para o público em geral, em especial os mais jovens com o intuito de passar uma mensagem de esperança para o futuro (SIEDSCHLAG, 2021).

<sup>7</sup> No jogo de soma zero, o fato de um Estado conquistar seu objetivo - e ganhar o jogo - implica necessariamente que a outra parte fracassou e, conseqüentemente, perdeu o jogo (NYE, 2012).

da temática reformulou o conceito, transformando-o em “identidade competitiva” e o descreveu como sendo um novo modelo para melhorar a competitividade nacional utilizando tanto a diplomacia pública quanto o gerenciamento de marca do país (ANHOLT, 2006).

Em um mundo cada vez mais globalizado com diversas formas de comunicação, disseminação de informações e campanhas de imagem, são poucos os aspectos que não foram transformados em marca para serem comercializados de alguma forma (EGGELING, 2020). Isso ocorre ao redor do globo e possui participação de diversos tipos de atores tentando apresentar seus produtos ou a si mesmos e conseguirem o maior alcance possível. O circuito de *branding* global atrai países novos, emergentes e pouco conhecidos com a promessa de conseguirem deixar a marca de seu país no mapa (EGGELING, 2020).

Em especial, os países que sofrem com problemas de imagem internacional acarretados por questões internas dos cenários político e socioeconômico e de estereótipos criados a partir de visões pré-definidas que não compreendem de fato um país e toda uma cultura diferentes (FAN, 2008). Isso só demonstra que, apesar da globalização e do avanço da tecnologia, ainda existem barreiras a serem quebradas no que tange ao olhar despido de preconceitos para um povo, uma cultura e um país e tentar compreendê-los pelo ponto de vista de quem o habita. Essa falta de compreensão prejudica a *nation branding* dos Estados, deixando-a fraca ou até mesmo com percepções negativas (FAN, 2008). Com isso, governos ao redor do mundo perceberam e reconheceram a necessidade crescente de divulgar a sua visão de si mesmo para a audiência global em uma estratégia que vai além da propaganda, sendo um planejamento construído com o objetivo de, com sutileza, sensibilizar os povos de outros Estados (PILON, 2005).

Para alguns, o reposicionamento do país através da marca pode resultar em maior vantagem competitiva sobre outros países, além de acarretar em benefícios para o turismo e atração de investimento externo (GILMORE, 2002). Para outros, refere-se a uma estratégia consistente e abrangente de *nation branding* que estipula uma visão estratégica mais realista, competitiva e convincente para o Estado. Assim, assegurando que a visão em questão seja apoiada, reforçada e enriquecida por cada decisão de comunicação posta em prática entre o país e os demais atores no sistema internacional (ANHOLT, 1998).

Em sua pesquisa intitulada *Soft power: Power of attraction or confusion?*, Ying Fan (2008, p. 17, tradução nossa) resume o termo como:

“Em suma, *nation branding* diz respeito à aplicação de técnicas de comunicação de marca e marketing para reformular a opinião pública internacional acerca de um país. *Nation branding* é, na realidade, um processo de comunicação intercultural que



muito se assemelha ao processo de publicidade: conscientização - atração - preferência.”<sup>8</sup>

Compreende-se que o *nation branding* tem como principal objetivo construir, gerir e melhorar a imagem de um determinado país através do uso de técnicas de *branding*<sup>9</sup> e marketing, objetivando os tornarem mais atrativos e competitivos a nível internacional com a promoção internacional de uma imagem positiva (OLIVEIRA, 2017). Pode ser considerada uma área que lida com os esforços dos Estados para se comunicarem com pessoas de outros países e seu principal foco é na marca política dos países, considerando que é sobre como uma nação consegue, como um todo, remodelar as opiniões internacionais acerca de si mesma para melhorar sua reputação externa (FAN, 2008).

Na obra *Diplomacy in a Globalizing World: Theories and Practices*, Pauline Kerr e Geoffrey Wiseman (2013, tradução nossa), definem *nation branding* como sendo “a aplicação de técnicas e conceitos corporativos do marketing em Estados, com o intuito de reforçar a sua reputação nas relações internacionais”. Já Evan H. Potter (2009), professor adjunto na Universidade de Ottawa, coloca *nation branding* como uma forma de *soft power* nacional uma vez que todos os esforços, em qualquer nível, de um governo para apoiar, direta ou indiretamente, a marca da nação se tornam diplomacia pública.

Ressalta-se que um país pode ter sua *nation brand* sem, necessariamente, ter uma *nation branding* uma vez que a primeira consiste na marca do Estado, ou seja, sua imagem como um todo perante a comunidade internacional; e a segunda são as estratégias de *branding* utilizadas para melhorar a *nation brand* de determinado país (OLIVEIRA, 2017). Com isso, as estratégias criadas para melhorar a marca de um país vão para além das utilizadas em um produto ou serviço no sentido comercial uma vez que se utiliza de elementos da identidade nacional como, por exemplo, território, tradições, história e questões socioculturais e políticas (OLIVEIRA, 2017). Anholt (FAN, 2018; 1998, p. 17, tradução nossa) define *nation branding* como sendo uma:

“*national brand strategy* abrangente e coerente que determina uma visão estratégica mais realista, mais competitiva e mais atraente do Estado, assegurando que esta

---

<sup>8</sup> Traduzido do trecho original: “In essence, nation branding concerns the application of branding and marketing communications techniques to reshape the international opinion of a country. Nation branding is in fact a cross-cultural communication process which very much resembles the advertising process: awareness –attraction– preference.” (FAN, 2008, P.17)

<sup>9</sup> *Branding* pode ser compreendida como sendo uma prática que acrescenta uma dimensão emocional aos produtos e serviços comercializados ao associá-los a valores e atitudes que gerem um sentimento de identificação por parte do público-alvo (HAM, 2001). Também pode ser entendida como “o processo de conceção, planeamento e comunicação do nome e da identidade de determinado produto, serviço, organização, território ou indivíduo, com o fim de construir ou gerir a sua reputação” (ANHOLT, 2007).

visão é sustentada, reforçada e enriquecida por todos os atos de comunicação entre o Estado e o resto do mundo.”<sup>10</sup>

Os recursos a serem estudados e aplicados nessas estratégias são mais ricos e profundos do que os são normalmente empregados em marcas comerciais tangíveis. Além de serem peças chave para a criação do *brand equity* que é, basicamente, o valor agregado atribuído a bens e serviços (KOTLER, 2013). Mas, no caso do presente trabalho, é designado aos Estados. De acordo com Phillip Kotler (2013), esse valor agregado se reflete no modo como o público-alvo pensa, sente e age em relação à marca. Entretanto, destaca-se que, para ser possível aumentar progressivamente a imagem do país, é necessária a produção de um fluxo consistente, coordenado e ininterrupto de ideias e políticas relevantes, úteis e perceptíveis a nível internacional (ANHOLT, 2007).

Muitos países têm praticado estratégias de *nation branding* durante anos como, por exemplo, o Japão com o *Cool Japan*<sup>11</sup>; a Coreia do Sul com a *Hallyu Wave*<sup>12</sup> e a China com o *Made In China*<sup>13</sup> (PAMMENT, 2013). Isso surge da tentativa de criar relações entre diferentes atores para além de seu próprio país, abrangendo os setores público e privado e contribuindo com o nacionalismo. E estendem a participação para projetos multilaterais. Além disso, utilizando-se de algumas abordagens como a ênfase de características distintas para aumentar o valor simbólico dos produtos (PAMMENT, 2013).

Desse modo, levando a algo conhecido como Efeito País de Origem que consiste, basicamente, num efeito psicológico que descreve como as atitudes, percepções e decisões de compra dos consumidores são influenciadas pelo país de origem dos produtos. Isso pode se referir ao local onde a marca do produto tem sua matriz, onde ocorrem as etapas de design ou fabricação ou demais formas de criar valor que estejam alinhadas ao país (JOHNSON; TIAN; LEE, 2016). Esse efeito pode influenciar, tanto positiva quanto negativamente, as percepções do consumidor em relação ao produto (DEKHILI; ACHABOU, 2015).

---

<sup>10</sup> Tradução do trecho original: “it refers to a consistent and all-embracing national brand strategy which determines the most realistic, most competitive and most compelling strategic vision for the country, and ensures that this vision is supported, reinforced, and enriched by every act of communication between the country and the rest of the world” (FAN, 2018; ANHOTL, 1998, p. 17).

<sup>11</sup> É o termo utilizado para se referir aos aspectos da cultura japonesa que pessoas não-japonesas tem a percepção de que são particularidades “legais”. A iniciativa *Cool Japan* pode ser considerada como uma forma de *soft power* japonês, além de fazer parte da estratégia da marca “Japão” visando atrair cada vez mais pessoas para conseguir uma progressiva disseminação da cultura japonesa pelo mundo (CAO, 2020).

<sup>12</sup>A nomenclatura *Hallyu Wave* foi utilizada pela primeira vez em 1992 quando a Coreia do Sul e a China firmaram relações diplomáticas e é empregue para descrever a popularidade da cultura sul-coreana, incluindo música kpop e novelas coreanas, os k-dramas (HAUGLAND, 2020).

<sup>13</sup>Antigamente, essa nomenclatura era utilizada para se referir a produtos baratos e de qualidade inferior. Agora seu significado foi alterado uma vez que os produtos feitos em território chinês estão melhorando e sendo atrelada com características mais positivas (LUO, 2021).

Se a estratégia e a campanha de *nation branding* forem bem desenhadas e sua prática bem-sucedida, contribuirá para a criação de uma imagem mais favorável e duradoura entre os países do cenário internacional (FAN, 2008). Assim, reforçando ainda mais seu *soft power*. Os países, em especial os que se encontram em desenvolvimento até podem possuir abundantes fontes de *soft power*, mas eles não têm meios adequados para tornar esse potencial em algo concreto através de recursos financeiros e *know how*<sup>14</sup>. Por isso, transformar um Estado em marca exige o estudo das fontes de *soft power* do país para explorá-las de maneira eficiente visando a promoção da imagem para melhorar a percepção externa acerca do Estado (FAN, 2008).

A *nation branding* tem sido praticada de duas formas, sendo (1) mais próxima do que seria o *place branding*<sup>15</sup> ou marketing de destino com foco comercial específico seja na promoção do turismo ou atração de investimento estrangeiro e (2) outra maneira tendo as dimensões política ou diplomática como foco principal (FAN, 2008). Além disso, é composta por três sub-marcas que estão entrelaçadas e necessitam trabalhar em harmonia para que seja possível promover uma imagem positiva do país, sendo elas: marca política; marca econômica; e marca cultural (FAN, 2008).

Existem índices que, através de critérios próprios, mensuram questões como o *soft power* global e a força da *nation branding*. Em geral, eles são conduzidos por empresas privadas especializadas em coleta e análise de dados que se baseiam em pontos-chave apontados, por pesquisadores renomados, como relevantes nessas áreas para, então, analisar as informações obtidas através de pesquisas e montarem os rankings (BRAND DIRECTORY, 2021). Estes índices serão apresentados e utilizados mais adiante no presente trabalho, quando o objeto de estudo for analisado.

---

<sup>14</sup> O termo *know how* tem origem na língua inglesa e significa “saber fazer” (tradução própria). Segundo a Warren Magazine (2020), “consiste nas capacidades e habilidades que um indivíduo ou uma organização possui para realizar uma tarefa específica”.

<sup>15</sup> O termo *place branding* significa, em tradução literal, marca lugar e seu conceito tem como base a ideia de que cidades, regiões e outras localidades podem se tornar “marcas” com as quais as pessoas criam conexões através de experiências vividas. Ainda, pode ser considerado a soma dos atributos físicos, culturais e sociais de um lugar (KEMP; CHILDERS; WILLIAMS, 2012).

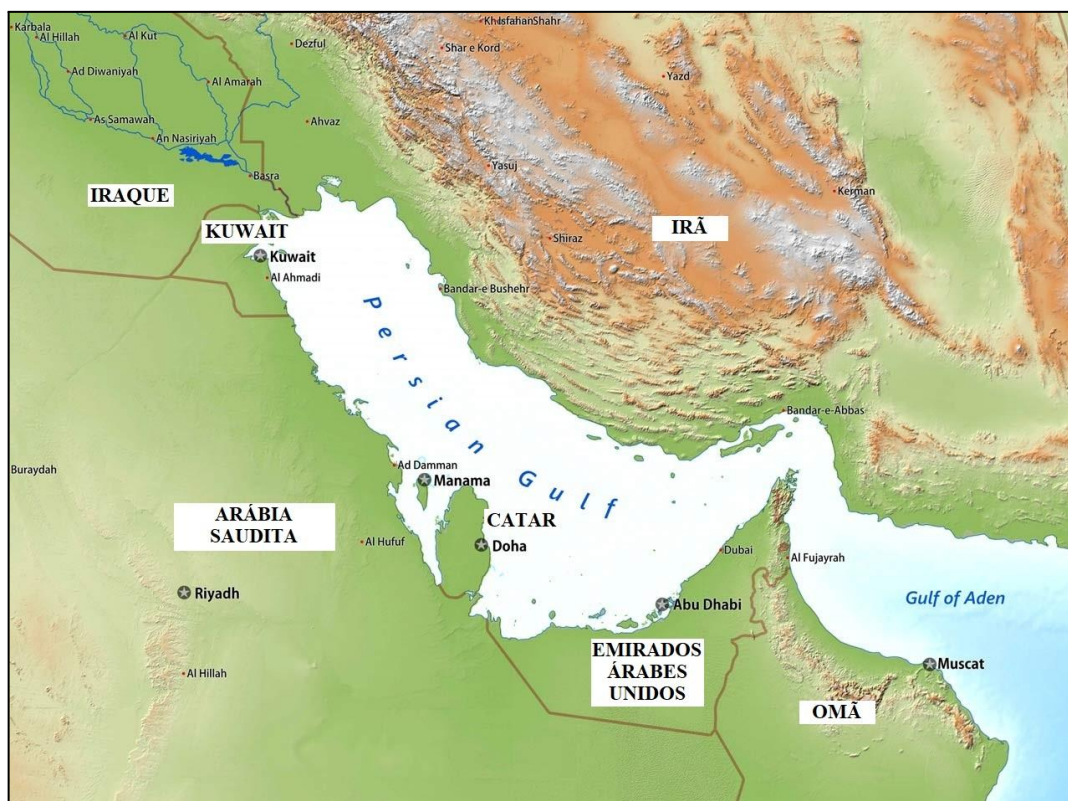
### **3 O CATAR NO MUNDO ATRAVÉS DA CASA AL-THANI**

Esse capítulo será focado na figura catari ao longo dos anos, passando pelos fatores históricos e econômicos do emirado em questão desde o Império Otomano para conseguir explicar a base de formação desse país. Ademais, será apresentado sua relação com os demais países membros do Conselho de Cooperação do Golfo e o bloqueio econômico imposto contra o Catar. Além da abordagem do sistema de leis do país para melhor compreensão de alguns pontos culturais cataris. Também será abordada a economia catari ao longo dos anos, ilustrando a força dos sistemas político-econômicos da península em questão. Por fim, serão apresentadas questões referentes à exploração de petróleo, gás natural e violações de direitos humanos - que vieram a afetar negativamente a imagem externa deste emirado.

#### **3.1 O Catar antes do Emir Hamad bin Khalifa Al-Thani**

Antes de conhecer a história catari, é necessário se informar sobre o panorama atual do Catar para, posteriormente, entender as mudanças que ocorreram ao longo dos séculos para o emirado ser o que é hoje. O Catar é um país independente localizado no Oriente Médio, sendo um Emirado que se projeta para o Golfo Pérsico e faz fronteira, ao sul, com a Arábia Saudita e, marítima, com os Emirados Árabes Unidos, Bahrein e Irã (CATAR, 2021). Tem o árabe como idioma oficial, mas o inglês é amplamente falado entre a população. Por ser um Estado Islâmico, as leis e os costumes cataris seguem a tradição islâmica (CATAR, 2021).

**Figura 1** - Mapa do Golfo Pérsico.



Fonte: FREEWORLD MAPS, 2022. Tradução nossa.

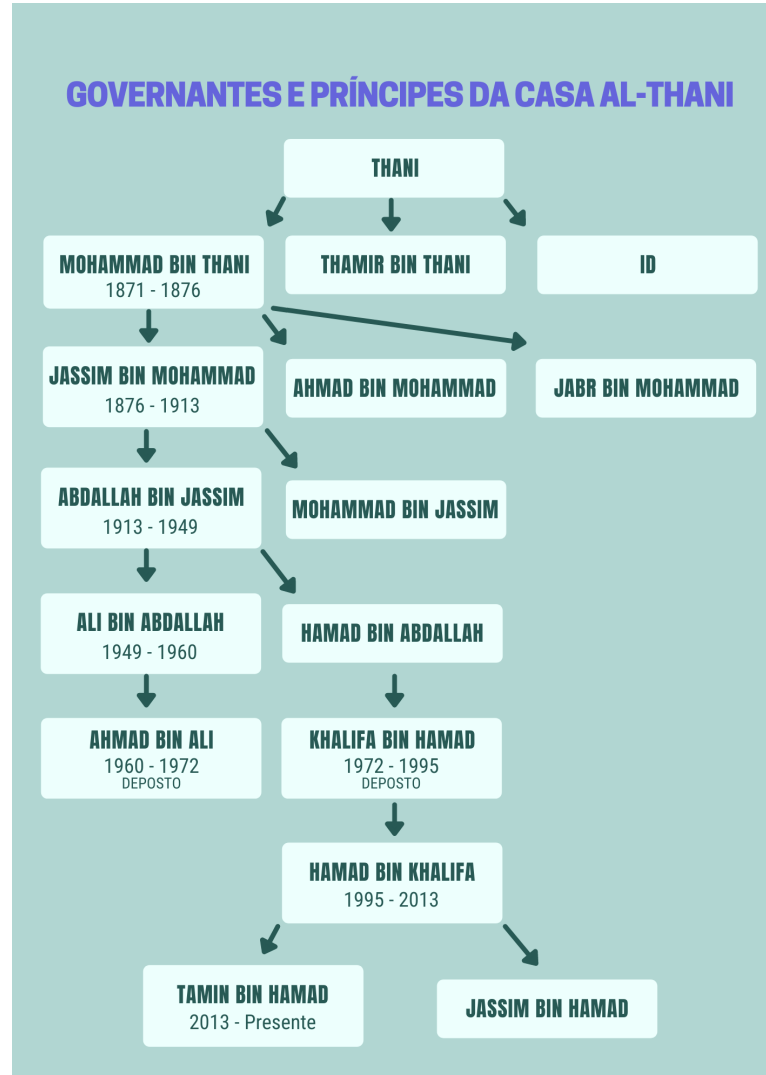
O pequeno emirado tem um território com área de 11 mil km<sup>2</sup> (ANDREATTA, 2020), cerca de duas vezes maior que o Distrito Federal, no Brasil (IBGE, 2020). Além disso, seu PIB tem um valor aproximado de \$147 bilhões de dólares. O emirado possui uma população de 2,5 milhões de habitantes (ANDREATTA, 2020). Desde 1971 o Catar é um país independente e se caracteriza como uma monarquia hereditária governada pelo HH Sheikh Tamim bin Hamad Al-Thani (CATAR, 2021).

Não é possível discorrer sobre a história do país sem abordar os Al-Thani, família que governa o país desde a época do Império Otomano<sup>16</sup> (ANDREATTA, 2020), na qual Thani bin Mohammad foi o primeiro Sheikh a ter realmente algum tipo de poder sobre o território e, alguns anos depois, em 1871, seu filho Mohammad bin Thani recebeu a suserania da parte do território que corresponde à Península do Catar (FROMHERZ, 2012); assim, tornando-se o primeiro governante do Catar. Também foi o *Sheikh* Mohammad que, em meados do século XIX, mudou a cidade-base dos Al-Thani para Doha (CATAR, 2021). Além disso, foi ele que em 1868 assinou um acordo com o governo britânico no qual a Grã-Bretanha reconhecia o Catar como sendo uma entidade política independente. Além disso, os britânicos se

<sup>16</sup> O Império Otomano foi um dos mais longos e extensos já registrados na história uma vez que durou quase 625 anos, iniciando em 1299, na região que atualmente é a Turquia, e tendo seu fim em 1924. Abrangeu regiões do sul e do leste europeu, parte do sudeste asiático, norte do continente africano e o Oriente Médio (BLAKEMORE, 2019).

comprometeram a proteger o território catari de qualquer agressão externa por causa desse acordo (AMIRI DIWAN, 2021).

**Quadro 2** - Organograma com governantes e príncipes da casa Al-Thani.



**Fonte:** FROMHERZ, 2017. Adaptado e traduzido pela autora.

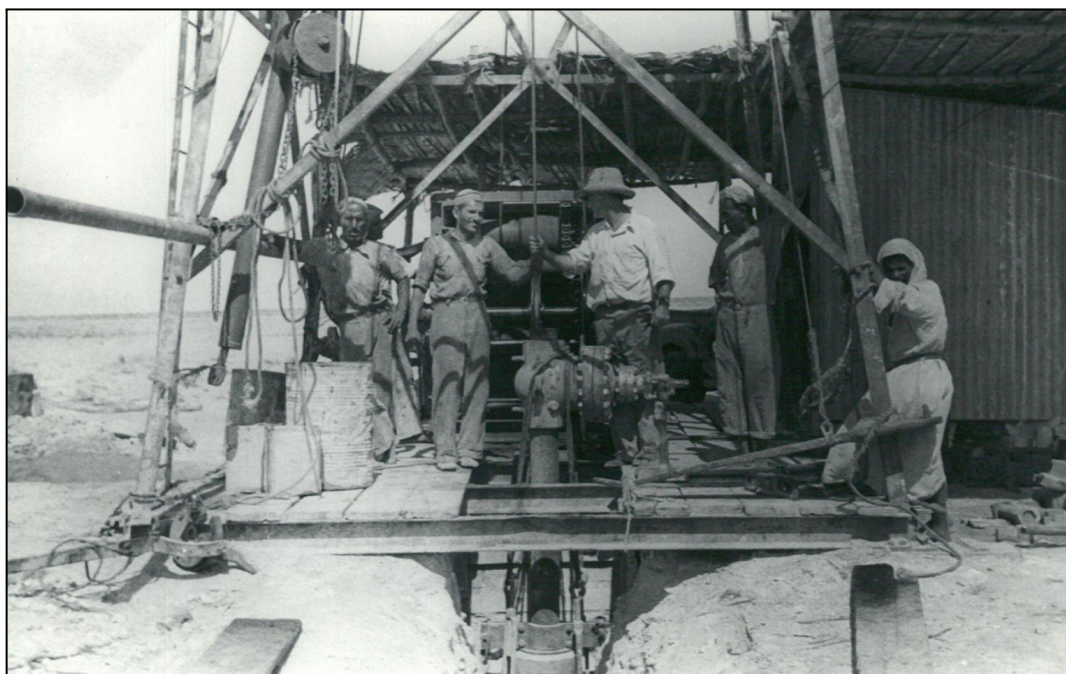
Seu sucessor, o *Sheikh* Jassim, teve um papel importante ao fundar o Estado do Catar e o governou de 1878 até 1913 (CATAR, 2021). Ele nomeou seu filho Governador de Doha, com a intenção de já prepará-lo para, futuramente, assumir seu lugar (AMIRI DIWAN, 2021). Seu filho e sucessor, o *Sheikh* Abdullah, foi o terceiro governante do emirado e teve um governo marcado pela presença britânica em território catari nos anos iniciais de seu comando no Catar, 1913 a 1949, uma vez que o domínio otomano enfraqueceu na região em decorrência da Primeira Guerra Mundial (CATAR, 2021).

Como consequência desse enfraquecimento no território, o Império Otomano e a Grã-Bretanha assinaram, em 1916, a Convenção Anglo-Otomana na qual todos os direitos otomanos sobre o território catari foram renunciados e o protetorado britânico em relação às

terras e ao povo catari se iniciava (CATAR, 2021). Ainda, foi durante o período de governança do *Sheikh* Abdullah que foi assinado juntamente com a Grã-Bretanha, em 1916, o Tratado Anglo-Catari no qual estava previsto que o *Sheikh* Abdullah necessitaria de consentimento prévio do governo britânico para que o Catar tivesse qualquer tipo de relação com outras nações (AMIRI DIWAN, 2021). Esse mesmo tratado garantia que, em troca, o território catari estaria protegido de todas as agressões marítimas e da interferência estrangeira em assuntos internos cataris. Assim, tornando-se o último país do Golfo Pérsico a assiná-lo. O tratado foi renovado por Abdullah em 1935 e teve uma alteração importante: a Grã-Bretanha concordava em também proteger o emirado de possíveis ataques terrestres (AMIRI DIWAN, 2021).

Além disso, foi nesse mesmo ano que foi assinado o primeiro contrato de concessão de petróleo com a Anglo-Persian Company (AMIRI DIWAN, 2021). Ademais, é importante ressaltar outro acontecimento crucial que ocorreu durante o reinado do terceiro Al-Thani a governar o Catar: a perfuração do primeiro poço de petróleo do emirado (CATAR, 2021). Isso ocorreu na cidade de Dukhan; entretanto, apesar da primeira perfuração ter ocorrido em 1939, só foi encontrado petróleo a partir de 1940 (QATARENERGY, 2021).

**Figura 2** - Imagem do primeiro poço de petróleo em Dukhan (1939).



**Fonte:** QATARENERGY, 2021.

Mas, como consequência da Segunda Guerra Mundial, as atividades nos poços de petróleo desaceleraram durante esse período e retornaram no final da guerra (AMIRI DIWAN, 2021). Essa época teve considerável impacto sobre as condições econômicas do Catar uma

vez que coincidiu com uma recessão no mercado de pérolas naturais ao mesmo tempo em que a indústria de mergulho relacionado a pérolas estava retraindo (AMIRI DIWAN, 2021).

