

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
EDUARDO NISHIDA

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO FUTEBOL: Relações entre
clubes profissionais e comunidades locais na Espanha e no Brasil

São Paulo
2023

EDUARDO NISHIDA

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO FUTEBOL: Relações entre
clubes profissionais e comunidades locais na Espanha e no Brasil

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Centro Universitário FEI para obtenção do
título de Mestre em Administração.
Orientado pelo Prof. Dr. Jacques Demajorovic.

São Paulo

2023

Nishida, Eduardo.

Responsabilidade social corporativa no futebol: relações entre clubes profissionais e comunidades locais na Espanha e no Brasil / Eduardo Nishida. São Paulo, 2023.

199 p. : il.

Dissertação - Centro Universitário FEI.

Orientador: Prof. Dr. Jacques Demajorovic.

1. Responsabilidade Social Corporativa. 2. Comunidade. 3. Futebol profissional. I. Demajorovic, Jacques, orient. II. Título.

**APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO
ATA DA BANCA JULGADORA**

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

MESTRADO PPGA-10

Aluno: Eduardo Nishida

Matrícula: 312103-5

Título do Trabalho: "RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO FUTEBOL: Relações entre clubes profissionais e comunidades locais na Espanha e no Brasil"

Área de Concentração: Gestão da Inovação

Orientador: Prof. Dr. Jacques Demajorovic

Data da realização da defesa: 16 / 02 / 2023

Avaliação da Banca Examinadora:

ORIGINAL ASSINADA

São Paulo, 16 / 02 / 2023.

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jacques Demajorovic Ass.: _____

Prof.^a. Dra. Dafne Oliveira Carlos de Moraes Ass.: _____

Prof. Dr. José Andrés Domínguez Gómez Ass.: _____

A Banca Julgadora acima-assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO

REPROVADO

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

Prof.^a. Dra. Maria Tereza Saraiva de Souza

À minha esposa Sheila e à minha filha Emma,
por entenderem as noites, os finais de semana
e os feriados em que estive ausente.

Aos meus pais e ao meu irmão, por me
ensinarem que o conhecimento liberta.

A todos os professores e professoras que tive
em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à minha mãe Luzia pela base e apoio às minhas escolhas acadêmicas e profissionais. Ao meu pai Kussuo, pelo exemplo de honestidade e por me apresentar o futebol por meio do Guarani de Campinas, seu time do coração, e do São Paulo Futebol Clube, que se tornou meu time do coração.

À Sheila, por trabalhar em dobro e viabilizar minha dedicação à pesquisa.

À Emma, por me incentivar a não desistir e por ouvir os ensaios dos meus seminários.

Ao Professor Jacques Demajorovic pela orientação ao longo desse mestrado e por amparar meu tema de pesquisa. Apesar de corinthiano, ele também gosta de futebol.

Agradeço à Professora Dafne Morais por analisar e sugerir melhorias sobre o estudo.

Menção especial aos Professores José Andrés Domínguez-Gómez e Roberto Fernández-Villarino, da Universidade de Huelva, por gentilmente compartilharem comigo seu referencial teórico e sua, maior ainda, experiência na área.

Obrigado aos Professores Daniel Siqueira Pitta Marques, Gilmar Altamirano, Rosana Serrano, Sérgio Giglio, Teresa Laespada e à enfermeira Aurori Garcia pelo incentivo e apoio.

Agradeço a todas as pessoas entrevistadas que cederam seu tempo e conhecimento, contribuindo para o avanço dessa investigação.

Agradeço aos colegas da turma do primeiro semestre de 2021 do PPGA da FEI que, por meio da união e cooperação, humanizaram nossas aulas virtuais.

Às Professoras, aos Professores e aos profissionais da Secretaria do PPGA e da Biblioteca: muito obrigado pelo respeito e empatia durante essa jornada de aprendizado.

Por fim, agradeço ao Centro Universitário FEI e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por investirem no desenvolvimento de pesquisas que potencializam o poder de transformação social inerente ao futebol.

“Descobriu-se na Oceania, mais precisamente na ilha de Ossevaolep, um povo primitivo, que anda de cabeça para baixo e tem vida organizada. É aparentemente um povo feliz, de cabeça muito sólida e mãos reforçadas. Vendo tudo ao contrário, não perde tempo, entretanto, em refutar a visão normal do mundo. E o que eles dizem com os pés dá a impressão de serem coisas aladas, cheias de sabedoria [...]”.

Carlos Drummond de Andrade

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 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 é a reconstrução da relação do clube com a comunidade local que, muitas vezes, está na origem de seu desenvolvimento, mas que se encontram distanciados como resultado da globalização. O objetivo da pesquisa foi analisar de que forma a RSC no futebol influencia a relação entre clube profissional e comunidade local, considerando-se o contexto de um país desenvolvido (Espanha) e de um país em desenvolvimento (Brasil). A abordagem metodológica adotou a revisão da literatura para definição de categorias analíticas (econômica, político-integrativa e ético-emocional) e o estudo de múltiplos casos, mediante análise documental e entrevistas qualitativas com representantes e *stakeholders* de um clube espanhol e outro brasileiro. Os resultados mostraram que as ações de RSC orientadas à comunidade se contrapõem à industrialização e contribuem para a reconciliação entre clube e comunidade (mais na Espanha, do que no Brasil). O aspecto ético-emocional assegura o vínculo entre as partes, mas abriga os fatores que podem desencadear a mobilização social da comunidade. À medida em que a relação entre clube e comunidade se fortalece, paradoxalmente, devido às ações de RSC ou pela mobilização social, supõe-se que a desconfiança e o enfrentamento das decisões organizacionais diminuem e que os aspectos econômicos e político-integrativos sejam induzidos pelos interesses da sociedade, tendo o clube o papel de agente de transformação social. Na prática, espera-se que os resultados possam guiar os clubes a planejarem ações de RSC orientadas à comunidade, bem como monitorar situações que possam acarretar a mobilização social.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. Comunidade. Futebol profissional.

ABSTRACT

From the 1990s, professional football began a process of transformation of clubs in the major European leagues into global companies, with decision-making processes increasingly guided by financial and marketing interests. At the same time, growing scandals related to cases of racism, violence and corruption increase the pressure for profound changes in its governance structures associated with Corporate Social Responsibility (CSR) programs. One of the purposes of the CSR is the reconstruction of the club's relationship with the local community, which is often at the origin of its development, but which are distanced as a result of globalization. This research aimed to analyze how CSR in football influences the relationship between professional club and local community, considering the context of a developed country (Spain) and a developing country (Brazil). The methodological approach adopted the literature review to define analytical categories (economic, political-integrative and ethical-emotional) and the study of multiple cases, through documentary analysis and qualitative interviews with representatives and stakeholders of a Spanish club and a Brazilian one. The results showed that community-oriented CSR actions oppose industrialization and contribute to the reconciliation between club and community (more in Spain than in Brazil). The ethical-emotional aspect ensures the bond between the parties, but it houses the factors that can trigger social mobilization from the community. As the relationship between club and community is strengthened, paradoxically, due to CSR actions or social mobilization, it is assumed that distrust and confrontation of organizational decisions decrease and that the economic and political-integrative aspects are induced by the interests of society, with the club as an agent of social transformation. In practice, it is expected that the results can guide clubs to plan community-oriented CSR actions, as well as monitor situations that may lead to social mobilization.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Community. Professional football.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fases de desenvolvimento da RSC nos clubes escoceses: barreiras e mudanças organizacionais	22
Figura 2 - Modelo Integrativo para a Gestão da RSC no Futebol Profissional	26
Quadro 1 - Pilares estratégicos, Políticas de implementação e ODS	29
Quadro 2 - Fatores indutores da implementação estratégica da RSC no futebol profissional .	31
Quadro 3 - Barreiras e desafios para implementação estratégica da RSC no futebol	34
Quadro 4 - Ações de RSC orientadas à comunidade praticadas por clubes de futebol profissional	40
Figura 3 - Fatores antecedentes que suportam a mobilização do <i>stakeholder</i> comunidade	43
Quadro 5 - Categorias analíticas para avaliação da relação entre clubes e comunidade local .	45
Quadro 6 - Método de coleta e fonte dos dados	56
Quadro 7 - Grupo de <i>stakeholders</i> entrevistados.....	57
Quadro 8 - Contexto legal do futebol brasileiro a partir da década de 1990.....	66
Quadro 9 - Ações orientadas à comunidade de organismos dirigentes do futebol brasileiro...	68
Quadro 10 - Principais elementos comparativos e citações na Categoria Econômica	88
Figura 4 - Construção do novo estádio San Mamés	110
Figura 5 - Planejamento do novo estádio de San Mamés e do Polo Tecnológico.....	111
Figura 6 - Caracterização da área de Itaquera reservada para o estádio, em 2007	113
Figura 7 - Planejamento dos equipamentos do Polo Institucional Itaquera	115
Quadro 11 - Principais elementos comparativos e citações na Categoria Político-integrativa	125
Quadro 12 - Principais elementos comparativos e citações na Categoria Ético-emocional...	141
Quadro 13 - Ações de RSC segundo categoria e foco do EPD	162
Quadro 14 - Contribuições da RSC para a relação entre clube e comunidade local	164
Figura 8 - Modelo de análise da relação entre clube de futebol e comunidade local	166

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMMO	Associação dos Mutuários e Moradores da COHAB I
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
Conmebol	<i>Confederación Sudamericana de Futbol</i>
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito
EPD	Esporte para o Desenvolvimento
ESG	<i>Environmental, social and governance</i>
FIFA	<i>Fédération Internationale de Football Association</i>
FPF	Federação Paulista de Futebol
FPS	<i>Fair Play Social</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
Libra	Liga do Futebol Brasileiro
LIE	Lei de Incentivo ao Esporte
MP	Ministério Público
NCE	Normativa de Controle Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OETP	Organização esportiva de times profissional
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PTSO	<i>Professional Team Sports Organization</i>
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSMB	Rede de Saúde Mental de Biscaia
SAF	Sociedade Anônima do Futebol
SFD	<i>Sport for Development</i>
SROI	<i>Social Return on Investment</i>
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
UEFA	<i>Union of European Football Associations</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	A EXPANSÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO FUTEBOL	18
2.2	FUTEBOL PROFISSIONAL E COMUNIDADE LOCAL	36
2.2.1	Ações de RSC orientadas à comunidade.....	38
2.2.2	O Estádio de futebol e a mobilização da comunidade	42
2.3	PROPOSTA DE CATEGORIAS ANALÍTICAS DA RSC NO FUTEBOL	45
3	MÉTODO	52
3.1	TIPO DE PESQUISA	52
3.1.1	Athletic Club de Bilbao	53
3.1.2	Sport Club Corinthians Paulista	54
3.2	COLETA DE DADOS.....	55
3.3	ANÁLISE DE DADOS	58
4	CONTEXTUALIZAÇÃO DA RSC NA ESPANHA E NO BRASIL	60
4.1	O CASO ESPANHOL	60
4.2	O CASO BRASILEIRO	64
5	RESULTADOS DA PESQUISA	70
5.1	CATEGORIA ECONÔMICA	70
5.1.1	Gestão organizacional da RSC	70
5.1.2	Desenvolvimento de novos jogadores	75
5.1.3	Captação de novos torcedores	78
5.1.4	Financiamento da RSC.....	85
5.2	CATEGORIA POLÍTICO-INTEGRATIVA.....	89
5.2.1	Governança, Relações Institucionais e Governamentais.....	89
5.2.2	Engajamento de <i>stakeholders</i>	97
5.2.3	Modelo de governança de fundação e parcerias sociais	103
5.2.4	Impacto do estádio na comunidade.....	109
5.2.5	Uso do estádio e instalações pela comunidade.....	120

5.2.6 Canais de diálogo e de comunicação com a comunidade	122
5.3 CATEGORIA ÉTICO-EMOCIONAL	127
5.3.1 Identificação entre comunidade e clube	127
5.3.2 Confiança e Transparência entre clube e comunidade	134
5.3.3 Programas de EPD	138
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	143
6.1 CATEGORIA ECONÔMICA.....	143
6.2 CATEGORIA POLÍTICO-INTEGRATIVA	149
6.3 CATEGORIA ÉTICO-EMOCIONAL	158
6.4 PROPOSTA DE MODELO DE ANÁLISE DA RELAÇÃO CLUBE E COMUNIDADE	164
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	168
REFERÊNCIAS	173
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS	192
APÊNDICE B – QUADRO DE CLASSIFICAÇÃO DAS AÇÕES ORIENTADAS À COMUNIDADE DO ATHLETIC	195
APÊNDICE C – QUADRO DE CLASSIFICAÇÃO DAS AÇÕES ORIENTADAS À COMUNIDADE DO CORINTHIANS	198

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, 2018). O marco recente foi a realização da Copa do Mundo do Qatar, em 2022, marcada por denúncias de compra de votos pela *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) para escolha daquele país como sede do torneio e por repetidos episódios de violação dos Direitos Humanos de trabalhadores, durante a construção dos estádios (prática do *kafala*, um sistema de escravidão moderna que explora a mão-de-obra imigrante pobre) (BURROW, 2016) e do público em geral, sobretudo pela legislação local intolerante a questões de diversidade, identidade de gênero e orientação sexual, afetando não só as mulheres, mas as pessoas *gays*, lésbicas, bissexuais e transgêneros (CARTA CAPITAL, 2022).

Tais eventos podem ser recorrentes em diversos setores econômicos, assim como afetar outras modalidades esportivas (DOWLING; LEOPKEY; SMITH, 2018). Todavia, ao reuni-los simultaneamente, o futebol desperta críticas que acarretam riscos: desinteresse generalizado crescente (EUROPEAN CLUB ASSOCIATION, 2020); falência de clubes tradicionais endividados (EY, 2021) e falta de credibilidade dos organismos dirigentes do futebol (KULCZYCKI; KOENIGSTORFER, 2016).

Em contrapartida, as principais Ligas e clubes europeus têm modificado discurso e prática incentivados pelo Fair Play Financeiro: um conjunto de diretrizes estabelecido, em 2011, pela *Union of European Football Associations* (UEFA). As práticas de gestão e governança que não faziam parte da cultura do futebol, 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, 2021), passaram a valorizar inclusive o desenvolvimento social (UEFA, 2018).

Na Espanha, o futebol é o esporte com o maior número de clubes e atletas registrados entre todas as federações esportivas do país (RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020). A LaLiga, composta por 42 clubes de futebol profissional e que organiza de maneira independente o

campeonato nacional, foi considerada pela UEFA a melhor liga da Europa de 2013 a 2019 (RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020). Em 2014, a LaLiga intensificou as diretrizes do Fair Play Financeiro e instituiu a Normativa de Controle Econômico (NCE) visando à homogeneização entre gestão financeira e critérios sociais e de governança (FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021). Três anos depois, criou a Fundação LaLiga e o projeto Fair Play Social (FPS) com o objetivo de alcançar o desenvolvimento estratégico conjunto entre clubes de futebol e suas respectivas fundações, aliando desempenho financeiro e governança à cultura da sustentabilidade e da RSC para geração de impacto social positivo nas regiões onde estão sediados (FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021). Afetada pela COVID-19, a LaLiga faturou € 3,1 bilhões na temporada 2019/2020, 8% menos que no ano anterior e, apesar dos impactos econômicos generalizados da pandemia, 15 clubes reportaram lucro operacional, o que parece demonstrar a influência positiva da NCE para a manutenção da sustentabilidade financeira (DELOITTE, 2021).

No Brasil, o futebol gera cerca de 156 mil empregos e movimentava a economia em R\$ 52,9 bilhões (0,72% do PIB nacional) (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL, 2019). Considerando-se apenas o faturamento dos clubes das Séries A e B, em 2019, as cifras atingem € 1,3 bilhão (EY, 2020). Em 2021, teve início o movimento para formação da Liga do Futebol Brasileiro (Libra), uma iniciativa dos principais clubes das Séries A e B do Campeonato Brasileiro e independente em relação à Confederação Brasileira de Futebol (CBF) (RIBEIRO, 2022a). Os objetivos são: organizar as competições nacionais (evitando-se o calendário de partidas excessivas ao longo da temporada) e potencializar as fontes de receita por meio de investimentos patrocinados e da negociação direta dos direitos de transmissão com as redes de televisão e canais digitais (RIBEIRO, 2022a). Outra mudança importante tem sido promovida por clubes tradicionais do futebol nacional, como Cruzeiro-MG e Botafogo-RJ, ao aderirem à Sociedade Anônima do Futebol (SAF) em oposição ao modelo associativo sem fins lucrativos (FRAGOSO, 2022). Embora a experiência europeia evidencie que esse processo se apresente como alternativa para a melhoria da gestão e governança (FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021), optou-se pela adesão voluntária – e não compulsória – ao modelo empresarial (MARQUES; COSTA, 2016; REZENDE; DALMÁCIO, 2015).

Por fim, a pandemia pela COVID-19 tem afetado diversos setores econômicos, desde 2020, acarretando prejuízo de milhares de empregos e de bilhões de euros (BEIDERBECK et al., 2021). No futebol, especialistas em saúde e esporte projetam que a modalidade deverá demonstrar, em um cenário futuro, maior consciência de sua responsabilidade social em

comparação com o período pré-COVID-19, com vistas a “proteger o ecossistema contra estragos (reputacionais) maiores” (BEIDERBECK et al., 2021, p. 4).

Recentemente, a UEFA publicou o documento *Strength Through Unity*, uma estratégia de sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa (RSC) para que os clubes integrem 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), comprometendo-se com políticas associadas aos Direitos Humanos e ao meio ambiente para os próximos 10 anos (UEFA, 2021). Lançados em 2015 pela Organização das Nações Unidas (ONU), os ODS visam “acabar com a pobreza e colocar o mundo em um caminho de paz, prosperidade e oportunidade para todos em um planeta saudável” (UNITED NATIONS, 2021, p. 2). Trata-se de um conjunto de 17 objetivos e 169 metas que compõem a Agenda 2030 e que devem ser objeto da ação de governos, empresas e sociedade em temáticas relacionadas ao fim da pobreza e da fome, à promoção da saúde, educação, equidade de gênero e trabalho decente, entre outras (UNITED NATIONS, 2021).

No futebol profissional, uma das demandas desse novo compromisso pautado no desenvolvimento sustentável é a reconstrução da relação dos clubes com a comunidade localizada em seu entorno (BARBU et al., 2022; HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015).

