

Responsabilidade social corporativa no futebol profissional e as relações entre clube e comunidade local

Autoria

Eduardo Nishida - e_nishida@fei.edu.br

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA / FEI - Centro Universitário da FEI

Jacques Demajorovic - jacquesd@fei.edu.br

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA / FEI - Centro Universitário da FEI

Resumo

A partir dos anos 1990, o futebol profissional inicia um processo de transformação dos clubes das grandes ligas europeias em empresas globais, sendo os processos de tomada de decisões cada vez mais pautados pelos interesses financeiros e de marketing. Ao mesmo tempo, os crescentes escândalos relacionados a casos de doping, racismo, violência e corrupção aumentam a pressão por mudanças profundas em sua estrutura de governança associadas aos programas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Um dos propósitos da RSC derivado desse compromisso é a reconstrução da relação do clube com a comunidade. O objetivo desta pesquisa é identificar indutores e barreiras nas práticas de RSC na sua relação com a comunidade. A abordagem metodológica adota a revisão sistemática da literatura dos artigos científicos sobre RSC no futebol profissional, publicados no período de 2011 a 2022. Os resultados mostram que o processo de transformação do futebol em um negócio global distancia o clube de uma relação efetiva com a comunidade que está na origem de seu desenvolvimento. A pesquisa indica que a reconstrução dessa relação é multidimensional (dimensões econômica, político-integrativa e ético-emocional) e demanda ao clube o desenvolvimento de estruturas democráticas de diálogo e participação, permeadas por relações de confiança e transparência.

Responsabilidade social corporativa no futebol profissional e as relações entre clube e comunidade local

RESUMO

A partir dos anos 1990, o futebol profissional inicia um processo de transformação dos clubes das grandes ligas europeias em empresas globais, sendo os processos de tomada de decisões cada vez mais pautados pelos interesses financeiros e de *marketing*. Ao mesmo tempo, os crescentes escândalos relacionados a casos de *doping*, racismo, violência e corrupção aumentam a pressão por mudanças profundas em sua estrutura de governança associadas aos programas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Um dos propósitos da RSC derivado desse compromisso é a reconstrução da relação do clube com a comunidade. O objetivo desta pesquisa é identificar indutores e barreiras nas práticas de RSC na sua relação com a comunidade. A abordagem metodológica adota a revisão sistemática da literatura dos artigos científicos sobre RSC no futebol profissional, publicados no período de 2011 a 2022. Os resultados mostram que o processo de transformação do futebol em um negócio global distancia o clube de uma relação efetiva com a comunidade que está na origem de seu desenvolvimento. A pesquisa indica que a reconstrução dessa relação é multidimensional (dimensões econômica, político-integrativa e ético-emocional) e demanda ao clube o desenvolvimento de estruturas democráticas de diálogo e participação, permeadas por relações de confiança e transparência.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. Ação orientada à comunidade. Futebol profissional.

1 Introdução

O futebol é o mais popular dos esportes (EUROPEAN CLUB ASSOCIATION, 2020), sendo um negócio global que gera impacto em nível mundial (GAMMELSÆTER, 2021). Em 2020, faturou € 25,2 bilhões na Europa e, embora o valor tenha sido 11% menor do que no ano anterior (DELOITTE, 2021), devido aos efeitos da pandemia da Covid-19 (BEIDERBECK et al., 2021), é o cenário ético que tem se mostrado desafiador (DOWLING; LEOPKEY; SMITH, 2018), tanto dentro do campo, com casos de *doping*, racismo e manipulação de resultados; quanto fora das quatro linhas: violência entre torcidas e corrupção (LÓPEZ FRÍAS, 2018; PEDERSEN; ROSATI, 2019). Tais eventos são recorrentes em diversos setores econômicos, assim como afetam outras modalidades esportivas (DOWLING; LEOPKEY; SMITH, 2018). Todavia, ao reuni-los simultaneamente, o futebol desperta críticas que acarretam riscos: desinteresse crescente generalizado (EUROPEAN CLUB ASSOCIATION, 2020); falência de clubes tradicionais endividados (EY, 2020) e falta de credibilidade dos organismos do futebol (KULCZYCKI; KOENIGSTORFER, 2016b).

Em contrapartida, as principais Ligas e clubes europeus têm modificado discurso e prática incentivados pelo Fair Play Financeiro: um conjunto de diretrizes estabelecido pela *Union of European Football Associations* (UEFA). As práticas de gestão e governança que não faziam parte da cultura do futebol europeu, já que o principal objetivo era o máximo investimento para atingir o sucesso esportivo em curto prazo, mesmo que implicasse na falência da organização (FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2020, p. 2), passaram a valorizar o desenvolvimento social (UEFA, 2018). Recentemente, a UEFA também publicou o documento *Strength Through Unity*, uma estratégia de sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa (RSC) para o clube integrar suas ações socioambientais à agenda ESG

(*environmental, social and governance*, acrônimo em inglês para as dimensões ambiental, social e de governança) e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos pelas Nações Unidas e embasados em 3 pilares: planeta, prosperidade e pessoas (UEFA, 2021).

Uma das demandas desse novo compromisso pautado na RSC é a reconstrução da relação dos clubes de futebol com a comunidade do entorno (HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; BARBU et al., 2022). Visto como esporte, o futebol caracteriza-se pelos fortes laços com a comunidade (CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015), posto que muitos clubes, historicamente, se originaram da própria mobilização da comunidade e são vistos como importantes veículos para realização de objetivos sociais (HAMIL; MORROW, 2011). Um exemplo é a Ponte Preta-SP, considerada o primeiro clube de futebol brasileiro, fundada em 1900 por um grupo de estudantes de um colégio público de Campinas que jogavam bola em campos improvisados no bairro Ponte Preta (PONTE PRETA, 2021).

No entanto, à medida em que os clubes se profissionalizam e se tornam empresas globais capitaneadas pela *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) e influenciados pelos interesses financeiros e de *marketing*, os laços com as comunidades de origem se fragilizam (LÓPEZ FRÍAS, 2018). De fato, para os clubes europeus, a comunidade aparece relegada à condição de *stakeholder* intermediário na cadeia de valor do futebol: 62,7% dos clubes relatam que se conectar à comunidade constitui um desafio muito significativo para a implementação da RSC, portanto, a relação entre ambos não é automática (WALTERS; TACON, 2011). Pelo contrário, está permeada de tensões organizacionais; o clube deve escolher entre o foco na sociedade vs. foco no resultado financeiro e desempenho esportivo (PEDERSEN; ROSATI, 2019).

Na academia, os debates sobre mecanismos de financiamento das fundações dos clubes de futebol (BINGHAM; WALTERS, 2013) e propostas de instrumentos de medição de impacto social (LOMBARDO et al., 2019; OSHIMI et al., 2022) sobrepujam pesquisas que valorizam a perspectiva da comunidade (SANDERS et al., 2012). Por isso, o estudo de caso de Panton e Walters (2019) se destaca ao analisar estratégias e táticas de mobilização empregadas pela comunidade que lhe asseguraram participação ativa no desenvolvimento e nas decisões do projeto de regeneração urbana durante a construção do novo estádio do Tottenham Hotspurs FC, clube inglês da *Premier League*.

O presente estudo dialoga com diferentes trabalhos cujo enfoque recai sobre essa dimensão específica da RSC que procura discutir como os clubes vêm desenvolvendo ações orientadas à comunidade (ROWE; KARG; SHERRY, 2018; TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2017). Atende aos chamados de Panton e Walters (2019) por novas pesquisas sobre a mobilização da comunidade no futebol, assim como de Lara (2014) que constata poucos estudos brasileiros sobre gestão da RSC no futebol. A partir dessa justificativa, o artigo visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como as ações de RSC no futebol afetam a relação do clube com a comunidade local? O objetivo dessa pesquisa é identificar indutores e barreiras nas práticas de RSC na sua relação com a comunidade. Para tanto, a abordagem metodológica é baseada numa ampla revisão da literatura culminando em um conjunto de categorias analíticas de forma a aprofundar o debate em torno da RSC e a comunidade.

O artigo está organizado em quatro seções, sendo a primeira essa introdução. A segunda contém os procedimentos metodológicos e a terceira apresenta os resultados e a discussão. Por último, as considerações finais, incluindo contribuições e limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 Procedimentos Metodológicos

O estudo busca compreender a relação da comunidade local com o clube de futebol profissional (unidade de análise) no âmbito da RSC. Na literatura sobre RSC no esporte, as equipes de modalidades esportivas profissionais, como os clubes de futebol, são denominadas **Organizações Esportivas de Times Profissionais (OETPs)**, em inglês: *Professional Team Sports Organizations* (PTSO) (WALZEL; ROBERTSON; ANAGNOSTOPOULOS, 2018). Por tratar-se de um campo ainda em construção, o levantamento do referencial teórico seguiu recomendações de uma revisão sistemática da literatura realizada em 3 etapas, conforme critérios detalhados no Quadro 1.