As primeiras exportações de petróleo só foram acontecer em 1949 (QATARENERGY, 2021), ano no qual o Sheikh Abdullah realizou um de seus últimos atos como governante do Catar: a concessão do fundo do mar, negócio realizado em 1949 com a *Superior Oil* e a *British Mining and Investment Corporation Ltd.* Apenas no ano seguinte, 1950, que a economia catari teve alguma reação positiva, já que começava a perceber os impactos positivos da exportação de petróleo (AMIRI DIWAN, 2021). Foi durante o governo do *Sheikh Ali*, que governou de 1949 a 1960, que ocorreu a exportação da primeira remessa de petróleo extraído em território catari e, com isso, marcando o início da “Era do Petróleo” e de um novo período de desenvolvimento socioeconômico para o Catar (CATAR, 2021).

No ano de 1960 ocorreu a troca de governante na qual saía o *Sheikh Ali* e assumia o *Sheikh Ahmad*, que foi o primeiro membro da casa Al-Thani a utilizar o termo “Emir do Catar” (FROMHERZ, 2017). O governo de Ahmad bin Ali foi marcado pela criação do Ministério das Finanças e dos departamentos Financeiro-Administrativo e de Função Pública. Além da participação catari em eventos internacionais como conferências de países produtores de petróleo e com a adesão a organismos como a UNESCO e a OMS (AMIRI DIWAN, 2021).

O reinado de Ahmad teve como uma de suas características o rápido crescimento econômico, principalmente por causa do início da década de 1960, uma vez que houve a descoberta de um grande número de campos de petróleo em seu território (AMIRI DIWAN, 2021). Em 1961, o Catar se juntou aos cinco membros-fundadores da OPEP, que tem como objetivo a coordenação e unificação das políticas de petróleo entre seus países membros como forma de garantir que os produtos que são feitos a partir dessa matéria-prima tenham preços justos e estáveis. Além de visar um retorno justo sobre o capital investido nessa indústria e garantir que os países que o compram tenham suprimentos dele de forma regular e econômica (OPEC, 2021).

O *Sheikh Ahmad* promulgou uma série de leis que estabeleceram os departamentos de Assuntos Petrolíferos; Assuntos Jurídicos; e de Trabalho e Assuntos Sociais (AMIRI DIWAN, 2020). Em 1964 houve a construção de um terminal de petróleo na Ilha Halul, contribuindo para o aumento das exportações do insumo (MORTON, 2020). Mas foi a descoberta do maior campo petrolífero *offshore* em Bul Hanine, território catari, que acarretou na mudança de poder entre os países produtores de petróleo; conseqüentemente, levando à nacionalização da indústria petrolífera catari. Nessa mesma época, ocorreu a descoberta responsável por



impulsionar o Emirado do Catar para o ranking dos Estados mais ricos do planeta: o *North Field offshore* com enormes reservas de gás natural (MORTON, 2020).

**Figura 3** - Imagem do *North field* catari.



**Fonte:** QATARGAS, 2021.

Só após um período de quatorze anos perfurando poços de avaliação, foi que concluíram que o *North Field* do Catar era o maior campo de gás natural não associado do mundo detentor de cerca de 10% das reservas mundiais. Dessa forma, o Catar se tornou o terceiro maior detentor de reservas comprovadas de gás natural do mundo (QATARGAS, 2021). Com isso, o pequeno emirado que antes era uma economia regional com base no mergulho e comércio de pérolas passou a ter uma razoável participação na economia mundial por causa da produção de petróleo aliada ao gás natural (AMIRI, DIWAN, 2021).

Outro marco relevante do governo de Ahmad foi que, em 1969, ele promulgou um decreto-lei que estabelecia o Departamento de Relações Exteriores, posteriormente se tornaria o núcleo do Ministério de Relações Exteriores do Catar (AMIRI DIWAN, 2021). No ano seguinte, foi apresentado um Estatuto Básico Provisório que estipulava a formação do primeiro Conselho de Ministros do emirado. Esse documento veio a se tornar a primeira Constituição do Catar, sendo ratificada no mesmo ano (AMIRI DIWAN, 2021).

Apesar das tropas britânicas terem se retirado no início de 1968, o protetorado britânico sob o território catari foi encerrado de fato apenas em 1971 com a independência

catari (ANDREATTA, 2020). No primeiro ano de independência do emirado, o *Sheikh Ahmad* foi deposto e o Khalifa bin Hamad, seu irmão que ocupava o cargo de Primeiro Ministro, assumiu o poder. Para conseguir apoio interno para a tomada do poder de Ahmad, Khalifa prometeu que realizaria mudanças internas no Catar e organizaria as autoridades do país (FROMHERZ, 2017).

E foi isso que ele fez ao revogar o Tratado de 1916 - que tinha sido renovado em 1935 por Abdallah - e todas as convenções relacionadas a ele (FROMHERZ, 2017). Nessa mesma época, Khalifa promulgou a lei que estabeleceu o Ministério das Relações Exteriores e assumiu sua administração como um de suas responsabilidades como Emir (AMIRI DIWAN, 2021). A década de 1970 foi marcada, internamente, por uma série de medidas como as edições de leis regulamentares para novos departamentos e ministérios e, externamente, ingressou na Liga dos Estados Árabes e aumentou sua participação em organizações da ONU. Por causa de algumas emendas criadas, foi possível a ampliação e a reorganização do gabinete no Ministério das Relações Exteriores e, com isso, as atividades e serviços governamentais foram expandidos (AMIRI DIWAN, 2021).

A *QatarEnergy*, antiga *Qatar Petroleum*, foi criada em 1974 (QATARENERGY, 2021) como uma empresa estatal de petróleo e gás natural liquefado do Emirado do Catar e tem seu Presidente e CEO na figura do Ministro de Estado para Assuntos de Energia (OFFSHORE ENERGY, 2021). O principal objetivo da *QatarEnergy* é se tornar uma das melhores empresas de energia do mundo, destacando sua origem em território catari e com forte presença internacional através do fortalecimento das capacidades técnicas e o modelo operacional no país. Além de promover a eficiência e a otimização energética no Catar (QATARENERGY, 2021).

O Catar, sob governo do Emir Khalifa, juntamente com os Emirados Árabes Unidos, Bahrein, Arábia Saudita, Omã e Kuwait instituíram o Conselho de Cooperação para os Estados Árabes do Golfo em 1981 (GCC, 2021). De acordo com a carta de fundação do Conselho do Golfo, estes países o fundaram objetivando uma maior coordenação, cooperação e integração. Assim, sendo possível fortalecer os laços em todos os campos considerando que essas interações serviriam para canalizar os esforços dos seis países envolvidos em prol das causas árabes e islâmicas (GCC, 2021).

Foi durante o governo Khalifa, no período de 1972-1995, que a identidade nacional catari se solidificou e, ao mesmo tempo, a sociedade enfrentava discrepâncias monetárias e de experiências entre as gerações, o que causou estranhamento entre elas e uma polarização de ideias resultante das rápidas mudanças no país (FROMHERTZ, 2017). O governo enfrentava

problemas com a sociedade catari se fragmentando enquanto a economia era majoritariamente petrolífera e a queda do preço dos barris de petróleo interferiu no crescimento econômico do emirado; acarretando em déficits governamentais e uma expressiva redução na renda per capita (FROMHERTZ, 2017).

No futuro, o Catar viria a enfrentar tensões com seus colegas do CCG, além de ser alvo de um bloqueio econômico por parte de seus vizinhos que alegavam que a causa principal era o apoio catari a grupos terroristas, dentre outras acusações; assim, deixando o Catar isolado regionalmente (BARAKAT, 2021). Em 2017, quando os países da região do Golfo Pérsico decidiram pelo boicote ao Catar, os Estados envolvidos nessa decisão expuseram ao governo catari uma carta contendo treze exigências para que o bloqueio fosse finalizado, dentre as solicitações estavam o fechamento do canal televisivo da Al Jazeera; o afastamento com o Irã; cortar relações com grupos islâmicos; o fim do apoio ao terrorismo (EURONEWS, 2021).

As tensões diplomáticas chegaram ao ponto de os governos de três países membros do CCG (Emirados Árabes Unidos, Bahrein e Arábia Saudita) anunciarem que seus embaixadores estavam sendo retirados do território catari porque o país não implementou um dos acordos feitos entre os países do Golfo Pérsico (MEPC, 2020). Foi apenas em 2021 que o bloqueio econômico foi encerrado e, aos poucos, as relações foram retomadas com a volta de trocas comerciais, voos e embaixadores voltando a seus postos (BARAKAT, 2021).

Após a criação do CCG e entrarem para a OPEP, destaca-se que sua participação enquanto membro teve fim oficialmente no início de 2019 após solicitar sua saída para focar na questão do gás natural (AGÊNCIA BRASIL, 2018), o Catar trabalhava sua imagem internacional enquanto nação petrolífera; entretanto, internamente o emirado enfrentou duas décadas de forte instabilidade política nas quais dois Emires foram depostos por golpes palacianos que terminaram em 1995 com a ascensão de Hamad Al-Thani ao poder (KAMRAVA, 2015). Quando o *Sheikh* Hamad assumiu o trono do Catar, ele se deparou com um emirado que tinha sua economia quase que completamente dependente do petróleo. Então, ele e sua segunda esposa, *Sheikha* Moza, começaram a estruturar o que viria a ser um plano para transformar a economia e a sociedade catari através da educação e do esporte (QF, 2022).

Há alguns pontos importantes a serem lembrados no que tange ao Catar para melhor compreensão da construção de sua cultura. Começando pelo fato de o emirado ser uma monarquia absolutista islâmica, ou seja, o poder está concentrado em apenas uma pessoa, na figura do Emir do Catar (ANDREATTA, 2020). Além de seu sistema de leis ter a Lei Sharia

como base, isto é, a fonte primária da sua legislação vem dos princípios escritos no Alcorão, livro sagrado do Islã (QATAROFW, 2021).

No Catar, esse sistema islâmico de leis se aplicada aos mais diversos aspectos e a Lei Sharia possui pena para atos considerados criminosos como, por exemplo, assassinato; adultério; fornicação (QATAROFW, 2021). Também se deve saber que ser homossexual é considerado crime no emirado. Um exemplo de pena que é utilizada é a punição corporal, chicotadas, principalmente em casos em que há embriaguez em público ou relações sexuais consideradas ilícitas. E quando ocorre um caso de adultério entre uma mulher muçulmana e um homem não muçulmano, a punição é mais severa e a pena é a morte (QATAROFW, 2021).

Apesar do rígido sistema de leis com pontos que podem ser considerados restritivos caso a pessoa não siga a religião islâmica, é esperado que estrangeiros que vão para o território catari cumpram as leis Sharia. Considerando que cerca de 310 mil dos 2,7 milhões de habitantes do Catar são cataris e que praticamente 95% da força de trabalho no emirado é de imigrantes, em especial oriundos do sudeste asiático (ANDREATTA, 2020), contratados através do sistema kafala<sup>17</sup> (ANDREATTA, 2020).

Isto posto, percebe-se que a petromonarquia tem uma imagem manchada perante a sociedade internacional por ser um regime monárquico com os Al Thani no poder há mais de um século e seguirem leis conservadoras e rígidas. Quando o Sheikh Hamad deu um golpe no próprio pai e assumiu o trono do Catar, tornando-se o Emir em 1995, deparou-se com um país em crise, uma economia extremamente dependente do petróleo e relações estremecidas com outros países por causa da má reputação. Isso o motivou a iniciar um projeto para tornar o Catar um emirado próspero e moderno, sem perder as raízes islâmicas.

---

<sup>17</sup> O Sistema Kafala é uma espécie de sistema de patrocínio no qual os estrangeiros que desejam trabalhar no país precisam de um “parceiro local” que garanta seu visto e sua documentação no país. Com isso, criando uma dependência jurídica acarretada pelo monitoramento e pela restrição de mobilidade por parte dos empregadores e das autoridades (ZIETLOW, 2019).

## **4 O PROJETO “CATAR”: A REFORMULAÇÃO DA *NATION BRANDING* CATARI ATRAVÉS DO USO DA EDUCAÇÃO E DO FUTEBOL COMO FERRAMENTAS DE *SOFT POWER***

Neste capítulo serão abordadas as iniciativas cataris tanto em âmbito educacional quanto em âmbito futebolístico, além de analisá-las como estratégias utilizadas tanto pelo *Sheikh* Hamad quanto pelo Emir Tamim para maior projeção internacional do *soft power* catari quanto para o aperfeiçoamento de sua *nation branding*. No que tange a parte da educação, será apresentado o papel de destaque da *Qatar Foundation* e seus esforços para gerenciar o complexo educacional *Education City* - no qual se encontram diversos campi de renomadas universidades estrangeiras. Além da Qatar Academy e suas escolas espalhadas pelo país. Também será abordado o papel da Qatar Foundation International na disseminação do idioma árabe e da cultura catari no mundo.

Já a parte relacionada aos esportes será apresentado o papel do *Qatar Sports Investment* - um fundo de investimentos bancado pelo governo catari que realiza aplicações em atividades ligadas aos setores esportivo, de lazer e de entretenimento -; dos times europeus *Málaga*, PSG e Bayern de Munique; e eventos esportivos como o Mundial de Clubes FIFA de 2021 e a Copa do Mundo de 2022, em suma, será analisado das iniciativas esportivas, com foco no futebol, utilizadas pela casa dos Al-Thani. Ainda, será apresentado o papel de suma importância da *Qatar Airways* com suas participações nos patrocínios de eventos esportivos com entidades como CONMEBOL e FIFA e de clubes como os já citados Málaga, PSG e Bayern de Munique.

### 4.1 Iniciativas cataris no âmbito educacional

O campo da educação e da cultura cataris tiveram avanços ao longo da década de 1970 com a inauguração do primeiro museu nacional do Catar em 1975 (NMOQ, 2021). Além da reforma do sistema educacional do país, a inauguração de diversas escolas e instituições educacionais e a fundação, em 1977, da primeira universidade catari: a Universidade do Catar, conhecida como QU (QATAR UNIVERSITY, 2021). Mas foi em agosto de 1995 que o *Sheikh* Hamad bin Khalifa Al Thani, enquanto Emir do Catar, e sua segunda esposa *Sheikha* Moza bint Nasser fundaram a *Qatar Foundation* para educação, ciência e desenvolvimento comunitário (QATAR FOUNDATION, 2022).

**Figura 4** - Fundadores da *Qatar Foundation*, *Sheikh* Hamad Bin Khalifa Al Thani e *Sheikha* Moza bint Nasser.



Fonte: QATAR FOUNDATION, 2022.

A *Qatar Foundation* é uma organização sem fins lucrativos presidida pela *Sheikha Moza* e objetiva empoderar indivíduos e a comunidade através de investimentos no povo catari com centros e programas focados em educação, pesquisa e inovação que abrangem desde a educação infantil até pós-graduação (QATAR FOUNDATION, 2022). Em uma entrevista ao *The Washington Post* (ANDERSON, 2015), a *Sheikha Moza* explicou a origem dos enormes recursos que a fundação dispõe para seus projetos: o “Poço do Conhecimento”, que é basicamente um poço de petróleo. *Sheikha Moza* solicitou ao seu marido, o antigo Emir do Catar, que uma das reservas de petróleo do emirado fosse utilizada como fonte de financiamento para as atividades da *Qatar Foundation* no que ela chamou de “reciclagem de riqueza de recursos naturais para recursos humanos”. O então Emir concordou em dedicar a receita de um dos poços de petróleo do Catar para a fundação o utilizar em seus programas (ANDERSON, 2015).

O logotipo da *Qatar Foundation* é a árvore Sidra, nativa do Catar e que floresce em climas severos. Esse tipo de árvore não foi escolhido ao acaso para serem a logotipo da instituição, seus ramos são a representação de sua extensa e diversa composição com mais de cinquenta entidades. A sede da *Qatar Foundation* pode ser encontrada na *Education City*, nos arredores da capital do Catar (QATAR FOUNDATION, 2022).

**Figura 5** - Sede da *Qatar Foundation* no complexo *Education City* no Catar.



**Fonte:** VISITQATAR, 2022.

A *Education City* é um complexo educacional de quase 15 km<sup>2</sup> que abriga campis de diversas universidades estrangeiras, além da *Hamad Bin Khalifa University*, e outros centros educacionais, de pesquisa e comunitários (QATAR FOUNDATION, 2022). Esse complexo teve o início do desenvolvimento do projeto em 1997, mas foi só em 2003 que teve início (VISIT QATAR, 2022). Ele foi planejado para ser um modelo inovador de excelência acadêmica e de pesquisa com uma abordagem multidisciplinar e foi uma iniciativa da *Qatar Foundation*. A *Education City* é localizada em Al Rayyan nos arredores de Doha, capital do Catar, e abriga instituições de diversos níveis de ensino, desde escolas até universidades, centros de pesquisa, um parque tecnológico conhecido como *The Qatar Science and Technology Park*, parques como o *Oxygen Park*<sup>18</sup>, e a biblioteca nacional do Catar. Além da sede da *Qatar Foundation* (VISIT QATAR, 2022) e o *Education City Stadium* que será utilizado durante a Copa do Mundo de 2022 (QATAR, 2022).

Essa iniciativa da *Qatar Foundation* tem seu foco principal no desenvolvimento da região do Golfo Pérsico e do Conselho de Cooperação do Golfo (ANDERSON, 2015a). A *Education City* também pode ser considerada uma espécie de fórum no qual as universidades, que lá possuem um campus, podem compartilhar pesquisas e estabelecer relações com empresas e demais instituições dos setores público e privado através de colaborações

---

<sup>18</sup> O *Oxygen Park* é um parque de 130.000 m<sup>2</sup> foi projetado para ser a representação simbólica dos “pulmões verdes” da *Education City* e ser um local de descanso para os estudantes e visitantes (QF, 2022). Além de ser dividido em duas áreas distintas, sendo uma para prática de esportes e a outra para uso recreativo (DOHAFAMILY, 2020).

internacionais (CMU-Q, 2022). O complexo hospeda campis de uma série de prestigiadas universidades estadunidenses que foram atraídas pelos termos de liberdade acadêmica garantida, instalações de classe mundial e despesas totalmente cobertas (AGREEMENT, 2012). E, em troca, as instituições teriam que construir no Catar programas iguais aos que são lecionados em seus campis de origem e conceder diplomas com seus prestigiados nomes. Além de se comprometerem a operar na *Education City* com contratos de dez anos com cláusulas de renovação (AGREEMENT, 2012), conforme consta no contrato “Agreement to amend, restate and renew the 2002 agreement to establish and operate the Virginia Commonwealth University in Qatar” em Anexo I.

**Figura 6** - Parte da *Education City*.



**Fonte:** QATAR FOUNDATION, 2021.

A família real catari, sabendo que as reservas de gás natural e petróleo presentes em seu território não são recursos infinitos, planejou a *Education City* como um projeto que se transformasse em um catalisador para a transição de uma economia catari baseada em gás e petróleo para uma baseada no conhecimento (ANDERSON, 2015a). Essa negociação que a *Qatar Foundation* realizou com renomadas universidades dos Estados Unidos objetivava não só oferecer educação superior de ponta para a população do emirado, sem que eles precisassem deixar o Golfo Pérsico, mas para que essa nova visão contribuisse para a elevação da sociedade catari em diversos aspectos, dentre eles o político-econômico (ANDERSON, 2015b). Com os jovens sendo expostos ao método estadunidense de educação,



apesar de algumas ressalvas por diferenças no ambiente em que está sendo aplicado, eles teriam contato com uma mentalidade “mais aberta”, contribuindo para a formação de pensadores críticos que almejam uma participação mais ativa no emirado.

**Figura 7** - Logo da QF e das oito universidades com campus na *Education City*.



Fonte: QATAR FOUNDATION, 2022.

Ainda, destaca-se que a família real catari, como *Qatar Foundation*, desembolsou mais de US\$320 milhões anuais para trazerem e manterem as seis universidades estadunidenses de educação superior de elite (ANDERSON, 2015a). Dentro do complexo, as instituições possuem um nome que remete a área de atuação do programa educacional, além de adicionar a marca “in Qatar” (QATARFOUNDATION, 2021), conforme a tabela abaixo.

**Tabela 1** - Nomenclatura utilizada pelas universidades dentro da *Education City*.

Área de atuação	Nome da universidade em seu país de origem	Nome da universidade no Catar	Nome da universidade dentro da <i>Education City</i>
Medicina	<i>Cornell University</i>	<i>Weill Cornell Medicine - Qatar</i>	<i>Medbay</i>
Jornalismo	<i>Northwestern University</i>	<i>Northwestern University in Qatar</i>	<i>Pressdock</i>

Artes e Design	<i>Virginia Commonwealth University</i>	<i>VCUarts in Qatar</i>	<i>Canvas</i>
Ciências biológicas, administração, ciências da computação e análise de sistemas	<i>Carnegie Mellon University</i>	<i>Carnegie Mellon University in Qatar</i>	<i>Biznest</i>
Serviço Exterior	<i>Georgetown University</i>	<i>Georgetown University in Qatar</i>	<i>Humanitarium</i>
Engenharias	<i>Texas A&amp;M University</i>	<i>Texas A&amp;M University at Qatar</i>	<i>Manufactory</i>
Negócios	<i>HEC Paris</i>	<i>HEC Paris in Qatar</i>	<i>HEC</i>
Estudos islâmicos, engenharias, ciências sociais, direito e políticas públicas	<i>Hamad Bin Khalifa University</i>	<i>HBKU</i>	<i>HBKU</i>

**Fonte:** Elaborado pela autora. QATAR FOUNDATION, 2022.

Cada uma das universidades estabeleceu um programa diferente como, por exemplo, a *Cornell University* com sua escola de medicina (WCM-Q, 2022); *Carnegie Mellon University in Qatar* com suas escolas de ciências biológicas, administração, ciências da computação e análise de sistemas (CMU-Q, 2022); *VCUarts Virginia Commonwealth University School of Arts in Qatar* com o programa de artes e design (VCU-Q, 2022); *Northwestern University in Qatar* com a escola de comunicação (NU-Q, 2022); a *Texas A&M University at Qatar* oferece os cursos de engenharia química, elétrica, mecânica e de petróleo (TAMU-Q, 2022); e *Georgetown University* com bacharel em Serviço Exterior e programas com foco em cultura e política; economia internacional, história internacional ou política internacional (GU-Q, 2022). Já a francesa HEC Paris oferece programas de mestrado e MBA executivos (HEC-QATAR, 2022). E a catari *Hamad Bin Khalifa University* oferece cursos voltados para

cinco programas, sendo eles: ciências sociais; políticas públicas; direito; estudos islâmicos; e engenharias (QATAR FOUNDATION, 2022).

As universidades presentes no complexo educacional valorizam o pensamento independente e a liberdade de expressão; o que diverge do governo catari que controla rigorosamente os meios de comunicação do pequeno emirado e tem pouco espaço para discussões políticas e sociais. A *Sheika Moza*, em entrevista ao *The Washington Post* (ANDERSON, 2015a), afirmou que está atenta a todos os processos que ocorrem na *Education City* para garantir que as promessas acordadas com as instituições estrangeiras sejam cumpridas. Ter uma figura tão importante do contexto catari quanto ela acompanhando o processo dá uma sensação de maior segurança de que as cláusulas e as garantias prometidas sejam cumpridas.

Alguns casos em que as instituições enfrentaram impasses com o governo catari, foi a *Sheika Moza* que interferiu, como representante da *Qatar Foundation*, e resolveu a situação (ANDERSON, 2015b). Um exemplo foi a questão dos livros institucionais que estavam barrados na alfândega catari esperando a inspeção de algum responsável para atestar que esses materiais não infringiam nenhuma lei catari ou ofendiam os Al Thani. Ou a professora que teve seu livro de poesias censurado por oficiais acreditarem que a obra ofendia a família real (ANDERSON, 2015b).

Aos poucos, sutilmente, os Al Thani tentam demonstrar, através de iniciativas da *Qatar Foundation*, que o regime no emirado não é tão conservador quanto os estrangeiros podem pensar. Um exemplo disso é o museu *The Media Majlis*, feito em parceria entre a *Qatar Foundation* e a *Northwestern University in Qatar* (QF REPORT, 2021). O *The Media Majlis*, além de ser o primeiro museu universitário do emirado, ainda é o primeiro museu de mídia no mundo árabe (MEDIAMAJLIS, 2022). Ele é focado em explorar, examinar e discutir o jornalismo, a comunicação e as mídias passadas, presentes e futuras através das ópticas global, regional e local. Todas as exposições que ocorrem nesse museu são acompanhadas por uma série de programas públicos e podem ser prestigiadas por todos uma vez que é aberto ao público em geral, de graça e bilíngue (NU-Q, 2022).

A parceria para a criação desse museu foi uma estratégia um tanto arriscada para o governo catari uma vez que seu principal papel é o de instigar seus visitantes a se questionarem sobre como as mídias funcionam (MEDIAMAJLIS, 2022). A intenção é fazer com que o público se sinta inspirado pelos questionamentos levantados e se preocupe em compreender o “por quê?”, o “para que fim?” e seus impactos. Mostrando que há sempre um outro lado para além do que foi mostrado (MEDIAMAJLIS, 2022).

**Figura 8** - Exposição *Unraveling Persuasion* em exibição no *The Media Majlis*, no prédio da *Northwestern University in Qatar*.



**Fonte:** MEDIAMAJLIS, 2021.

O regime catari surpreendeu ao permitir a criação e construção de um museu de tamanha relevância regional e com uma temática sensível para o emirado como é a comunicação e as mídias. Ao abrigar o premiado internacionalmente *The Media Majlis*, a *Education City* e a *Qatar Foundation* demonstram que, apesar dos casos de censura que ocorrem no país e as acusações de manipulação de mídias através da Al Jazeera, o emirado estaria supostamente expandindo sua visão. Deixando-a mais sutil ao permitir a existência de um lugar que abriga discussões e análises sobre os meios de comunicação e suas estratégias como, por exemplo, com a exposição *Unraveling Persuasion* que aborda como a persuasão molda nossas vidas como indivíduos, sociedade, consumidores e ativistas em relações sejam elas no ambiente de trabalho ou em casa. Essa exposição instiga o público a questionar as fontes de poder e se já não é o momento de começar a revelá-las (MEDIAMAJLIS, 2021).