Visto como esporte popular, o futebol caracteriza-se pelos fortes laços com a comunidade (CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015), posto que muitos clubes, historicamente, originaram-se da mobilização da comunidade e são considerados importantes veículos para realização de objetivos sociais (HAMIL; MORROW, 2011). Um exemplo é a Associação Atlética Ponte Preta, reconhecida como o primeiro clube do futebol profissional brasileiro ainda em atividade, fundada em 1900 por um grupo de estudantes de um colégio público que jogavam bola em campos improvisados no bairro Ponte Preta, em Campinas, no Estado de São Paulo (PONTE PRETA, 2022).

No entanto, à medida em que os clubes se profissionalizam e se tornam empresas globais capitaneadas pela FIFA e influenciados pelos interesses financeiros e de *marketing*, os laços com as comunidades de origem se fragilizam (GROVES, 2011; LÓPEZ FRÍAS, 2018; PEDERSEN; ROSATI, 2018; ROCCO JÚNIOR; CARLASSARA; PAROLINI, 2016). 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, por exemplo: o clube deve escolher entre o foco na sociedade vs. foco no resultado financeiro e desempenho esportivo (PEDERSEN; ROSATI, 2018).

Na literatura, constata-se a predominância da utilização instrumental da RSC pelas organizações esportivas (WALZEL; ROBERTSON; ANAGNOSTOPOULOS, 2018) e dos assuntos comerciais em detrimento dos valores do esporte como mecanismo para o desenvolvimento social (GAMMELSÆTER, 2021). Artigos sobre a implementação estratégica da RSC pelo clube de futebol suplantam a tradicional perspectiva filantrópica (ANAGNOSTOPOULOS; BYERS; SHILBURY, 2014; HAMIL; MORROW, 2011; MIRAGAIA; FERREIRA; CARREIRA, 2014). Assim, assuntos como estrutura organizacional do clube e procedimentos para a entrega das iniciativas socioambientais (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; REICHE, 2013), processos de tomada de decisão sobre a RSC nas organizações esportivas (ANAGNOSTOPOULOS; BYERS; SHILBURY, 2014; MIRAGAIA; FERREIRA; CARREIRA, 2014), mecanismos de financiamento das fundações dos clubes (BINGHAM; WALTERS, 2012), comunicação e divulgação de resultados das ações de RSC (ANAGNOSTOPOULOS et al., 2016; MANOLI, 2015; RIBEIRO, J.; BRANCO; RIBEIRO, J. A., 2019) e instrumentos de medição de impacto social da RSC no futebol (LOMBARDO et al., 2019; OSHIMI et al., 2022) compõem essa pauta e 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*.

A presente pesquisa dialoga com diferentes trabalhos, cujo enfoque recai sobre essa dimensão específica da RSC que procura discutir como as organizações esportivas de times profissionais vêm desenvolvendo ações orientadas à comunidade local (KIHL; BABIAK; TAINSKY, 2014), mais especificamente os clubes de futebol (ROWE; KARG; SHERRY, 2018; TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2016). Atende aos chamados de Panton e Walters (2019) por novas pesquisas a respeito da mobilização da comunidade local no futebol, assim como o de Lara (2014) por novos estudos sobre como os clubes brasileiros gerenciam suas atividades de RSC e quais as áreas mais carentes em termos de envolvimento.

Ademais, a literatura sobre RSC no futebol concentra-se, predominantemente, em países europeus (FIFKA; JAEGER, 2018), sendo que os estudos de caso convergem para a Inglaterra e os Estados Unidos da América, resultando em poucas investigações comparativas entre diferentes modalidades e contextos nacionais (FRANÇOIS; BAYLE; GOND, 2018). Os artigos de François, Bayle e Gond (2018), Jäger e Fifka (2020) e Ráthonyi-Ódor et al. (2020) contribuem para o avanço desse campo, mas a comparação entre clubes de futebol profissional de países desenvolvidos e países em desenvolvimento permanece escassa (ROCCO JÚNIOR; CARLASSARA; PAROLINI, 2016).

O objetivo dessa pesquisa foi analisar de que forma a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) influencia a relação entre clube de futebol profissional e comunidade local, considerando-se o contexto de um país desenvolvido (Espanha) e de um país em desenvolvimento (Brasil), a fim de responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como as ações de RSC orientadas à comunidade influenciam a relação do clube de futebol profissional com a comunidade local na Espanha e no Brasil? Busca-se compreender em que medida tais ações possibilitam a reconstrução dos laços entre clube e comunidade, que foram se perdendo a partir do processo de globalização e de industrialização do esporte. Para tanto, a partir de uma revisão da literatura, identificamos indutores e barreiras das ações de RSC orientadas à comunidade praticadas pelo clube de futebol profissional e propusemos um conjunto de categorias analíticas dessas ações que possibilitam avaliar a relação entre clube de futebol profissional e comunidade local. Comparamos sistematicamente os dados coletados e identificamos similaridades e diferenças em ambos os contextos selecionados e, por fim, elaboramos um modelo para análise da relação entre clube de futebol profissional e comunidade local, à luz das categorias analíticas e das ações de RSC orientadas à comunidade na Espanha e no Brasil.

Os resultados da pesquisa podem apoiar o planejamento de ações de RSC orientadas à comunidade considerando-se o período pós-pandemia pela COVID-19. Em termos de políticas públicas, as instituições da SAF e da Libra poderiam sugerir a inclusão de requisitos de sustentabilidade e de RSC em sua regulamentação no Brasil, adaptando os modelos decorrentes da UEFA e da LaLiga que têm alcançado efeitos interessantes na Europa. O intuito é oportunizar aos clubes de futebol profissional 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.

A dissertação está organizada em cinco seções, sendo a primeira essa introdução. Na segunda, apresentamos o referencial teórico dividido em três partes: (i) a expansão da RSC no

futebol; (ii) o futebol profissional e a comunidade local, abordando a aplicação das ações de RSC no futebol, o papel do estádio de futebol e a mobilização da comunidade local e (iii) a proposta de um conjunto de categorias analíticas que possibilitam avaliar a relação entre clubes de futebol profissional e comunidade local.

A terceira seção traz a metodologia. Trata-se de pesquisa qualitativa exploratória que consistiu em um estudo de múltiplos casos baseados na coleta de dados documentais—e realização de entrevistas semiestruturadas com atores representativos de 3 grupos de partes interessadas (Futebol profissional, Comunidade e Outros *stakeholders*), totalizando 13 entrevistas com atores ligados a dois clubes de futebol profissional: o Athletic Club de Bilbao (Espanha) e o Sport Club Corinthians Paulista (Brasil).

Na quarta seção, introduzimos uma breve contextualização da RSC na Espanha e no Brasil, situando o ponto de partida para posterior inserção dos dados dos casos específicos que foram objeto do estudo.

A quinta seção apresenta os resultados da pesquisa, em que os dados coletados foram categorizados e codificados.

A análise e discussão dos resultados aparecem na sexta seção, comparando os casos à revisão da literatura, convergindo na descoberta de fatores indutores e barreiras das ações de RSC orientadas à comunidade, assim como das principais práticas e avanços no contexto do futebol profissional na Espanha e no Brasil.

Por último, são feitas as considerações finais, trazendo as contribuições do estudo e as lacunas para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo está dividido em duas partes: (i) a expansão da RSC no futebol e (ii) a relação entre futebol profissional e comunidade local, com especial enfoque sobre as ações de RSC orientadas à comunidade e o impacto do estádio que pode desencadear a mobilização social. A partir da revisão da literatura acerca do estado da arte da RSC no futebol, foram propostas as categorias analíticas para avaliar a relação entre clube profissional e comunidade local.

2.1 A EXPANSÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA 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 (VENDRAMINI; BREVIGLIERI; YAMAHAKI, 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 organizações com temas de interesse público, geralmente endereçados pelos programas de RSC (TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2016). A adoção de iniciativas de RSC pelas *Professional Team Sports Organizations* (PTSO), ou Organizações Esportivas de Times Profissionais (OETPs), tem aumentado na última década (WALZEL; ROBERTSON; ANAGNOSTOPOULOS, 2018).

A implementação e a comunicação das políticas e práticas de RSC dependem do contexto local e dos fatores específicos do setor esportivo, tais como: (i) estrutura da liga (organizadora da modalidade) e das OETPs integrantes e (ii) adoção de práticas gerenciais (FRANÇOIS; BAYLE; GOND, 2018). Por exemplo: Bouchet, Troilo e Spaniel (2015)

analisam o combate à contratação irregular de jovens atletas dominicanos pelas equipes estadunidenses de beisebol da *Major League Baseball* e concluem que ele é influenciado pela capacidade de investimento dos times: aqueles com mais recursos tendem a ser contrários à proibição de contratação de jogadores dominicanos menores de idade, a fim de manter sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Já Morgan (2019) afirma que os investimentos de *marketing* em equipes femininas de *Australian football* (o “futebol australiano” corresponde a uma modalidade semelhante ao rúgbi) promovem a diversidade e a equidade de gênero e trazem benefícios comerciais ao patrocinador. Barbu et al. (2022) resumem que os resultados dos programas de RSC 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 envolvem um grande contingente de pessoas.

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 os estudos sobre RSC em OETPs abordam um esporte específico, sendo que 40% ($n = 28$) investigam sua implementação pelo futebol profissional, configurando-se como a principal modalidade esportiva pesquisada pelos periódicos científicos de Gestão Esportiva, Administração e Ciências do Esporte (WALZEL; ROBERTSON; ANAGNOSTOPOULOS, 2018). Os autores apontam que a Teoria de *Stakeholders* é a lente teórica mais usada em pesquisas sobre RSC no esporte ($n = 9$). O conceito de *stakeholder* (parte interessada) é capital para a compreensão da RSC, cuja definição mais conhecida foi proposta por Freeman (1984, p. 24) e refere-se a “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da empresa”. Para os clubes de futebol europeus, por exemplo, os *stakeholders* mais relevantes 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*, Mitchell, Agle e Wood (1997) ressaltam a importância de se compreender o grau de saliência de cada um deles a fim de explicar a preocupação dos gestores em priorizar o atendimento de suas demandas, a partir da combinação e acumulação dos seguintes aspectos: poder (capacidade de influência), da legitimidade (percepção generalizada de que a atuação da organização é adequada segundo valores, normas e crenças sociais) e da urgência (demanda por atenção imediata e por maior dinamismo). No clube de futebol, tal atribuição compete aos decisores internos (diretores, conselheiros e gestores de

projetos de RSC) e externos (membros associados) (MIRAGAIA; FERREIRA; CARREIRA, 2014).

No entanto, os achados das pesquisas sobre a RSC no esporte em geral não se aplicam automaticamente ao futebol, sobretudo na Europa, onde a modalidade é regida por modelos políticos e legais específicos e por sistemas esportivos próprios muito heterogêneos que influenciam suas estruturas de governança (FIFKA; JAEGER, 2018). Na busca por identificar como a RSC se desenvolve em contextos específicos, alguns estudos comparativos lançam mão da Teoria Institucional (FRANÇOIS; BAYLE; GOND, 2018; JÄGER; FIFKA, 2020; RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020). Essa teoria estabelece que, quanto mais as organizações mudam em busca de legitimidade, mais elas se assemelham ao adotarem processos identificados como isomorfismo coercitivo (obrigações políticas), mimético (respostas padronizadas à incerteza) e normativo (resultante da profissionalização da gestão) (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

François, Bayle e Gond (2018), por exemplo, empregam a RSC implícita e explícita para examinar como clubes de futebol e de rúgbi da França e da Inglaterra implementam suas práticas. A RSC implícita corresponde às “formas tradicionais de paternalismo social” (FRANÇOIS; BAYLE; GOND, 2018, p. 2), vistas na Europa do século XIX, enquanto a RSC explícita refere-se à implantação voluntária de iniciativas realizadas pela OETP, na qual o contexto nacional e as forças globais (por exemplo, a ISO 26.000) determinam se a forma adotada caracteriza-se como explícita ou implícita. Os achados apontam que o contexto nacional influencia as práticas organizacionais, contrapondo-se à visão de que a globalização levaria ao isomorfismo de práticas explícitas de RSC. Por isso, verificam-se diferenças da RSC entre países onde o governo é mais intervencionista, de outros com uma política econômica mais liberal; ou ainda, onde as ligas e os clubes são associativos (França), de outros em que ambos são orientados ao lucro (Inglaterra) (FRANÇOIS; BAYLE; GOND, 2018).

Jäger e Fifka (2020), por sua vez, investigam a RSC em clubes de futebol profissional alemães e ingleses e evidenciam que o clube enfrenta pressões institucionais diretas e indiretas que afetam seus valores, normas e estruturas, cujas práticas de gestão e governança diferem de acordo com os contextos regionais e culturais. A integração organizacional da RSC pode divergir entre países segundo a conjuntura política, jurídica, econômica, social e cultural: enquanto os clubes ingleses dependem de suas fundações financeiramente independentes para execução das ações de RSC, na Alemanha são os próprios clubes que realizam suas iniciativas de RSC (JÄGER; FIFKA, 2020).

Nesse sentido, a governança emerge como um tema relevante nas investigações sobre RSC no esporte. Dowling, Leopkey e Smith (2018) realizaram uma revisão sistemática sobre o tema e identificaram o futebol como o esporte mais estudado (50 entre 243 artigos, 21%), especialmente quanto à profissionalização do futebol europeu e aos papéis desempenhados pela União Europeia, FIFA, UEFA e associações nacionais de futebol. Os autores revelam que diversas pesquisas relacionam governança à RSC ($n = 8$), contudo, trata-se de um campo emergente e ainda subdesenvolvido (DOWLING; LEOPKEY; SMITH, 2018).

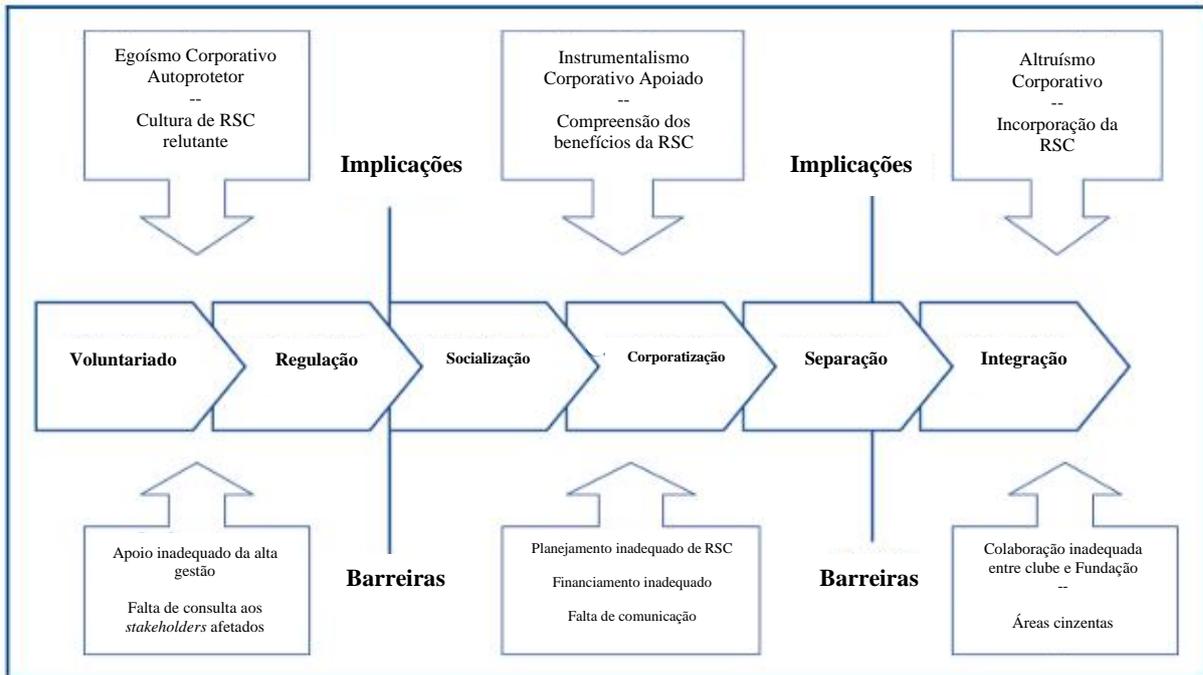
Na literatura brasileira em Administração, a RSC no futebol também está conexas à governança, que aparece como tema fundamental para a gestão dos clubes (MARQUES; COSTA, 2016; NAZI; AMBONI, 2021; REZENDE; DALMÁCIO, 2015). A governança corporativa pode ser compreendida como “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”, cujos princípios básicos são: transparência, equidade, *accountability* (prestação de contas) e responsabilidade corporativa (INSTITUO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2022).

Quanto maior o grau de governança do clube de futebol brasileiro, melhor será o alinhamento de interesses com os *stakeholders* (dirigentes, associados e torcedores), maior será a transparência, mais investimentos serão feitos na formação de capital humano e melhor será o gerenciamento dos riscos do modelo de negócio e das fontes de financiamento, portanto, os resultados econômicos e esportivos serão melhores (REZENDE; DALMÁCIO, 2015).

Marques e Costa (2016) propõem um modelo teórico embasado nos principais códigos de governança nacionais e internacionais (poder público, federações, associações e clubes), mas com dimensões (cultura organizacional e práticas de gestão; sustentabilidade financeira; direitos dos associados e conselhos) e práticas específicas do setor futebolístico brasileiro. Por exemplo, a dimensão da cultura organizacional compreende o relacionamento do clube com diferentes *stakeholders* e abrange: (i) o código de ética e conduta, onde estão prescritas a forma de relações com a comunidade; (ii) a transparência, mediante a publicação de dados não sigilosos de interesse da coletividade; (iii) o relacionamento justo e transparente com as partes interessadas, cuja operação deve estar estruturada em uma diretoria administrativa própria; (iv) e a RSC, que decorre pela representatividade que os clubes possuem junto à sociedade e por seu papel na formação pessoal, educacional e profissional de jovens atletas (MARQUES; COSTA, 2016).

No que se refere ao desenvolvimento da RSC no futebol, Kolyperas, Morrow e Sparks (2015) indicam que ela 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 (Figura 1).

Figura 1 - Fases de desenvolvimento da RSC nos clubes escoceses: barreiras e mudanças organizacionais



Fonte: Kolyperas, Morrow e Sparks, 2015, p. 191, tradução nossa

Na Figura 1, observa-se o (i) voluntariado (doações, iniciativas com torcedores etc.); a (ii) regulação (práticas derivadas de diretrizes internas ou intervenções externas); a (iii) socialização (resposta a pressões de torcedores e meios de comunicação); a (iv) corporatização (incorporação da RSC e usufruto de seus benefícios); a (v) separação (substituição do departamento de RSC interno pela criação de uma fundação) e a (vi) integração (internalização da RSC na estratégia do clube). Ao longo do processo, verifica-se a emergência de barreiras e implicações que são superadas conforme o fluxo avança até o último estágio (KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015).