A primeira etapa consistiu na busca por artigos científicos da área de Administração (*Business e Management*), a partir de 2011 e no idioma inglês, nas bases de periódicos científicos *Scopus* e *Web of Science (WoS)*. Foram combinados os seguintes termos-chaves: *football, soccer, social responsibility, CSR e professional*. Também foram efetuadas buscas complementares no *Google Scholar* (termos: *professional football, corporate social responsibility e community*; a partir de 2018) e na base de periódicos brasileiros SPELL (termos: “futebol” e “responsabilidade social”). O resultado foi de 158 trabalhos.

Na segunda etapa, foi feita a triagem. Foram excluídos capítulos de livros e artigos: (i) das áreas de Ciências do Esporte, Saúde, Contabilidade e Meio Ambiente; (ii) que tratavam de outras modalidades (*american football e australian football*), de eventos (por exemplo: Copa do Mundo) ou de empreendedorismo; (iii) cujas publicações não possuíam fator de impacto *Scimago Journal & Country Rank (SJR) > 1.0* ou classificação *Qualis > B1*, pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e (iv) que não citavam o termo *communit** (comunidade) ou suas variações. O processo resultou em 32 artigos.

Quadro 1. Critérios para busca e seleção de artigos científicos

BASE	Termos-chaves	Período	Parcial	Filtro	Excluídos	Final
<i>Scopus</i>	“football” OR “soccer” AND “social responsibility” OR “CSR” AND “professional”	A partir de 2011	57	Incluídos: <ul style="list-style-type: none"> • Artigos científicos • Idioma inglês • Área de Administração (<i>Business, Management</i>) • Periódicos classificados <i>SJR > 1.0</i> ou <i>Qualis > B1</i> • Citação do termo <i>communit*</i> Excluídos: <ul style="list-style-type: none"> • Áreas de Ciências do Esporte, Saúde, Contabilidade e Meio Ambiente • Outras modalidades (<i>American football, Australian football</i>) • Eventos (Copa do Mundo) • Empreendedorismo • Duplicados 	33	5
<i>Web of Science (WoS)</i>			57		19	19 artigos comuns (<i>Scopus e WoS</i>)
<i>Google Scholar</i>	“professional football” AND “corporate social responsibility” AND <i>community</i>	A partir de 2018	41		34	4
<i>SPELL</i>	“futebol” AND “responsabilidade social”	-	3		38	3
SUBTOTAL			158		2	1
			17	126	32	
<i>Técnica “bola de neve”</i>			2	-	49 artigos	
			2	-	2 Relatórios	

Fonte: Autores.

A última etapa iniciou-se com a leitura do material selecionado. A partir da aplicação da técnica “bola de neve”, foram incluídos outros 17 artigos (respeitando-se os mesmos critérios

da triagem), totalizando 49 artigos. Os principais periódicos identificados foram: *European Sport Management Quarterly* ($n = 9$); *Soccer & Society* ($n = 8$) e *Journal of Sport Management* ($n = 4$). Localizamos também 2 relatórios referenciados em diversos estudos: Brown, Crabbe e Mellor (2006) e Walters e Tacon (2011). A apresentação dos resultados está dividida em três partes: RSC no futebol, estado da arte das ações orientadas à comunidade e uma proposta de categorias analíticas para avaliar a RSC na comunidade.

3 Resultados e Discussão

3.1 A expansão da RSC no futebol

Sociedade e mercado têm sinalizado não compactuar mais com o lucro a qualquer preço (ZYLBERSZTAJN; LINS, 2010). A concepção de que os aspectos econômicos não definem, por si só, o sucesso de uma organização sem considerar a qualidade de vida das pessoas (aspecto social) e a saúde do planeta (aspecto ambiental) foi consolidada pelo *triple bottom line* (TBL) e, frequentemente, é utilizado como definição dos aspectos da gestão da sustentabilidade das organizações (ELKINGTON, 2018). Nas últimas duas décadas, observa-se a emergência da agenda *ESG* como indutora para que investidores, credores, poder público, mídia e sociedade atentem a essas três dimensões, em vez de contemplarem exclusivamente as métricas econômico-financeiras (FGV CES, 2020). A gestão do aspecto social pode ser conduzida pelos programas de RSC como estratégia de negócios tanto para diferenciação competitiva, quanto para geração de impacto social (PORTER; KRAMER, 2011).

No esporte, ao mesmo tempo que se busca distinguir e valorizar a dimensão esportiva da econômica, existe uma pressão da sociedade pelo comprometimento das empresas com temas de interesse público, geralmente endereçados pelos programas de RSC (TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2017). A adoção de iniciativas de RSC pelas OETPs tem aumentado na última década, assim como estudos sobre seu impacto nas organizações (LIU et al., 2019). Os resultados desses programas influenciam significativamente o desempenho global da OETP, sendo que o aspecto social da sustentabilidade é o que mais impacta seu desempenho, já que tais organizações mobilizam um grande contingente de pessoas (BARBU et al., 2022).

O conceito de *stakeholder* (parte interessada) é capital para a compreensão da RSC, cuja definição mais conhecida foi proposta por Freeman (1984) e refere-se a “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da empresa” (p. 24). Os *stakeholders* mais relevantes para os clubes europeus são: torcedores (consumidores), patrocinadores, associações nacionais, UEFA, trabalhadores, comunidade, investidores, FIFA, organizações governamentais locais, fornecedores entre outros (WALTERS; TACON, 2011). Além de identificar os diversos *stakeholders*, é fundamental que se compreenda o grau de poder, legitimidade, urgência e saliência que cada um deles pode exercer sobre o clube de futebol e tal atribuição compete aos decisores internos (diretores e conselheiros do clube, além de gestores de projetos de RSC) e externos (membros associados) (MIRAGAIA; FERREIRA; CARREIRA, 2014).

Walzel, Robertson e Anagnostopoulos (2018) realizaram uma revisão sistemática sobre a RSC em OETPs e, após a análise de 69 artigos, de 2008 a 2017, identificaram que a teoria de *stakeholders* é a abordagem mais usada ($n = 9$) e demonstraram que as cinco principais questões de pesquisa referem-se a: (i) implementação estratégica da RSC; (ii) benefícios derivados da implementação da RSC; (iii) execução da RSC por meio do modelo de governança das fundações; (iv) diferentes formas de engajamento para a RSC, seja por meio de ações

ambientais, seja pelo desenvolvimento de comunidades e (v) percepções e atitudes dos *stakeholders* (WALZEL; ROBERTSON; ANAGNOSTOPOULOS, 2018).

De acordo com a literatura, a tradicional perspectiva filantrópica da RSC é suplantada por sua adoção no nível estratégico do clube (HAMIL; MORROW, 2011; ANAGNOSTOPOULOS; BYERS; SHILBURY, 2014; MIRAGAIA; FERREIRA; CARREIRA, 2014). Assuntos como estrutura organizacional (HAMIL; MORROW, 2011; BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; REICHE, 2014; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015) e instrumentos para divulgação de resultados (ANAGNOSTOPOULOS et al., 2017; MANOLI, 2015; RIBEIRO; BRANCO; RIBEIRO, 2019) compõem essa pauta.

O desenvolvimento da RSC no futebol, segundo Kolyperas, Morrow e Sparks (2015), resulta das estratégias de mudança que o clube adota ao planejar e executar suas iniciativas sociais e, tal qual organizações de outros setores industriais, segue um processo linear composto por seis fases: (i) voluntariado (doações, iniciativas com torcedores etc.); (ii) regulação (práticas derivadas de diretrizes internas ou intervenções externas); (iii) socialização (resposta a pressões de torcedores e meios de comunicação); (iv) corporatização (incorporação da RSC e usufruto de seus benefícios); (v) separação (substituição do departamento de RSC interno pela criação de uma fundação) e (vi) integração (internalização da RSC na estratégia do clube).

Muitos clubes relutam em abraçar a RSC como parte de sua atividade principal, mesmo que o futebol seja considerado um negócio social que deve interessar-se pelos seus impactos sociais e não só esportivos (SANDERS et al., 2012). Nesse sentido, a separação (v) entre clube e sua fundação é justificada (WALTERS; PANTON, 2014), pois, enquanto a gestão do clube cuida das operações do futebol e do desempenho esportivo, a fundação se dedica a sua RSC (TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2017). A fundação (*foundation*), também denominada de *Community Sports Trust* (CST), *community trust* ou *community education and sporting trusts* (WALTERS; PANTON, 2014) refere-se a um tipo particular de organização de caridade independente e responsável pelas ações de RSC orientadas à comunidade (BINGHAM; WALTERS, 2013).