Em 2015, o jornalista Nick Anderson do *The Washington Post* viajou até Doha para fazer uma série de reportagens envolvendo a *Education City* e as universidades dos EUA que lá possuíam um campus. Nesse processo, ele entrevistou diversos representantes das instituições estadunidenses presentes no complexo educacional e a *Sheikha Moza*, além de solicitar acesso aos contratos de operação destas universidades com a *Qatar Foundation*. Entretanto a QF prefere manter esses acordos em confidencialidade e inclusive recorreu à justiça do estado do Texas para bloquear a solicitação de Anderson para ter acesso ao acordo entre *Qatar Foundation* e Texas A&M, que é um registro público, ao enviar uma carta para o Procurador-geral do Texas alegando que:

“A QF determinou que os próprios Registros Identificados constituem "informações comerciais ou financeiras" cuja liberação causaria danos substanciais à concorrência da QF. Além disso, os Registros Identificados contêm seções separáveis de informações comerciais ou financeiras, que são independentemente excluídas da divulgação. Anexamos uma versão dos Registros Identificados que destaca essas porções segregáveis. Esta carta é oportuna porque é enviada dentro de 10 dias úteis após o recebimento do aviso de 2 de dezembro de 2015 da TAMU.”<sup>19</sup> (Re: Objections to Public Information Request from Nick Anderson to Texas A&M University (TAMU 15-997), p. 1, tradução nossa)

Apesar dos esforços em manter os dados em sigilo, a VCU como instituição pública dos EUA concedeu ao *The Washington Post* uma cópia do contrato (Anexo I), já mencionado anteriormente, uma vez que é um registro público. Na época, essa postura levantou questionamentos relacionados a uma possível censura por parte dos Al Thani, tópico este que foi abordado na entrevista com a *Sheikha Moza*, mas se referindo a censura no que tange aos professores e estudantes das universidades estrangeiras presentes na *Education City* (ANDERSON, 2015a).

Relembrando que é acordado que a universidade detém o controle sobre as admissões e que a marca VCUQ tem garantida em contrato a manutenção dos mesmos padrões de liberdade acadêmica e de qualidade que o campus principal nos EUA (AGREEMENT, 2012). Tendo isso em vista, *Sheikha Moza* comentou que é necessário mudar a cultura da sociedade

---

<sup>19</sup>Tradução do trecho original: “QF has determined that the Identified Records themselves constitute “commercial or financial information” the release of which would cause substantial competitive harm to QF. In addition, the Identified Records contain segregable sections of commercial or financial information, which are independently excepted from disclosure. We have attached a version of the Identified Records that highlights these segregable portions. This letter is timely because it is submitted within 10 business days of receiving TAMU’s December 2, 2015 notice.” presente na primeira página da carta da *Qatar Foundation* para o Procurador-Geral do Texas intitulada Re: Objections to Public Information Request from Nick Anderson to Texas A&M University (TAMU 15-997)

já que, para ela, a maioria dos obstáculos em relação à liberdade de expressão não é oriunda do governo, mas sim de outras partes da sociedade que não conseguem compreender o ponto de vista de outras culturas (ANDERSON, 2015a). Ainda, acrescentou que essa mudança de cultura é um dos objetivos da *Education City* ao hospedar instituições e indivíduos de tantas realidades diferentes (ANDERSON, 2015a).

A *Qatar Foundation* dispõe de um sistema de bolsas de estudo e auxílio estudantil que se estende por todas as universidades que se encontram dentro do complexo *Education City*. O processo de seleção para essas bolsas leva uma série de fatores em consideração, além do fato do aluno que está aplicando ser ou não um cidadão catari uma vez que esse "oásis educacional" também é importante para a educação do povo do Catar (WCM-Q, 2022). A presidente da *Qatar Foundation* almeja que, no futuro, a fundação encontre outras fontes de financiamento para que, assim, seja possível fornecer mais auxílios financeiros estudantis para quem deseja estudar na *Education City* (ANDERSON, 2015).

**Figura 9** - *Multaqa*, o principal centro estudantil da *Education City*.



**Fonte:** QATAR FOUNDATION, 2022.

O complexo educacional oferece uma série de instalações que vão desde bibliotecas e espaços para descanso e estudo até alojamentos. O *Multaqa*, espaço estudantil com multipropósito localizado no centro do complexo, é um exemplo disso uma vez que pode acomodar quase dez mil estudantes e foi projetado para gerar uma sensação de comunidade conectada e engajada (QF, 2022). A *Education City* dispõe de algumas opções de hospedagem para seus estudantes, dentre elas os alojamentos *South West* e *North West*, o primeiro para para

estudantes homens e o segundo para as estudantes mulheres. Além da *Penrose House*, dormitório da HBKU (QF, 2022).

**Figura 10** - Fachada do prédio da *Qatar Academy Doha* na *Education City*.



Fonte: QATAR ACADEMY, 2022.

Além de administrar o complexo educacional, a *Qatar Foundation* também administra a *Qatar Academy* (QA, 2022). Criada em 1996 e é um grupo privado com diversas escolas com suas especializações e público-alvo específico em todo o território do Catar, sendo elas: Doha, Msheireb, Sidra, Al Khor e Al Wakrah. As escolas da QA utilizam o método *IB School*<sup>20</sup> para seus alunos, tanto do jardim de infância e educação fundamental até ensino médio com os *PYP|Primary Years Programme*, *MYP|Middle Years Programme* e *Diploma Programme*. Com isso, os estudantes das escolas da *Qatar Academy* são ensinados em um dos três seguintes idiomas, sendo eles: inglês, espanhol ou francês (QA, 2022).

A *Qatar Academy Al Khor* foi criada com o objetivo de servir a demanda educacional da comunidade Al Khor, localizada no norte do emirado (QF, 2022). Já a *Qatar Academy Al Wakra* foi estabelecida para suprir as necessidades crescentes da comunidade costeira Al Wakra e abrange estudantes desde a pré-escola até a 11ª série no sistema estadunidense de educação, ou seja, último ano do ensino médio brasileiro. Já a *Qatar Academy Doha* é a maior escola presente no diverso leque de instituições da *Qatar Foundation* e sua organização é um

<sup>20</sup> Ser uma *IB School* significa que a escola é adepta dos programas da *International Baccalaureate*, que é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1968 na cidade de Genebra, na Suíça. A IB oferece quatro programas educacionais - que abrangem desde crianças de 3 anos de idade até jovens adultos de 19 anos - para escolas os utilizarem mediante autorização prévia da organização (IBO, 2022).

pouco diferente das demais escolas da QA: além de abarcar alunos do primário até completar o ensino médio, também oferece uma *Early Education Center* para crianças a partir de seis meses de idade (QF, 2022).

Já a *Qatar Academy Msheired* foi fundada em 2014 com o propósito de ser uma EEC e escola primária bilíngue (QF, 2022). E a *Qatar Academy Sidra* é uma escola que foca no aprendizado dos alunos com base em pesquisas e possui crescente diversidade cultural e mentalidade internacional uma vez que possui estudantes oriundos de mais de quarenta nacionalidades. A *Qatar Foundation* criou, por meio da QA, algumas escolas com focos diferenciados como a *Qatar Leadership Academy* que é uma espécie de internato masculino que foca no crescimento pessoal dos alunos através da excelência acadêmica, liderança e atletismo (QF, 2022).

Também existe a *Qatar Academy for Science and Technology* que é uma escola de ensino médio focada no desenvolvimento da próxima geração de pesquisadores inovadores em áreas como ciências, tecnologia, engenharias e matemática. A QAST é a única escola do Catar que é STEM<sup>21</sup> e oferece certificação dupla com diploma estadunidense em Estudos Avançados e certificação britânica nível A. A partir da 8ª série, a instituição dispõe de três currículos: engenharia, ciências da computação e ciências biomédicas. Os alunos da QAST têm uma série de experiências práticas ao longo dos anos ao participarem de estágios e projetos de pesquisa com instituições acadêmicas ou privadas presentes em território catari (QF, 2022).

Também existe a *Renad Academy* que é uma escola especializada em cuidados com crianças autistas oferecendo educação e serviços especializados, além de treinamento e apoio aos pais (QF, 2022). E a *Awsaj Academy* é a única escola do Catar que é especializada no atendimento de estudantes com necessidades específicas, de nível leve a moderado, de aprendizado e que prezam para que os alunos recebam as intervenções comportamentais e acadêmicas necessárias para que consigam ultrapassar as dificuldades (QF, 2022).

**Figura 11** - Prédio da *Qatar Music Academy* em Doha.

---

<sup>21</sup> STEM é a sigla para o termo *Science, Technology, Engineering, and Mathematics* que, traduzido para o português (tradução nossa), significa “ciência, tecnologia, engenharia e matemática”.





Fonte: QATAR MUSIC ACADEMY, 2022.

Ainda tem a *Qatar Music Academy* que fornece a promissores jovens músicos um programa abrangente de educação musical baseada na prática e na teoria musical englobando música clássica árabe e ocidental (QF, 2022). Por fim, tem o *Academic Bridge Program* que é uma escola preparatória para o ensino superior que visa aprimorar as habilidades dos formandos do ensino médio para prepará-los para os programas de graduação em universidades de elite que tenham o inglês como idioma principal. O aluno passa dois semestres estudando inglês, matemática, ciências e informática (QF, 2022).

**Figura 12** - Prédio do *Academic Bridge Program* na *Education City*.



Fonte: QATAR FOUNDATION, 2022.

As escolas da *Qatar Foundation* produzem documentários e musicais através de sua própria produtora, a *QF Schools Productions* (QF, 2021). Em 2021, montaram e apresentaram virtualmente o documentário SHOWTIME!, que contou com músicas de renomados musicais da *Broadway* como *Mary Poppins* e *Wicked*, com participação tanto de alunos quanto de funcionários das escolas da QF. Além da participação da Orquestra Filarmônica do Catar, também membro da *Qatar Foundation*. Normalmente, o local que hospeda o espetáculo é o *PUE Theatre*, dentro da *Education City* (QF, 2021).

**Figura 13** - Documentário musical SHOWTIME!



**Fonte:** QATAR FOUNDATION, 2021.

Ainda no âmbito da *Qatar Foundation*, destaca-se a existência da *Qatar Foundation International* que é uma organização educacional que se compromete e objetiva o ensino e aprendizado da língua árabe (QFI, 2022). Está em operação desde 2009 e sua sede operacional fica localizada em Washington D.C., nos Estados Unidos e apoia programas em diversos países além dos EUA como, por exemplo, Áustria, Canadá, Alemanha, Irlanda e Reino Unido. Essa organização apoia programas de língua árabe baseados em pesquisas em escolas primárias e secundárias financiadas pelo governo (QFI, 2022).

Além de trabalhar para tornar crescente o acesso ao ensino do idioma árabe tanto para professores quanto para estudantes no mundo todo através de acesso a materiais e recursos institucionais de qualidade para professores, treinamento, orientação e oportunidades de colaboração entre a QFI e órgãos governamentais como o *British Council* (QFI, 2022). É interessante destacar que a *Qatar Foundation International* é tida, nos Estados Unidos, como sendo a única organização que utiliza uma abordagem abrangente para expandir

significativamente o estudo da língua árabe em escolas primárias e secundárias. Assim, contribuindo para o avanço global do idioma (QFI, 2022).

#### **4.2 Iniciativas cataris no âmbito futebolístico**

Atualmente, é quase automático relacionar o Catar com a Copa do Mundo FIFA de 2022. Entretanto, esse não é o primeiro envolvimento catari em âmbito futebolístico, o emirado já investe no esporte há alguns anos através da *Qatar Sports Investment*, do *beIN MEDIA GROUP*, da *Qatar Airways* e da *Qatar Foundation*. O Catar tem realizado diversas iniciativas no esporte como, por exemplo, compras de times de futebol europeus e patrocínios de times e de eventos, além de sediar eventos esportivos de grande porte e projetos para fomentar o esporte na sociedade catari através da QF. Ao longo deste subcapítulo, estas instituições citadas acima terão seus respectivos papéis abordados e serão expostos alguns pontos em relação a Copa do Mundo FIFA 2022.

A *Qatar Sports Investment*, sediada em Doha, fundada em 2004 pelo atual Emir do Catar, HH *Sheikh* Tamim bin Hamad Al Thani, como uma iniciativa conjunta entre o Comitê Olímpico do Catar e o Ministério das Finanças (QSI, 2017). Também é uma subsidiária da *Qatar Investment Authority*, que é o fundo soberano do Catar criado para salvaguardar o bem-estar das gerações futuras do emirado através de um investimento responsável a longo prazo (QIA, 2022). É uma organização acionária privada que objetiva investir em projetos relacionados a esportes lucrativos tanto à nível nacional quanto internacional. Assim como visa se tornar uma empresa líder de investimento em esportes e lazer com reconhecimento mundial. Pode atuar de forma independente ou em conjunto com outros investidores parceiros, além de ser um agente facilitador para potenciais investimentos no Catar ou em território internacional (QSI, 2017).

O Conselho de Diretores da QSI é composto pelo Presidente Nasser Ghanim Al-Khelaifi, o Vice-Presidente Adel Mohd Mustafawi e mais três membros adicionais (QSI, 2017). Dentre os cinco membros do conselho, destaca-se uma personalidade que é reconhecida no âmbito esportivo: Nasser Al-Khelaifi. Além de presidente da QSI, é presidente e diretor executivo do *beIN MEDIA GROUP*, presidente do clube *Paris Saint-Germain Football Club* na França. Ainda, possui outros cargos de liderança em federações dedicadas ao tênis. Já o vice-presidente da QSI é uma liderança conhecida no setor bancário catari. E os três demais membros do Conselho também participam da *beIN MEDIA GROUP* que é uma empresa líder global produção televisiva, distribuição e aquisição de direitos midiáticos (BEINMEDIAGROUP, 2022a).

A *beIN MEDIA GROUP* foi constituída em janeiro de 2014, mas sua história se inicia em 2003, época em que foi criada a *Al Jazeera Sport* (BEINMEDIAGROUP, 2022a). Após uma série de processos de incorporações e expansões em massa, a *holding* conquistou sua configuração atual. A *Al Jazeera Media Network* se desassociou de todas as atividades esportivas e seus canais de esportes mudam de nome, passando a se chamarem *beIN SPORTS*, e a *beIN MEDIA GROUP* foi criada. Assim, tornando-se a nova *holding* independente da *beIN SPORTS* e iniciando sua expansão internacional com a inauguração da *beIN IP office* em Londres como uma empresa de gerenciamento de direitos de mídia e lançamento da *beIN SPORTS* em países como Austrália, Espanha e França, além das unidades responsáveis pelo continente americano e Ásia-Pacífico. Também inaugurou duas lojas da marca *beIN* em Doha (BEINMEDIAGROUP, 2022a).

Um ano depois de ser criado, o *beIN MEDIA GROUP* se torna apresentador, produtor e distribuidor do Campeonato Mundial de *Handball* e sua subsidiária responsável pelo Oriente Médio e norte da África, a *beIN MENA*, sofre um processo de expansão para abarcar filmes, entretenimento e conteúdo infantil (BEINMEDIAGROUP, 2022a). No ano seguinte, o grupo concluiu a aquisição do renomado Miramax<sup>22</sup>, um estúdio de televisão e cinema de Hollywood, e do Digiturk, maior plataforma turca de TV por assinatura. Foi assim que o *beIN MEDIA GROUP* se tornou o principal grupo independente de esportes, entretenimento e mídia à nível mundial com operação em quarenta e três países (BEINMEDIAGROUP, 2022b). Com isso, Al-Khelaïfi foi considerado um líder visionário na indústria de mídia e, em 2016, foi nomeado “o homem mais poderoso do futebol francês” pela *L'Equipe*, principal revista de futebol francesa, e “a pessoa mais influente do futebol” pela *France Football*, prestigiada revista francesa de jornalismo esportivo que é responsável pela premiação futebolística Bola de Ouro (BEINMEDIAGROUP, 2022b).

**Figura 14** - Nasser Al-Khelaïfi em uma das lojas oficiais do PSG.

---

<sup>22</sup> O estúdio Miramax possui um dos portfólios de filmes mais premiados internacionalmente (BEINMEDIAGROUP, 2022).



Fonte: PSG, 2021a.

Nota-se que renomadas revistas de jornalismo esportivo na França colocam Nasser Al-Khelaifi em uma posição de destaque no mundo futebolístico e uma das razões para isso se dá por causa da evolução do PSG após a QSI chegar a presidência do clube em 2011 e redirecionar o desenvolvimento da marca e do time (PSG, 2021a). Na última década, jogadores de grande renome internacional foram contratados para aprimorarem as habilidades e o desempenho do clube para melhorarem as estatísticas em campo. Como consequência, a equipe masculina do PSG ganhou 48 troféus desde 2011, o que transformou o pequeno time de Paris no clube francês com mais troféus. A equipe feminina do PSG também apresentou resultados importantes como, por exemplo, a conquista do primeiro troféu desde 2008 e, posteriormente, tornando-se campeãs francesas em 2021 (PSG, 2021a).

Também inauguraram o PSG *eSports* em 2016 para iniciarem uma equipe profissional no ramo de jogos e competições digitais, tornando-se o primeiro grande clube europeu a fazer isso (PSG, 2022a). Já a equipe de *handball* ganhou 19 troféus desde a chegada da QSI no clube e a equipe de judô foi restaurada em 2017. A *PSG Academy*, escola de futebol e de *handball*, também desempenhou um grande papel no crescente desenvolvimento do clube, principalmente pelo número de alunos inscritos na escola da França e nas filiais em 65 cidades distribuídas entre 15 países, sendo eles: França, EUA, Brasil, Antilhas, Marrocos, Egito, Turquia, Qatar, Alemanha, Inglaterra, Portugal, Rússia, Suíça, Tailândia, Senegal e Ruanda. Após todos estes investimentos, a questão financeira do clube teve uma melhora significativa com o volume de negócios tendo sido multiplicado por cinco num período de dez anos (PSG, 2021a).

**Figura 15** - Nasser Al-Khelaïfi com as crianças das escolas da *Fondation PSG* em um evento do clube.



Fonte: PSG, 2021a.

Al-Khelaïfi, quando iniciou os planos da QSI para o clube parisiense, optou por criar mais programas e ações na *Fondation PSG*, criada em 2000 (PSG, 2021b). Essa iniciativa objetiva auxiliar crianças carentes, jovens e a comunidade no geral que estejam passando por dificuldades através de programas educacionais e esportivos em território francês e no exterior, utilizando-se do esporte e seus valores para contribuir com seu aprendizado e desenvolvimento (PSG, 2022b). Ainda, a *Fondation PSG* tem o programa *Allez les Femmes!* que, em parceria com a Associação *Du Côté des Femmes*, acolheu cerca de 80 mulheres vítimas de violência doméstica e que, por conta disso, foram obrigadas a abandonar suas casas com seus filhos. Em 2013, a fundação criou um fundo para arrecadar doações de pessoas e empresas e destiná-las ao desenvolvimento dos seus programas de responsabilidade social e comunitária (PSG, 2022b). Outro clube europeu de futebol que possui ligação com o Catar é o espanhol Málaga que, em 2010, foi comprado por um membro da família real do Catar: o Sheik Abdullah ben Nasser Al-Thani, primo do atual Emir do Catar (HOLYMAN, 2013).

A *Qatar Foundation*, instituição citada diversas vezes ao longo do capítulo anterior no que se refere à educação, também teve sua participação se tratando de esporte. E a parceria que ocorreu em 2010 com o clube de futebol catalão F.C.Barcelona atraiu notoriedade não apenas para a fundação, mas para o país como um todo. Esse acordo entre as duas instituições teve duração de cinco anos, de 2010 a 2015, e consistia basicamente no patrocínio para a

camisa do time (FCBARCELONA, 2017). Esse não foi o único envolvimento da fundação no mundo do futebol uma vez que, como já citado, um dos estádios onde acontecerão alguns dos jogos até as quartas de final da Copa do Mundo FIFA de 2022 é localizado dentro do complexo educacional: o *Education City Stadium* (QF, 2022).

**Figura 16** - Camisa do F.C. Barcelona com a QF como uma das patrocinadoras.



Fonte: ESPN, 2017.

Através da *Qatar Airways*, companhia aérea catari fundada em 1993, que o emirado fortalece ainda mais a sua presença no mundo futebolístico uma vez que é através dela que ocorrem diversos investimentos que se estendem à nível mundial como, por exemplo, a aquisição de 10% do Grupo LATAM Airlines em 2016 em uma estratégia para reforçar a conexão com o continente sul-americano (QATARAIRWAYS, 2022a). Ou a compra de 49% da *AQA Holding*, empresa proprietária da companhia aérea italiana *Air Italy* (ASROMA, 2018). Entretanto, a maioria dos investimentos ocorrem como patrocínios que se estendem a um leque de eventos esportivos e times ao redor do mundo (CONMEBOL, 2018).

A companhia aérea possui um extenso e variado portfólio global com alguns dos maiores clubes de seus continentes e do mundo como, por exemplo, o fato de ser a patrocinadora oficial do uniforme do clube argentino Boca Juniors para a temporada de 2022-2023 (QATARAIRWAYS, 2022a). Também possui um contrato como patrocinadora máster do uniforme do time italiano AS Roma, sendo o maior contrato que o clube italiano já assinou e um dos maiores acordos já assinados por uma equipe italiana de futebol (ASROMA, 2018).

Ainda, tem parceria global como companhia oficial do time estadunidense de basquete Brooklyn Nets, que jogam na NBA<sup>23</sup>, e do local que onde a equipe treina, o *Barclays Centre* no bairro Brooklyn em Nova Iorque, que é um espaço que recebe relevantes eventos esportivos e de entretenimento (QATARAIRWAYS, 2022a). Foi no ano de 2013 que se iniciou uma das principais e mais renomadas parcerias da *Qatar Airways* no âmbito esportivo: a companhia aérea catari começou um acordo de patrocínio com o clube catalão FC Barcelona e essa parceria se estendeu até a temporada 2016-2017 (FCBARCELONA, 2016). Além do patrocínio, as duas instituições trabalharam em conjunto no desenvolvimento de estratégias de promoção do Barcelona no continente asiático e resultou em um importante aumento no número de passageiros no trecho Ásia Pacífico - Barcelona (FCBARCELONA, 2016).

**Figura 17** - Painel de propaganda da *Qatar Airways* e FC Barcelona.



**Fonte:** MIRROR UK, 2017.

Outra parceiro de grande destaque da *Qatar Airways* no que tange ao esporte é o renomado clube bávaro *FC Bayern München* com o qual foi estabelecido (QATARAIRWAYS, 2022b), em 2018, um acordo da companhia catari ser a companhia aérea parceira oficial do time como patrocinador platina até 2023; assim, substituindo a companhia aérea alemã Lufthansa (FCBAYERN, 2018). Antes de firmar o acordo com a *Qatar Airways*, o FC Bayern München já possuía um acordo de parceria com o *Hamad International Airport*, aeroporto internacional em Doha, e que foi transferido inteiramente para a companhia aérea catari (FCBAYERN, 2019a).

É através dessa parceria que os atletas do clube vão anualmente para Doha, no Catar, para um tradicional campo de treinamento no início de janeiro (FCBAYERN, 2019a). O clube passa praticamente uma semana em território catari realizando os mais diversos tipos de treinamento e reabilitações. Além de utilizar as facilidades disponíveis no complexo em que

<sup>23</sup> A NBA é a sigla para *National Basketball Association* que é a principal liga de basquete profissional do continente norte-americano, além de ser considerada a liga de basquete mais relevante à nível mundial (NBA, 2022).



ficam hospedados para sessões individuais no centro de treinamento ou programas individuais de controle de performance na academia (FCBAYERN, 2019c). Durante todo o período de treinamento em Doha, a equipe fica hospedada no complexo esportivo de 2,5 quilômetros quadrados da *Aspire Zone Foundation* (ASPIREZONE, 2021).

O complexo possui algumas das melhores infraestruturas e instalações esportivas do mundo como o *Khalifa International Stadium*, estádio de futebol mais histórico do emirado e que receberá jogos durante a Copa do Mundo FIFA de 2022; o ultra moderno complexo de esportes aquáticos *Hamad Aquatic Center*; a *Aspire Academy for Sports Excellence* que é uma das principais instituições esportivas e educacionais do mundo (ASPIREZONE, 2021). Ainda, é nessa propriedade que está localizado o *Aspetar*, principal hospital especializado em Ortopedia e Medicina Esportiva do mundo e o primeira na região do Golfo Pérsico; o parque *Aspire* com suas pistas de corrida e caminhada; uma pista de aquecimento com trilha para corrida e que inclui um campo de futebol com as dimensões oficiais (ASPIREZONE, 2021).

Também estão localizados no complexo o *Aspire Dome*, que é o maior domo de multiuso interno do mundo; o shopping *Villaggio*; *The Mosque Aspire* que é uma mesquita para homens e mulheres realizarem suas orações diárias; um *Ladies Club* que é o primeiro clube projetado especialmente para as necessidades recreativas femininas; o *Nations Teams Club* que permite o acesso a sete campos de futebol; e o *Ladies Sports Hall* que oferece instalações internas para a prática de esportes de quadra (ASPIREZONE, 2021). Além dos hotéis *The Torch Doha* com seus 300 metros de altura com uma vista panorâmica de 360° e *Al Aziziyah Boutique* que foi projetado especialmente para acomodar equipes esportivas que visem realizar campos de treinamento no emirado, como é o caso do *FC Bayern München* (ASPIREZONE, 2021).

**Figura 18** - Jogadores da equipe masculina do *FC Bayern München* reunidos no gramado do campo de treinamento no complexo *Aspire Zone* em Doha, no Catar.



Fonte: FCBAYERN, 2019b.

Como mencionado previamente, a companhia aérea catari possui iniciativas que são parceria com renomadas entidades futebolísticas para patrocinar seus eventos e um exemplo disso foi o acordo, para o período de 2019 - 2022, assinado entre a *Qatar Airways* e a Confederação Sul-Americana de Futebol - CONMEBOL que ocorreu em 2018 em Doha, no Catar, pelo Diretor Executivo da companhia aérea catari e o Secretário-Geral da CONMEBOL (CONMEBOL, 2018). Com essa acordo, a *Qatar Airways* passou a ser a companhia aérea oficial das competições de clubes da CONMEBOL na América do Sul, isto é, torneios como Sul-Americana, Recopa e Libertadores da América, a competição de maior renome do futebol profissional no continente sul-americano (CONMEBOL, 2018).