Assim, Zeimers et al. (2018) apontam que a aprendizagem organizacional emerge como um ponto crítico para a institucionalização da RSC no nível intraorganizacional, por meio do desenvolvimento dos membros do clube, e no nível interorganizacional, através de estratégias, estruturas colaborativas, plataformas de aprendizagem e entidades formais. Os resultados mostram que os repositórios de aprendizagem são encontrados nos grupos formais

e informais da organização e que “os *stakeholders* externos são fontes essenciais de aprendizagem, juntamente com as barreiras de fronteira interorganizacionais, facilitando o processo de integração” (ZEIMERS et al., 2018, p. 18).

Muitos clubes (talvez não os ingleses da *Premier League*) 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 entre clube e fundação parece justificada (WALTERS; PANTON, 2014). A fundação (*Foundation*), também denominada *Community Sports Trust*, *Community trust* ou *Community education and sporting trusts* (WALTERS; PANTON, 2014), refere-se a um tipo particular de organização de caridade independente que se responsabiliza pela RSC (BINGHAM; WALTERS, 2012), enquanto o clube cuida das operações do futebol e do desempenho esportivo (TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2016). Como as fundações mantêm os nomes dos clubes-mães, esses acabam se beneficiando de “publicidade gratuita” dos resultados alcançados pelo trabalho de apoio às múltiplas comunidades atendidas (BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006). Nesse sentido, o engajamento do clube ou de sua fundação “produzirá 'capital' de relações públicas que poderia incentivar potenciais torcedores e outros grupos/parceiros a se envolverem com o clube [...] e será inestimável se os clubes precisarem combater os relatos de problemas dentro ou fora do campo com mensagens mais 'positivas’” (BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006, p. 24).

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 (2012) advertem sobre a importância da gestão do relacionamento das fundações com esses organismos e a busca por fontes alternativas de financiamento. Após analisar os demonstrativos financeiros de 74 fundações de clubes ingleses, os autores revelaram que as receitas originárias dos fundos de doações (31.45%) é seis vezes maior do que o valor recebido através de patrocínios (5.70%). As entrevistas com gestores de quatro fundações evidenciaram que existe uma preocupação com eventuais cortes no financiamento público, posto que isso impactaria negativamente suas organizações. Daí, a diversificação de fontes de recurso é necessária devido ao cenário suscetível a incertezas e instabilidades causadas pelo contexto político. Outro achado refere-se à estruturação de departamentos específicos pelas fundações com atuação estratégica para geração de fontes alternativas de

receita, por exemplo, a busca por patrocínios temáticos, como em educação, saúde ou inclusão social (BINGHAM; WALTERS, 2012).

Um caso interessante é da *Albion in the Community* (AITC), fundação criada pelo Brighton & Hove Albion Football Club (BHA), da *Premier League* inglesa. A AITC alia financiamentos recebidos do Fundo Social Europeu, da Agência de Desenvolvimento Regional e dos Conselhos de Aprendizagem e Habilidades locais (SANDERS et al., 2012). A fundação estabelece níveis mínimos de capital e receita para assegurar a sustentabilidade financeira de cada projeto, sendo que o valor deve ser suficiente para manter, no mínimo, um trabalhador dedicado em tempo integral. Apesar desse modelo independer das finanças do BHA, a fundação usa o nome do clube-mãe para manter o envolvimento dos beneficiários em seus projetos educacionais, de voluntariado e de emprego e atingir os indicadores esperados. O êxito deste modelo depende de profissionais capacitados em aspectos estratégicos e operacionais. Os diretores da AITC identificam as oportunidades de captação de receita, enquanto a equipe operacional se concentra na execução dos projetos (SANDERS et al., 2012).

Embora alguns estudos considerem que os custos adicionais para se criar novas fontes de recursos pareçam proibitivos, outros defendem que a diversificação favorece a estabilidade da fundação no longo prazo, além de aumentar sua legitimidade (BINGHAM; WALTERS, 2012; WALTERS; TACON, 2011). O alvo, portanto, passa a ser a parceria social. Esta corresponde à 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, 2012). 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 (WALTERS; PANTON, 2014).

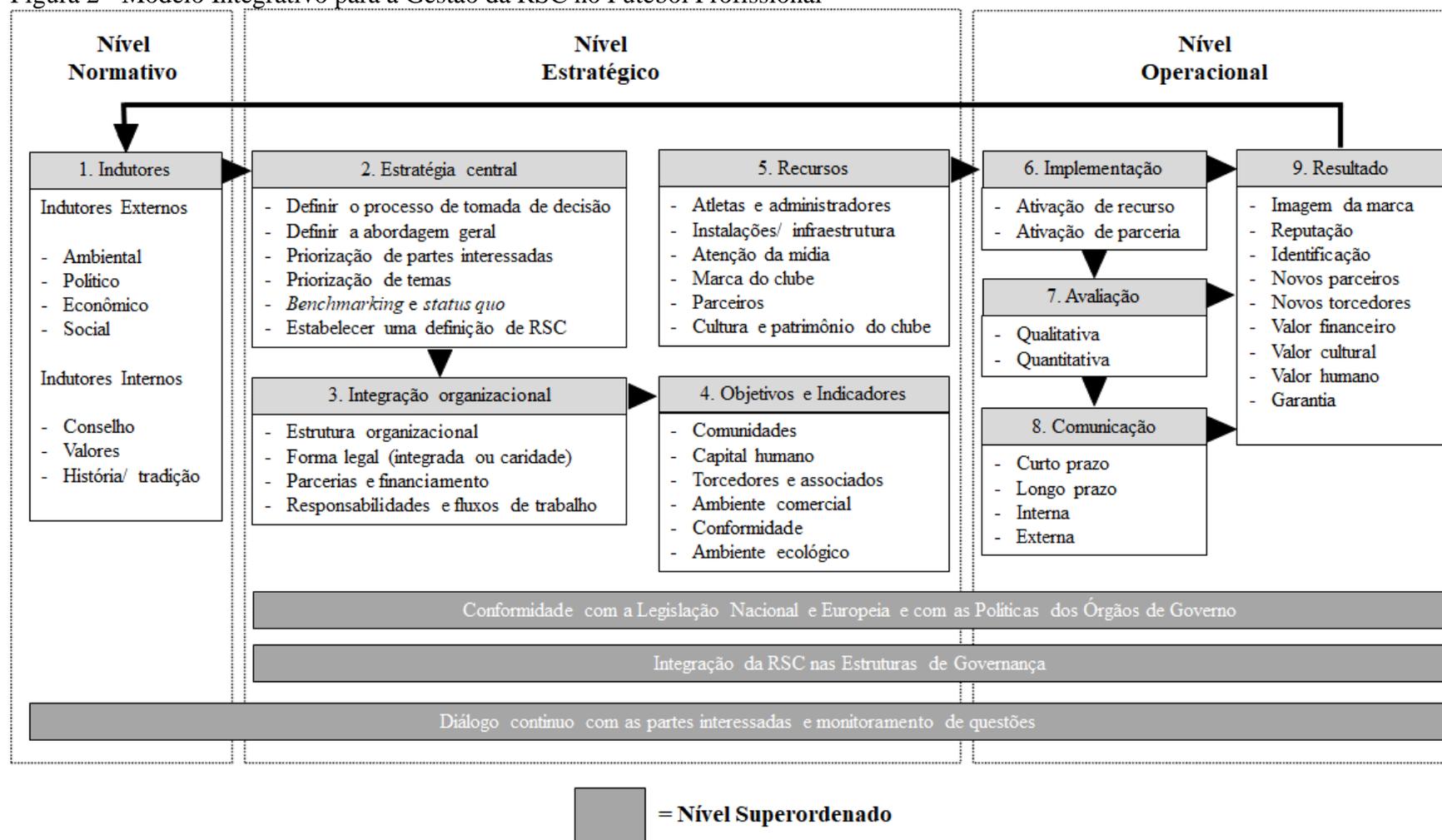
Segundo Bingham e Walters (2012), a vantagem da parceria social no futebol é a maior visibilidade aos envolvidos, o que pode favorecer acordos de longo prazo, configurando-se uma condição desejada e favorável para a fundação. A fundação valoriza a parceria como estratégica por viabilizar seu trabalho social e, ainda que exista uma forte relação entre ela e clube-mãe, a associação pode apresentar-se como problemática e disfuncional (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, operacionalizada pela fundação. Já a empresa parceira pode definir unilateralmente o

destino dos recursos financeiros concedidos à fundação (por exemplo: a patrocinadora pode demandar a execução de projetos educacionais, mesmo que a expertise da fundação seja em saúde), além de exigir espaço para a participação de seus empregados como voluntários, o que restringe a autonomia da fundação e reduz sua flexibilidade organizacional (BINGHAM; WALTERS, 2012).

O clube de futebol 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, diferentes razões podem levar o clube à prática da RSC (HAMIL; MORROW, 2011; WALTERS; PANTON, 2014).

Fifka e Jaeger (2018) desenvolveram um modelo teórico que sintetiza os principais artigos sobre RSC no futebol (Figura 2).

Figura 2 - Modelo Integrativo para a Gestão da RSC no Futebol Profissional



Fonte: Fífka e Jaeger, 2018, p. 5, tradução nossa

No nível normativo, a RSC pode ser induzida pela ambição dos investidores para engajamento com a comunidade local e motivada por requisitos legais favoráveis ao meio ambiente. No nível estratégico, cabe a definição das metas de RSC atreladas ao atendimento das expectativas dos *stakeholders*, bem como o estabelecimento de quais serão os indicadores-chave de desempenho que permitem avaliar o êxito da estratégia de RSC implementada. No nível operacional, destaque para o monitoramento e avaliação das atividades de RSC para comunicação efetiva dos temas às partes interessadas (FIFKA; JAEGER, 2018). Os autores enfatizam que os resultados de uma estratégia dependem das etapas de implantação: “priorização das partes interessadas e dos temas, integração organizacional, objetivos e KPIs predefinidos, avaliação e comunicação” (FIFKA; JAEGER, 2018, p. 11). No nível superordenado, o monitoramento de problemas, a manutenção do diálogo com os *stakeholders*, a conformidade e a incorporação da RSC em estruturas de governança precisam ser contínuos e implantados sob uma perspectiva holística, não competindo, portanto, a um único indivíduo ou Departamento de RSC. Os resultados serão novos indutores para ajuste da estratégia de RSC da organização (FIFKA; JAEGER, 2018).

Quando os resultados são consistentes com os objetivos do programa de RSC, há indícios de sua eficiência e alinhamento às estratégias da organização. O clube pode aprimorar a comunicação dos benefícios para os seus *stakeholders* como evidência de valor social gerado. Em caso de ineficiência, ou seja, de resultados inconsistentes com os objetivos do programa, ainda há oportunidade para melhorias (WALKER; HILLS; HEERE, 2017).

Um dos principais mecanismos para se mensurar resultados da RSC é o cálculo do *social return on investment* (SROI), ou retorno social sobre o investimento, que implica em considerar os impactos sociais, econômicos e ambientais gerados por uma atividade empresarial sobre todos os *stakeholders*, também denominados de externalidades. Tais impactos ou externalidades podem ser classificados como negativos (por exemplo: poluição da água e do ar, fumo passivo etc.) ou positivos (como atividades de pesquisa e desenvolvimento, elevação da escolaridade etc.), em que a análise vai além dos demonstrativos financeiros, fiscais e contábeis (LOMBARDO et al., 2019). O objetivo do SROI é “estimar a quantidade de valor, saúde mental e bem-estar criado ou destruído por uma atividade empresarial, por um projeto ou pelo funcionamento global de uma organização” (LOMBARDO et al., 2019, p. 1), possibilitando aprimorar a tomada de decisão, a conexão com as expectativas de seus *stakeholders* e o ajuste das estratégias para atingir as metas estabelecidas.

Lombardo et al. (2019) aplicaram o SROI no Virtus Entella, clube-empresa de futebol profissional que disputa a 2ª divisão do campeonato italiano. O programa de atividades filantrópicas *Entella nel Cuore* (Entella no coração) tem enfoque em educação, cidadania e solidariedade e é operacionalizado por sua fundação. Os resultados mostram que o impacto social, criado durante a temporada de 2017/2018, chegou a € 44 milhões frente a um investimento de € 15 milhões, produzindo um SROI de 2.98:1, ou seja: para cada € 1 investido pelo clube, são criados quase € 3 de valor social.

Um estudo mais recente aplicou o SROI junto ao Matsumoto Yamaga Football Club (MYFC), da *J-League 1* (1ª divisão do campeonato japonês de futebol) (OSHIMI et al., 2022). A *J-League* apresenta uma visão de disseminar a cultura do esporte por meio dos clubes esportivos comunitários, cabendo às equipes disporem de ambientes em suas respectivas cidades adequados para integrar as crianças à prática esportiva e melhorar a saúde física e mental da população local. O MYFC executou um programa de RSC pautado em aulas de futebol e atividades físicas para crianças de escolas locais, realizado por profissionais do clube. Os resultados evidenciaram que o valor social gerado para a escola comunitária de futebol foi de US\$ 54.160 contra um investimento (insumos financeiros e não-financeiros) de US\$ 10.134: um SROI de 5.3:1. Portanto, para cada US\$ 1 investido, foram gerados US\$ 5,3 em benefícios sociais (OSHIMI et al., 2022).

Além da avaliação de impacto, o reporte das práticas de RSC no futebol são objeto de investigação. De forma geral, as práticas de divulgação da RSC das principais ligas são pouco desenvolvidas (RAIMO et al., 2021; RIBEIRO, J.; BRANCO; RIBEIRO, J. A., 2019), assim como no Brasil (ROCCO JÚNIOR; CARLASSARA; PAROLINI, 2016). Inglaterra e Espanha lideram o grupo dos países em que os clubes mais divulgam práticas de desenvolvimento da comunidade, com notória diferença em relação às demais ligas (RIBEIRO, J.; BRANCO; RIBEIRO, J. A., 2019).

Ribeiro, J., Branco e Ribeiro, J. A. (2019) ressaltam que a ocorrência de um evento específico que coloca em risco a legitimidade de um setor ou empresa (como escândalos de corrupção, vazamento de petróleo ou tragédias na mineração), provoca a ampliação da comunicação de informações, por exemplo, relativas às atividades comunitárias, na tentativa de recuperar sua reputação e reconstruir sua imagem. No futebol, quanto mais atividades comunitárias forem realizadas, mais informações poderão ser reportadas e é provável que a divulgação seja motivada pela necessidade percebida do clube de se alinhar às expectativas dos *stakeholders* mais salientes, cujas preocupações são mais sensíveis para a organização (RIBEIRO, J.; BRANCO; RIBEIRO, J. A., 2019).

Raimo et al. (2021) deram continuidade a essa pesquisa e a expandiram para 80 clubes de futebol profissional de 29 federações nacionais associadas à UEFA, nos anos de 2019/2020, e o resultado corroborou os achados acerca da visibilidade dos clubes: quanto maiores a visibilidade do desempenho esportivo (melhores resultados), do capital humano (melhores jogadores) e da mídia social (maior engajamento nas redes sociais), maior a quantidade de informações de RSC divulgadas pela organização (RAIMO et al., 2021).

A UEFA desempenha papel indutor relevante no que se refere à adoção de práticas de gestão pelo futebol europeu, sobretudo pelas diretrizes recém-publicadas no documento *Strength Through Unity*, uma estratégia de sustentabilidade e RSC para que os clubes integrem suas ações socioambientais à agenda ESG e aos ODS, comprometendo-se os Direitos Humanos e o Meio Ambiente para os próximos 10 anos (UEFA, 2021). No Quadro 1, são apresentadas as políticas concernentes ao pilar de Direitos Humanos:

Quadro 1 - Pilares estratégicos, Políticas de implementação e ODS

Pilar	Política	ODS
Direitos Humanos	Antirracismo: prevenir e combater todas as formas de discriminação racial no ambiente do futebol, desde as categorias de base até o nível profissional	 
	Proteção à criança e aos jovens: proteger os direitos das crianças e jovens jogando futebol, prevenindo e respondendo a qualquer forma de ameaça	
	Equidade de inclusão: aplicar princípios de igualdade de direitos e oportunidades a todos os níveis do futebol europeu para garantir que todos se sintam respeitados e empoderados para se expressar, desfrutar e contribuir para o jogo.	 
	Futebol para todas as habilidades: garantir que o ambiente do futebol e sua infraestrutura sejam acessíveis para todos que queiram participar, recebendo jogadores e torcedores de todas as habilidades.	
	Saúde e bem-estar: proteger a saúde e o bem-estar através de atividades de futebol em todas as faixas etárias e através de atividades de sensibilização em torno de doenças não-transmissíveis.	
	Apoio ao refugiado: ajudar os refugiados, requerentes de asilo e pessoas deslocadas internamente a permanecerem física e mentalmente saudáveis e a se tornarem parte de sua comunidade anfitriã através do poder do futebol.	
	Solidariedade e direitos: proporcionar dignidade, respeito e direitos iguais a todos os envolvidos no futebol e a oportunidade de jogo em um espírito de liberdade e solidariedade.	 

Fonte: Autor

Nota: Elaborado com base em Nações Unidas Brasil (2022) e UEFA (2021)

O pilar Direitos Humanos corresponde à dignidade, ao respeito e à igualdade de direitos e oportunidades que todos os envolvidos no futebol devem ter assegurados em um

ambiente livre, justo e seguro. A meta relacionada ao racismo estabelece: “Zero incidentes racistas em todos os eventos da UEFA e, de forma colaborativa, no futebol europeu até 2030” (UEFA, 2021, p. 50). Na prática, a UEFA se compromete a adotar regulações, políticas e diretrizes que combatam o racismo até 2024, contribuindo com a promoção dos ODS 10 – Redução das Desigualdades e 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes (Quadro 1).

A própria Organização das Nações Unidas reconheceu “a voz poderosa” do futebol para amplificar a divulgação dos ODS e encorajar a mudança de comportamento e adoção de práticas sustentáveis pela comunidade global do futebol. Em 06 de julho de 2022, a ONU lançou a plataforma *Football for the Goals* durante a abertura da Eurocopa de Futebol Feminino 2022, posto que a UEFA foi sua primeira signatária. O objetivo da plataforma é engajar os principais atores da indústria do futebol no avanço de ações de sustentabilidade, enfrentamento às mudanças climáticas e promoção dos Direitos Humanos e da equidade (UNITED NATIONS, 2022a).