Um dos grandes desafios para as fundações são as limitações de recursos e a obtenção de financiamento (WALTERS; TACON, 2011). Os organismos financiadores condicionam a aprovação de recursos a grandes projetos sociais após analisar a competência e a trajetória do time de executivos e conselheiros das fundações (CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015). Bingham e Walters (2013) advertem sobre a importância da gestão do relacionamento das fundações com esses organismos e a busca por fontes alternativas de financiamento. Ainda que, para alguns autores, os custos adicionais para se diversificar as fontes de recursos pareçam proibitivos, outros defendem que ela favorece a estabilidade da fundação no longo prazo, além de aumentar sua legitimidade.

Para isso, os clubes costumam estabelecer **parcerias sociais**, definidas como colaboração entre duas ou mais organizações de diferentes setores econômicos na qual dividem responsabilidades e empregam recursos e habilidades específicas em prol de uma causa social (BINGHAM; WALTERS, 2013). No futebol inglês predomina a parceria entre clube, fundação, empresas patrocinadoras e autoridades locais, no entanto, essa associação pode conter diferentes motivações e expectativas de cada parceiro. Por um lado, a fundação valoriza a parceria como estratégica para viabilizar seu trabalho social e, embora exista uma forte relação entre ela e o clube, uma “associação disfuncional” pode ser problemática para a manutenção da parceria (WALTERS; PANTON, 2014), em acordo com o que Kolyperas, Morrow e Sparks (2015) chamaram de formação de “áreas cinzentas”, que resultam em falta de colaboração e desintegração/ desalinhamento entre a estratégia geral do clube e sua política de RSC. Por outro lado, o clube pode ser motivado, primeiro, pelo autointeresse (derivado de pressões do ambiente

comercial por desempenho esportivo) e, depois, pela causa social em si (WALTERS; PANTON, 2014).

De fato, cada clube de futebol é motivado à prática da RSC por diferentes razões (HAMIL; MORROW, 2011; WALTERS; PANTON, 2014) e os fatores indutores identificados pela revisão da literatura podem ser classificados em três dimensões principais (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011), conforme o Quadro 2: (i) econômica (finanças), que corresponde ao alcance de público diversificado, geralmente de grupos segregados e evidencia a faceta do futebol enquanto indústria, em busca de atender seus interesses comerciais relacionados a *marketing*, consumo e concorrência com outros clubes; (ii) político-integrativa (poder e legitimidade), considera as pressões dos diferentes *stakeholders* sobre o clube, refere-se à construção de pontes e ao acesso a decisores-chaves e ainda possibilita a transferência de uma imagem favorável do clube para seus negócios, tendo o esporte como um meio de integração social e; (iii) ético-emocional, que valoriza os atributos positivos do esporte – em que ética e valores são tomados como modelo, favorecem a promoção da saúde, exercem apelo afetivo e demonstram o comprometimento do clube com uma agenda social mais ampla (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011).

Quadro 2. Fatores indutores da RSC no futebol (continua)

Dimensões	Categorias	Autores(as)
Econômica	Aderência do programa de RSC aos objetivos sociais organizacionais, quanto àqueles relacionados aos negócios	ANAGNOSTOPOULOS; BYERS; SHILBURY, 2014; RØYNESDAL et al., 2021
	Melhoria da imagem, reputação e valor da marca do clube; desenvolvimento de canais de <i>marketing</i> para atingir público-alvo; captação e promoção de jovens jogadores	BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011
	Gerenciamento de riscos	BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; RIBEIRO; BRANCO; RIBEIRO, 2019
	Formação de uma nova geração de torcedores e retenção dos atuais	HAMIL; MORROW, 2011; REICHE, 2014
	Adoção de comportamento mimético em relação a outros clubes e empresas que se diferenciam por seus programas sociais; acesso a incentivos fiscais e fundos de financiamento governamentais e de organismos do futebol	KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015
	Comprovação de retorno social sobre o investimento (SROI)	LOMBARDO et al., 2019; OSHIMI et al., 2022
	Visão de oportunidade da RSC por parte dos gestores	PARAMIO-SALCINES; DOWNS; GRADY, 2016
	Criação de um ambiente que torne os clubes atrativos para patrocinadores	REICHE, 2014
Político-integrativa	Contexto político favorável para projeção do Projeto <i>Football in the Community</i> (FITC)	BINGHAM; WALTERS, 2013; WALTERS; PANTON, 2014
	Parcerias sociais entre clube, fundação e patrocinadores	BINGHAM; WALTERS, 2013; WALTERS; ANAGNOSTOPOULOS, 2012; WALTERS; PANTON, 2014;
	Resposta a pressões políticas, legislativas e regulatórias; participação no processo de mudança como parceiro da sociedade; oferta de (infra)estrutura esportiva	BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; PARAMIO-SALCINES; DOWNS; GRADY, 2016; UEFA, 2018

Quadro 2. Fatores indutores da RSC no futebol (conclusão)

Dimensões	Categorias	Autores(as)
	Resposta à reivindicação de torcedores por investimentos em contratação de jogadores, desenvolvimento da região vizinha ao estádio e preços acessíveis de ingressos	CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015
	Atendimento às demandas sociais de diversos <i>stakeholders</i>	HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015
	Engajamento a uma agenda social mais ampla, proposta pela FIFA, UEFA ou organização humanitária internacional, como Barcelona e Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF)	HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; REICHE, 2014
	Mobilização da associação de torcedores com deficiência	PARAMIO-SALCINES; DOWNS; GRADY, 2016;
	Fortalecimento da identidade regional em um contexto de globalização (aumento de transferências de jogadores estrangeiros; cessão dos nomes dos estádios para grandes multinacionais); incentivo de políticas governamentais para o desenvolvimento de programas ambientais, como na Alemanha (energia renovável nos estádios)	REICHE, 2014
	Estádio comunitário como espaço do clube e da fundação proverem serviços e realizarem ações de RSC	SANDERS et al., 2012
Ético-emocional	Retribuição do clube ao apoio da comunidade	BARBU et al., 2022; HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015
	Disseminação de valores e cultura organizacionais; busca de confiança, legitimidade e credibilidade; apoio a campanhas de combate às drogas e à violência; demonstração de que o futebol não está dissociado da sociedade; promoção à adoção de hábitos saudáveis; melhoria da saúde pública e à saúde mental; consideração do esporte e dos clubes como portadores de emoções positivas, símbolos de sucesso e parte do estilo de vida saudável; medição e reporte dos projetos e iniciativas de RSC	BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011
	Poder do esporte como modelo positivo para a sociedade (resposta a casos de corrupção e manipulação de resultados)	REICHE, 2014

Fonte: Autores.

A partir da implementação estratégica da RSC no futebol, verifica-se a emergência de barreiras e desafios (Quadro 3). Com base na literatura, é possível classificá-las seguindo as mesmas dimensões dos indutores. Sob a dimensão econômica, destacam-se as barreiras relacionadas ao financiamento dos projetos de RSC, impactando a continuidade das ações, manutenção de equipes dedicadas etc., obrigando a organização a buscar a diversificação das fontes de receita e o desenvolvimento de mecanismos para captação de recursos. A utilização da avaliação de impacto como subsídio para justificar a RSC é um desafio relatado pelos pesquisadores. A maior quantidade de categorias encontra-se na dimensão político-integrativa, que engloba aspectos operacionais (dificuldade para o recrutamento de participantes, engajamento de diversos *stakeholders* e falta de experiência), organizacionais (separação entre clube-mãe e fundação, falta de capacidade administrativa) e políticas (legislação mais restritiva e questões ideológicas). Quanto às barreiras ético-emocionais, emergem a falta de transparência na prestação de contas dos recursos utilizados nos projetos e as dificuldades de comunicar ações e resultados e engajar, virtualmente, a comunidade.