**Figura 19** - Assinatura do acordo de patrocínio entre *Qatar Airways* e CONMEBOL em Doha, no Catar, em 2018.



Fonte: CONMEBOL, 2018.

Outro exemplo de parceria entre entidade esportiva e a *Qatar Airways* se tornou um dos maiores acordos de patrocínios esportivos do mundo quando, em 2017, a empresa catari se tornou parceira oficial e companhia aérea oficial da FIFA até 2022 (QATARAIRWAYS, 2021). Com isso, foi concedido à companhia catari os direitos de marketing e *branding* da Copa do Mundo 2018 da FIFA® na Rússia e à Copa do Mundo de 2022 no Catar®. Assim, a Qatar Airways se tornou a parceira oficial das marcas “Copa do Mundo” da FIFA, sendo elas: Copa do Mundo da FIFA®, da Copa do Mundo Feminina da FIFA®, da Copa do Mundo Sub-20® e Sub-17®, da Copa do Mundo de Futebol de Areia da FIFA®, e da Copa do Mundo Interativa da FIFA®, também conhecida como *eWorld Cup FIFA/EA Sports* (QATARAIRWAYS, 2021).

Como foi mencionado acima, a Copa do Mundo FIFA de 2022 será sediada no Catar, primeira vez que o maior evento futebolístico do mundo ocorre no Oriente Médio e que a equipe catari o disputa (AL JAZEERA, 2022). Entretanto, este não é o primeiro grande evento esportivo de alcance internacional que ocorre no país. Anualmente, acontecem uma série de eventos esportivos em território catari como, por exemplo, *The International Golf Championship*; *The Exxon Mobil Qatar Tennis Championship*, etapa masculina; *The Sony Ericsson Tennis Championship*, etapa feminina; *The Qatar Classic Squash*; *The World Championship of Motorcycles*; *Qatar Rally Baja*; *The Qatar Open Tennis Championship* (ASHGHAL, 2022). Destaca-se também que o Catar também sediou o *The 15th Asian Games*

em 2006, a *AFC Asian Football Cup* e *The Arab Games* em 2011; além de duas edições do Mundial de Clubes FIFA, uma em 2019 e outra em 2021 (ASHGHAL, 2022).

**Figura 20** - Taça do campeão da Copa do Mundo FIFA e a logo oficial da competição no Catar em 2022.



**Fonte:** RFI, 2022.

Estes campeonatos serviram para o pequeno emirado ir se preparando e mostrar, aos poucos, a sua capacidade de sediar eventos internacionais de grande porte, oferecendo infraestrutura moderna e de qualidade e um sistema de transporte eficiente. Além da tentativa de mostrar que conseguem administrar as diferenças culturais até certo ponto. As instalações esportivas de primeira classe como, por exemplo, as que são oferecidas dentro do já citado complexo *The Aspire Zone*, servem como atrativo para atletas do mundo todo. Por mais que estes eventos tenham contribuído para o governo catari receber elogios de países ao redor do mundo (ASHGHAL, 2022), isto não significa que o processo de escolha da sede para a Copa do Mundo FIFA de 2022 foi algo tranquilo uma vez que foi marcado por insinuações de irregularidades.

No início de dezembro de 2010, o Comitê Executivo da FIFA anunciou que o Catar havia conquistado o posto de país sede da Copa do Mundo FIFA de 2022, o pequeno emirado ganhou na quarta votação de países como Austrália, Japão, Coreia do Sul e Estados Unidos (HUKOOMI, 2022). O emirado havia submetido um projeto de candidatura que deixou a FIFA impressionada, neste documento informava seus planos para produzir o evento em Doha, em termos de infraestrutura, saúde e segurança, caso fossem os escolhidos. No projeto constava que os jogos aconteceriam em oito estádios localizados em diversos pontos da

cidade (HUKOOMI, 2022). Mas, destes oito, apenas um já existia, mas passaria por reformas: o *Khalifa Stadium*. Os demais ainda necessitavam serem construídos, especialmente para a competição (AL JAZEERA, 2022).

**Figura 21** - Mapa do Catar com a localização dos estádios que receberão jogos durante a Copa do Mundo FIFA de 2022.



Fonte: AL JAZEERA, 2022.

Com isso, o Catar passou os últimos anos construindo algumas das instalações esportivas e estádios mais avançado e *eco-friendly*<sup>24</sup> da atualidade (FIFA, 2022). Como o *Lusail Stadium*, que é o maior estádio dentre os oito que vão hospedar jogos da Copa do Mundo FIFA 2022 com 80 mil lugares e que possui *zero carbon footprint*<sup>25</sup>, os demais já receberam partidas de

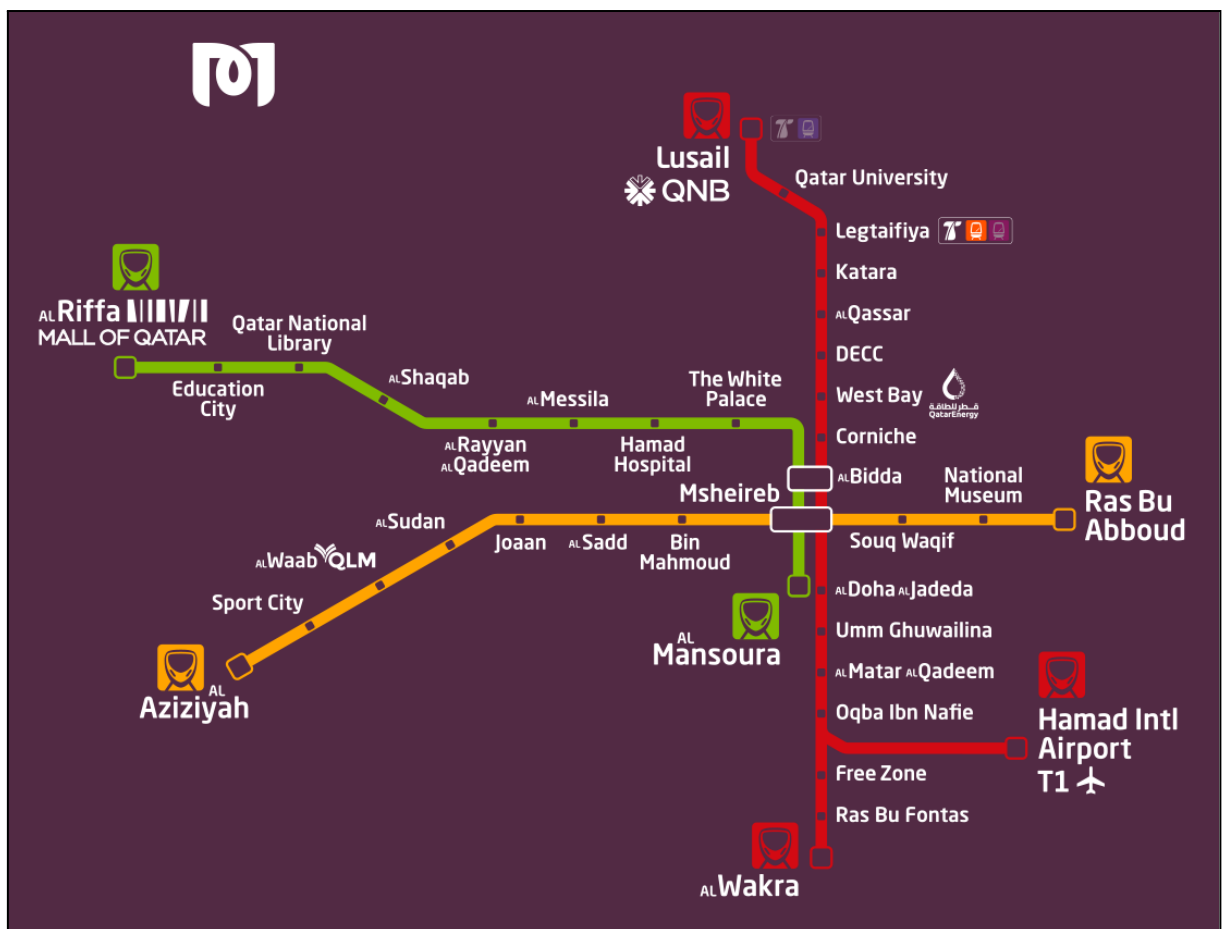
<sup>24</sup> O termo *eco-friendly* indica se o produto ou serviço, além das diretrizes políticas e atitudes que o guiam, objetivam causar o menor dano possível à natureza e ao meio ambiente; sendo assim, ecologicamente correto (INSTITUTO BANCORBRAS, 2013).

<sup>25</sup> Este termo significa que neutralidade de carbono e ocorre quando à equilíbrio entre a quantidade de gases produzidos com efeito de estufa e a quantidade de gases removida da atmosfera. O zero carbon footprint é alcançado quando a quantidade de gases adicionados ao efeito estufa é menor a quantidade de gases retirada (NATIONALGRID, 2022).

alguma competição (AL JAZEERA, 2022). E o *Khalifa International Stadium* que foi o primeiro estádio no Catar a ter o prometido sistema de resfriamento para que os jogadores conseguissem aguentar as altas temperaturas do emirado (SC, 2022). No evento teste deste sistema, a temperatura externa estava em 43°C enquanto dentro do estádio foi registrado 25°C. O *Supreme Committee for Delivery & Legacy* do Catar (SC, 2022) considera que a construção desse tecnológico sistema de resfriamento nos estádios contribuirá para que mais eventos futebolísticos ocorram ao longo do ano no emirado ao invés de acontecerem preferencialmente nos últimos meses do ano, quando as temperaturas estão mais amenas.

Já na questão de infraestrutura para transportes, o Catar, através de uma *joint venture* entre a *Qatar Railways Company* e a *Deutsche Bahn*, desenvolveu um sistema de metrô ecologicamente correto em Doha: o *Doha Metro* (HUKOOMI, 2022). Com três linhas identificadas por cores, sendo elas: linha vermelha, linha verde e linha ouro. Essas linhas estão conectando o *Hamad International Airport*, a área urbana de *Lusail City*, a *Education City* e a *West Bay* (HUKOOMI, 2022).

**Figura 22** - Mapa do Doha Metro com as três linhas disponíveis e suas estações.



Fonte: Qatar Rail, 2018.

E, após anunciada a escolha de que o Catar seria a sede oficial da Copa do Mundo de 2022 e as notícias que causavam espanto de possíveis construções que o emirado faria para preparar o país para o evento, iniciaram-se uma onda de matérias, divulgadas por veículos midiáticos - como *The Guardian*, *Le Monde*, ESPN, CNN -, na qual foram denunciados possíveis casos de violações de direitos trabalhistas e de direitos humanos (LE MONDE, 2022). Além de exporem alguns pontos específicos das leis cataris, sem explicá-los em sua totalidade, com capacidade de gerarem estranhamento, espanto ou revolta por parte do público que não possui conhecimento sobre a cultura e a religião islâmica. Por exemplo, o fato do Catar ter a política de “zero tolerância” sobre ingestão de bebidas alcoólicas em público e ficar embriagado em público é considerado crime (BROPHY, 2022). Outro exemplo é a questão do uso de drogas, ponto em que a política do governo catari é muito rigorosa, a qual a pena é a morte (BROPHY, 2022).

Estas são as principais iniciativas cataris relacionadas ao esporte e seus pontos que merecem atenção por futuros impactos que possam vir a surgir em sua decorrência. Entretanto, isto será tratado no próximo capítulo ao analisar as iniciativas educacionais e esportivas descritas neste capítulo.

#### **4.3 A reformulação da *nation branding* catari através do uso da educação e do futebol como ferramentas de *soft power***

Ao longo de mais de vinte e cinco anos, os Al Thani vem construindo uma nova visão de seu país através de um plano com resultados a longo prazo. O pesado investimento na educação e pesquisas focando no desenvolvimento da região mostram que a família real realmente está empenhada em reconstruir a percepção que o resto do mundo tem de seu território, para os que já conheciam o emirado, e apresentar um país rico, moderno e com educação de elite para os que estão o conhecendo agora.

Ao criar um complexo educacional do tamanho da *Education City* e com todas as facilidades que o lugar oferece e a presença de universidades prestigiadas e da *Ivy League*<sup>26</sup> em seu território elevam a percepção externa em relação ao âmbito educacional catari. Essa estratégia contribui para que (1) o número de habitantes no Catar aumente por causa dos estrangeiros que optam por estudar ou trabalhar na *Education City* e (2) o aumento de pesquisas e do conhecimento do público em relação aos costumes e à cultura catari.

---

<sup>26</sup> *Ivy League* é como é chamado o grupo das oito universidades estadunidenses mais renomadas, sendo elas: *Brown University*; *Harvard University*; *Princeton University*; *University of Pennsylvania*; *Yale University*; *Dartmouth University*; *Columbia University*; e a *Cornell University* que tem um campus na *Education City* (BUSTAMANTE, 2022).

O CEO da *Qatar Foundation International*, Omran Al-Kuwari, comentou em uma entrevista para a *Qatar Foundation* (QF, 2018) que, inicialmente, a *Education City* foi criada com o objetivo de prover educação de elite para o povo do Catar, mas que ao longo dos seus anos de existência o projeto atingiu para além desse objetivo. Ainda, acrescenta que o resultado dos esforços é um hub acadêmico de elite que oferece oportunidades e iniciativas únicas, além das colaborações e iniciativas entre algumas das melhores instituições do mundo estarem acontecendo em Doha, grande parte por causa da proximidade entre elas dentro da *Education City* (QF, 2018).

**Figura 23** - Panorama geral da *Education City* em números.

<b>NACIONALIDADES</b> Representadas no corpo de estudantes dentre as universidades e as escolas da <i>Education City</i>	90+
<b>TOTAL DE ESTUDANTES</b> Entre as universidades e as escolas	10.600
<b>UNIVERSIDADES</b> Na <i>Education City</i>	8
<b>ESCOLAS</b>	13

**Fonte:** QATAR FOUNDATION, 2022. Adaptado e traduzido pela autora.

Essa iniciativa da *Qatar Foundation* em construir um oásis educacional nos arredores de Doha tornou a cidade mais internacional e multicultural, principalmente dentro do complexo, como se pode perceber ao observar os números da *Education City*. No final de 2021, o complexo educacional abrigava 10.600 alunos de mais de noventa nacionalidades distribuídos entre vinte e uma instituições, sendo oito universidades e treze escolas presentes no local. A educação internacional é uma já conhecida ferramenta de *soft power* utilizada para atrair e persuadir e pode ser empregada de duas formas, sendo através de intercâmbios ou de instituições estrangeiras (NACDI, 2018). O governo catari optou pela segunda forma ao inserirem instituições de educação superior formados em uma cultura completamente diferente da cultura catari e que atrairia diversos jovens e comunidade em geral tanto do próprio país quanto estrangeiros.



Os benefícios dessa significativa ferramenta de *soft power* contribuem para uma crescente influência político-cultural no mundo. Além de permitir que a sociedade catari, em especial seus estudantes - sejam eles nacionais do Catar ou estrangeiros - que estão na *Education City*, vivam em uma comunidade mais diversa e que ofereça potencial para que eles adquiram maior conhecimento e entendimento de mundo (HEPI, 2021). Diversos Estados dedicam tempo e capital para estruturar seus programas educacionais e instituições para, assim, aumentarem a possibilidade de conseguirem “encantar a mente e o coração” (NYE, 2004, p.1) da comunidade internacional. Entretanto, isso não significa que não haverá estudantes que, inicialmente, serão hostis a cultura local como consequência da visão propagada pelas nações ocidentais sobre a cultura do Oriente Médio após o atentado terrorista de 11 de Setembro<sup>27</sup>.

Além das colaborações que ocorrem dentro da *Education City* entre a *Qatar Foundation* e instituições estrangeiras, a *Qatar Foundation Internacional* é outro ponto forte na disseminação do idioma e da cultura árabe no mundo uma vez que, através de suas parcerias com escolas em diversos países europeus, além dos EUA e Canadá. Conforme a pessoa vai aprendendo um novo idioma, ela aprende sobre como as pessoas vivem nesse país; assim, compreendendo mais sobre a cultura do lugar ou dos lugares onde esse idioma é falado. A *Qatar Foundation Internacional* leva isso em consideração ao ensinar o idioma árabe em sua totalidade com o árabe moderno padrão e suas variações através de dialetos (QFI, 2021). Esse método de ensino é de suma importância para compreender melhor a pluralidade da cultura dos países que utilizam esse idioma.

Essa estratégia adotada pelo Catar de, através da *Qatar Foundation Internacional*, ensinar o idioma e a cultura árabes no exterior não é algo inusitado, já que é amplamente utilizado por países como a China com o Instituto Confúcio; a Alemanha com o Instituto *Goethe*; a Coreia do Sul com o Instituto *King Sejong*, o Reino Unido com o *British Council*; e a França com a Aliança Francesa. Essa tática instiga o surgimento da atração pela cultura do país e, posteriormente, seus ideais políticos para que, aos poucos, compreenda as políticas do local e consiga percebê-las com outro ponto de vista cultural. Com isso, contribuindo com o *soft power* do emirado uma vez que este consiste justamente nisso: na habilidade de conseguir o que se quer através da atração (NYE, 2012).

---

<sup>27</sup> Atentado terrorista organizado pela organização jihadista Al Qaeda, com Osama Bin Laden como líder principal. Esse atentado atingiu diversos pontos pré-definidos nos EUA como as “Torres Gêmeas” no *World Trade Center* em Nova Iorque (RUSSO, 2021)

Ao utilizar a educação como estratégia de *soft power*, também está utilizando-a como uma estratégia de valorização de imagem com foco no público global. E cada indivíduo envolvido, direta ou indiretamente, possui um papel importante na gradual formação de uma nova imagem para a *nation branding* (PARK, KIM, & DEMATTEO, 2016). Isso pode ocorrer porque ao retornarem para seus lares com os conhecimentos adquiridos e as experiências pessoais vividas, os estudantes e os professores - em especial os estrangeiros -, é esperado que se transformem em uma espécie de propagadores do idioma e da cultura do Catar (NYE, 2005). Com isso, tornam-se parte da estratégia de promover uma imagem positiva do emirado; assim, contribuindo para a reformulação da *nation branding*, além de torná-la mais visível para o grande público (PARK, KIM, & DEMATTEO, 2016).

A *nation branding* e seu aprimoramento vem conquistando mais espaço uma vez que os Estados estão percebendo o valor e a influência que uma imagem internacional positiva tem perante a sociedade internacional (PARK, KIM, & DEMATTEO, 2016). Isso ocorre porque, de acordo com Fan (2008) a imagem de um país influencia diretamente em suas relações internacionais com os demais países e instituições. Ao utilizar a educação superior internacional que acontece na *Education City* e na *Qatar Foundation International* como instrumento de *soft power*, os Al Thani estão trabalhando diretamente com sua *nation branding* uma vez que ela “ocorre quando o governo ou uma instituição privada usa seu poder para persuadir quem tem a habilidade de mudar a imagem do país”<sup>28</sup> (GUDJONSSON, 2005, p.285). Ao atrair instituições e estudantes estrangeiros, promovendo trocas culturais por intermédio da educação, o emirado procura romper com o mito de que países árabes e islâmicos são muito fechados; assim, colocando-se como um país árabe diferenciado dos demais.

Outro ponto que afeta a percepção externa sobre o Catar é o papel desempenhado pela *Sheikha Moza*. Como já mencionado no capítulo anterior, ela é a segunda esposa do antigo Emir do Catar, co-fundadora e CEO da *Qatar Foundation*, além de ser o nome mais conhecido no que tange à *Education City* e sua crescente evolução. Em uma sociedade regida pela lei islâmica, o papel da mulher e seu espaço de atuação na sociedade possuem mais ressalvas e, às vezes, sua educação fica em desvantagem como consequência disso. Logo, a presença de um local como a *Education City* beneficia diversas jovens mulheres, oriundas de famílias muçulmanas, que almejam investir mais em seus estudos, mas fazer isso no exterior era um ponto de preocupação na família. Essa questão fica mais clara ao observar que a

---

<sup>28</sup> Tradução do trecho original: “Nation branding occurs when a government or private company uses its power to persuade whoever has the ability to change a nation’s image” (GUDJONSSON, 2005, p. 285, tradução nossa).

maioria dos graduandos de universidades como *VCUarts Qatar* e *Texas A&M at Qatar* são mulheres (ANDERSON, 2015c).

Justamente por ser uma pessoa relevante na história de desenvolvimento do Catar ao longo das décadas, muitas mulheres cataris admiram a *Sheikha Moza* e reconhecem seus esforços para a promoção de oportunidades iguais para todos (ANDERSON, 2015b). Seus parceiros de negócios dentro da *Qatar Foundation* também a respeitam e afirmam que ela tem uma visão extraordinária para o futuro. As salas de aula nas instituições educacionais dentro da *Education City*, diferentemente de outros locais no mundo árabe, são mistas com homens e mulheres. Alguns estudantes até mesmo afirmam que as ações da *Sheikha Moza* alteraram a visão da sociedade catari em relação às mulheres, que agora estão começando a serem vistas também como líderes (ANDERSON, 2015b).

Essa mudança de percepção, ainda que recente, pode ser vista como um aspecto positivo para a *nation branding* catari uma vez que demonstra certa abertura para compreender perspectivas culturais diferentes e até mesmo incorporá-las aos poucos sem infringir os costumes. Como, por exemplo, na concepção de que os países islâmicos são conhecidos por serem preconceituosos e machistas quanto à gênero, mas a *Education City* passa uma imagem nova, de transformação, sobre a comunidade ali localizada; assim, indiretamente, melhorando a imagem do emirado.

Mais uma iniciativa catari que contribui para uma maior projeção de seu *soft power* e de sua *nation branding* é sua constante busca por sediar eventos esportivos de grande porte uma vez que é através deles que consegue maior destaque perante a comunidade internacional em geral (EGGELING, 2020). Como citado ao longo deste trabalho, sediar a Copa do Mundo FIFA de 2022 não é a única iniciativa do pequeno emirado na área do esporte. Ao longo de mais de uma década a família real catari vem preparando seu país para ser um país referência se tratando de receber relevantes eventos esportivos.

Essa preparação vem ocorrendo desde quando o antigo Emir depôs seu pai e assumiu o trono e, juntamente com sua esposa, iniciaram uma série de projetos com resultados focando a médio e a longo prazo, como ocorreu com a *Qatar Foundation* e com a Copa do Mundo de 2022. Ocorrem uma série de projetos para fomentar o esporte e, mais especificamente, o futebol dentro da *Education City* e a *Qatar Foundation* e a ideia inicial é, posteriormente, transformá-los em instalações para atender a comunidade através de um centro de saúde e bem-estar (QF, 2021). Ao realizar melhorias na infraestrutura do complexo educacional com público internacional, a fundação (e o governo) estão aproveitando que a comunidade internacional presente na cidade também usufruam dessas facilidades e possivelmente tenham

uma experiência mais agradável no país. E, quando retornarem para seus países de origem, propaguem, mesmo que indiretamente, suas impressões acerca do Catar; assim, provavelmente, propagando uma imagem mais positiva do país, melhorando a marca “Catar”.

Mas para além disso, a Copa do Mundo FIFA de 2022 e os demais eventos esportivos sediados pelo Catar podem ser utilizados como uma estratégia amplamente usada por países que seus governos e, por consequência as nações, não tenham uma boa percepção externa para reformularem a *nation branding*: o *sportswashing*. É através dele que é possível melhorar a reputação e a legitimidade de um Estado (RFI, 2022). Ao sediar a maior competição de futebol do mundo, o Catar terá a oportunidade de mostrar suas infraestruturas, facilidades e cultura envoltos em uma aura moderna com grandiosidade e riqueza, oferecidos pelo petróleo e gás natural do pequeno emirado. Essa tática de utilizar megaeventos esportivos já foi recentemente utilizada, com os mesmos propósitos, por outros países como China com as Olimpíadas de Inverno de 2022, Brasil com a Copa do Mundo FIFA de 2014, Rússia com a Copa do Mundo FIFA de 2018 e a África do Sul com a Copa do Mundo FIFA de 2010.

Entretanto, toda essa atenção internacional acarretada por grandes eventos esportivos pode não ser tão proveitosa para a *nation branding* catari e seu *soft power*, uma vez que peculiaridades do emirado vem à tona para centenas de milhares de espectadores das mais diversas culturas. Com peculiaridades aqui me refiro a exposição de sistemas como o Kafala e pontos da legislação catari como o não consumo de álcool e homossexualidade ser considerada crime. Desde que se iniciaram as obras para a Copa do Mundo no Catar, grupos de direitos humanos como a *Human Rights Watch* e a *Anistia Internacional* documentaram e denunciaram supostos abusos generalizados aos trabalhadores imigrantes, trabalho forçado e violações de direitos humanos (HUMAN RIGHTS WATCH, 2021).

Além dessas ações, deve-se levar em consideração que Nasser Al-Khelaïfí, uma das figuras mais importantes do Catar e presidente da beIN SPORTS e do PSG, estava sob investigação por corrupção relacionada à candidatura do Catar para sediar o campeonato mundial de atletismo (MARCA, 2019). O caso estava sendo analisado por causa de um pagamento de US\$ 3,5 milhões feitos em 2011 pela QSI, empresa catari do ramo esportivo que também é presidida por Al-Khelaïfí, para uma empresa de marketing esportivo de propriedade do filho do antigo presidente da Associação Internacional de Federações de Atletismo (REUTERS, 2019). Esse escândalo foi noticiado no mundo todo por veículos como o jornal esportivo espanhol Marca, a Reuters e a CNN.

Apesar de o governo catari aparentemente estar desenvolvendo uma nova percepção do público em geral sob a sua imagem internacional através de sua fundação, a *PSG Fondation*, e da aquisição do clube francês PSG, ao investir na infraestrutura da cidade, nas instalações de treino e nos projetos comunitários (PSG, 2022c). E o clube parisiense se transformou em uma marca global, com administração de uma instituição catari, que representa Paris e sua população no cenário internacional (PSG, 2022c). Além dos lucros que o FC Bayern München tem por causa de sua parceria com a Qatar Airways (FORD, 2021). Mas esse cenário, apesar de impactar positivamente a percepção externa no que tange às empresas que carregam a marca “Catar”, isso não implica que elas conseguem encobrir o impacto negativo causado pelas denúncias citadas acima.