A partir da revisão da literatura, o presente estudo identificou fatores indutores da RSC no futebol e os classificou de acordo com três categorias principais, propostas por Breitbarth, Hovemann e Walzel (2011), conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Fatores indutores da implementação estratégica da RSC no futebol profissional

Categorias	Descrição	Autores(as)
Econômica	Aderência do programa de RSC aos objetivos sociais organizacionais (ajudar torcedores, membros da comunidade e participantes do programa a melhorarem sua saúde), quanto àqueles relacionados aos negócios	ANAGNOSTOPOULOS; BYERS; SHILBURY, 2014; RØYNESDAL et al., 2021
	Desenvolvimento de novos jogadores captados em projetos sociais para crianças e jovens da comunidade	ANAGNOSTOPOULOS; BYERS; SHILBURY, 2014; BLUMRODT; BRYSON; FLANAGAN, 2012; BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006; CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; SERRANO et al., 2019
	Melhoria da imagem, reputação e valor da marca do clube; desenvolvimento de canais de <i>marketing</i> para atingir público-alvo	BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011
	Resposta à reivindicação de torcedores por preços acessíveis de ingressos, investimentos do clube em contratação de jogadores e desenvolvimento da região vizinha ao estádio	BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006; CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015
	Acesso a incentivos fiscais e fundos de financiamento governamentais e de organismos dirigentes do futebol	CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; LARA, 2014
	Formação de uma nova geração de torcedores; retenção dos atuais consumidores e torcedores	HAMIL; MORROW, 2011; REICHE, 2013
	Adoção de comportamento mimético em relação a outros clubes e empresas que se diferenciam pela RSC	KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015
	Comprovação de retorno social sobre o investimento (SROI) dos clubes de futebol	LOMBARDO et al., 2019; OSHIMI et al., 2022
	Visão de oportunidade da RSC, por parte dos gestores, ao assumirem um compromisso organizacional de longo prazo	PARAMIO-SALCINES; DOWNS; GRADY, 2015
	Criação de um ambiente que torne os clubes atrativos para patrocinadores	REICHE, 2013
Aprendizagem organizacional dos membros do clube, por meio de grupos formais, informais e <i>stakeholders</i> externos	ZEIMERS et al., 2018	
Político-integrativa	Contexto político favorável em que o governo britânico identificou o Projeto <i>Football in the Community</i> (FITC), como mecanismo adequado para execução de iniciativas de inclusão, educação e combate à criminalidade	BINGHAM; WALTERS, 2012; RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020; WALTERS; PANTON, 2014
	Parcerias sociais entre clube, fundação, empresas patrocinadoras e poder público	BINGHAM; WALTERS, 2012; BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006; WALTERS; ANAGNOSTOPOULOS, 2012; WALTERS; PANTON, 2014

Continua...

		Conclusão
Categorias	Descrição	Autores(as)
Político-integrativa	Resposta a pressões políticas, legislativas e regulatórias; influência dos decisores; participação do clube no processo de mudança como parceiro da sociedade; oferta de (infra)estrutura esportiva	BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; PARAMIO-SALCINES; DOWNS; GRADY, 2015; UEFA, 2018
	Gerenciamento de riscos à legitimidade do futebol (decorrente de escândalos de corrupção, racismo, violência etc.); medição e reporte dos projetos e iniciativas de RSC	BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; RIBEIRO, J.; BRANCO; RIBEIRO, J. A., 2019
	Engajamento a uma agenda social mais ampla, proposta pela FIFA, UEFA ou organização humanitária internacional, como o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF)	DE-SAN-EUGENIO; GINESTA; XIFRA, 2015; HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; REICHE, 2013
	Governança corporativa tem como um de seus princípios a RSC e é um dos aspectos relevantes de ESG	DOWLING; LEOPKEY; SMITH, 2018; MARQUES; COSTA, 2016; NAZI; AMBONI, 2021; REZENDE; DALMÁCIO, 2015
	Atendimento às demandas sociais de diversos <i>stakeholders</i> (comunidade, executivos do clube, Conselhos de Administração, torcedores, meios de comunicação, trabalhadores, fornecedores e demais parceiros)	HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015
	Legislação mais inclusiva e mobilização da associação de torcedores com deficiência. Por exemplo: a <i>Manchester United Disabled Supporters Association (MUDSA)</i>	PARAMIO-SALCINES; DOWNS; GRADY, 2015
	Incentivo de políticas governamentais para o desenvolvimento de programas ambientais pelos clubes, como na Alemanha (energia renovável nos estádios)	REICHE, 2013
	Estádio comunitário como espaço do clube e da fundação realizarem ações de RSC orientadas à comunidade	SANDERS et al., 2012
Ético-emocional	Contribuição social do clube visando retribuir o apoio da comunidade	BARBU et al., 2022; HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020
	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	BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011
	Fortalecimento da identidade regional em um contexto de globalização (aumento de transferências de jogadores estrangeiros; cessão dos nomes dos estádios para grandes multinacionais); poder do esporte como modelo positivo para a sociedade (resposta a casos de corrupção e manipulação de resultados)	REICHE, 2013
	Promoção da paz e do desenvolvimento sustentável a partir da adoção do Esporte para o Desenvolvimento (EPD), com foco em educação, saúde, coesão social, inclusão, gênero, meios de subsistência, paz e participação esportiva	ROWE; KARG; SHERRY, 2018; TREDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2016; WALKER; HILLS; HEERE, 2017
	Estratégia de sustentabilidade e RSC para que clubes integrem suas ações socioambientais à agenda ESG e aos ODS	UEFA, 2021

Fonte: Autor

A categoria econômica (finanças) 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.

A categoria 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 possibilita a transferência de uma imagem favorável do clube para seus negócios, tendo o esporte como um meio de integração social.

Por último, a categoria ético-emocional valoriza os atributos positivos do esporte nos quais a ética e os valores são empregados para “fazer a coisa certa” (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011, p. 723). O esporte é tomado como modelo para a sociedade, favorecendo a promoção da saúde, exercendo apelo afetivo e demonstrando o comprometimento social do clube (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011).

A partir do entendimento dos aspectos envolvidos na implementação estratégica da RSC pelo futebol, verifica-se igualmente a emergência de barreiras e desafios, cuja classificação segue as mesmas categorias dos indutores, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Barreiras e desafios para implementação estratégica da RSC no futebol

Categorias	Descrição	Autores
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 às fontes de recursos financeiros levam as fundações diversificarem as fontes de financiamento; limitações de recursos e obtenção de financiamento	BINGHAM; WALTERS, 2012; WALTERS; TACON, 2011
	Inviabilidade econômica do clube manter profissionais exclusivamente dedicados à atividade de RSC	HAMIL; MORROW, 2011
	Reputação duvidosa de empresas patrocinadoras dos clubes, fundações e seus projetos de RSC (ex.: casas de aposta)	LOBILLO MORA; GINESTA; DE SAN EUGENIO VELA, 2021
	Necessidade dos clubes desenvolverem capacidades administrativas ou unidades especializadas para operacionalização da RSC em uma visão de longo prazo, além da disponibilização de recursos humanos e instalações adequadas	REICHE, 2013; RØYNESDAL et al., 2021
	Convencimento da alta direção sobre o impacto positivo da RSC (análise de custo-benefício); equipe especializada para avaliação de projetos, pois os indicadores favoráveis podem angariar apoio externo, suportando a captação de recursos e continuidade da ação	RØYNESDAL et al., 2021
Político-integrativa	Divulgação das informações de RSC pelos relatórios atinge um público limitado, levando à necessidade de utilização de outros canais de comunicação (revistas, programas de rádio e televisão e redes sociais); necessidade de gestão, interação e engajamento dos diversos e múltiplos <i>stakeholders</i> (ex.: via Twitter)	ANAGNOSTOPOULOS et al., 2016; RIBEIRO, J.; BRANCO; RIBEIRO, J. A., 2019
	Monitoramento de problemas, diálogo com os <i>stakeholders</i> , conformidade e incorporação da RSC em estruturas de governança precisam ser contínuos e implantados sob uma perspectiva holística, não competindo a um único indivíduo ou Departamento de RSC	FIFKA; JAEGER, 2018
	Estrutura de propriedade e controle do clube-empresa reduz a cobrança externa por monitoramento, transparência e prestação de contas	HAMIL; MORROW, 2011
	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 associações disfuncionais e “áreas cinzentas” entre estratégia e operação da RSC	KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; WALTERS; PANTON, 2014
	Dificuldade para identificação dos diversos <i>stakeholders</i> e o grau de poder, legitimidade, urgência e saliência de cada um deles, assim como para seu engajamento no planejamento, implementação e avaliação das iniciativas de RSC	MIRAGAIA; FERREIRA; CARREIRA, 2014; TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2016
	Importância de diferenciar os efeitos diretos (participação de beneficiários em uma ação) dos indiretos (motivação das pessoas), ainda que a medição dos efeitos indiretos seja mais difícil, seu impacto pode ser altamente significativo	REICHE, 2013
	Falta de experiência em programas específicos de RSC, como os direcionados à promoção da saúde e bem-estar; 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 dos beneficiários pelo provedor de ações de RSC para participação nos cursos, sendo que muitos não possuem dinheiro ou sequer valorizam o investimento em educação	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, 2016	
Ético-emocional	<i>Social washing, greenwashing e sports-washing</i> , identificadas como o uso de práticas socioambientais e do esporte que visam exclusivamente o <i>marketing</i> , a promoção da imagem organizacional ou a “limpeza” da reputação de um país implicado em práticas contrárias aos Direitos Humanos	BULL; WHITTAM, 2021; CHADWICK, 2018; FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021; LOBILLO MORA; GINESTA; DE SAN EUGENIO VELA, 2021
	Falta de transparência nas informações sobre a alocação de recursos financeiros em atividades de RSC	REICHE, 2013
	Falta de sinergia entre os objetivos do programa de RSC e a entrega, pois muitas vezes são planejados para atender a organização (<i>ad hoc</i>) – clube, fundação ou patrocinador – e não as necessidades dos beneficiários; desafio da melhoria de habilidades pessoais por meio de intervenções relacionadas ao esporte; transformação de atitudes positivas em resultados duradouros mediante “rotas de saída” para os beneficiários	WALKER; HILLS; HEERE, 2017

Fonte: Autor

Sob a categoria 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. Com a retomada da normalidade observada ao longo da pandemia pela COVID-19, existe a preocupação de que as ações RSC deixem de ser priorizadas pelos clubes.

A maior quantidade de itens encontra-se na categoria político-integrativa, que engloba aspectos operacionais (dificuldade para o recrutamento de participantes, engajamento de diversos *stakeholders* e falta de experiência em programas específicos), organizacionais (separação entre clube-mãe e fundação e 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 de engajar, virtualmente, a comunidade. Identificam-se práticas de RSC que visam exclusivamente o *marketing* e a promoção da imagem corporativa do clube, em detrimento da preocupação com seus impactos socioambientais e do compromisso com princípios de sustentabilidade e de valores do esporte, caracterizando os chamados *social washing* (aspectos sociais) (FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021), *greenwashing* (aspectos ambientais) e *sports-washing*, respectivamente. O *sports-washing* sugere o uso do esporte, seja por meio de um clube ou da realização de um megaevento (por exemplo: Copa do Mundo), para “limpar” a imagem de um país maculado por práticas que atentam contra os Direitos Humanos, como a Rússia e o Qatar (CHADWICK, 2018; BULL; WHITTAM, 2021; LOBILLO MORA; GINESTA; DE SAN EUGENIO VELA, 2021).

Com base em ambos os quadros, percebe-se que os estudos que se debruçam sobre a suposta relação ganha-ganha, envolvendo os beneficiários da RSC no futebol e a sociedade, são escassos (PARAMIO-SALCINES; DOWNS; GRADY, 2015; WALKER; HILLS; HEERE, 2017). O apoio aos programas de saúde e bem-estar, à resolução de problemas sociais e aos eventos socioculturais da comunidade e das organizações não-governamentais (ONGs) são fatores essenciais para a RSC no esporte (BARBU et al., 2022), porém, poucos pesquisadores analisam essa questão sob uma perspectiva crítica (PEDERSEN; ROSATI, 2018).

Pedersen e Rosati (2018) consideram que os clubes de futebol não são automaticamente integrados a suas comunidades locais, enfrentam um contexto repleto de

desafios (por exemplo: violência, racismo e corrupção) e pouco sabem sobre as reais capacidades e recursos necessários para executarem a RSC de forma independente e colaborativa em parcerias com empresas. Os autores propõe uma análise da 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 conclusão do estudo é que há uma correlação positiva entre tensões organizacionais e RSC no futebol, ou seja, quanto maiores os níveis de tensão vivenciados pelo clube, maior a tendência dele se engajar com atividades de RSC (PEDERSEN; ROSATI, 2018).

A seguir, apresentaremos como a literatura aborda as relações entre o futebol profissional e a comunidade local, destacando, por um lado, as ações de RSC orientadas à comunidade que contribuem não só à imagem e à reputação organizacional do clube, mas possibilitam retribuir alguns dos seus benefícios à população do entorno (BLUMRODT; BRYSON; FLANAGAN, 2012; BARBU et al., 2022) e, por outro, as decisões tomadas pela organização esportiva que podem suscitar a mobilização da comunidade, seja como forma de reação ou de manifestação de proatividade em defesa dos interesses comunitários.

2.2 FUTEBOL PROFISSIONAL E COMUNIDADE LOCAL

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 à de um pequeno clube interiorano, composta por residentes e empresas das imediações do estádio (HAMIL; MORROW, 2011).

Sanders et al. (2012) articulam outra perspectiva e enxergam a comunidade como um fenômeno que significa o desejo de um grupo de pessoas estarem juntas de maneira especial, mesmo que somente durante as partidas de futebol. O termo comunidade 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 sua vida social, cultural e, cada vez mais, econômica” (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). Por exemplo, 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 local (BLUMRODT; BRYSON; FLANAGAN, 2012).

Embora alguns autores considerem o esporte como veículo para promover o desenvolvimento da comunidade (ANAGNOSTOPOULOS et al., 2016; HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020; REICHE, 2013; RIBEIRO, J.; BRANCO; RIBEIRO, J. A., 2019), poucos enfatizam os benefícios sociais à luz do conceito *Sport for Development* (SFD) – em português, Esporte para o Desenvolvimento (EPD) (ROWE; KARG; SHERRY, 2018; TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2016; 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, mais amplamente, uma agenda de desenvolvimento sustentável proposta pelas Nações Unidas, preconizadas pelos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (de 2000 a 2014) e pelos ODS (a partir de 2015 até 2030) (SVENSSON et al., 2019). As iniciativas do EPD foram classificadas por Coalter (2010 *apud* ROWE; KARG; SHERRY, 2018) 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 ao programa, com o objetivo de se envolverem em outras formas de atividade de desenvolvimento (resultados não-esportivos)” (COALTER, 2010 *apud* ROWE; KARG; SHERRY, 2018, p. 5). Um exemplo de iniciativa *plus-sport* é o programa de apoio a jovens de Londres, em situação de vulnerabilidade, que utiliza o futebol e o prestígio da *Premier League* como “ganchos” para oferecer ações nas áreas de educação e empregabilidade, aplicando a RSC para a transformação e o desenvolvimento social (WALKER; HILLS; HEERE, 2017).

A agenda do EPD tem sido adotada por diversas organizações esportivas (FIFA, *National Basketball Association* e 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). Esse será o enfoque no próximo subitem.

2.2.1 Ações de RSC orientadas à comunidade

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 da comunidade (TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2016). A comunidade, assim como os organismos reguladores (governo e federações esportivas), pode ser classificada como um tipo de *stakeholder* perigoso, posto que ambos podem prejudicar a organização por meio do exercício de seus poderes (MIRAGAIA; FERREIRA; CARREIRA, 2014). Por conseguinte, é essencial elevar a participação dos *stakeholders* no processo de concepção e execução do programa de RSC. Dessa forma, além de alavancar o desenvolvimento da própria organização, a RSC pode promover a sustentabilidade e beneficiar a sociedade como um todo (TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2016).

A ação orientada à comunidade é um tipo de iniciativa de RSC legítima e extensível às áreas do EPD, podendo 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). Tais iniciativas podem impulsionar a lealdade e a conexão com torcedores, ONGs, autoridades locais e demais parceiros através de avenidas que vão além dos aspectos comerciais (KIHL; BABIAK; TAINSKY, 2014). A ação orientada à comunidade 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 mesmas categorias do EPD: educação, saúde, coesão social, inclusão, gênero, meios de subsistência, paz e participação esportiva) (ROWE; KARG; SHERRY, 2018).

A sustentabilidade das intervenções, por exemplo, do clube de futebol espanhol tende a ocorrer quando: (i) existe uma política interna clara sobre o envolvimento da comunidade nas atividades de promoção da saúde; (ii) quando o clube se apropria do projeto e (iii) quando organizações especializadas no tema apoiam todas as etapas, configurando-se um cenário com potencial a ser explorado pelo poder público na implementação de ações de melhoria da saúde pública por meio do futebol (LOZANO-SUFRATEGUI et al., 2019).

O Quadro 4 disponibiliza uma síntese de estudos de caso de ações orientadas à comunidade que abordam alguns dos focos preconizados pelo EPD: educação, saúde, coesão social e inclusão, praticadas por clubes de futebol profissional europeus onde o contexto local influencia tanto a operacionalização da RSC, quanto os resultados alcançados (RØYNESDAL et al., 2021). Ao longo dessa revisão da literatura, não foram encontrados estudos de caso que mencionem os demais focos do EPD (gênero, meios de subsistência, paz e participação esportiva).

De um lado, vê-se que as expectativas organizacionais dos responsáveis pela RSC e dos beneficiários nem sempre estão alinhadas (WALKER; HILLS; HEERE, 2017); de outro, observa-se que os resultados tendem a ser positivos à medida em que o clube compreende a comunidade como *stakeholder* prioritário, seja ela formada pela população local mais vulnerável (SANDERS et al., 2012) ou por um segmento específico e engajado, como o de torcedores com deficiência (PARAMIO-SALCINES; DOWNS; GRADY, 2015).