Quadro 3. Barreiras e desafios da RSC no futebol

Dimensões	Categorias	Autores(as)
Econômica	Rápido retorno à normalidade e preocupação de que as atividades sociais desapareçam após a pandemia da COVID-19	BEIDERBECK et al., 2021
	Incerteza e instabilidade em relação aos recursos levam as fundações diversificarem as fontes de financiamento; limitações de recursos e de obtenção de financiamento	BINGHAM; WALTERS, 2013; WALTERS; TACON, 2011
	Inviabilidade de se manter profissionais exclusivamente dedicados à atividade de RSC; Estrutura de propriedade do clube reduz a cobrança externa por monitoramento, transparência e prestação de contas	HAMIL; MORROW, 2011
	Necessidade dos clubes desenvolverem capacidades administrativas ou unidades especializadas para operacionalização do trabalho social	REICHE, 2014; RØYNESDAL et al., 2021; ZEIMERS et al., 2019
	Análise de custo-benefício pela alta direção sobre o impacto positivo da adesão do clube ao projeto de RSC; Equipe de avaliação especializada, pois indicadores podem comprovar o impacto social e angariar o apoio de <i>stakeholders</i> externos, suportando a captação de recursos e continuidade da ação	RØYNESDAL et al., 2021
Político-integrativa	Dificuldade no recrutamento de participantes e preocupações acerca do planejamento para o futuro do programa	HENDERSON et al., 2014
	Separação entre clube-mãe e fundação pode gerar “áreas cinzentas”	KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015
	Engajamento de ampla gama de <i>stakeholders</i> ; Identificação dos diversos <i>stakeholders</i> e o grau de poder, legitimidade, urgência e saliência de cada	MIRAGAIA; FERREIRA; CARREIRA, 2014; TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2017
	Importância de diferenciar os efeitos diretos (participação de beneficiários em uma ação) dos indiretos (motivação das pessoas)	REICHE, 2014
	Falta de experiência em programas específicos de RSC; Presença do tema na agenda social de governos, organismos dirigentes e clubes não assegura o desenvolvimento das ações	RØYNESDAL et al., 2021
	Legislação que exige cobrança de taxas pelo provedor de serviço social junto aos beneficiários	SANDERS et al., 2012
	Superação de restrições ideológicas que consideram a RSC relacionada à política neoliberal; Capacidade de estabelecer parcerias mutuamente benéficas a fim de potencializar a RSC por meio do esporte	TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2017
	Dificuldade de divulgar informações de RSC pelos relatórios, levando à necessidade de outros canais de comunicação (redes sociais); Necessidade de gestão, interação e engajamento dos diversos e múltiplos <i>stakeholders</i>	ANAGNOSTOPOULOS et al., 2017; RIBEIRO; BRANCO; RIBEIRO, 2019
Ético-emocional	Falta de transparência nas informações sobre a alocação de recursos financeiros em atividades de RSC	REICHE, 2014
	Falta de sinergia entre os objetivos do programa de RSC e a entrega, pois muitas vezes são planejados para atender as finalidades da organização (<i>ad hoc</i>) e nem sempre estão alinhadas às necessidades dos beneficiários, gerando divergência de expectativas; Desafio da melhoria de habilidades pessoais por meio de uma intervenção de programa relacionado ao esporte; Transformação de atitudes positivas em resultados duradouros mediante “rotas de saída” para os beneficiários	WALKER; HILLS; HEERE, 2017

Fonte: Autores.

Com base em ambos os quadros, percebe-se que há poucos estudos que se debruçam sobre a suposta relação ganha-ganha envolvendo os beneficiários da RSC no futebol e a

sociedade (PARAMIO-SALCINES; DOWNS; GRADY, 2016; WALKER; HILLS; HEERE, 2017) e, menos ainda, sob uma perspectiva crítica (PEDERSEN; ROSATI, 2019).

Pedersen e Rosati (2019) analisam a RSC no futebol sob o prisma das tensões organizacionais, definidas como a existência simultânea de demandas aparentemente opostas inerentes à própria organização, relacionadas ou não ao futebol, que resultam em contradições e *trade-offs*. A crescente comercialização do futebol coloca o clube, com certa frequência, diante de dilemas: enquanto instituição social, relaciona-se a uma comunidade e deve manter-se fiel às suas origens; como empresa, cede às pressões do mercado e transforma-se em uma organização profissionalizada, estruturada e controlada (PEDERSEN; ROSATI, 2019). Os autores concluem que há uma correlação positiva entre tensões organizacionais e RSC no futebol e, quanto maior os níveis de tensão vivenciados pelo clube, maior a tendência dele se engajar com atividades de RSC.

Estudos apontam que apoiar eventos socioculturais da comunidade, ONGs, programas de saúde e bem-estar e a resolução de problemas sociais são fatores essenciais para a responsabilidade filantrópica da OETP (BARBU et al., 2022). Partindo desse argumento, trataremos das ações de RSC do clube de futebol orientadas à comunidade, posto que investimentos dessa ordem contribuem não só à imagem e à reputação organizacional, mas possibilitam retribuir alguns dos seus benefícios à população do entorno (BLUMRODT; BRYSON; FLANAGAN, 2012).

3.2 Ações orientadas à comunidade e mobilização da comunidade

Os clubes de futebol raramente se mudam da área geográfica onde se originam, o que acaba gerando um senso de pertencimento que lhes confere legitimidade para representar a comunidade daquela região específica (HAMIL; MORROW, 2011). No entanto, a noção de comunidade é complexa e envolve uma diversidade de grupos de *stakeholders* (WALTERS; TACON, 2011). Para os clubes e organismos dirigentes do futebol, o conceito de comunidade está ancorado em seus aspectos sociogeográficos (SANDERS et al., 2012). Logo, a comunidade pode referir-se à população urbana circunvizinha a um grande clube da capital ou a de um pequeno clube interiorano composta por residentes e empresas das imediações do estádio (HAMIL; MORROW, 2011). Sanders et al. (2012) articulam outra perspectiva, que enxerga a comunidade como um fenômeno que significa o desejo de um grupo de pessoas estarem juntas (mesmo que somente durante as partidas) de maneira especial, cujo termo transcende seu *status* de conceito, tal qual o futebol transcende seu *status* de esporte – ambos se tornam universais e incontestáveis. A comunidade seria a “abreviação de uma população geograficamente referenciada que reconhece a relevância do futebol [...] para suas vidas sociais, culturais e, cada vez mais, econômicas” (SANDERS et al., 2012, p. 14).

Embora a percepção e atitude dos *stakeholders* em relação à RSC interessem principalmente aos pesquisadores de *marketing* (SCHYVINCK et al., 2021), a própria torcida pode ser considerada parte da comunidade (BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006). As práticas de RSC voltadas para consumidores, trabalhadores e comunidade influenciam positivamente o engajamento de torcedores chineses para o consumo (LIU et al., 2019), já os torcedores franceses esperam não só acompanhar um jogo de futebol emocionante em um ambiente agradável, mas também pelo envolvimento do clube com sua comunidade (BLUMRODT; BRYSON; FLANAGAN, 2012). A percepção dos torcedores em relação à RSC é influenciada por três variáveis: (i) atribuições motivacionais (filantropia ou autointeresse), (ii) divisão que o clube disputa (1ª divisão ou inferior) e (iii) local geográfico onde a RSC é executada (próxima da comunidade local ou distante dela, em nível global). Os autores concluem que, tanto os clubes de 1ª divisão, quanto os de divisão inferior, devem assegurar que as atividades de RSC

sejam percebidas como filantrópicas (em oposição ao autointeresse) (KULCZYCKI; KOENIGSTORFER, 2016a). A efetividade da RSC, por sua vez, pode ser afetada negativamente se sua implementação estiver associada à neutralização de eventos adversos, como corrupção e manipulação de resultados e, no caso do futebol, a paixão, o interesse pelo esporte e a relação dos clubes com seus *stakeholders* podem levar as práticas de RSC a alcançarem resultados mais exitosos (KULCZYCKI; KOENIGSTORFER, 2016a).

Embora alguns autores considerem o esporte como veículo para promover o desenvolvimento da comunidade (ANAGNOSTOPOULOS et al., 2017; HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; REICHE, 2014; RIBEIRO; BRANCO; RIBEIRO, 2019), poucos enfatizam os benefícios sociais aos participantes e suas comunidades à luz do conceito de **Esporte para o Desenvolvimento (EPD)** – em inglês, *Sport for Development* (SFD) (ROWE; KARG; SHERRY, 2018; TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2017; WALKER; HILLS; HEERE, 2017). O EPD refere-se ao uso intencional do esporte, da atividade física e da brincadeira com a finalidade de promover a paz e o desenvolvimento sustentável, por meio dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (até 2014) e dos ODS (a partir de 2015) (SVENSSON et al., 2020).

As iniciativas do EPD podem ser classificadas em três categorias com base na ênfase dada ao esporte ou aos resultados alcançados: (i) *Esporte*, na sua forma tradicional, tem propriedades fundamentais de desenvolvimento dos participantes; (ii) *Sport-plus*, “adapta ou modifica o esporte (por vezes, realiza-se combinado a outros programas) a fim de atingir objetivos de desenvolvimento mais amplos”; e (iii) *Plus-sport*, “utiliza o esporte como gancho para atrair os participantes a programas com o objetivo de se envolverem em outras formas de atividade de desenvolvimento (resultados não-esportivos)” (ROWE; KARG; SHERRY, 2018, p. 5). Um exemplo de iniciativa *plus-sport* é o programa de apoio a jovens em situação de vulnerabilidade que utiliza o futebol e o prestígio da *Premier League* como “ganchos” para a transformação social e a RSC para promoção do desenvolvimento social (WALKER; HILLS; HEERE, 2017).

A agenda do EPD tem sido adotada por diversas organizações esportivas (FIFA, *National Basketball Association*, FC Barcelona) e por empresas relacionadas ao esporte (Nike) ou não (*First National Bank*), tornando necessário distinguir as ações com enfoque na RSC tradicional – que visam benefícios organizacionais à imagem corporativa e ao relacionamento com os *stakeholders* – das ações de EPD legítimas, que objetivam benefícios aos participantes e suas comunidades (ROWE; KARG; SHERRY, 2018).

