U.PORTO
FLUP FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DO PORTO

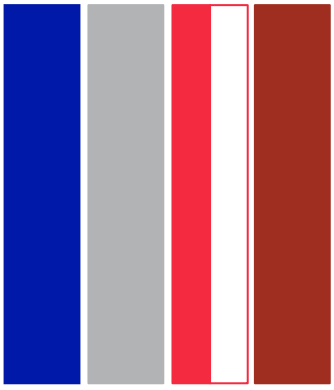
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Comunicação e Responsabilidade Social no Futebol Português: uma análise comparativa entre SL Benfica e Sporting CP (Futebol Feminino e Masculino).

Catarina Ribeiro de Bessa Leite

M

2025



Catarina Ribeiro de Bessa Leite

Comunicação e Responsabilidade Social no Futebol Português: uma análise comparativa entre SL Benfica e Sporting CP (Futebol Feminino e Masculino).

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, orientada pelo Professor Doutor Ricardo Morais.

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

2025



Este trabalho está licenciado ao abrigo de uma licença CC BY 4.0

Sumário

Declaração de honra / *Declaration of Honour* 5
Agradecimentos 6
Resumo 7
Abstract 8
Índice de Tabelas 9
Índice de Gráficos 10
Lista de abreviaturas e siglas 11
Introdução 12
Parte I. Enquadramento Teórico 15
Capítulo 1. O desporto como espaço social e mediático: o caso do futebol 15
1.1. O desporto e a construção social de género 15
1.1.1. Enquadramento histórico e sociológico da participação feminina no desporto 17
1.2. História e evolução do futebol 18
1.2.1. A consolidação do futebol masculino e o potencial de influência na sociedade 19
1.2.2. O desenvolvimento e os desafios na afirmação do futebol feminino 21
1.2.3. Mediatização futebol masculino vs futebol feminino 23
Capítulo 2. A comunicação nas organizações desportivas: o caso dos clubes de futebol 25
2.1. A importância da comunicação estratégica nas organizações 25
2.2. O Mix de Comunicação aplicado aos clubes de futebol 27
2.2.1. As estratégias de comunicação dos clubes de futebol: do Marketing às Relações Públicas, passando pela Assessoria de Imprensa 28
2.3. O papel das redes sociais na construção da imagem dos clubes 34
2.3.1. As características do Instagram e a utilização da plataforma pelos clubes 35
Capítulo 3. Responsabilidade Social: da teoria à prática no contexto desportivo 37
3.1. Conceitos e dimensões da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) 37
3.2. A RSC no desporto: áreas de atuação e impacto na sociedade 39
Parte II. Investigação Empírica 41
Capítulo 4. Processos metodológicos e desenho da investigação 41
4.1. Objetivos, questões e hipóteses de investigação 41
4.2. Definição do período de análise e a escolha dos casos 44

4.2.1. O Sport Lisboa e Benfica e a Fundação Benfica 47
4.2.2. O Sporting Clube de Portugal e a Fundação Sporting 52
4.3. Os instrumentos de recolha de dados e a constituição da amostra 53
4.3.1. A análise de conteúdos nas redes sociais: o caso do Instagram 53
4.3.1.1. A definição das categorias e a criação das grelhas de análise 54
4.3.2. Questionário de perceção do público 57
4.3.3. A recolha de dados através das entrevistas semiestruturadas 58
4.3.3.1. A elaboração do guião e a seleção dos entrevistados 59
Capítulo 5. Apresentação e discussão dos resultados 61
5.1.Caracterização da Comunicação no Instagram: SL Benfica vs Sporting CP 61
5.1.1. Identificação e análise das práticas de responsabilidade social comunicadas: futebol feminino vs futebol masculino 67
5.1.2. Padrões temporais na comunicação dos conteúdos de responsabilidade social do Sport Lisboa e Benfica e do Sporting Clube de Portugal 77
5.2. Interpretação dos dados recolhidos através do questionário 83
5.3. Reflexão dos temas abordados na entrevista 87
5.4. Discussão dos resultados à luz do enquadramento teórico 92
Considerações Finais 99
Referências Bibliográficas 102
Apêndices 115
Apêndice 1 115
Apêndice 2 120
Apêndice 3 125
Apêndice 4 127

Declaração de honra / *Declaration of Honour*

Declaro que a presente dissertação é de minha autoria e não foi utilizada previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (textos, trabalhos, ideias) respeitam escrupulosamente as regras de atribuição de autoria e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referenciação. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

I hereby declare that this dissertation is of my authorship and has not been used previously in another course, degree, curricular unit or subject, at this or any other institution. References to other authors (statements, ideas, thoughts) scrupulously respect the rules of attribution and are duly indicated in the text and bibliographical references, in accordance with the rules of referencing. I am aware that the practice of plagiarism and self-plagiarism is an academic offence.

Declaro, ainda, não utilizei ferramentas de inteligência artificial generativa (chatbots baseados em grandes modelos de linguagem) para realização de parte(s) da presente dissertação.

I further declare that I have not used generative artificial intelligence tools (chatbots based on large language models) to carry out part(s) of this dissertation.

Ermesinde, 29 de maio de 2025

Catarina Ribeiro de Bessa Leite

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradecer à minha família por me ter dado a oportunidade de continuar os meus estudos e sempre me ter apoiado ao longo do meu percurso académico.

Ao meu João, uma pessoa muito especial, por ter estado sempre lá para mim, e por acreditar no meu potencial mesmo quando eu não acreditava.

À Margarida, uma amiga para a vida, que teve sempre uma palavra de conforto para mim, mesmo quando as coisas não corriam bem.

Aos meus amigos e colegas da AEFLUP. A AEFLUP terá sempre um lugar especial no meu coração, sobretudo no meu último ano nesta *mui nobre* casa que é a FLUP.

Por fim, um agradecimento especial ao meu orientador, o Professor Ricardo Morais, pela paciência, cuidado e exigência ao longo deste processo.

A todos os mencionados, e a todos aqueles que me acompanharam, obrigada por fazerem parte desta jornada!

Resumo

O conceito de responsabilidade social tem assumido um papel preponderante no seio da realidade corporativa. As empresas têm procurado, cada vez mais, incorporar as preocupações ambientais e sociais na sua comunicação, procurando dessa forma assumir uma posição e um papel mais ativo na sociedade, enquanto promovem uma imagem positiva diante dos seus *stakeholders*. A comunicação desportiva não é exceção a este fenómeno, e nos últimos anos a responsabilidade social passou a fazer parte da comunicação das diferentes entidades desportivas em Portugal.

A presente dissertação pretende analisar dois dos maiores clubes de futebol portugueses - Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal - com o objetivo principal de compreender quais as principais diferenças na abordagem à responsabilidade social, no futebol feminino e masculino.

Assim, seguindo a questão de investigação – "Que lugar ocupa a responsabilidade social no discurso comunicacional do futebol do Benfica e Sporting, e de que forma as diferenças de visibilidade entre o futebol feminino e masculino influenciam a perceção do público sobre as suas ações sociais?" - foi conduzida uma análise de conteúdos, nomeadamente na rede social Instagram. De modo a complementar os dados recolhidos, foram também recolhidos dados referentes à perceção do público, por via de um questionário, e realizada uma entrevista, com o Professor Thiago Santos, especialista em Gestão do Desporto com o propósito de entender a natureza da comunicação desportiva e a sua aplicação perante a responsabilidade social.

Os dados foram recolhidos tendo como foco a época desportiva de 2023/2024, e espera-se que os resultados revelem insights sobre as principais diferenças nas abordagens de comunicação dos clubes, bem como a eficácia destas estratégias na construção e promoção de uma imagem positiva das organizações desportivas para o público.

Palavras-chave: Futebol, Responsabilidade Social, Desporto, Benfica, Sporting

Abstract

The concept of social responsibility has assumed a prominent role within the corporate landscape. Companies are increasingly seeking to incorporate environmental and social concerns into their communication strategies, aiming to take on a more active and engaged role in society, while also promoting a positive image among their stakeholders. Sports communication is no exception to this phenomenon, and in recent years, social responsibility has become an integral part of the communication of various sports entities in Portugal.

This dissertation aims to analyze two of the largest Portuguese football clubs - Sport Lisboa e Benfica and Sporting Clube de Portugal - with the main objective of understanding the key differences in the approach to social responsibility in both men's and women's football.

Following the research question - “What role does social responsibility play in the communicational discourse of Benfica’s and Sporting’s football, and how do the differences in visibility between women’s and men’s football influence the public’s perception of their social actions?"- a content analysis was conducted, focusing primarily on social media (Instagram). To complement the collected data, additional insights were gathered regarding public perception through a questionnaire, and an interview with Professor Thiago Santos, expert on Sports Management was carried out to better understand the nature of sports communication and its application to social responsibility.

Focusing on the most recent season - 2023/2024 - it is expected that the results will provide insights into the main differences in communication strategies adopted by the clubs, as well as the effectiveness of these strategies in building and promoting a positive public image for the organization.

Keywords: Football, Social Responsibility, Sport, Benfica, Sporting

Índice de Tabelas

TABELA 1 – MÉTRICAS DO INSTAGRAM DAS EQUIPAS DO SPORT LISBOA E BENFICA: 2023/2024 62

TABELA 2 – MÉTRICAS DO INSTAGRAM DAS EQUIPAS DO SPORTING CLUBE DE PORTUGAL: 2023/2024 65

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Categorização das publicações feitas pelo Sport Lisboa e Benfica 64
Gráfico 2- Categorização das publicações feitas pelo Sporting Clube de Portugal 66
Gráfico 3- Categorias de responsabilidade social na equipa masculina do SLB..... 69
Gráfico 4- Categorias de Responsabilidade Social na equipa feminina do SLB 70
Gráfico 5- Categorias de Responsabilidade Social na equipa masculina do SCP 71
Gráfico 6- Categorias de Responsabilidade Social na equipa feminina do SCP 73
Gráfico 7- Publicações do Sporting no mês de outubro de 2023..... 78
Gráfico 8- Publicações do Benfica no mês de outubro de 2023 79
Gráfico 9- Publicações do Sporting no mês de dezembro de 2023 80
Gráfico 10- Publicações do Sporting no mês de dezembro de 2023 81
Gráfico 11- Publicações do Sporting no mês de março de 2024 82
Gráfico 12- Publicações do Benfica no mês de março de 2024 82
Gráfico 13- Categorias de Responsabilidade Social mais reconhecidas pelo público 84
Gráfico 14- Sazonalidade na comunicação da Responsabilidade Social 86

Lista de abreviaturas e siglas

SLB ..... Sport Lisboa e Benfica

SCP ..... Sporting Clube de Portugal

FPF ..... Federação Portuguesa de Futebol

FIFA ..... Fédération Internationale de Football Association

UFP ..... União Portuguesa de Futebol

RSC ..... Responsabilidade Social Corporativa

AMA ..... American Marketing Association

RP ..... Relações Públicas

SPSS ..... Statistical Package for Social Science

Introdução

Desde sempre que o desporto, nas suas mais variadas vertentes, ocupa um papel central enquanto demonstração e representação da cultura e valores de um povo. Trata-se de uma prática que reúne, ao redor do mundo, um conjunto de entusiastas e atletas que procuram o mesmo: demonstrar o seu carinho e a sua dedicação à prática desportiva e ao clube/nação que representam.

O futebol, enquanto modalidade, tem-se revelado uma expressão cultural muito marcante da nossa sociedade, com uma presença transversal em diferentes gerações e classes sociais. Constata-se que, nas últimas décadas, esta modalidade ter-se-á consolidado como um pilar do desporto, não apenas pela dimensão competitiva, mas também pela influência económica, social e mediática que lhe é inerente (Chen, 2024).

Na sua essência, o futebol é um fenómeno de massas, que constitui a maior rede de interligações internacionais, que refletem, claramente, a sua popularidade a nível global (Li e Mateos, 2022). Contudo, este representa muito mais do que uma competição desportiva, sendo também um espetáculo que muitas vezes coloca de lado rivalidades em prol de breves atos de companheirismo e solidariedade que atribuem a este desporto um grande valor humanitário.

Contudo, apesar do domínio do futebol masculino, nos últimos anos tem-se assistido também a um crescimento significativo do futebol feminino (Balardin, 2018), com um aumento dos investimentos dos clubes e uma maior atenção à profissionalização das atletas, a par de uma maior mediatização da modalidade (FPF, 2025). Ainda assim, apesar de o futebol feminino representar uma tendência de maior inclusão no desporto, as assimetrias entre as vertentes da modalidade ainda persistem, sobretudo pelos estereótipos existentes em torno da imagem do desporto feminino e do desporto masculino (Salgueira, 2023).

Paralelamente, o conceito de Responsabilidade Social tem vindo a assumir um papel cada vez mais notório na comunicação e no universo desportivo. Este conceito pode ser entendido como ações administradas pela organização, que demonstram a inclusão de

preocupações sustentáveis e sociais nas operações comerciais e nas interações com os públicos (Van Marrewijk, 2003).

Ou seja, baseia-se em iniciativas que promovem um impacto na sociedade, influenciam comportamentos e que permitem à organização integrar preocupações sociais, éticas e ambientais na sua comunicação. Tudo isto representa um valor estratégico, que permite gerar uma imagem positiva junto dos *stakeholders* e, consequentemente, uma distinção entre outras organizações desportivas.

Com base neste panorama, a presente investigação propõe-se a explorar de que forma dois dos principais clubes de futebol portugueses comunicam a sua responsabilidade social, com enfoque nas diferenças entre a modalidade do futebol masculino e do futebol feminino sénior. A questão principal a que este estudo visa responder é: "Que lugar ocupa a responsabilidade social no discurso comunicacional do futebol feminino e masculino do Benfica e do Sporting, e de que forma as diferenças de visibilidade entre o futebol feminino e masculino influenciam a perceção do público sobre as suas ações sociais?"

Partindo desta, emergem outras subquestões, nomeadamente: "Que diferenças existem entre a comunicação da responsabilidade social no futebol feminino e no futebol masculino?" e "Qual a perspetiva do público, relativamente à comunicação da responsabilidade social do Benfica e do Sporting?"

O principal objetivo desta investigação passa por compreender quais as principais diferenças na abordagem à responsabilidade social por parte destes dois clubes portugueses - o Sport Lisboa e Benfica e o Sporting Clube de Portugal - tendo por base as suas equipas de futebol masculinas e femininas. Pretende-se, ainda, aferir o tipo de iniciativas de responsabilidade social promovidas pelos clubes, bem como refletir sobre a influência destas práticas na perceção dos públicos.

A relevância deste estudo surge pela necessidade de compreender as principais assimetrias entre a comunicação da responsabilidade social no futebol masculino e feminino, e como é que a comunicação da responsabilidade pode contribuir para a promoção dos valores de inclusão e cidadania no desporto feminino.

Torna-se relevante realçar que esta investigação segue uma metodologia complexa, na medida em que, primeiramente, foi feita uma recolha e análise de dados, referentes à rede social Instagram - durante a época desportiva de 2023/2024. Ainda ao nível da metodologia quantitativa, foi realizado um questionário que visa recolher informações sobre a perspetiva do público em relação à temática da Comunicação e Responsabilidade Social no futebol feminino e masculino. Por fim, foi realizada uma entrevista, com o Professor Thiago Santos, com o objetivo de compreender melhor a relevância da articulação entre a comunicação desportiva e a responsabilidade social.

Assim, a estrutura da dissertação vai contar com um primeiro capítulo dedicado a fazer um enquadramento teórico sobre o desporto como espaço social e mediático, com foco no futebol, seguido de um segundo capítulo focado no estudo da comunicação nas organizações desportivas, com especial enfoque no mix de comunicação e no papel das redes sociais, e um terceiro capítulo onde se vai desenvolver o conceito de responsabilidade social e a sua aplicação no contexto desportivo. No Capítulo 4, serão apresentados os procedimentos metodológicos e o desenho da investigação, para que, no Capítulo 5, sejam apresentados e discutidos os resultados do estudo, bem como as suas limitações e sugestões para futuras investigações.

Parte I - Enquadramento Teórico

Capítulo 1. O desporto como espaço social e mediático: o caso do futebol

O desporto tem-se vindo a desenvolver cada vez mais como um fenómeno que impacta cultural e socialmente a comunidade, transcendendo a sua dimensão meramente competitiva para se afirmar como um veículo de mobilização de massas e influência no discurso público. O futebol ocupa um lugar central neste panorama, assumindo-se como "desporto rei", pela sua influência mediática que abrange interesses desportivos, mas também económicos, políticos e sociais (Salgueira, 2023).

Neste capítulo procuramos entender o desporto como um espaço social e mediático, focando-nos no caso do futebol, uma modalidade que transcende o entretenimento e tem vindo a desenvolver-se cada vez mais ao nível da comunicação e do seu impacto social.

1.1 O desporto e a construção social de género

Ao longo da história, o meio desportivo ficou marcado pela constante reprodução de normas sociais de género. A visibilidade das diferentes modalidades, e até as próprias condutas desportivas, reforçam as assimetrias de género, que são muitas vezes subtis, mas que estão bastante enraizadas nesta área (Das, 2019).

De acordo com Das (2019), o desporto é entendido como uma ferramenta para legitimar a perceção de superioridade associada ao homem e, consequentemente, reforçar a inferioridade da mulher, que é visualizada como um ser frágil e passivo, contrariamente ao homem, que é pintado como um ser de força, agilidade e resiliência. Esta distinção existe por conta de construções sociais e simbólicas atribuídas ao que é entendido como género masculino e feminino.

Deste modo, entende-se que o conceito de género assume um papel de destaque na natureza das instituições desportivas. A identidade de género, contrariamente ao sexo

biológico, é algo que não nasce com a pessoa, mas sim, segundo Butler (1999), algo performativo, que se constrói social e culturalmente. Também de acordo com Bordo (1990), existe uma ilusão daquilo que é verdadeiramente o género, sendo este percecionado como algo imutável e interior ao ser humano, quando, na realidade, este é fruto de interações sociais e das escolhas do indivíduo.

É neste sentido que, através da sua natureza binária, o desporto atua como uma poderosa forma de distinção de géneros, uma vez que cria uma barreira entre aquilo que é considerado feminino e masculino, e as considerações que são feitas sobre a participação de cada género no desporto (Martínková et al., 2022). Na verdade, o desporto é muitas vezes visto como um fomentador da masculinidade, na medida em que existe uma maior tendência a valorizar atributos como a força e a dominação, em detrimento de atributos considerados femininos, como a estética ou a sensibilidade (Silva, 2005).

Esta divisão entre masculino e feminino, e a existência de um contínuo reforço dos estereótipos de género, fazem com que certas modalidades sejam percecionadas como sendo direcionadas unicamente para homens ou codificadas como atividades mais femininas (Messner, 1988). Cria-se, portanto, um "fosso" entre aquilo que é considerado socialmente aceitável para um homem ou para uma mulher, fazendo com que estes se sintam influenciados na escolha de uma modalidade (Chalabaev et al., 2013).

Para um homem, a escolha de uma modalidade vista como "feminina" pode criar estigmas e desenvolver, consequentemente, um preconceito com a prática dessa modalidade. O esperado é que um homem opte por modalidades que exaltem o seu físico e a sua força, como o futebol, o basquetebol ou até mesmo o rugby. No caso das mulheres, espera-se que optem por modalidades que transmitam mais sensibilidade, como a dança ou a ginástica, atividades que não colocam em causa a sua feminilidade (Chalabaev et al., 2013).

1.1.1. Enquadramento histórico e sociológico da participação feminina no desporto

No que concerne ao desporto, as mulheres foram, desde cedo, marginalizadas em relação a uma atividade que pretendia enaltecer a força masculina. A mulher devia dedicar-se à sua missão de cuidar da família e das lides domésticas (Romero et al. 2004). O desporto desenvolveu-se assim num contexto patriarcal, onde atividades físicas mais competitivas eram associadas ao homem, à virilidade e ao domínio que lhe eram inerentes.

Por outro lado, a participação das mulheres no mundo desportivo levantou diversas questões, sobretudo devido ao preconceito que existia em torno da ideia de uma mulher praticar as mesmas atividades físicas que um homem (Silva, 2005). O próprio movimento feminista, que no momento da sua criação se debruçava sobre outras temáticas impactantes na vida da mulher - a violência sexual, os direitos laborais e as tecnologias reprodutivas - não deu atenção imediata à mulher desportista (Silva, 2005).

As mulheres foram assim retratadas, durante anos, como seres demasiado frágeis e sensíveis para práticas desportivas mais intensas, como aquelas que eram praticadas pelos homens. As atividades pensadas para as mulheres acabavam assim por ser aquelas que eram consideradas apropriadas para a sua natureza simples e delicada (Chalabaev et al., 2013). Estudos como o de Iris Marion Young (2005) demonstram que, de um modo geral, as mulheres foram, desde cedo, ensinadas a "abraçar" a sua natureza feminina, enfatizando as fraquezas do seu corpo, realçando, mais uma vez, a construção social de que ser feminina é igual a ser frágil.

Com o tempo as coisas foram mudando, mas na atualidade assistimos a um outro fenómeno. Com o aumento da participação feminina no desporto, assiste-se a um fenómeno que podemos descrever como uma "masculinização" do sucesso no desporto, na medida em que, quanto mais bem-sucedida for uma atleta, mais o público tende a vê-la como "masculina". Assistimos assim a uma tentativa de reforçar a ideia de que o sucesso desportivo está em contradição com a natureza feminina tradicional (Silva, 2005).

Apesar da constatação deste fenómeno, as mulheres não deixam de sofrer a pressão contraditória de ter de manter os seus padrões estéticos femininos, ao mesmo tempo que demonstram capacidade física para competir (Andreasson & Henning, 2021). Um corpo forte e musculado é especialmente julgado por ser considerado "viril" e distante do corpo delicado e tradicional de uma mulher, contrariamente a um corpo tonificado e elegante, que é o modelo esperado. Os padrões de beleza acabam por ser cada vez mais agressivos para as mulheres que envergam por este ramo (Godoy-Izquierdo & Díaz, 2021).

A verdade é que a presença das mulheres nas competições ainda é bastante discutida, e o reconhecimento não é garantido. Contudo, é neste contexto que o desporto feminino desempenha um papel preponderante no combate aos estigmas, na medida em que desafia os modelos de género e propõe novos modos de valorização da figura feminina e do próprio movimento feminista (Chalabaev et al., 2013).

1.2. História e evolução do futebol

O futebol, além de ser considerado o "desporto rei" pela sua popularidade, desempenha também um papel fundamental na cultura portuguesa (Salgueira, 2023). Esta modalidade ocupa um lugar de destaque na vida social portuguesa, sendo vista por muitos como muito mais do que um mero desporto. Com o passar dos anos, o futebol tem-se vindo a tornar numa forma de convívio, identidade e partilha (Salgueira, 2023).

A sua influência é visível no quotidiano, nas conversas de café, nas discussões entre amigos, nas multidões que enchem estádios e nas famílias que se reúnem em frente à televisão para assistir aos jogos do seu clube. As competições futebolísticas mobilizam milhares de adeptos ao redor do mundo, que se unem num sentimento de pertença e emoção coletiva.

Assim, o futebol tem esse poder, de criar laços entre pessoas, sendo, portanto, um poderoso motor de coesão social. Esta ligação traduz-se em celebrações coletivas, nas tradições passadas de geração em geração e até nas rivalidades saudáveis, quase inevitáveis. Os clubes são mais do que meras instituições de entretenimento - são

símbolos históricos e sociais, que representam tradições, valores, e que aproximam públicos de diferentes idades, géneros e estratos sociais (Finger et al., 2023)

1.2.1. A consolidação do futebol masculino e o potencial de influência na sociedade

As origens do futebol remetem para a Inglaterra do século XVII, embora haja relatos de outros jogos similares datados da antiguidade. A etimologia da palavra "futebol" parte ela própria do vocabulário inglês - foot (pé) e ball (bola) - salientando o jogo como sendo praticado com os pés. Foi em 1863, com a fundação da Associação de Futebol de Inglaterra, que veio discutir e unificar os regulamentos e principais regras da modalidade, que nasceu o futebol moderno. Este desporto espalhou-se rapidamente por toda a Europa, maioritariamente impulsionado pelos intercâmbios comerciais e culturais (Federação Portuguesa de Futebol, 2022).

Esta modalidade terá chegado a Portugal em finais do século XIX, precisamente por via de ingleses que estabeleceram residência em Portugal, mas também por meio de estudantes e imigrantes portugueses, vindos de Inglaterra. Aquilo que começou com jogos informais, organizado por trabalhadores estrangeiros, rapidamente evoluiu para uma institucionalização do futebol em Portugal, com a criação das primeiras organizações futebolísticas e das primeiras competições oficiais. Daquilo que há registo, o primeiro clube oficial português terá sido o Real Ginásio Português, fundado em 1890 (Salgueira, 2023).

É difícil precisar quando e qual foi o primeiro jogo de futebol em Portugal, mas os registos assinalam 2 de março de 1894 como data do primeiro jogo oficial, entre o Club Lisbonense - composto por um plantel português - e o *Oporto Cricket and Lawn Tennis Club* - formado essencialmente por jogadores britânicos residentes na cidade do Porto - num evento organizado pelo rei D. Carlos I e com um troféu oferecido pelo próprio (Nunes & Valério, 1996)

Apesar de a modalidade ter sido recebida com alguma resistência, acabou por ganhar reconhecimento por parte do povo português, sobretudo entre as classes mais altas, que passaram a olhar para este desporto com respeito e entusiasmo (Nunes & Valério, 1996). A partir daí, deu-se o pontapé de saída para o nascimento de novos clubes e

academias, que hoje marcam a atualidade - em 1893 o Futebol Clube do Porto, em 1903 o Boavista Futebol Clube, em 1904 o Sport Lisboa (hoje, Sport Lisboa e Benfica) e em 1906 o Sporting Clube de Portugal.

Ainda no início do século, foi criada a *Fédération Internationale de Football Association*, também conhecida por FIFA, a organização máxima do futebol mundial, que desde sempre teve como principal objetivo internacionalizar a competição e unificar a modalidade. Em Portugal, a primeira internacionalização terá sido em 1907, com a deslocação do Clube Internacional de Futebol até Madrid para defrontar a equipa espanhola (Federação Portuguesa de Futebol, 2022).

Em 1914, as Associações de Futebol do Porto, Lisboa e Portalegre resolvem unir-se para criar a União Portuguesa de Futebol (UFP), um órgão nacional de organização e regulamentação do futebol português, que tinha como objetivo dar os primeiros passos na criação do Campeonato de Portugal, que acabou por vir a ser realizado no ano de 1921/1922. Em 1926, a União Portuguesa de Futebol mudou oficialmente o seu nome para Federação Portuguesa de Futebol (FPF), denominação que mantém até hoje (Federação Portuguesa de Futebol, 2022).

É por via da Federação Portuguesa de Futebol que nasce uma nova competição, a Taça de Portugal (1938/1939), que, desde a década de 40, é disputada no Estádio Nacional do Jamor e cujo a taça é, tradicionalmente, entregue ao vencedor pela mão do Presidente da República.

O nascimento da Seleção Portuguesa de Futebol foi também um grande marco na história do país, uma vez que assinalou a internacionalização do futebol português a outro nível e a representação do país nas competições internacionais mais prestigiadas (Federação Portuguesa de Futebol, 2022). Com isto, o futebol desenvolveu-se cada vez mais, garantindo um aumento dos recursos profissionais, com novos jogadores e treinadores.

Os clubes, e a própria Seleção Nacional, prenderam os espectadores à competição, à medida que foram ganhando as primeiras vitórias e estabelecendo as primeiras qualificações. Assim, aos poucos, o futebol foi-se enraizando na população, tornando-se

no desporto predileto e num autêntico espetáculo de massas que, até hoje, é vivido com paixão e muita euforia por milhões de pessoas ao redor do globo (Federação Portuguesa de Futebol, 2022).

1.2.2. O desenvolvimento e os desafios na afirmação do futebol feminino

Os primeiros registos de jogos de futebol entre mulheres datam de finais do século XIX, em terras inglesas, numa partida que terá reunido duas equipas do Norte e do Sul de Inglaterra, em 1895. Segundo dados da FIFA, apesar do carácter embrionário do futebol feminino na época, o jogo terá chamado a atenção do público, atraindo uma multidão de cerca de 10.000 espectadores (Salgueira, 2023).

Esta partida terá sido acompanhada de uma grande cobertura mediática, que adotou perspetivas mistas sobre o evento. Alguns jornais não deixaram de ridicularizar a tentativa das mulheres se dedicarem a uma modalidade considerada masculina, pela sua violência e esforço físico, porém, jornais como o *The Guardian* relataram genuíno interesse e admiração pelas habilidades das jogadoras (InsideFIFA, 2020).

O futebol tornou-se uma forma de entretenimento, nunca levada demasiado a sério quando se falava do contexto feminino. A prática do mesmo não deixou de existir, simplesmente não lhe era dado o mesmo valor quando praticado por mulheres. Eventualmente, com a Primeira Guerra Mundial, surgiu uma mudança de paradigma, uma vez que as mulheres começaram a ocupar os lugares dos homens para que estes pudessem ir combater (Federação Portuguesa de Futebol, 2022).

As mulheres assumiram as posições dos homens em fábricas e empresas, e foi neste período que o futebol voltou a ganhar força como atividade recreativa. As pausas no trabalho passaram a ser ocupadas com a prática do futebol, um desporto visto como acessível.

Em Portugal, os primeiros registos de jogos públicos de futebol feminino datam de 1935, com jogos disputados entre as equipas de Paços de Brandão e do C.D Feirense. Contudo, apesar de a modalidade feminina se estar a espalhar por toda a europa, incluindo Portugal, a conjuntura da época, marcada pelo regime do Estado Novo, liderado por

António de Oliveira Salazar, veio limitar a participação das mulheres neste tipo de atividades desportivas (Pinheiro, 2010). O regime impunha uma visão fortemente conservadora e tradicionalista que limitava os papéis de género.

Só no início dos anos 80 é que o futebol feminino começou, de facto, a desbravar novas trilhas, com a criação da Seleção Nacional Feminina. Esta era composta, sobretudo, por atletas que atuavam a nível das competições distritais, mas o primeiro jogo oficial foi assinalado em 1981, contra a França, em Le Mans (Federação Portuguesa de Futebol, 2022).

Já em 1985 a Federação Portuguesa de Futebol criou aquela que seria considerada a mãe das competições nacionais de futebol feminino - a Taça Nacional de Futebol Feminino - que era disputada em três zonas - Norte, Centro e Sul - e constituída por 17 equipas. O Boavista FC estreou-se nesta competição como sendo a primeira equipa a conquistar a taça de campeã nacional de futebol feminino, título que manteve até 1993.

Entre 1992 e 1993, a Taça Nacional Feminina deu lugar ao Campeonato Nacional Feminino, que proporcionou uma estrutura mais regular e competitiva para o futebol feminino português. No início dos anos 2000, a modalidade começou a ganhar mais visibilidade e mediatismo, sobretudo com a entrada de clubes como o S.C. Braga, o S.L. Benfica e o S.C. Portugal, que trouxeram um impulso significativo ao futebol feminino.

Atualmente, as equipas femininas marcam presença em várias competições, sendo a Liga BPI o campeonato oficial de futebol feminino em Portugal. Esta representa uma grande oportunidade para a promoção do talento feminino, possibilitando que várias atletas mostrem o seu potencial e possam estar ao nível da convocatória para a Seleção Portuguesa.

A Seleção de Futebol Feminino de Portugal tem vindo a crescer gradualmente, mostrando-se cada vez mais profissionalizada, com mais apoios e cada vez mais visibilidade, marcando presença nas competições mais prestigiadas. Das conquistas mais recentes, destaca-se a disputa pelo Europeu Feminino de 2022 e a participação na fase final do Campeonato do Mundo Feminino da FIFA, marcos que refletem a evolução do futebol feminino em Portugal.

1.2.3. Mediatização futebol masculino vs futebol feminino

Os meios de comunicação são vistos como tendo forte influência na forma como o público perceciona o desporto (São Pedro, 2022). A mediatização do futebol é cada vez maior e vem acompanhada pelo reforço das narrativas de género, sobretudo pela discrepância entre a visibilidade que é dada às modalidades masculinas e às modalidades femininas (Salgueira, 2023).

São vários os estudos que demonstram estas assimetrias entre modalidades femininas e masculinas, evidenciando um tratamento desigual, tanto ao nível de quantidade de conteúdos noticiosos, como ao nível da qualidade dos mesmos (Salgueira, 2023). Estas diferenças na cobertura mediática implicam constrangimentos profundos na vida dos atletas, dentro e fora do meio desportivo. A sua influência aumenta a visão dos papéis de género estereotipados e afeta, negativamente, a imagem dos atletas, sobretudo das mulheres (Fink, 2015).