Quadro 4 - Ações de RSC orientadas à comunidade praticadas por clubes de futebol profissional

Foco	Descrição
Educação	<p>Programa para empregabilidade de jovens (WALKER; HILLS; HEERE, 2017): executado pela fundação de um clube da <i>Premiere League</i> e financiado por um banco inglês multinacional. O objetivo é qualificar, certificar e colocar o jovem no mercado de trabalho. Os treinamentos são ministrados por profissionais do clube e do banco. A etapa final consiste em oportunidades de emprego, voluntariado e <i>networking</i> com profissionais da indústria esportiva.</p> <p>Resultados: os indicadores quantitativos melhoraram do pré-teste para o pós-teste, especialmente em <i>marketing</i> pessoal, bem-estar, autoeficácia e habilidades de ordem superior. Apesar dos resultados positivos na percepção dos participantes, alguns deles podem ser explicados pelo Efeito <i>Hawthorne</i>. A análise dos resultados qualitativos permitiu o apontamento de 4 aspectos: (i) falta de sinergia entre os objetivos do programa e a entrega: expectativas difusas entre o banco (capacitação do jovem para empregabilidade <i>por meio</i> do esporte) vs. os jovens (emprego <i>no</i> esporte); (ii) desafio da melhoria de habilidades pessoais por meio de intervenção de programa relacionado ao esporte; (iii) desenvolvimento de atitude positiva (visitas ao banco e conversas com os gestores do clube despertavam atitudes de autoconfiança e comportamentos positivos) e (iv) transformação das atitudes positivas em resultados duradouros. Apesar do <i>networking</i> e das certificações, os gestores identificaram a ausência de “rotas de saída”. A falta de recursos do projeto fazia com que a equipe priorizasse a seleção das próximas turmas de alunos, em vez de encaminhar os concluintes ao mercado de trabalho.</p>
Saúde	<p>Programa <i>Imagine your goals</i> (HENDERSON et al., 2014): executado por 16 fundações de clubes da <i>Premier League</i> em conjunto com o programa <i>Time to Change</i> (idealizado por organizações sociais e apoiado por empresas e poder público), cujos objetivos são: promover a atividade física, estimular o contato social e disseminar uma campanha para redução do estigma e da discriminação relacionadas à saúde mental junto a torcedores e grupos da comunidade local.</p> <p>Resultados: embora não haja mudanças significativas nos indicadores de bem-estar mental dos participantes (pessoas que apresentavam problemas relacionados à saúde mental), observou-se uma evolução tanto dos aspectos sociais (socialização), quanto dos físicos. Alguns profissionais das fundações dos clubes, responsáveis pela operação ressaltaram dificuldades no recrutamento de participantes e preocupações acerca do planejamento para o futuro do programa.</p> <p>Programa <i>EuroFit</i> (RØYNESDAL et al., 2021): idealizado por universidades europeias e executado por 15 clubes de futebol e suas fundações da Inglaterra, Holanda, Noruega e Portugal. O objetivo é ajudar torcedores homens com sobrepeso a seguirem um estilo de vida saudável sob orientação de profissionais das OETPs.</p> <p>Resultados: os clubes ingleses relatam oferta de práticas de estilo de vida saudável maior do que os demais países. Em acordo com Walters e Panton (2014) e Kolyperas, Morrow e Sparks (2015), uma das explicações é que as operações de RSC na Inglaterra ocorrem via fundações, que dispõem de mais recursos humanos, financeiros e de infraestrutura. Holanda, Portugal e Noruega possuíam poucos programas de promoção de saúde direcionados a adultos.</p> <p>Os clubes parecem entender a adoção do <i>Eurofit</i> em um contexto mais amplo, conforme o modelo integrativo de RSC de Fifka e Jäeger (2018), nos níveis operacional, social e estratégico, independentemente dos programas de promoção da saúde existentes e da estrutura organizacional. Por outro lado, representantes de clubes de Noruega e Portugal (com menor número de fundações), apontaram dificuldades como: escassez de recursos e instalações adequadas e falta de experiência.</p> <p>Contrariamente a estudos anteriores, as motivações institucionais e políticas para a adoção do <i>Eurofit</i> foram menores – apesar do tema saúde estar na agenda governamental, da UEFA e de muitos clubes.</p> <p>Representantes dos clubes e fundações apontam que a motivação para adesão ocorre tanto por sua aderência aos objetivos sociais organizacionais, quanto àqueles relacionados aos negócios (ANAGNOSTOPOULOS; BYERS; SHILBURY, 2014), mesmo que seja necessário apresentar uma análise de custo-benefício para convencer a gerência sobre o impacto positivo para os negócios, seja sobre valorizar as vantagens em termos de imagem e relações públicas do clube.</p> <p>As fundações independentes financeiramente “podem visualizar os retornos dos objetivos relacionados aos negócios de forma diferente se comparadas com fundações que dependem dos recursos do clube-mãe (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; KOLYPERAS et al., 2016)” (RØYNESDAL et al., 2021, p. 14).</p> <p>Embora os resultados positivos contribuam para a credibilidade e adesão dos clubes, os autores recomendam o treinamento das equipes que conduzem as avaliações dos indicadores do programa como determinante para a sustentabilidade da iniciativa no clube, especialmente naqueles que não dispõem de fundação, pois os <i>key performance indicators</i> (KPIs) podem endossar tanto a disponibilização de recursos, quanto a continuidade da ação, corroborando Breitbarth, Hovemann e Walzel (2011) e Kolyperas et al. (2016), além de comprovar o impacto social e o valor para os gestores e conselheiros do clube e angariar apoio de <i>stakeholders</i> externos.</p>

Continua...

Conclusão

Foco	Descrição
Coesão Social	<p>Programa <i>Football in the Community</i> (FITC): resposta a aspectos negativos do futebol profissional inglês na década de 1980 (hooliganismo e falta de engajamento com a comunidade) (WALTERS; PANTON, 2014), consistiu na parceria entre agências governamentais e a <i>Football League</i>, que progressivamente levou à formação de departamentos de RSC dentro dos clubes (KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015).</p> <p>Em 1997, o Partido Trabalhista elegeu o primeiro-ministro britânico cuja política se sustentava sobre quatro eixos: “parcerias e colaboração; redefinição da natureza da prestação de serviços públicos; crença nos princípios do mercado e expectativas das comunidades locais” (BINGHAM; WALTERS, 2012, p. 611). O terceiro setor foi considerado um parceiro-chave para modernizar o estado de bem estar social permitindo-lhe atuação independente e voluntária – e não mais como um provedor de serviços sociais alternativos ao Estado, como acontecia durante a gestão do Partido Conservador. Embora essa transformação possibilitara que as organizações sociais acessassem recursos públicos, estudos mostraram que o propósito e a missão de muitas também mudaram em direção às áreas que dispunham de mais dinheiro, o que levou à redução da capacidade de <i>advocacy</i> das comunidades representadas.</p> <p>Nos anos 2000, o Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do governo britânico identificou os FITC como mecanismos adequados para execução de iniciativas governamentais projetadas para promover a inclusão social, elevar os padrões educacionais e combater a criminalidade juvenil (WALTERS; PANTON, 2014).</p> <p>Resultados: o fortalecimento da RSC no futebol induziu a independência desses departamentos que se converteram em fundações, constituídas por executivos e equipes operacionais próprias. Embora vinculados ao clube-mãe, passaram a ser regulados pela <i>Charity Commission</i> e tornaram-se elegíveis a fundos de financiamento pertencentes ao governo, à <i>Premier League</i> e à <i>Football League</i> (ANAGNOSTOPOULOS; BYERS; SHILBURY, 2014).</p>
Inclusão	<p>Programa de capacitação de jovens/ Estádio comunitário (SANDERS et al., 2012): o Brighton & Hove Albion FC (BHA) instituiu a fundação <i>Albion in the Community</i> (AITC) para oferecer programas de inclusão, educação, esporte e saúde. Após vender seu estádio, o BHA decidiu construir um “estádio comunitário” em uma das regiões mais carentes da cidade. Diferente do <i>design</i> das modernas arenas, símbolos do futebol como indústria, o estádio seria a sede para a AITC. Os 3 valores-chave da AITC são: necessidade da comunidade como indutor; trabalho em parceria com outras organizações para alcançar o máximo de benefícios e a sustentabilidade; e ajuda às pessoas para construir um futuro melhor para si investindo em seu desenvolvimento.</p> <p>Resultados: a premissa da estratégia de RSC do BHA é que o local das ações de RSC seja o seu estádio. Por isso, planejou-se um centro de saúde e um espaço de aprendizagem comunitário, não só como “pedido de permissão” para construí-lo, mas como reconhecimento dos serviços à comunidade. A AITC busca demonstrar como o futebol pode ancorar conceitos como comunidade, educação e trabalho em benefício da população mais vulnerável.</p>
	<p><i>Ability Suite</i> (PARAMIO-SALCINES; DOWNS; GRADY, 2015): Manchester United FC (MUFC), clube da <i>Premier League</i>, em parceria com a <i>Manchester United Disabled Supporters Association</i> (MUDSA), organização de torcedores com deficiência, lançou o <i>Ability Suite</i>: espaço adaptado dentro do estádio Old Trafford com prestação de serviços inovadores e não-convencionais para acolhimento de torcedores com deficiência, nos dias dos jogos e em eventos sociais e educativos. Indutores: legislação mais inclusiva; mobilização da MUDSA e visão de oportunidade dos gestores ao assumirem um compromisso organizacional de longo prazo, cientes de que não há soluções rápidas quando se trata de acessibilidade e por desejarem ir além dos “padrões mínimos”.</p> <p>Resultados: além de contribuir para a inclusão social e promoção da acessibilidade, proporciona um avanço na experiência do cliente, provê uma oportunidade de aprendizagem para adultos e crianças com deficiência e confere, ao clube, uma vantagem competitiva quando comparado aos demais das principais ligas europeias, demonstrando o empenho e a contribuição do MUFC à comunidade local.</p>

Fonte: Autor

Interessante destacar, nos dois últimos casos, a centralidade do estádio de futebol 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, que assume duplo significado de clube e comunidade. 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), da mesma maneira que as OETPs são vistas como ativos da comunidade capazes de alavancar benefícios sustentáveis (TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2016). O modelo de estádio-arena monumentaliza a transição do espaço da cidade em “novos ciclos de produção imobiliária e infraestrutural, adequando-se, assim, às exigências da globalização” (FREITAS, 2020). Portanto, a desativação, reforma ou construção de um estádio de futebol promove impactos sociais positivos e negativos, afetando a comunidade do entorno, e, por isso, desperta a atenção do clube e do poder público em relação às práticas de gestão a serem adotadas para melhor condução desse processo.

2.2.2 O Estádio de futebol e a mobilização da comunidade

Em contraposição à predominância de estudos acerca da visão da organização para o engajamento de *stakeholders*, salientada por Trendafiova, Ziakas e Sparvero (2016), há poucas pesquisas dedicadas a compreender como se dá a mobilização da comunidade, a conformação das redes sociais estabelecidas entre as pessoas e de que maneira essas redes afetam a OETP (PANTON; WALTERS, 2019). Em 2013, uma mobilização social em Londres 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, quais sejam: 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 através de 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, o Arsenal FC e o 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

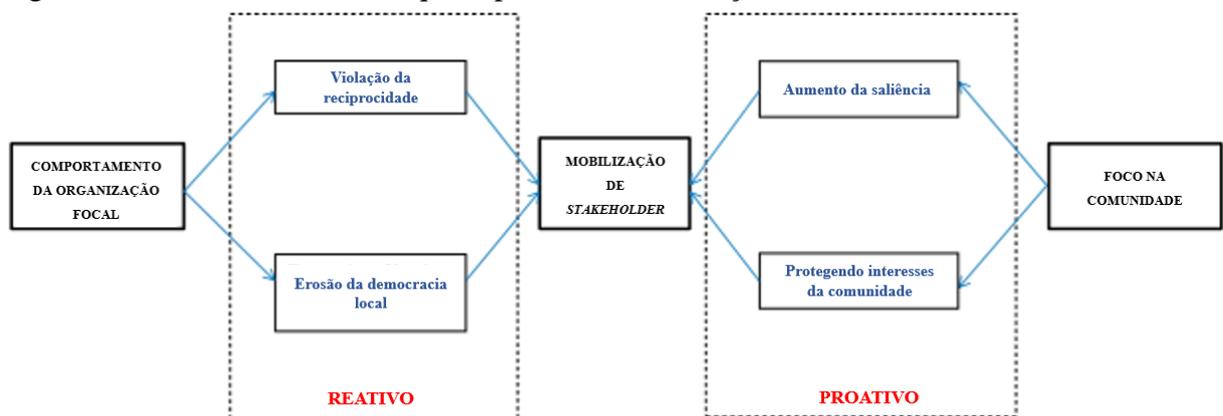
– a Anfield Youth Club (AYC), resultando na restauração do Stanley Park (um dos mais importantes parques locais) e na garantia de financiamento para ampliar antigos edifícios da AYC usados para prática esportiva e de lazer da comunidade (TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2016).

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 povos 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 estabelecimentos e casas, em função da Olimpíada de Londres, em 2012 (PANTON; WALTERS, 2019).

O início dos anos 2010, na Inglaterra, 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 3).

Figura 3 - Fatores antecedentes que suportam a mobilização do *stakeholder* comunidade



Fonte: Panton e Walters, 2019, p. 113, tradução nossa

Do lado esquerdo da Figura 3, observa-se (i) 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*. Outro fator é (ii) 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. 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 (iii) 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 da obra; e (iv) 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. 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 do 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).

A partir da discussão apresentada, o próximo item sistematiza um conjunto de categorias analíticas voltadas a avaliar as ações de RSC do clube na comunidade.

2.3 PROPOSTA DE CATEGORIAS ANALÍTICAS DA RSC NO FUTEBOL

A revisão da literatura aspirou 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 (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011), compostas por 12 subcategorias (Quadro 5), com a expectativa de responder à pergunta de pesquisa: Como as ações de RSC orientadas à comunidade influenciam a relação do clube de futebol profissional com a comunidade local na Espanha e no Brasil?

Quadro 5 - Categorias analíticas para avaliação da relação entre clubes e comunidade local

Categoria	Subcategoria	Autor(a)
Econômica (finanças)	1. Gestão organizacional da RSC (objetivo, estrutura, estratégia, capacidade, treinamento etc.)	ANAGNOSTOPOULOS; BYERS; SHILBURY, 2014; BEIDERBECK et al., 2021; BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; LOMBARDO et al., 2019; OSHIMI et al., 2022; PARAMIO-SALCINES; DOWNS; GRADY, 2015; REICHE, 2013; RØYNESDAL et al., 2021; ZEIMERS et al., 2018
	2. Desenvolvimento de novos jogadores (projetos sociais para crianças e jovens da comunidade)	ANAGNOSTOPOULOS; BYERS; SHILBURY, 2014; BLUMRODT; BRYSON; FLANAGAN, 2012; BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; SERRANO et al., 2019
	3. Captação de novos torcedores (na condição de consumidores)	BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006; CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015; FREITAS, 2020; HAMIL; MORROW, 2011; REICHE, 2013; TOLEDO, 2013
	4. Financiamento da RSC	BINGHAM; WALTERS, 2012; CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; LARA, 2014; LOBILLO MORA; GINESTA; DE SAN EUGENIO VELA, 2021; REICHE, 2013; RØYNESDAL et al., 2021; UEFA, 2021; WALTERS; TACON, 2011
Político-integrativa (poder e legitimidade)	5. Governança (leis, normas e agenda social), Relações Institucionais (FIFA, UEFA, Conmebol, LaLiga, CBF etc.) e Governamentais	BINGHAM; WALTERS, 2012; BULL; WHITTAM, 2021; CHADWICK, 2018; DE-SAN-EUGENIO; GINESTA; XIFRA, 2015; DOWLING; LEOPKEY; SMITH, 2018; FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021; FRANÇOIS; BAYLE; GOND, 2018; HAMIL; MORROW, 2011; JÄGER; FIFKA, 2020; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; MARQUES; COSTA, 2016; NAZI; AMBONI, 2021; PARAMIO-SALCINES; DOWNS; GRADY, 2015; REICHE, 2013; REZENDE; DALMÁCIO, 2015; SANDERS et al., 2012; WALTERS; PANTON, 2014

Continua...

			Conclusão
categorias	Subcategorias	Autores(as)	
Político-integrativa (poder e legitimidade)	6. Engajamento de <i>stakeholders</i> (residentes, comerciantes locais e torcida)	BINGHAM; WALTERS, 2012; BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006; HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; LARA, 2014; MIRAGAIA; FERREIRA; CARREIRA, 2014; RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020; RIBEIRO, J.; BRANCO; RIBEIRO, J. A., 2019; TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2016; WALTERS; PANTON, 2014	
	7. Modelo de governança de fundação e parcerias sociais	ANAGNOSTOPOULOS; BYERS; SHILBURY, 2014; BINGHAM; WALTERS, 2012; BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006; CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015; FIFKA; JAEGER, 2018; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; PARAMIO-SALCINES; DOWNS; GRADY, 2015; PEDERSEN; ROSATI, 2018; TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2016; WALTERS; ANAGNOSTOPOULOS, 2012; WALTERS; PANTON, 2014	
	8. Impacto do estádio na comunidade (construção, revitalização e reurbanização do espaço)	BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006; PANTON; WALTERS, 2019; SANDERS et al., 2012	
	9. Uso do estádio e instalações pela comunidade	BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006; CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015; SANDERS et al., 2012	
	10. Canais de diálogo e de comunicação com a comunidade	ANAGNOSTOPOULOS et al., 2016; PANTON; WALTERS, 2019; RAIMO et al., 2021; RIBEIRO, J.; BRANCO; RIBEIRO, J. A., 2019; ROCCO JÚNIOR; CARLASSARA; PAROLINI, 2016; WALKER; HILLS; HEERE, 2017	
Ético-emocional (ética e valores)	11. Identificação da comunidade com o clube, laços de confiança entre clube e comunidade e relações transparentes	BARBU et al., 2022; BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006; BULL; WHITTAM, 2021; CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015; CHADWICK, 2018; FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021; FLORENZANO, 2014; GAMMELSÆTER, 2021; GROVES, 2011; HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; LLOPIS-GOIG, 2015; LOBILLO MORA; GINESTA; DE SAN EUGENIO VELA, 2021; PANTON; WALTERS, 2019; RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020; REICHE, 2013	
	12. Programas de EPD (foco em educação, saúde, coesão social, inclusão, gênero, meios de subsistência, paz e participação esportiva) associados aos aspectos ESG e aos ODS	BARBU et al., 2022; BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; LOZANO-SUFRADEGUI et al., 2019; ROWE; KARG; SHERRY, 2018; TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2016; UEFA, 2021; WALKER; HILLS; HEERE, 2017	

Fonte: Autor.