A expansão da visão ideológica sobre os aspectos neoliberais da prática da RSC e os impactos esperados sobre a comunidade possibilitam incorporá-la tanto nas estratégias de desenvolvimento organizacional, como no desenvolvimento da comunidade (TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2017). Para tanto, ampliar a participação dos *stakeholders* no processo de concepção e execução do programa é essencial. Assim, além de alavancar o desenvolvimento das OETPs, a RSC pode promover a sustentabilidade e beneficiar a sociedade como um todo (TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2017).

A **ação orientada para a comunidade** é um tipo de iniciativa de RSC legítima e extensível, simultaneamente, às áreas do EPD e pode ser compreendida como “o conjunto de atividades discricionárias e focadas externamente entregues por (ou em parceria com) times de esportes profissionais [OETPs] que têm impactos positivos, direcionados e específicos sobre os *stakeholders* da comunidade” (ROWE; KARG; SHERRY, 2018, p. 14). Essa iniciativa pode ser classificada quanto à categoria (doação, ativação ou construção de capacidades), ao tipo (atividades focadas externamente na *filantropia* e no *relacionamento com a comunidade*) e ao foco (seguindo as categorias do EPD: educação, saúde, coesão social, inclusão, gênero, meios de subsistência, paz e participação esportiva) (ROWE; KARG; SHERRY, 2018).

Interessante destacar a centralidade do estádio na relação entre clube e comunidade. O estádio configura-se como um espaço social inscrito em um dado lugar, regido por normas e práticas sociais particulares e que assume duplo significado de clube e comunidade. Ele aparece “como um ícone da presença e do poder que o futebol pode conceder sobre a comunidade” ou ainda como um recurso da própria comunidade (SANDERS et al., 2012), tal qual as OETPs são vistas como ativos da comunidade capazes de alavancar benefícios sustentáveis (TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2017). Logo, a desativação, reforma ou construção de um estádio de futebol promove grande impacto social, afetando a comunidade do entorno, e, por isso, despertam a atenção do clube e do poder público em relação às práticas de gestão a serem adotadas para melhor condução desse processo.

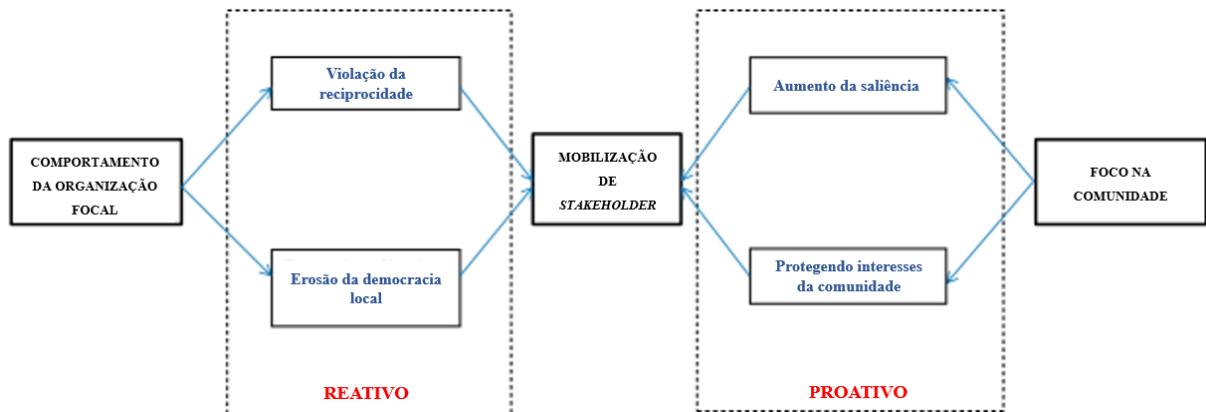
Em contraposição à predominância de estudos que retratam a visão da organização sobre o engajamento de *stakeholders*, salientada por Trendafiova, Ziakas e Sparvero (2017), há poucas pesquisas dedicadas a compreender como se dá a **mobilização da comunidade**, a conformação das redes estabelecidas entre as pessoas impactadas pela ação organizacional e de que maneira essas redes sociais afetam a OETP (PANTON; WALTERS, 2019). Em 2013, uma mobilização da comunidade de Tottenham deu origem à rede *Our Tottenham*, composta por mais de 50 grupos de *stakeholders* da comunidade, que participava ativa e coordenadamente do processo de regeneração do estádio, pressionando e influenciando decisões dos responsáveis pelo projeto: o clube Tottenham Hotspurs FC e o Conselho de Haringey (bairro londrino) (PANTON; WALTERS, 2019).

A literatura sobre o processo de regeneração urbana mostra que a participação comunitária é obstruída pela limitação imposta aos grupos legítimos pelos responsáveis do empreendimento; pela dificuldade de se encontrar líderes comunitários representativos e pela crença das próprias pessoas de que não serão ouvidas. Na construção do Emirates Stadium, Arsenal FC e conselho municipal optaram pela estratégia de engajar seus *stakeholders*, mas sem assegurar-lhes participação no processo decisório (PANTON; WALTERS, 2019). Já a reforma de Anfield, estádio do Liverpool FC, foi caracterizada por um trabalho integrado entre clube, comunidade, conselho municipal e organização de caridade Anfield Youth Club (AYC), resultando na restauração do Stanley Park (um dos mais importantes parques locais) e na garantia de financiamento para ampliar antigos edifícios da AYC usados para prática esportiva e lazer da comunidade (TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2017).

Panton e Walters (2019) relatam que as OETPs que ignoram o contexto local – institucional e político – incorrem no risco de uma mobilização da comunidade, como a observada nos protestos de grupos indígenas impactados pela Olimpíada de Sydney (2000). No entanto, a fragmentação dos grupos sociais mobilizados compromete o êxito da causa, como aconteceu com mais de 200 pequenas e médias empresas e 400 moradores de Clays Lane Housing Estate, compulsoriamente removidos de seus locais em função da Olimpíada de Londres (2012) (PANTON; WALTERS, 2019).

Na Inglaterra, o início dos anos 2010 foi marcado pela recessão econômica e por mudanças políticas do governo, culminando em práticas austeras sob diretrizes neoliberais em direção a privatizações de espaços públicos considerados, pelo Estado, financeiramente inviáveis e que afetaram o contexto de regeneração urbana, o mercado imobiliário, a participação democrática e o envolvimento comunitário (PANTON; WALTERS, 2019).

O estudo sobre a regeneração do estádio do Tottenham mostrou que a mobilização da comunidade e a criação da rede *Our Tottenham* decorrem de 4 fatores antecedentes (Figura 1).

Figura 1. Fatores antecedentes que suportam a mobilização do *stakeholder* comunidade

Fonte: PANTON; WALTERS, 2019, tradução nossa.

Do lado esquerdo da Figura 1, observa-se a erosão da democracia local, que concerne à falta de diálogo com a comunidade por parte do clube e do conselho municipal. Quando a consulta à comunidade acontece, parece “de fachada” e provoca descontentamento e raiva naquela população. Outro fator é a violação da reciprocidade, que consiste na percepção da comunidade de tratamento injusto por parte da organização focal (Tottenham Hotspurs) em função da transgressão de normas de justiça, falta de transparência e ação dissimulada, desencadeando a insatisfação dos grupos de *stakeholders*. Ambos os antecedentes foram criados após as ações da organização focal e produzem um efeito mobilizador, por isso, são denominados de **reativos** (PANTON; WALTERS, 2019).

Do lado direito, emergem a proteção dos interesses da comunidade como reflexo à visão de que a regeneração e o novo estádio ocultavam um processo de “engenharia ou limpeza social” e “gentrificação”, favorecendo os responsáveis pelo empreendimento (clube e conselho) e os proprietários de imóveis mais valiosos (alguns, inclusive, integrantes do conselho municipal), em detrimento dos pequenos comerciantes e residentes; e o aumento da saliência dos *stakeholders*, a partir da percepção da falta de poder individual de cada grupo e do reconhecimento da necessidade de mobilização decorrente de coalizões entre grupos impactados, a fim de atrair a atenção, proporcionar-lhes uma posição de negociação mais favorável e influenciar o desenvolvimento do projeto. Esses são os fatores **proativos**, que contrastam com os reativos, mas não respondem diretamente a algum comportamento do clube ou do conselho. Antes, contrapõem-se fortemente ao movimento de limpeza social e gentrificação em curso, evidenciado pela exclusão da comunidade, torcedores e pequenos comerciantes da consulta e da tomada de decisão. A partir dessa situação, aumenta-se a saliência e a necessidade dos grupos trabalharem juntos, encontrando, na mobilização e formalização da rede, o mecanismo por meio do qual poderiam agir em prol dos interesses comuns e do benefício futuro da comunidade (PANTON; WALTERS, 2019).