A diferenciação que é feita entre géneros, cria uma perceção estigmatizada da mulher, que acaba por criar limitações que vão muito além do meio desportivo e que perpetuam o poder patriarcal fortemente marcado na nossa cultura (Fink, 2015). A forma como a mulher é retratada nos media é bastante diferente da forma como os homens são apresentados ao público, na medida em que o foco nas atletas não passa só pelo seu desempenho desportivo, mas também pela sua aparência física e até mesmo, em muitos casos, por uma sexualização da figura feminina (Silva, 2005).

De um modo geral, a figura feminina é retratada pelos media, geralmente, como bela, delicada e até sensível, contrastando com as descrições de força e vigor atribuídas a figuras masculinas. Aliás, esta diferenciação é tão marcante que surge acompanhada de uma necessidade de heterossexualizar as atletas femininas, ou seja, uma tentativa de reforçar as normas de feminilidade e heterossexualidade das atletas, em detrimento da sua atividade como desportistas (Sherry et al., 2015).

Tal como é evidenciado pelos autores, estas representações sexualizam e distorcem o desporto feminino, além de que reforçam a ideia de que, mesmo em contexto desportivo, a mulher é um mero ideal de beleza para apreciação do homem. Isto reforça

a ideia de que os media são capazes de fazer sobressair as mulheres do desporto, mas não no desporto (Silva, 2005)

Contrariamente, no caso dos homens, estes aprendem, desde cedo, a testar os limites do seu corpo e a transmitir, através deste, a energia e virilidade que a sociedade associa como característica masculina (Young, 2005). Este encontra-se numa posição de superioridade na medida em que a sociedade aprendeu a aceitar estas características como inerentes à figura masculina e como sendo sinónimo de sucesso. Ora, isto cria, na mentalidade do público, a ideia de que assistir a modalidades masculinas gera mais interesse e ação (Silva, 2005).

Os estudos têm demonstrado, assim, que a visibilidade do futebol feminino é meramente residual, comparativamente ao futebol masculino. Na televisão portuguesa, a presença do futebol feminino, ainda que tenha aumentado, apresenta valores muito aquém do futebol masculino, que ocupa uma grande percentagem da agenda noticiosa (São Pedro, 2022). No contexto das redes sociais, Fazenda (2023) constatou que também existe uma tendência para estas diferenças entre géneros no desporto.

Em suma, a mediatização do futebol continua marcada por significativas desigualdades, embora os últimos anos tenham apresentado progressos e um crescimento da participação feminina. Existe uma necessidade de mudança, no que concerne às narrativas dos media e à perceção do público em geral, e somente através desta transformação se poderá desenvolver um ecossistema desportivo realmente disruptivo e inclusivo.

Capítulo 2. A comunicação nas organizações desportivas: o caso dos clubes de futebol

A comunicação organizacional tem-se vindo a desenvolver e a ocupar um papel central na forma como os clubes se posicionam. No contexto futebolístico, a comunicação assume uma pertinência maior nesse sentido, na medida em que esta constitui um elo de ligação entre os clubes, os seus adeptos, patrocinadores e meios de comunicação social (Quintela, 2022). As organizações desportivas passam a ter necessidade de utilizar estratégias comunicacionais mais específicas, de modo a consolidar a sua marca e a projetar o seu valor, que vai para lá do contexto desportivo (Rocha, 2022).

Neste capítulo, procura-se analisar a comunicação nas organizações desportivas, destacando práticas e desafios associados ao caso dos clubes de futebol, cada vez mais conscientes do seu mediatismo e da importância de uma comunicação eficaz.

2.1 A importância da comunicação estratégica nas organizações

Para entender como funciona a comunicação nas organizações desportivas, é essencial desenvolver o conceito de comunicação estratégica e entender o seu papel nas organizações. Portanto, a comunicação estratégica baseia-se no planeamento orientado e consciente de objetivos estratégicos, com o objetivo de, através de diferentes ferramentas comunicativas, alinhar a comunicação da organização com as perceções do seu respetivo público (Carrillo, 2014).

Tal como refere Carrillo (2014), o papel desempenhado pela estratégia é indispensável para uma boa comunicação, orientada para as metas de uma organização. É essencial que essa comunicação seja orientada e, como o próprio nome indica, estratégica, para que cumpra os objetivos a que se propõe, mas é essencial compreender que "comunicação estratégica não é sinónimo de estratégias de comunicação" (Carrillo, 2014, s.p.). Não obstante, o domínio desta área pode ajudar muito as organizações, que irão beneficiar de uma ponte firme e clara entre a sua mensagem e o seu público.

No mundo do desporto, a estratégia assume uma grande importância, na medida em que o desempenho económico, o desempenho desportivo e a reputação são essenciais para a sobrevivência da organização (Rocha, 2022). Tal como Rocha (2022) sugere, o uso correto da comunicação estratégica, através de diferentes táticas, e tendo sempre em consideração os recursos financeiros, humanos e materiais, contribui para a reputação da organização e para o seu posicionamento face à concorrência. Gera-se valor, tanto a nível económico, como social, e até político.

Consequentemente, estes resultados são também procurados pelas organizações desportivas, que procuram distanciar-se dos seus rivais, sobressair no meio e ganhar valor perante os seus públicos. O desempenho desportivo é essencial para a sua sobrevivência, mas saber comunicar esse sucesso torna-se imperativo para crescer no universo desportivo (Quintela, 2022).

Posto isto, assiste-se a uma profissionalização da comunicação no meio desportivo, algo que resulta do avanço dos media jornalísticos e da sua digitalização, dois fatores que proporcionam aos clubes a oportunidade de assumirem o controlo e se tornarem os seus próprios criadores de conteúdos (Quintela, 2022). Os clubes, estando na posse de todas as ferramentas e competências estratégicas, tornam-se donos das suas próprias plataformas de comunicação, aumentando, assim, a sua audiência e as suas vias de comunicação.

Com esta autonomia comunicacional, surge a necessidade de criar os chamados Departamentos de Comunicação e os respetivos Diretores de Comunicação. Estes desempenham um papel estratégico fundamental, na medida em que são responsáveis por construir e gerir a imagem pública da organização, através de estratégias de comunicação no digital, parcerias e contactos com os media tradicionais, aposta em publicidade, gestão de crises e organização de eventos (Quintela, 2020). São estes departamentos que, através de ações imediatas, estratégicas e autênticas, vão proteger a imagem do clube e manter a confiança dos *stakeholders*.

Em conclusão, a comunicação estratégica assume um papel de grande relevância nas instituições desportivas, isto porque confere autenticidade e diferenciação, num

mercado que é pautado pela luta pelo pódio, dentro e fora das quatro linhas. O desporto - e sobretudo o futebol, que é o nosso objeto de estudo - é uma área que cresce a cada dia, economicamente e socialmente. Tal como Quintela (2020) explica, a comunicação passou a ter um papel ainda mais importante no processo de decisão, nos jogos de poder e nas políticas desportivas, na tentativa de zelar pela reputação das organizações.

2.2. O Mix de Comunicação aplicado aos clubes de futebol

Para compreendermos as práticas de responsabilidade social na comunicação de um clube, ou qualquer entidade desportiva, é fundamental compreendermos o que é a comunicação desportiva e de que forma esta representa um papel preponderante na estrutura de uma organização desportiva.

A comunicação desportiva diz respeito ao campo especializado da comunicação que procura promover a criação de conteúdos e a divulgação de informação no meio desportivo. Desempenha um papel fundamental na forma como o desporto é compreendido e "consumido" pelo público (Rocha, 2022), uma vez que tem como principal objetivo criar ligações entre os meios, as instituições desportivas, os adeptos, os atletas e os próprios patrocinadores.

Estas ligações podem ser influenciadas pela reciprocidade entre o emissor e recetor da mensagem, bem como a intensidade e contexto desta. A forma como as organizações desportivas escolhem comunicar com os seus públicos pode estar sujeita a transformações, sobretudo quando equacionamos o desempenho ou os resultados de um clube desportivo (Quintela, 2020).

Nos últimos anos, o setor desportivo tem-se desenvolvido consideravelmente, tendo alcançado um crescimento a nível mediático (Quintela, 2020). Isto deve-se, em parte, ao desenvolvimento das ferramentas de comunicação usadas neste meio, que se têm vindo a desenvolver em diferentes frentes, como o Marketing, as Relações Públicas, o próprio Jornalismo Desportivo e a expansão das redes sociais.

2.2.1. As estratégias de comunicação dos clubes de futebol: do Marketing às Relações Públicas, passando pela Assessoria de Imprensa

De acordo com a *American Marketing Association* (AMA), Marketing nada mais é do que um conjunto de atividades de negócio que geram um fluxo de bens e serviços, desde o produtor ao consumidor. Trata-se de um processo que, estrategicamente, irá satisfazer as necessidades dos indivíduos e das organizações.

Mas a definição de Marketing não é assim tão linear, na verdade, o Marketing é um conceito bastante complexo, que tem vindo a desenvolver-se cada vez mais e que ocupa, atualmente, uma posição de destaque no panorama da comunicação (Alves, 2024.). Definir o Marketing é, primeiramente, compreender que este assume diferentes formas e que tem vindo a sofrer mutações de acordo com a evolução das ferramentas de comunicação e a ligação entre *stakeholders* (Alves, 2024).

Philip Kotler (2010), considerado um dos maiores nomes do Marketing moderno, considera que o Marketing deve ser orientado não apenas pelo produto, mas também pelo mercado e pelo cliente. Kotler (2010) defende a ideia de que o Marketing é algo que deve ser integrado na estratégia de uma empresa, e usado como chave para atingir as metas organizacionais.

O Marketing é, na visão do autor, uma análise e respetiva implementação de objetivos e de projetos, com o objetivo explícito de propiciar trocas voluntárias de valores com o mercado-alvo, para atingir objetivos operacionais concretos (Kotler, 2010). Contudo, como já referimos, o Marketing é um conceito que evolui junto com a sociedade.

De entre as várias fases do Marketing estudadas por Kotler, aquela que mais se enquadra com a ideia de expandir o Marketing para lá do lucro é, neste caso, o Marketing 3.0. Este conceito baseia-se no foco no indivíduo e não apenas no produto. As empresas deixam de se focar nos benefícios funcionais de um produto e passam a comunicar os valores humanos e causas sociais, focando-se no cliente como um todo - um ser humano com mente, coração e espírito, regido por valores e movido por causas sociais (Kotler, 2010).

Neste contexto, e se no início o Marketing tinha como principal objetivo a produção e distribuição de produtos com vista ao lucro, agora passa a mostrar uma preocupação para com os seus consumidores e com a procura de soluções reais para estes, que estejam de acordo com os seus sentimentos e os seus valores (Kotler, 2010).

Claro que, com a evolução do meio digital, existe uma necessidade de o Marketing acompanhar esta tendência, de modo a continuar a responder às necessidades dos consumidores (Alves, 2024). À integração do Marketing com o mundo digital, chamamos de Marketing 4.0 .

O Marketing 4.0 corresponde a uma evolução natural do Marketing 3.0, que surge como resposta à evolução digital e aos novos comportamentos dos consumidores, muito mais focados na conectividade e na integração digital (Santos, 2022). Trata-se de conciliar o online e o offline, de forma estratégica, permitindo ao consumidor uma experiência fluida e omnicanal (Santos, 2022). Basicamente, o marketing digital passa a focar-se em dados, de modo a avaliar comportamentos e preferências, tendo em vista conseguir oferecer a melhor experiência ao consumidor/utilizador.

Ao trazer estes dois conceitos para a área do desporto, é possível entender o marketing desportivo como algo mais humano e conectado, criando, assim, espaço para projetos sociais com impacto real, onde personalidades admiradas do clube passam a ser vistas como agentes de mudança. Desta forma, possibilita-se uma nova forma de conexão entre os adeptos, que deixam de ser meros consumidores e passam a ser parte integrante do clube, fazem parte de uma comunidade e de um propósito.

Neste mesmo enquadramento, as Relações Públicas (RP) representam um papel complementar e estratégico. A missão principal de um Relações Públicas é comunicar de forma eficaz, de modo a servir os interesses de quem representa. Para isso, é necessário que um bom profissional de Relações Públicas seja capaz de analisar o meio em que está inserido e, consequentemente, projetar uma boa imagem de si e da entidade que este representa, seguindo sempre os interesses da organização e do público (Gonçalves, 2010).

Para servir o seu público é necessário saber as suas características e as suas necessidades/desejos. Um bom RP deve ter em atenção as características dos seus clientes, para poder responder ao que estes pedem e, não obstante, deve saber comunicar para vários públicos, numa perspetiva de comunicação inter-relacional, de forma a refletirem a imagem do seu "cliente" junto do maior número de pessoas (Mateus, 2022).

À primeira vista pode ser considerado contraditório analisar a responsabilidade social das empresas a partir da teoria das Relações Públicas, uma vez que muitas pessoas ainda encaram as Relações Públicas como sendo algo de natureza meramente persuasiva ou de carácter manipulativo (Ribeiro, 2015). Porém, tal como Grunig e Hunt (1984) defendem, na obra "*Managing Public Relations*", as Relações Públicas ocupam um "*boundary role*". Por outras palavras, são "a fronteira" entre a empresa e o público, lidam tanto com o que acontece internamente, como se preparam para responder às exigências do ambiente externo.

Diante deste fator, vale a pena refletir sobre qual o verdadeiro papel das Relações Públicas relativamente aos comportamentos responsáveis das empresas e organizações. Segundo a pesquisa de Grunig e Hunt (1984), a evolução das Relações Públicas pode ser resumida em sistemas fechados, como é o caso dos modelos unidirecionais - Agente de Imprensa e Informação Pública - e os modelos abertos, mais desenvolvidos, como é o caso dos modelos bidirecionais - Modelo Assimétrico Bidirecional e Modelo Simétrico Bidirecional.

De acordo com os autores, num sistema fechado, o Relações Públicas concentra-se em motivar um grupo de técnicos de comunicação para que lancem um produto jornalístico, há uma tentativa de controlo do trabalho jornalístico. No caso dos modelos abertos, especificamente no Modelo Simétrico Bidirecional, existe uma maior noção de responsabilidade para com o público, além dos interesses internos da empresa (Gonçalves, 2010).

Aparentemente, tendo em conta este fundamento, o Modelo Simétrico Bidirecional pode ser visto como ponto de partida para compreender a importância das Relações

Públicas no campo da responsabilidade social das empresas e organizações. Porém, a teoria por detrás deste modelo não é completamente realista, deixando espaço para contestações, uma vez que um profissional estará sempre condicionado por objetivos empresariais e impossibilitado de assumir uma posição neutra (Gonçalves, 2010).

Compete assim às Relações Públicas promover o equilíbrio entre aquilo que são os objetivos empresariais e aquilo que é procurado externamente (Gonçalves, 2010). Para que tal suceda, é necessário um planeamento estratégico que dê foco aos essenciais da empresa e que demonstre, com transparência e sucesso, essa posição (Gonçalves, 2010).

Isto aplica-se também ao mundo desportivo, onde as Relações Públicas desempenham um papel fundamental. Estas têm como função gerir situações de crise e conflitos, mantendo o fluxo informativo entre a empresa e a sociedade, e reforçando sempre o papel da administração e a necessidade de agir de forma responsável e orientada para o público (Gonçalves, 2010).

Mas não se pode falar de Relações Públicas sem se falar de Assessoria de Imprensa. De um modo geral, a Assessoria de Imprensa é uma das ferramentas de comunicação associada às Relações Públicas, que permite estabelecer relações fortes de cooperação com os jornalistas, criando conteúdo noticioso espontâneo e credível e que permite a afirmação do posicionamento de uma instituição aos olhos do público (Mateus, 2022).

Acredita-se que foi pelas mãos de Ivy Lee, uma das mais importantes figuras no desenvolvimento das Relações Públicas, que a Assessoria de Imprensa se desenvolveu verdadeiramente e se foi moldando ao longo da história, continuando a desempenhar um papel fundamental na comunicação até hoje (Mateus, 2022). Em 1906 Ivy Lee deu os primeiros passos naquilo que hoje conhecemos como Assessoria de Imprensa, introduzindo os seus conhecimentos jornalísticos na construção da imagem do seu assessorado, John D. Rockefeller.

Através desta sinergia entre jornalismo e publicitação de imagem, Ivy Lee conseguiu trazer Rockefeller para o lado do público, fomentando uma imagem positiva do mesmo na esfera pública, iniciando, assim, a profissão de Assessor de Imprensa e dando os

primeiros passos no mundo das Relações Públicas (Mateus, 2022). Como Mateus (2022) descreve, Ivy Lee "procurava a confiança dos jornalistas manifestando a sua vontade de auxiliar a imprensa na sua tarefa de produção noticiosa e de lhe facilitar o acesso à informação" (p. 29).

Mas não é só a Ivy Lee que se deve a construção da Assessoria de Imprensa no âmbito das Relações Públicas. Edward Bernays foi também um dos pioneiros no desenvolvimento da Assessoria de Imprensa, tendo sido este o responsável pela popularização do *press release*, uma técnica muito usada no contacto entre assessor e jornalista, e do próprio termo de "assessor de relações públicas". Bernays (1923) defendeu desde cedo que o conceito de assessoria passava não pela produção das notícias, mas sim pela sua divulgação, por via do papel do assessor que ocupa um papel fundamental nesta relação.

Porém, apesar das especificidades da Assessoria de Imprensa, ainda existe alguma confusão entre este e outros conceitos da Comunicação, nomeadamente a Publicidade. É importante especificar que Assessoria de Imprensa não é o mesmo que Publicidade, embora ambas operem no domínio da comunicação institucional. A Publicidade pressupõe a "difusão paga de conteúdos de promoção comercial do assessorado" (Mateus, 2022, p.41), enquanto a Assessoria de Imprensa "trabalha exclusivamente com a produção de conteúdos não-pagos dirigidos aos órgãos de comunicação social" (Mateus, 2022, p.41).

O papel de um Assessor de Imprensa é, precisamente, focar-se na utilização da assessoria de imprensa de um modo coerente, eficaz e ético. A este cabe a responsabilidade de criar uma ligação entre a instituição e a comunicação social, através da estipulação de uma boa relação com os jornalistas (Mateus, 2022).

O Assessor tem de ter conhecimento dos critérios noticiosos e saber o que é relevante para o jornalista e o seu público. Para isto, é preponderante que haja uma boa relação entre as fontes, uma vez que ambos dependem um do outro (Mateus, 2022). A criação de conteúdo noticioso nasce desta relação, que muitas vezes é mal interpretada, uma

vez que a imagem do Assessor está muitas vezes associada a uma figura manipulativa e empoderada (Ribeiro, 2015).

Independentemente de as relações entre Assessores e Jornalistas poderem ter sido pautadas por uma certa tentativa de condicionamento e manipulação, isto não significa que estes sejam inimigos, antes pelo contrário, pois a colaboração entre ambos é uma constante (Ribeiro, 2015). Portanto, o Assessor assume um papel de fonte na construção de uma notícia, o que o coloca numa posição privilegiada no desenvolvimento da história, mas também numa posição de enorme responsabilidade pelo compromisso que tem para com os canais de informação (Ribeiro, 2015).

Apesar de muitos defenderem que estas práticas estão a perder relevância, o meio desportivo é um dos locais onde a assessoria de imprensa tem mais destaque, pela constante necessidade de mediatismo e ligação com o público (Tomás, 2017) Este mediatismo revela-se fundamental para o desenvolvimento da comunicação desportiva, e é aqui que encaixamos o jornalismo desportivo.

Ao falar de jornalismo desportivo surge, naturalmente, uma necessidade de interpretar o conceito de desporto. O desporto é, por definição da Organização Mundial de Saúde (2022), a prática de exercício físico de forma organizada, que envolve esforço corporal e atua como forma de promoção da saúde física e mental, bem como interação social recreativa ou competitiva.

Atualmente, a forma como o desporto é percecionado deve-se, em grande parte, à atuação dos media, que começaram a direcionar o seu foco para esta atividade cada vez mais apreciada pela população (Ferreira, 2019). O jornalismo desportivo, sendo um ramo do jornalismo, tem-se desenvolvido cada vez mais, ocupando uma posição central nos media atuais, sobretudo quando falamos de futebol.

O jornalismo desportivo é fundamental para qualquer clube, uma vez que promove a visibilidade do mesmo, ajuda a construir uma imagem de marca e a manter a reputação e, além disso, contribui para construir a história e narrativa do clube, influenciando, deste modo, a perceção pública e estabelecendo uma maior ligação com os adeptos (Ferreira, 2019).

Contudo, embora exista uma clara relevância do papel das Relações Públicas e da Assessoria de Imprensa para o desporto, a grande maioria da atenção mediática chega das redes sociais, que têm vindo a revelar-se um estimulador, promovendo uma relação mais próxima entre adeptos e clubes/atletas (Salgueira, 2023).

2.3. O papel das redes sociais na construção da imagem dos clubes

As redes sociais vieram transformar a maneira como comunicamos, possibilitando novas formas de transmissão das mensagens e uma nova forma de interação entre os públicos (Martins, 2020). Além de permitirem uma maior interação entre utilizadores, permitem também criar conexões e estabelecer vínculos com outras pessoas ou instituições de interesse (Martins, 2020).

As organizações desportivas têm vindo, cada vez mais, a reforçar a sua presença digital, precisamente pela oportunidade que as redes sociais representam para a sua comunicação com os adeptos (Salgueira, 2023). Estas novas ferramentas digitais, além de permitirem comunicar mais abertamente com o público, também se revelam muito úteis na promoção da própria da organização, nomeadamente através da promoção de eventos, conquistas, e do próprio *merchandising* (Skinner,2011).

Atualmente, as redes sociais desempenham um papel fundamental na promoção da marca, na construção de uma imagem positiva da organização, e na consequente construção de relações com os fãs, que são essenciais para o desenvolvimento de qualquer clube de futebol, através de uma cultura participativa (Martins, 2020). Uma das principais vantagens das redes sociais é, precisamente, a facilidade com que se conseguem criar relações de proximidade com um determinado público, apenas com base em interesses compartilhados (Salgueira, 2023).

É por via desta comunicação, predominantemente digital, que os clubes manifestam a sua identidade e partilham os seus valores com a sociedade e os seus apoiantes. Os clubes, segundo Salgueira (2023), tendem a aproveitar-se da resposta emocional dos seus públicos em prol do seu posicionamento. É perante este facto que percebemos a

relevância da comunicação, não só como forma de gestão da reputação de uma entidade desportiva, mas também como forma de envolvimento no processo de responsabilidade social, através do exemplo dos clubes e da divulgação das suas iniciativas (Fazenda, 2023).

Assim sendo, é fundamental que as instituições desportivas desenvolvam uma página institucional bem estruturada e devidamente enquadrada com aquilo que o seu público procura. Revela-se também fundamental que estas instituições procurem estabelecer um plano de comunicação que lhes permita desenvolver as suas redes sociais de forma a estreitar o vínculo com os adeptos, fazendo uso das potencialidades destas plataformas digitais (Gomes, 2023).

2.3.1. As características do Instagram e a utilização da plataforma pelos clubes

Nos últimos tempos, a evolução tecnológica permitiu que qualquer instituição se pudesse afirmar online, produzindo conteúdos e usando estes para se aproximar e comunicar com os seus públicos (Quintela, 2022). Além de promoverem a promoção da interação social e da colaboração ativa, como Fazenda (2023) indica, as plataformas online também permitem às organizações desportivas serem donas das suas próprias plataformas de comunicação (Quintela, 2022).

De entre essas plataformas digitais, destaca-se a rede social Instagram, uma das redes sociais mais utilizadas, sobretudo pelos clubes de futebol (Miguel, 2022). A rede foi lançada em 2010 e adquirida pelo grupo Meta em 2012 e tem vindo a revolucionar, gradualmente, as suas funcionalidades (Martins, 2020). A plataforma permite aos seus utilizadores a publicação constante de conteúdos, desde *posts* (até 20 slides), vídeos (popularizados como "*reels*") e os famosos "*stories*", conteúdos de vídeo ou imagem que ficam no *feed* durante um período de 24h até serem arquivados (Miguel, 2022).

O Instagram permite, ainda, a comunicação em tempo real, por via de "diretos", e as mais diferentes formas de interação entre utilizadores, desde as mensagens diretas (através de chat privado, individual ou em grupo), sondagens, *links* externos, comentários, *likes* e partilhas (Miguel, 2022). Trata-se de uma rede social multifacetada,

que permite uma comunicação mais direta e personalizada, facilitando a comunicação entre as organizações e os seus públicos (Fazenda, 2023).

Esta rede social diferencia-se por apostar em ferramentas que permitem aos seus utilizadores criar conteúdos personalizados e narrativas envolventes que promovem o *engagement* do público (Gomes, 2023). Segundo Gomes (2023), *engagement* refere-se à intensidade de participação de um determinado sujeito em relação a um certo conteúdo de uma determinada organização. Por outras palavras, *engagement* é a ligação que os consumidores desenvolvem com a organização e é algo que é muito influenciado pelo algoritmo da plataforma, na medida em que este procura apresentar ao utilizador conteúdos baseados nas suas interações e preferências.

Para os clubes, o Instagram é uma rede social que apresenta um conjunto de vantagens, entre as quais se destaca a facilidade de gerar publicidade paga, uma ferramenta que permite criar publicações patrocinadas e que têm a possibilidade de chegar a um público mais amplo (Martins, 2020). Mas os clubes podem encontrar um vasto leque de vantagens no uso desta aplicação, para além da publicidade.

Existe uma abertura muito grande para a criação de conteúdos próprios e em tempo real, como a partilha de resultados de jogos, os bastidores do clube, entre outros aspetos. Basicamente, o Instagram permite aos clubes criarem a sua identidade e aproximarem-se dos seus adeptos, através da humanização dos atletas e da promoção de iniciativas que promovem o crescimento das respetivas comunidades de fãs (Miguel, 2022).

De um modo geral, a acessibilidade da plataforma e a sua capacidade de alcance e personalização são fatores que atraem os clubes e que facilitam a gestão da sua imagem institucional, tanto ao nível da performance desportiva como ao nível do envolvimento com a comunidade (Martins, 2020).

Capítulo 3. Responsabilidade Social: da teoria à prática no contexto desportivo

A responsabilidade social assume hoje, mais do que nunca, um papel incontornável na gestão organizacional, na medida em que se traduz num compromisso com a sociedade, na qual as empresas procuram demonstrar os seus valores éticos e a sua preocupação com a comunidade e o meio-ambiente (Silva, 2022). Estas ações refletem-se, de igual modo, no contexto desportivo, com a responsabilidade social a ganhar uma dimensão acrescida por conta da visibilidade e mediatismo das organizações desportivas (Moreira, 2016).

Assim, neste capítulo, procura-se compreender o que é a responsabilidade social e de que forma esta pode ser aplicada no contexto desportivo.

3.1. Conceitos e dimensões da Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

Responsabilidade social refere-se ao contributo positivo que uma empresa pode dar à sociedade, através das mais diversas ações e iniciativas, de acordo com o contexto particular da empresa, num determinado momento (Silva, 2022). Trata-se de um conceito que tem sido tema central na ética empresarial, colocando em debate dois pontos de vista distintos. Deve a empresa focar-se apenas no lucro e na sua subsistência, ou deve considerar também os interesses do público e o bem da comunidade? (Magalhães, 2010).

Atualmente, as empresas estão a apostar cada vez mais na responsabilidade social porque reconhecem que isso não só é bom para a sociedade, mas também para os seus próprios negócios, beneficiando de uma boa reputação e imagem positiva aos olhos do público (Silva, 2022). Porém, como Silva (2022) aponta, vários autores reforçam a ideia de que as empresas não devem fazer da responsabilidade social um estímulo da sua imagem, uma vez que correm o risco de ser interpretadas como pouco transparentes e interesseiras.

Trata-se de um conceito que sugere a obrigação que as empresas e entidades têm em conduzir as suas atividades de maneira ética e sustentável, levando em consideração o seu impacto social, económico e ambiental (Ferreira, 2019). Este contributo pode ser atribuído através de ações diversas, como a redução do impacto ambiental e o desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis, a melhoria das condições de trabalho, o envolvimento com a comunidade e até a transparência e ética nos negócios.

Este conceito implica ser socialmente responsável, no sentido de ir mais além dentro das ações da empresa, procurando um maior investimento ao nível de capital humano, no ambiente e com outras potenciais partes interessadas (Woot, 2015).

Aqui podemos facilmente evocar o conceito de "*Triple Bottom Line*", que define os objetivos das empresas segundo uma orientação tripartida da responsabilidade social, dividindo-a pelas vertentes social, ambiental e económica (Ferreira, 2019). Neste sentido, as empresas conseguem assegurar objetivos que respondem ao equilíbrio entre estes três pontos. Com este modelo, é possível às empresas gerar valor através da sua produção e atividade, da melhoria dos seus processos e consumo consciente (Venturini & Lopes, 2015).

A nível ambiental, salientam-se as ações ligadas à sustentabilidade e à utilização de recursos e energias renováveis, o uso de materiais sustentáveis, a adoção de leis ligadas à poluição, ou até a criação de campanhas que promovam a reciclagem e a adoção de práticas mais "verdes" (Kotler & Lee, 2005).

No que diz respeito ao âmbito económico, podemos identificar medidas relacionadas com a adoção de práticas corporativas responsáveis, como o apoio da economia local, através da criação de empregos, políticas de remuneração justas, o investimento em novas tecnologias, capazes de melhorar a eficiência da empresa e reduzir custos operacionais, e até a aposta na formação de funcionários (Kotler & Lee, 2005).

A nível de práticas sociais, podemos incluir a preocupação com um ambiente de trabalho mais justo, seguro e inclusivo, bem como a aposta no bem-estar dos colaboradores e o incentivo à prática de comportamentos exemplares, de apoio social e voluntariado (Van et al., 2024). Em resumo, este modelo oferece uma maneira das organizações se

estruturarem e organizarem de forma a responderem aos seus objetivos de forma mais socialmente responsável, tendo em conta não apenas com o ambiente externo (os *stakeholders* e outros públicos externos), mas também o ambiente interno (e de forma muito particular os funcionários e colaboradores), adotando práticas mais sustentáveis (Ramdhan et al., 2022).

Em suma, o conceito de uma organização socialmente responsável passa pela definição de objetivos que permitam à empresa dar respostas de forma clara e concreta, não deixando de parte a sua obrigação comunitária.

3.2. A RSC no desporto: áreas de atuação e impacto na sociedade

O conceito de responsabilidade social abrange as mais diferentes áreas, incluindo o meio desportivo. As organizações e entidades desportivas têm a responsabilidade de serem socialmente responsáveis nas suas ações, sobretudo pela visibilidade e influência que têm perante a sociedade (Moreira, 2016).

Esta prática refere-se às iniciativas adotadas pelas organizações, clubes, atletas, e outras entidades desportivas, que contribuem positivamente para o desenvolvimento sustentável e ético da sociedade (Moreira, 2016). Possuem um impacto significativo nas comunidades e no meio ambiente, mas também ajudam a reforçar a imagem positiva das instituições, funcionando como um reforço para a posição estratégica das organizações desportivas (Babbiak et al., 2007).

O desporto é uma área que possui uma comunidade bastante ativa de fãs e apoiantes, sendo capaz de unir e atrair um conjunto de diferentes pessoas e comunidades e, consequentemente, inspirar e redirecionar estas para as causas e iniciativas provenientes das ações de responsabilidade social da organização (Moreira, 2016).

A responsabilidade social no desporto surge assim como uma área em crescimento no desporto, que tem vindo a ganhar reconhecimento no meio e representa uma ferramenta potencial de mudança social (Breitbarth & Harris, 2008). Ao adotarem práticas responsáveis, as organizações desportivas encontram várias vantagens, desde uma maior proximidade com os seus *stakeholders*, a contribuir positivamente para o

bem-estar comunitário e ambiental e, ainda, a promover uma sociedade mais inclusiva e respeitosa (Magalhães, 2010).

Dentro do conceito de responsabilidade social, importa falar das componentes económica e não económica, ou seja, práticas que a organização desenvolve por si e práticas que desenvolve pelos outros (Moreira, 2016). Carroll (1979) é um dos autores que sugere, precisamente, que a responsabilidade social vai além daquilo que é legalmente exigido às empresas, uma vez que o cumprimento da lei diz respeito a algo que cada um é capaz de cumprir.