Um exemplo de impacto negativo na *nation branding* e no *soft power* cataris decorrente destes escândalos é a manifestação em ambientes de grande destaque com presença de jornalistas como o protesto dos torcedores bávaros durante um jogo do F.C. *Bayern München* em 2019, como pode ser observado na figura abaixo. A frase que está escrita na parte superior do banner *Für geld waschen wir alles rein* significa “Nós lavamos qualquer coisa por dinheiro” e logo abaixo estão as representações do CEO e do Presidente do clube entre uma máquina de lavar com as iniciais do F.C. Bayern München, “FCB” enquanto seguram uma maleta repleta de dinheiro com os dizeres *You can rely on us*, ou seja, “Você pode confiar na gente” enquanto seguram roupas manchadas de sangue.

**Figura 24** - Banner utilizado no protesto de torcedores bávaros contra a parceria que o *F.C. Bayern München* tem com a empresa aérea catari, *Qatar Airways*.



Fonte: FORD, 2021.

Esse protesto ocorreu com o objetivo de fazer alusão ao *F.C.Bayern München* dar preferência ao lucro em detrimento de causas como os direitos humanos. Para os torcedores bávaros, é isso que o clube está fazendo ao defender seus negócios com o Catar e suas empresas e, com isso, está participando da estratégia de *sportswashing* catari (FORD, 2021). E a presença da máquina de lavar na imagem apenas reforça essa insinuação, por parte dos torcedores, de que o clube permite que o Catar o utilize para “lavar” sua imagem manchada pelo “sangue” dos abusos de direitos humanos. Acusações e manifestações desse tipo num local esportivo, como já mencionado anteriormente, prejudicam a imagem catari na comunidade internacional porque disseminam mais facilmente supostas violações de direitos humanos e corrupções em um ambiente de fácil acesso ao público geral.

Apesar de ser um pequeno emirado às margens do Golfo Pérsico e recentemente ter retomado as relações com seus países vizinhos, o Catar pode ser considerado uma potência regional. O emirado é uma petromonarquia que vem se especializando na produção de gás natural liquefeito e possui a habilidade de transformar seus lucros provenientes do petróleo e do gás em influência na arena global (ANDREATTA, 2020). O Catar aproveita tal riqueza e realiza diversos investimentos em educação e no esporte há praticamente duas décadas para conseguir criar uma presença global cosmopolita que passe a imagem de uma nação que consegue equilibrar a tradição islâmica com a modernidade. Utilizando-se dos mais de dois milhões de estrangeiros que habitam seu território como ferramenta de *soft power* para aumentar sua projeção e melhorar sua imagem internacional.

Isso tudo contribui para facilitar a estratégia de projeção internacional catari de utilizar seu *soft power* nos campos da educação e do esporte através da compra e financiamento de clubes de futebol famosos; grandes investimentos em estádios de futebol e instalações esportivas tecnológicas; na criação de um complexo educacional capaz de oferecer uma experiência internacional, multicultural e com educação de ponta. Os Al Thani souberam utilizar a seu favor as práticas de *soft power* na educação e no esporte como estratégia de *nation branding* para promover positivamente seu país no cenário internacional e atingir um público maior.

Entretanto, o envolvimento catari com essas práticas de *nation branding* podem trazer consigo alguns questionamentos ao longo dos processos. Um deles é sobre o quão arriscado pode vir a ser para as marcas das universidades estarem ligadas a um regime com questões criticadas pela comunidade internacional e o quanto isso pode vir a enfraquecer suas operações no emirado. Essa dúvida pode causar receio uma vez que é um projeto delicado e arriscado tentar replicar a experiência universitária estadunidense numa sociedade com

valores tão diferentes dos ocidentais. O ex-reitor da *Harvard College* é um deles e, para explicar seu ponto de vista, ele exemplifica com a seguinte comparação: "É como tentar pegar videiras francesas e plantá-las em Idaho ou em algum lugar. Pode funcionar. Mas as condições do solo e as condições de luz são diferentes. Essas coisas realmente importam."<sup>29</sup> (LEWIS APUD ANDERSON, 2015, tradução nossa).

Um outro questionamento que é relevante considerar diz respeito a questão de adaptação à cultura, às restrições impostas pela família real e a Lei Sharia uma vez que se é esperado que os estrangeiros respeitem e cumpram as leis cataris, por mais diferentes que sejam das leis de seu país de origem. Além disso, é importante se atentar ao impacto que a presença de culturas e ideais ocidentais podem ter em uma sociedade predominantemente muçulmana, com a Lei Sharia e que é culturalmente conservadora (ANDERSON, 2015a).

Existem diversas pesquisas que ranqueiam *soft power* e *nation brand* das nações ao medir, quatro vezes ao ano, as percepções globais dos países e são realizadas por empresas de consultoria que avaliam os Estados. Um exemplo é a *Brand Finance*, empresa de consultoria em avaliação de marcas, que produz duas pesquisas anuais, sendo elas: (1) *Brand Finance Nation Brands* e (2) *Global Soft Power Index* (BRAND DIRECTORY, 2021). A primeira classifica cem *nation brands* levando em consideração a força e o valor da marca de cada país, além da marca e dos países que se encontram em destaque nessa área. Já a segunda, que é divulgada em conjunto e dentro do arquivo da primeira, avalia forças e fraquezas dos países considerando sua familiaridade, influência e reputação no cenário internacional (BRAND FINANCE, 2021). Essas duas pesquisas serão apresentadas a seguir para melhor compreender qual as posições ocupadas pelo Catar.

**Tabela 2** - Ranking do Catar na *Brand Finance Nation Brands* 2021 com pontuações de 0 a 100.

Ranking em 2020	Ranking em 2021	Marca do país	Pontuação 2020	Pontuação 2021
46	50	Catar	51.21	53.17

FONTE: Elaborado pela autora. BRAND FINANCE, 2021.

<sup>29</sup> Tradução do trecho original: "It's like trying to pick up French grapevines and plant them in Idaho or somewhere. It might work. But the soil conditions and the light conditions are different. Those things really matter." extraído da entrevista dada por Harry R. Lewis, ex-reitor da Harvard College para o *The Washington Post* na matéria intitulada *In Qatar's Education City, U.S. colleges are building an academic oasis* (ANDERSON, 2015).

Pode-se perceber que a marca “Catar” decaiu 4 posições no ranking de 2021 ao comparar seu atual 50º com o seu antigo 46º. Apesar da queda na pesquisa, nota-se que sua pontuação aumentou quase 2 pontos; entretanto, não foi o suficiente para conquistar uma melhor colocação. Um motivo para isso ter acontecido é que, provavelmente, outros países obtiveram notas mais elevadas e conseguiram melhores colocações. Mas essa pontuação demonstra que as estratégias de *nation branding* desenvolvidas pelo emirado catari estão sendo efetivas até certo ponto ao adicionar mais força e valor à marca “Catar”. E existem outros fatores que podem ter afetado negativamente a marca, como a repercussão negativa da corrupção e das possíveis violações de direitos humanos.

**Figura 25** - Ranking do Catar na *The Global Soft Power Index 2022* com pontuações de 0 a 100.

24		Arábia Saudita	47.1
25		Finlândia	47.1
26		Catar	45.8
27		Áustria	43.4
28		Brasil	43.4

Fonte: BRAND DIRECTORY, 2022.

Já a *Global Soft Power Index 2022* coloca o Catar na posição 26, dentre 120 países, com uma pontuação de 45.8 de um total de 100 pontos. Apesar de manter a mesma posição que ocupou nesse mesmo ranking em 2021, sua pontuação aumentou 2.5. O que indica que a projeção internacional de seu *soft power* está aumentando; entretanto, não é possível afirmar que a principal causa são as estratégias utilizadas no esporte.

Mas é possível afirmar, segundo dados que constam no *The Global Soft Power Index 2022* (BRAND DIRECTORY, 2022), que o pequeno emirado obteve boas notas no que tange à reputação; negócios e comércio; resposta ao COVID-19; relações internacionais; influência; mídias e comunicação; e educação e ciência. Comparando os resultados de 2021 com os de 2022, os números do Catar nessas áreas citadas anteriormente são justamente os setores nos quais o país apresentou uma mudança significativa para mais na nota.



É interessante destacar que o Catar possui um vizinho com políticas e cultura semelhantes a sua em uma melhor colocação no ranking: Arábia Saudita, país árabe e islâmico, está na 24ª posição no *Global Soft Power Index 2022*. Mas o Catar está na frente de países que são conhecidos pela qualidade de seu futebol e pela paixão pelo esporte, como é o caso do Brasil que ocupa a 28ª posição. Isso não quer dizer que o Catar esteja utilizando o futebol como instrumento de *soft power* da maneira errada ou que não esteja dando os devidos resultados, mas sim que estes países têm outros fatores que contribuíram para estas serem suas posições.

Por fim, percebe-se que iniciativas na educação e no futebol tem objetivos semelhantes e produzem reações semelhantes: contribuir para uma maior projeção de poder do Catar e a reformulação de sua imagem internacional. Ao observar os gráficos acima, pode-se notar que o Catar não apresenta colocações muito altas nos rankings, mas isso não significa que as medidas desenvolvidas são ineficazes ou que não é indicado continuar utilizando-as. Apenas significa que, ao analisar todos os pontos que estes estudos consideram, o pequeno emirado conseguiu melhorar suas notas gerais, mas que não adianta focar apenas na educação e no esporte: é necessário melhorar o ambiente como um todo, com melhores condições de vida para a população no geral. Porque o ambiente interno do Estado contribui para como a comunidade internacional o enxerga e como o governo consegue força para se projetar internacionalmente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o avanço da globalização, as fontes de poder vão se transformando e, nesse caso, as redes e as conexões entre pessoas e nações se tornaram uma das formas mais relevantes e com impacto crescente. Além de ressaltar a importância de considerar e lembrar que numa era com tamanha circulação de informações, os resultados das estratégias de poder são moldados, em parte, por quem foi mais convincente ao relatar seu ponto de vista de uma história e não necessariamente quem teve o poder militar mais forte. Além de considerar quem soube converter melhor as ferramentas disponíveis em estratégias para projeção de poder e reformulação de imagem internacional.

Dois dos principais pontos quando se fala em projeção de poder é o *soft power* e a *nation branding* porque os dois desempenham funções relevantes no processo de “marca de país com má reputação e pouca projeção de poder” para “marca de país com boa reputação regular e boa projeção internacional”. Há uma série de estratégias que podem ser utilizadas para contribuir para que essa transição ocorra e algumas delas são utilizadas há anos pelos mais diversos países como Estados Unidos, França, Alemanha, Reino Unido, Coreia do Sul, dentre outras. Foi por intermédio delas, entre outros fatores, que o Catar passou de uma pequena monarquia às margens do Golfo Pérsico para se tornar um dos países mais ricos do mundo, promissor hub educacional e sede da Copa do Mundo FIFA de 2022.

Assim, buscando responder à pergunta norteadora deste trabalho: “de que forma a educação e o futebol estão sendo utilizadas pelo Catar como ferramentas de *soft power* para reformular sua *nation branding*?”. Conclui-se que cinco fatores podem ser elencados para essa questão: parcerias institucionais com renomadas universidades de ensino superior; um complexo educacional internacional; fundação que promove o ensino do idioma e da cultura árabes; compra e patrocínio de renomados clubes de futebol; e parcerias com órgãos oficiais de entidades de futebol.

O Catar percebeu que seus recursos como petróleo e gás natural são finitos e decidiram por criar um plano para transformar a economia do país através da educação e do esporte. Esse plano a longo prazo objetiva tornar o pequeno emirado em um *hub* educacional internacional e multicultural, referência em pesquisas. Também visa transformar o país em referência no que tange a sediar grandes eventos esportivos internacionais.

Esse projeto teve início em 1995 e desde então vem se adaptando aos imprevistos que aparecem ao longo dos anos e se moldando aos avanços tecnológicos para que suas iniciativas nos campos da educação e do esporte continuem atuais e acompanhando a sociedade moderna. As iniciativas da casa dos Al Thani, tanto atuando como *Qatar Foundation* na

educação quando como *Qatar Investment Sports* e *Qatar Airways* no esporte, possuem um foco principal: utilizar-se destas áreas como ferramentas de *soft power* para suas estratégias de *nation branding* objetivando aprimorar a imagem internacional do Catar.

Ao promover oportunidades educacionais para estudantes internacionais é um dos instrumentos mais importantes de *soft power* (LOMER, 2016). E, ao se utilizar da educação internacional através da *Qatar Foundation*, *Education City* e *Qatar Foundation International*, os Al Thani iniciaram um projeto que atrai pessoas e gera interesse externo pela cultura árabe e seu idioma. Com isso, como consequência do aumento de influência externa e a conquista de uma maior simpatia por parte da comunidade internacional, pode-se sugerir uma mudança positiva acerca da *nation branding* do Catar através de seu *soft power*.

Relações entre entidades que outrora eram separadas geograficamente, estão trabalhando lado a lado em um oásis educacional com outras instituições de todo o mundo em prol de uma educação de elite para as comunidades catari e global. Através da convivência em um ambiente com tamanha diversidade cultural, os indivíduos aprendem mais sobre outros costumes e religiões; assim, em parte, desconstruindo os pré-conceitos sobre culturas diferentes que foram enraizados na estrutura das sociedades.

Estratégias como a da *Qatar Foundation International* são amplamente utilizadas e com grande potencial para funcionarem bem no que tange à disseminação dos ideais e da cultura catari para as populações dos países em que se encontram essas escolas. Muitas vezes as pessoas têm curiosidade ou vontade de aprender determinado idioma, mas acaba por não fazê-lo por ausência de escolas que o ensinem na sua região. Essa iniciativa, ainda, pode vir a cativar os estudantes a tentarem uma vaga em algumas das universidades da *Education City* na esperança de vivenciar essa atmosfera multicultural e moderna que o Catar tenta passar.

Parcerias como as realizadas pela *Qatar Airways* tem uma relativa colaboração na propagação da cultura árabe e formulação da imagem catari aos telespectadores e torcedores. Ao investir em renomados clubes europeus, colocar sua logomarca nas camisas dos times e se tornar a companhia aérea parceira oficial de grandes torneios continentais e mundiais está despertando, aos poucos, o conhecimento do público sobre a existência do emirado e uma sutil vontade de explorar mais sobre o país. Além da grande visibilidade que é proporcionada pela parceria com o clube bávaro na qual o time tem seu campo de treinamento anual no complexo *Aspire Zone* nos arredores de Doha, capital do Catar.

Com isso, pode-se perceber que os Al Thani realizam uma série de iniciativas com enfoque em aumentar sua projeção internacional e a percepção que os estrangeiros têm de seu país. Por ser um projeto com objetivos a longo prazo e ainda estarem acontecendo, não é

possível afirmar quais os impactos futuros gerados por essas iniciativas, muito menos quais desdobramentos surgirão por causa da Copa do Mundo FIFA em 2022, já que o evento ainda não ocorreu e apenas se tem uma leve noção dos impactos, positivos e negativos, a curto prazo dos acontecimentos.

Devido a isso, à densidade e à amplitude da temática deste trabalho, seria de relevante valor acadêmico caso houvesse maiores pesquisas sobre estes temas, em especial um estudo comparado entre Doha/Catar e Abu Dhabi/Emirados Árabes Unidos, uma vez que ambas cidades estão localizadas em Estados com culturas e leis semelhantes. Além de ambos investirem em futebol fora do Golfo Pérsico e Abu Dhabi também tem sua versão própria de complexo educacional, mas com outras universidades estadunidenses como, por exemplo, a *New York University* (NYU).

Mais uma ideia de pesquisa que se pode fazer daqui uns anos, derivada deste trabalho, é uma análise dos desdobramentos da Copa do Mundo FIFA de 2022 para a imagem internacional do Catar e como utilizar o futebol como instrumento de *soft power* modificou a *nation branding* do emirado à longo prazo. Outra proposta de pesquisa que pode ser feita posteriormente é uma análise de que forma o atentado de 11 de Setembro modificou as estratégias de *soft power* dos países do Oriente Médio mediante o enfrentamento dos pré-conceitos que foram formados e propagados na época e que ecoam até hoje pela sociedade internacional.

Outra proposta de pesquisa sugerida é a realização de um estudo de caso da internacionalização da *nation branding* catari através da educação superior com a *Education City*. Um estudo com essa temática permitiria ter acesso a mais fontes e dados de pesquisa focados na área para, assim, ser possível uma melhor compreensão dos esforços do Catar nesse âmbito.

Considerando que foi uma tarefa árdua e com alguns obstáculos como, por exemplo, o idioma. A maioria dos materiais encontrados estavam em língua árabe e ocorriam duas hipóteses: ou a tradução de árabe para inglês ficava deslocada e sem sentido ou não tinha a opção de tradução. Além disso, pesquisar sobre um Estado que é um pequeno emirado governado por uma monarquia rigorosa com os meios de comunicação, materiais que são publicados fisicamente ou divulgados em meio virtual foi algo novo e desafiador. Principalmente, pela falta de autores e estudiosos que colocassem Catar, educação, esporte, *nation branding* e *soft power* para dialogar entre si.

Ao longo da pesquisa, a autora se deparou com documentos que estavam censurados ou não eram disponibilizados como “públicos” pelas instituições cataris. Um exemplo foi o

contrato entre Qatar Foundation e as instituições de educação superior estrangeiras; esse acordo foi liberado, após obstáculos, para um jornalista do estadunidense *The Washington Post* após ele realizar uma série de matérias relacionadas com a *Education City*. Provavelmente existiriam mais pesquisas sobre essa temática e assuntos relacionados caso houvesse mais fontes oficiais disponíveis para os pesquisadores. Por fim, esta temática é de grande valia para o campo das relações internacionais, mas carece de mais pesquisadores na área e menos obstáculos para conseguir fontes oficiais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABU SULAIB, Faisal Mukhyat Abu. Understanding Qatar's Foreign Policy, 1995-2017. Middle East Policy Council, v. 24, n. 4, Winter 2017. Disponível em: <<<https://mepc.org/journal/understanding-qatars-foreign-policy-1995-2017>>>
- AGÊNCIA BRASILEIRA DE JORNALISMO. Catar anuncia que sairá da Opep em janeiro. 2018. Disponível em: <<<https://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2018-12/catar-anuncia-que-saira-da-opep-em-janeiro>>>.
- AL JAZEERA, 2022. World Cup in Qatar 2022 in maps and charts. Disponível em: <<<https://www.aljazeera.com/sports/2022/6/21/world-cup-qatar-2022-in-maps-and-charts>>>.
- ALJAZEERA, 2021. Saudi Arabia's MBS on first visit to Qatar since end of blockade. Disponível em: <<<https://www.aljazeera.com/news/2021/12/8/saudis-mbs-on-first-visit-to-qatar-since-blockade-lifting>>>
- AMIRI DIWAN (Catar). Amiri Diwan. History of Qatar: founding of the state. Founding of the State. 2021. Disponível em: <<<https://www.diwan.gov.qa/about-qatar/history-of-qatar>>>.
- ANDERSON, Nick (2015a). In Qatar's Education City, U.S. colleges are building an academic oasis. The Washington Post. Disponível em: <<[https://www.washingtonpost.com/local/education/in-qatars-education-city-us-colleges-are-building-an-academic-oasis/2015/12/06/6b538702-8e01-11e5-ae1f-af46b7df8483\\_story.html?utm\\_term=.14760be75838](https://www.washingtonpost.com/local/education/in-qatars-education-city-us-colleges-are-building-an-academic-oasis/2015/12/06/6b538702-8e01-11e5-ae1f-af46b7df8483_story.html?utm_term=.14760be75838)>>.
- ANDERSON, Nick (2015b). The Education City contracts: A case of study from VCU in Qatar. The Washington Post. Disponível em: <<<https://www.washingtonpost.com/news/grade-point/wp/2015/12/06/the-education-city-contracts-a-case-study-from-vcu-in-qatar/>>>.
- ANDERSON, Nick (2015c). Sheikha Moza: The woman behind Doha's Education City. Disponível em: <<<https://www.washingtonpost.com/news/grade-point/wp/2015/12/06/sheikha-moza-the-woman-behind-dohas-education-city/>>>.
- ASPIREZONE, 2021. Facilities. Disponível em: <<<https://www.aspirezone.qa/facilities.aspx?lang=en>>>.
- ASROMA, 2018. Roma announce Qatar Airways as main global partner. Disponível em: <<<https://www.asroma.com/en/news/2018/4/roma-announce-qatar-airways-as-main-global-partner>>>
- BAHGAT, Gawdat. Sovereign wealth funds: dangers and opportunities. International Affairs. Volume 84. Ed. 6. 2008. p. 1189–1204, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2008.00764.x>
- BARAKAT, Sultan (2021). Qatar-GCC agreement: A victory for measured diplomacy. Al Jazeera. Disponível em: <<<https://www.aljazeera.com/opinions/2021/1/8/qatar-gcc-agreement-a-victory-for-measured-diplomacy>>>.
- BBC, 2013. Qatari emir Sheikh Hamad hand power to son Tamim. Disponível em: <<<https://www.bbc.com/news/world-middle-east-23026870>>>.
- BEINMEDIAGROUP, 2022a. The Group. Disponível em: <<<https://www.beinmediagroup.com/the-group/>>>
- BEINMEDIAGROUP, 2022b. Nasser Al-Khelaifi. Disponível em: <<<https://www.beinmediagroup.com/the-group/nasser-al-khelaifi/>>>
- BLAKEMORE, Erin (2019). Ascensão e Queda do Império Otomano. National Geographic. Disponível em: <<<https://www.natgeo.pt/historia/2019/12/ascensao-e-queda-do-imperio-otomano>>>.
- BRAND DIRECTORY, 2021. Nation Brands 2021. Report View. Disponível em: <<<https://brandirectory.com/rankings/nation-brands/>>>.

BRAND DIRECTORY, 2022. Global soft Power Index. Brand Finance. 2022. Disponível em: <<<https://brandirectory.com/softpower/nation?country=168&rRegion=1&rCountry=0>>>.

BUSTAMANTE, Nathalia (2022). Conheça as 8 universidades que formam a Ivy League. Fundação Estudar Fora. Disponível em: <<<https://www.estudarfora.org.br/conheca-as-8-universidades-que-formam-a-ivy-league/>>>.

CAO, 2020. "Cool Japan Initiative" (PDF). Gabinete Oficial do Escritório Geral de Propriedade Intelectual (Japão). Disponível em: <<[https://www.cao.go.jp/cool\\_japan/english/pdf/cooljapan\\_initiative.pdf](https://www.cao.go.jp/cool_japan/english/pdf/cooljapan_initiative.pdf)>>.

CATAR. MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS. Qatar Today: general information. General Information. 2021. Disponível em: <<<https://mofa.gov.qa/en/qatar/history-of-qatar/general-information>>>.

CED, CENTER FOR EDUCATION DIPLOMACY (CED), 2021. What is Education Diplomacy?. Disponível em: <<<http://www.educationdiplomacy.org/what-is>>>.

CMU-Q, 2022. Academics. Disponível em: <<<https://www.qatar.cmu.edu/academics-research/academics/>>>.

CONMEBOL, 2018. Qatar Airways, novo patrocinador de competições de clubes da CONMEBOL. Disponível em: <<<https://www.conmebol.com/pt-br/noticias-pt-br/qatar-airways-novo-patrocinador-de-competicoes-de-cl>>>.

COREIA DO SUL. THE OFFICE OF PRESIDENT MOON JAE-IN. BTS appointed as ROK's Special Presidential Envoy for Future Generations and Culture. Seul, 22 jul. 2021. Twitter: @TheBlueHouseENG. Disponível em: <<<https://twitter.com/thebluehouseeng/status/1418135719424393216>>>.

CORRUZZI, Damien. Qatar: Football as Soft Power, Columbia Political Review, 2013, <<<http://cpreview.org/2013/02/qatar-football-as-soft-power/>>>.

DEKHILI, S; ACHABOU, M. A. (2015). The influence of the country-of-origin ecological image on ecolabelled product evaluation: an experimental approach to the case of the European ecolabel. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 89-106.

DIPLO FOUNDATION, 2021. Education. Disponível em: <<<https://www.diplomacy.edu/course/education/>>>.

DOHAFAMILY, 2020. Oxygen Park review. Disponível em: <<[https://dohafamily.com/things\\_to\\_do/oxygen-park-review/](https://dohafamily.com/things_to_do/oxygen-park-review/)>>.

ESPN, 2017. Barcelona confirma nova camisa 1 com muito azul e pouco grená. Disponível em: <<[http://espn.com.br/blogs/varalespn/698878\\_barcelona-confirma-nova-camisa-1-com-muito-azul-e-pouco-grena](http://espn.com.br/blogs/varalespn/698878_barcelona-confirma-nova-camisa-1-com-muito-azul-e-pouco-grena)>>.

EURONEWS, 2021. Paz entre o Catar e a Arábia Saudita. Disponível em: <<<https://pt.euronews.com/2021/01/05/paz-entre-o-catar-a-arabia-saudita>>>.

Fasulo, Linda (2015). *An Insider's Guide to the UN 3rd ed.* [S.l.]: Yale University Press. ISBN 9780300210729.

FCBARCELONA, 2016. FC Barcelona and Qatar Airways extend sponsorship agreement. Disponível em: <<<https://www.fcbarcelona.com/en/news/1064464/fc-barcelona-and-qatar-airways-extend-sponsorship-agreement>>>.

FCBARCELONA, 2017. Appreciation for Qatar sponsorship. Disponível em: <<<https://www.fcbarcelona.com/en/news/755695/appreciation-for-qatar-sponsorship>>>.

FCBAYERN, 2018 (pressrelease). New airline partnet for FC Bayern. Disponível em: <<<https://fcbayern.com/en/news/2018/02/press-release-new-partner-for-fcb>>>.