A mobilização da comunidade é dinâmica e não acaba quando a rede *Our Tottenham* é constituída. Na verdade, sua sustentabilidade está relacionada à intensidade de interesse (motivos que levam ao enfrentamento da organização focal) e à identidade (diferentes grupos de *stakeholders* que se reconhecem e apreciam a proximidade decorrente). Portanto, os esforços de mobilização da rede “aumentaram a conscientização, a vontade e a capacidade da comunidade agir contra futuros desenvolvimentos de regeneração empreendidos pelo conselho de Haringey” (PANTON; WALTERS, 2019, p. 116). Cabe ao clube, portanto, identificar fatores reativos que levam à aliança de diversos *stakeholders* e, preventivamente, oportunizar canais de diálogo e participação a esses grupos, evidenciar os esforços do senso de responsabilidade corporativa diante daqueles que são impactados pela organização e

implementar “estruturas de governança que permitam o envolvimento das comunidades na tomada de decisão e assegure o compartilhamento regular de informações sobre o desenvolvimento do estádio” (PANTON; WALTERS, 2019, p. 115).

3.3 Uma proposta de categorias analíticas para práticas de RSC na comunidade

A revisão da literatura buscou identificar indutores, barreiras e desafios da implementação da RSC no futebol profissional, bem como os fatores que desencadeiam a mobilização da comunidade impactada pelo clube. A síntese desses elementos originou um conjunto de categorias analíticas (Quadro 4), divididas em 3 dimensões (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011), com a expectativa de auxiliar a responder à pergunta de pesquisa: Como as ações de RSC no futebol afetam a relação do clube com a comunidade local?

Quadro 4. Categorias analíticas para práticas de RSC na comunidade

Dimensões	Temas	Autores(as)
Econômica (finanças)	1. Gestão organizacional da RSC do clube de futebol profissional (objetivos, estratégias, capacidades, treinamento...)	ANAGNOSTOPOULOS; BYERS; SHILBURY, 2014; BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006; REICHE, 2014; RØYNESDAL et al., 2021; ZEIMERS et al., 2019
	2. Gerenciamento de riscos	BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; RIBEIRO; BRANCO; RIBEIRO, 2019
	3. Torcida (torcedores e consumidores)	BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006; HAMIL; MORROW, 2011; REICHE, 2014
	4. Financiamento da RSC	BINGHAM; WALTERS, 2013; WALTERS; TACON, 2011
Político-integrativa (poder e legitimidade)	5. Relações com governos e organismos representativos (normas, leis e agenda social)	BINGHAM; WALTERS, 2013; HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; PARAMIO-SALCINES; DOWNS; GRADY, 2016; REICHE, 2014; SANDERS et al., 2012; WALTERS; PANTON, 2014
	6. Engajamento de <i>stakeholders</i> (residentes, comerciantes locais e torcida)	HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; MIRAGAIA; FERREIRA; CARREIRA, 2014; TREDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2017; WALTERS; PANTON, 2014
	7. Modelo de governança de fundação e parcerias sociais	BINGHAM; WALTERS, 2013; CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; BABIAK; THIBAUT; WILLEM, 2018; BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; WALTERS; ANAGNOSTOPOULOS, 2012; WALTERS; PANTON, 2014; TREDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2017
	8. Estádio e instalações	CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015; SANDERS et al., 2012; WALTERS; PANTON, 2014
	9. Relacionamento com a comunidade (diálogo e canais de comunicação)	ANAGNOSTOPOULOS et al., 2017; PANTON; WALTERS, 2019; RIBEIRO; BRANCO; RIBEIRO, 2019; WALKER; HILLS; HEERE, 2017
Ético-emocional (ética e valores)	10. Confiança e transparência	BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; PANTON; WALTERS, 2019; RAIMO et al., 2021; REICHE, 2014
	11. Inclusão social, saúde e bem-estar e desenvolvimento sustentável	BARBU et al., 2022; BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006; CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015; HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015

Fonte: Autores.

A dimensão econômica abrange os aspectos da (1) gestão organizacional para a implementação das estratégias de RSC pelo clube e para o desenvolvimento dos profissionais de gestão, execução e avaliação dos projetos (ZEIMERS et al., 2019). A gestão pode favorecer

a relação do clube com a comunidade quando se constata a aderência do programa de RSC aos seus objetivos sociais e, simultaneamente, àqueles relacionados aos negócios (ANAGNOSTOPOULOS; BYERS; SHILBURY, 2014; RØYNESDAL et al., 2021). Cabe ressaltar, no entanto, a necessidade dos clubes desenvolverem capacidades administrativas ou unidades especializadas para operacionalização do trabalho social em uma visão de longo prazo, além da disponibilização de recursos humanos e instalações adequadas (REICHE, 2014; RØYNESDAL et al., 2021). O (2) gerenciamento de riscos é associado à RSC (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011), sobretudo em organizações de grande porte ou que operam em setores socialmente sensíveis, sendo mais expostas a riscos e pressões de seus *stakeholders*, entre eles a comunidade impactada, que exige um comportamento socialmente responsável a fim de lhes “conferir” legitimidade (RIBEIRO; BRANCO; RIBEIRO, 2019). Quanto à (3) torcida, considera-se que a percepção positiva das ações de RSC do clube por parte desse segmento (na condição de consumidores) pode fomentar a formação de uma nova geração de torcedores (HAMIL; MORROW, 2011; REICHE, 2014), ampliando-se, assim, a comunidade impactada pela organização. A última categoria refere-se ao (4) financiamento da RSC, em que limitações de recursos e de fontes de captação podem comprometer a operacionalização das ações orientadas à comunidade (BINGHAM; WALTERS, 2013; WALTERS; TACON, 2011). A aprovação e a liberação para uso dos recursos financeiros, muitas vezes, está sujeita à análise de custo-benefício pela alta direção do clube a fim de verificar se a adesão a determinado projeto de RSC compensa ou não, bem como está condicionada à obrigação de comprovação do impacto social para se angariar apoio de *stakeholders* externos (RØYNESDAL et al., 2021).

A dimensão político-integrativa corresponde às categorias do nível normativo e do contexto político, quando o engajamento com a comunidade é induzido por requisitos legais, investidores, governos e organismos representativos do futebol (FIFKA; JAEGER, 2018). A partir das (5) relações estabelecidas com essas organizações, o clube responde às pressões políticas, legislativas e regulatórias por meio de programas de RSC que o colocam como parceiro da sociedade no processo de desenvolvimento social (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; PARAMIO-SALCINES; DOWNS; GRADY, 2016; UEFA, 2018), inclusive, engajando-se a uma agenda social mais ampla voltada à comunidade global (HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; REICHE, 2014). No entanto, para responder a leis e normas mais socialmente inclusivas, é preciso atentar a dois fatores: (i) a importância de experiência prévia em programas específicos de RSC e (ii) a presença de um tema na agenda social de governos, organismos representativos e clubes não assegura, por si só, o desenvolvimento das ações (RØYNESDAL et al., 2021). O (6) engajamento de *stakeholders*, sobretudo da comunidade formada por residentes, comerciantes locais e torcida que frequenta os estádios, foi favorecido, nos anos 2000, pelo contexto político em que o governo britânico identificou o Projeto *Football in the Community* (FITC) como mecanismo mais adequado para execução de iniciativas de inclusão, educação e combate à criminalidade pelos clubes (BINGHAM; WALTERS, 2013; WALTERS; PANTON, 2014), sugerindo a mobilização de seus torcedores como “voluntários comunitários” em projetos corporativos e o desenvolvimento de políticas de apoio à geração e à manutenção de comunidades de fãs (BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006). O engajamento, contudo, deve considerar uma ampla gama de *stakeholders*, pois a identificação das partes interessadas e do grau de poder, legitimidade, urgência e saliência de cada uma delas é fundamental para o êxito das iniciativas de RSC (MIRAGAIA; FERREIRA; CARREIRA, 2014; TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2017).

O (7) modelo de governança das fundações dos clubes decorreu do fortalecimento da RSC no futebol e induziu a independência dos departamentos internos de RSC e sua conversão em fundações de caridade, constituídas por executivos, equipes operacionais e conselhos de administração próprios, embora ainda vinculados ao clube-mãe (ANAGNOSTOPOULOS;

BYERS; SHILBURY, 2014). Contudo, “uma ação ou programa [de RSC] não representa a responsabilidade geral da organização, particularmente quando aquela ação não é central para suas funções operacionais” (WALZEL; ROBERTSON; ANAGNOSTOPOULOS, 2018, p. 10) e, tampouco, compensa ou é proporcional às decisões “socialmente irresponsáveis” que atormentam muitas OETPs. Por isso, ao criar uma fundação para operacionalizar suas atividades de RSC, tal qual a empresa de qualquer setor industrial que delega a RSC a uma organização externa, o clube extirpa o aspecto social de suas funções operacionais, logo, não se trata mais da RSC *stricto sensu*. Essa postura não é abordada criticamente pela literatura (BINGHAM; WALTERS, 2013; CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015; TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2017; WALTERS; PANTON, 2014), salvo por Kolyperas, Morrow e Sparks (2015) ao identificarem que a separação entre clube-mãe e fundação pode gerar áreas cinzentas entre a estratégia geral do clube e sua política de RSC.