De acordo com o modelo piramidal de Carrol (1991), a responsabilidade social das empresas pode ser categorizada em quatro dimensões distintas, sendo estas a dimensão económica, a dimensão legal, a dimensão ética e a dimensão filantrópica. Na base da pirâmide temos a vertente económica, que representa os lucros e a responsabilidade económica da empresa, que tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que são úteis à sociedade (Pessoa et al., 2006).

De seguida temos a responsabilidade legal, que define os comportamentos da empresa e a sua conformidade com a lei, e logo acima temos a responsabilidade ética, que envolve o respeito pelos direitos individuais e a promoção de um ambiente justo, inclusivo e responsável. Por fim, temos a dimensão filantrópica, que é puramente voluntária e voltada para o carácter comunitário da empresa, incluindo ações caridosas que não geram retorno para a empresa (Pessoa et al., 2006)

Esta divisão é um mero indicativo da complexidade e abrangência que acompanham o conceito de responsabilidade social. Em conclusão, podemos entender que este conceito é bastante complexo, na medida em que abrange uma ampla variedade de iniciativas comunitárias e sociais, ligadas aos mais diferentes temas, desde saúde, sustentabilidade e até programas de inclusão (ISO, 2010).

Parte II - Investigação Empírica

Capítulo 4. Procedimentos metodológicos e desenho da investigação

Tendo em conta os objetivos deste estudo, optou-se por uma mistura entre dois modelos de análise complementares - análise qualitativa e análise quantitativa. Ao recorrer a uma metodologia mista, é possível recolher diferentes tipos de dados que sustentam a pertinência e o desenvolvimento do estudo, possibilitando uma interpretação mais aprofundada do tema em análise (Salgueira, 2023).

Assim, foi feita uma recolha de dados primária (recolha de conteúdos do Instagram) e secundários (questionário e entrevista), todos eles essenciais para responder às questões de investigação previamente definidas. A utilização desta metodologia teve como objetivo ampliar a análise e compreensão dos dados quantitativos, ao mesmo tempo que procurou oferecer contextualização e validação através dos dados qualitativos (Fazenda, 2023).

Neste sentido, este capítulo pretende clarificar o desenho da investigação, bem como os procedimentos metodológicos utilizados para responder às questões de investigação e atingir os objetivos propostos.

4.1 Objetivos, questões e hipóteses de investigação

De um modo geral, as associações desportivas têm vindo a apostar cada vez mais na responsabilidade social corporativa, não apenas porque reconhecem os impactos éticos e sociais, mas também porque reconhecem as suas vantagens em termos de estratégia de posicionamento institucional (Silva, 2022). Ao adotar práticas socialmente responsáveis, as associações desportivas podem gerar valor de longo prazo para si mesmas e para a sociedade como um todo (Magalhães, 2010).

Uma vez que o futebol, pela sua visibilidade, se trata de um desporto pautado por uma posição de grande relevância cultural e social (Moreira, 2016), torna-se essencial

analisar até que ponto os princípios de responsabilidade social são aplicados de forma coerente e equitativa na sua comunicação. Sendo esta uma modalidade marcada por grandes dinâmicas de género (Fazenda, 2023), revela-se preponderante compreender se estas diferenças são meramente aparentes ou se estão enraizadas nas práticas e estratégias dos clubes.

Neste contexto, a presente dissertação pretende analisar a forma como dois dos principais clubes do panorama futebolístico português - Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal - inserem a responsabilidade social na sua comunicação, enquanto estruturas profissionais com distinção no futebol masculino e no futebol feminino.

O objetivo principal será compreender que lugar ocupa a responsabilidade social no discurso destes dois clubes, e se esta é uma constante em ambas as vertentes da modalidade: masculino e feminino. Pretende-se ainda mapear as práticas de responsabilidade social implementadas pelos clubes, de forma a distinguir e comparar a sua abordagem em ambos os géneros.

Através de uma investigação mais aprofundada, pretende-se, ainda, perceber qual o entendimento do público relativamente à posição destes dois clubes no contexto comunitário. Desta forma procura-se avaliar a visibilidade e o impacto das eventuais ações de responsabilidade social na perceção do público.

O estudo pretende assim contribuir para uma reflexão crítica sobre o compromisso social de cada clube, se este é cumprido através de iniciativas diversas ligadas à inclusão, sustentabilidade, ética desportiva, etc., e de que forma ele ocupa uma posição de destaque na comunicação digital dos clubes. Para dar resposta a esta questão foram formuladas três questões de investigação, sendo a principal:

Q.I.1. Que lugar ocupa a responsabilidade social no discurso comunicacional dos clubes de futebol de Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal, e de que forma as diferenças de visibilidade entre o futebol feminino e masculino influenciam a perceção do público sobre as suas ações sociais?

De forma a complementar a investigação, foram formuladas duas subquestões:

S.Q.I.2. Que diferenças existem entre a responsabilidade social no futebol feminino e no futebol masculino?

S.Q.I.3. Qual a perspetiva do público, relativamente à comunicação da responsabilidade social do Benfica e do Sporting?

A primeira questão tem como objetivo compreender se existe, de facto, uma presença de conteúdos e divulgação de programas ligados à responsabilidade social, e até que ponto existem desigualdades de género no que toca à aplicação das medidas de responsabilidade social. A segunda questão de investigação procura compreender quais as principais diferenças na promoção destas medidas, ou seja, que tipo de ações são mais valorizadas na modalidade masculina e quais as que têm mais representatividade na modalidade feminina. Por fim, a terceira questão procura obter respostas sobre as perspetivas do público, enquanto utilizador das redes sociais e apreciador de futebol.

Todas estas questões estão articuladas com os objetivos do estudo e irão pautar a análise empírica desta investigação e a consequente recolha de dados. A partir destas questões são também colocadas as seguintes hipóteses de investigação.

H.1. Ambos os clubes são organizações que apostam na promoção da responsabilidade social.

Esta hipótese coloca-se após a revisão da literatura demonstrar que, no geral, as organizações não ficam indiferentes ao seu papel social (Fazenda, 2023). Apesar dos resultados já conhecidos apontarem para nesta direção, é necessário perceber possíveis mudanças que se tenham registado.

H.2. Certas vertentes da responsabilidade social são mais promovidas no feminino do que no masculino (Ex: Conteúdos de igualdade de género).

Coloca-se esta hipótese em evidência, na medida em que a modalidade masculina tem tendência a ter maior visibilidade e a estarem ligadas a causas mais fortes e mediáticas, enquanto as modalidades femininas têm tendência a colocar a mulher num papel de

maior vulnerabilidade e sensibilidade. Existe a possibilidade dessa distinção ser feita também, estrategicamente, nas ações de responsabilidade social que cada modalidade promove (Martínková et al., 2022).

H.3. Os entusiastas do futebol, em especial os adeptos destes dois clubes, estão conscientes das ações de responsabilidade social e dão-lhes valor.

O futebol trata-se de uma modalidade com uma comunidade de fãs bastante ativa, com uma influência muito grande sobre a mesma (Moreira, 2016). Acredita-se que o *engagement* dos fãs e as estratégias de comunicação cada vez mais conscientes sejam um fator de relevância neste contexto (Magalhães, 2010).

Assim, com base nestas questões de investigação, e da revisão de literatura feita anteriormente, procura-se compreender o fenómeno em estudo, confirmar ou refutar as hipóteses, e desta forma contribuir para aumentar o conhecimento numa área onde ainda não existem muitos estudos.

4.2. Definição do período de análise e a escolha dos casos

A recolha de dados para este estudo foi baseada no período correspondente à época desportiva de 2023/2024. A escolha deste período de análise deve-se ao facto de se tratar da época mais atual, uma vez que a época 2024/2025 ainda estará a decorrer ao longo do desenvolvimento desta pesquisa. Sendo que a época de 2023/2024 já terminou, é mais fácil recolher e analisar dados concretos relativamente à mesma, algo que não seria possível durante a presente época.

Esta época revela-se particularmente relevante, sobretudo no que concerne à questão da continuidade e crescimento do futebol feminino, uma vez que ficou marcada por uma maior mediatização desta modalidade e uma maior adesão do público. Segundo os dados da Federação Portuguesa de Futebol (2024), no dérbi da 17º jornada da Liga BPI, foi batido o recorde de adeptos com cerca de 27.221 espectadores no Estádio da Luz, superando o anterior registo de 2023 - 15.204 adeptos - também ele referente a um dérbi entre SL Benfica e Sporting CP.

Verificou-se, portanto, um crescimento na visibilidade do futebol feminino, com transmissões mais frequentes, maior cobertura mediática - tanto a nível jornalístico, como a nível de redes sociais - e uma maior adesão do público à competição, algo que se estendeu também à própria Seleção de Futebol Feminino onde 40.189 mil pessoas assistiram ao Portugal x Chéquia, estabelecendo, assim, um novo record nacional (Federação Portuguesa de Futebol, 2024).

É também importante realçar que, tanto o Sport Lisboa e Benfica como o Sporting Clube de Portugal, foram campeões e vice-campeões, ambos na liga de futebol masculino e na liga de futebol feminino. O Sporting conquistou o seu 24º título enquanto campeão nacional na Liga Portugal, enquanto o SL Benfica se sagrou tetracampeão, com a conquista do seu 4º título na Liga Feminina.

Não obstante, 2023 e 2024 foram anos marcados por múltiplos eventos de carácter social e humanitário, que criaram um ambiente propício à mobilização destas entidades desportivas. Durante esta época, surgiram várias oportunidades para apostar em campanhas e projetos de solidariedade e impacto social, desde iniciativas de apoio às vítimas dos confrontos armados na Ucrânia e Palestina, projetos de apoio às vítimas dos incêndios em Portugal, medidas relacionadas com a sustentabilidade ambiental e apoios no contexto da crise económica e social vivida em Portugal - questões de habitação, aumento dos custos de vida, apoio escolar, desigualdade, etc.

A par disto, tendo em conta os objetivos definidos para esta investigação, foi necessário definir, concretamente, um objeto de estudo claro e com os atributos necessários para responder aos objetivos propostos. Foram selecionados dois clubes portugueses de referência - o Sport Lisboa e Benfica (SL Benfica) e o Sporting Clube de Portugal (Sporting CP) - com o objetivo de analisar a sua estratégia ao nível da comunicação da responsabilidade social aplicada tanto ao futebol masculino como ao futebol feminino.

Esta escolha adveio de critérios estratégicos e metodológicos, baseados não apenas na sua grandeza a nível nacional, mas também pela elevada concentração de adeptos e sócios, a sua história no mundo do futebol e das modalidades em geral, bem como um currículo imenso de vitórias e feitos. É importante realçar o fator económico, que se

revelou essencial na distinção da amostra, uma vez que falamos de dois dos clubes mais ricos e com mais recursos de entre os clubes da primeira liga (Cardoso et al., 2015).

Ambos os clubes seguem critérios que se alinham com os objetivos do presente estudo, na medida em que possuem equipas de futebol profissional nos escalões masculino e feminino, algo essencial para a análise comparativa de géneros. Outro fator extremamente importante a considerar é a base de adeptos de cada clube, que reflete e acentua o potencial impacto social de ambos.

Um fator de grande peso na escolha do objeto de estudo, está relacionado com a presença digital de ambos os clubes, com particular destaque para a rede social Instagram, usada para fins de promoção institucional (Fazenda, 2023). A par disto, ambos os clubes apresentam uma presença mediática bastante ampla a nível nacional e internacional, com presença constante nos meios de comunicação (Lusa, 2009).

Contudo, é importante salientar que, apesar da relevância de outros clubes, como o Futebol Clube do Porto (FC Porto) e o Sporting Clube de Braga (SC Braga), estes não foram considerados para análise, uma vez que não correspondem integralmente a todos os critérios estabelecidos anteriormente para a análise comparativa em causa.

No caso do FC Porto, a sua exclusão justifica-se pelo facto de este, à data da análise (época 2023/2024) não possuir equipa sénior de futebol feminino em competição oficial. Esta particularidade inviabiliza uma comparação justa entre clubes e não permite reter dados que são essenciais para compreender a estrutura organizacional do clube.

Relativamente ao Sporting Clube de Braga, apesar de ser visto como um clube de destaque, com participação nas competições de futebol feminino e masculino, e de ser uma das equipas com mais visibilidade do campeonato português nos últimos anos, não apresenta os critérios necessários para a integração deste estudo.

Apesar de o SC Braga ser uma das poucas equipas portuguesas com presença nas competições de futebol sénior feminino, e ter contribuído significativamente para o desenvolvimento deste ao longo da sua história, o clube não apresenta o mesmo nível de expressão mediática que os seus rivais (Cardoso et al.,2015). Os dados apresentados

sobre a presença dos clubes portugueses nos meios de comunicação social generalistas e desportivos revelam que a tendência é de existir um maior foco mediático sob os "três grandes" de Portugal - SL Benfica, Sporting CP e FC Porto - que concentram mais de 90% das preferências dos adeptos (Cardoso et al., 2015).

Esta limitação em termos de visibilidade e influência revela-se também nas redes sociais, particularmente no Instagram. Ao nível digital, o SC Braga é menos expressivo em termos de algoritmo, possuindo menos seguidores e interações, relativamente ao SL Benfica e ao Sporting CP (Machado, 2022). Esta discrepância ao nível de desempenho digital será um entrave a uma comparação justa e equilibrada entre clubes.

É importante realçar ainda que, no futebol feminino, nos últimos anos, o primeiro lugar tem sido sempre disputado entre Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal, enquanto no futebol masculino o Sporting Clube de Braga não chega sequer a ocupar, em algumas épocas, o pódio principal.

A exclusão do SC Braga deve-se, não à falta de mérito e reconhecimento desportivo, mas sim devido à necessidade de garantir uma amostra homogénea que garanta uma comparação robusta e justa entre os clubes selecionados. A escolha do SL Benfica e do Sporting CP permite essa robustez e assegura que os dados recolhidos são comparáveis dentro de parâmetros distintos, como a dimensão, o mediatismo, e o próprio investimento do clube.

Deste modo, o SL Benfica e o Sporting CP oferecem as melhores condições para, no contexto do futebol profissional, proceder a uma investigação representativa e fiel ao que é a realidade da comunicação desportiva e ao seu papel social.

4.2.1 O Sport Lisboa e Benfica e a Fundação Benfica

O Sport Lisboa e Benfica, também conhecido como SLB, é um dos clubes de futebol mais prestigiados de Portugal e do mundo. Foi fundado a 28 de fevereiro de 1904, numa reunião na conhecida Farmácia Franco, na rua de Belém, sob o nome Sport Lisboa (Sport Lisboa e Benfica, s.d.). A sua criação adveio da vontade de 24 intervenientes: António Rosa Rodrigues, Cândido Rosa Rodrigues, José Rosa Rodrigues, Daniel Brito, Eduardo

Corga, Henrique Teixeira, Carlos França, Abílio Meirelles, Amadeu Rocha, Manuel Gourlade, António Severino, Francisco Calisto, Francisco dos Reis Gonçalves, João Gomes, João Goulão, Joaquim Almeida, Joaquim Ribeiro, Jorge Augusto Sousa, Jorge da Costa Afra, José Linhares, Manuel França, Raul Empis, Virgílio Cunha e Cosme Damião (Sport Lisboa e Benfica, s.d.).

Este último viria a ser considerado o principal dirigente nos primeiros anos de vida do clube lisboeta, ficando para sempre marcado como rosto incontornável do clube. O nome Sport Lisboa e Benfica terá nascido oficialmente após a união entre o Sport Lisboa e o Grupo Sport Benfica, em 1908 (Sport Lisboa e Benfica, s.d.).

O clube da Luz (nome do atual estádio), frequentemente associado às cores vermelho e branco e cujo símbolo principal é a águia, continua a ser uma força dominante no futebol, com inúmeros títulos nacionais e internacionais conquistados. É, atualmente, o clube português com mais títulos a nível nacional, contando com 38 Campeonatos Nacionais, 26 Taças de Portugal, 9 Supertaças Cândido de Oliveira e 7 Taças da Liga. Foi também o primeiro clube português a ganhar uma competição europeia, em 1950.

O Benfica é também conhecido pela sua base de adeptos e sócios ao redor do mundo. Em 2006, o clube estreou-se no *Guinness World Records* como o clube com o maior número de sócios, na altura mais de 160.000, destronando o clube inglês, Manchester United (Guinness Book, 2006). O grande número de adeptos reflete-se, não só no futebol, mas também no grande leque de modalidades que o clube oferece, desde basquetebol, voleibol, hóquei, artes marciais, futsal, natação, entre muitas outras.

A par do sucesso no futebol masculino, o Benfica marca também presença nas competições femininas, em Portugal e no estrangeiro. A equipa de futebol feminino surgiu em 2017 e já conta com 5 títulos de campeã nacional, tendo conquistado o título de pentacampeã da primeira divisão feminina em abril de 2025. A equipa vermelha e branca é ainda detentora de 2 Taças de Portugal, 3 Supertaças, bem como do título de pentacampeã na Taça da Liga.

Ao nível da responsabilidade social, o Sport Lisboa Benfica destaca-se pelas ações da sua fundação oficial, a Fundação Benfica. Esta instituição, criada em janeiro de 2009, tem

como principal objetivo a promoção da responsabilidade social através da atividade desportiva (Sport Lisboa e Benfica, s.d.). Este compromisso do Benfica com o bem-estar da comunidade tem sido reconhecido através de vários prémios e distinções, sendo a Fundação Benfica frequentemente destacada como um exemplo de boas práticas em responsabilidade social no desporto, a nível nacional e internacional (Sport Lisboa e Benfica, s.d.).

Alguns dos principais objetivos da Fundação incluem a divulgação de programas de educação e formação para jovens - com o objetivo de promover o ensino e a aprendizagem - bem como programas de promoção da igualdade de oportunidades e a inclusão social (Fundação Benfica, s.d.). A Fundação destaca-se também pelo seu apoio a comunidades desfavorecidas e pela sua resposta a emergências humanitárias, não deixando de parte o desenvolvimento de iniciativas de promoção de saúde e bem-estar, e promoção de iniciativas de apoio à sustentabilidade (Fundação Benfica, s.d.).

Em 2024 a Fundação Benfica completou 15 anos, nos quais conseguiu apoiar cerca de 350 mil pessoas, 130 municípios e 13 países - desde a Ucrânia a Moçambique (Fundação Benfica, s.d.). De acordo com o site oficial do clube, a Fundação conta com alguns projetos distintivos, entre os quais se podem destacar:

- “Para Ti Se Não Faltares”, um programa que tem como principal objetivo combater o abandono escolar e promover a inclusão social;
- “Benfica Faz Bem”, um programa reúne um conjunto de experiências e interações com atletas e símbolos do Sport Lisboa e Benfica;
- “Show Racism the Red Card”, que se trata de um projeto de sensibilização para o tema do racismo e outras formas de intolerâncias;
- “ECO Benfica”, focado na diminuição dos impactos ambientais e nas práticas de gestão ambiental e sustentabilidade.

- “Geração Benfica”, também conhecida como academia de futebol de formação do SL Benfica, é uma iniciativa que promove a saúde mental e física de crianças e jovens através de atividades desportivas e educativas.

Em suma, a Fundação Benfica, ao longo dos seus anos de atuação, tem assumido um papel preponderante naquilo que são as estratégias sociais do clube. Desde programas de educação e inclusão social, parcerias com hospitais e outras entidades de saúde, passando pela cooperação com países lusófonos, a instituição tem vindo a consolidar-se como um agente de mudança, promovendo o bem-estar da sociedade, a igualdade de oportunidades e o compromisso com o ambiente.

4.2.2 Sporting Clube de Portugal e Fundação Sporting

O Sporting Clube de Portugal foi fundado, oficialmente, a 1 de julho de 1906, por José Alvalade. Contudo, a história do Sporting tem as suas origens num outro projeto, o Belas Football Clube, fundado em 1902 por dois irmãos - Francisco e José Gavazzo (Sporting Clube de Portugal, s.d.). Devido a conflitos internos, os sócios fundadores do Belas Football Clube ter-se-ão separado e criado o Campo Grande Football Clube, no qual José Alvalade assumia o papel de tesoureiro (Sporting Clube de Portugal, s.d.).

Apesar do reconhecimento e do dinamismo do clube, que se dedicava a diversas modalidades além do futebol, e contava, ainda, com uma vertente recreativa dedicada à organização de festas, bailes e piqueniques, a administração não estava contente. Alguns membros não apoiavam a vertente mais social que o clube estava a seguir, e defendiam que a prática desportiva devia ser a principal vocação do clube (Sporting Clube de Portugal, s.d.).

Foi diante deste conflito que José Alvalade, neto do 1º Visconde de Alvalade, manifestou o seu desejo de criar um clube, tendo, para isso, recorrido ao apoio financeiro do seu avô. Assim, sob o desejo de criar um clube “tão grande como os maiores da Europa” (Sporting Clube de Portugal, s.d.), José Alvalade deu os primeiros passos na fundação do Sporting Clube de Portugal, aquele que é hoje considerado um dos três grandes do futebol português e uma academia de talentos a nível mundial (Sporting Clube de Portugal, s.d.).

O clube verde e branco, que assume o leão como símbolo, possui um palmarés exemplar, com mais de 22 mil títulos conquistados em todas as modalidades, desde futsal, hóquei em patins, atletismo, entre tantas outras. No que concerne ao futebol profissional, o Sporting possui vários títulos nacionais, sendo o atual campeão nacional e somando o seu 25º título no Campeonato Nacional da 1º Divisão. Possui ainda 18 Taças de Portugal, 9 Supertaças Cândido de Oliveira e 4 Taças da Liga.

O Sporting destaca-se frequentemente pela sua academia de futebol, da qual saíram diversos talentos, como é o caso de Cristiano Ronaldo. A academia do Sporting, localizada em Alcochete, é considerada uma das melhores do mundo, sendo uma referência a nível do futebol de formação.

À semelhança do Benfica, o Sporting também possui uma equipa de futebol feminino sénior, que se distingue pelo seu notável percurso nas competições nacionais e internacionais. Ao todo, a equipa feminina conta com 2 campeonatos nacionais, 3 Taças de Portugal e 3 Supertaças.

O Sporting Clube de Portugal também se destaca pelas suas ações ligadas à responsabilidade social, sobretudo pelas ações e campanhas da Fundação Sporting, uma instituição criada a 20 de dezembro de 2011 (Fundação Sporting, s.d.). Focada no bem-estar comunitário e na prática desportiva sustentável, a Fundação Sporting tem como principal objetivo "promover a melhoria da qualidade de vida das crianças e jovens através do Desporto" (Fundação Sporting, s.d.).

A Fundação Sporting promove um conjunto de campanhas solidárias, dentro das mais diferentes áreas, desde inclusão social, educação, saúde, entretenimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Algumas das suas iniciativas principais, incluem:

- "Corrida Sporting", que procura promover a prática de atividade física junto de toda a família;

- "Sporting Play Day", que estabelece um conjunto de atividades lúdicas junto das crianças, que convidam à prática desportiva;

- “Goleadoras”, que se trata de uma organização sem fins lucrativos que procura inspirar jovens raparigas e mulheres ao redor de todo o mundo, usando o futebol como ferramenta de influência para o cuidado da saúde física e psicológica, bem como um mecanismo de aprendizagem de “*soft skills*” importantes para o desenvolvimento pessoal. Atualmente, este projeto está a ser implementado no Centro Social da Musgueira, com treinos dirigidos pela equipa técnica de futebol feminino.

- “Parc Des Rêves”, um projeto fundado pelo ex-futebolista Edgar Davids, e que tem como objetivo transformar espaços urbanos em locais onde os jovens e as comunidades em geral possam crescer e desenvolver as suas habilidades, sempre através do futebol.

- “Escola Academia Sporting”, embora não seja necessariamente um projeto da Fundação Sporting, possuem um grande papel na questão da estratégia de responsabilidade social, uma vez que estas escolas, localizadas em diferentes pontos do país, oferecem formação desportiva e acompanhamento escolar, incentivando a prática desportiva e o sucesso académico (Fundação Sporting, s.d.).

Em 2024 a Fundação foi distinguida pela Liga Portugal com o Prémio de Responsabilidade Social, um prémio que é atribuído mensalmente, tendo em conta as ações de responsabilidade “levadas a cabo pelos clubes de Futebol Profissional, de acordo com os objetivos de desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas” (Liga Portugal, 2024). Esta distinção foi atribuída à iniciativa “Leões na Academia do Johnson”, uma instituição que promove o desenvolvimento e a integração social de crianças e jovens dos bairros da zona da Cova da Moura (Liga Portugal, 2024).

Deste modo, podemos dizer que a Fundação Sporting se assume como um pilar fundamental nas ações de impacto social do clube, atuando em várias áreas, desde a saúde e bem-estar, à educação e entretenimento. Através de projetos e campanhas,

procura promover a inclusão social e o desenvolvimento das comunidades através do acesso ao desporto para todos.

4.3. Os instrumentos de recolha de dados e a constituição da amostra

Para o desenvolvimento deste estudo, foi selecionada uma metodologia específica para analisar a forma como os clubes de futebol - SL Benfica e Sporting CP - inserem a responsabilidade social na sua comunicação, compreender de que forma esta assume um papel preponderante no seu posicionamento e examinar as principais diferenças na comunicação adotada no futebol masculino e feminino. Para tal, optou-se por seguir uma metodologia baseada numa análise de conteúdos (Apêndice 1), que serão analisados, estatisticamente, através do recurso ao software IBM SPSS, versão 30, de modo a conseguir obter resultados mais concretos para cada objeto de estudo definido.

A par desta recolha, foi partilhado um questionário online (Apêndice 2) com o objetivo de averiguar qual a perspetiva do público relativamente à forma como estes dois clubes comunicam as suas ações de responsabilidade social nas redes sociais. Através desta abordagem, pretende-se complementar a análise de dados, oferecendo uma visão mais clara e abrangente sobre a comunicação da responsabilidade social no contexto digital. À semelhança da recolha de conteúdos, também as respostas ao questionário serão analisadas com recurso ao software IBM SPSS.

Por fim, foi ainda realizada uma entrevista (Apêndice 3) a um profissional da área da comunicação desportiva e responsabilidade social, precisamente para compreender de forma mais clara, qual o verdadeiro papel da comunicação desportiva na promoção destas iniciativas e de que forma a promoção de ações de responsabilidade social podem beneficiar as organizações desportivas.

4.3.1. A análise de conteúdos nas redes sociais: o caso do Instagram

Para dar início ao processo metodológico, foi escolhida a fonte dos conteúdos. O Instagram foi escolhido como base de dados, uma vez que é a rede mais usada pelos clubes de futebol em questão (Miguel, 2022). No que concerne à comunicação, o Instagram é uma rede dinâmica e visualmente rica, que permite aos clubes divulgar as

suas iniciativas, histórias e ações de responsabilidade social de uma forma mais alargada e permitindo uma maior interação com os seus seguidores. Isto permite-nos, ainda, obter *insights* sobre a receção e impacto da mensagem que é transmitida.

Esta escolha possibilita-nos uma análise mais realista da comunicação do Benfica e do Sporting, permitindo comparar estratégias de comunicação, iniciativas e conteúdos. Esta análise detalhada contribui para dar resposta às questões de investigação anteriormente discutidas, que se focam na análise das diferenças na comunicação da responsabilidade social entre ambos os géneros (feminino e masculino) e na pesquisa sobre como os clubes percecionam e praticam a responsabilidade social corporativa.

Esta análise foi executada através da recolha de conteúdos publicados na rede social Instagram, nas contas oficiais de cada clube em estudo, a saber: @slbenfica (SL Benfica), @slbenficafeminino (SL Benfica feminino), @sportingcp (Sporting CP) e @sportingcpfutebolfeminino (Sporting CP feminino).

4.3.1.1. A definição das categorias e a criação da grelha de análise

O objetivo principal desta investigação passa por compreender que lugar ocupa a responsabilidade social no discurso comunicacional dos clubes de futebol feminino e masculino do Sport Lisboa e Benfica e do Sporting Clube de Portugal, e quais as principais diferenças no tratamento dessa comunicação consoante o género.

Para analisar a comunicação da responsabilidade social no Instagram, foi feita uma recolha sistemática de publicações das contas oficiais do Sport Lisboa e Benfica e do Sporting Clube de Portugal, na modalidade feminina e masculina. Estas publicações foram selecionadas com base em critérios temporais, tendo como foco o início da época de 2023 (22 de julho, no futebol masculino e 1 de julho, no futebol feminino) até ao fim dessa mesma época (2 de junho, no futebol masculino, e 30 de junho, no futebol feminino), seguindo o calendário da Federação Portuguesa de Futebol.

As publicações foram inseridas numa grelha de análise (Apêndice 1). Esta grelha de análise de dados organiza-se, através de 18 colunas que representam pontos de informação essenciais para a categorização e análise dos conteúdos. Assim, numa

primeira abordagem, é identificada a modalidade (futebol feminino ou futebol masculino) e o respetivo clube, a data e a tipologia do conteúdo apresentado, ou seja, se é um *post* com imagem (carrossel ou fixo), um vídeo (*reels* ou IGTV) ou apenas texto. Numa segunda fase, são apontados os dados gerais da publicação, nomeadamente, os *hashtags*, o número de seguidores, o número de comentários e o número de *likes.* Idealmente, teríamos também uma representação do número de partilhas, mas o Instagram não nos permite ter acesso a essa informação, depois das últimas atualizações da rede.

Na fase final da recolha, é identificado se o conteúdo apresenta características ligadas à responsabilidade social e se cumpre um ou mais dos objetivos de desenvolvimento sustentável, ou se é apenas mais um *post* de natureza informativa, sem conotação com a temática de estudo.

Neste sentido, é importante definir quais os temas de responsabilidade social que foram considerados. Dividimos estes temas por 7 categorias – "Igualdade de Género", "Racismo", "Programa de Inclusão", "Sustentabilidade", "Causas Humanitárias", "Ética no Desporto", "Outros". Estas categorias representam temas que são frequentemente discutidos socialmente e estão em concordância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas (United Nations, s.d.).

Primeiramente, a literatura sugere que o desporto é um mundo pautado pelas desigualdades de género, sobretudo no ramo do futebol e, precisamente por isso, a Amnistia Internacional Portugal lançou uma iniciativa intitulada "Eu jogo pelos Direitos Humanos", que pretende consciencializar para os Direitos Humanos através do desporto (Amnistia, 2020). De acordo com Artigo 2º desse projeto, "todos os seres humanos podem invocar os direitos e as liberdades proclamados na presente Declaração, sem distinção alguma, nomeadamente de raça, de cor, de sexo, de língua, de religião, de opinião política ou outra, de origem nacional ou social, de fortuna, de nascimento ou de qualquer outra situação" (Aministia, 2020).

Este artigo leva-nos à seleção da categoria "Racismo" como uma das 7 categorias representadas na grelha de análise. O futebol é uma modalidade frequentemente

manchada por episódios polémicos de racismo e discurso de ódio, algo persistente e que gera preocupação ao nível global (Mendonça, 2024). Consequentemente, faz sentido inserir nestes moldes a categoria "Programas de Inclusão", precisamente porque o discurso de ódio no futebol não se dirige apenas à cor de pele dos intervenientes, mas também a outras diferenças como a diversidade cultural e a sexualidade, entre outras características de grupos minoritários (Alfaia, 2013).

Relativamente à temática da "Sustentabilidade", esta é essencial nesta categorização pela sua relevância no discurso empresarial. As organizações desportivas já compreenderam a importância da causa ambiental no seu projeto, pelo que estão a desenvolver cada vez mais o conceito de "desporto verde", ou seja, uma prática desportiva sustentável (Simões, 2018).

Não obstante, incluir uma categoria relacionada a "Causas Humanitárias" é essencial, na medida em que nos permite analisar questões relacionadas com direitos humanos de uma forma mais geral. O sistema piramidal de Carrol (1991), anteriormente discutido, enfatiza o apoio a causas como a saúde, a educação e o combate à pobreza em geral, pelo que faz sentido incluir uma categoria como está na grelha.

No que concerne à categoria "Ética no Desporto", trata-se de uma categoria criada com o propósito de assinalar ações concretas dentro de campo ou entre clubes rivais, em atos de puro *fairplay*, como homenagens e respeito pelo próximo dentro de campo. Por fim, a categoria "Outros" procura englobar conceitos mais abstratos, mas que também podem ser consideradas atitudes de responsabilidade social, como a promoção dos escalões de formação, a divulgação de outras modalidades, etc.(Sabino,2023).

Através desta tabela, a recolha será mais facilmente executada, sendo também mais fácil estabelecer comparações entre os objetos de estudo, de modo a tecermos conclusões pertinentes para a investigação. Assim, foram recolhidas um total de 6527 publicações: 2863 referentes ao futebol masculino do Sporting Clube de Portugal, 670 referentes à equipa feminina sportinguista, 1755 do futebol masculino do Sport Lisboa e Benfica e 1239 referentes ao futebol feminino deste mesmo clube.