A categoria 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., 2018). 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), sobretudo quando os gestores possuem uma visão de oportunidade em relação à RSC e assumem um compromisso organizacional de longo prazo (PARAMIO-SALCINES;

DOWNS; GRADY, 2015). Como barreira, cabe ressaltar 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, 2013; RØYNESDAL et al., 2021) e do estabelecimento de procedimentos para comprovação do retorno social sobre o investimento (SROI) (LOMBARDO et al., 2019; OSHIMI et al., 2022). Os resultados podem ser utilizados para convencimento da alta direção sobre o impacto positivo da RSC (análise de custo-benefício), mas é necessário uma equipe especializada para avaliação de projetos, pois os indicadores favoráveis podem angariar apoio externo, suportando a captação de recursos e continuidade da ação (RØYNESDAL et al., 2021). A partir do momento em que se observa uma melhora da imagem, reputação e valor da marca (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011), mais clubes podem adotar um comportamento mimético em relação às organizações que se destacam por seus programas sociais (KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015). Para outros, torna-se inviável economicamente manter profissionais exclusivamente dedicados à atividade de RSC (HAMIL; MORROW, 2011).

Projetos sociais que buscam a (2) captação e o desenvolvimento de jovens jogadores são frequentes (ANAGNOSTOPOULOS; BYERS; SHILBURY, 2014; BLUMRODT; BRYSON; FLANAGAN, 2012; BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015), posto que a revelação de novos talentos gera receitas importantes para a sustentabilidade financeira do clube (SERRANO et al., 2019). Como exemplo, o Programa comunitário *Premier League Kicks* usa o poder do futebol para inspirar jovens em áreas de maior vulnerabilidade socioeconômica, na Inglaterra e no País de Gales, e exhibe, como maiores expoentes: Raheem Sterling e Wilfried Zaha, jogadores que atuam profissionalmente na *Premier League* e que foram "descobertos" muito jovens pelo projeto (CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015).

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, 2013), aumentando-se, assim, a base da comunidade impactada e de organizações interessadas em se envolver com o clube. Os clubes podem desenvolver canais de *marketing* para atingir o público-alvo (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011). Cabe ao clube responder às reivindicações da torcida por ingressos mais acessíveis (BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006; FREITAS, 2020; TOLEDO, 2013), por investimentos para a contratação de jogadores ou pela participação no desenvolvimento da região do entorno ao estádio (BROWN;

CRABBE; MELLOR, 2006; CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015). Nesse contexto, as ações de RSC do clube ou de sua fundação orientadas à comunidade produzem capital reputacional capaz de neutralizar eventuais problemas que envolvam sua imagem dentro ou fora do campo (BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006).

A operacionalização das ações orientadas à comunidade pode ser comprometida pelas limitações de recursos e de fontes de captação, que afetam o (4) financiamento da RSC (BINGHAM; WALTERS, 2012; 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). No caso de patrocínio, há a possibilidade da empresa financiadora direcionar a finalidade recursos para projetos de seu interesse, reduzindo a autonomia da organização executora (BINGHAM; WALTERS, 2012).

A categoria político-integrativa corresponde às subcategorias do nível normativo e do contexto político, quando o engajamento com a comunidade é induzido por requisitos legais, governos, investidores, e organismos dirigentes do futebol (FIFKA; JAEGER, 2018).

A partir da (5) governança e das relações institucionais e governamentais, o clube responde a 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; DOWLING; LEOPKEY; SMITH, 2018; JÄGER; FIFKA, 2020; PARAMIO-SALCINES; DOWNS; GRADY, 2015; UEFA, 2018), inclusive, engajando-se em uma agenda social mais ampla voltada à comunidade global (DE-SAN-EUGENIO; GINESTA; XIFRA, 2015; HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; REICHE, 2013). A depender do contexto nacional, o resultado é divergente e pode acarretar em avanços (FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021) ou não (MARQUES; COSTA, 2016; NAZI; AMBONI, 2021; REZENDE; DALMÁCIO, 2015). Para responder a leis e normas mais socialmente inclusivas, entretanto, é preciso atentar a dois fatores: (i) que a experiência prévia em programas específicos de RSC é importante e que (ii) a presença de um tema na agenda social de governos, organismos dirigentes e clubes não assegura, por si só, o desenvolvimento das ações (RØYNESDAL et al., 2021).

O (6) engajamento de *stakeholders* no futebol, sobretudo da comunidade formada por residentes, comerciantes locais e torcida que frequenta os estádios, foi favorecido pelo contexto político nos anos 2000. Naquele momento, o governo britânico identificou o Projeto

Football in the Community (FITC) como o mecanismo mais adequado a executar iniciativas de inclusão, educação e combate à criminalidade (BINGHAM; WALTERS, 2012; RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020; WALTERS; PANTON, 2014), sugerindo o desenvolvimento de políticas de apoio à geração e à manutenção de comunidades de fãs e a mobilização de torcedores como “voluntários comunitários” nos projetos dos clubes (BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006). O engajamento, contudo, deve considerar uma 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, 2016). Assim, é possível gerenciar eventuais riscos ao clube (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011), tal qual fazem as grandes empresas ou aquelas que operam em setores socialmente sensíveis, posto que estão mais expostas a riscos e pressões de seus *stakeholders* – entre eles a comunidade, que exige um comportamento socialmente responsável a fim de lhes “conferir” legitimidade (RIBEIRO, J.; BRANCO; RIBEIRO, J. A., 2019).

O (7) modelo de governança das fundações dos clubes decorreu do fortalecimento da RSC no futebol e, embora ainda vinculados ao clube-mãe, 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 (ANAGNOSTOPOULOS; BYERS; SHILBURY, 2014). Na relação entre clube e fundação, cabe ao primeiro o papel de fonte de legitimação da parceria por intermédio da construção de uma narrativa sobre as atividades comunitárias em que está envolvido e essa narrativa pode ser usada como “definição social da organização”, permitindo-lhe posicionar-se como organização local chave perante a comunidade, além de gerar publicidade positiva e fortalecer sua marca (WALTERS; PANTON, 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 parece ser debatida criticamente pela literatura (BINGHAM; WALTERS, 2012; CASTRO-MARTINEZ; JACKSON, 2015; TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2016), salvo por Walters e Panton (2014), ao identificarem que a associação entre clube-mãe e fundação pode ser

problemática, apesar de uma forte relação, e por Kolyperas, Morrow e Sparks (2015), que apontam que a separação entre clube-mãe e fundação pode gerar áreas cinzentas entre a estratégia geral do clube e sua política de RSC.

O (8) impacto que o estádio provoca para residentes, comerciantes e torcedores e seu (9) uso pela comunidade são subcategorias que articulam discussões atreladas aos interesses da sociedade, por exemplo, em oposição a processos de “limpeza social” e “gentrificação” identificados na construção, revitalização ou reurbanização das novas arenas (PANTON; WALTERS, 2019), gerando alta de preços dos ingressos para as partidas disputadas nesses espaços modernizados (BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006), inclusive no Brasil (FREITAS, 2020; TOLEDO, 2013). O estádio e suas instalações demarcam a região geográfica onde se esperam investimentos do clube no 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 subcategoria (10) canais de diálogo e de comunicação refere-se à adequação dos instrumentos e mecanismos elaborados e utilizados pelo clube de futebol para relacionamento com a comunidade (ANAGNOSTOPOULOS et al., 2016; PANTON; WALTERS, 2019; RIBEIRO, J.; BRANCO; RIBEIRO, J. A., 2019; WALKER; HILLS; HEERE, 2017). Estudos evidenciam que as práticas de divulgação de RSC dos clubes de futebol das principais ligas europeias não são muito desenvolvidas, uma vez que os níveis de informação prestados são muito baixos (RIBEIRO, J.; BRANCO; RIBEIRO, J. A., 2019), assim como no Brasil (ROCCO JÚNIOR; CARLASSARA; PAROLINI, 2016). O conteúdo apresentado é compreensível a um público limitado de leitores (investidores, acadêmicos etc.), o que gera a necessidade de interação e engajamento dos múltiplos *stakeholders* através de outros mecanismos de comunicação e diálogo, como as redes sociais (ANAGNOSTOPOULOS et al., 2016; RIBEIRO, J.; BRANCO; RIBEIRO, J. A., 2019).

Por fim, a categoria ético-emocional destaca a (11) questão da identidade e a busca pela confiança, legitimidade, credibilidade e transparência (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011; REICHE, 2013) na relação entre clube e comunidade. Certas populações sentem-se representadas pelo clube de futebol local, cujo simbolismo extrapola o aspecto esportivo e incorpora uma pauta sociopolítica mais ampla (LLOPIS-GOIG, 2015). A RSC pode ser compreendida como contrapartida social do clube ao apoio comunitário (BARBU et al., 2022; HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020). Assim, o futebol tem sido utilizado como pretexto em

campanhas de combate ao uso de drogas e à violência, à adoção de hábitos saudáveis e à melhoria da saúde pública, numa tentativa de demonstrar que a modalidade não está descolada da sociedade (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011). No entanto, práticas de *social washing*, *greenwashing* e *sports-washing* (CHADWICK, 2018; BULL; WHITTAM, 2021; FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021; LOBILLO MORA; GINESTA; DE SAN EUGENIO VELA, 2021), assim como o comportamento passado e presente das organizações podem ruir os laços de confiança e desencadear a mobilização social da comunidade e o enfrentamento das decisões do clube (PANTON; WALTERS, 2019).

Como indutores, o conceito de EPD (12) tem sido adotado por diversas organizações esportivas visando beneficiar os participantes e suas comunidades, com foco em educação, saúde, coesão social, inclusão, gênero, meios de subsistência, paz e participação esportiva (ROWE; KARG; SHERRY, 2018; TRENDAFIOVA; ZIAKAS; SPARVERO, 2016; WALKER; HILLS; HEERE, 2017). Da mesma forma, os ODS têm servido como modelo para o estabelecimento de metas aspiracionais e operacionais da UEFA a serem alcançadas pelo futebol europeu até 2030 (UEFA, 2021). Entre os desafios conexos a essa subcategoria 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 local 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, 2016).

3 MÉTODO

O objetivo dessa pesquisa foi analisar de que forma a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) no futebol influencia a relação entre clube profissional e comunidade local, considerando-se o contexto de um país desenvolvido (Espanha) e de um país em desenvolvimento (Brasil). Para alcançá-lo, foram identificados indutores e barreiras das ações de RSC orientadas à comunidade praticadas pelo clube de futebol profissional; foi proposto um conjunto de categorias analíticas dessas ações que possibilitasse avaliar a relação entre clube de futebol profissional e comunidade local; as ações de RSC orientadas à comunidade foram classificadas conforme sua categoria e seu foco; foi realizada a comparação sistemática e análise dos dados coletados e, concluindo, foi elaborado um modelo para análise da relação entre clube de futebol profissional e comunidade local na Espanha e no Brasil.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa qualitativa foi do tipo exploratória e o método consistiu em estudo de casos múltiplos, cuja abordagem vem sendo utilizada para aprofundar o conhecimento nesse campo (FRANÇOIS; BAYLE; GOND, 2018; JÄGER; FIFKA, 2020; RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020; ROCCO JÚNIOR; CARLASSARA; PAROLINI, 2016), precisamente porque é o mais adequado para fenômenos em que as evidências empíricas são escassas (EISENHARDT, 1989) e pela possibilidade do pesquisador testar sistematicamente os achados (GODOY, 2006).

Espanha e Brasil foram definidos como os casos para comparação da RSC no futebol profissional, a fim de se reconhecer padrões de resultados entre eles (YIN, 2001). Considerando-se que a integração organizacional da RSC pode divergir entre países, de acordo com o contexto político, legal, econômico, social e cultural (JÄGER; FIFKA, 2020), a escolha da Espanha deveu-se à incorporação da RSC pelo futebol profissional por um mecanismo nacional mais restritivo do que a regulamentação continental, caracterizando um caso singular para análise (FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021). O Brasil, por sua vez, não possui regulamentação de RSC no âmbito nacional ou continental e a produção científica sobre o tema ainda é incipiente (LARA, 2014), contudo, esportivamente, apresenta-se como um ator importante, detentor da seleção nacional com maior número de títulos da Copa do Mundo. As unidades de análise selecionadas intencionalmente foram: na Espanha, o (i) Athletic Club de Bilbao (tratado como Athletic) e, no Brasil, o (ii) Sport Club Corinthians

Paulista (denominado Corinthians). A seguir, fundamenta-se a escolha dos dois clubes para essa pesquisa.

3.1.1 Athletic Club de Bilbao

Fundado em 1898, na cidade de Bilbao, capital da província de Biscaia do País Basco na Espanha, o Athletic venceu seu primeiro título, em 1902, da *Copa Coronación Alfonso XIII*. Em 1913, inaugura o primeiro Estádio de San Mamés que, em 2013, foi demolido e reconstruído no mesmo lugar (ATHLETIC CLUB, 2022a). Além do estádio, dispõe de um Centro de Treinamentos em Lezama, inaugurado em 1971, e sua sede social e administrativa é o Palácio de Ibaigane, no Centro de Bilbao (ATHLETIC CLUB, 2022a). Uma das premissas que simbolizam sua filosofia surge, em 1919, quando o comitê executivo do clube decide que todos os jogadores devem ser nascidos ou formados no País Basco (LLOPIS-GOIG, 2015). De 1936 a 1939, durante a Guerra Civil espanhola, o clube associa-se à Seleção Euzkadi (basca), fazendo sua primeira aparição em Paris. Com a invasão do País Basco pelos *Nacionales* (militares rebeldes), a equipe se exila no México até sua dissolução (LLOPIS-GOIG, 2015). O clube retorna à Espanha no pós-guerra, em 1941, sob o nome de Atlético de Bilbao e somente em 1972, volta a usar seu nome original: Athletic Club (ATHLETIC CLUB, 2022a).

Dentre as principais conquistas, destacam-se oito campeonatos da liga nacional (sendo o primeiro na temporada de 1929/1930), 24 copas nacionais e três supercopas nacionais (ATHLETIC CLUB, 2022a). O Athletic é um dos quatro espanhóis que permanecem como associação esportiva, junto a Real Madrid, FC Barcelona e Osasuna, e sua torcida é a 5ª maior da Espanha, com 8% de preferência entre os espanhóis, atrás de Real Madrid (46%), FC Barcelona (36%), Atlético de Madrid (21%) e Real Betis (9%) (MARCA, 2018).

A escolha do Athletic, como o caso espanhol para a pesquisa, justifica-se por sua filosofia e posicionamento político que aparecem como antítese e símbolo de resistência ao processo de globalização, racionalização e padronização do futebol, tão peculiar dos chamados “superclubes”, como Real Madrid e FC Barcelona, cujos laços com seus lugares e comunidades de origem foram eliminados e deram lugar a organizações “sem conteúdo” (GROVES, 2011). O Athletic identifica-se como um clube único no mundo (ATHLETIC CLUB, 2022b) e, desde suas origens, a imagem organizacional foi concebida para apoiar a autonomia basca e representar toda aquela comunidade (LLOPIS-GOIG, 2015).

Em 2002, o clube cria a *Fundación Athletic Club* com os objetivos de (i) promover a formação integral de jovens jogadores do entorno, mediante suporte de profissionais técnicos especializados (professores, médicos e fisioterapeutas) e (ii) realizar projetos e iniciativas sociais, culturais, formativas, ambientais e esportivas (FUNDAZIOA, 2022a).

3.1.2 Sport Club Corinthians Paulista

Fundado por um grupo de cinco operários, em 1910 na cidade de São Paulo/SP, adotou o nome inspirado pelo time inglês Corinthian-Casuals Football Club, que excursionava pelo Brasil naquela época. Em 1918, construiu o estádio Ponte Grande e, em 1928, transferiu suas atividades para o estádio da Fazendinha, no Parque São Jorge, que ainda permanece como sua sede social. Em 2013, construiu a Arena Corinthians, estádio da abertura da Copa do Mundo do Brasil e que, hoje, concentra as atividades do futebol profissional (CORINTHIANS, 2022a).

Na década de 1980, em pleno contexto de redemocratização da sociedade brasileira após o regime da ditadura militar – em que a população reivindicava o direito ao voto direto para as eleições presidenciais por meio das Diretas Já –, os jogadores profissionais Sócrates, Wladimir e Casagrande lideraram um movimento singular na história do futebol (FLORENZANO, 2014). A Democracia Corinthiana (1982 a 1985), como ficou conhecido, caracterizava-se pela participação de atletas e comissão técnica nos processos decisórios da gestão do clube, atrelado a uma estrutura hierárquica baseada na isonomia e que desafiava o modelo paternalista e autoritário predominante nas organizações em geral (FLORENZANO, 2014). O movimento, entretanto, despertou a oposição de dirigentes mais conservadores que acabaram reassumindo a presidência do clube após as eleições de 1984 (COUTO, 2017). Couto (2017) conclui que, no Corinthians, assim como em outras organizações esportivas, observa-se uma tendência à oligarquização e à perpetuação dos mesmos grupos dirigentes à frente de sua gestão.

O primeiro título do Corinthians foi o Campeonato Paulista de 1914, torneio que o clube conquistaria outras 29 vezes. A equipe foi 7 vezes campeã brasileira e 3 vezes da Copa do Brasil; já em nível internacional, ganhou a Copa Libertadores da América em 2012 e foi campeã do torneio mundial interclubes em 2000 e 2012 (CORINTHIANS, 2022a).

A torcida do Corinthians está entre as maiores do país, com 14% dos brasileiros, atrás apenas do Flamengo (20%) (GLOBOESPORTE.COM, 2019). Denominado como o “time do povo” (CORINTHIANS, 2022a), seu caso torna-se relevante para a investigação por seu

histórico de mobilização social atrelado ao período de redemocratização brasileira na década de 1980 (FLORENZANO, 2014), pela forte associação e identificação com a Zona Leste da cidade de São Paulo, região cujos índices de desenvolvimento socioeconômico estão baixos quando comparados com outras áreas da capital (TOLEDO, 2013) e pelo processo de gentrificação desencadeado a partir da construção da Arena, reestruturando o mercado imobiliário local (FREITAS, 2020) e a política de ingressos mais caros (NARCIZO; PINTO, 2020).