Elementos referentes ao (8) estádio e ao (9) relacionamento com a comunidade completam essa dimensão. O estádio e suas instalações demarcam a região geográfica onde se esperam investimentos do clube para o desenvolvimento local (CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015). No modelo denominado “estádio comunitário”, o espaço é projetado para que o clube e sua fundação ofereçam serviços e realizem ações de RSC à comunidade (SANDERS et al., 2012). A categoria relacionamento com a comunidade pressupõe canais de diálogo e comunicação adequados (ANAGNOSTOPOULOS et al., 2017; PANTON; WALTERS, 2019; RIBEIRO; BRANCO; RIBEIRO, 2019; WALKER; HILLS; HEERE, 2017). Estudos evidenciam a dificuldade da divulgação de informações de RSC por meio de relatórios, uma vez que seu conteúdo é compreensível a um público limitado (investidores, acadêmicos etc.), gerando a necessidade de gestão, interação e engajamento dos diversos e múltiplos *stakeholders* através de outros mecanismos, como as mídias sociais (ANAGNOSTOPOULOS et al., 2017; RIBEIRO; BRANCO; RIBEIRO, 2019).

Por fim, a dimensão ético-emocional destaca a busca pela (10) confiança, legitimidade, credibilidade e transparência (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; REICHE, 2014) na relação entre clube e comunidade. O comportamento passado e presente do clube pode acarretar a erosão da democracia e a violação da reciprocidade com a comunidade, ruindo com a confiança e desencadeando a mobilização e o enfrentamento das decisões do clube (PANTON; WALTERS, 2019). Nesse sentido, essa categoria resgata a importância desses valores e da ética para aproximação do clube com a comunidade impactada.

A (11) inclusão social, saúde e bem-estar e desenvolvimento sustentável pode ser compreendida como retribuição do clube ao apoio comunitário (BARBU et al., 2022; HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015) e à utilização do futebol para realizar campanhas de combate às drogas e à violência, de promoção à adoção de hábitos saudáveis e de melhoria da saúde pública e da saúde mental, numa tentativa de demonstrar que o futebol não está dissociado da sociedade (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011). Entre os desafios conexos a essa categoria destacam-se: (i) a falta de sinergia entre os objetivos do programa de RSC e os benefícios das ações orientadas à comunidade, que podem gerar divergências de expectativas entre organização e comunidade, pois, muitas vezes, o clube, a fundação ou o patrocinador planejam alcançar determinado resultado que nem sempre está alinhado à necessidade dos beneficiários e; (ii) a indefinição de rotas de saída para os beneficiários, que compromete o alcance de resultados mais duradouros. Por exemplo: um programa de qualificação profissional com o objetivo de capacitar o participante para a conquista de um emprego que não prevê a etapa de encaminhamento do concluinte ao mercado de trabalho (WALKER; HILLS; HEERE, 2017).

De modo geral, a RSC praticada pelas OETPs costuma tratar a comunidade como um beneficiário passivo, quando, na verdade, uma perspectiva centrada na comunidade e alinhada ao conceito de desenvolvimento sustentável poderia transferir o foco (e compartilhar a

responsabilidade) dos impactos causados sobre aquela população, em direção aos benefícios alcançados a partir da RSC (TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2017).

5 Considerações Finais

O futebol transcende o *status* de esporte e se configura como um sistema socioeconômico complexo. Desde os anos 1990, a prevalência de interesses comerciais, os desafios éticos e o uso político do futebol distanciou os clubes de uma relação efetiva com as comunidades que estão na origem de seu desenvolvimento. Ademais, colocou a modalidade ao lado de atividades econômicas controversas, como a indústria química, tabagista e de mineração. Para resgatar seus valores essenciais, é necessário que o futebol promova a readequação de suas prioridades e passe a considerar a comunidade, em seu sentido mais amplo, como *stakeholder* prioritário.

A pesquisa teve como objetivo identificar indutores e barreiras nas práticas de RSC no futebol para responder à pergunta de pesquisa: Como as ações de RSC no futebol afetam a relação do clube com a comunidade local? A partir da identificação desses elementos, propusemos um conjunto de categorias analíticas que indicam que a reconstrução dessa relação é multidimensional, incluindo a dimensão econômica, em que se destacam a gestão organizacional da RSC, o gerenciamento de riscos, a torcida (na condição de consumidores) e o financiamento da RSC. A dimensão político-integrativa abrange a relação do clube com governos e organismos representativos, o engajamento de *stakeholders*, o modelo de governança de fundação e as parcerias sociais, o estádio e o relacionamento com a comunidade. A dimensão ético-emocional traz a confiança e a transparência como elementos que afetam a relação entre clube e comunidade, assim como observa as ações de RSC para promoção de inclusão, saúde e desenvolvimento sustentável.

Como limite da pesquisa, argumenta-se que a abordagem metodológica estabeleceu critérios específicos para a seleção do material que compôs a revisão da literatura, resultando em um corpo teórico limitado. Abre-se espaço para o adensamento de mais pesquisas sobre a RSC no futebol profissional e, conseqüentemente, à emergência de outras categorias analíticas. Apontamos ainda a escassez de investigações que analisam a separação entre clube (responsável pelos negócios e pelo desempenho esportivo) e fundação (operacionalização da RSC), pois, na essência, esvazia-se o aspecto social da operação, contrapondo-se à visão integrativa da RSC proposta pelo TBL, pelos ODS e pelos aspectos ESG.

Estudos futuros podem focalizar ações de RSC orientadas à comunidade praticadas por OETPs de outras modalidades ou ainda aplicar empiricamente os resultados do artigo e confrontá-los com a coleta de evidências junto a clubes de futebol profissional e seus *stakeholders*. Seria interessante investigar diferenças e semelhanças da RSC tanto na relação entre comunidade e clubes-empresas, quanto entre comunidade e clubes associativos.

Espera-se que o conjunto de categorias analíticas guie o planejamento de ações de RSC orientadas à comunidade pelos clubes. O intuito desse trabalho é oportunizar aos clubes trilharem um caminho que vem sendo pavimentado nos últimos anos por organizações adeptas à proposta de uma nova economia, baseada em princípios de sustentabilidade, governança e respeito aos direitos humanos. Apesar de alguns optarem pela parceria social com suas fundações para a prática da RSC, o planejamento, o processo decisório e a operação deveriam permanecer internalizados à estrutura organizacional do clube, uma vez que ele é o responsável pelas externalidades negativas que produzem impactos socioambientais e, portanto, a quem compete reconstruir, de forma legítima, os laços com sua comunidade por meio de estruturas democráticas de diálogo e de participação, permeadas por relações de confiança e transparência.