- FCBAYERN, 2019a. Daily Diary from Doha: The start' training camp diary - Day 1. Disponível em: <<<https://fcbayern.com/en/news/2019/01/doha/daily-diary-from-doha---day-1>>>
- FCBAYERN, 2019b. Daily Diary - Tag 2 im Trainingslager in Doha. Disponível em: <<<https://fcbayern.com/de/bilder/2019/01/galerie-trainingslager-in-doha---tag-2>>>.
- FCBAYERN, 2019c. Daily diary from Doha - Day 3: Intense sessions and good news from Tolisso. Disponível em: <<<https://fcbayern.com/en/news/2019/01/doha/daily-diary-from-doha---day-3>>>.
- FIFA, 2022a. Host country. Disponível em: <<https://www.fifa.com/fifaplus/en/articles/hostcountry-en>>
- FROMHERZ, Allen J. Qatar: the rise to power and influence. 2. ed. London: I.B.Tauris & Co. Ltda, 2017. 224 p.
- GCC, 2020. About GCC: The Charter. Cooperation Council for the Arab States of the Gulf. Disponível em: <<<https://www.gcc-sg.org/en-us/AboutGCC/Pages/Primarylaw.aspx>>>.
- GEORGETOWN UNIVERSITY (Catar). Mehran Kamrava. 2019. Disponível em: <https://gufaculty360.georgetown.edu/s/contact/00336000014RvOmAAK/mehran-kamrava>.
- GUDJONSSON, Hlynur. (2005). Nation branding. Place Branding. 1. 283-298. 10.1057/palgrave.pb.5990029.GU-Q, 2022. Home. Disponível em: <<<https://www.qatar.georgetown.edu/>>>.
- GUZZINI, Stefano. *Structural power: the limits of neo-realist power analysis*. International Organization. 47. nº3. 1993. p.446.
- HAUGLAND, 2020. [https://overseas.mofa.go.kr/no-en/brd/m\\_21237/view.do?seq=81](https://overseas.mofa.go.kr/no-en/brd/m_21237/view.do?seq=81)
- HEC-QATAR, 2022. Our programs. Disponível em: <<<https://www.qatar.exed.hec.edu/>>>.
- HEPI, 2021. The soft power benefits from international students are now more important than ever. Disponível em: <<<https://www.hepi.ac.uk/2021/09/15/the-soft-power-benefits-from-international-students-are-now-more-important-than-ever/>>>.
- HOLYMAN, Ian (2013). Malaga quash PSG takeover rumors. ESPN. Disponível em: <[https://www.espn.com/soccer/news/story/\\_/id/1381762/malaga-refute-rumours-of-takeover-by-psg-owners](https://www.espn.com/soccer/news/story/_/id/1381762/malaga-refute-rumours-of-takeover-by-psg-owners)>>.
- HÖNE, Katharina (2015). What is diplomacy? Towards Education Diplomacy?. Disponível em: <<<https://www.diplomacy.edu/blog/what-diplomacy-towards-education-diplomacy/>>> <https://istoe.com.br/obcecado-por-um-psg-hegemonico-magnata-investe-r-9-bi-em-reforcos-desde-2011/>
- HUKOOMI, 2022.FIFA World Cup 2022. Disponível em: <<<https://hukoomi.gov.qa/en/article/fifa-world-cup-2022>>>.
- HUMAN RIGHTS WATCH, 2021. Qatar - Events of 2021. Disponível em: <<<https://www.hrw.org/world-report/2022/country-chapters/qatar>>>.
- IBGE. Cidades e Estados: Distrito Federal. 2020. Disponível em: <<<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/df.html>>>.
- IBO, 2022. About the IB. Disponível em: << <https://www.ibo.org/about-the-ib/> >>.
- INSTITUT DE DIPLOMATIE PUBLIQUE, 2022. Education Diplomacy. Disponível em: <<<https://www.publicdiplomacy.online/education-diplomacy>>>.
- INSTITUTO BANCORBRAS, 2013. Conheça o termo. Disponível em: <<<https://www.institutobancorbras.org.br/posts/dica/118-conheca-o-termo-e-alguns-produtos-eco-fri>>>.
- JACKSON, Robert; SORENSEN, Georg. Construtivismo social. In: JACKSON, Robert; SORENSEN, Georg. Introdução às relações internacionais: teorias e abordagens. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2018. Cap. 8. p. 289-320. Tradução de Bárbara Duarte e Carlos Alberto Medeiros. Revisão técnica de Arthur Ituassu.



- JACKSON, Robert; SORENSEN, Georg. RI como um tema acadêmico. In: JACKSON, Robert; SORENSEN, Georg. *Introdução às relações internacionais: teorias e abordagens*. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2018. Cap. 2. p. 79-81. Tradução de Bárbara Duarte e Carlos Alberto Medeiros. Revisão técnica de Arthur Ituassu.
- JARRY, KNECHT, 2019. Qatari president of PSG under graft investigation in France. Reuters. Disponível em: <<<https://www.reuters.com/article/csports-us-athletics-france-qatar-idCAKCN1ST10X-OCA SP>>>.
- JOHNSON, Z.; TIAN, Y.; LEE, S.; 2016. Country-of-origin fit: When does a discrepancy between brand origin and country of manufacture reduce consumers' product evaluations?. *J Brand Manag* 23, 403–418 (2016). <https://doi.org/10.1057/bm.2016.13>
- KAMRAVA, Mehran. "Mediation and Qatari Foreign Policy" *Middle East Journal* 65, no. 4 (Autumn 2011): 539-556.
- KAMRAVA, Mehran. *Qatar: small state, big politics*. Ithaca And London: Cornell University Press, 2015. 258 p.
- KAMRAVA, Mehran. *Qatar: Small State, Big Politics*. Ithaca And London: Cornell University Press, 2015. 258 p.
- KAMRAVA, Mehran. *Qatar: small state, big politics*. Ithaca And London: Cornell University Press, 2015. 258 p.
- KAMRAVA, Mehran. *Qatar: small state, big politics*. Ithaca And London: Cornell University Press, 2015. 258 p.
- KAMRAVA, Mehran. *Routledge Handbook of Persian Gulf Politics*. Abingdon-On-Thames (UK): Routledge, 2020. 554 p.
- KEMP, Elyria; CHILDERS, Carla Y.; WILLIAMS, Kim H. (2012). "Place branding: creating self-brand connections and brand advocacy". *Journal of Product & Brand Management*. Emerald. 21 (7): 508–515. doi:10.1108/10610421211276259. ISSN 1061-0421 – via Emerald Insight.
- KERR, Pauline (2013). *Diplomacy in a globalizing world : theories and practices*. New York: Oxford University Press, USA. p. 354. ISBN 978-0-19-976448-8. OCLC 794367115.
- KHATIB, Lina. Qatar's Foreign Policy: The Limits of Pragmatism, *International Affairs* 89, no. 2 (March 2013): 417-431.
- KOCH, Natalie. The Geopolitics of Gulf Sport Sponsorship. *Sport, Ethics And Philosophy*, Syracuse, v. 14, n. 3, p. 355-376, 16 out. 2019. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/17511321.2019.1669693>.
- KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin L. (2013). *Administração de marketing*.
- LOMER, S.(2016). Soft power as a policy rationale for international education in the UK: a critical analysis, Springer: <https://www.researchgate.net/publication/309093333> Soft power as a policy rationale for international education in the UK a critical analysis/stats
- LUKES, Steven. *Power: a radical view*. Londres: Palgrave Macmillan. 2ª ed. 2005.
- LUO, 2021. 'Made in China' brand comes of age. *China Daily*. HK Edition. Disponível em: <<<https://www.chinadaily.com.cn/a/202104/09/WS60700c6ea31024ad0bab48b0.html>>>.
- MAIER, Friedrich. A esquemática do poder em Nye e o pensamento de Antonio Gramsci. I JOINGG – Jornada Internacional de estudos e pesquisas em Antonio Gramsci. ISSN 2526-6950. Disponível em: <<<http://www.ggramsci.faced.ufc.br/wp-content/uploads/2017/06/A-ESQUEM%C3%81TICA-A-DE-PODER-EM-NYE-E-O-PENSAMENTO-DE-ANTONIO-GRAMSCI-.pdf>>>.
- MARCA, 2019. Al-Khelaifi, presidente del PSG, imputado por "corrúpcion" por el Mundial de Doha. *Marca*. Disponível em: <<<https://www.marca.com/en/more-sports/2019/05/23/5ce69d34ca47418d168b45c7.html>>>.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa: celebridade. Celebridade.

Disponível em:

<<<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/celebridade>>>

MIRROR UK, 2017. Saudi Arabia government denies that Barcelona fans could end up in prison due to sponsor logo. Disponível em:

<<<https://www.mirror.co.uk/sport/football/news/wearing-barcelona-shirt-qatar-airways-10597992>>>.

MORTON, Michael Quentin. Masters of the Pearl: a history of Qatar. London: Reaktion Books, 2020. 281 p.

NACDI, 2018. International Education as Soft Power. Disponível em:

<<<https://culturaldiplomacyinitiative.com/2021/06/01/international-education-as-soft-power-2/>>>.

NATIONALGRID, 2022. What is zero net?. Disponível em:

<<<https://www.nationalgrid.com/stories/energy-explained/what-is-net-zero>>>.

NBA, 2022. Home. Disponível em: <<<https://official.nba.com/>>>.

NOGUEIRA, João Pontes; MESSARI, Nizar. Teoria das Relações Internacionais: Correntes e Debates. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 250 p.

NU-Q, 2022. Media Majlis. Disponível em:

<<<https://www.qatar.northwestern.edu/campus/media-majlis.html>>>.

NYE, Joseph J.(2005). Soft Power and Higher Education, Harvard University. Disponível em:

<<[https://cdn.mashregnews.ir/old/files/fa/news/1393/4/11/637473\\_515.pdf](https://cdn.mashregnews.ir/old/files/fa/news/1393/4/11/637473_515.pdf)>>.

NYE, Joseph S Jr. Bound to Lead: the Changing Nature of American Power. Nova Iorque: Basic Books, 1990.

NYE, Joseph S. Soft power: the means to success in world politics. New York: PublicAffairs, 2004. 191 p.

NYE, Joseph S. The Future of Power. New York: PublicAffairs, 2011. 320 p.

NYE, Joseph s; KEOHANE, Robert O. Power and Interdependence. 4. ed. London: Pearson, 2011. 368 p.

OFFSHORE ENERGY. Qatar Petroleum muda o nome para refletir a estratégia com foco na transição energética. 2021. Disponível em:

<<<https://www.offshore-energy.biz/qatar-petroleum-changes-name-to-reflect-new-strategy/>>>.

PARK, KIM, & DEMATTEO. Nation branding through internationalization of higher education: A case study of African students in South Korea. Janeiro, 2016. Disponível em:

<<[https://www.researchgate.net/publication/310672493\\_Nation\\_branding\\_through\\_internationalization\\_of\\_higher\\_education\\_A\\_case\\_study\\_of\\_African\\_students\\_in\\_South\\_Korea](https://www.researchgate.net/publication/310672493_Nation_branding_through_internationalization_of_higher_education_A_case_study_of_African_students_in_South_Korea)>>.

PILON, J. C. (2005) Review do livro, “Soft power: the means to success in world politics”, Mediterranean Quarterly, Spring, 125-131

POTTER, Evan (2009) *Branding Canada: Projecting Canada's Soft Power through Public Diplomacy* Montreal/Kingston:McGill-Queen's University Press.

PSG, 2021. QSI - 10 years already!. Disponível em:

<<<https://en.psg.fr/teams/club/content/10-years-already-psg-ysi-anniversary-paris-saint-germain>>>.

PSG, 2022a. About. Disponível em: << <https://en.psg.fr/esports/about>>>.

PSG, 2022b. Une annee riche en emotions pour la Fondation Paris Saint Germain. Disponível em:

<<<https://pt.psg.fr/clube/content/une-annee-riche-en-emotions-pour-la-fondation-paris-saint-germain-2021-2022>>>.

PSG, 2022c. Nasser Al-Khelaïfi. Disponível em: <<<https://en.psg.fr/club/nasser-al-khelaifi>>>.

- Qatar Music Academy, 2022. About us. Disponível em:  
 <<<https://www.qatarmusicacademy.com.qa/about-us> >>.
- QATAR RAIL, 2018. <https://corp.qr.com.qa/English/Projects/Pages/DohaMetro.aspx>
- QATAR. Amiri Diwan. Escritório Administrativo de Sua Alteza O Emir do Estado. Qatar's Rulers. 2020. Disponível em: <<<https://www.diwan.gov.qa/about-qatar/qatars-rulers>>>
- QATARAIRWAYS, 2022a. Sponsorship: Libertadores. Disponível em:  
 <<<https://www.qatarairways.com/pt-br/offers/sponsorship-libertadores.html> >>.
- QATARAIRWAYS, 2022b. FC Bayern. Disponível em:  
 <<<https://www.qatarairways.com/en-bw/sponsorship/fc-bayern-munchen.html>>>.
- QATARENERGY (Catar). Who we are: our history. Our history. Disponível em:  
 <<<https://www.qatarenergy.qa/en/WhoWeAre/Pages/OurHistory.aspx>. >>.
- QATARENERGY, 2021. Vision, Strategy and Values. Disponível em:  
 <<<https://www.qatarenergy.qa/en/WhoWeAre/Pages/VisionStrategyAndValues.aspx> >>.
- QATAROFW, 2021. Qatar Islamic System of Law. Disponível em:  
 <<<https://qatarofw.com/qatar-islamic-system-law/> >>
- QF, 2021. SHOWTIME! Documentary. Disponível em:  
 <<<https://www.qf.org.qa/events/showtime-documentary> >>.
- QF, 2022. Oxygen Park. Disponível em: << <https://www.qf.org.qa/community/oxygen-park> >>
- QFI, 2021. Our approach. Disponível em: << <https://www.qfi.org/our-approach/> >>.
- QFI, 2021. Our approach. Disponível em: <<<https://www.qfi.org/our-approach/> >>.
- QFI, 2022. Where we work. Disponível em:  
 <<<https://www.qfi.org/about-qfi/where-we-work/>>>.
- QIA, 2022. Qatar Investment Authority. Disponível em:  
 <<<https://www.qia.qa/en/Pages/default.aspx> >>.
- REICHE, Danyel. Investing in sporting success as a domestic and foreign policy tool: the case of Qatar. International Journal Of Sport Policy And Politics, [S.L.], v. 7, n. 4, p. 489-504, 10 dez. 2014. Informa UK Limited. Disponível em:  
 <<<http://dx.doi.org/10.1080/19406940.2014.966135>. >>.
- RUSSO, 2021. Al Qaeda 20 anos depois: o que restou da rede terrorista de Osama Bin Laden. CNN Internacional (Brasil). Disponível em:  
 <<<https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/al-qaeda-20-anos-depois-o-que-restou-da-rede-terrorista-de-osama-bin-laden/>>>.
- SARFATI, Gilberto. Teorias de Relações Internacionais. 1ª edição, São Paulo, Saraiva, 2005.
- SC, 2022. <https://www.qatar2022.qa/en/about/faq>
- TAMU-Q, 2022. Programs at TAMU. Disponível em:  
 <<<https://www.qatar.tamu.edu/graduate-studies/programs-at-tamu> >>.
- THANI, Salma; HEENAN, Tom. The ball may be round but football is becoming increasingly Arabic: oil money and the rise of the new football order. Soccer & Society, [S.L.], v. 18, n. 7, p.1012-1026, 8 jan. 2016. Informa UK Limited. Disponível em:  
 <<<http://dx.doi.org/10.1080/14660970.2015.1133416>>>.
- THE ORGANIZATION OF THE PETROLEUM EXPORTING COUNTRIES (OPEC). Brief History. Disponível em: <<[https://www.opec.org/opec\\_web/en/about\\_us/24.htm](https://www.opec.org/opec_web/en/about_us/24.htm)>>.
- ULRICHSEN, Kristian. Qatar: Emergence of a Regional Power with International Reach. E-International Relations, 2012. Disponível em:  
 <<<http://www.eir.info/2012/01/23/qatar-emergence-of-a-regional-power-withinternational-reach/>>>.
- AGREEMENT, VCUQ OPERATION WITH QATAR FOUNDATION (Anexo I). 2012. Disponível em:

<<<https://www.scribd.com/document/292402939/VCUQ-Operating-Agreement-with-Qatar-Foundation>>>

VisitQatar, 2022 (image). Disponível em:

<<<https://www.visitqatar.qa/content/dam/visitqatar/img/images-for-attractions/QF-1.jpg/jcr:content/renditions/small-800px.jpeg>>>.

WARREN (Redação), 2020. O que é know how?. Warren Magazine. Disponível em:

<<<https://warren.com.br/magazine/o-que-e-know-how/>>>.

WCM-Q, 2022. Financial Aid and Immigration. Disponível em:

<<<https://qatar-weill.cornell.edu/current-students/student-affairs/student-services/financial-aid-and-immigration/financial-aid-and-immigration>>>.

WENDT, Alexander. Anarchy is what States Make of it: The Social Construction of Power Politics. In: International Organization. V. 46, N. 2, 1992.

ZIETLOW, Bárbara Jardim (2019). Migração de trabalhadores indianos para países do GGolgo: uma abordagem pós-colonial. Disponível em:

<[https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/208944/Resumo\\_64481.pdf?sequence=1](https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/208944/Resumo_64481.pdf?sequence=1)>>.

# ANEXO 1 - AGREEMENT TO AMEND, RESTATE AND RENEW THE 2002 AGREEMENT TO ESTABLISH AND OPERATE THE VIRGINIA COMMONWEALTH UNIVERSITY IN QATAR

## AGREEMENT TO AMEND, RESTATE AND RENEW THE 2002 AGREEMENT TO ESTABLISH AND OPERATE THE VIRGINIA COMMONWEALTH UNIVERSITY IN QATAR

**THIS AGREEMENT** (the "Agreement") is made this \_\_\_ day of \_\_\_ (the "Effective Date", by and between the Qatar Foundation for Education, Science and Community Development, a private institution for public benefit existing under the laws of the State of Qatar (the "Qatar Foundation") and the Virginia Commonwealth University ("VCU"), a corporate body and institution organized and existing under the laws of the Commonwealth of Virginia.

WHEREAS, the Parties entered into an Agreement to Establish and Operate the Virginia Commonwealth University in Qatar ("VCUQ"), dated as of 24 November 2002 pursuant to which the Parties have established and operate a degree-granting branch campus of VCU in Doha, Qatar, on the terms and conditions set forth therein (the "Original Agreement");

WHEREAS, the Parties desire to amend, restate and renew the Original Agreement for a renewal term commencing July 1, 2012 and ending on June 30, 2022 in accordance with the following terms.

NOW THEREFORE, based on the mutual promises set forth herein, and other good and valuable consideration, the receipt and sufficiency of which is hereby acknowledged, the Parties hereto, intending to be legally bound, have agreed as follows:

### ARTICLE 1. OPERATION OF VCUQ

- 1.1 **Operation of Degree-Granting Branch Campus.** VCU, acting through its School of the Arts, shall continue to operate VCUQ in Doha, Qatar, as a degree-granting branch campus of VCU.
- 1.1.1 VCUQ shall be operated under the direction and control of VCU for the purpose of providing qualified students with an undergraduate and graduate education in design and fine arts, which education shall be equal in quality to that provided by the VCU School of the Arts to students enrolled at its main campus in Virginia. VCU shall establish and maintain at VCUQ the same standards of quality for faculty, staff, students and curricula that apply at the main campus of VCU.
- 1.1.2 VCU shall be responsible for selecting, employing and supervising academic and administrative faculty and staff; establishing and implementing student admissions policies; and delivering curriculum and degree programs – all according to the educational, employment, academic freedom and quality standards observed at the main campus of VCU. VCUQ shall not discriminate on the basis of race, color, religion, national origin, or sex, and shall not abridge the rights of freedom of speech or religion.
- 1.1.3 The capital costs and operating expenses of VCUQ shall be funded by the Qatar Foundation in accordance with the Budget and Financial Management provisions of this Agreement, and at funding levels sufficient to assure that VCUQ maintains the quality standards required by this Agreement.

### ARTICLE 2. OPERATING CHARACTERISTICS OF VCUQ

- 2.1 **Name.** VCUQ shall function as a branch campus of VCU and shall bear the name: "Virginia Commonwealth University-School of the Arts in Qatar".

- 2.2 **Degrees, Diplomas.** VCUQ shall award the VCU Bachelor of Fine Arts (BFA) and Master of Fine Arts (MFA) degrees to successful graduates of VCUQ. The degrees and diplomas issued by VCUQ to graduating students shall be identical in all material respects to the degrees and diplomas awarded to graduates of VCU at its main campus in Virginia.
- 2.2.1 VCUQ shall offer a four year undergraduate curriculum. Degree programs offered at the undergraduate level include a BFA in Graphic Design, Interior Design, Fashion Design and Painting and Printmaking. Undergraduate students shall be accepted as freshmen, and shall be enrolled as VCU students. Students may also be admitted to VCUQ as transfer students provided they have completed acceptable coursework at an accredited U.S., European or other comparable institution, and meet VCUQ standards for admission.
- 2.2.2 VCUQ shall offer on-site graduate degree programs to qualified students. Degree programs offered at the graduate level include a MFA in Design Studies.
- 2.2.3 VCU shall design the academic curriculum to duplicate as closely as possible the curriculum offered to students pursuing the corresponding degree programs at the main campus of VCU, taking regional and local context into consideration. Currently those programs are BFA and MFA. All of the required courses in the same degree tracks offered to School of the Arts students at VCU shall be offered to VCUQ students. A selection of general education and elective courses also shall be offered to VCUQ undergraduate and/or graduate students, as applicable. The required and elective courses that will be offered at VCUQ are specified in the curriculum attached at Exhibit A. The parties acknowledge that courses may be added, eliminated, or modified by VCUQ from time to time, provided that the principles set forth in this Article are observed. Advance consultation with the Qatar Foundation would be required if course changes could have a significant budgetary or academic impact or entail deviation from the corresponding curricula at the main campus. Such consultation shall not infringe on the academic freedom of faculty regarding curricular decisions.
- 2.2.4 New undergraduate and graduate degree programs and degree tracks may only be added by agreement of the Parties, and upon approval by Qatar Foundation of their initial business plans and budgets. Once approved, these programs and degree tracks shall be governed by this Agreement. After the first full implementation cycle, their business plans and budgets will be part of the VCUQ business plans and budgets.
- 2.3 **Admissions.** VCUQ shall recruit and admit students to VCUQ in accordance with the standards and policies applied to applicants at VCU's Richmond campus.
- 2.3.1 The parties' objective is to have an average of sixty (60) undergraduate students per class, assuming a sufficient number of qualified applicants.
- 2.3.2 The parties' goal is to admit classes that reflect 70% representation by Qatari citizens, provided that a sufficient number of Qatari applicants are qualified for admission under VCU standards, which qualification shall not be negatively impacted by the relative application of these standards to the pool of applicants in the concerned year. VCUQ shall perform intensive and ongoing recruitment and training efforts to enhance the qualified pool of Qatari citizens.
- 2.3.3 Within the average class size specified in 2.3.1, admission priority shall be given to qualified Qatari citizens notwithstanding the number of seats available, or the fact that the number of Qatari citizens admitted may have exceeded the targeted 70% enrollment goal.

- 2.3.4. VCUQ shall design and administer a program of provisional admission for those Qatari prospective undergraduate students whose qualifications are near, but do not meet, the admissions standards for VCUQ. The program shall provide prospective students the opportunity to demonstrate their readiness for full admission to the VCUQ program of choice. Students' participation in the program shall be for one academic year or less during which the students will be allowed to take classes for which they are qualified. All courses taken and credit received shall appear on the student's academic record whether or not the student is ultimately admitted.
- 2.4 **Accreditation and Approval.** To the extent permitted by law and the applicable accrediting and approval authorities, VCU shall secure and maintain accreditation of VCUQ and all its programs that is equal in all material respects to the accreditation of VCU. Applicable approval authorities shall include the State Council for Higher Education in Virginia (SCHEV). Applicable accrediting authorities shall include accreditation from the Southern Association of Colleges and Schools (SACS) for VCU, the National Association of Schools of Arts and Design (NASAD) for the School of the Arts and the Council for Interior Design Accreditation (CIDA) for the BFA in Interior Design. VCU, with the full support of the Qatar Foundation, shall exercise every effort to ensure that the operation and policies of VCUQ are compatible with the accreditation standards of SACS, NASAD and CIDA. Should SACS, NASAD or CIDA or their respective review committees issue a formal written recommendation to VCUQ stating that a practice or policy of the Qatar Foundation affecting VCUQ is incompatible with SACS, NASAD or CIDA standards, VCU or VCUQ shall issue written notice to the Foundation and the parties shall exercise best efforts to resolve the issue to the satisfaction of SACS, NASAD or CIDA within 90 days. If VCU is in jeopardy of the loss of its accreditation from SACS, NASAD or CIDA as a result of its operation of VCUQ, VCU shall have the right to terminate this agreement, after consultation with the Qatar Foundation, as if an event of *force majeure* permitting termination according to Section 12.4 had occurred. At the commencement of each accreditation cycle or when a change in accreditation rules and regulations would apply to VCU and VCUQ; VCU shall provide to the Qatar Foundation current and complete copies of the accreditation rules and regulations of SACS, NASAD and CIDA, as applicable.
- 2.5 **Collaboration.** VCU and VCUQ shall collaborate with the efforts of Qatar Foundation to further cooperation and synergies between the different branch campuses at Education City, centers and other Qatar Foundation sponsored-institutions. Areas of collaboration shall include, without limitation, a) joint faculty appointment; b) joint student registration; c) offering of cooperative or joint programs, and d) offering of multidisciplinary degrees and/or research opportunities, as may be applicable.
- 2.5.1 The VCU curriculum offered to VCUQ students shall be offered to qualified students enrolled in programs offered by other universities operating in Qatar under contract with the Qatar Foundation when seats are available in VCUQ classes after meeting enrollment requirements of VCUQ students. This enrollment courtesy shall be offered to all Qatar Foundation-sponsored university programs that offer qualified VCUQ students reciprocal and equivalent enrollment privileges. The VCU curriculum offered to VCUQ students also shall be offered to qualified students enrolled in non-degree community education programs in Doha, when seats are available in VCUQ classes after meeting enrollment requirements of VCUQ students. VCUQ shall consult with the Qatar Foundation to plan for the availability of seats to accommodate student enrollments from other programs according to the terms described above.
- 2.6 **Language.** Instruction at VCUQ shall be conducted in the English language.