Para a análise estatística destes dados, a grelha de análise é codificada para que possa ser, posteriormente, tratada no programa IBM SPSS Statistics. Esse tratamento permite realizar análises descritivas, calcular médias, e identificar padrões e frequências essenciais para responder à pergunta de investigação principal.

4.3.2. Questionário de perceção do público

De modo a obter uma perceção mais clara sobre o panorama da responsabilidade social na comunicação digital, foi desenvolvido um questionário online (Apêndice 2), a aplicar junto dos adeptos dos clubes em estudo, como forma de complementar a recolha de dados.

Uma vez que os objetos de estudo são o Sporting Clube de Portugal e o Sport Lisboa e Benfica, e temos como objetivo analisar a comunicação da responsabilidade social no futebol feminino e masculino de ambos os clubes, torna-se pertinente compreender como essa comunicação é percecionada pelo público, nomeadamente, adeptos e apreciadores de futebol.

O questionário serve de complemento à recolha de dados inicial, e pretende dar resposta à questão da perspetiva do público sobre o conceito e abordagem da responsabilidade social nos dois clubes em análise. Através desta recolha de dados, é possível obter *insights* valiosos junto dos indivíduos que constituem o público-alvo dos clubes em questão, sobretudo no que diz respeito ao envolvimento e opinião relativamente às iniciativas promovidas pelo SLB e o SCP.

O questionário divide-se em duas partes - uma primeira parte de recolha de dados demográficos e uma segunda de recolha de perspetivas sobre as ações de comunicação. No total foram formuladas 20 questões, todas elas fechadas, para facilitar a codificação das mesmas. Foram feitas apenas duas perguntas de escolha múltipla, para averiguar quais as opções mais escolhidas pelos participantes, relativamente aos conteúdos de responsabilidade social mais vistos e as plataformas mais utilizadas para os acompanhar. Para avaliar o grau de concordância dos participantes, foram também desenvolvidas algumas questões em escalas de *likert.*

O questionário foi criado via *google forms* e foi partilhado com a comunidade académica, via email dinâmico. Também foi enviado para grupos desportivos, onde foi preenchido por coordenadores, delegados de jogo, treinadores, atletas, pais de atletas, adeptos e entusiastas de futebol, até chegar a um mínimo de 100 respostas, para que a análise estatística fosse mais representativa e precisa.

Em conclusão, esta recolha anónima permite recolher opiniões gerais do público em relação à importância e eficácia da responsabilidade social no discurso dos clubes. A abordagem de análise do questionário assemelha-se à da recolha de conteúdos, na medida em que o questionário é, também ele, convertido em excel para codificação, e analisado em IBM SPSS, com recurso a estatística descritiva e inferencial. Através deste programa de análise estatística, foram calculadas médias e cruzamento de variáveis, com o objetivo de observar eventuais tendências e associações entre os perfis dos inquiridos.

4.3.3 A recolha de dados através das entrevistas semiestruturadas

De modo a aprofundar a nossa compreensão sobre a comunicação da responsabilidade social, e qual o seu verdadeiro papel nas organizações desportivas, foi preparada uma entrevista semiestruturada (Apêndice 3). Este método de análise qualitativo tem como finalidade aprofundar os conhecimentos na área, através de uma abordagem mais reflexiva, contextualizada e espontânea.

As entrevistas semiestruturadas têm a vantagem de serem mais flexíveis e adaptáveis à especificidade de cada entrevistado, permitindo, ao mesmo tempo, uma certa disciplina na abordagem dos temas. Com a escolha deste formato, é possível recolher informações valiosas sobre a abordagem da comunicação da responsabilidade social nas organizações desportivas, bem como as principais oportunidades e desafios.

De um modo geral, este método complementar aos restantes instrumentos de recolha de dados, contribui para uma análise mais complexa do tema. As entrevistas semiestruturadas oferecem a vantagem de refletir o pensamento crítico e a experiência do entrevistado, permitindo uma contextualização mais enriquecedora e a recolha de dados mais diversificados para complementar as conclusões finais da nossa análise.

4.3.3.1. A elaboração do guião e a seleção dos entrevistados

Não devemos subestimar a importância que as entrevistas semiestruturadas podem ter para o desenvolvimento de uma pesquisa, sobretudo quando colocamos a hipótese de estas nos poderem fornecer dados extra para a nossa investigação. O objetivo inicial passava por entrevistar os responsáveis pelos departamentos de comunicação de cada um dos clubes em análise, de modo a obter informações sobre o processo estratégico da sua comunicação online e quais as principais diferenças entre a comunicação da responsabilidade social no futebol masculino e feminino.

Após várias tentativas de contacto, apenas o Sport Lisboa e Benfica deu resposta, mas a responsável de comunicação não tinha disponibilidade para participar numa entrevista, enquanto o Sporting Clube de Portugal não chegou a dar resposta sobre a sua possível colaboração. Neste contexto, foi necessário procurar novas soluções para não comprometer a consistência da nossa análise.

Uma vez que não foi possível seguir com o plano inicial, optou-se por uma abordagem diferente, mais voltada para a compreensão geral da comunicação da responsabilidade social na vertente do futebol, sem focar em nenhum caso em particular. Procedeu-se a uma entrevista com o professor Thiago de Oliveira Santos, doutorado em Gestão do Desporto pela Universidade de Lisboa, mestre em Gestão do Desporto pela Universidade do Porto e especializado em áreas essenciais para este estudo, nomeadamente, o desenvolvimento e comportamento organizacional, gestão de organizações de desporto e responsabilidade social, entre outras.

Assim, esta entrevista tem como foco compreender um pouco mais sobre a temática das organizações desportivas, as oportunidades e desafios da comunicação da responsabilidade social, e de que forma esta deve ser feita para ser bem-sucedida. Para isso, foi criado um guião de cerca de 13 perguntas base (Apêndice 3), distinguidas entre categorias: primeiramente, um enquadramento sobre comunicação desportiva; em seguida um enquadramento sobre as dinâmicas da responsabilidade social e, por fim, uma análise da relação entre comunicação desportiva e responsabilidade social.

A entrevista foi realizada via *Zoom*, tendo a mesma sido gravada para fins de transcrição. Após a realização e transcrição da entrevista (Apêndice 4), os dados foram tratados com base nesta separação categórica e a sua análise consistiu na leitura e relacionamento com literatura já existente, e na identificação de ideias-chave e interpretações do entrevistado. A adoção desta metodologia qualitativa permite-nos complementar aos dados estatísticos e fornece-nos uma compreensão mais contextualizada do fenómeno em estudo.

Capítulo 5. Apresentação e discussão dos resultados

No capítulo final deste estudo são apresentados e discutidos os principais resultados, de modo a relacionar os dados obtidos com os objetivos propostos. Tendo por base a questão de investigação principal, os resultados foram expostos de forma a evidenciar tendências, padrões e possíveis justificações para as hipóteses de análise.

Estes resultados foram, posteriormente, confrontados com a literatura, de modo a possibilitar uma reflexão sobre a relevância do tema, a sua evolução e potenciais.

5.1. Caracterização da Comunicação no Instagram: SL Benfica vs. Sporting CP

Para o desenvolvimento deste estudo, foi feita uma análise que incide sobre a comunicação digital dos clubes Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal, no que concerne às equipas femininas e masculinas. Tendo em conta a pertinência da rede social Instagram na comunicação moderna, considerou-se relevante proceder a uma recolha sistemática das suas publicações, tendo sido recolhidas e analisadas 6527 publicações, num período de cerca de um ano, referente à época desportiva de 2023/2024.

Esta recolha de dados, extensiva e complexa, permitiu reunir um conjunto de conteúdos, com diferentes formatos e temáticas, que nos leva a questionar algumas diferenças, e a constatar algumas semelhanças entre a comunicação destes dois clubes, tanto a nível interno como externo.

No que diz respeito às contas dos dois clubes na rede Instagram, o Sport Lisboa e Benfica é o clube com mais seguidores - 3,4 milhões. Esta é uma característica que se manifesta não apenas na página oficial do futebol masculino (@slbenfica) mas também na página do futebol feminino (@slbenficafeminino), com 159 mil seguidores.

Ao nível de frequência de publicação, o Benfica contabilizou um total de 1755 publicações na sua página oficial, e um volume de 1239 publicações na página do futebol

feminino, só na época desportiva de 2023/2024. Trata-se de uma diferença de 516 publicações entre ambas as páginas.

Ao nível de média de *likes* e comentários, o Benfica assume uma média bastante alta em ambas as vertentes da modalidade, com o futebol masculino em claro destaque. Nesse sentido, o futebol masculino destaca uma média de 306 comentários por publicação e 32699 *likes*, enquanto o futebol feminino conta com uma média de 38 comentários por publicação e 6441 *likes*.

Tabela 1 – Métricas do Instagram das equipas do Sport Lisboa e Benfica: 2023/2024

	Futebol Masculino	Futebol Feminino
Média de *likes*	32699	6441
Média de comentários	306	38

Fonte: Instagram da equipa masculina e da equipa feminina do Sport Lisboa e Benfica

No que concerne à estrutura dos conteúdos publicados, ambos os géneros apostam na diversificação de formatos, com publicações que vão desde fotos simples a *reels* dinâmicos e chamativos. De facto, apesar de o formato mais utilizado ser o conteúdo estático, a aposta nos *reels* é bastante pronunciada, até mesmo na divulgação do futebol feminino.

Observa-se um fenómeno interessante, relativamente à forma como o futebol masculino e feminino recorrem ao formato vídeo. A equipa masculina possui um total de 1755 publicações na época 2023/2024, sendo que 522 são *reels*, e representam 30% do seu conteúdo. Por outro lado, a equipa feminina dispõe de um total de 1239 publicações nessa mesma época, com 461 *reels* publicados, representando, aproximadamente, 37% do seu conteúdo. Quer isto dizer que, embora a equipa masculina tenha mais vídeos em números absolutos, estes assumem um maior peso proporcional na comunicação do futebol feminino.

Relativamente ao uso de *hashtags*, estes surgem com frequência, tanto no conteúdo masculino como feminino e servem, na maioria das vezes, para assinalar patrocínios ou jornadas do campeonato. Os *hashtags* mais comuns são, inclusive, aqueles que mencionam diretamente o clube, através do nome ou de um slogan - #EPluribunsUnum, #SejaOndeFor e #SLBenficaFem.

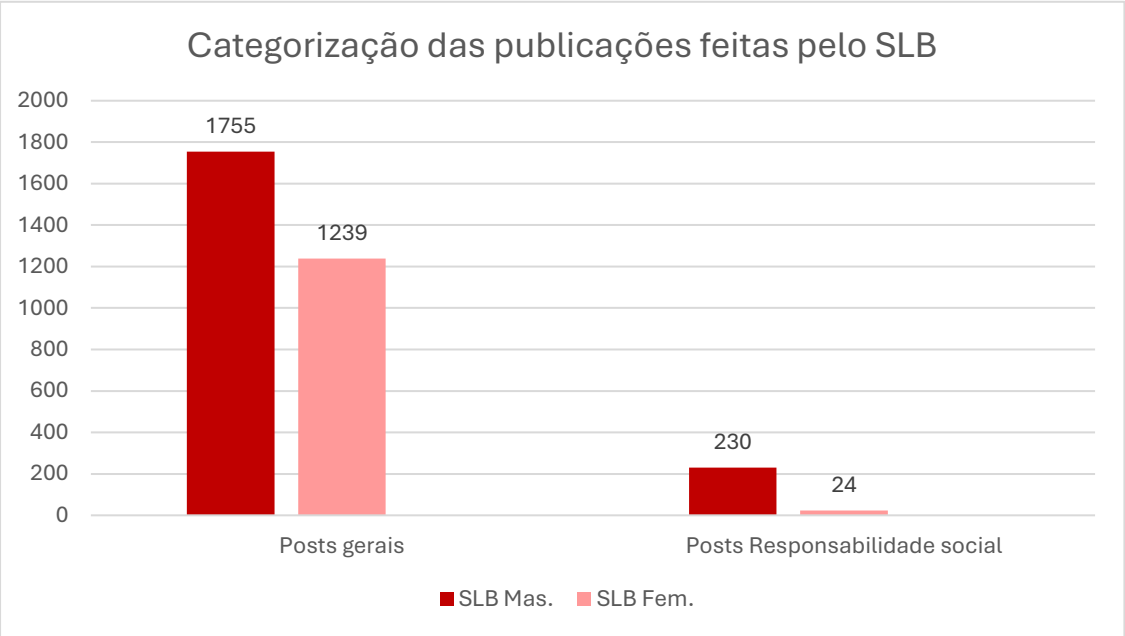
É importante destacar, ainda, os dados recolhidos relativamente às práticas de responsabilidade social dos dois géneros em análise. Importa relembrar que ambos os casos apresentam diferenças significativas ao nível de publicações, o que significa que as diferenças observadas devem ser tidas em consideração quando se olha para o número total de publicações registadas em cada um.

Apesar de os números serem bastante elevados, quando comparamos estes com a totalidade de publicações feitas nessa época, percebemos que os conteúdos de responsabilidade social ocupam uma percentagem muito pequena na estratégia comunicacional destas duas organizações. Estas diferenças são igualmente visíveis quando falamos do futebol feminino, com a diferença de que os números não são tão elevados, demonstrando uma presença menos regular destes projetos na página feminina.

Não obstante, apesar da pouca representatividade deste tipo de conteúdos nas suas redes sociais, destaca-se uma certa variedade nas temáticas sociais promovidas pelo Benfica. As temáticas de responsabilidade social foram organizadas em 7 categorias distintas, sendo estas "Igualdade de Género", "Racismo", "Sustentabilidade", "Programas de Inclusão", "Causas Humanitárias", "Ética no Desporto" e uma categoria denominada "Outros".

Esta última categoria envolve conteúdos menos específicos, mas que também podem ser associados a ações sociais, como por exemplo a divulgação de outras modalidades e a promoção dos escalões de formação. Além disso, em ambas as modalidades, esta é a categoria mais preenchida, com 174 publicações no futebol masculino e outras 13 no futebol feminino, todas elas a promover outras modalidades e escalões de formação.

Gráfico 1 – Categorização das publicações feitas pelo Sport Lisboa e Benfica



Fonte: Instagram da equipa masculina e da equipa feminina do Sport Lisboa e Benfica

Não menos importante, importa realçar que, ao longo da recolha destes dados, foi possível encontrar referências às Fundações dos respetivos clubes, embora esporadicamente. O Benfica foi o clube que evidenciou um maior número de publicações com referência à sua Fundação, através de *hashtags* ou de menção direta ao perfil da mesma. A presença de conteúdos de cariz inclusivo, como os que constam na categoria "Programas de Inclusão", são, na sua maioria, conteúdos relacionados com ações ou parcerias com a Fundação Benfica.

Internamente, o Sport Lisboa e Benfica possui assimetrias significativas, não tanto na forma como gere a sua comunicação digital no Instagram, mas acima de tudo no enquadramento que faz da responsabilidade social. A modalidade masculina tem muitos mais conteúdos relacionados com ações sociais, sobretudo em associação com a Fundação Benfica, enquanto a modalidade feminina, apesar de apresentar métricas relativamente elevadas para o contexto em que se insere, não está tão enquadrada nas ações de responsabilidade social.

Analisando o caso do Sporting Clube de Portugal, a página oficial (@sportingcp), referente ao futebol masculino, conta com 2,6 milhões de seguidores, enquanto a

página da equipa feminina (@sportingcpfutebolfeminino) conta apenas com 93,8 mil. Analisando os dados do futebol masculino do Sporting, este registou 2863 publicações, enquanto o futebol feminino contou com apenas 670 publicações na época de 2023/2024, uma diferença de 2193 publicações.

Apesar de o Sporting possuir uma maior frequência e volume de publicações, os dados indicam-nos uma discrepância significativa na média de *likes* e comentários em ambos os géneros, onde o futebol masculino registou uma média de 26098 likes e 188 comentários por publicação. Por outro lado, o futebol feminino apenas regista uma média de 4107 *likes* e 24 comentários por publicação.

Tabela 2 – Métricas do Instagram das equipas do Sporting Clube de Portugal: 2023/2024

	Futebol Masculino	Futebol Feminino
Média de *likes*	26098	4107
Média de comentários	188	24

Fonte: Instagram da equipa masculina e da equipa feminina do Sporting Clube de Portugal

Não obstante, a tipologia dos conteúdos revela-nos dados muito particulares no caso do Sporting, uma vez que em ambas as modalidades é visível uma aposta na diversificação de formatos, com a publicação de fotos simples e os típicos *reels*. De um modo geral, o Sporting é o clube que mais aposta na diversificação de conteúdos, sendo o único que aposta nas publicações em formato texto. Para esta investigação, considerou-se "texto" todas as publicações básicas, sem qualquer outro elemento visual a não ser a tipografia. O clube utilizou esta via pelo menos 51 vezes, mas apenas na divulgação do futebol masculino, sendo a maioria desses conteúdos avisos e mensagens de luto.

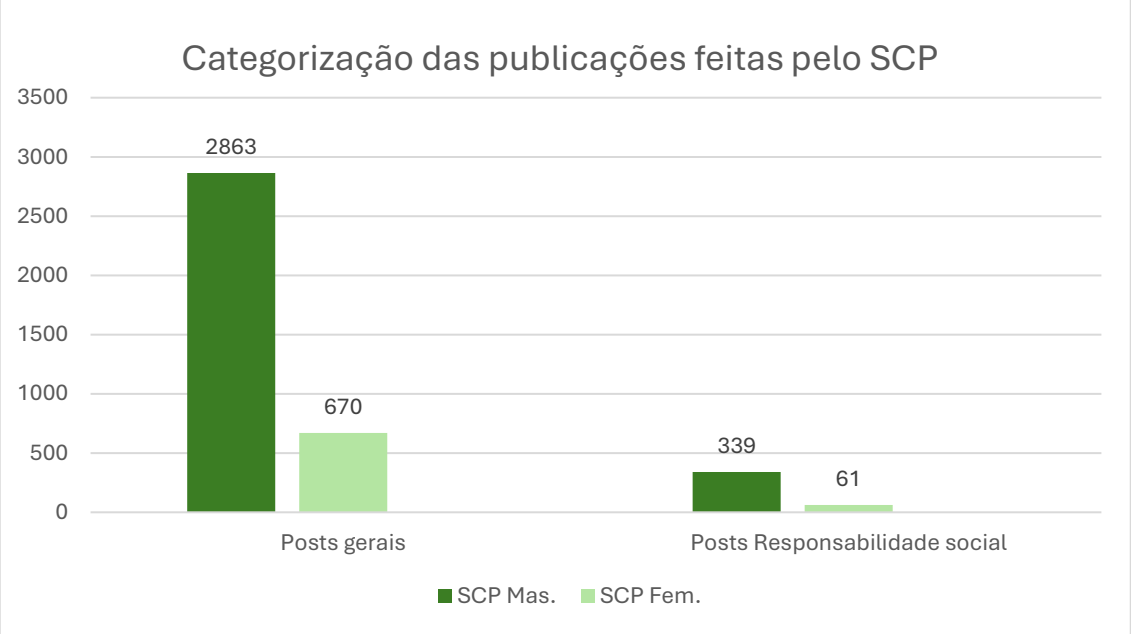
Analisando o uso de *hashtags*, é possível verificar que estes surgem com frequência, tanto no conteúdo masculino como feminino e, à semelhança do Benfica, servem para assinalar patrocínios ou jornadas do campeonato. Mais uma vez, o Sporting apresenta uma média mais significativa, com mais *hashtags* utilizados por publicação, tanto na

vertente masculina como feminina. Os *hashtags* mais comuns são o #SportingCP, #FutFemSCP e #OndaVerde.

Por outro lado, os dados recolhidos relativamente às práticas de responsabilidade social dos dois clubes em análise revelam diferenças significativas entre futebol masculino e futebol feminino. O Sporting apresenta, na divulgação de ambas as modalidades, uma maior promoção de ações de cariz social, mas importa observar estes valores à luz daquilo que é a totalidade de *posts* publicados no período em análise.

Embora os números sejam bastante elevados, quando comparamos estes com a totalidade de publicações feitas nessa época, percebemos que os conteúdos de responsabilidade social ocupam uma percentagem bastante reduzida na comunicação do Sporting, pelo menos no caso do Instagram. Esta discrepância estende-se ao futebol feminino, embora com algumas diferenças.

Gráfico 2 – Categorização das publicações feitas pelo Sporting Clube de Portugal



Fonte: Instagram da equipa masculina e equipa feminina do Sporting Clube de Portugal

Relativamente à abordagem dos clubes, o Sporting evidencia ser o clube com mais variedade no que diz respeito a temas relacionados com responsabilidade social, com publicações que abordam temas como as desigualdades, ética no desporto, causas humanitárias, entre outros. É ainda o único clube a fazer menção ao combate ao

racismo, algo que o distingue do seu rival tanto ao nível do futebol masculino como ao nível do futebol feminino.

É seguro dizer que ambas as contas de Instagram do Sporting Clube de Portugal apresentam um volume considerável de publicações inseridas na categoria "Outros", com mais de 200 publicações referentes a outras modalidades e escalões, no Instagram do futebol masculino.

Tal como já tínhamos visto no caso do Benfica, existem diferenças no seio sportinguista, com o futebol masculino a merecer muito mais destaque na sua comunicação digital no Instagram. O volume de publicações é o aspeto mais marcante, sem deixar de parte a questão da responsabilidade social, que é um tópico muito mais abrangente no futebol masculino.

Em suma, apesar de o Sporting Clube de Portugal se destacar pelo volume de publicações, diversidade de formatos e número de *hashtags*, o Sport Lisboa e Benfica é o que apresenta menos discrepâncias entre modalidades, com o futebol masculino e o futebol feminino a apresentarem diferenças mínimas em relação a número e estrutura de publicações. Contudo, ambos os clubes apresentam números reduzidos no que toca à presença de conteúdos de responsabilidade social, sobretudo no que concerne ao futebol feminino.

Feita esta contextualização geral, e tendo presente estas diferenças estruturais, é importante apresentar os resultados da recolha, de forma mais detalhada, focada nas diferenças ao nível de responsabilidade social, entre as modalidades de futebol masculino e feminino do Sport Lisboa e Benfica e do Sporting Clube de Portugal.

5.1.1. Identificação e análise das práticas de responsabilidade social comunicadas: futebol feminino vs futebol masculino.

Identificar e analisar as práticas de responsabilidade social comunicadas constitui um passo importante para a investigação em curso, uma vez que nos permitirá compreender de que forma as organizações em causa assumem e divulgam o seu compromisso social. Revela-se pertinente observar como as organizações, e de forma

particular as organizações desportivas, investem nos seus canais de comunicação e procuram adotar práticas mais responsáveis e éticas.

Nesse sentido, após a análise geral das contas do Sport Lisboa e Benfica e do Sporting Clube de Portugal, é necessário avaliar qual o verdadeiro impacto que a sua comunicação tem no panorama social e se existe, realmente, uma preocupação com a temática da responsabilidade social. Para isso, é necessário fazer um levantamento e respetiva análise dos dados referentes às ações sociais praticadas pelos clubes ao longo da época desportiva em análise.

Na sua comunicação, o Sporting Clube de Portugal e o Sport Lisboa e Benfica abordam as seguintes categorias: "Igualdade de Género"; "Ética no Desporto"; "Programas de Inclusão", "Causas Sociais" e "Racismo", sendo que esta última categoria apenas é abordada pelo Sporting Clube de Portugal, tanto na modalidade masculina como feminina. Analisando cada categoria, é possível retirar exemplos de ações e campanhas desenvolvidas pelos clubes para promover cada uma delas.

Começando por analisar o futebol masculino do Sport Lisboa e Benfica, este contabiliza um total de 230 publicações referentes a responsabilidade social, de 1755 publicações feitas entre 2023 e 2024. A maioria dessas publicações encaixa-se na categoria "Outros", com 174 publicações referentes à promoção de outras modalidades e destaque a eventos e ações dos escalões de formação, que correspondem a 9,9% do total de publicações na época de 2023/2024. Contudo, existem outras categorias com representação na comunicação do clube, com destaque para "Programas de Inclusão", com 25 publicações (1,4%), "Causas Humanitárias" e "Ética no Desporto", com 12 publicações cada (0,7% cada).

Gráfico 3 – Categorias de Responsabilidade Social na equipa masculina do SLB



Fonte: Instagram da equipa masculina do Sport Lisboa e Benfica

Especificamente, no que toca à categoria de "Igualdade de Género", o Benfica no masculino optou por uma variedade maior de publicações e ações, como uma tarde de autógrafos com as atletas femininas, e um *post* comemorativo da data, em parceria com a equipa feminina.

Relativamente à temática "Ética no Desporto", é possível identificar alguns casos de ações que podem ser incluídos nesta categoria, desde logo a homenagem aos jogadores do Torino, falecidos num desastre de avião após um jogo amigável com o Benfica, no Jamor. Após 75 anos da desgraça, o Benfica continua a associar-se ao Torino FC para homenagear a equipa.

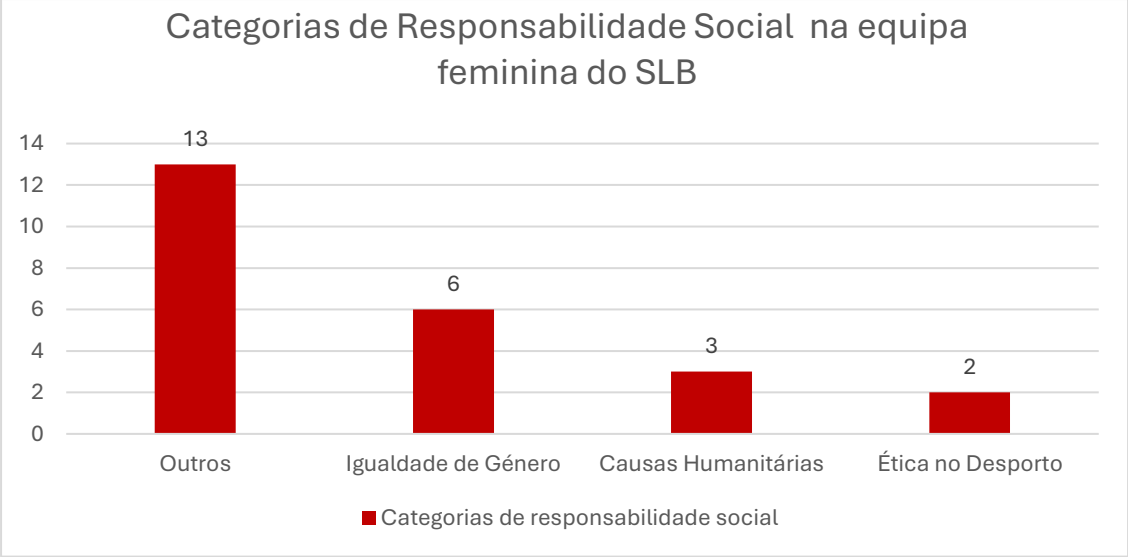
"Programas de inclusão" é uma categoria muito presente, isto porque estes programas são, na grande maioria das vezes, promovidos pela Fundação Benfica. Um exemplo disto são os vários encontros que a Fundação Benfica organiza com pessoas (em especial, crianças) desfavorecidas, para conhecerem e interagirem com o plantel. Trata-se de uma ação que visa divulgar apoios a pessoas em situações delicadas, ao nível da saúde, educação e estrutura financeira.

Tal como nos programas de inclusão, a Fundação também mostra a sua participação quando falamos de "Causas Humanitárias". As causas humanitárias distinguem-se dos

programas de inclusão na medida em que são ações focadas na necessidade de socorrer ou aliviar o sofrimento humano, por norma em situações de crise, desastre ou situações de vulnerabilidade, ao passo que os programas de inclusão procuram ajudar na integração de grupos marginalizados ou vulneráveis.

Avançando agora para o futebol feminino, no Benfica temos um registo de 24 publicações referentes a responsabilidade, em 1239 publicações feitas na época de 2023/2024. Essas 24 publicações apresentam uma diversidade de categorias de responsabilidade social, com 3 *posts* sobre "Causas Humanitárias" (0,2%), 2 *posts* sobre "Ética no Desporto" (0,4%), outros 6 sobre "Igualdade de Género" (0,4%) e, por fim, 13 publicações relacionadas com a categoria "Outros" (1%).

Gráfico 4 – Categorias de Responsabilidade Social na equipa feminina do SLB



Fonte: Instagram da equipa feminina do Sport Lisboa e Benfica

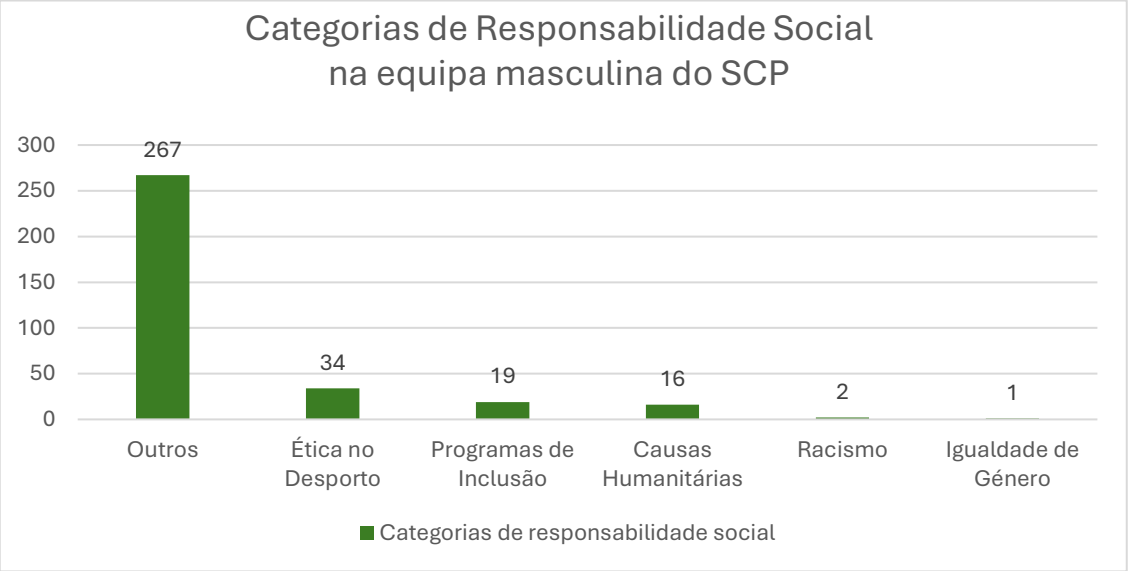
A igualdade de género é uma das temáticas mais abordadas neste escalão, com o clube a apostar sobretudo em *posts* temáticos para o Dia da Mulher. O clube optou por uma tarde de autógrafos com as atletas femininas, e um *post* comemorativo da data, em parceria com a equipa masculina. No perfil feminino, o Benfica optou, ainda, por publicar um *reels* em parceria com o maior patrocinador do futebol feminino, a Espaço Casa, para oferecer *kits* às atletas.

À semelhança do Benfica masculino, a equipa feminina também apostou em conteúdos ligados às causas humanitárias, embora num número menor e menos significativo. A comunicação destas iniciativas é feita em conjunto com a Fundação Benfica, divulgando e promovendo a mesma, junto dos adeptos. O Benfica apela várias vezes à contribuição que os adeptos podem dar à Fundação e às comunidades que esta apoia, através da consignação de 0,5% do IRS, uma via que permite direcionar uma quantidade simbólica para ajudar as instituições apoiadas pela Fundação Benfica.

Relativamente às ações de *fairplay* e ética desportiva, estas não são tão significativas no futebol feminino, mas existem e estão, normalmente, associadas a pequenas homenagens dentro e fora de campo.

Passando à análise do futebol masculino do Sporting Clube de Portugal, este apresenta uma complexidade muito maior quando comparado com o Benfica. Das 2863 publicações feitas na época desportiva de 2023/2024, um total de 339 dessas publicações são referentes a conteúdos de responsabilidade social. À semelhança do rival, o Sporting abordou 6 categorias diferentes de responsabilidade social, com a maioria dos conteúdos a encaixar na categoria "Outros".

Gráfico 5 – Categorias de Responsabilidade Social na equipa masculina do SCP



Fonte: Instagram da equipa masculina do Sporting Clube de Portugal

Uma das categorias com mais presença é a "Ética no Desporto", com 34 publicações dentro deste tema (1,1% do total de publicações). A maioria destas publicações são homenagens do clube e dos seus adeptos, a atletas falecidos, a entidades marcantes da história do clube ou até a personalidades de outros clubes. O Sporting foi o clube que mais assinalou este tema na sua comunicação, tendo como exemplo a premiação do mister Rúben Amorim com o Prémio Bento Pessoa, uma distinção que valoriza a forma de estar e a postura do treinador no comando da equipa.