REFERÊNCIAS

- ANAGNOSTOPOULOS, C. et al. Stakeholder Communication in 140 Characters or Less: A Study of Community Sport Foundations. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, [s. l.], v. 28, n. 5, p. 2224–2250, 9.out.2017. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s11266-016-9802-4>>
- ANAGNOSTOPOULOS, C.; BYERS, T.; SHILBURY, D. Corporate social responsibility in professional team sport organisations: towards a theory of decision-making. **European Sport Management Quarterly**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 259–281, 27.maio2014.
- BABIAK, K.; THIBAUT, L.; WILLEM, A. Mapping research on interorganizational relationships in sport management: Current landscape and future research prospects. **Journal of Sport Management**, [s. l.], v. 32, n. 3, p. 272–294, 2018.
- BARBU, M. C. R. et al. Sustainability and Social Responsibility of Romanian Sport Organizations. **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 14, n. 2, 2022.
- BEIDERBECK, D. et al. The impact of COVID-19 on the European football ecosystem – A Delphi-based scenario analysis. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 165, n. December 2020, p. 120577, abr.2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120577>>
- BINGHAM, T.; WALTERS, G. Financial Sustainability Within UK Charities: Community Sport Trusts and Corporate Social Responsibility Partnerships. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 606–629, 9.set.2013. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s11266-012-9275-z>>
- BLUMRODT, J.; BRYSON, D.; FLANAGAN, J. European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity. **Journal of Consumer Marketing**, [s. l.], v. 29, n. 7, p. 482–493, 2012.
- BREITBARTH, T.; HOVEMANN, G.; WALZEL, S. Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football. **Thunderbird International Business Review**, [s. l.], v. 53, n. 6, p. 721–737, nov.2011. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.20448>>
- BROWN; CRABBE; MELLOR. **Football and its communities: final report**. Manchester.
- CASTRO-MARTINEZ, M. P.; JACKSON, P. R. Collaborative value co-creation in community sports trusts at football clubs. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 229–242, 7.abr.2015. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CG-05-2014-0066/full/html>>
- DELOITTE. **Annual Review of Football Finance**. 2020. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/deloitte-ch-annual-review-of-football-finance-2020.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2021.
- DOWLING, M.; LEOPKEY, B.; SMITH, L. Governance in sport: A scoping review. **Journal of Sport Management**, [s. l.], v. 32, n. 5, p. 438–451, 2018.
- ELKINGTON, J. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line. **Harvard Business Review**, [s. l.], p. NA, 2018.
- EUROPEAN CLUB ASSOCIATION (ECA). **Fan of the future: Defining modern football fandom**. 2020. Disponível em: <https://www.ecaeurope.com/media/4816/eca-fan-of-the-future-defining-modern-football-fandom_website.pdf>. Acesso em: 04 out. 2021.
- FERNÁNDEZ-VILLARINO, R. Sustainability in the football industry: An approach to the gap between theoretical formulation and practical application, through the results of the social fair play project. **Heliyon**, [s. l.], v. 7, n. 6, p. e07318, jun.2021.
- FGVCES. Potenciais implicações da pandemia da covid-19 para a análise ASG. [s. l.], 2020. Disponível em: <<https://eaesp.fgv.br/producao-intelectual/potenciais-implicacoes-pandemia-covid-19-para-analise-asg>>
- FIFKA, M. S.; JAEGER, J. CSR in professional European football: an integrative framework.

- Soccer & Society**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 61–78, 2.jan.2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1487840>>
- FREEMAN, R. E. **Managing in turbulent times**. [s.l.: s.n.].
- GAMMELSÆTER, H. Sport is not industry: bringing sport back to sport management. **European Sport Management Quarterly**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 257–279, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1741013>>
- HAMIL, S.; MORROW, S. Corporate Social Responsibility in the Scottish Premier League: Context and Motivation. **European Sport Management Quarterly**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 143–170, abr.2011. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184742.2011.559136>>
- HENDERSON, C. et al. Corporate social responsibility and mental health: The Premier League football Imagine Your Goals programme. **International Review of Psychiatry**, [s. l.], v. 26, n. 4, p. 460–466, 2014.
- KOLYPERAS, D.; MORROW, S.; SPARKS, L. Developing CSR in professional football clubs: Drivers and phases. **Corporate Governance (Bingley)**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 177–195, 2015.
- KULCZYCKI, W.; KOENIGSTORFER, J. Doing good in the right place: city residents' evaluations of professional football teams' local (vs. distant) corporate social responsibility activities. **European Sport Management Quarterly**, [s. l.], v. 16, n. 4, p. 502–524, 7.ago.2016a. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16184742.2016.1164736>>
- KULCZYCKI, W.; KOENIGSTORFER, J. Why sponsors should worry about corruption as a mega sport event syndrome. **European Sport Management Quarterly**, [s. l.], v. 16, n. 5, p. 545–574, 19.out.2016b. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16184742.2016.1188839>>
- LARA, F. F. De. Responsabilidade Social Corporativa no Futebol do Brasil: Estudos de Caso com as Equipes do Campeonato Brasileiro Série A. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, [s. l.], v. 03, n. 02, p. 01–11, 2014.
- LIU, D. et al. Perceived corporate social responsibility performance in professional football and its impact on fan-based patronage intentions: An example from Chinese football. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 353–370, 2019.
- LOMBARDI, R. et al. The profitable relationship among corporate social responsibility and human resource management : A new sustainable key factor. [s. l.], n. May, p. 2657–2667, 2020.
- LOMBARDO, G. et al. Assessment of the economic and social impact using SROI: An application to sport companies. **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 11, n. 13, p. 1–21, 2019.
- LÓPEZ FRÍAS, F. J. Football transfers and moral responsibility. **Soccer and Society**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 560–572, 2018.
- MANOLI, A. E. Promoting Corporate Social Responsibility in the Football Industry. **Journal of Promotion Management**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 335–350, 2015.
- MIRAGAIA, D. A. M.; FERREIRA, J.; CARREIRA, A. Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization? **RAE Revista de Administracao de Empresas**, [s. l.], v. 54, n. 6, p. 647–658, 2014.
- OSHIMI, D. et al. Calculating the Social Return on Investment of a Japanese Professional Soccer Team's Corporate Social Responsibility Activities. **Frontiers in Sports and Active Living**, [s. l.], v. 3, n. January, p. 1–12, 2022.
- PANTON, M.; WALTERS, G. Stakeholder mobilisation and sports stadium regeneration: antecedent factors underpinning the formation of the our Tottenham community network. **European Sport Management Quarterly**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 102–119, 2019.
- PARAMIO-SALCINES, J. L.; DOWNS, P.; GRADY, J. Football and its communities: the

- celebration of Manchester United FC's Ability Suite. **Soccer and Society**, [s. l.], v. 17, n. 5, p. 770–791, 2016.
- PEDERSEN, E. R. G.; ROSATI, F. Organisational tensions and the relationship to CSR in the football sector. **European Sport Management Quarterly**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 38–57, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1546754>>
- PONTE PRETA. Campinas: História/ Memorial. Disponível em: <<https://pontepreta.com.br/o-clube/historia/>>. Acesso em: 13 abr. 2022.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 89, n. 1–2, 2011.
- RAIMO, N. et al. CSR disclosure as a legitimation strategy: evidence from the football industry. **Measuring Business Excellence**, [s. l.], n. February, 2021.
- REICHE, D. Drivers behind corporate social responsibility in the professional football sector: A case study of the German Bundesliga. **Soccer and Society**, [s. l.], v. 15, n. 4, p. 472–502, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/14660970.2013.842877>>
- RIBEIRO, J.; BRANCO, M. C.; RIBEIRO, J. A. The corporatisation of football and CSR reporting by professional football clubs in Europe. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 242–257, 7.maio2019. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSMS-05-2017-0039/full/html>>
- ROWE, K.; KARG, A.; SHERRY, E. Community-oriented practice: Examining corporate social responsibility and development activities in professional sport. **Sport Management Review**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 363–378, 1.jul.2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.05.001>>
- RØYNESDAL, Ø. B. et al. Exploring the provision and motives behind the adoption of health-promotion programmes in professional football clubs across four European countries. **PLoS ONE**, [s. l.], v. 16, n. 11 November, p. 1–18, 2021.
- SANDERS, A. et al. Making a difference: The power of football in the community. **Soccer and Society**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 411–429, 2012.
- SCHYVINCK, C. et al. A network perspective on cause-related marketing collaborations in professional sport. **Sport Management Review**, [s. l.], v. 00, n. 00, p. 1–25, 17.maio2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1877941>>
- SVENSSON, P. G. et al. Antecedents and outcomes of social innovation: A global study of sport for development and peace organizations. **Sport Management Review**, [s. l.], v. 23, n. 4, p. 657–670, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.08.001>>
- TREDAFIOVA, S.; ZIAKAS, V.; SPARVERO, E. Linking corporate social responsibility in sport with community development: an added source of community value. **Sport in Society**, [s. l.], v. 20, n. 7, p. 938–956, 2017.
- UEFA. **UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://documents.uefa.com/v/u/MFxeqLNKelkYyh5JSafuhg>>.
- UEFA. **Strength through unity 2030**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa_football_sustainability_strategy.pdf>.
- WALKER, M.; HILLS, S.; HEERE, B. Evaluating a Socially Responsible Employment Program: Beneficiary Impacts and Stakeholder Perceptions. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 143, n. 1, p. 53–70, 6.jun.2017. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10551-015-2801-3>>
- WALTERS, G.; ANAGNOSTOPOULOS, C. Implementing corporate social responsibility through social partnerships. **Business Ethics**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 417–433, 2012.
- WALTERS, G.; PANTON, M. Corporate social responsibility and social partnerships in professional football. **Soccer and Society**, [s. l.], v. 15, n. 6, p. 828–846, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/14660970.2014.920621>>

- WALTERS, G.; TACON, R. Corporate Social Responsibility in European Football The Birkbeck Sport Business Centre. [s. l.], n. April, 2011.
- WALZEL, S.; ROBERTSON, J.; ANAGNOSTOPOULOS, C. Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. **Journal of Sport Management**, [s. l.], v. 32, n. 6, p. 511–530, 2018.
- ZEIMERS, G. et al. Organisational learning for corporate social responsibility in sport organisations. **European Sport Management Quarterly**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 80–101, 21.jan.2019. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16184742.2018.1546752>>
- ZYLBERSZTAJN, DAVID; LINS, C. **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier Inc., 2010.