- 2.6.1 VCU and VCUQ understand that to be effective in the business world, graduates of VCUQ must be able to communicate - both orally and in writing - in the countries where they are most likely to work. Therefore, VCUQ, with the approval and full support of Qatar Foundation, will propose and implement plans to enhance the abilities of VCUQ's native Arabic speaking graduates to communicate in the Arabic Language.
- 2.7 **Exchange.** VCU and VCUQ shall operate regular exchange program so that students of VCUQ are afforded the opportunity to study and/or conduct research at VCU and for students of VCU to study and/or conduct research at VCUQ. In each exchange program there should be an equal number of outgoing students from VCUQ to VCU and incoming students from VCU to VCUQ. Students who are recipients of scholarships or need based financial aid loans from Qatar Foundation Financial Aid Office should receive financial coverage proportional to the percentage of aid received from Qatar Foundation Financial Aid Office towards their tuition, housing, and miscellaneous expenses. The parties have established by mutual agreement procedures for the management and operation of the exchange program (attached). VCUQ exchange students will pay tuition to Qatar Foundation and VCU exchange students will pay tuition to VCU Richmond.
- 2.8 **Information Technology.** Subject to prior consultation with the Qatar Foundation, and after considering reliance upon Qatar Foundation Shared Services capabilities as described in Article 6.3.1, VCU shall design, operate and maintain the information technology systems and requirements (collectively, the "Information Technology") required to support the curriculum of VCUQ. The Information Technology shall be compatible with the information technology infrastructure of other educational institutions that have contracted with the Qatar Foundation. The Information Technology shall include communications and computing hardware, software, local area networks, Internet access, and support facilities in classrooms, including multi-media classroom capabilities, faculty offices and dedicated research and learning spaces.
- 2.9 **Library and Textbooks.** VCU shall operate and maintain library facilities and holdings that are appropriate and suitable for the VCUQ curriculum. The library facilities must also be compatible with SACS, NASAD and CIDA accreditation standards and SCHEV approval standards as required by Article 2.4. The parties intend that a central library will be developed at a future date to house the collections of all institutions supported by the Qatar Foundation. VCU shall cooperate with Qatar Foundation central library in matters including, without limitation, coordination of acquisitions to avoid duplication, collection and accessibility to data basis, provided that VCUQ maintains a core specialty collection on site. That on site collection should be comparable with similar collections held by VCU's college of fine arts peer institutions. Subject to Article 12.10 below, Qatar Foundation shall advocate on behalf of VCUQ to ensure receipt of holdings and textbooks selected by VCUQ. It is the intent of VCU that the core specialty collection be open to students of the other institutions supported by the Qatar Foundation.
- 2.10 **Agreements and Data.** All students shall execute enrollment agreements with VCUQ, and such agreements shall include acceptance of VCU's codes of conduct and academic integrity.
- 2.10.1 In light of Qatar Foundation's indispensable role in the funding and operation of VCUQ under this agreement, Qatar Foundation shall be entitled to receive, and VCU will provide Qatar Foundation, with its students' data. To the extent any such student data may be protected under the Family Education Right and Privacy Act (FERPA), Qatar Foundation will not disclose any individually identifiable data and will protect such data from disclosure except as may be required by an authorized law enforcement agency in Qatar.



- 2.11 **Exclusivity.** VCU shall not establish another degree granting arts or design arts program in the Middle East during the term of this Agreement.
- 2.12 **Program Sustainability.** To ensure academic self-sustainability of the program, VCU will undertake to develop plans for recruiting, training, and employing the talented and highest achieving among the graduates of VCUQ and other members of Education City. The plans shall include a component specifically targeting Qatari graduates with high academic potential for success in a graduate program and shall include the means to identify, train, and mentor these graduates through their graduate studies. VCUQ shall be committed to the recruitment and hiring of qualified Qatari candidates for faculty and academic positions at VCUQ.

### ARTICLE 3. MANAGEMENT AND OPERATIONS

- 3.1 **Operational Responsibility.** VCU shall have the responsibility to: (i) select and supervise faculty and staff; (ii) admit, enroll and instruct students; (iii) select and supervise senior administrative faculty subject to the consultation requirements set forth in Article 3.6; and (iv) prescribe plans and set standards for the operation of VCUQ to satisfy the quality and other requirements set forth in this Agreement.
- 3.2 **Dean of VCUQ.** VCUQ shall be under the direction of a Dean, who shall be the Chief Executive Officer of VCUQ. The Dean of VCUQ shall report to the VCU Dean of the School of the Arts and through that office to the Provost of VCU and to the President of VCU and the Board of Visitors of VCU.
- 3.3 **Associate Dean for Administration of VCUQ.** The Associate Dean for Administration shall be the Chief Administrative Officer of VCUQ and responsible for all nonacademic activities. The Associate Dean shall report to the Dean of VCUQ.
- 3.4 **Associate Dean for Academic Affairs of VCUQ.** The Associate Dean for Academic Affairs shall be responsible for all academic activities of VCUQ. The Associate Dean shall report to the Dean of VCUQ.
- 3.5 **Associate Dean for Research and Development of VCUQ.** The Associate Dean for Research and Development shall be responsible for developing and growing the research agenda of VCUQ including collaboration with other Education City partners, Qatar Foundation entities, VCU and other partners for art design and innovation. The Associate Dean shall report to the Dean of VCUQ.
- 3.6 **Appointment Considerations.** The Dean of VCUQ shall be appointed by the VCU Board of Visitors, and the Associate Deans of VCUQ shall be recommended by the VCUQ Dean to the Dean of VCU's School of the Arts, in accordance with VCU appointment procedures after comprehensive consultations with the Qatar Foundation during the candidate review and selection process. For each of these positions, Qatar Foundation will be afforded a period of 30 days to offer comments on the candidate prior to consideration by the relevant appointing authority at VCU. The Qatar Foundation's objections, if any, shall be given due consideration and shall not be rejected unless VCU decides that the choice is crucial to the proper performance of the program.
- 3.7 **Joint Advisory Board.** The Qatar Foundation and VCU shall establish a Joint Advisory Board for VCUQ, as follows:

- 3.7.1 Three (3) members of the Joint Advisory Board shall be appointed by VCU and three (3) members by the Qatar Foundation. Three (3) additional independent members shall jointly be appointed by VCU and the Qatar Foundation. Each Party shall nominate a non voting member, who shall be in the case of VCU the Dean of VCUQ. There shall be at least two meetings during each fiscal year, one of which shall be contemporaneous with the budget review process described in Article 6. The Joint Advisory Board shall operate in accordance with its bylaws.
- 3.7.2 The size of the Joint Advisory Board may be adjusted as the Qatar Foundation and VCU may agree in writing, but the representation of the Qatar Foundation and VCU on the Joint Advisory Board shall at all times be equal and the number of third party members shall at no time exceed the number of representatives of the Qatar Foundation or VCU.
- 3.7.3 The Joint Advisory Board shall also provide advice to the Dean of VCUQ, the Qatar Foundation Board of Directors and the VCU Board of Visitors, as applicable. The Joint Advisory Board shall be primarily responsible for ongoing review and evaluation of the success of VCUQ and shall:
- (i) Provide general advice for the operations of VCUQ and the discharge of the Parties' performance under this Agreement;
  - (ii) Recommend long-term strategy, future projects, research and program enhancements;
  - (iii) Review enrollment targets and monitor implementation student recruitment plans, and make recommendations to the parties in relation to recruiting practices and Qatar Foundation support for student recruiting towards achieving the enrollment goals for Qatari representation at VCUQ;
  - (iv) Be apprised of the process of securing and maintaining accreditation and approval for VCUQ, in accordance with Article 2.4, and monitor and assist when any corrective action for VCUQ is noted;
  - (v) Monitor and promote VCUQ cooperation with Qatar Foundation and other programs in Education City under article 2.5;
  - (vi) Monitor the degree of success in recruiting and retaining VCUQ faculty of a quality equivalent to faculty at the VCU main campus;
  - (vii) Review all proposed and final budgets for adequacy of information provided;
  - (viii) Advise concerning operational and academic appraisal;
  - (ix) Comment on student achievement and performance results;
  - (x) Assist with respect to local operations, consultations between the parties, and internal dispute resolution; and
  - (xi) At the request of either party, review and comment on candidates proposed for appointment as Dean, Associate Dean for Administration, Associate Dean for Academic Affairs or Associate Dean for Research and Development at VCUQ.

- 3.7.4 The Joint Advisory Board shall submit: (i) annual reports of its activities to VCU and the Qatar Foundation; and (ii) such other reports as the Board, at its discretion, shall choose to make. The Joint Advisory Board may undertake such additional duties as mutually agreed by the parties.
- 3.7.5 Every three years, the Joint Advisory Board will appoint an external review panel to conduct a comprehensive review of the operations of VCUQ as compared to the goals of the Parties and the characteristics of VCUQ as set forth in this Agreement. The comprehensive review shall include an evaluation of the recruitment and performance of VCUQ students, faculty, administrators and management, curriculum and program delivery. The result of this comprehensive review shall be submitted to the Joint Advisory Board, the Qatar Foundation and VCU for necessary actions as appropriate. The Joint Advisory Board shall coordinate the activities of the review panel, including, without limitation, determining when the review panel should be assembled, defining terms of reference for the review panel, and receiving reports or presentations from the Review Panel. The costs of the review panel including necessary travel expenses shall be borne by the Qatar Foundation.
- 3.7.6 The costs of the Joint Advisory Board shall be borne by the Qatar Foundation.

#### ARTICLE 4. PERSONNEL

- 4.1 **VCUQ Responsibility for Personnel.** Subject to the terms of this Agreement, VCU shall be responsible for recruiting, hiring, firing, and establishing compensation and personnel policies, in respect to employees, faculty and staff of VCUQ.
- 4.2 **VCU Faculty Appointments.** All faculty at VCUQ shall have VCU appointments.
- 4.3 **Qualifications of Academic Faculty.** VCUQ shall follow the same faculty recruitment and search policies and standards as established and followed by VCU's Richmond campus, including the proper degrees and credentialing checks prior to faculty appointment. VCU recognizes the value of having faculty at VCUQ who have taught or been administrative leaders for the Richmond campus. It is the goal of the Parties that a majority of all VCUQ faculty shall be seconded from VCU's main campus on long term assignment for three years and above, and VCU shall make its best effort to recruit faculty or positions at VCUQ from VCU's Richmond campus. Faculty recruited from outside VCU shall be from academically comparable institutions and shall have qualifications and quality comparable to faculty for the Richmond campus and based on standards that reflect a caliber of education and experience that commend them for VCU employment. These qualifications of the faculty include a graduate degree from a highly regarded and professionally accredited school of art and design in the United States or international equivalent. Faculty will be required to have an established strong research agenda, and will demonstrate strong promise in the field of practice through the body of their work, national or international awards, high quality scholarly publications and/or exhibitions; and strong teaching experience. Superior demonstrated practice in the field, on rare occasions, may be substituted for a terminal degree. All faculty and staff who are hired to work in the State of Qatar shall participate in an extensive orientation program in Doha designed to orient them to the respective cultures in the State of Qatar, VCU main campus, and VCUQ.
- 4.4 **Compensation.** VCUQ faculty shall be entitled to VCU salary and benefits. In addition to their VCU salary, faculty of VCUQ will be paid an annual salary premium (at a rate to be determined in the discretion of VCU, but not more than 30% of base compensation) and a housing supplement or equivalent housing as specified in each annual and five-year budget. All compensation and benefits shall be specified in the annual budgets for VCUQ in accordance with the Budget and Financial Management procedures set forth in this Agreement.

- 4.5 **Visas and Work Permits.** The Qatar Foundation shall exercise reasonable efforts to secure appropriate visas, residence and work permits, and to provide sponsorship for immigration and other purposes in a timely fashion for all expatriate faculty, staff, students and their families.
- 4.6 **Local Support Staff.** Except as otherwise required by US Law, local support staff employed by VCUQ shall receive compensation and benefits, which shall be guided by the compensation policies and procedures of the Qatar Foundation and consistent with the local market in Qatar.
- 4.7 **Local Government Liaison Office.** The Qatar Foundation shall establish a local government liaison office to facilitate resolution of issues or disputes arising between VCUQ faculty, staff or students and local governmental authorities and to assist VCUQ and its employees in their dealings with local governmental authorities.
- 4.8 **Agency.** To the extent required by local law and as otherwise agreed between the parties, the Qatar Foundation shall act as the local agent for VCU and VCUQ, for purposes of the performance of this Agreement.
- 4.9 **Tax Benefit.** In addition to the benefits specified in Article 4.4, the Dean, administrative staff and faculty of VCUQ shall each receive a tax benefit as follows. If any such employee is required to pay federal, state or local income taxes in the United States, in respect of their VCUQ compensation and benefits earned while resident in Qatar, that employee shall receive an annual tax benefit payment of the amount, if any, necessary to neutralize the impact of any federal, state or local income tax actually due and payable in respect of: (1) VCUQ non-salary benefits received by the employee, but which would not be provided to that employee if he/she was employed by VCU in the same or similar position on the main campus; and (2) the tax benefits payment. The computation of the tax benefit payment shall consider any income exclusions or other U.S. tax benefits to which the employee may be entitled because of his/her employment outside the United States, and as a condition of receiving the tax benefit payment, the employee shall take reasonable steps to qualify for any such exclusion and benefits. The computation of the tax benefit payment shall be governed by the principle that the dean, administrative staff, and faculty of VCUQ shall receive neither a US tax advantage nor disadvantage as a consequence of their employment by VCUQ. The tax benefit payments established in this Article shall be paid by VCUQ to the respective taxing authority. The corresponding amounts shall be considered operational costs of VCUQ, and included in the annual budgets in accordance with Article 6.
- 4.9.1 At its expense, the Qatar Foundation shall engage a firm of certified public accountants qualified to render U.S. Tax advice. This firm shall be engaged on an annual basis to: (1) prepare U.S. federal, state or local tax returns required to be filed by VCUQ employees eligible to receive tax benefit payments; and (2) compute the tax benefit payments for each eligible employee.

## ARTICLE 5. FACILITIES

- 5.1 **Site and Facilities.** During the term of this Agreement, and unless the Qatar Foundation and VCU otherwise agree, VCUQ shall be entitled to exclusive use and occupancy of the site currently occupied by VCUQ (the "Facilities"), without charge to VCU or VCUQ; however, with appropriate and reasonable advance notice, QF may make or assign temporary use or otherwise uncommitted or unused space in VCUQ facilities as long as such temporary use will not unreasonably interfere with the operation of programs or events of VCUQ. The Qatar Foundation shall be responsible for any maintenance and improvements to the Facilities. With appropriate and reasonable advance notice, QF may make or assign temporary use of otherwise uncommitted and unused space in VCUQ facilities as long as such temporary use will not unreasonably interfere with the operation of programs or events of VCUQ.

- 5.2 **Ownership of Property.** The Qatar Foundation shall own all real or personal property constructed or acquired for VCUQ, including through endowments or gifts to VCUQ, except property acquired by VCU at its own expense or at the expense of its employees, without funding or reimbursement by the Qatar Foundation. Except as provided in 5.1, or as otherwise agreed by the Parties, VCUQ shall be entitled to exclusive use of real or personal property acquired by the Qatar Foundation for VCUQ in order to perform the obligations of VCU and VCUQ under this Agreement. Except as otherwise agreed in writing between VCUQ and the Qatar Foundation, upon expiration of the useful life of personal property acquired at Qatar Foundation expense for VCUQ, such property shall be returned to the Qatar Foundation for disposal.
- 5.3 **Maintenance and Improvements.** The Qatar Foundation shall be responsible for the routine maintenance of the Facilities. It shall do so either by contract with local vendors or by supervising appropriate non VCUQ staff.
- 5.3.1 Significant capital improvements to the Facilities, including major repairs, renovation and construction, may be suggested by either party. They may be initiated only if approved by the Qatar Foundation in writing. The Qatar Foundation and VCU shall jointly approve the final design, general contractor, architect, and construction manager for any improvements to or new Facilities. The parties shall work closely together during any design and construction phases of improvements to or new Facilities for VCUQ to assure that the exterior appearance is consistent with the culture and architectural standards of Qatar and that the functionality of its interior spaces is consistent with the academic and support requirements of VCU. The parties shall tender all recommendations and approvals acting reasonably and without undue delay. Financial responsibility for such improvements shall rest with the Qatar Foundation.
- 5.3.2 The Parties acknowledge that emergency repair or maintenance requirements may arise from time-to-time, and in such cases, the Qatar Foundation shall have the right to respond by making needed emergency repairs or performing maintenance without first securing the concurrence of VCU.
- 5.4 **Signage.** The parties shall jointly agree on signage for the Facilities, but in all cases, signage shall reflect the name "Virginia Commonwealth University-School of the Arts in Qatar".

#### ARTICLE 6. BUDGET AND FINANCIAL MANAGEMENT

- 6.1 **Qatar Foundation Financial Responsibility.** This is a cost-reimbursable contract. Subject to the terms of this Article 6, the Qatar Foundation shall reimburse VCU and VCUQ for their costs incurred in operating VCUQ as required by this Agreement plus the Management Fee provided by this Agreement.
- 6.2 **Plans and Budgets.** The estimated budgets for the five years of program operations from 1st July 2012 to 30<sup>th</sup> June 2017 are attached at Exhibit B. The five year business plan for the period 1<sup>st</sup> July 2012 to 30<sup>th</sup> June 2017 shall be presented to the Qatar Foundation for acknowledgment by the 30<sup>th</sup> April 2012. Budgets for each year shall be subject to the budget submission and approval process set forth in this Article. All business plans, budgets and other financial records shall be based on the fiscal year: July 1 to June 30 (the "Fiscal Year"). Budget entries shall be expressed both in U.S. Dollars and Qatari Riyals. The budget shall be approved and funded in US Dollars.

- 6.3 **Proposed Annual and Five Year Business Plans and Budgets.** Not later than November 30<sup>th</sup> of each year, the Dean of VCUQ shall prepare and present to the Qatar Foundation a proposed annual business plan and budget for approval and an estimated rolling five (5) year projected strategic and business plan and budget for acknowledgement. The plan and budget shall be presented in sufficient detail to permit a comprehensive evaluation and comparison with plans and budgets from the prior years. The Parties shall consult in good faith regarding the annual and five (5) year plans and budgets. The Joint Advisory Board shall review and provide recommendations regarding the plans and budgets to the extent provided in Article 3.7.3. Notwithstanding any recommendation of the Joint Advisory Board or consultation among the Parties, the Qatar Foundation Board of Directors shall have the final authority to approve the annual and acknowledge the five (5) year plans and budgets. The Qatar Foundation Board of Directors shall approve the annual, and acknowledge the estimated five (5) year, plans and budgets by March 15 of each year. Notice of such approval or nonapproval of the annual budget shall be communicated to the Dean of VCUQ in time to allow for orderly planning including faculty recruitment decisions.
- 6.3.1 The parties shall agree on the services (the "Shared Services") to be provided to VCUQ by the Qatar Foundation, including but not limited to IT, housing, insurance, public relations and events, human resources, security and facilities management and the corresponding agreement(s) for the provision of such services, the terms of which shall be reasonable. Shared Services are those consolidated services the Qatar Foundation offers to all institutions supported by the Foundation. Each annual and five-year budget shall identify those essential services that the parties intend to provide to VCUQ via Shared Services agreements. To the extent that the parties are unable to agree on Shared Services arrangements for any of the identified services, VCU and the Qatar Foundation agree to negotiate in good faith to adjust the budget or make other provisions to assure that the identified services are provided as required.
- 6.3.2 In the event the Qatar Foundation approves an annual budget that is significantly less than the annual budget proposed by VCU of any year, and VCU is consequently unable to provide the standards of quality required by the Agreement, VCU may resort to the First Level Dispute Resolution Procedure in Article 9.1. If the Qatar Foundation fails to approve an annual budget, the Parties shall continue performance of this Agreement in accordance with the approved budget of the year directly preceding the year in question, with the budget allocated to personnel salaries adjusted upward by a 3%, and VCU or the Qatar Foundation may resort to the First Level Dispute Resolution Procedure in Article 9. Essential personnel needed for the operation of VCUQ may be hired by VCU during this time, if the Qatar Foundation is provided advance justification for the positions and the salaries for the positions can be absorbed within the personnel budget in the approved budget of the year directly preceding the year in question as adjusted. If the Parties subsequently approve an annual budget, and acknowledge an estimated five-year rolling Budget that annual approved budget shall be retroactive to the commencement of the relevant fiscal year. If the Parties fail to jointly approve an annual Budget and the accompanying estimated five-year rolling budget for three (3) consecutive fiscal years, either Party may terminate this Agreement at any time thereafter. Such termination shall be treated as if an event of *force majeure* had occurred, permitting termination according to Article 8. Such termination shall not be considered a breach or default by either Party.

- 6.4 **Expenditures.** Following approval of each annual budget by the Foundation, or consistent with Article 6.3.2, VCU shall have full expenditure authority for VCUQ's annual operating budget and may transfer funds among annual operating non personnel and non compensation budget line items. The collective budgeted personnel compensation and benefits (as a category, but not necessarily with respect to particular individuals) shall not be exceeded without prior consultation with, and approval by, the Foundation, and the Foundation shall have no obligation to reimburse or pay expenditures in excess of the total approved annual budget without such prior consultation and approval.

Any operating budget funds provided in the annual budget but not expended by VCU for that Fiscal Year shall be returned to the Qatar Foundation by July 31. Grants, scholarships, and industry-sponsored program funds shall not be returned, should expenses for these items cross the fiscal year, but shall be captured in the following year's budget for use as allowed under the terms of the grant, scholarship or industry-sponsored program. To the extent these allowed uses offset expenses that would otherwise be incurred by the Qatar Foundation in the VCUQ budget, the VCUQ budget shall be adjusted accordingly. Capital item funds approved in the annual budget but not expended in that year may be carried over to the next year's budget if VCU demonstrates that the capital item is still required. Carry over shall only be permitted for a maximum of two Fiscal Years, after which the funds are refunded to the Qatar Foundation. Upon termination of this agreement, any such capital funds that remain unexpended shall be refunded to the Qatar Foundation. Subject to advance approval from the Qatar Foundation to such a request for approval within sixty (60) days, VCU may transfer funds among otherwise approved capital budget line items. Refunds required by this Article shall be made in accordance with the Adjustments provision in Article 6.8.2.

- 6.5 **Management Fee.** The Qatar Foundation shall pay VCU a fixed management fee (the "Management Fee") which shall be inclusive of all of VCU's costs for management and oversight of VCUQ and the budget line item for "Richmond Effort" for those programs offered under this agreement. The amount of the Management Fee shall be \$3,400,000 for Fiscal Year 2012-13.
- 6.6 **Annual Adjustments to Management Fee.** For Fiscal Year 2013-2014 and subsequent Fiscal Years, the annual base Management Fee of \$3,400,000 shall be adjusted annually to reflect the percentage change during the prior Fiscal Year of the Higher Education Price Index published by the U.S. Department of Education capped by 3%. The Management Fee shall be payable in equal monthly installments on the first day of each calendar month.
- 6.7 **Payments.** The following payment procedures shall be followed:

6.7.1 The Qatar Foundation shall only reimburse "Allowable Costs". For purposes of this Agreement, Allowable Costs shall include those costs incurred by VCU or VCUQ which are: (i) reasonable; (ii) allocable to performance of this Agreement; and (iii) in compliance with the accounting and finance rules and procedures that govern expenditures by VCU at its main campus, including, without limitation, those published in VCU's Financial and Budget Administration Policies and Procedures Manual, with such changes and exemptions as may from time to time be established or otherwise provided for by the Commonwealth of Virginia Legislature. Solely for the purpose of confirming that a particular cost is an Allowable Cost, costs incurred by or for VCUQ in the performance of this Agreement shall be treated as if they were costs incurred for the same or similar purpose by VCU at its Main Campus, and without reference to any VCU policies or regulations that may refer to costs incurred in the performance of sponsored research or project -specific costs funded by third parties. For the avoidance of doubt, the term, "Allowable Costs" shall be defined only by this Article 6.7.1 and the references described or cited herein. US government regulations, or the regulations of other governments, that may refer to the term "Allowable Costs", are not applicable except to the extent that any

such regulations are applicable to the VCU policies and regulations referenced in this Article 6.7.1.

- 6.7.2 All funds necessary to pay VCUQ expenses shall be paid by the Qatar Foundation to VCU before the expenses are incurred. Each approved annual budget shall include a schedule of projected monthly cash requirements for VCUQ. Funds shall be deposited by the Qatar Foundation into a VCUQ bank account in Qatar designated by VCU so that VCUQ has two (2) months of available funds for the operation of VCUQ as shown in the annual budget. Each deposit, when approved by the Qatar Foundation, shall occur on the first business day of the month preceding the two months for which funds are required, and not later than fifteen (15) days prior to such date, VCUQ shall provide a supporting invoice to the Qatar Foundation reflecting the corresponding deposit amount. Each such invoice shall state the amount of outstanding commitments and any unexpended funds accumulated by VCUQ. To the extent that the unexpended funds, when added to the next scheduled deposit, exceed the projected cash requirements for the applicable two (2) month period, the schedule of deposits shall be adjusted accordingly. Unexpended funds shall be maintained by VCUQ in an interest-bearing account, with interest accruing for the benefit of the Qatar Foundation. Any such funds that remain unexpended in that Fiscal Year shall be returned to the Qatar Foundation
- 6.7.3 To the extent that the total payments (not including Management Fee payments) by the Qatar Foundation in any Fiscal Year, including accrued interest, exceed the Allowable Costs incurred in that Fiscal Year, the excess shall be credited to the Qatar Foundation as an adjustment upon completion of the annual audit for that Fiscal Year. In accordance with the audit procedures set forth in this Article 6, the annual audit shall compute and recommend any such adjustment.
- 6.7.4 VCUQ may not exceed an annual budget without the prior written consent of the Qatar Foundation. For any Fiscal Year, the Qatar Foundation shall not be required to reimburse or otherwise pay VCU or VCUQ for costs incurred in excess of the approved budget for that year unless written consent is provided by the Chairperson of the Qatar Foundation Board of Directors. The foregoing limitation shall not apply to costs incurred by the joint Advisory Board or any termination costs.
- 6.7.5 VCU is authorized to include in any annual budget a line item for contingent costs in an amount which shall not exceed 2% of the approved operating budget excluding the management fee as defined in Article 6.5. Upon written notice to the Qatar Foundation and subsequent approval, the VCUQ Dean may make expenditures from the Contingent Costs as reasonably necessary to satisfy unanticipated operating requirements of VCUQ which were not separately or sufficiently budgeted. Except as specifically authorized in this Article 6.7.5, any expenditures from the Contingent Costs shall comply with the terms of this Article 6, including without limitation, the terms addressing Expenditures, Payments, audit and Adjustment.
- 6.8 **Annual Audits and Adjustments.** An independent auditor shall be selected by the Qatar Foundation in consultation with VCU no later than the close of each Fiscal Year for the purpose of performing an annual financial audit of VCUQ financial books and records for that Fiscal Year and an annual compliance audit to the Agreement. The cost of the annual audit shall be covered by the Qatar Foundation. Copies of the audit, management letter on internal accounting controls and any recommendations issued by the auditor shall be provided to the Parties and to the Joint Advisory Board.