O clube permanece como associação esportiva, possui um Departamento de Responsabilidade Social e é um dos poucos a apresentar evidências da existência de planejamento estratégico de suas ações sociais (ROCCO JÚNIOR; CARLASSARA; PAROLINI, 2016). Destaque ao Projeto Time do Povo, que consiste no convite a grupos de comunidades em situação de vulnerabilidade, associações, creches, entre outras instituições, para passar um dia nas instalações do clube (LARA, 2014).

3.2 COLETA DE DADOS

Seguindo os estudos de Anagnostopoulos, Byers e Shilbury (2014), Breitbarth, Hovemann e Walzel (2011), Kolyperas, Morrow e Sparks (2015), Panton e Walters (2019), Reiche (2013) e Schyvinck et al. (2021), a coleta de dados consistiu na execução das seguintes técnicas: pesquisa documental, observação parcial (caso do Corinthians) e entrevistas semiestruturadas.

As categorias analíticas, baseadas em Breitbarth, Hovemann e Walzel (2011), e as subcategorias apresentadas no item 2.3 guiaram a coleta de dados. O Quadro 6 detalha os métodos de coleta, a descrição, o período e a fonte dos dados de Athletic e Corinthians.

Quadro 6 - Método de coleta e fonte dos dados

Método de coleta de dados		ACB			SCCP		
		Descrição	Período	Fonte	Descrição	Período	Fonte
Documento	Oficial do clube	- Notícias	2020-2022	<i>Websites:</i> ACB; Campus Athletic Club; Visit San Mamés	- Entrevista com responsável sobre o Projeto social da escola	2011	Revista da escola Chute Inicial
		- Notícias, organograma, pressupostos e relatório anual da fundação	2019-2022	<i>Website</i> da Fundazioa	- Notícias e Relatório de Sustentabilidade	2018-2023	<i>Website</i> do SCCP
		- Postagens	2022	Redes sociais do ACB	- Notícias	2022	<i>Website</i> da Timão Run
	Poder Público	- Notícias	2017-2022	<i>Websites:</i> Bizkaia; Parlamento Europeu e ONU	- Postagens	2022-2023	Redes sociais da RSC do clube
		- Notícias e Mapa de RSC da Fundação LaLiga	2022	<i>Website</i> da LaLiga	- Legislação	2021-2023	Governo Federal
	Organismo dirigente do futebol	- Notícias	2017-2022	<i>Websites:</i> Bizkaia; Parlamento Europeu e ONU	- Paineis de Transparência de projetos submetidos pela LIE	2008-2022	<i>Website</i> do Ministério da Cidadania
		- Notícias e Mapa de RSC da Fundação LaLiga	2022	<i>Website</i> da LaLiga	- Projeto do Polo de Itaquera	2012	SMDU da Prefeitura de SP
Meios de comunicação	- Notícias	2011-2013	Relatório de CPI	- Termo de Ajustamento de Conduta e Relatório de CPI	2011-2013	MPE-SP	
	- Entrevista com representante da Fundazioa	2022	<i>Website</i> da Social Media Soccer	- Notícias e <i>Webinar</i> sobre RSC no futebol brasileiro	2019-2020	<i>Website</i> da CBF	
Técnico	- Notícias	1993-2023	<i>Websites:</i> ESPN; El País; El Correo; Goal; Lance; Marca e Placar	- Relatórios de gestão	2019-2020	CBF e FPF	
	- Informações do estádio	2022	<i>Websites:</i> Moro Ojeda y Asociados; Transfermarkt	- Notícias	2009-2022	<i>Websites:</i> Carta Capital; Desenvolve Itaquera; ESPN; Estádio Conteúdo; G1; Globo Esporte; Lance; Terra e UOL	
Outros	- Relatório técnico	2022	<i>Website</i> do Green Building	- Informações sobre o estádio	2022	<i>Website</i> da Transfermarkt	
	- Informações do projeto social	2022	<i>Website</i> do Fútbol vs. Alzheimer	- Relatório técnico	2022	<i>Website</i> do Green Building	
Outros	- Postagens	2022	Redes sociais: ACB Brasil; Iñaki Williams (jogador do ACB) e RCD Espanyol	- <i>Webinar</i> com representante da FPF	2020	Rede social da Arena Hub	
	- Notícias	2022	Redes sociais: ACB Brasil; Iñaki Williams (jogador do ACB) e RCD Espanyol	- Artigo sobre história do clube	2020	<i>Website</i> do Ludopédio	
Observação	- Notícias	2022	Redes sociais: ACB Brasil; Iñaki Williams (jogador do ACB) e RCD Espanyol	- Entrevista de representante do clube	2022	<i>Website</i> do Meu Timão	
	- Notícias	2022	Redes sociais: ACB Brasil; Iñaki Williams (jogador do ACB) e RCD Espanyol	- Vídeo sobre projetos sociais da torcida organizada	2022	<i>Website</i> e redes sociais dos Gaviões da Fiel	
Entrevista	- Notícias	2018	Rede social da campanha do candidato	- Vídeo-entrevista de candidato à presidência do clube	2018	Rede social da campanha do candidato	
	- Notícias	2018	Rede social da campanha do candidato	- Visita à região de Itaquera	Ago. de 2022	AMMO, ONG ABC Aurora e Shopping	
Entrevista	- 5 entrevistas semi-estruturadas	Set. a Nov. de 2022	ACB; Fundação LaLiga/ Academia; torcida organizada; Província de Biscaia e Meios de Comunicação	- 8 entrevistas semi-estruturadas	Jul. a Set. de 2022	SCCP; ONG parceira social; torcida organizada; Comércio local; Meios de Comunicação e Academia	

Fonte: Autor.

Conforme o Quadro 6, a pesquisa documental analisou, para o caso espanhol, dados do período compreendido entre 1993 e 2023 e, para o brasileiro, de 2008 a 2023, disponíveis (i) nos canais oficiais dos clubes, como *websites*, redes sociais e relatórios anuais e de sustentabilidade; (ii) legislação, notícias e documentos publicados por canais ligados a diversas instâncias do poder público de cada país; (iii) notícias, materiais audiovisuais e documentos divulgados por organismos dirigentes do futebol; (iv) entrevistas, matérias e reportagens veiculadas em portais de comunicação que auxiliaram a confirmar eventos mencionados durante as entrevistas; (v) publicações técnicas acerca do projeto de construção dos estádios; (vi) informações, postagens das redes sociais e materiais audiovisuais revelados em *websites* e redes sociais, por exemplo, de parceiros sociais e torcidas organizadas.

A pesquisa previa a observação em Bilbao, contudo, tendo em vista o cenário da pandemia pela COVID-19 e a impossibilidade de financiamento da logística de viagem, essa etapa não foi realizada. Em São Paulo, a observação ocorreu no entorno da Neo Química Arena, em agosto de 2022, com visitas às sedes da AMMO, da ONG ABC e do Shopping.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas de acordo com o Quadro 7:

Quadro 7 - Grupo de *stakeholders* entrevistados

Grupo	Espanha			Brasil		
	Características	Modo*	Duração (minutos)	Características	Modo*	Duração (minutos)
Futebol Profissional	A-FP1, responsável de projetos da Fundação Athletic Club, homem, 47 anos, Bilbao	V	40	C-FP1, conselheiro do Corinthians e coordenador de projetos acadêmicos, homem, 46 anos, São Paulo	V	75
	A-FP2, advogado e diretor de projetos de RSC da Fundação LaLiga, homem, 47 anos, Huelva	V	40	C-FP2, gestora de projetos da ONG ABC, mulher, 38 anos, São Paulo	P	120
Comunidade	A-C1, presidente da Peña Deusto (torcida organizada), homem, Bilbao	V	40	C-C1, diretora social da Gaviões da Fiel (torcida organizada), mulher, 37 anos, São Paulo	V	60
				C-C2, conselheiro e ex-diretor social da Gaviões da Fiel (torcida organizada), homem, 44 anos, São Paulo	V	40
				C-C3, coordenadora de <i>marketing</i> do Shopping, mulher, 30 anos, Santo André	V	60
				C-C4, presidente da Associação de Mutuários e Moradores da Cohab 1, homem, 67 anos, São Paulo	P	60
Outros	A-O1, diretor de cooperação e diversidade da <i>Diputación Foral de Bizkaia</i> , homem, 43 anos, Baracaldo	V	40	C-O1, documentarista e pesquisador acadêmico, homem, 59 anos, Rio de Janeiro	V	120
	A-O2, jornalista esportivo, homem, 40 anos, Bilbao	V	70	C-O2, jornalista esportivo e professor, homem, 54 anos, São Paulo	V	60
	Total: 5 entrevistas	Média	46 minutos	Total: 8 entrevistas	Média	74 minutos

Fonte: Autor.

Legenda: * P = Presencial; V = Virtual

As entrevistas semiestruturadas ocorreram, no modo presencial (P) ou virtual (V), com representantes dos atores ligados a cada clube de futebol na Espanha e no Brasil, divididos em 3 grupos (Futebol Profissional, Comunidade e Outros *stakeholders*). Foram realizadas 13 entrevistas, sendo 5 na Espanha (via plataforma Zoom) e 8 no Brasil (C-FP2 e C-C4 pessoalmente e as demais, via Zoom ou Google Meet). A duração média das entrevistas foi de 60 minutos (46 minutos na Espanha e 74 minutos no Brasil) e todas as interações pessoais ou via Zoom foram gravadas. A meta inicial de 22 entrevistas, sendo 11 em cada país, não foi alcançada em função da falta de retorno injustificada dos contatos exaustivamente efetivados. No entanto, a diversidade de entrevistados e entrevistadas nos diferentes grupos, funções e países satisfizeram a etapa de coleta de dados. No que se refere ao grupo Comunidade do caso espanhol, embora conste unicamente o entrevistado A-C1, cabe ressaltar que os entrevistados A-O1 e A-O2, do grupo Outros, também atendem a critérios dos membros da Comunidade, seja por identificarem-se como torcedores do Athletic ou por morarem em Bilbao e arredores. Um roteiro de entrevista base (APÊNDICE A) foi utilizado e adaptado para cada grupo de entrevistados em busca de elementos no discurso que possibilitaram confrontar a percepção dos diferentes *stakeholders*.

As evidências de múltiplas fontes auxiliaram a compreensão mais abrangente da RSC dos clubes e sua relação com as respectivas comunidades. A diversidade de fontes oficiais, não oficiais e públicas, quando cruzadas entre si, contribuíram para confrontar as informações divergentes ou confirmar os eventos relatados pelas entrevistas.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram analisados conforme proposto por Bardin (2011), através das seguintes etapas: (i) a organização da análise, que consistiu na separação de cada conjunto de documentos de acordo com a fonte, por exemplo, os relatórios anuais ou de RSC dos clubes do estudo de caso e a transcrição das entrevistas com as partes interessadas; (ii) a codificação levou em conta, como unidade de registro, os elementos que permitiram compreender a relação entre clube e comunidade; (iii) a categorização considerou o conjunto de categorias e subcategorias analíticas estabelecidas a partir da revisão da literatura (Quadro 5); e (iv) a inferência e a interpretação dos resultados a fim de responder à pergunta de pesquisa.

Por tratar-se de estudo de múltiplos casos, o objetivo foi buscar similaridades e diferenças entre os clubes considerando-se suas especificidades (fundação ou departamento de

RSC interno, liga de futebol independente ou confederação nacional de futebol, país desenvolvido ou país em desenvolvimento) e ponderando-se que os padrões encontrados, em diferentes fontes de dados (documentos e entrevistas), fortaleceram e fundamentaram melhor os achados (EISENHARDT, 1989). As ações orientadas à comunidade dos clubes, levantadas durante o processo de coleta, foram classificadas conforme a proposição de Rowe, Karg e Sherry (2018) quanto à categoria (doação, ativação ou construção de capacidades) e ao foco (educação, saúde, coesão social, inclusão, gênero, meios de subsistência, paz e participação esportiva). Os achados foram organizados como proposições provisórias e apresentados em um modelo explicativo do fenômeno – as relações entre clube de futebol profissional e comunidade local – resultante do próprio processo investigativo que foi sedimentado a partir da confrontação entre dados negativos ou discrepantes (GODOY, 2006).

Para validade qualitativa da pesquisa, foram adotadas as seguintes estratégias recomendadas para garantir maior precisão dos resultados (GODOY, 2006): *(i)* procedimentos de checagem que possibilitaram verificar erros de transcrição ou de codificação a fim de assegurar a confiabilidade qualitativa (GODOY, 2006) e; *(ii)* triangulação de dados provenientes da análise documental, transcrição das entrevistas e literatura, com vistas a criar uma justificativa coerente com as categorias analíticas e consolidar as conclusões a respeito do fenômeno investigado (ZAPPELLINI; FEUERSCHÜTTE, 2015). Os resultados foram descritos de forma densa, para comunicá-los com a riqueza necessária, e transparente, para apresentar as informações negativas ou discrepantes que se opusessem ao tema. Ademais, houve supervisão do orientador da pesquisa para examinar o projeto e acompanhar o seu desenvolvimento (GODOY, 2006).

Pretende-se que a particularidade da descrição das ações de RSC orientadas à comunidade local, desenvolvidas pelos clubes de futebol da Espanha e do Brasil, possibilite a generalizabilidade dos resultados e colaborem com o avanço desse campo teórico (EISENHARDT, 1989).

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA RSC NA ESPANHA E NO BRASIL

Esse capítulo discorre brevemente sobre o desenvolvimento do futebol na Espanha e no Brasil, apresentando os principais marcos históricos da modalidade até sua profissionalização, bem como a introdução das práticas de RSC em cada país. Tal contextualização fornece elementos fundamentais para auxiliar a compreensão dos clubes pesquisados por essa investigação.

4.1 O CASO ESPANHOL

O futebol chega à Espanha, em 1872, levado por trabalhadores ingleses de companhias de mineração localizadas em Huelva. Sua prática teve início com trabalhadores ingleses expatriados e com jovens espanhóis que retornavam após um período de estudos na Inglaterra. Nos anos 1890, o esporte expande-se rapidamente entre a classe média e a classe trabalhadora e alcança as regiões de Bilbao e San Sebastian, no extremo oposto do país, originando clubes como Athletic Club de Bilbao (1898), FC Barcelona (1899), Real Madrid (1902) e Athletic de Madrid (1903) (LLOPIS-GOIG, 2015).

Alguns eventos marcaram a evolução do futebol na Espanha: a criação da Copa do Rei, em 1903, sob a chancela do Rei Alfonso XIII, e a conquista da medalha de prata nos Jogos Olímpicos da Antuérpia, em 1920. O processo de profissionalização do esporte, a partir de 1926, e a inauguração da LaLiga, em 1929, demandaram o aumento do número de expectadores nas partidas de futebol e de associados dos clubes a fim de assegurar fontes de financiamento, não mais em nível regional, mas em toda a Espanha (LLOPIS-GOIG, 2015).

A ascensão do futebol espanhol baseou-se na adoção do simbolismo territorial dos clubes, que “[...] se transformaram em referências identitárias para uma sociedade que os via como uma forma de expressar o sentimento de pertencimento a uma comunidade” (LLOPIS-GOIG, 2015, p. 29). Os casos mais emblemáticos são do Athletic, que simboliza o País Basco, e do FC Barcelona, que representa o Catalanismo, ambas regiões autônomas com histórico de movimento separatista na Espanha (LLOPIS-GOIG, 2015). O FC Barcelona, inclusive, integra o Conselho Diplomático Público da Catalunha e configura-se em um ator formal do governo catalão (DE-SAN-EUGENIO; GINESTA; XIFRA, 2015).

Mesmo durante o período ditatorial do General Franco (1939-1975), a prática do futebol permanecia como alternativa de lazer acessível à população mais pobre, que também podia acompanhar as partidas dos clubes profissionais e da seleção nacional transmitidas pelo

rádio. A partir da década de 1950, especialmente com o pentacampeonato da Copa Europeia pelo Real Madrid (1956-1960) e a conquista da Copa das Nações Europeias pela Seleção da Espanha, o regime passou a utilizar o potencial do futebol como instrumento de propaganda política ao processo de nacionalização em oposição aos movimentos separatistas (LLOPIS-GOIG, 2015).

Ao longo dos anos 1980 e 1990, juntamente com o processo de redemocratização do país, o futebol emerge nos estádios em um contexto menos nacionalista e mais “multinacional”, ou seja, mais plural e complexo. Na primeira década dos anos 2000, a supremacia esportiva internacional de Real Madrid e FC Barcelona é notória e o ápice do futebol espanhol é alcançado com o título da Copa do Mundo de 2010 pela seleção espanhola (LLOPIS-GOIG, 2015).

Para atingir esse nível, houve uma transformação importante no início da década de 1990, quando o governo espanhol promulgou a Lei n.º 10/1990 e obrigou os clubes de futebol profissional da 1ª e 2ª divisões que estivessem endividados, especialmente com o próprio poder público, a se transformarem em *Sociedades Anónimas Deportivas* (SAD). Em 1992, quase todos os clubes espanhóis haviam se tornado clubes-empresas, exceto aqueles que tivessem patrimônio líquido positivo desde a temporada 1985/1986: Athletic, FC Barcelona, Osasuna e Real Madrid (EY, 2020; RIBEIRO, J.; BRANCO; RIBEIRO, J. A., 2019).

A LaLiga, associação esportiva privada composta por 42 clubes profissionais e um dos organismos responsáveis pelo futebol espanhol, intensificou voluntariamente as diretrizes do Fair Play Financeiro e instituiu, na temporada 2014/2015, a Normativa de Controle Econômico (NCE) visando (i) maior regulação e profissionalismo e (ii) equilíbrio e transparência entre desempenho esportivo e atividades comerciais e homogeneização entre gestão financeira sustentável e critérios sociais e de governança dos clubes. “Não cumprir com estes regulamentos pode até ser sancionado com a expulsão de competições esportivas (por exemplo: rebaixamento [para a 2ª divisão] da Liga)” (FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021, p. 2).

Após a implantação da NCE, notou-se uma melhoria geral do desempenho econômico e ético dos clubes que, por sua vez, torna a rentabilidade atrativa para os investidores e configura um cenário adequado aos requisitos por maior transparência e sustentabilidade corporativa (FERNÁNDEZ-VILLARINO; DOMÍNGUEZ-GÓMEZ, 2021). Na visão de Fernández-Villarino e Domínguez-Gómez (2021), dois fatores despertam a atenção acerca desse processo de transformação do futebol espanhol: (i) no âmbito setorial, um novo modelo de gestão baseado na autorregulação, concebido e implementado para garantir sua própria

viabilidade e; (ii) no âmbito intraorganizacional, a responsabilidade dos departamentos financeiros pela transição do modelo empresarial orientado pelo lucro para o de “empresa cidadã”, comprometido com “relações de integridade com o ambiente do esporte [...] e que vê sua esfera de atividade como socialmente diversificada e interconectada” (FERNÁNDEZ-VILLARINO; DOMÍNGUEZ-GÓMEZ, 2021, p. 13).