Relativamente ao caso da categoria de "Programas de Inclusão", que conta com 19 publicações (0,6%), embora a Fundação Sporting não seja tão publicitada, esta também está presente na divulgação destas iniciativas. Um exemplo disso é a iniciativa realizada a propósito do Dia da Criança, em parceria com duas instituições de Solidariedade Social, onde as crianças foram desafiadas a desenharem uma coleção de *t-shirts* cuja venda reverteu na totalidade para apoiar as instituições em questão.

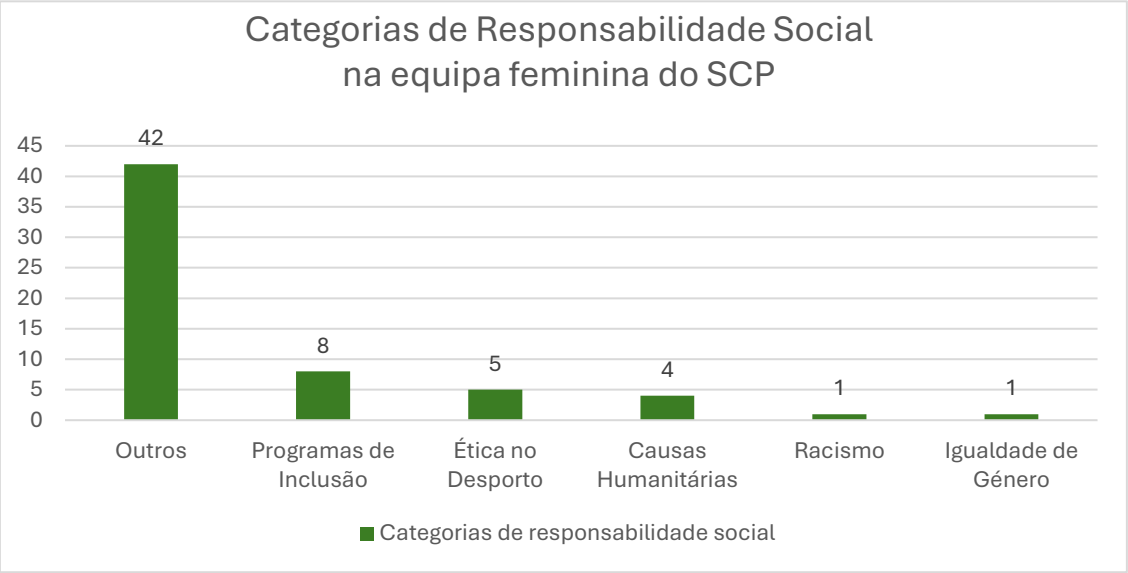
Nesta lógica, a terceira categoria com mais publicações é a das "Causas Humanitárias", com uma publicação (0,5%). O Sporting tem como exemplo de causa humanitária a divulgação de diversas iniciativas relacionadas com o Outubro Rosa, em parceria com a Liga Portuguesa contra o Cancro, numa tentativa de trazer visibilidade para a luta contra o cancro da mama, que afeta milhares de vidas ao redor do mundo.

Contudo, uma das categorias menos destacadas pela equipa masculina do Sporting é, precisamente, a que diz respeito à "Igualdade de Género", com apenas uma publicação feita a este respeito, e a propósito do Dia da Mulher.

Não obstante, é importante notar que apenas o Sporting fez menção à categoria do "Combate ao Racismo". Estas ações foram divulgadas na página do Sporting, ambas em formato *post* carrossel e dizem respeito à visita à Academia do Johnson, que promove o desenvolvimento e a integração social de crianças e jovens dos bairros da zona da Cova da Moura, bem como a entrega de cabazes na junta de freguesia do Lumiar, a propósito da semana para a Eliminação da Discriminação Racial. Apenas esta última teve parceria com a equipa feminina e menção à Fundação Sporting.

A propósito da equipa feminina do Sporting, a dinâmica é ligeiramente diferente, uma vez que constatamos que a sua página de Instagram tem muito menos visibilidade e frequência de publicação, quando comparada com a página do futebol masculino. Apesar de tudo, o Sporting em futebol feminino conseguiu igualar o futebol masculino no número de categorias de responsabilidade social abordadas no Instagram, contando, assim, com seis categorias distintas.

Gráfico 6 – Categorias de Responsabilidade Social na equipa feminina do SCP



Fonte: Instagram da equipa feminina do Sporting Clube de Portugal

A categoria mais destacada é a "Outros", com o Sporting a fazer divulgação de outras modalidades e escalões de formação em, pelo menos, 42 publicações (6,2%), seguida da categoria "Programas de Inclusão", que é uma categoria que surge várias vezes associada a parcerias entre a equipa feminina e masculina junto da Fundação Sporting.

A categoria de "Ética no Desporto" é a terceira mais visível no Instagram da equipa feminina, com cinco publicações (0,7%) marcadas por ações de *fairplay* desportivo entre o clube e os adeptos, homenagens e atos de companheirismo com colegas rivais. Não muito atrás, com quatro publicações (2%) sobre o tema, está a categoria "Causas Humanitárias", com destaque para a divulgação do Outubro Rosa, em parceria com a Liga Portuguesa contra o Cancro. Esta ação foi amplamente difundida pelas contas de

Instagram do Sporting feminino e masculino, com os jogadores a entrarem em campo com camisolas temáticas para assinalar a causa

Por último, ambas com uma publicação cada, estão as categorias "Igualdade de Género", com apenas um *post* a assinalar o Dia da Mulher, e "Racismo", com uma publicação em conjunto com o futebol masculino.

De um modo geral, é pertinente observar que o Benfica e o Sporting, em ambos os géneros, demonstram uma grande aposta na divulgação de outras modalidades e até escalões de formação, através da categoria "Outros". Estas ações podem ser consideradas parte de uma estratégia de responsabilidade social, na medida em que é uma ação que vai muito além do desempenho desportivo do clube em questão. Trata-se de usar as redes sociais para a promoção do desporto em geral, ao mesmo tempo que contribui para dar a conhecer (e valorizar) os feitos de outras modalidades que possam ter menos atenção mediática ou até serem menos conhecidas pelo público (Moreira, 2016).

Ao incentivar a participação de crianças e jovens, através da divulgação de outros escalões de formação, os clubes estão a promover a prática desportiva e também a inclusão social, uma vez que muitos dos atletas em questão beneficiam de apoios das entidades desportivas (como a Academia Sporting ou a Geração Benfica) para poderem conciliar a prática desportiva com os estudos e a sua vida pessoal. Paralelamente, a formação desportiva permite desenvolver competências importantes como o conceito de *fair play* e ética no desporto (Campestrini, 2009).

Assim, é possível perceber que todas as páginas em análise - de equipas masculinas a equipas femininas - têm esta categoria em destaque, sendo que, na grande maioria dos casos, esta ocupa mais de metade das publicações de cariz social, como é o caso das páginas do SLB feminino e SCP masculino e feminino. Porém, apesar de os clubes em análise dedicarem parte da sua comunicação no Instagram a estas temáticas sociais, há uma categoria da responsabilidade social que não foi abordada.

Ao longo da época 2023/2024, nenhum clube mencionou ações de cariz sustentável. Esta é a única categoria sem representação na recolha de dados, o que levanta algumas

questões, sendo o Sporting e o Benfica dois clubes com grande representatividade ao nível de ações ambientais e sustentáveis, como tivemos oportunidade de verificar na revisão da literatura. Esta categoria foi inserida na grelha de análise, pelo facto de ser um tema frequentemente discutido socialmente e que está em concordância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 (United Nations, s.d.). A sua ausência representa uma impossibilidade de análise do panorama comunicacional dos clubes em termos de sustentabilidade.

A ausência na representação desta categoria de responsabilidade social não nos permite fazer uma análise de outras categorias relacionadas com sustentabilidade e meio ambiente, inseridas a propósito dos objetivos sustentáveis, sendo estas: Água Potável e Saneamento (6); Energias Renováveis e Acessíveis (7); Cidades e Comunidades Sustentáveis (11); Produção e Consumo Sustentáveis (12); Ação Climática (13); Proteger a Vida Marítima (14) e Proteger a Vida Terrestre (15). Uma vez que as organizações desportivas se afirmam cada vez mais como parceiras na ação sustentável, seria interessante poder avaliar este parâmetro no âmbito da análise que fizemos a dois dos clubes com mais visibilidade em Portugal (Simões, 2018).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são fundamentais para compreender o compromisso que estas duas organizações desportivas têm para com a sociedade e o meio ambiente. Ao longo da análise dos conteúdos de responsabilidade social, foi possível identificar publicações com referência a mais do que um objetivo sustentável, tanto no futebol feminino como no futebol masculino.

No caso do Benfica, a conta de Instagram da equipa masculina apresenta pelo menos 22 publicações com referência a Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. O tema com mais destaque é referente ao “Objetivo 3: Saúde e Qualidade”, com onze publicações a abordar este tema. Segue-se o “Objetivo 5: Igualdade de Género”, com sete publicações e o “Objetivo 9: Indústria, Inovação e Infraestruturas”, com quatro publicações.

Inclusive, algumas publicações apresentam aquilo que classificámos, no âmbito da nossa análise, como Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Secundários, referentes a outras temáticas secundárias que podemos encontrar associadas aquela publicação em particular. No caso da equipa masculina, três destas publicações apresentam ainda

temas ligados ao “Objetivo 11: Cidades e Comunidades Sustentáveis”, e duas publicações apresentam temas relacionados com “Redução de Desigualdades” (Objetivo 10) e “Parcerias para Implementação de Objetivos” (Objetivo 17).

Já no caso do Benfica feminino, o número de publicações com Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pode ser menor (12 publicações), mas é muito mais diversificado, com o “Objetivo 5: Igualdade de Género”, presente em metade das publicações de responsabilidade social. Destaque ainda para o “Objetivo 10: Reduzir as Desigualdades”, com três publicações a respeito do tema, o “Objetivo 3: Saúde e Qualidade”, com duas publicações, e o “Objetivo 4: Saúde e Educação”, com apenas uma publicação.

Relativamente aos objetivos secundários, apesar da diversidade ser menor, o número de conteúdos é maior, com seis publicações a responder ao “Objetivo 10: Redução de Desigualdades” e apenas uma a dar espaço ao “Objetivo 3: Saúde e Qualidade”.

No que concerne ao Sporting, a equipa masculina apresenta uma variedade muito complexa neste sentido, com 37 publicações com referência aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, com o “Objetivo 3: Saúde e Qualidade” a liderar, com 24 publicações ligadas ao tema. Com sete publicações, temos o “Objetivo 10: Redução de Desigualdades”, seguido do “Objetivo 2: Erradicar a Fome” e do “Objetivo 11: Cidades e Comunidades Sustentáveis”, com duas publicações cada, e, finalmente, o “Objetivo 5: Igualdade de Género” e o “Objetivo 17: Parcerias para Implementação de Objetivos”, com uma publicação cada um.

Destas 37 publicações, algumas possuem objetivos secundários ligados ao “Objetivo 10: Redução de Desigualdades” (três publicações), ao “Objetivo 1: Erradicar Pobreza” (duas publicações), ao “Objetivo 3: Saúde e Qualidade” (uma publicação) e ao “Objetivo 5: Igualdade de Género” (uma publicação).

Por fim, a equipa feminina do Sporting não fica de parte, com seis publicações relacionadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, sendo as maiores categorias relacionadas com o “Objetivo 3: Saúde e Qualidade” (sete publicações), e com o “Objetivo 10: Reduzir as Desigualdades” (quatro publicações). Com apenas uma

publicação cada, temos ainda menção ao “Objetivo 2: Erradicar a Fome”, “Objetivo 4: Educação de Qualidade”, “Objetivo 5: Igualdade de Género” e “Objetivo 11: Cidades e Comunidades Sustentáveis”.

À semelhança do futebol masculino, também a equipa feminina do Sporting conta com publicações que respondem a objetivos secundários, como o “Objetivo 10: Redução das Desigualdades” (duas publicações) e o “Objetivo 5: Igualdade de Género” (uma publicação).

5.1.2. Padrões temporais na comunicação dos conteúdos de responsabilidade social do Sport Lisboa e Benfica e do Sporting Clube de Portugal.

É certo que ao longo do ano tanto o Sport Lisboa e Benfica como o Sporting Clube de Portugal apostaram numa grande variedade de temas, embora de forma menos frequente que o esperado. Constata-se que alguns períodos do ano são particularmente mais estratégicos para a comunicação de certas atividades, uma vez que existem datas que despertam maior sensibilidade em torno de causas sociais. Na verdade, alguns estudos demonstram que certas efemérides podem ampliar a atenção do público e, consequentemente, potencializar o impacto das mensagens (Vernon et al. 2021).

Posto isto, foi feita uma análise de três meses em particular, de modo a analisar a frequência de publicação e as temáticas publicadas neste período. Selecionou-se o mês de outubro de 2023, a propósito da campanha Outubro Rosa - voltada para consciencializar o público sobre o cancro da mama - uma vez que os estudos demonstram que escolher datas referentes à consciencialização de um determinado tema relacionado à saúde, torna as pessoas mais envolvidas e mais propícias a receber informação sobre o tema (Vernon et al. 2021).

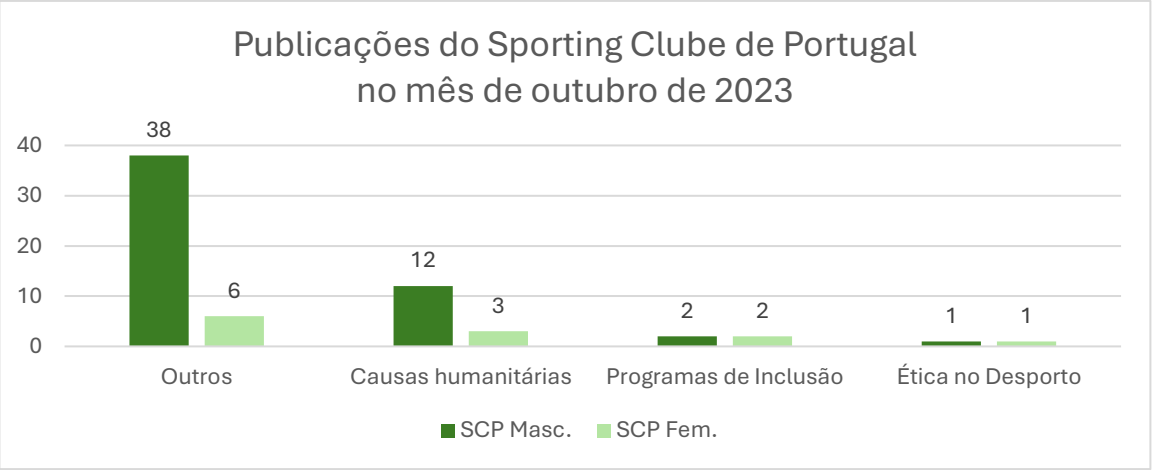
Não obstante, também foi analisada a atividade do mês de dezembro de 2023, devido à época Natalícia, uma vez que o Natal é uma época que tem tendência a aproximar as pessoas das ações sociais e, consequentemente, existe um espírito de solidariedade maior. Isto deve-se precisamente pela sensibilidade que a época representa para algumas pessoas, tornando-as muito mais propícias a unirem-se a causas sociais (Oliveira & Carvalho, 2025).

Uma vez que esta investigação foca nas eventuais diferenças que possam existir entre futebol feminino e masculino, e na forma como a responsabilidade social é retratada em ambos os casos, considerou-se pertinente uma análise ao mês de março de 2024, a propósito do Dia Internacional da Mulher. Trata-se de uma data que gera muita atividade ao nível de campanhas de marketing, a propósito do movimento feminista e da importância que algumas empresas atribuem a este. Contudo, não deixa de ser uma data vista, por muitas marcas, como uma oportunidade para capitalizar o ativismo feminino (Carvalho, 2024).

Assim sendo, no mês de outubro, o Sporting Clube de Portugal foi o mais ativo, com um total de 53 publicações no futebol masculino e 12 publicações no futebol feminino. Apesar das assimetrias, tanto as modalidades feminina como masculina publicaram vários conteúdos com temáticas diferentes ao longo do mês.

Uma das categorias mais destacada no mês de outubro está ligada às causas humanitárias, precisamente à campanha de sensibilização do Sporting a propósito do cancro da mama. O Sporting optou por entrar em jogo com equipamentos rosa, em alusão à campanha do Outubro Rosa, para a prevenção do cancro. A campanha chegou à página feminina de maneira diferente, através de publicações sobre a venda de *merchandising* feito com o intuito dos lucros reverterem para a Liga Portuguesa Contra o Cancro.

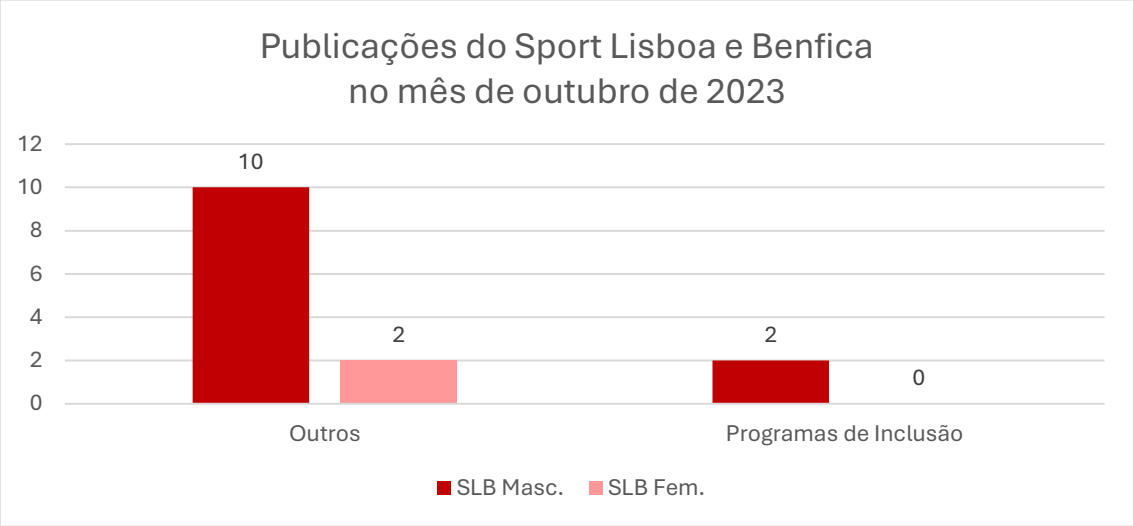
Gráfico 7 – Publicações do Sporting Clube de Portugal no mês de outubro de 2023



Fonte: Instagram da equipa masculina e da equipa feminina do Sporting Clube de Portugal

No caso do Benfica, o mês de outubro não foi dos mais ativos em termos de ações sociais, sobretudo para o futebol feminino. O clube fez algumas publicações sobre as modalidades femininas, sobretudo a propósito da vitória do Hóquei feminino na Elite Cup, e do Pólo Aquático feminino, que venceu a Supertaça. Foram feitas, ainda, duas publicações sobre programas de inclusão, ambas referentes a uma iniciativa da Fundação Benfica.

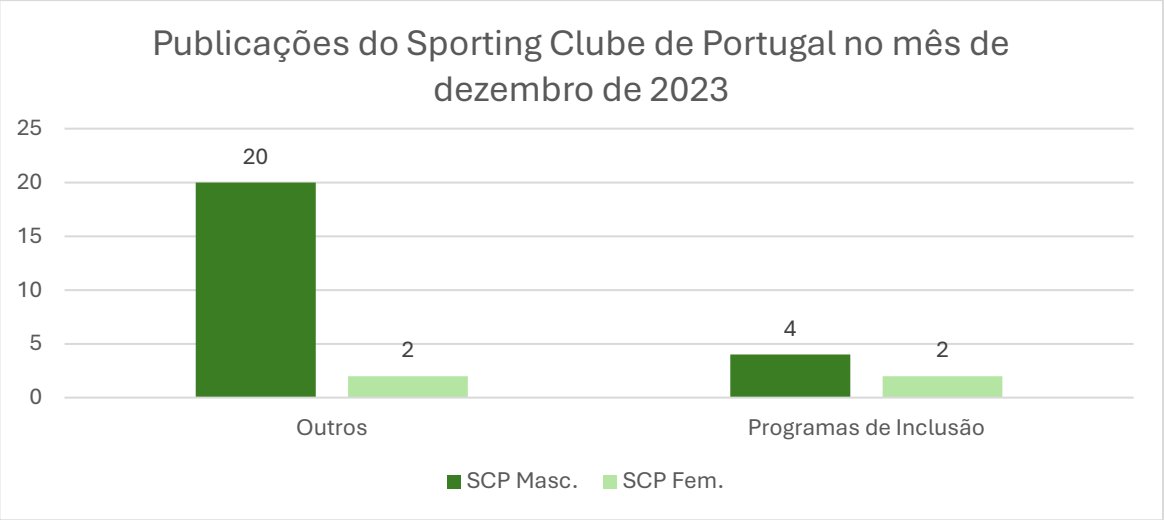
Gráfico 8 – Publicações do Sport Lisboa e Benfica no mês de outubro de 2023



Fonte: Instagram da equipa masculina e da equipa feminina do Sport Lisboa e Benfica

Todavia, o mês de dezembro foi ligeiramente diferente para ambos os clubes, com o Sporting a reduzir bastante o seu número de publicações referentes a responsabilidade social, tanto na página da equipa masculina como na página da equipa feminina. Foram feitas algumas menções a programas de inclusão, que incluem a visita da equipa de futebol feminina ao Centro Educativo Navarro Paiva, a visita conjunta da equipa masculina e feminina à Casa de Acolhimento de Santa Teresinha, e ainda uma parceria entre o Sporting e a Santa Casa da Misericórdia, que levou pessoas idosas a entrar em campo com a equipa masculina.

Gráfico 9 – Publicações do Sporting Clube de Portugal no mês de dezembro de 2023



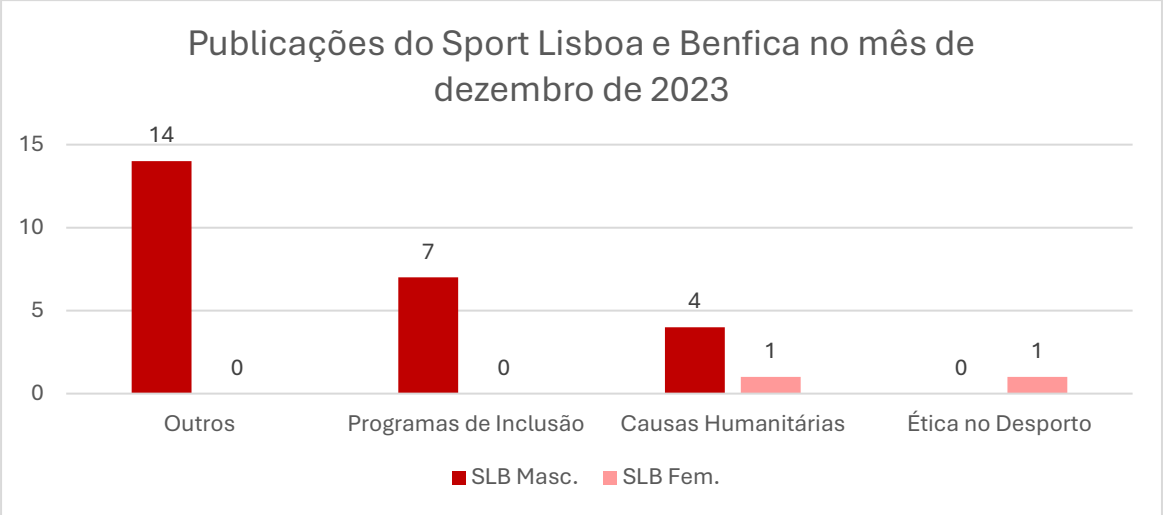
Fonte: Instagram da equipa masculina e da equipa feminina do Sporting Clube de Portugal

O Benfica, por outro lado, manteve a dinâmica de *posts* referentes às modalidades e a outros escalões, incentivando o apoio das mesmas. Por outro lado, aumentou as suas ações referentes a causas humanitárias, com iniciativas organizadas pela Fundação Benfica, que juntaram as várias modalidades (masculinas e femininas) num desafio solidário que pretendia levar a magia de Natal às crianças.

Estas iniciativas foram acompanhadas de programas inclusivos que tiveram como objetivo chamar a atenção para o número de idosos que passam um Natal diferente, sozinhos e em dificuldade, além de iniciativas semelhantes às de outubro, onde a Fundação Benfica promoveu o encontro de jovens em situação debilitada junto de jogadores do plantel principal da equipa masculina.

O futebol feminino destacou-se ainda com uma iniciativa de carácter ético, que consistiu na oportunidade de deixar alguns adeptos entrar em campo e conviver com a equipa feminina, num dérbi com o Sporting.

Gráfico 10 – Publicações do Sport Lisboa e Benfica no mês de dezembro de 2023

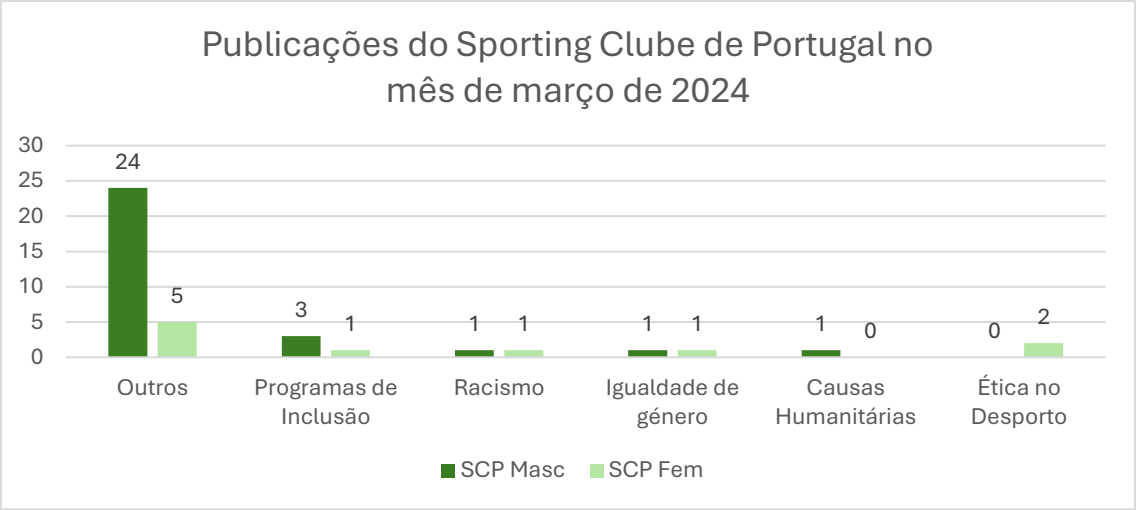


Fonte: Instagram da equipa masculina e da equipa feminina do Sport Lisboa e Benfica

Relativamente ao mês de março, o Sporting manteve a sua agenda preenchida, com um total de 30 publicações sobre conteúdo de responsabilidade social na página masculina e 10 publicações na página feminina, com a equipa feminina a aumentar a sua frequência de publicação, em comparação com os meses anteriores. Esperava-se que os temas mais abordados fossem a igualdade de género, a propósito do Dia da Mulher, porém, a data apenas foi assinalada com um vídeo das atletas femininas a responder a algumas questões, em ambas as páginas de Instagram.

Apesar de tudo, foi neste mês que o clube marcou as ações associadas ao combate ao racismo, numa parceria entre o plantel feminino e masculino. Ambas as equipas prepararam e entregaram cabazes alimentares na Junta de Freguesia do Lumiar, a propósito da semana para a Eliminação da Discriminação Racial.

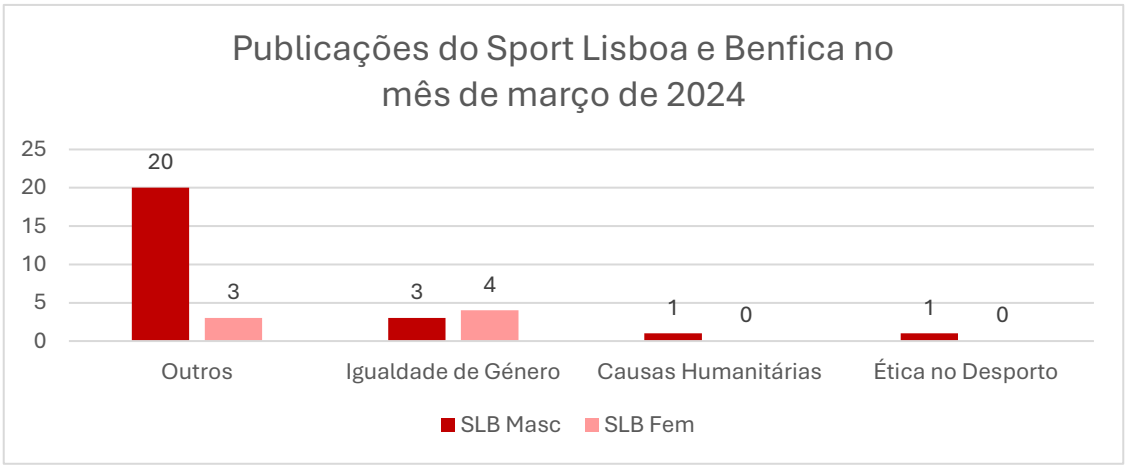
Gráfico 11 – Publicações do Sporting Clube de Portugal no mês de março de 2024



Fonte: Instagram da equipa masculina e da equipa feminina do Sporting Clube de Portugal

Por outro lado, o Benfica apresenta um mês de março bastante simples ao nível de publicações de ação social, contando com um total de 25 publicações no futebol masculino e outras 8 publicações no futebol feminino. O destaque maior vai para as publicações referentes à igualdade de género, com uma variedade de conteúdos destinados a assinalar o Dia Internacional da Mulher. Esta data ficou marcada por vários *posts* em parceria com ambas as equipas, em especial uma publicação dedicada ao evento que foi organizado pelo clube a propósito do Dia da Mulher, que consistia numa sessão de autógrafos com as atletas.

Gráfico 12 – Publicações do Sport Lisboa e Benfica no mês de março de 2024



Fonte: Instagram da equipa masculina e da equipa feminina do Sport Lisboa e Benfica

Em resumo, constatamos que, de facto, certas datas podem ser mais chamativas quando o assunto implica comunicar uma ação social. De certo modo, observamos que os clubes têm tendência a abordar mais determinados temas em ocasiões específicas do ano, como se isso pudesse trazer mais credibilidade ou mais relevância sobre o tema, ou até mesmo uma maior ligação com o público (Vernon et al. 2021).

De um modo geral, os clubes apresentam uma variedade de temáticas sociais, mas não desenvolvem estas como seria esperado. Muitos temas ficam por retratar, enquanto outros, apesar de terem representação, não são desenvolvidos com mais frequência pelos clubes. A eventual existência de um planeamento temporal pode ser a resposta para que certas temáticas tenham mais espaço que outras, porém, a sua eficácia e alcance revela-se ainda muito aquém do esperado, sobretudo no que diz respeito às modalidades femininas.

5.2. Interpretação dos dados recolhidos através do questionário

Para saber se uma comunicação é, de facto, eficaz, é importante compreender de que modo a mensagem está a chegar ao público. Apesar de ambos os clubes enquadrarem a responsabilidade social na sua estratégia de comunicação, é possível que o seu público não perceba estas ações como sendo socialmente responsáveis, pelo que urge compreender qual a perceção do público relativamente ao posicionamento do Sport Lisboa e Benfica e do Sporting Clube de Portugal neste contexto.

Para avaliar essa perceção foi concebido um questionário (Apêndice 2) que visa recolher dados importantes sobre a visibilidade das iniciativas promovidas pelos clubes em análise, bem como identificar a forma como são percecionadas pelo público. De um modo geral, o questionário contou com 20 perguntas e foi aplicado a uma amostra de 115 pessoas, distribuídas por diferentes faixas etárias e géneros. Uma vez que 13 dos inquiridos afirmaram não acompanhar futebol, a amostra reduz-se para 102 ilegíveis para responder ao questionário.