- 6.8.1 VCU shall share the final report of its internal auditor on VCUQ with QF. In preparation for the annual audit by the internal auditor at VCU, VCU internal audit will solicit input from the internal auditor at QF regarding any specific concerns QF would like to see examined, will give serious consideration to that input, and then the VCU internal auditor will inform the QF auditor of the final work plan and scope for that year.
- 6.8.2 The annual audit shall be in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS). In addition to auditing the financial statement, and performing such other audits of VCUQ expenses and financial statements as requested by Qatar Foundation, the auditors shall, as part of each annual audit, assess and report on the adequacy of the financial management controls and procedures of VCUQ, and shall render an audit opinion confirming that the VCUQ costs incurred in the performance of this Agreement: (i) are reasonably supported by adequate documentation; (ii) conform to the approved budget; and (iii) constitute Allowable Costs as defined in this Article 6. The decision of the auditors as to the scope of the sample, tests, and other procedures required in order for them to provide such audit opinion shall be conclusive. The auditors shall recommend: (x) any adjustments for costs incurred which are not Allowable Costs; and (y) any refunds or credits due to the Qatar Foundation, including without limitation, credits for payments received in excess of Allowable Costs incurred. In its discretion, the Qatar Foundation may also direct the auditors to examine operational compliance with the terms of this Agreement, and to recommend procedures to enhance efficiency and economy.
- 6.8.3 Not later than thirty (30) days after the completion of the Annual Audit, VCU shall refund to the Qatar Foundation the amount of any adjustments recommended by the auditors pursuant to this Article 6. Failure of the parties to agree upon the amount of any adjustment shall be a Dispute within the meaning of Article 9, Disputes.
- 6.8.4 The annual audit shall be completed no later than ninety (90) days after the end of each Fiscal Year, and shall be submitted by the auditors simultaneously to the Qatar Foundation Board of Directors, the Dean of VCUQ, and the VCU Dean of the School of the Arts. Within thirty (30) days of receipt of the annual audit, VCU shall provide comments to the Chief Financial Officer of the Qatar Foundation.
- 6.9 **Quarterly Financial Statements.** VCUQ shall provide unaudited quarterly financial statements to the Qatar Foundation and the Dean of the School of the Arts at VCU. All such statements shall reflect expenditures versus budget for the corresponding quarter, and shall contain the Information detailed in Exhibit C. The statements shall also contain explanations for any material line item variances. Forecast statements of expected expenditures for the remainder of the Fiscal Year shall be provided. Such statements shall be provided not later than forty five (45) days after the end of the quarter. In addition, monthly information (sufficient for Management Information Reporting) shall be supplied and shall include information detailing actual expenditures for all budgeted line items for the prior month and for the period fiscal year to date and detailing all variances, plus or minus, from budget.
- 6.10 **Books and Records.** VCUQ shall make and keep books, records and accounts which, in reasonable detail, accurately and fairly reflect transactions and dispositions of assets. Upon reasonable notice and at reasonable times, the independent auditor shall have access to the financial records of VCUQ as may be necessary for the auditors to perform the audits described in Article 6.8, and such other audits as the Qatar Foundation may reasonably request. Copies of VCU audits shall be readily available to the Qatar Foundation at VCUQ.

- 6.11 **Fixed Asset Register.** VCUQ shall maintain and, upon request, make available to QF, a fixed asset register for all assets with a dollar value above \$2,000 procured by VCUQ, with visibility of the asset description, date of purchase, vendor, cost, location and useful life. All asset disposals, along with the replacement of assets before the completion of their useful life, should be done with prior approval from Qatar Foundation. VCUQ shall align with Qatar Foundation policy on asset capitalization and the corresponding useful life.
- 6.12 **Tuition Bills for VCUQ Students.** The rates of tuition and fees for students at VCUQ shall be the same as the rate applicable to out-of-state students at VCU's main campus in Virginia; provided, however, that the Qatar Foundation may adjust those rates from time to time with the approval of the VCU Board of Visitors. The Qatar Foundation shall issue tuition invoices to VCUQ students. VCUQ shall provide the Qatar Foundation with the student information necessary to prepare and issue such invoices. Qatar Foundation shall also collect the corresponding payments from VCUQ students and/or their sponsors. VCU shall not be responsible for collection of unpaid tuition. In the event of delinquency or non-payment of tuition, VCU shall cooperate with the Qatar Foundation and apply the customary consequences of delinquency or non-payment, including delay or denial of registration, enrollment, transcripts, credits, graduation or the award of a degree. The Qatar Foundation will provide a report to VCU of delinquent payments and VCU will provide a report to the Qatar Foundation of the status of the application customary consequences of delinquency or non-payment.
- 6.13 **Taxes.** VCU and VCUQ shall be exempt from taxes imposed by the Government of the State of Qatar, and the Qatar Foundation shall take all steps necessary to secure such exemption. VCU represents that it is exempt from State and Federal tax in the United States.
- 6.14 **Financial Aid.** Qatar Foundation shall administer financial aid awarded to the individual students at VCUQ and, in the event that the aid is in the form of a need-based loan that Qatar Foundation shall be solely responsible for administering the loan agreement, including collections, except that VCU shall be responsible for the administration of U.S.-based loans provided to VCUQ students who are U.S. citizens. Qatar Foundation shall start the process for prospective students for financial aid before the student is considered for admission, however the packaging of FA awards will occur after the student uploads the VCUQ admission letter to the financial aid application. VCU shall assist in seeking the financial aid donors for a fund to be established at Qatar Foundation for the awarding of student financial aid. Student financial aid shall not impact the funds to reimburse to VCU pursuant to the terms of this agreement and VCUQ shall retain scholarships raised by VCUQ in Students Fund bank account and administer those scholarships for VCUQ students, in consultation with QF Scholarship Office and subject to criteria specified by the donors.
- 6.14.1 VCUQ students wishing to study abroad during the summer will not have their summer course expenses covered by the Qatar Foundation unless the courses they are taking are not part of the curriculum offered at the branch campus in Doha, and the summer course credits will bring the expected graduation date forward by at least one semester.
- 6.14.2 Financial aid for students attending the Summer Course in Doha, shall not be released unless: (1) the student is not taking the summer course in place of a failed or voluntarily dropped course; (2) the summer course credits will bring the expected graduation date forward by at least one semester; and (3) the international students will bear the extra cost of staying in the residence hall during the summer course.
- 6.14.3 QF shall continue to finance the "VCUQ design competition" scholarship, initiated by Her Highness Sheikha Moza bint Nasser since 2004, up to nine students from the Academic Bridge Program. The scholarship shall only cover the tuition fees for four years of study at VCUQ in addition to the Student's dorms fees where applicable.

## ARTICLE 7. RESEARCH AND INTELLECTUAL PROPERTY

- 7.1 **Research Education.** The Parties have agreed that research shall be an integral part of the education of students at VCUQ. They recognize that the opportunity to conduct research is critical to the attraction and retention of the high caliber of faculty essential to teach the research-education style. VCUQ research will be based on Qatar and Qatar Foundation priorities, without violating the academic freedom policy of VCU, consistent with VCU's strategic research agenda, and based on competitive approach and peer reviews for funding.
- 7.2 **Ownership.** Subject to the remaining paragraphs in this Article below, the Qatar Foundation shall own the entire right, title, and interest in all Technology and Intellectual Property developed at VCUQ or under the auspices of its research program, other than that developed by non-VCUQ employees and without financial support from the Qatar Foundation or any of its affiliates ("QF Intellectual Property"), which ownership of QF Intellectual Property shall not be affected by the source of research funding resulting in the development of the Technology and Intellectual Property.
- 7.3 **Acceptance of Grants Providing for Alternative Ownership.** Subject to QF prior written approval, VCUQ may accept funding such as by a contract, grant or agreement which provides for alternative ownership of resulting Intellectual Property if the benefit from the proposed research and/or other consideration from the sponsor, licensee, or other party outweighs the potential value of ownership. QF shall be deemed to have approved if it does not object within 15 business days from the day VCUQ notifies QF of the transaction and its justification. All net revenue received that is based on such funding, if any, shall be shared in accordance with Article 7.6 below.
- 7.4 **Agreements with VCUQ Employees.** VCU represents, warrants and covenants that VCUQ has and shall maintain in place agreements and arrangements with its employees, faculty, and researchers that ensures continued applicability of this Agreement to VCUQ employees.
- 7.5 **Non-Exclusive License.** Qatar Foundation's ownership interests in QF Intellectual Property shall be expressly subject to a non-exclusive license, and the Qatar Foundation hereby grants such a license, to VCU, its affiliates, and its research partners and collaborators to make, copy and use any QF Intellectual Property for non-profit research purposes.
- 7.6 **Distribution of Revenue.** Any revenue received, including from royalties, licensee fees and/or sale proceeds, net of the cost of obtaining legal protection of the intellectual property, including patent/copyright prosecution, enforcement and maintenance costs and fees, through the exploitation of any QF Intellectual Property will be shared through the following distribution scheme, which is intended to be consistent, generally, with VCU's Intellectual Property Policy from the researcher's individual perspective:
- a. Inventor(s) – 33%.
  - b. The Qatar Foundation – 17%
  - c. VCU- 17%.
  - d. Qatar Foundation, to offset QF funding of VCU-Q or to be reinvested in VCUQ: 33%.

- 7.7 **If VCUQ Ceases to Operate.** If VCUQ ceases to exist or operate, the VCUQ share of revenue from QF Intellectual Property described in Article 7.6 shall be distributed to the Qatar Foundation.
- 7.8 **Modifications Allowed.** The provisions of Article 7 are intended to supplement and modify the application of The VCU Intellectual Property Policy and the existing Qatar Foundation Intellectual Property Ownership & Revenue Sharing Policies ("QF Policies"). If any provision, or the application of any provision, of VCU Policy or the QF Policies conflicts with the terms and intent of this Article 7 such provision shall be deemed to be of no force. The Qatar Foundation is currently in the process of revisiting and revising its policies on intellectual property to align them with its evolving strategies and with the Qatar National Vision of creating a knowledge-based economy. The revised QF Policies may address and modify Qatar Foundation priorities with respect to research conducted with support of the Qatar Foundation.
- 7.8.1 The Parties may revisit the terms of this Article 7 in light of any new intellectual property policy Qatar Foundation may put in place, it being understood that the terms of no such intellectual property policy shall be binding on the Parties unless expressly agreed in writing by both VCU and Qatar Foundation.
- 7.9 **General Exclusion.** Notwithstanding any provision of this article 7, all copyrights pertaining to faculty-prepared works (such as textbooks, course materials and refereed literature), and works of students created in the course of their education, (such as dissertations, papers and journal articles), or works of artistic imagination that do not constitute significant use of resources and/or are not works for hire remains subjects to VCU's Intellectual Property Policy as applicable at its main campus, except that: Any intellectual property right or interest that would vest in VCU or VCU-Q in accordance with those policies shall instead vest in the Qatar Foundation, and If an author retains title to copyright in teaching or course materials that are not works for hire, the Parties retain a royalty-free right to use the materials for educational purposes.
- 7.10 **Definitions in Article 7.**
- 7.10.1 "Intellectual Property" means any or all of the following: (a) patents and applications therefore and all reissues, reexaminations, divisions, renewals, extensions, provisionals, continuations and continuations-in-part thereof; (b) copyrights, registrations and applications there for, moral rights, and all other rights corresponding thereto (c) rights to all mask works and reticles, mask work registrations and applications therefore; (d) trade names, logos, common law trademarks and service marks, trademark and service mark registrations and applications therefore and all goodwill associated therewith other than VCU or VCUQ's trade names, logos, common law trademarks and service marks; (e) data and database rights; (e) trade secret rights; (f) Web addresses, sites and domain names; and (g) any other proprietary rights in or to any Technology and any similar, corresponding or equivalent rights to any of the foregoing.
- 7.10.2 "Technology" means inventions (whether patentable or not), invention disclosures, information, improvements, trade secrets, methods, recipes, formulas, proprietary information, know how, technology, technical data, databases and data collections; computer software, firmware, and development tools.

## ARTICLE 8. TERM AND TERMINATION

- 8.1 **Term.** The term of this Agreement, as of the Effective Date, shall commence as of July 1, 2012 and end on June 30, 2022, subject to earlier termination as provided by this Agreement.

- 8.2 **Renewal Negotiations.** Not later than June 30, 2020, each Party shall deliver to the other a written notice of the Party's intention whether to renew the Agreement for an additional term. If both Parties intend to renew, they shall as soon as possible after the delivery of such notices (but in no event later than October 31, 2020), exchange their respective lists of the issues for negotiation concerning the terms and conditions of such renewal. Thereafter, the Parties shall negotiate in good faith regarding the terms and conditions of the intended renewal, and shall memorize these terms in a legally binding document before the term of this Agreement ends on June 30, 2022.
- 8.3 **Termination for Cause.** This Agreement may be terminated for cause at the option of the solvent or non-breaching party, in the event that:
- 8.3.1 Either party shall dissolve or cease to exist, become bankrupt or insolvent, have an order of receivership issued against it, file a petition of bankruptcy, make an arrangement with or assignment in favor of its creditors, go into liquidation (other than voluntary liquidation for purposes of merger or reorganization) or agree to carry out this Agreement under a committee of inspection of its creditors, or other court appointed agency, or take a substantially equivalent action under applicable local law;
- 8.3.2 Either party commits a material default which is not cured within a sixty (60) day period following written notice of the nature of default for non-financial matters and within a thirty (30) day period following written notice for financial matters, including, without limitation, the deposit of operating funds as required by this Agreement; or
- 8.3.3 An event of *force majeure* which gives rise to a right of termination pursuant to Article 12.4.
- 8.4 **Termination for Convenience (Termination without Cause).** Upon notice, either party may terminate this Agreement for convenience (without cause); provided, however, that such termination shall be effective upon the last day of the end of the fourth full academic year following notice.
- 8.5 **Termination Notice.** Notice of termination shall be in writing specifying the reasons for termination.
- 8.6 **Effective Date of Termination.** In the event of termination for convenience pursuant to Article 8.4, the effective date of termination shall be as specified in that Article. In the event of any other termination permitted by this Agreement, the termination shall be effective upon the last of the following events to occur: (i) written notice of termination delivered by the terminating party; (ii) expiration of any cure period established by this Agreement or by law; and (iii) the tenth calendar day following a discussion between the President of VCU and the Chairperson of the Qatar Foundation, or their designees, to consider alternatives to termination.
- 8.7 **Final Settlement.** In the event of a termination under any of the provisions of this Agreement, the parties shall meet for the purpose of agreeing upon the additional costs that shall be incurred by VCU in connection with termination of operation of VCUQ. In the event of termination for any reason except uncured, material breach of this Agreement by VCU, the Qatar Foundation shall reimburse Allowable Costs incurred by VCU and VCUQ for orderly termination and disengagement, including repatriation costs of faculty and staff, and the costs of terminating VCUQ employment contracts for any unexpired term (but not exceeding one year), unless such faculty or staff are duly hired by Qatar Foundation or any of its affiliates. Any dispute between the Parties concerning the amount of termination and disengagement costs shall be resolved in accordance with Article 9, Disputes.



- 8.8 **Name After Termination.** In the event of termination of this Agreement, the Qatar Foundation shall discontinue use of the names "Virginia Commonwealth University" and "VCU" in connection with VCUQ, and all diplomas, signage, stationery, catalogs, promotional materials or similar items shall be revised accordingly.
- 8.9 **Orderly Transition.** In the event of termination of this Agreement, the parties shall arrange for an orderly transition of the management and operation of VCUQ in such a manner that: (i) minimizes the disruption to students; and (ii) protects the interests of matriculated students, as well as the parties, as is commercially reasonable.

#### ARTICLE 9. DISPUTES

- 9.1 **First Level Dispute Resolution.** As a general principle, all disputes shall be resolved at the least senior level appropriate. Unresolved disputes shall be submitted to escalating levels as follows until resolved: (i) the Dean of VCUQ and a senior officer of the Qatar Foundation invested with appropriate authority and discretion; (ii) the Dean of VCU School of the Arts and a senior officer of the Qatar Foundation invested with appropriate authority and discretion; (iii) the Provost and Vice President for Academic and Faculty Affairs of VCU and a senior officer of the Qatar Foundation invested with appropriate authority and discretion (iv) the Joint Advisory Board; and (v) the President of VCU and a senior officer of the Qatar Foundation invested with appropriate authority and discretion. If the dispute remains unresolved, the parties may, but are not required to, attempt non-binding mediation.
- 9.2 **Corrective Action Plan.** If the Joint Advisory Board determines that VCU is not in compliance with, or VCU's performance is inadequate with respect to, this Agreement, it will (i) request that VCU or VCUQ develop a corrective action plan, including a timetable for implementation; (ii) engage an independent third party expert to develop such a corrective action plan for consideration by the Joint Advisory Board; or (iii) develop a corrective action itself. Once developed, QF may then request VCU and VCUQ to implement such corrective action plan.

#### ARTICLE 10. INSURANCE AND LIMITATION OF LIABILITY

- 10.1 **Insurance.** VCU shall secure and maintain appropriate liability, casualty, and other insurance coverage for risks associated with its performance of this Agreement, and the associated premium costs, including the responsibility for the cost of reasonable deductible amounts (which shall in no event exceed US\$ 50,000 per event), shall be reimbursed by the Qatar Foundation subject to the Budget and Financial Management provisions of this Agreement. The Qatar Foundation shall not be liable for property damage, injury or death suffered by VCU or VCUQ; or any of their subcontractors, vendors, consultants, or accountants; or an employee of any of the foregoing.
- 10.2 **Limitation of Liabilities. Sole Remedy.** Neither party shall be responsible for nor entitled to any indirect, consequential (including lost profits) or punitive damages, regardless of whether the theory giving rise to such damages is tort or contract or otherwise. In the event of breach of this Agreement by VCU, the Qatar Foundation's sole monetary remedy shall be its direct damages, plus interest. In the event of breach of this Agreement by the Qatar Foundation, VCU's sole monetary remedy shall be reimbursement of any Allowable Costs, including termination and disengagement costs, as defined in Article 6.

**ARTICLE II. NOTICES**

- 11.1 **Service.** All notices and demands of any kind which any party to this Agreement may be required or desire to serve upon any other party under the terms of this Agreement shall be in writing and shall be deemed to have been effectively given if written in the English language and served by personal service, air courier (DHL, Federal Express, or an equivalent international courier) or facsimile at the following addresses:

If to VCU:

President  
Virginia Commonwealth University  
910 West Franklin Street P.O. Box 845212  
Richmond, VA 23284  
Telephone: (804) 828-1200  
Facsimile: (804) 828-7532

With a copy to:

Office of General Counsel  
16 N. Laurel Street  
P.O. Box 843090  
Richmond, VA 23284-3090  
Telephone: (804) 828-6610  
Facsimile: (804) 828-6614

If to the Qatar Foundation:

**President of Hamad Bin Khalifa University**  
Qatar Foundation for Education, Science and Community Development  
P.O. Box 5825  
Doha, QATAR  
Tel: +974 44540352  
Fax: +974 44540449

With a copy to:

Director, Legal Department Qatar Foundation for Education, Science and Community  
Development  
P.O. Box 5825  
Doha, QATAR  
Telephone: 974 4454 1470  
Facsimile: 974 4454 1472

- 11.2 **Delivery.** Any notice or communication shall be deemed to have been given and received; (a) in the case of personal service, on the day of delivery, (b) in the case of facsimile, when the sending machine, receives an electronic confirmation of receipt from the receiving machine, confirms completed transmission of communication; and (c) in the case of air courier, seven (7) business days after the date delivered to the air courier.
- 11.3 **Change of Address.** The address to which notices and demands shall be delivered or sent, may be changed from time-to-time by written notice served by a party upon the other party in accordance with this Agreement.

## ARTICLE 12. GENERAL PROVISIONS

- 12.1 **Assignment.** This Agreement may not be assigned, in whole or in part, by either party without the prior written consent of the other party. Notwithstanding the foregoing, VCU acknowledges that QF is in the process of establishing Hamad bin Khalifa University ("HBKU"), which will carry out all or part of its educational and related research functions, including the ownership and/or operation of all or part of the assets of QF formerly known as "Education City University". QF reserves the right to, and VCU hereby agrees that Qatar Foundation may, (a) perform any or all of its obligations and exercise any or all of its rights under this Agreement by or through HBKU, and/or (b) on written notice to VCU, assign any or all of its rights and delegate any or all of its obligations under this Agreement to HBKU.
- 12.2 **Modification.** This Agreement may be modified or amended from time-to-time by mutual agreement of the parties, provided, however, that no modification, amendment, or supplement to this Agreement shall be binding unless executed in writing by a duly authorized representative of each party.
- 12.3 **Severability.** If any part, term or provision of this Agreement shall be held void, illegal, unenforceable, or in conflict with any law of a government having jurisdiction over this Agreement, the validity of the remaining portions or provisions shall not be affected. Notwithstanding the provisions of the foregoing sentence, if such invalidity changes the basic intent of the parties as set forth in this Agreement, the rights, duties or obligations of the parties shall be subject to a good faith negotiation.
- 12.4 **Force Majeure.** No Party acting as a reasonable and prudent party shall be in default in the performance of its obligations under this Agreement to the extent that its performance of any such obligation is prevented or delayed by *force majeure* event. As used herein, the term "*force majeure* event" shall mean: an event which is unforeseeable, and which renders the Party which invokes it unable, in whole or in part, to perform its obligations under this Agreement, but excludes any event arising out of the Party's negligence. A *force majeure* event shall include, without limitation, the following:
- (a) fire, flood, earthquakes, lightning, hurricanes, explosions, unusually severe weather conditions or other Acts of God;
  - (b) national or regional labour disputes, strikes or riots; or
  - (c) prevention or hindrance in obtaining any raw material, energy or other supplies, embargo, embassy recalls, sovereign acts of any government (including, without limitation, the Commonwealth of Virginia), acts of war, civil disturbance, insurrection, rebellion, epidemic, terrorism, sabotage, riots or violent demonstrations.
- In the event that a *force majeure* event prevents VCU's performance for a period of six consecutive months, the Qatar Foundation shall be entitled to terminate this Agreement upon written notice to VCU. In such event, VCU shall be entitled to Allowable Costs required by this Agreement through the date on which performance was suspended by the *force majeure* event.
- 12.5 **Counterparts.** This Agreement has been executed simultaneously in two (2) English language duplicate originals, each of which shall be deemed to be an original.



- 12.6 **Waiver.** There shall be no waiver of any term, provision or condition of this Agreement unless said waiver is evidenced in a written document duly signed on behalf of the waiving party. No such waiver shall be deemed to be or construed as a continuing waiver of any such term, provision, or condition unless the writing which evidences such waiver states to the contrary. The waiver by any party of any of its rights or remedies under this Agreement in a particular instance shall not be considered as a waiver of the same or different rights or remedies in subsequent or prior instances.
- 12.7 **Headings.** The headings, used in this Agreement are for purposes of ease of reference only, and in no event or respect shall the substance of any provision or the intent of the parties be interpreted or controlled by any such headings.
- 12.8 **Full participation.** All of the parties to this Agreement have participated fully in the negotiation and preparation of this Agreement and, accordingly, this Agreement shall not be more strictly construed against any one of the parties hereto.
- 12.9 **Representation and Warranties.** Each party represents and warrants that: (a) it is duly authorized to operate under the laws of its respective jurisdiction, and is in good standing under the applicable laws of such jurisdiction; (b) it has the corporate authority and power to enter into this Agreement; (c) the person executing this Agreement on behalf of the party is fully authorized to do so; and (d) there are no legal restrictions or bars to such party entering into this Agreement.
- 12.10 **Local Laws and Customs.** In the performance of this agreement in Qatar, VCU, VCUQ, and their respective employees, students, faculty, families, contractors and agents, shall abide by the applicable laws and regulations of the State of Qatar, and shall respect the cultural, religious and social customs of the State of Qatar.
- 12.11 **Names.** VCU shall control the use of the names "Virginia Commonwealth University", "VCU", and "VCUQ", including any associated trademarks or service marks.
- 12.12 **Confidentiality.** Information concerning either party's business methods, financial information, future plans, personnel data, trade secrets, information systems, financial and accounting policies or similar matters, or information designated as "confidential" by a disclosing party, shall be treated as confidential. The party receiving such confidential information shall take the same precautions as it takes to protect its own confidential information, but in all events reasonable precautions, in order to preserve its confidentiality. Confidential information shall not be revealed to third parties without the consent of the disclosing party, and no party may use the other party's confidential information for any purpose except for purposes of performing this Agreement. This confidentiality requirement shall not apply to: (i) information in the public domain; (ii) information independently developed by either party without use of the other party's confidential information; (iii) information received by either party from a third party under no duty of confidentiality; and (iv) information that either party is required by law to disclose.
- 12.13 **Publicity.** Neither party shall make any press release nor other public statement with respect to this Agreement or to the activities contemplated hereby without the consent of the other party, which shall not be unreasonably withheld or delayed.
- 12.14 **Entire Agreement; Order of Precedence.** This Agreement contains the entire agreement between the parties and, except as otherwise expressly provided, supersedes any prior oral or written agreements, commitments, understanding, or communications with respect to its subject matter. In the event of conflict between this Agreement and its Exhibits, the provisions of this Agreement shall govern.