A maioria dos inquiridos são mulheres com idades que variam entre 18 e 24 anos (64,4%), havendo também uma percentagem significativa de participantes na faixa dos

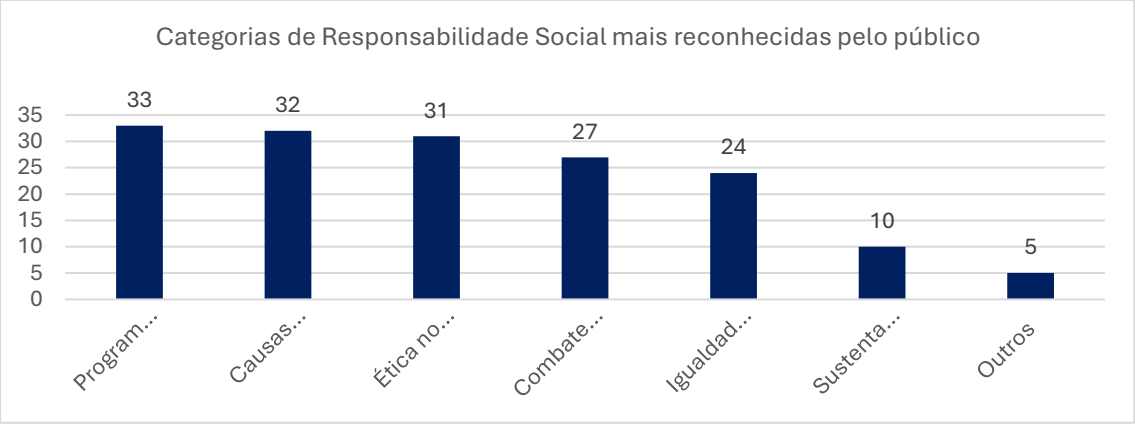
31 aos 50 (20,8%). Em termos gerais, os inquiridos afirmam acompanhar o futebol com alguma regularidade, em particular o futebol masculino (67,6%).

A grande maioria dos participantes (54%) acompanha pelo menos um dos clubes citados em análise - SLB e SCP. Não obstante, existe uma percentagem significativa de indivíduos que afirmam não seguir nenhum dos dois clubes (46,1%).

Contudo, apesar de a grande maioria dos indivíduos não ser adepto do Benfica ou do Sporting, e uma grande percentagem não os acompanhar nas redes sociais, os dados demonstram que mais de metade dos inquiridos já ouviram falar de iniciativas de responsabilidade social organizadas por estes dois clubes. Nesta análise também é possível constatar que 51% dos inquiridos concordam que os clubes utilizam as redes sociais de forma adequada.

Os dados demonstram que grande parte dessas iniciativas foram dadas a conhecer via redes sociais (73,4%) e através dos media tradicionais (54,7%), que podem incluir rádio, televisão e jornais. As redes sociais revelam-se, deste modo, uma das principais ferramentas usadas pelas organizações desportivas para ganhar notoriedade. Não obstante, o gráfico seguinte demonstra com quais conteúdos de responsabilidade social os inquiridos tiveram mais contacto, destacando-se 3 temas em particular, com valores muito próximos uns dos outros: programas de inclusão, causas humanitárias e ética no desporto.

Gráfico 13 – Categorias de Responsabilidade Social mais reconhecidas pelo público



Fonte: Questionário *Google Forms*

Quando questionados sobre o papel dos atletas como protagonistas na comunicação da responsabilidade social, 53,9% dos inquiridos demonstrou ser a favor desta posição, havendo apenas uma percentagem menor de participantes que não têm uma opinião em concreto sobre o assunto. Por outro lado, quando questionados sobre se essa ação ajuda a aumentar a visibilidade do futebol feminino, essa percentagem desce significativamente, para 43,1%.

Relativamente à distinção entre o futebol masculino e feminino, os resultados apontam para um total de 46,1% de pessoas que acreditam que ambos os clubes - SLB e SCP - têm tendência a comunicar mais na vertente masculina. É de realçar que, apesar destes dados, 33,3% dos inquiridos não têm opinião sobre o assunto.

Quando questionados sobre eventuais diferenças entre o futebol masculino e feminino de ambos os clubes, o veredicto é quase unânime, com 76,5% de indivíduos a expressarem que essas diferenças existem sim, enquanto 20,6% não possuem opinião sobre esta matéria.

Por sua vez, no que concerne à pertinência do desenvolvimento de ações de responsabilidade social, não houve respostas negativas, embora 2,9% dos inquiridos tenham demonstrado incerteza relativamente ao tema. De um modo geral, a resposta é maioritariamente positiva, com uma percentagem total de 91,7%.

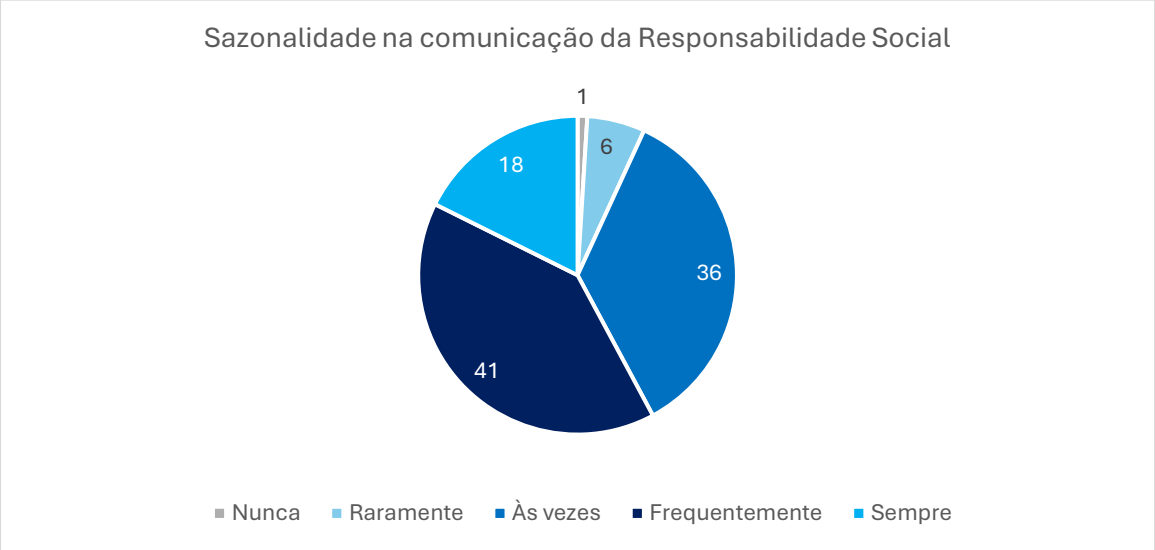
A propósito da pertinência das ações sociais, urge entender a relevância das ações desenvolvidas pelas Fundações. Mais uma vez, apesar de haver uma expressão significativa de inquiridos sem opinião concreta na matéria, a maioria é unânime na sua resposta, concordando que as iniciativas promovidas pelas Fundações têm, de facto, um impacto positivo na imagem dos clubes. Cerca de 58,8% concorda totalmente com esta perspetiva, enquanto 24,5% concorda parcialmente, o que resulta numa percentagem total de 83,3%, sem respostas negativas.

Curiosamente, apesar de também ser promovida nas redes sociais do clube, a Fundação Sporting apresenta menos visibilidade quando comparada com a Fundação Benfica que, segundo os resultados do questionário, é mais conhecida. Constatou-se que a Fundação

Benfica tem mais visibilidade entre os inquiridos, sendo que 76% destes têm conhecimento da mesma.

Relativamente à frequência com que os clubes promovem as suas ações de responsabilidade social, a perspetiva dos inquiridos é bastante variada. A maioria acredita que essa ação é frequente, dependendo da altura do ano. Cerca de 35% das pessoas acreditam que às vezes isso acontece, e apenas 17,6% defendem que essas ações são constantes. Constatamos, assim, que mais de metade afirma que essa prática é regular, existindo uma percentagem muito reduzida de participantes que acreditam que esta prática é rara (5,9%) ou até mesmo inexistente (1%).

Gráfico 14 – Sazonalidade na comunicação da Responsabilidade Social



Fonte: Questionário Google Forms

Em síntese, os dados obtidos através deste questionário, reforçam a importância de uma comunicação estratégica bem desenvolvida, de forma a permitir um maior alcance e visibilidade das práticas e ações de uma entidade. Ao relacionar estes dados com os dados recolhidos no perfil dos clubes em análise, conseguimos perceber que, pelo menos a nível de conteúdos de responsabilidade social, existe uma tendência, na medida em que algumas das categorias mais votadas pelo público estão incluídas nas categorias mais publicadas pelos clubes nas suas redes sociais. É o caso da "Ética no Desporto" e dos "Programas de Inclusão" e até as "Causas Humanitárias".

5.3. Reflexão dos temas abordados na entrevista

A comunicação desportiva tem vindo a evoluir e a sofrer mutações na sua génese, sobretudo no contexto futebolístico. Os desafios que as organizações enfrentam na atualidade, fazem com que uma comunicação bem estruturada e transparente seja necessária para o bom desenvolvimento das mesmas, e para acompanhar a crescente complexidade do futebol profissional. Já não é apenas uma questão de apresentar resultados e transferências de mercado, a comunicação desportiva tornou-se numa ferramenta preponderante para a construção da imagem dos clubes e outras organizações desportivas.

Contudo, a sua evolução não representa, necessariamente, o uso mais completo e correto da mesma. Em entrevista ao professor Thiago de Oliveira Santos, doutorado em Gestão do Desporto pela Universidade de Lisboa e mestre em Gestão do Desporto pela Universidade do Porto, este refere que a comunicação destas instituições não é homogénea na medida em que "aquilo que elas comunicam externamente é muito mais floreado do que aquilo que efetivamente é o processo de comunicação interna", ou seja, a comunicação interna tornou-se "muito mais complexa do que aquilo que é a comunicação externa", devido à complexidade das organizações e das suas políticas internas.

Paradoxalmente, o expectável seria que os clubes pensassem a comunicação interna de uma maneira mais consistente, uma vez que uma comunicação interna reforçada e bem estruturada resultaria numa comunicação externa muito mais eficiente. Porém, os clubes acabam por investir mais na comunicação externa, entendendo-a como uma mera ferramenta de marketing.

Esta comunicação externa deficitária acaba por ser particularmente evidente num contexto de crise. O entrevistado recorda o caso das invasões à Academia de Alcochete, em maio de 2018, um momento que ficou registado na história do Sporting e que demonstrou uma certa fragilidade na comunicação do clube, face à complexidade dos acontecimentos.

O professor observa que “a gestão da comunicação externa é mais eficiente do que a interna e, ao longo do tempo, isso tem ficado um pouco mais evidente”, sobretudo pela própria densidade das organizações, que se traduz numa priorização do seu posicionamento público em detrimento de uma coesão interna.

O futebol português, enquanto “desporto rei”, ocupa um papel central na agenda mediática, estando sempre exposto a uma cobertura noticiosa muito extensa, que nem sempre corresponde à verdade, o que obriga os clubes a “um trabalho de combate a *fake news*”, segundo o entrevistado, com o objetivo de reduzir o “ruído” causado pelos media.

“Ao longo do tempo, isso também tem um peso e cria um problema para os próprios clubes. Muitas das vezes eles não conseguem comunicar bem, porque eles estão sempre a responder a coisas que não são, necessariamente, verdade, mas que os media comunicam e transmitem ao público”, um processo que dificulta a gestão da informação e pode por em causa a sua credibilidade diante dos adeptos, defende Thiago Santos.

No que concerne à igualdade de género, a comunicação desportiva ainda apresenta fragilidades e um conjunto de desafios. Embora o futebol feminino tenha ganho popularidade, persiste uma disparidade significativa no seu mediatismo, quando comparado com o futebol masculino. Thiago Santos realça que no contexto “dos Jogos Olímpicos, porque talvez seja um período em que nós conseguimos ter uma maior concentração de modalidades desportivas a acontecer, e há um equilíbrio do ponto de vista competitivo em relação a homens e mulheres”, os dados apontam que “praticamente 70% da comunicação é feita só para os homens e 30% para as mulheres, e estamos a falar sobre um evento olímpico, que tem uma repercussão mediática muito grande”.

O seio desta desigualdade é multifatorial, de acordo com o Professor. Por um lado, “há uma descrença do desporto feminino”, algo que o Thiago Santos considera que é cultural, resultado de uma mentalidade comum que entende o desporto feminino como secundário e pouco interessante. Por outro lado, explica-se também devido a um investimento “díspar nas duas modalidades”, acompanhado por uma comunicação fraca

e incompleta, que sustenta a mentalidade patriarcal e contribui para a invisibilidade do futebol feminino.

“Falando no caso específico destes 2 clubes, se fores ao site do Benfica e procurares informação sobre o futebol feminino, tu vais encontrar muito mais notícias do que se fores ao site do Sporting, e se fores ao site do Sporting, o futebol feminino vai aparecer com plantel muito incompleto”, exemplifica o entrevistado, mostrando que a prioridade que é dada às modalidades femininas ainda é deficitária, mas que existem variações entre clubes e abordagens distintas.

Neste contexto, o investimento na comunicação do futebol feminino revela-se essencial, até por motivos de imagem, na medida em que “[...] se eu quero comunicar bem externamente, e quero que as pessoas entendam qual é o trabalho que eu faço no desporto feminino, nesse caso, eu preciso de ter uma boa gestão de comunicação externa”, acrescenta Thiago Santos. Porém, este destaca um detalhe interessante, que refuta o discurso de alguns públicos sobre o interesse do futebol feminino, lembrando que nas últimas épocas tivemos jogos femininos com mais audiência que muitos jogos masculinos da Primeira Liga.

A discrepância não existe só por razões culturais, a forma como os clubes comunicam também tem grande impacto, e por isso “é necessário conscientizar as pessoas de que a modalidade de futebol feminino tem um nível de atratividade e competitividade, que é extremamente rico para quem gosta de desporto”, e isso só pode ser feito se os clubes mudarem a sua estratégia de comunicação.

A responsabilidade social é um tema central na comunicação das organizações, na atualidade. É um conceito mobilizador, que vai muito além da organização de campanhas e criação de Fundações que, segundo o professor, não configuram verdadeira responsabilidade social se não forem trabalhadas ao nível da cultura organizacional: “a responsabilidade social precisa de estar presente na cultura da organização, para eu considerar que aquilo é responsabilidade social”.

De acordo com o entrevistado, existe “uma forma muito simples de nós vermos se essas organizações fazem ou não fazem bom trabalho em responsabilidade social, que é

chegar no dia de um evento e perguntar a qualquer pessoa da organização: “Olhe, você sabia que este evento tem este objetivo comunitário?”. Se a pessoa disser que não está a par disso, então é porque a organização não faz responsabilidade social, ela faz uma iniciativa”.

Não basta criar projetos bem sucedidos, nem divulgar campanhas nas redes sociais, é necessário enquadrar as ações na estrutura interna do clube, e fazê-la sentir que é parte integrante do impacto social do clube. “Teoricamente, um dos princípios da responsabilidade social é, justamente, que a cultura da organização esteja completamente a par sobre o papel que aquela organização tem naquela comunidade e de que forma ela impacta positivamente a sociedade”.

Um ponto crítico levantado por Thiago Santos diz respeito à forma como o futebol feminino é muitas vezes instrumentalizado como símbolo de inclusão, denunciando uma atitude que desvaloriza a modalidade e a sua legitimidade. “As mulheres precisam de espaço, elas precisam de estrutura, elas precisam de respeito, elas precisam de dignidade no seu ambiente de trabalho, precisam ser remuneradas por praticarem o desporto, por representarem um clube. E sim, os clubes comunicam isso como se fosse uma iniciativa e isso é ridículo, principalmente nos tempos que vivemos”.

Segundo o professor, “as organizações associam muito mais o desporto feminino à responsabilidade social do que o desporto masculino”, quase numa perspetiva de “nós temos responsabilidade social porque temos equipas femininas”.

Contudo, o autor reconhece que clubes como o Sport Lisboa e Benfica e o Sporting Clube de Portugal são exceções a esta lógica, na medida em que encaram o futebol feminino como um produto profissionalizante e com relevância e potencial de crescimento. Apesar disso, o professor relembra que a realidade da maioria dos clubes é o oposto, “99% dos clubes têm uma gestão extremamente engessada, política, pouco profissional, muito voltada para interesses da organização e, culturalmente pouco evoluídos, numa sociedade extremamente patriarcal, que olha para a mulher numa lógica marginalizada e que repercute isso do ponto de vista desportivo”.

Apesar de os grandes clubes terem “uma influência muito grande”, são os clubes mais pequenos aqueles que carecem de uma gestão mais crítica, que permita desmistificar a visão utilitária do futebol feminino. “Quem está a construir o dia a dia não são esses clubes, são os clubes pequenos, são os clubes que estão nas pequenas cidades, nas aldeias”, afirma.

A autenticidade e a transparência surgem como fatores essenciais para que a comunicação seja credível e, acima de tudo, verdadeiramente responsável. Sem estas condições, os clubes correm o risco de cair no que o autor destaca como “*greenwashing*”. Se uma organização for “realmente ambientalmente sustentável, mas a cultura da organização mostra que existe um contrassenso nesse sentido, efetivamente a organização não demonstra um nível de responsabilidade, que corresponda ao que é comunicado”, isso acaba por ser um problema. Thiago Santos sublinha que “a boa governação, a transparência, a prestação de contas e a equidade são aspetos muito importantes [...] para que essa comunicação não seja vista como uma peça publicitária”.

A falta de coerência entre o que é comunicado, bem como as contradições entre discursos de responsabilidade social, e até mesmo eventuais patrocínios contraditórios, podem colocar em causa a credibilidade do clube e criar fragilidades na confiança dos adeptos, realça Thiago Santos. “Na minha visão, essas organizações, precisam de uma mudança de cultura e de um entendimento sobre o que é responsabilidade social para que aí sim, possam dizer que fazem responsabilidade social”.

Em suma, a evolução da comunicação desportiva no futebol português tem-se traduzido em pequenos avanços, mas bastante significativos. Porém, ainda existem muitos desafios a colmatar e também muitas contradições por parte das organizações desportivas. A comunicação “é fundamental, sobretudo quando partirmos do princípio que existe a responsabilidade social”, porém, ainda é cheia de paradoxos no que concerne à promoção das modalidades femininas e masculinas. Existe uma certeza: o panorama desportivo precisa de mais investimento ao nível das estruturas femininas e, acima de tudo, uma mudança cultural profunda.

Não obstante, a responsabilidade social ainda é um conceito demasiado amplo para as estruturas desportivas. Embora estas reconheçam a sua necessidade, a sua comunicação ainda é fragilizada e exige melhorias pois "sem isso, não conseguimos ter um bom enquadramento dessa organização e, efetivamente, o que ela faz são iniciativas isoladas ou ações isoladas que não repercutem internamente e que repercutem de forma muito pontual externamente", saliente Thiago Santos. Importa apostar numa comunicação mais autêntica e transparente, menos sazonal, com uma frequência de conteúdo que vá além da época desportiva, defende o professor.

Só assim, seguindo estes pilares fundamentais, e apostando num movimento disruptivo que mude a forma como a responsabilidade social é vista, sobretudo no contexto feminino, é que estão reunidas condições para o crescimento sustentável destas instituições, aliado a uma comunicação mais ética e transformadora.

5.4. Discussão dos resultados à luz do enquadramento teórico

Neste ponto da investigação, é importante discutir os resultados obtidos à luz do enquadramento teórico apresentado, de forma a relacionar evidências empíricas e teóricas, e procurando identificar padrões, divergências e contributos para o campo da responsabilidade social no meio desportivo.

Esta investigação propôs-se explorar o conceito de responsabilidade social e as suas implicações na comunicação desportiva, com especial enfoque em dois dos principais clubes de futebol da Liga portuguesa, a fim de compreender que lugar ocupa a responsabilidade social no discurso comunicacional do futebol, e quais as principais diferenças entre a comunicação na rede social Instagram do futebol masculino e do futebol feminino.

A responsabilidade social tem ocupado um lugar cada vez mais significativo na agenda empresarial, com as empresas a apostarem cada vez mais num posicionamento socialmente responsável (Silva, 2022). As empresas e organizações compreendem que este posicionamento não só é benéfico como é cada vez mais necessário, a fim de contribuir para o desenvolvimento social e fortalecimento da imagem da empresa aos olhos do público.

Este reconhecimento é aplicado também ao meio desportivo, com as organizações desportivas a encarar a responsabilidade social como uma estratégia de crescimento e mudança social (Breitbarth & Harris, 2008). A escolha da nossa amostra reflete um exemplo de duas instituições que estão cada vez mais a apostar num posicionamento socialmente responsável, algo que se comprova pela aposta que ambos os clubes - Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal - fazem na sua comunicação.

Segundo o questionário realizado, o próprio público reconhece a importância da responsabilidade social para um clube de futebol, e admite que os clubes devem investir nesta, sobretudo através dos próprios jogadores, enquanto protagonistas da comunicação.

Percebemos que as ações de comunicação de ambos os clubes têm, de facto, um carácter simbólico, na medida em que os clubes procuram estar presentes além do negócio desportivo, através de iniciativas de responsabilidade social organizadas por si ou pelas suas respetivas Fundações, para promover um ambiente desportivo mais respeitoso e uma sociedade mais inclusiva (Magalhães, 2010). Tanto o Sport Lisboa e Benfica como o Sporting Clube de Portugal demonstram essa preocupação, mas surgem dúvidas relativamente à sua eficácia, e mais ainda, relativamente às diferenças entre futebol feminino e futebol masculino.

A existência de assimetrias entre modalidades femininas e masculinas é algo bastante evidente nas dinâmicas desportivas, desde muito cedo (Salgueira, 2023). Essas assimetrias estão também presentes nos dados recentemente analisados, na medida em que conseguimos perceber que, tanto no caso do Sport Lisboa e Benfica como do Sporting Clube de Portugal, o futebol feminino apresenta métricas muito diferentes, em comparação com o futebol masculino.

Na análise ao Instagram de cada clube, é evidente uma diferença grande entre a visibilidade das páginas do futebol masculino e do futebol feminino, com este último a apresentar muito menos seguidores e muito menos interações quando comparado com a modalidade masculina. A mediatização extrema do futebol masculino, em detrimento do futebol feminino é algo evidente nos media tradicionais (Fink, 2015), mas percebe-

se, através dos dados recolhidos, que esta tendência se estende também ao espaço digital.

Ao observar os casos de estudo, conseguimos retirar algumas conclusões que reforçam este panorama. O Sport Lisboa e Benfica apresenta uma diferença de 540 *posts*, entre as páginas do futebol masculino e futebol feminino, algo que não parece tão significativo, mas não deixa de representar uma discrepância na forma como a comunicação de ambas as páginas é gerida.

Contudo, quando olhamos para o caso do Sporting Clube de Portugal, constatamos que a diferença é ainda mais alarmante, na medida em que existe uma diferença de 2193 *posts* entre o futebol masculino e feminino, com este último a apresentar pouca frequência em termos de publicação.

A presença feminina no meio desportivo é algo que ainda é bastante discutido e onde o reconhecimento é escasso. O papel que o futebol feminino desempenha no mundo competitivo é fundamental para quebrar barreiras e desafiar modelos de género (Chalabaev et al., 2013), e com o desenvolvimento da responsabilidade social no meio desportivo, era esperado que os clubes em análise acompanhassem esse crescimento, algo que não ficou claro com o processo de análise dos dados.

Não obstante, o Instagram, enquanto rede social multifacetada, permite uma comunicação muito mais personalizada entre os clubes e os seus públicos (Fazenda, 2023), e olhando para o uso que cada clube faz desta rede, conseguimos perceber que existe uma tentativa de dinamização da plataforma, com ambos os clubes a apostar em formatos diferentes e conteúdos criativos. Existe uma aposta muito significativa nos conteúdos *reels*, embora a preferência sejam os conteúdos estáticos, e nota-se que, apesar das diferenças significativas em termos de publicação, tanto o futebol masculino como o futebol feminino estão em pé de igualdade neste critério.

O Sporting Clube de Portugal revela ser o clube que favorece mais os conteúdos em vídeo, apesar de existirem discrepâncias entre géneros. Porém, ao longo da época 2023/2024, o Benfica conseguiu manter uma proximidade entre modalidades com uma diferença de apenas 61 *reels* entre géneros.

Importa realçar um parâmetro importante desta investigação, nomeadamente aquele que foi a espinha dorsal da mesma, ou seja, o próprio conceito de responsabilidade social. A responsabilidade social tem de ser entendida como algo que vai além daquilo que é legalmente exigido, e por isso deve destacar-se na comunicação de qualquer organização (Carroll, 1979). A responsabilidade social é complexa e abrangente, e por isso espera-se que as organizações que implementam estes conceitos tenham consciência da importância de serem coerentes.

No caso do Sport Lisboa e Benfica e do Sporting Clube de Portugal, é possível detetar algumas falhas neste sentido. De forma geral, os temas abordados na comunicação destes dois clubes são muito limitados, na medida em que temas importantes, como a sustentabilidade, acabaram por não ter lugar, durante as publicações da época 2023/2024. Relativamente a esta temática, é esperado que clubes com esta dimensão profissional e mediática estejam preparados para abordar e discutir o "desporto verde", uma prática cada vez mais importante para as organizações desportivas (Simões, 2018).

É de notar que algumas categorias têm mais visibilidade do que outras, como é o caso das "Causas Humanitárias" e o "Programas de Inclusão", que estão presentes em praticamente todos os casos em análise e surgem com bastante mais frequência do que outros. No futebol, a presença de discurso de ódio não é algo constante, mas está presente e é uma preocupação. Não obstante, pelo seu carácter mediático, este desporto também acaba por estar muitas vezes ligado a ações relacionadas com direitos humanos de uma forma mais geral (Alfaia, 2013).

Analisando os dados obtidos, podemos observar ainda uma comunicação constante por parte destes clubes, principalmente quando falamos destas duas categorias de responsabilidade social. A maioria das campanhas de inclusão ou de causas humanitárias, são promovidas em conjunto com as Fundações dos respetivos clubes - a Fundação Benfica e a Fundação Sporting. Estes dados evidenciam, assim, uma evolução do desporto moderno e a sua transformação empresarial, posicionando este lado a lado com o seu reconhecimento a nível comunitário (Quintela, 2022).

É importante destacar ainda a importância que é dada à categoria "Outros", que representa a promoção de outras modalidades menos visíveis e escalões de formação dos clubes. Esta categoria, embora tenha surgido como meio complementar da análise, acabou por ser aquela com um peso mais significativo na análise. Quer isto dizer que existe uma valorização muito grande daquilo que é o clube em si, além do futebol, com o foco na promoção de outras modalidades menos mediatizadas, mostrando que os clubes têm vindo a contribuir para tornar o mundo desportivo mais inclusivo e mais abrangente (Magalhães, 2010).

Por último, mas não menos importante, importa perceber que diferenças são facilmente assinaláveis entre futebol masculino e futebol feminino, e em que ponto está a comunicação da responsabilidade social nestas duas vertentes. Apesar de não haver diferenças significativas ao nível de diversidade de conteúdos promovidos entre géneros, existe sim uma diferença considerável ao nível de volume de conteúdos.

O futebol masculino, como seria de prever, devido ao forte posicionamento deste no contexto mediático e desportivo (Salgueira, 2023), é aquele que apresenta uma maior quantidade de conteúdos relacionados com responsabilidade social. O futebol feminino, na grande maioria dos casos, apresenta as mesmas categorias de responsabilidade social, mas promove-as com muito menos frequência.

No caso do Benfica, a discrepância é muito significativa, com o futebol masculino a contabilizar 230 publicações de cariz social e o feminino apenas 24, relembrando que esta diferença não se verifica quando analisamos as publicações gerais, como já vimos anteriormente. Embora a equipa feminina do Sporting tenha mais publicações deste cariz (61 publicações) a comparação global torna-se difícil, já que o volume total de publicações é bastante reduzido em relação ao Benfica feminino e até mesmo à equipa masculina do Sporting. Estes dados levam-nos a considerar os estudos que indicam que a visibilidade do futebol feminino é meramente residual, comparativamente ao futebol masculino (São Pedro, 2022).

Estas diferenças estão bem acentuadas, pelo menos no que concerne ao contexto digital, com a responsabilidade social a ter um peso muito maior no género masculino (Fazenda, 2023). Existe, de facto, uma diferenciação de géneros, como seria esperado, porém, é de notar um facto curioso.

A figura masculina tende a ser apresentada ao público como uma figura de força e virilidade, ao passo que a figura feminina é sempre representada como sendo mais frágil e sensível (Young, 2005), o que faz-nos crer que seriam as mulheres as mais propícias a divulgar determinadas causas de apoio social, precisamente pela sensibilidade que lhes está associada. Tal como o professor Thiago Santos referiu em entrevista, "as organizações associam muito mais o desporto feminino à responsabilidade social do que o desporto masculino".

Contrariamente ao esperado, isto não se verifica, na medida em que as ações de responsabilidade social são muito mais promovidas nos perfis masculinos. Esperava-se que a própria categoria referente à "Igualdade de Género" fosse mais promovida no meio feminino, mas isto não se verificou em nenhuma equipa feminina analisada, embora a equipa feminina do Benfica apresente uma diferença mínima de publicações a este respeito, quando comparada com a equipa masculina do mesmo clube. Podemos dizer que, de facto, há uma distorção do desporto feminino, com os media a destacar as mulheres do desporto, mas não "no desporto" (Silva, 2005)

Tal como conseguimos concluir, na entrevista realizada, existe um investimento díspar entre as duas modalidades, com uma comunicação debilitada e incompleta no lado feminino, que acaba por contribuir para a invisibilidade do futebol feminino. É uma questão cultural, ainda muito evidenciada na comunicação dos clubes e que deve ser tratada de forma a permitir um crescimento saudável da modalidade.

Ainda a propósito desta questão, é de notar uma certa sazonalidade na divulgação das ações sociais. Embora a análise tenha focado apenas 3 meses em particular, conseguimos perceber que os clubes estão muito mais propícios a divulgar certas ações dependendo da altura do ano/data comemorativa, uma vez que certas datas podem

ampliar a atenção do público e aumentar o impacto da mensagem a ser transmitida (Vernon et al. 2021).

Conseguimos ver este fenómeno com muita clareza na comunicação do Sporting Clube de Portugal, que publicou uma parte considerável dos seus conteúdos de apoio humanitário no mês de sensibilização ao Cancro da Mama. O mesmo sucede com o Benfica, cujos conteúdos sobre Igualdade de Género foram muito mais promovidos em março, a propósito do Dia Internacional da Mulher.

Em conclusão, à luz do enquadramento teórico, os dados obtidos revelam *insights* muito próximos daquilo que é teorizado, com pequenas exceções, nomeadamente na forma como a responsabilidade social é abordada no futebol feminino. Os dados revelam informações fundamentais para compreender a evolução da comunicação desportiva numa rede social como o Instagram, ao mesmo tempo que demonstram assimetrias no desenvolvimento das modalidades masculinas e femininas. Urge, portanto, que seja adotada uma comunicação mais inclusiva, algo que é defendido, inclusive, pelo público.

Considerações Finais

A presente investigação teve como objetivo principal compreender o papel da responsabilidade social no discurso comunicacional dos clubes de futebol Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal, com especial foco na análise das diferenças entre o futebol masculino e o futebol feminino e no impacto que esta comunicação tem na perceção do público.

A análise dos dados permitiu-nos retirar conclusões substanciais e esclarecedoras sobre ambos os clubes, evidenciando-se um compromisso claro destes com a incorporação da responsabilidade social na sua agenda digital, pelo menos no caso da rede em análise - o Instagram. Deste modo, confirma-se a primeira hipótese de investigação (H.1), uma vez que ambos os clubes são organizações que apostam na promoção da responsabilidade social e que não lhe ficam indiferente.

Contudo, a investigação revela-nos que a comunicação da responsabilidade social não é homogénea, na medida em que esta é muito mais evidente nas equipas masculinas, uma vez que a frequência de publicação é maior e são estas as que têm tendência a ter maior visibilidade e a estarem ligadas a causas mais fortes e mediáticas. Contudo, esperava-se que determinadas causas sociais fossem mais associadas ao meio feminino, pelo facto de serem assuntos mais delicados ou mais ligados à própria mulher.

Assim, a segunda hipótese de investigação (H.2) é parcialmente corroborada, uma vez que se confirma que as modalidades masculinas têm maior visibilidade na divulgação das ações de responsabilidade social, mas não existe uma segregação temática entre géneros. Por exemplo, a página de Instagram do Sport Lisboa Benfica feminino apresenta uma presença muito mais significativa ao nível de conteúdos sobre igualdade de género, quando comparado com a do Sporting, mas, ainda assim, não supera o volume de publicações deste tema no futebol masculino.

Não vemos “temáticas femininas” nem “temáticas masculinas”, como seria de esperar, pela imagem que existe da mulher atleta em comparação ao homem atleta, mas fica evidente que apesar de não haver essa segregação, e da responsabilidade social estar

muito presente na agenda comunicacional de ambos os géneros, esta é articulada de maneira desigual.

Avaliando a perceção do público, em consonância com a terceira hipótese de investigação (H.3), conseguimos entender que os próprios adeptos reconhecem estas diferenças e permanecem críticos em relação às mesmas. Embora reconheçam e valorizem as ações socialmente responsáveis destes clubes, também acreditam que deve haver uma aposta maior nas modalidades femininas, enquanto veículo promotor destas iniciativas.

A análise destes dados permitiu-nos responder diretamente à questão de investigação principal (Q.I.1), na medida em que ficou claro que existe uma aposta destas organizações desportivas na responsabilidade social, embora existam desigualdades na forma como esta é tratada nas modalidades femininas e masculinas. Existem assimetrias que devem ser corrigidas, e que são percecionadas pelo público, contribuindo para a imagem que este tem do clube.

Conseguimos entender que certas temáticas da responsabilidade social são mais privilegiadas do que outras, na medida em que têm mais espaço na comunicação dos clubes, como é o caso dos programas de inclusão ou até mesmo as causas humanitárias e a ética no desporto. No geral, as ações mais ligadas a acontecimentos no meio desportivo, ou promovidas diretamente pelas Fundações dos clubes, são aquelas que têm mais destaque, havendo outras temáticas que ficam aquém, sobretudo no contexto feminino (Q.I.2).

O público, cada vez mais disposto a abrir espaço para o futebol feminino, reconhece que este não tem a mesma visibilidade que o futebol masculino, e valoriza ações genuínas e igualitárias por parte dos clubes. Além disso, os adeptos estão cientes de que certas ações sociais ocorrem muitas vezes de forma sazonal, concentradas em efemérides específicas do ano, o que pode levar a uma descrença na genuinidade das ações dos clubes (Q.I.3).

Do ponto de vista teórico, esta investigação abre espaço para se refletir sobre outras questões emergentes, desde logo uma exploração mais insistente do panorama

feminino, sobretudo noutras modalidades além do futebol. Também existe margem para se explorar mais a questão da responsabilidade social aplicada ao contexto do desporto, pois embora seja um tema em crescimento, existem lacunas na comunicação e na implementação de estratégias entre diferentes modalidades.

Em termos práticos, os resultados obtidos sugerem uma necessidade de rever as políticas de comunicação nos clubes em análise, de modo a tornar a comunicação mais estratégica, com uma maior capacidade de inclusão das modalidades femininas como agentes de mudança social. Existe a necessidade de desenvolver cada vez mais a responsabilidade social e de tornar estas iniciativas mais genuínas, evitando que estas ações sejam interpretadas como meras ferramentas de marketing.

Apesar das limitações, nomeadamente a impossibilidade de contactar diretamente com estes clubes para compreender melhor as suas estratégias de comunicação, esta investigação fornece dados significativos para pesquisas futuras, abrindo espaço para se refletir sobre outras questões emergentes, como uma exploração mais insistente do panorama feminino, sobretudo noutras modalidades além do futebol. Não obstante, existe margem para se explorar mais a questão da responsabilidade social aplicada ao contexto do desporto, sobretudo por se tratar de um tema em constante crescimento e cada vez mais relevante no contexto social.

Em síntese, este estudo oferece uma visão crítica e inovadora sobre o panorama do futebol português, em especial o futebol feminino. A articulação empírica junto com a reflexão e análise teórica, faz desta investigação uma base sólida para explorar os impactos da responsabilidade social e a forma como esta é inserida na comunicação das organizações desportivas.

Referências Bibliográficas

Alfaia, A. J. B. (2013). *Homofobia no futebol* (Dissertação de mestrado, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Psicologia Social e das Organizações).

Almeida, C. S. d. (2019). *O estatuto da FIFA e a igualdade de gênero no futebol: Histórias e contextos do futebol feminino no Brasil.* 4(1), pp. 72–87.

Alves, D. M. E. (2024). *O comportamento do consumidor em contexto digital.* Revista Académica de Tendências em Comunicação e Ciências Empresariais. ISCAP, Instituto Politécnico do Porto.

Alves, J. R. (2022). *A imagem da mulher no futebol nacional e a sua presença na imprensa desportiva* (Dissertação de mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro). Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Amorim Paz, A. D. (2023). *Comunicação da Confederação Brasileira de Futebol referente às iniciativas de fortalecimento do futebol feminino* (Dissertação de Mestrado em Comunicação Social – vertente Comunicação Estratégica, Universidade de Lisboa). Universidade de Lisboa.

Amorim Paz, A., & Sebastiao, S. P. (2024). *A retórica da igualdade de género e a comunicação desportiva online da Confederação Brasileira de Futebol*. Cuadernos.info, 59, pp. 160–182.

Andreasson, J., & Henning, A. (2021). *Challenging hegemony through narrative: Centering women's experiences and establishing a Sis-Science culture through a women-only doping forum*. Sociology of Sport Journal, 38(4), pp. 370–392.

Assembleia da República. (2023, 4 de agosto). Lei n.º 39/2023, Artigo 2. *Diário da República, 1.ª série, n.º 151*, p. 4.

Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). *CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18*(1), pp. 11–24.

Balardin, G. F., Voser, R. da C., Duarte, M. A., & Mazo, J. Z. (2018*). O futebol feminino no Brasil e nos Estados Unidos: Semelhanças e diferenças no esporte*. RBFF - Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 10*(36), Artigo 36.

Bergier, M. (2021). *O patrocínio no futebol feminino* (Trabalho de conclusão de curso, Graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Centro de Ciências Sociais, Departamento de Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

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

Bordo, S. (1990*). The body and the reproduction of femininity: A feminist appropriation of Foucault*. In A. M. Jaggar & S. R. Bordo (Eds.), Gender/body/knowledge: Feminist reconstructions of being and knowing (pp. 13–33). New Brunswick, NJ & London: Rutgers University Press.

Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). *The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model.* European Sport Management Quarterly, *8*(2), pp. 179–206.

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

Butler, J. (1999). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity.* Routledge.

Caldeira Ribeiro, G. Q. C. (2022). *The impact of the creation of SASs in the management of football clubs* (Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa). Instituto Universitário de Lisboa.

Caluete Neto, P. F., Queiroz, A. R. d., & Silva, C. E. (2019). *A responsabilidade social em clubes de futebol como estratégia de valorização da marca: O caso do Santa Cruz Futebol Clube.* Revista Brasileira de Administração Científica*, 10*(4), pp. 125–144.

Campestrini, G. R. H. (2009). *Responsabilidade social na formação de praticantes para o futebol: Análise do processo de formação em clubes brasileiros* (Dissertação de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa). Universidade Técnica de Lisboa.

Cardoso, G., Costa, A. F., Coelho, A. R., & Pereira, A. (2015). *A sociedade em rede em Portugal: Uma década de transição*. Almedina.

Carroll, A. B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance.* In Academy of Management Review (Vol. 4, No. 4, pp. 497–505). University of Georgia.

Carroll, A. B. (1999). *Corporate social responsibility.* Business & Society*, 38*(3), pp. 268–295.

Carroll, A. B. (2016). *Carroll's pyramid of CSR: Taking another look*. International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1*(1).

Carrillo, M. V. (2014). *Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais*. Comunicação e Sociedade*, 26*, pp. 71–80.

Carvalho, C. (2024). *O empoderamento feminino como estratégia de marketing das marcas*. Revista Académica de Tendências em Comunicação e Ciências Empresariais, 4, pp. 1–15.

Chalabaev, A., Sarrazin, P., Fontayne, P., Boiché, J., & Clément-Guillotin, C. (2013*). The influence of sex stereotypes and gender roles on participation and performance in sport and exercise: Review and future directions*. Psychology of Sport and Exercise*, 14*(2), pp. 136–144.

Chen, J. (2024). *The relationship between economy factor and football development*. Advances in Economics, Management and Political Sciences, 66(1), pp. 173–177.

Coelho, C. F. P. (2017). *A representação da mulher desportista nos media* (Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Cooky, C., Messner, M., & Musto, M. (2015). *"'It's dude time!': A quarter century of excluding women's sports in televised news and highlight shows." Communication & Sport, 3*(3), pp. 261–287.

Costa, B. R. da. (2022). *Pierre Bourdieu e os temas corpo e saúde no campo acadêmico-científico da Educação Física: Revisão integrativa (2016–2020)* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Educação Física e Dança, Programa de Pós-Graduação em Educação Física). Universidade Federal de Goiás.

Costa, G. J. C. da. (2022). *A comunicação digital desportiva em plena pandemia Covid-19: Os casos de FC Paços de Ferreira e Rio Ave FC* (Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Das, A. (2019). *The particular power of sports in upholding gendered power relations.* Research & Investigations in Sports Medicine, 6(5), pp. 1–7.

Domingues, I., & Remoaldo, P. (2012). *Responsabilidade social organizacional: Desenvolvimento e sustentabilidade.* Húmus.

Duarte, J. (2002). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: Teoria e prática.* São Paulo, Brasil: Atlas.

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010*). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication*. International Journal of Management Reviews, 12(1), pp. 8–19.

Fazenda, D. I. C. (2023). *Igualdade de género no futebol: A comunicação do Sporting CP e SL Benfica* (Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior). Universidade da Beira Interior.

Fazenda, T. B., Carvalho, P. G. de, & Costa, A. F. M. da. (2022). *O que pensam os treinadores e assessores de comunicação sobre a importância dos media e o seu impacto no futebol profissional?* Motricidade, 18(4), pp. 519–529.

Ferreira, J. P. (2019). *Comunicação e responsabilidade social corporativa em dois grandes clubes portugueses* (Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa). Instituto Politécnico de Lisboa.

Finger, T., Amann, J., Biel, J., Niemann, A., & Reinke, V. (2023). *Researching football, identity and cohesion in Europe*. Sports Law, Policy & Diplomacy Journal, 1(1), pp. 131–157.

Fink, J. S. (2015). *Female athletes, women's sport, and the sport media commercial complex: Have we really "come a long way, baby"? Sport Management Review, 18*(3), pp. 331–342.

Fundação Benfica. (2023). *Relatório de contas 2023/2024.* Fundação Benfica.

Fundação Benfica. (2024). *Relatório de contas 2023/2024.* Fundação Benfica.

Gomes, D. A. P. G. (2023). *O Engagement Online do Adepto Através das Redes Sociais dos Clubes de Futebol.* (Dissertação de mestrado, ISEG – Lisbon School of Economics & Management). ISEG – Lisbon School of Economics & Management.

Gonçalves, G. (2010). *Introdução à Teoria das Relações Públicas.* Porto: Porto Editora.

Gonçalves, G. M. P. (s.d.). *Relações públicas e responsabilidade pública: Da visão sistémica à visão altruísta*. In Actas do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II Ibérico – Volume II.

Godoy-Izquierdo, D., & Diaz, I. (2021). *Inhabiting the body(ies) in female soccer players: The protective role of positive body image*. Frontiers in Psychology, 12, pp. 1–12.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations.* Holt, Rinehart & Winston.

Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). *Corporate social reporting: A rebuttal of legitimacy theory*. Accounting and Business Research, 19(76), pp. 343–352.

Hargreaves, J. (1994). *Sporting females: Critical issues in the history and sociology of women's sports.* Routledge.

Kane, M. J. (2013). *The better sportswomen get, the more the media ignore them*. Communication & Sport, 1(3), pp. 231–247.

Kane, M. J., LaVoi, N. M., & Fink, J. S. (2013). *Exploring elite female athletes' interpretations of sport media images: A window into the construction of social identity and "selling sex" in women's sports*. Communication & Sport, 1(3), pp. 269–298.

Kian, E. M., Vincent, J., & Mondello, M. (2008*). Masculine hegemonic hoops: An analysis of media coverage of March Madness*. Sociology of Sport Journal, *25*(2), pp. 223–242.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit.* John Wiley & Sons.

Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause.* John Wiley & Sons, Inc.

Krane, V. (2001). *We can be athletic and feminine, but do we want to? Challenging hegemonic femininity in women's sport*. Quest, 53(1), pp. 115–133.

Li, Y., & Mateos, G. (2022). *Networks of international football: Communities, evolution and globalization of the game.* Applied Network Science, 7(1), pp. 1–19.

Lombardo, G., Mazzocchetti, A., Rapallo, I., Tayser, N., & Cincotti, S. (2019). *Assessment of the economic and social impact using SROI: An application to sport companies.* Sustainability, 11(13), pp. 1–22.

Magalhães, P. M. A. P. C. de. (2010). *Percepções e práticas de responsabilidade social empresarial no futebol profissional português: O caso dos três grandes* (Dissertação de mestrado, ISCTE Business School). ISCTE Business School.

Marques, W. L. (2013). *Marketing* (2ª ed.). Clube de Autores.

Martínková, I., Knox, T., Anderson, L., & Parry, J. (2022). *Sex and gender in sport categorization: Aiming for terminological clarity*. Journal of the Philosophy of Sport, 49(1), pp. 134–150

Martins, R. A. L. (2020). *Comunicação no futebol português: o caso do Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Portugal no Instagram* (Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Messner, M. A. (1988*). Sports and male domination: The female athlete as contested ideological terrain.* Sociology of Sport Journal, 5, pp. 197–211.

Messner, M. A. (2002). *Taking the field: Women, men, and sports.* University of Minnesota Press.

Miguel, L. B. (2022). *A utilização do Instagram durante o confinamento: O caso dos principais clubes desportivos portugueses* (Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Morais, R., & Rocha, F. J. d. (2021). *O papel do futebol no combate às desigualdades e na afirmação do papel da mulher: Uma análise das estratégias de comunicação dos clubes de Portugal e Brasil no Dia Internacional da Mulher.* Interações: Sociedade e as Novas Modernidades, 41, pp. 68–93.

Moreira, R. F. S. (2016). *A responsabilidade social no desporto: O panorama do futebol profissional português* (Dissertação de mestrado, Instituto Universitário da Maia). Instituto Universitário da Maia.

Nolasco, C. (2004). *Futebol: Desporto e emoção*. Revista Con(m)textos de Sociologia, 3, pp. 16–20. Centro de Ciências Sociais, Universidade de Coimbra.

Nunes, A. B., & Valério, N. (1996). *Contribuição para a história do futebol em Portugal.* Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, GHES – Gabinete de História Económica e Social.

Oliveira, S. L. I. de. (s.d.). *Desmistificando o marketing.* Novatec, pp. 20–39.

Painter, D. L., Sahm, B., & Schattschneider, P. (2021). *Framing sports' corporate social responsibility: US women's vs men's soccer leagues*. Corporate Communications: An International Journal, 27(1), pp. 1–14.

Paramio-Salcines, J. L., Babiak, K., & Walters, G. (2013). *Routledge handbook of sport and corporate social responsibility.* Routledge.

Pessoa, R. W. A., Benevides, M. G., & Nascimento, L. F. do. (2006). *Responsabilidade social empresarial nas pequenas empresas*. O&S*, 13*(39), pp. 77–91.

Pielke, R., Tucker, R., & Boye, E. (2019). *Scientific integrity and the IAAF testosterone regulations.* The International Sports Law Journal, 19(1–2), pp. 1–18.

Pinheiro, M. C. (2010*). Women's participation in sport in Portugal during the New State regime.* The International Journal of the History of Sport*, 27*.

Pinto, A. R. F. (2021). *Importância da comunicação para a divulgação do futebol feminino* (Relatório de estágio, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro). Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Quintela, J. L. (2020). *O diretor de comunicação no futebol: Perfis e tendências nos "três grandes" clubes portugueses.* PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, 9(1), pp. 21–41.

Quintela, J. L. (2022). *Comunicação e futebol: Os "Três Grandes" do futebol português.* Observatorio (OBS) Journal, 16(4), pp. 185–211.

Ramdhan, R. M., Kisahwan, D., Winarno, A., & Hermana, D. (2022*). Internal corporate social responsibility as a microfoundation of employee well-being and job performance.* Sustainability, 14(15), pp. 1–21.

Ribeiro, J. M. P. (2015). *Responsabilidade social corporativa nos clubes de futebol profissional – Comparação entre Espanha, Inglaterra, Alemanha, Itália e Portugal* (Dissertação de mestrado, Universidade do Porto). Universidade do Porto.

Ribeiro, V. (2009). *Fontes sofisticadas de informação: Análise do produto jornalístico político da imprensa nacional diária de 1990 a 2005.* Formalpress.

Ribeiro, V. (2015). *Os bastidores do poder: Manual de combate à manipulação política.* Coimbra: Almedina.

Romero, E. (2004). *A hierarquia de gênero no jornalismo esportivo.* In III Fórum de Debates sobre Mulher & Esporte: Mitos & Verdades (pp. 103–109). Brasil.

Ruão, T., & Salgado, P. (2008). *Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório.* In M. L. Martins & M. Pinto (Orgs.), Comunicação e cidadania: Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (6–8 setembro 2007, Braga) (pp. 329–340). Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho.

Salgueira, S. S. L. (2023). *O futebol não é para meninas: A importância da comunicação no desenvolvimento do futebol feminino em Portugal* (Dissertação de mestrado, Escola Superior de Educação, Politécnico de Coimbra). Politécnico de Coimbra.

Santos, A. J. M. (2022). *O marketing digital nos grupos privados de saúde em Portugal* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão). Instituto Superior de Gestão.

Santos, R. (1997). *A negociação entre jornalistas e fontes.* Coimbra: Edições Minerva.

São Pedro, A. R. F. (2022). *Futebol feminino na televisão portuguesa: A (in)visibilidade das mulheres* (Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa). Universidade Católica Portuguesa.

Sherry, E., Osborne, A., & Nicholson, M. (2015). *Images of sports women: A review*. Sex Roles, 74(7-8), 299-309.

Skinner, J. (2011). *Sport social responsibility*. In M. Hopwood, P. Kitchin, & J. Skinner (Eds.), Sport public relations and communication *(2nd* ed., pp. 89–106). Routledge.

Silva, J. B. (2023). *A representação do futebol masculino nas capas dos jornais do país: A imparcialidade nos casos de OJOGO, ABOLA e Record* (Projeto de graduação, Universidade Fernando Pessoa). Universidade Fernando Pessoa.

Silva, M. P. M. P. (2005). *A construção/estruturação do género na aula de Educação Física no ensino secundário* (Dissertação de doutoramento, Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto). Universidade do Porto.

Silva, S. (2022). *Comunicar a responsabilidade social: Um modelo de atuação para as universidades públicas portuguesas.* LabCom, Universidade da Beira Interior.

Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring public relations* (2nd ed.). Prentice Hall Financial Times.

Van, L. T.-H., Lang, L. D., Ngo, T. L.-P., & Ferreira, J. (2024). The impact of internal social responsibility on service employees' job satisfaction and organizational engagement. *Service Business, 18*(1), pp. 101–131.

Van Marrewijk, M. (2003*). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion.* Journal of Business Ethics, 44(2-3), pp. 95–105.

Venturini, L. & Lopes, L. (2015). *O Modelo Triple Bottom e a Sustentabilidade na Administração Pública: Pequenas práticas que fazem a diferença.*

Vernon, E., Gottesman, Z., & Warren, R. (2021). *The value of health awareness days, weeks and months: A systematic review.* Social Science & Medicine, 268, pp. 1–12.

Werder, K. P. (2008). The effect of doing good: An experimental analysis of the influence of corporate social responsibility initiatives on beliefs, attitudes, and behavioral intention. *International Journal of Strategic Communication, 2*(2), pp. 115–135.

Woot, P. de (2015). *Responsible innovation*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Young, I.M (2005). *On female body experience : "Throwing like a girl" and other essays".* New York : Oxford University Press.

Amnistia Internacional. (2020). *Eu jogo pelos direitos humanos.* https://www.amnistia.pt/eu-jogo-pelos-direitos-humanos Consultado a 20 de junho de 2025.

Federação Portuguesa de Futebol. (2024). *FPF – Notícias.* *https://www.fpf.pt/pt/News/Todas-as-not%C3%ADcias/Not%C3%ADcia/news/47338* Consultado a 5 de maio de 2025.

Federação Portuguesa de Futebol. (2025). *FPF – Notícias.* https://www1.fpf.pt/pt/News/Todas-as_not%C3%ADcias/Not%C3%ADcia/news/52251 Consultado a 25 de julho de 2025.

Federação Portuguesa de Futebol. (2022). *Portugal Store – História do futebol em Portugal.* https://portugalstore.fpf.pt/pt/editorial/historia-do-futebol-em-portugal-portugal-store-fpf? Consultado a 25 de junho de 2025.

Federação Portuguesa de Futebol. (2023). *Portugal Store – Liga BPI.* https://portugalstore.fpf.pt/pt/editorial/liga-bpi? Consultado a 25 de junho de 2025.

Federação Portuguesa de Futebol. (2022). *Portugal Store – Tudo sobre o futebol feminino.*https://portugalstore.fpf.pt/pt/editorial/tudo-sobre-o-futebol-feminino? Consultado a 25 de junho de 2025.

FIFA. (2020). *The women's game: Organised origins.* https://inside.fifa.com/en/news/the-women-s-game-s-organised-origins-2569439? Consultado a 25 de junho de 2025.

Fundação Benfica. (s.d.). *IRS Fundação Benfica.* https://www.slbenfica.pt/pt-pt/instituicao/fundacao-benfica/irs Consultado a 18 de maio de 2025.

Fundação Benfica. (s.d.). *Responsabilidade Social – SL Benfica.* https://recrutamento.slbenfica.pt/content/Responsabilidade-Social/?locale=pt_PT Consultado a 18 de maio de 2025.

Fundação do Futebol – Liga Portugal. (2024). *Fundação Sporting recebeu Prémio de Responsabilidade Social de Janeiro.* https://fundacaodofutebol.ligaportugal.pt/noticias/2023-24/fundacao-sporting-recebeu-premio-de-responsabilidade-social-de-janeiro Consultado a 18 de maio de 2025.

FC Porto. (2024). *PT é um dia absolutamente histórico para o FC Porto.* https://www.fcporto.pt/pt/noticias/20240901-pt-e-um-dia-absolutamente-historico-para-o-fc-porto? Consultado a 20 de maio de 2025.

IPDJ. (s.d.). *Sociedades desportivas – FAQs.* https://ipdj.gov.pt/sociedades-desportivas-faqs? Consultado a 23 de julho de 2025.

Jornal de Negócios. (2006). *Benfica entra no Livro de Recordes do Guinness com maior número de sócios.* https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/benfica_entra_no_livro_de_recordes_do_guiness_com_maior_numero_de_socios Consultado a 15 de maio de 2025.

Público. (2009). *Falta de pluralismo clubístico na RTP alerta relatório do Provedor do Telespectador.* https://www.publico.pt/2009/02/16/portugal/noticia/falta-de-pluralismo-clubistico-na-rtp-alerta-relatorio-do-provedor-do-telespectador-1365433? Consultado a 3 de maio de 2025.

Qualyteam. (2025). *ISO 26000: introdução à responsabilidade social*. https://qualyteam.com/pb/blog/responsabilidade-social-iso-26000 Consultado a 25 de julho de 2025

Record. (2024). *Fundação Benfica: Os números de 15 anos de atividade.* https://www.record.pt/futebol/futebol-nacional/liga-betclic/benfica/detalhe/fundacao-benfica-os-numeros-de-15-anos-de-atividade Consultado a 15 de maio de 2025.

Sporting Clube de Portugal. (s.d.). *Fundação Sporting – A dedicação nasce aqui.* https://backoffice.sporting.pt/pt/noticias/clube/fundacao-sporting/2016-04-07/fundacao-sporting-a-dedicacao-nasce-aqui Consultado a 15 de maio de 2025.

Sporting Clube de Portugal. (s.d.). *Fundação Sporting – Universo SCP.* https://www.sporting.pt/pt/clube/universo-scp/fundacao-sporting-0 Consultado a 15 de maio de 2025.

Sporting Clube de Portugal. (2024). *Campeões nacionais.* https://www.sporting.pt/pt/noticias/futebol/equipa-principal/2024-05-05/somos-campeoes-nacionais Consultado a 18 de maio de 2025.

Sporting Clube de Portugal. (s.d.). *Futebol feminino Palmarés.* https://www.sporting.pt/pt/futebol-feminino/seniores/palmares Consultado a 15 de maio de 2025.

WHO. (2022). *Physical activity.* https://who-dev5.prgsdev.com/m/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity? Consultado a 19 de julho de 2025.

Ciência ISCTE. (s.d.). *Sustainable Development Goals.* https://ciencia.iscte-iul.pt/sustainable-development-goals Consultado a 19 de julho de 2025.

Apêndices

Apêndice 1: Livro de Códigos da Grelha de Análise

Coluna 1: Caso nº

Coluna 2: Vertente

1 - Feminino

2 - Masculino

Coluna 3: Clube Feminino

1 - Sport Lisboa e Benfica

2 - Sporting Clube de Portugal

3 - Sporting Clube de Braga

Coluna 4: Clube Masculino

1 - Sport Lisboa e Benfica

2 - Sporting Clube de Portugal

3 - Futebol Clube do Porto

Coluna 5: Data (d/m/a)

Coluna 6: Tipo de conteúdo

1 - Imagem

2 - Vídeo

3 - Texto

Coluna 7: Formatos

1 - Imagem estática

2 - Reels

3 - Carrossel

Coluna 8: Hashtag

1 - Sim

2 - Não

Coluna 9: Nome dos Hashtags

Coluna 10: Número de seguidores

Coluna 11: Número de likes

Coluna 12: Número de comentários

Coluna 13: Conteúdo de responsabilidade social

1 - Sim

2 - Não

Coluna 14: Tipo de conteúdo de responsabilidade social

1 - Igualdade de género

2 - Racismo

3 - Sustentabilidade

4 - Programa de inclusão

5 - Causas humanitárias

6 - Outras

Coluna 15: Objetivo de Desenvolvimento Sustentável

1 - Sim

2 – Não

Coluna 16: Objetivo de Desenvolvimento Sustentável Principal

1 - Erradicar a pobreza

2 - Erradicar a fome

3 - Saúde e qualidade

4 - Educação de qualidade

5 - Igualdade de género

6 - Água potável e saneamento

7 - Energias Renováveis e acessíveis

8 - Trabalho digno e crescimento económico

9 - Indústria, Inovações e Infraestruturas

10 - Reduzir as desigualdades

11 - Cidades e comunidades sustentáveis

12 - Produção e consumo sustentáveis

13 - Ação climática

14 - Proteger a vida marinha

15 - Proteger a vida terrestre

16 - Paz, Justiça e Instituições eficazes

17 - Parcerias para a implementação de objetivos

Coluna 17: Objetivo de Desenvolvimento Sustentável Secundário

1 - Erradicar a pobreza

2 - Erradicar a fome

3 - Saúde e qualidade

4 - Educação de qualidade

5 - Igualdade de género

6 - Água potável e saneamento

7 - Energias Renováveis e acessíveis

8 - Trabalho digno e crescimento económico

9 - Indústria, Inovações e Infraestruturas

10 - Reduzir as desigualdades

11 - Cidades e comunidades sustentáveis

12 - Produção e consumo sustentáveis

13 - Ação climática

14 - Proteger a vida marinha

15 - Proteger a vida terrestre

16 - Paz, Justiça e Instituições eficazes

17 - Parcerias para a implementação de objetivos

Coluna 18: Link para a publicação

Apêndice 2: Questionário

1. Tem interesse em participar neste questionário, estando consciente de que os dados recolhidos serão usados exclusivamente para fins académicos e de forma anónima?

- Sim *(segue para a próxima secção)*
- Não *(termina aqui o formulário)*

2. Faixa etária:

- Até 18 anos
- 19-24 anos
- 25-30 anos
- 31-40 anos
- 41-50 anos
- 51-60 anos
- Mais de 60 anos

3. Género:

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não dizer

4. Costuma acompanhar o futebol português?

- Sim *(segue para a próxima secção)*
- Não *(termina aqui o formulário)*

5. Qual a modalidade que costuma acompanhar com mais frequência?

- Futebol masculino
- Futebol feminino
- Ambos

6. Qual é o clube da sua preferência?

- SL Benfica
- Sporting CP
- Outro
- Nenhum

7. Acompanha algum dos clubes mencionados anteriormente (SL Benfica e Sporting CP) no Instagram?

- Sim
- Não

8. Já ouviu falar de alguma iniciativa de Responsabilidade Social desenvolvida pelo SL Benfica ou pelo Sporting CP?

- Sim
- Não

9. Se respondeu "Sim", que tipo de conteúdo de Responsabilidade Social?

(Várias opções)

- Igualdade de género
- Combate ao racismo
- Sustentabilidade
- Programas de inclusão
- Causas humanitárias
- Ética no Desporto
- Outro

10. Se respondeu "Sim", de onde conhece essas iniciativas?

(Várias opções)

- Redes sociais do clube
- Notícias / TV
- Amigos / família
- Eventos do clube

- Outro

11. Considera que as iniciativas de Responsabilidade Social dos clubes devem ter atletas (jogadores ou jogadoras) como protagonistas na comunicação?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

12. Acha que os clubes usam as redes sociais de forma adequada para comunicar as suas ações de Responsabilidade Social?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

13. No Instagram, acha que os clubes em questão (SL Benfica e Sporting CP) comunicam mais a responsabilidade social no futebol masculino ou no futebol feminino?

- Masculino
- Feminino
- Igual nos dois
- Não tenho opinião

14. Na sua opinião, quando os clubes comunicam ações de Responsabilidade Social com equipas femininas, isso aumenta a visibilidade do futebol feminino?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

15. Considera que existem diferenças na comunicação do futebol feminino e do futebol masculino, no caso do SL Benfica e do Sporting CP?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

16. "É fundamental que os clubes de futebol desenvolvam ações de Responsabilidade Social"

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

17. Já ouviu falar da Fundação Benfica?

- Sim
- Não

18. Já ouviu falar da Fundação Sporting?

- Sim
- Não

19. Considera que as iniciativas promovidas pelas Fundações têm um impacto positivo na imagem do clube?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

20. Com que frequência considera que os clubes promovem ações de Responsabilidade Social em alturas específicas do ano? (ex.: Natal, início de época, campanhas sazonais).

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

Apêndice 3: Guião da Entrevista

Primeira parte: enquadramento sobre Comunicação Desportiva

1. Como caracteriza a evolução da comunicação desportiva nos últimos anos, especialmente no contexto do futebol profissional?

2. E acha que existem fragilidades na comunicação, em termos de investimentos, planeamentos e recursos humanos, entre aquilo que é a comunicação de equipas femininas e de equipas masculinas?

3. A que é que se deve esta discrepância?

4. O público-alvo da comunicação do futebol feminino é pensado de forma distinta do futebol masculino?

Segunda parte: enquadramento sobre Responsabilidade Social

5. Como define o papel da responsabilidade social num clube de futebol de grande dimensão como o Benfica ou o Sporting?

6. Acha que a responsabilidade social deve ser vista como uma obrigação ética, uma estratégia de comunicação ou há espaço para ambas?

7. Que critérios costumam guiar a escolha dos projetos sociais nos clubes desportivos?

8. Considera que há uma abordagem diferente no tipo de causas apoiadas ou na forma como são comunicadas consoante o género da equipa?

9. Acha que o futebol feminino é, por vezes, instrumentalizado como "símbolo de inclusão" para fins de imagem dos clubes?

Terceira parte: relação entre Comunicação Desportiva e Responsabilidade Social

10. Qual a importância da autenticidade e da transparência na comunicação da responsabilidade social por parte dos clubes? Existe o risco de as ações sociais serem vistas apenas como marketing em vez de um compromisso genuíno?

11. Existe algum tipo de sazonalidade associada à responsabilidade social, ou seja, os clubes têm tendência a promover as suas ações sociais numa determinada altura do ano?

12. Existem diferenças comunicacionais, envolvendo o género dos atletas, aquando da promoção de certas ações sociais? Por exemplo, se ações sociais ligadas à igualdade de género têm mais presença nas modalidades femininas?

13. Como é que descreveria o papel da comunicação desportiva na promoção das iniciativas de responsabilidade social?

Apêndice 4: Transcrição da Entrevista

P.1: Como caracteriza a evolução da comunicação desportiva nos últimos anos, especialmente no contexto do futebol profissional?

R: Então acho que a primeira coisa que é importante diferenciar aqui, e acho que a Catarina tem essa noção e se calhar até mais do que eu, talvez pela própria formação, é a visualização que os clubes dão ao que eles entendem como comunicação.

Porque estando dentro das organizações, ou percebendo estas de forma mais apropriada do ponto de vista daquilo que elas fazem, há uma grande diferença entre aquilo que é a comunicação interna e a comunicação externa das organizações.

Eu tenho a possibilidade de conhecer um pouco essas estruturas, não só essas duas (Benfica e Sporting), mas as estruturas das organizações desportivas em geral e, efetivamente, aquilo que elas comunicam externamente é muito mais floreado do que aquilo que efetivamente é o processo de comunicação interna.

É cada vez mais difícil, porque são organizações muito grandes, com estruturas com um nível de política interna também muito complexa. Então, eu penso que a comunicação interna, ela sempre se tornou, ao longo do tempo, muito mais complexa do que aquilo que é a comunicação externa.

Eu acho que esse é o primeiro ponto a destacar nesse sentido de evolução, mas deveria ser o contrário, ou seja, quanto melhor a comunicação interna, provavelmente melhor seria a comunicação externa. Então, os clubes fazem da ferramenta de marketing um ponto daquilo que é a sua estratégia de comunicação e comunicam, efetivamente, o que eles querem.

Nós temos alguns episódios muito marcantes, até no futebol português, como é o caso da gestão do conflito que houve no Sporting na época que o clube teve o seu o seu balneário invadido. Como é que se geriu a comunicação? Como é que se geriu aquele conflito e de que forma aquilo foi comunicado para a sociedade? E como é que internamente aquilo acabou por acontecer?

Então, eu acho que o sentido de evolução é um sentido mais complexo, principalmente quando nós falamos de comunicação interna, pela própria densidade das organizações. Parece-me que a gestão da comunicação externa é mais eficiente do que a interna e, ao longo do tempo, isso tem ficado um pouco mais evidente.

Eu tenho um outro ponto que eu acho que também é muito próprio da lógica do desporto português. Se nós formos considerar o desporto rei, que é o futebol - e não estamos a falar de outras modalidades, essas aí carecem efetivamente de um melhor espaço de publicidade e de publicitação daquilo que fazem e, consequentemente, uma melhor comunicação externa - mas se nós formos falar sobre futebol português, nós estamos a considerar também que há uma questão mediática do futebol, pois este cria muito ruído em termos de comunicação.

Então, ao longo do tempo, isso também tem um peso e cria um problema para os próprios clubes. Muitas das vezes eles não conseguem comunicar bem, porque eles estão sempre a responder a coisas que não são, necessariamente, verdade, mas que os media comunicam e transmitem ao público.

É uma questão de entender como é que se comunica externamente de forma eficiente e para deixar as pessoas realmente cientes daquilo que o clube faz. E paralelo a isso, eu tenho que fazer um trabalho de combate a *fake news*, que é tentar fazer com que tudo o que é divulgado no espaço mediático possa ser combatido.

Os clubes, nesse processo de evolução, também têm essa carência, que é: "Como é que eu faço para as informações não saírem daqui ou não saírem de uma forma que eu não gostaria de comunicar?". Por exemplo, se eu vou vender um ativo do clube e alguém nos media comunica isso antes do clube, isso pode gerar ruído.

Isso tem gerado uma repercussão que é muito negativa para os clubes, porque não é o próprio clube que está a comunicar. Geralmente é alguém de dentro da organização, que tem informação. E a sociedade, os adeptos, olham para aquilo e dizem que o clube não falou sobre aquilo, e então o clube não é transparente. E às vezes as coisas aparecem e os clubes têm de fazer a contra comunicação.

Então, eu acho que há uma evolução clara no sentido do que os clubes querem comunicar internamente. Há um desafio muito grande nessas organizações, porque o nível de complexidade é cada vez maior e o nível de informação que elas precisam de gerir é cada vez maior, e essa comunicação não é eficiente internamente.

Estamos aqui a falar sobre algum conhecimento que eu tenho dentro das organizações, inclusive há alguns estudos realizados por alguns colegas docentes, e por alguns alunos, que nos dizem que a comunicação não funciona muito bem e que ela é extremamente ineficiente.

Então acho que acho que esse é o grande desafio que se tem colocado na evolução da comunicação dessas organizações dos últimos tempos.

P.2: E acha que existem fragilidades na comunicação, em termos de investimentos, planeamentos e recursos humanos, entre aquilo que é a comunicação de equipas femininas e de equipas masculinas?

É assim, isso é muito evidente, não é? Muito embora os clubes tenham tentado melhorar a sua comunicação do ponto de vista global, há uma diferença muito significativa entre aquilo que é a comunicação do que acontece no desporto masculino e no desporto feminino e no futebol masculino e futebol feminino.

Vou te dar um exemplo, que são dados? Eu tenho participado num projeto de *Erasmus* chamado *Power*, que é um projeto que tenta identificar a representação feminina nos media. E nós analisamos 5 países: Grécia, Itália, Portugal, Espanha, Hungria.

Nós olhamos para o período dos Jogos Olímpicos, porque talvez seja um período em que nós conseguimos ter uma maior concentração de modalidades desportivas a acontecer, e há um equilíbrio do ponto de vista competitivo em relação a homens e mulheres, aliás um dos objetivos do próprio Comitê Olímpico Internacional é ter a mesma quantidade de homens e mulheres a participar em Jogos Olímpicos, ou seja, há um sentido de equidade muito maior.

Nós identificamos que há, sim, uma repercussão muito maior do desporto feminino, ou seja, da comunicação feminina nos media. Nós fizemos análises da plataforma X (antigo

Twitter), de jornais, de jornais online e de episódios de TV, focados ali nos principais canais dos países e concentrados também nos principais, jornais, sejam eles mais específicos do desporto ou não. O que nós constatamos é que, ainda que seja significativo a quantidade de manchetes ou de reportagens que falem sobre o desporto feminino, em comparação com o masculino, nós temos uma disparidade enorme.

Praticamente 70% da comunicação é feita só para os homens e 30% para as mulheres, e estamos a falar sobre um evento olímpico, que tem uma repercussão mediática muito grande e que efetivamente, como eu falei, tem um equilíbrio, uma equidade entre homens e mulheres que participam no evento.

A comunicação do futebol é muito grande em Portugal, praticamente 90% do que é falado é sobre futebol, mesmo nos Jogos Olímpicos. Mesmo no período dos Jogos Olímpicos, o futebol ainda é a modalidade que tem mais repercussão mediática, sobretudo o futebol masculino.

Estamos a falar de uma perspectiva global, e é claro que se nós olharmos para uma perspectiva global e depois olharmos para a perspectiva mais específica, relacionada com os clubes, nós encontramos uma disparidade ainda maior, porque há sempre o mito de que o futebol feminino não atrai as pessoas para visualizarem o desporto em si.

Isso não pode ser considerado como uma verdade, porque se nós formos olhar, na época passada, tivemos dois ou três jogos com uma quantidade de público, envolvendo Benfica e Sporting, recordista. E se nós formos olhar para as equipas que disputam a primeira liga masculina, muitas delas não conseguiram atrair a quantidade de adeptos que esses jogos femininos conseguiram atrair.

Então, fazendo comparação de jogo a jogo, há uma disparidade muito grande, sim, na comunicação, que tem um impacto brutal aqui nessa dinâmica.

P.3: Mas então a que é que se deve esta discrepância?

Para mim, é muito fatorial, porque eu acho que a primeira questão diz respeito a algo mais global, que é a cultura do país.

Acho que culturalmente há uma descrença do desporto feminino, e não estou dizendo que isso acontece só em Portugal, isso acontece praticamente no mundo inteiro quando falamos de futebol, embora ache que alguns países têm conseguido evoluir nesse sentido.

Se fomos olhar, por exemplo, a Liga Inglesa de Futebol Feminino, que é das ligas mais fortes, ela já tem uma representatividade do ponto de vista clubístico muito grande. Se nós formos olhar para a Liga brasileira, com um campeonato um pouco mais organizado, atualmente, e um investimento que é feito pela própria Confederação brasileira, também temos um bom exemplo.

Se nós formos olhar para a Federação Portuguesa de Futebol, nós temos um bom exemplo de valorização da modalidade para a mudança dessa cultura. Acho que o primeiro ponto é precisamente esse, a necessidade de mudança de cultura.

Depois, o investimento dos clubes, que é muito díspar nas duas modalidades. Se nós formos falar do feminino e masculino, isso tem repercussões na própria comunicação que os clubes fazem. Eles não valorizam tanto aquilo que é a contratação de uma jogadora como valorizam a de um jogador, por exemplo.

Porém, falando no caso específico destes 2 clubes, se fores ao site do Benfica e procurares informação sobre o futebol feminino, tu vais encontrar muito mais notícias do que se fores ao site do Sporting, e se fores ao site do Sporting, o futebol feminino vai aparecer com plantel muito incompleto.

Nota da entrevistadora para o entrevistado: *Uma parte da minha investigação consiste também na recolha de dados e eu estou a recolher as publicações de Instagram do período da época 23/24 e há uma discrepância muito grande quando comparamos a página do futebol feminino do Sporting e do futebol feminino do Benfica. Só para exemplo, o Sporting não chega a 700 publicações e o Benfica chega a quase 2000, portanto é uma diferença muito grande.*

A falta de publicações regulares, seja nas redes sociais, seja nos sites oficiais do clube, a própria falta de pauta para comunicar com os media também é um fator. Eu acho que,

estrategicamente, se eu quero comunicar bem externamente e quero que as pessoas entendam qual é o trabalho que eu faço no desporto feminino, nesse caso, eu preciso de ter uma boa gestão de comunicação externa. Os clubes precisam de investir nesse tipo de comunicação, como investem no masculino.

Obviamente, algumas pessoas podem dizer que no masculino, os clubes não precisam fazer esse tipo de comunicação, porque os media estão sempre em cima do assunto. Então, nesse sentido, é ainda mais urgente que os clubes invistam na comunicação do futebol feminino para que haja, assim, um tipo de equidade e de equilíbrio nesse espaço mediático.

Se estivéssemos a falar, por exemplo, sobre a própria representação feminina na comunicação do desporto, temos aqui algumas representantes muito fortes e que tem muita voz naquilo que é o processo de comunicação mediática, e essas mulheres, efetivamente, tem ali uma responsabilidade que, na minha visão, pode abrir esse espaço para olharmos mais para o futebol feminino.

Às vezes chocam-me um pouco a valorização que se dá ao futebol masculino e o nível de espaço que este tem, as mulheres que comentam o futebol masculino, não usarem esse espaço para comentarem o futebol feminino também. Eu sei que isso também tem a ver com o espaço editorial e tudo mais, mas há uma necessidade de quebrar a bolha, e de fazer aqui algum tipo de desbloqueio nesse sentido. Isso, para mim, também é uma causa, ou talvez uma consequência, dessa necessidade de aproveitar os principais ativos na comunicação e nos media para também desbloquearem a comunicação do futebol feminino.

Só para resumir, acho que o aspecto cultural é importante para esta questão, assim como o investimento que os clubes fazem na comunicação. Uma vez que o futebol masculino comunica por si só e eu não preciso de insistir nos media para comunicar alguma coisa nessa vertente, ao passo que no futebol feminino eu preciso. Na minha visão, não há efetivamente uma estratégia dos clubes em relação a isso.

Isso quando nós falamos dos media mais tradicionais, não dos media online. Isso já muda um pouco, porque os clubes começam a ter mais possibilidades de viralizar os

seus conteúdos, sem que necessariamente precisem dessa comunicação que tem um intermédio dos media.

Nas redes sociais, e nos websites oficiais há uma série de outras formas de produzir conteúdo que são muito interessantes, e os clubes têm esse tipo de investimento, mas aí entra aquele processo inicial que nós falamos, que é o facto de, culturalmente, a nossa sociedade não consumir esses conteúdos.

P.4: Acha que o público-alvo da comunicação do futebol feminino é pensado de forma distinta do futebol masculino?

Eu não consigo precisar isso, mas posso dizer que não deveria ser assim.

Por exemplo, quando nós utilizamos as redes sociais oficiais do clube para comunicar, nós estamos a comunicar os nossos adeptos, independente do perfil do adepto. Se são mulheres, se são homens, se são jovens, enfim, para mim, não deveria haver nenhum tipo de discriminação, porque acho que a mudança cultural, parte do princípio de que todos têm acesso àquela informação e todos começam a valorizar aquela informação

Não é comparar o futebol feminino ao futebol masculino, é dizer: "Por acaso, o futebol feminino tem espaço e é atrativo". É necessário conscientizar as pessoas de que a modalidade de futebol feminino tem um nível de atratividade e competitividade, que é extremamente rico para quem gosta de desporto.

E se eu sou adepto do meu clube, sigo o meu clube nas redes sociais e se eu gosto, eu torço para as minhas equipes, sejam elas das modalidades femininas ou masculinas.

Comparar é sempre voltar à estaca zero, que é dizer que a nível competitivo, o futebol masculino é mais atrativo do que o futebol feminino. Assim nunca vamos sair disso, porque isso vai sempre ser o mote para iniciar uma discussão que não vai ter fim.

Se eu tenho um produto e esse produto, ele tem a possibilidade de desportivamente e de mediaticamente e de mercadologicamente se desenvolver como um bom produto, é aqui que eu tenho que investir. Eu tenho que investir e comunicar isso como um bom

produto, e desmistificar a ideia de que estamos a comparar futebol masculino e futebol feminino, porque senão nós nunca vamos sair daqui.

Temos o público-alvo, que são as pessoas que gostam de desporto, e as pessoas que gostam do seu clube, que são adeptos do seu clube e que consomem o produto do clube. Hoje em dia, nós já temos muitas pessoas a dizer que gostam mais do futebol feminino do que o futebol masculino, já existem pessoas que dizem isso.

Já temos pessoas que dizem que gostam mais de futebol feminino porque o futebol masculino é muito violento, porque o futebol feminino é mais plástico e dá para entender o jogo, no futebol feminino, as mulheres dedicam-se muito mais ao jogo do que muitas vezes os homens, etc..

Temos aqui pessoas que olham para o futebol feminino com um outro olhar, e esse público, talvez seja o público que esses clubes querem atingir, mas eu não penso que tem que haver diferença na comunicação, porque nós precisamos ter um corpo muito grande de pessoas a assistirem e a consumirem o produto para depois sim, podermos fazer uma segmentação.

Consequentemente, na minha visão, acho que o futebol feminino tem que ser muito bem comunicado, ou seja, os clubes deveriam comunicar aquilo que é positivo efetivamente dentro do futebol feminino - as estrelas, as transferências, as competições. Devem valorizar o produto para que as pessoas também o valorizem e, consequentemente, gostem daquilo que consomem.

Geralmente, quando os clubes lançam os novos uniformes, às vezes lançam no mesmo post da equipa masculina e da equipa feminina. Mostram aqui que têm uma equidade do ponto de vista das duas modalidades e também destacam quem são os principais ativos. Mas ainda é incipiente e eu acho que, hoje em dia, os clubes não fazem muita diferença no público-alvo.

P.5: Como é que define o papel da responsabilidade social, sobretudo em clubes com a dimensão que tem, por exemplo, o Benfica e o Sporting?

Eu tenho sempre muito receio quando nós falamos da lógica da responsabilidade social e até da sustentabilidade, porque isso é um conceito muito amplo. Quando nós falamos de responsabilidade social, estamos a falar sobre muita coisa, e eu penso que essas organizações, elas, sim, têm um papel importantíssimo na forma com que interagem com a comunidade.

Acho que esse é um dos principais pontos quando nós falamos de responsabilidade social: Qual é o meu impacto para a minha comunidade? Como é que a comunidade percebe esse impacto?

Para mim, esse é o ponto central da responsabilidade social, e se nós formos falar sobre o Benfica e Sporting, eles têm a necessidade de conseguirem impactar positivamente na sua comunidade.

Se eles trabalham bem ou não, isso é outra discussão. Vamos falar especialmente do Benfica, porque o Benfica tem uma fundação chamada Fundação Benfica. A Fundação Benfica desenvolve vários projetos dentro da sua comunidade e dentro do seu espaço desportivo e também fora do seu espaço desportivo.

E, de alguma forma, ok, não é o Benfica que trata da responsabilidade social, tem uma Fundação, ou seja, uma organização dentro da organização, que trata da perspetiva do seu impacto para a comunidade, acho que isso é um bom exemplo, assim como a Liga tem a sua Fundação. Eu conheço mais a Fundação Benfica porque já fiz alguns trabalhos com o clube, envolvendo a Fundação.

Para mim, o ponto principal, e que não me faz visualizar que aquilo que é feito por essas organizações é a responsabilidade social, é que a responsabilidade social, precisa ter um objetivo. A responsabilidade social precisa estar presente na cultura da organização, para eu considerar que aquilo é responsabilidade social. O envolvimento de toda a organização é fundamental. Nós podemos falar de iniciativas de impacto positivo para a comunidade, e essas organizações promovem algumas iniciativas internas para o público externo.

Tem uma forma muito simples de nós vermos se essas organizações fazem ou não fazem bom trabalho em responsabilidade social, que é chegar no dia de um evento e perguntar a qualquer pessoa da organização: "Olha, você sabia que este evento tem este objetivo comunitário?". Se a pessoa disser que não está a par disso, então é porque a organização não faz responsabilidade social, ela faz uma iniciativa.

E essa iniciativa pode ser positiva ou pode ser neutra. Pode impactar aquelas pessoas naquele momento, mas não cria um legado, ou seja, não deixa na organização o sentido de mudança de cultura que faz com que aquelas pessoas que estão dentro daquela organização se sintam também responsáveis socialmente pelo impacto que o trabalho delas traz para a comunidade.

Se eu me revejo dentro dessa estrutura como alguém que faz parte dessa mudança, isso é responsabilidade social. Se eu não vejo isso, dificilmente eu posso considerar que essa organização faz responsabilidade social, e para mim, esse é o ponto principal.

Eles fazem boas iniciativas, mas o que eles fazem não é responsabilidade social, pelo menos na minha visão e, teoricamente, também não. Teoricamente, um dos princípios da responsabilidade social é, justamente, que a cultura da organização esteja completamente a par sobre o papel que aquela organização tem naquela comunidade e de que forma ela impacta positivamente a sociedade.

Se as pessoas estão dentro da organização e não vêem isso, não me parece que haja responsabilidade social aqui.

P.6: Acha que a responsabilidade social deve ser vista como uma obrigação ética, uma estratégia de comunicação, ou há espaço para ambas?

Acho que podemos trazer aqui um conceito que eu acho que é muito interessante, que é o conceito do *greenwashing.* Vamos trazer para a discussão a perspetiva ambiental, porque eu acho que é mais fácil exemplificar.

Vamos imaginar que um clube é patrocinado por uma organização que polui muito o ambiente, mas essa organização diz que é uma organização sustentável, ambientalmente.

Se dizemos que somos amigos do ambiente, mas o nosso principal patrocinador é um dos principais poluentes da atmosfera, efetivamente, o que nós vamos estar a fazer é o chamado *greenwashing*.

Estamos a dizer às pessoas que somos ambientalmente responsáveis quando, na verdade, o meu principal patrocinador está ligado a um mercado que é extremamente poluidor. Então, se nós formos olhar para essas organizações, efetivamente é isto que acontece.

Uma organização diz que é ambientalmente responsável. Ok, mas vamos olhar culturalmente! Se vocês são realmente ambientalmente sustentáveis, mas a cultura da organização mostra que existe um contrassenso nesse sentido, efetivamente, a organização não demonstra um nível de responsabilidade, que corresponda ao que é comunicado

Para mim, é muito mais uma estratégia de comunicação do que propriamente uma abordagem ética ou que faz parte da cultura da organização. Muitas das vezes o que acontece é o cumprimento legal de uma obrigação para que eu possa continuar a atuar no meu mercado, porque muitas organizações fazem isso também.

Nesses casos, os clubes podem dizer que fazem responsabilidade social e que são ambientalmente responsáveis, mas não é assim. Estão a cumprir uma obrigação, porque sem o cumprimento dessa obrigação podem ter penalizações e essas penalizações podem impactar o seu negócio.

Isso é um contraponto do conceito de responsabilidade social, que é eu fazer para além daquilo que eu já faço, para além das minhas obrigações. Então, se eu não faço para além das minhas obrigações, e faço só porque tenho que cumprir a lei não estou a fazer responsabilidade social.

Na minha visão, essas organizações, precisam de uma mudança de cultura e de um entendimento sobre o que é responsabilidade social para que aí sim, possam dizer que fazem responsabilidade social. Elas fazem iniciativas positivas para a comunidade, sem

dúvida nenhuma que fazem, e devem fazer porque também é dessa comunidade que muitas das vezes elas tiram o sustento anual.

P.7: Quando falamos de responsabilidade social, existem várias ações que estão ligadas a este conceito, como a igualdade de género, a sustentabilidade, entre outros. Os clubes escolhem as ações que vão apoiar com base em algum tipo de critério? E esse critério é aplicável de maneira diferente ao futebol feminino?

Eu não sei como é que os clubes escolhem as suas iniciativas, porque cada um parte de um princípio. O que eu posso dizer é que, se nós olharmos para o futebol feminino, para o futebol masculino, para as modalidades femininas e para as modalidades masculinas, o que me parece é que, quando se fala de responsabilidade social, se cola muito mais ao desporto feminino do que ao desporto masculino.

Como se o clube estivesse a fazer um favor para essas entidades. Essas organizações associam muito mais o desporto feminino à responsabilidade social do que o desporto masculino e acho que utilizam isso como uma forma de dizer: "nós temos responsabilidade social porque temos equipas femininas".

No desporto masculino isso não acontece. Acho que a definição das iniciativas que os clubes vão apoiar, deve ser, pelo menos na minha visão, uma discussão interna e que deve abranger algum tipo de critério. Eu não consigo precisar quais são os critérios que esses clubes utilizam.

Mas acredito que associam muito mais a imagem do desporto feminino à lógica da responsabilidade social do que o desporto masculino, sem dúvida nenhuma.

P.8: Acha que o futebol feminino é, por vezes, instrumentalizado como um símbolo de inclusão para fins da imagem dos clubes?

Completamente. E eu vejo isso bastante como uma plataforma de comunicação, do tipo: "Olha, faço aqui esse tipo de iniciativa porque acho que é bonito, porque acredito que as mulheres precisam de espaço no futebol feminino".

As mulheres precisam de espaço, elas precisam de estrutura, elas precisam de respeito, elas precisam de dignidade no seu ambiente de trabalho, precisam ser remuneradas por praticarem o desporto, por representarem um clube. E sim, os clubes comunicam isso como se fosse uma iniciativa e isso é ridículo, principalmente nos tempos que vivemos.

Não parece que os clubes estejam muito preocupados em fazer diferente, sinceramente, porque há uma ideia, pelo menos na minha visão, de que as pessoas consomem o futebol feminino como se estivessem a fazer um favor. É do tipo “Vou lá assistir as coitadinhas a jogar”.

Na verdade, se formos perguntar às pessoas que vão assistir ao futebol feminina, elas não vão porque tem pena das equipas femininas. Muito pelo contrário, elas vão porque vão ver o seu clube jogar, independente de ser o masculino ou feminino.

Mas há ainda esse entendimento, por parte de alguns clubes. Não figo que sejam todos, e, na minha visão, nem o Benfica nem o Sporting tratam o assunto dessa forma, muito pelo contrário.

Existem falhas nessa gestão? Sim, porque há também uma disparidade muito grande em termos salariais, há uma disparidade muito grande em termos estruturais, há uma disparidade muito grande em vários outros aspectos que são mais operacionais.

Mas já há uma mudança muito significativa daquilo que eram esses clubes que, na minha visão, já ultrapassaram essa coisa de “fácil responsabilidade social" com o futebol feminino.

Acho que eles já conseguem ver o futebol feminino como um produto e conseguem profissionalizar o futebol feminino. Agora, 99% dos clubes não são Porto, Sporting, Benfica e Braga, por exemplo.

99% dos clubes têm uma gestão extremamente engessada, política, pouco profissional, muito voltada para interesses da organização e, culturalmente pouco evoluídos, numa sociedade extremamente patriarcal, que olha para a mulher numa lógica marginalizada e que repercute isso do ponto de vista desportivo.

Então, a minha visão dessa comunicação não é para esses grandes clubes. É a minha visão dessa comunicação para os outros 99%, e esse é que é o problema, porque são esses 99% que fazem o desporto e que fazem a mudança da cultura da própria sociedade.

Claro que há uma influência muito grande dos grandes clubes, que são clubes que detém mais de 50% dos adeptos do país. Só que quem está a construir o dia a dia não são esses clubes, são os clubes pequenos, são os clubes que estão nas pequenas cidades, nas aldeias. Esses clubes carecem de uma gestão profissional para que esse tipo de visão utilitária do desporto feminino possa ser desmistificada.

P.9: Qual é a importância da autenticidade e da transparência na comunicação das ações de responsabilidade social por parte dos clubes? Existe o risco de algumas destas ações sociais serem vistas apenas como uma questão de marketing, em vez de um compromisso genuíno?

A boa governação, a transparência, a prestação de contas, a equidade, são aspectos muito importantes nesta mudança, e são aspectos muito importantes que devem estar presentes na comunicação dessas organizações.

A partir do momento que as organizações são mais transparentes, as pessoas confiam mais. Então, a partir do momento que há um nível de prestação de conta mais eficiente, as pessoas confiam mais. Isso é provado cientificamente, quando estudamos *governance,* nós estamos a estudar um conjunto de iniciativas que permitem dizer se aquela organização é confiável ou não é confiável.

Então, no modelo de governação dessas organizações, ter transparência, prestação de conta, equidade e responsabilidade social é fundamental, mas aí vamos para a segunda página, que é: como é que nós fazemos para que essa comunicação não seja vista como uma peça publicitária ou como uma ferramenta de marketing?

Mais uma vez o *greenwashing* aqui, que é: se eu não tenho autenticidade, se eu não comunico de forma transparente, dificilmente eu consigo ser eficiente do ponto de vista da comunicação, seja ela interna ou externa.

Nós dizemos que somos responsáveis socialmente se internamente nós temos vários processos no *compliance* sobre assédio moral. Há muita gente que diz que o seu clube é responsável socialmente. E os escândalos de corrupção que envolvem esse mesmo clube? E os presidentes que estão a responder processos criminais associados ao clube?

Como é que eu comunico que eu sou responsável socialmente se a pessoa que se candidata à presidência do meu clube responde a processos por ter feito coisas dentro da organização?

Isso não existe em termos de responsabilidade social e sim, passam a ser peças publicitárias para que haja uma limpeza da imagem daquela organização.

Existe um processo eleitoral que permite que as pessoas escolham se aquela pessoa vai ser presidente do clube. Se essa pessoa for eleita, por causa dos títulos e das conquistas do clube, temos um grande problema na cultura do clube. Isto porque a cultura do clube demonstra que aquilo não é passível de punição, e as pessoas aceitam. Ou seja, a propaganda funcionou bem.

Então, tipo, e a propaganda funcionou tão bem que conseguiram aquela pessoa voltar a ser presidente do clube, o contrário pode acontecer. O candidato diz assim "Não, olha, mas foi a época mais importante do clube, eu ganhei mais títulos" e os adeptos podem dizer "Não, mas tu foste acusado por roubar, e todos sabemos disso, então não voltes pra cá, porque não é esse tipo de imagem que nós queremos passar para fora". Isso sim é responsabilidade social.

Existem muitas camadas, mas efetivamente o que os clubes têm feito não é responsabilidade social, pelo menos na minha visão.

P.10: Existe algum tipo de sazonalidade associada à responsabilidade social, ou seja, os clubes têm tendência a promover as suas ações sociais numa determinada altura do ano?

Sim, acontece e geralmente durante a época desportiva. Há uma comunicação maior durante a época desportiva, até porque o clube tem mais possibilidade de fazer outras iniciativas, porque, por exemplo, as estruturas estão mais libertas.

O clube consegue fazer mais coisas dentro daquela infraestrutura, mas aí entra o período de férias, então as pessoas também não querem estar dentro do clube, querem estar fora do clube, e isso também tem implicações.

Mas sim, essas ações que impactam a comunidade têm um período e eu acho que faz muito parte da estratégia do clube também, e da estratégia de responsabilidade social. Do ponto de vista da sazonalidade, isso é muito notório, e para mim, isso chama ainda mais a atenção para a lógica de que o clube não faz responsabilidade social, porque ela não faz parte da cultura do clube.

O clube faz iniciativas e dentro dessas iniciativas ele tem um conjunto de ações. Essas ações são cumpridas num determinado tempo, mas elas não perduram no tempo. Poucos clubes têm projetos que perduram ao longo do tempo, e essas, sim, podem ser iniciativas que nós consideremos como iniciativas de responsabilidade social, mas é uma iniciativa de responsabilidade social de uma parte do clube, não necessariamente do clube, porque não faz parte da cultura da organização onde as pessoas, internamente, não se envolvem porque muitas vezes não conhecem.

Há uma iniciativa que às vezes se torna num projeto que perdura no tempo, que pode ser uma ação que pode ser vista como uma ação de responsabilidade social, mas que não faz parte da cultura do clube.

P.11: Existem diferenças comunicacionais, envolvendo o género dos atletas, aquando da promoção de certas ações sociais? Por exemplo, se ações sociais ligadas à igualdade de género têm mais presença nas modalidades femininas?

No desporto, nós vemos que isso acontece. Há um estudo muito interessante que fala sobre a associação que as pessoas fazem, sobre a comunicação dos atletas masculinos e femininos nas redes sociais.

Só para fazer um paralelo dessa lógica, o resultado mais interessante que eu costumo discutir com as pessoas quando nós falamos sobre a equidade, é que grande parte do dos seguidores das atletas femininas são homens, e quando essas atletas fazem algum tipo de divulgação de alguma marca ligada, por exemplo, a roupas íntimas ou ligadas,

por exemplo, a fatos de banho e por fora, grande parte dos comentários e das curtidas desse *post* é de homens.

Ou seja, aquela marca quer atingir as mulheres, mas atinge os homens que acabam por sexualizar aquela imagem. Trazendo isso para essa lógica, nós estamos a dizer o quê? Que os clubes, quando definem que vão fazer uma iniciativa para comunicar a equidade do clube, provavelmente vou chamar as mulheres para fazer, porque vão querer dizer: "Olhem, temos mulheres".

Então, se temos mulheres, vamos comunicar que temos mulheres, porque isso mostra o quanto de equidade nós temos aqui no clube. E sim, eu acho que há um viés editorial aqui, naquilo que é a comunicação dessas organizações frente aquilo que ela estabelece nas suas estratégias de comunicação, considerando esses temas.

Mas há sempre um lugar comum, que é, quando se quer comunicar a equidade, geralmente, os clubes optam por comunicar com as mulheres. Não vamos comunicar que temos X homens, vamos comunicar que tem X mulheres.

A mesma coisa acontece nas iniciativas de responsabilidade social, de responsabilidade ambiental. Uma empresa não vai comunicar a quantidade de funcionários que tem carros que são movidos a combustível fóssil, mas sim que a frota do clube é toda elétrica.

É uma discrepância completa, não é? Efetivamente os clubes fazem o que querem com comunicação e as pessoas dizem: "Olha, o meu clube é responsável socialmente porque faz esse tipo de iniciativa". Sim, mas e os carros dos atletas são elétricos, ou não são elétricos? Nestes casos temos aqui um problema.

P.12: Como é que descreveria o papel da comunicação desportiva na promoção das iniciativas de responsabilidade social?

Primeiro, o que é que os clubes consideram responsabilidade social? Como é que eles comunicam a responsabilidade social internamente? Como é que eles fazem com que aquela cultura mude através dessa comunicação interna? Para mim, a comunicação serve, pensando primeiro na lógica da responsabilidade social e na comunicação interna,

porque essa comunicação interna serve como o principal parâmetro para a mudança de cultura.

As pessoas precisam de saber o que é a minha organização, precisam saber o que é que nós fazemos do ponto de vista da responsabilidade social, precisam de saber como é que nós consideramos uma organização eticamente responsável.

Precisam entender a política interna da organização, o Código de Conduta dessa organização, e eu preciso de ter um conjunto de iniciativas que me permitam entender que essa organização é responsável socialmente. Isso só se faz através da comunicação para, aí sim, aquelas pessoas que estão dentro daquela organização serem os principais ativos da comunicação externa.

Isso tudo, esse arcabouço de informação, que quem faz é a comunicação, sem isso, dificilmente conseguimos ter uma mudança de cultura. Por isso, eu acho que a comunicação é fundamental, sobretudo quando partirmos do princípio que existe a responsabilidade social. Sem isso, não conseguimos ter um bom enquadramento dessa organização e, efetivamente, o que ela faz são iniciativas isoladas ou ações isoladas que não repercutem internamente e que repercutem de forma muito pontual externamente.