Em 2017, cria-se a Fundação LaLiga juntamente com o Projeto Fair Play Social (FPS), com o objetivo de alcançar o desenvolvimento estratégico conjunto dos clubes de futebol e de suas respectivas fundações, aliando desempenho financeiro e governança à cultura da sustentabilidade e à orientação de projetos sociais para geração de impacto social positivo nas regiões onde estão sediados (FERNÁNDEZ-VILLARINO et al., 2020). Naquele momento, o cenário da RSC no futebol espanhol mapeado pela Fundação LaLiga trazia que: 73% dos clubes operacionalizavam suas iniciativas sociais por meio de fundações; 93% dos clubes priorizavam fornecedores locais – sendo 67% preferencialmente pequenas e médias empresas e 4 a cada 5 clubes optavam pelo apoio a organizações do terceiro setor locais (seja por meio de recursos econômicos próprios ou de patrocinadores) com vistas a promoverem ações de inclusão social juntamente a populações vulneráveis, transmitirem valores institucionais e potencializarem a percepção positiva da reputação do clube (FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021).

Os instrumentos utilizados para implementação do FPS são treinamentos especializados sobre RSC estratégica para dirigentes dos clubes e fundações; visitas presenciais para análise de pontos fortes e oportunidades de melhorias de suas práticas de RSC; disponibilização de ferramentas organizacionais customizadas a partir dos dados organizacionais de governança, prestação de contas, RSC e sustentabilidade do clube; e produção da *Social analysis of the territory* (SAT) – análise social do território – e do cálculo do SROI (FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021).

Resultados iniciais do projeto FPS mostram uma tendência de disseminação da RSC de baixo para cima, mais do que de cima para baixo, provavelmente causada pelo impacto da capacitação especializada sobre sustentabilidade e RSC recebida pelos profissionais responsáveis pelas áreas de *Compliance*, *Marketing*, Comunicação, Recursos Humanos e Gestão de Projetos Sociais (FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021). Segundo Fernández-Villarino (2021), equipes mais treinadas podem despertar a atenção dos principais executivos da organização acerca da emergência de se olhar, interna e externamente, para o compromisso social do clube. O autor também identifica a incorporação de iniciativas voluntárias, como a publicação do primeiro relatório de informações não financeiras por clubes de futebol (em

atendimento à Lei n.º 11/2018), que demonstram o comprometimento com princípios de governança e transparência preconizados pelo FPS.

Em termos de resultados, na temporada 2016/2017, o investimento da LaLiga em projetos de RSC foi 4 vezes maior que a Bundesliga e 1,5 vezes maior que a Premier League, sendo que de cada € 100 doados pela organização espanhola, € 1,72 destinava-se à RSC – 2 vezes mais do que a média das demais principais ligas europeias e 15 vezes mais se comparada à média do futebol mundial (RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020). No caso específico do Real Madrid e sua fundação, além da atuação junto à comunidade local, nota-se um esforço para a internacionalização de suas atividades de RSC, com aproximadamente 300 projetos educacionais, de promoção do esporte e de caridade desenvolvidos em 76 países (RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020).

Na verdade, FC Barcelona e sua fundação já haviam iniciado um processo similar em 2006, a partir de sua adesão aos Objetivos do Milênio das Nações Unidas e do patrocínio ao Unicef, em que o clube desembolsava € 1,5 milhão ao Fundo para estampar essa marca em seu uniforme (DE-SAN-EUGENIO; GINESTA; XIFRA, 2015). Uma de suas iniciativas, contudo, suplantou as atividades de RSC usualmente praticadas pelas OETPs de elite. Durante a pré-temporada de 2013, o clube promoveu a *Football Club Barcelona Peace Tour*, em meio ao conflito étnico entre Israel e Palestina, por meio de clínicas infantis de futebol (integrando crianças israelenses e palestinas) e sessões de treino aberto dos jogadores profissionais realizados em Dura (Palestina) e Tel Aviv (Israel): “o FC Barcelona foi um clube de todos, funcionando como uma bandeira para a paz e a liberdade numa região de conflito” (DE-SAN-EUGENIO; GINESTA; XIFRA, 2015, p. 5). Com base nos valores associados à sua imagem e natureza, o FC Barcelona atuou como mediador entre duas comunidades historicamente opostas, por razões políticas e religiosas, que encontraram no esporte, mais precisamente, no futebol, um denominador comum (DE-SAN-EUGENIO; GINESTA; XIFRA, 2015).

A RSC é utilizada como vantagem competitiva por outras equipes, como o Real Betis Balompié, que foi o primeiro a assinar a iniciativa internacional *Climate Change Now* das Nações Unidas (temporada 2017/2018) e o pioneiro em termos de estratégia de sustentabilidade global com o projeto de responsabilidade socioambiental *Forever Green*, em 2020, para mobilização social e implementação de ações contra as mudanças climáticas (LOBILLO MORA; GINESTA; DE SAN EUGENIO VELA, 2021). A fim de manter a viabilidade econômica do projeto, no contexto de crise provocado pela COVID-19, o clube teve que ajustar sua “narrativa de sustentabilidade” para justificar patrocínios recebidos de setores econômicos de reputação duvidosa, como casas de apostas e criptomoedas. Segundo

Lobillo Mora, Ginesta e De San Eugenio Vela (2021), na perspectiva dos torcedores do Real Betis, o projeto de RSC é bem recebido por considerarem que o clube deve promover ações educacionais, culturais, de inclusão social, de promoção da cidade/ região e de desenvolvimento da comunidade, o que resulta em melhoria de sua imagem corporativa e o sentimento de pertencimento. Eles acreditam que o clube age altruisticamente, pois não vislumbra que tais iniciativas tragam retorno financeiro a longo prazo ou estejam associadas estritamente a uma visão comercial ou de *marketing*, rechaçando a possibilidade de *greenwashing* ou de *sports-washing* (LOBILLO MORA; GINESTA; DE SAN EUGENIO VELA, 2021).

Quando se comparam a divulgação de ações socioambientais, por exemplo, entre o futebol inglês e o espanhol na temporada 2018/2019, verificam-se menos iniciativas ambientais dos clubes da LaLiga, porém há um equilíbrio quanto às iniciativas sociais, como programas educacionais, de promoção do esporte e da saúde para crianças e jovens e ações de caridade (doação de ingressos, alimentos, recursos financeiros e equipamentos de proteção para instalações de saúde). Dois terços dos clubes espanhóis divulgam suas informações em outro idioma além do espanhol, porém a quantidade de dados é escassa, explicada tanto pela falta de recursos humanos e financeiros, quanto pela pouca cultura de reporte de RSC (RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020).

4.2 O CASO BRASILEIRO

A primeira partida oficial de futebol no Brasil foi disputada, em 1895, entre o time de trabalhadores de uma companhia de gás britânica contra o time de trabalhadores ferroviários paulistas, um ano após Charles Miller, considerado o patrono do futebol brasileiro, ter retornado de seus estudos na Inglaterra e empenhado esforços para popularização do esporte na cidade de São Paulo. Apesar da prática do futebol ter sua origem em meio às elites da sociedade, a modalidade se espalhou pelo país como atividade de lazer em escolas, clubes esportivos e fábricas (FONTES; HOLLANDA, 2014).

Entre meados da década de 1940 e 1960, o desenvolvimentismo nacional promovido pelo Estado brasileiro, por intermédio de políticas de industrialização e urbanização, minaram a prática do futebol amador nos campos de várzea decorrente da especulação imobiliária e do confisco de terrenos baldios exercidos tanto pelo poder público, como pelo setor privado (FONTES, 2014). Nesse período, as competições esportivas envolvendo times formados por trabalhadores das fábricas cresceu e mostrou-se um mecanismo eficaz de publicidade para

marca e produtos da própria empresa e fez com que ela investisse na contratação de jogadores-trabalhadores, em vez de incentivar seus empregados atuais a jogarem futebol recreativamente (ANTUNES, 2014). O caso mais conhecido foi o de Manuel Francisco dos Santos, o Garrincha, que trabalhava em uma fábrica têxtil no interior do Estado do Rio de Janeiro e, aos 16 anos, ingressou no Sport Clube Pau Grande, time formado por trabalhadores da companhia (ANTUNES, 2014) para depois tornar-se atleta profissional do Botafogo-RJ e bicampeão mundial pela seleção brasileira de futebol (Copas do Mundo de 1958 e de 1962).

Se, por um lado, o processo de formação de grandes jogadores valoriza o futebol nacional, posto que os atletas brasileiros foram os mais envolvidos em transferências no mercado internacional na última década, movimentando US\$ 7,1 bilhões (FIFA, 2021), por outro, a gestão financeira e operacional dos clubes é ultrapassada e marcada pela corrupção, lavagem de dinheiro e sonegação fiscal (REZENDE; DALMÁCIO, 2015). Desempenho e resultado esportivos também são influenciados pelo relacionamento do clube com seus *stakeholders*. Por exemplo: em 2012, quando o Palmeiras-SP foi rebaixado para a Série B do Campeonato Brasileiro, dirigentes, comissão técnica e jogadores foram alvos de protestos e confrontos com torcedores insatisfeitos, evidenciando a inabilidade da gestão do clube em identificar, classificar e gerenciar suas partes interessadas mais salientes (SIQUEIRA; PAJANIAN; TELLES, 2015).

Em geral, o clube busca conciliar êxito esportivo e estabilidade financeira à captação de novos torcedores e à operação socialmente responsável, segundo padrões éticos, sociais e morais (LARA, 2014), contudo, a gestão tradicional de dirigentes de federações e clubes é a principal razão da impossibilidade de exploração de todo o potencial econômico do futebol no Brasil (SERRANO et al., 2019).

Ao investigarem clubes de futebol profissional da região Sul, Serrano et al. (2019) avaliaram que a falta de gestores qualificados à frente das organizações esportivas, a busca de maximização de interesses pessoais e políticos dos dirigentes e a não-responsabilização econômica dos tomadores de decisão, muitas vezes movidos por aspectos emocionais, acarretam menor geração de renda e lucro ao clube, levando à necessidade de transferência precoce de jogadores das categorias de base para outros clubes, à menor capacidade de desenvolvimento de jovens atletas e de aproveitamento na equipe principal, o que reduz drasticamente os benefícios sociais do futebol para a sociedade (SERRANO et al., 2019).

O modelo de gestão adotado pelos clubes brasileiros reflete a legislação do país e impossibilita a participação ativa dos *stakeholders* no processo decisório e organizacional,

embora tenha demonstrado avanços a partir da década de 1990 (REZENDE; DALMÁCIO, 2015), conforme exposto pelo Quadro 8.

Quadro 8 - Contexto legal do futebol brasileiro a partir da década de 1990

Marcos legais	Descrição
Lei n.º 8.672/1993	Denominada Lei Zico, legisla sobre a atuação da Justiça Desportiva, a participação da iniciativa privada no esporte e a transformação do clube em Sociedade Comercial
Lei n.º 9.615/1998	Conhecida como Lei Pelé, enfatiza a proposta de implementação do clube-empresa, obrigatoriedade de instituição de estatuto para clubes e ligas e extingue o passe dos jogadores de futebol profissional (reverte-se a inequidade anterior e o vínculo contratual passa a ser mais favorável ao atleta)
Comissão Parlamentar de Inquérito da CBF/Nike	CPI instaurada nos anos 2000, investigou supostas irregularidades em contratos entre dirigentes da CBF e da multinacional de vestuário e equipamentos esportivos
Lei n.º 10.671/2003	Denominado Estatuto do Torcedor, reconhece o futebol como um bem público e assegura direitos aos torcedores na condição de consumidores por serviços prestados pelos clubes (mobilidade, segurança, higiene e alimentação), que passam a responder requisitos de ética e transparência por sua gestão organizacional
Lei n.º 11.345/2006	Cria a Timemania, uma loteria destinada a financiar as dívidas dos clubes de futebol com o poder público, complementando a imunidade tributária da qual já eram beneficiários
Lei n.º 13.155/2015	Decreta o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro – PROFUT, que estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira aos clubes de futebol profissional visando a gestão transparente e democrática, parcela suas dívidas com a União entre outras providências
Lei n.º 14.193/2021	Dispõe sobre a constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento, tratamento dos passivos e regime tributário específico das organizações esportivas do futebol e possibilita a transformação do modelo de associação esportiva sem fins-lucrativos para a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), além de instituir o Programa de Desenvolvimento Educacional e Social (PDE) que deverá ser executado pelo clube em convênio com instituições públicas de ensino

Fonte: Autor

Nota: Elaborado com base em Brasil (2021), Gaffney (2014), Rezende e Dalmácio, 2015.

O Quadro 8 traz os principais marcos legais do futebol brasileiro nas três últimas décadas e registra as tentativas do poder público induzir a profissionalização da gestão do futebol via modelo empresarial, embora a gestão profissional do clube esteja mais associada às suas práticas de governança do que ao regime de propriedade – associativo ou empresarial (MARQUES; COSTA, 2016). Na Espanha, por exemplo, FC Barcelona e Real Madrid permanecem como clube associativos e privilegiam uma relação direta e transparente com seus associados, mediante publicação de prestações de contas e processos eleitorais democráticos (ROCCO JÚNIOR; CARLASSARA; PAROLINI, 2016).

Na condição de associação esportiva, o lucro decorrente das atividades do clube deve ser reinvestido para maximização do retorno social, considerado o autêntico produto do futebol, seja na forma de ações educacionais, culturais, ambientais, filantrópicas, de lazer ou esportivas – amadoras e profissionais (além do próprio futebol, o clube precisa promover

modalidades olímpicas e paralímpicas) (REZENDE; DALMÁCIO, 2015). Ao estudarem as práticas de governança de quatro clubes do Rio Grande do Sul, entre 2012 e 2016, Nazi e Amboni (2021) concluíram que o retorno social (contribuição direta ou indireta do clube à comunidade) é limitado e quanto mais intensa suas práticas de governança, melhores serão os resultados esportivos do clube, em acordo com Rezende e Dalmácio (2015).

No que se refere à RSC no futebol, as práticas mais frequentes entre os clubes brasileiros são as ações orientadas à comunidade (42%), caracterizadas pela participação pontual de grupos de crianças e jovens em aulas de futebol no clube, acompanhamento de sessões de treinamento dos jogadores profissionais, visitas às instalações do clube e presença no estádio em dias de jogos; seguidas pelo voluntariado (23%), com campanhas pontuais de doação de sangue ou arrecadação de brinquedos para o Natal; e pelas atividades educacionais de jovens (19%), que dispõem de estrutura e recursos financeiros provenientes de leis de incentivo fiscal, como a Lei Rouanet e a Lei de Incentivo ao Esporte (LARA, 2014). No entanto, a proximidade do clube com a comunidade local não confirma seu papel como organização-chave para aquela população, diferentemente da forma como o FC Barcelona aparece para a comunidade da região da Catalunha (LARA, 2014). Em termos geográficos, a maior concentração das ações de RSC no futebol está na região Sudeste, economicamente a mais desenvolvida do país em comparação às regiões Centro-Oeste e Nordeste, nas quais o envolvimento dos clubes com as questões sociais ainda é embrionário (LARA, 2014).

Entre os oito principais clubes brasileiros em valor de marca na temporada de 2015, somente Internacional de Porto Alegre-RS e Grêmio-RS dispunham de fundações independentes para operacionalização das ações de RSC, ainda que a atuação de ambas fosse limitada em comparação à dos clubes europeus (ROCCO JÚNIOR; CARLASSARA; PAROLINI, 2016). O Corinthians conta com um departamento específico de RSC e, em 2008, foi o primeiro clube a publicar um relatório de sustentabilidade no futebol brasileiro, seguindo o padrão da Global Reporting Initiative (GRI), porém, a linguagem adotada no documento assemelha-se mais a uma peça de *marketing* do que a um meio de comunicação objetivo de suas ações sociais (ROCCO JÚNIOR; CARLASSARA; PAROLINI, 2016).

A comunicação institucional dos clubes brasileiros carece de planejamento estratégico e, em vez de estreitar os laços com a comunidade, vincula-se prioritariamente ao *marketing* e direciona-se aos associados – indivíduos do quadro associativo do clube – e aos sócios-torcedores – “indivíduos que pagam mensalmente um valor para receber das agremiações, em troca, benefícios como descontos em produtos, privilégios para aquisição de ingressos, dentre outros” (ROCCO JÚNIOR; CARLASSARA; PAROLINI, 2016, p. 201). Fica evidente a

confusão conceitual, por parte da organização entre comunicação mercadológica, direcionada à realização de interesses comerciais e financeiros, com a comunicação comunitária estratégica, voltada para a divulgação da RSC para investidores e sociedade que visa a “construção de uma imagem sólida e consistente junto a seus principais *stakeholders*” (ROCCO JÚNIOR; CARLASSARA; PAROLINI, 2016, p. 202) e que, por consequência, reflita positivamente em resultados econômicos e financeiros, como observado entre os principais clubes europeus.

No Brasil, os organismos dirigentes do futebol profissional em nível nacional (CBF) e regional (por exemplo, a Federação Paulista de Futebol – FPF) promovem algumas práticas de RSC orientadas à comunidade, de acordo com seus Relatórios de Gestão de 2020 e 2021 (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL, 2021; 2022; FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL, 2021, 2022) e dados divulgados pelo Governo Federal (MINISTÉRIO DA CIDADANIA, 2021; PLANILHA..., 2022).

Quadro 9 - Ações orientadas à comunidade de organismos dirigentes do futebol brasileiro

Clube	Projeto
CBF	Projeto Seleções do Futuro (2020/2021): iniciado em 2017, consiste em uma parceria entre Governo Federal e CBF Social para democratizar a prática do futebol de base de forma gratuita, voltado a crianças e jovens de 6 a 17 anos vinculadas a escolas públicas. Desde o início, foram 6.600 beneficiários.
	Projeto Gol do Brasil (2020/2021): iniciativa decorrente do Fundo de Legado da Copa de 2014, utiliza o futebol para desenvolver habilidades (autoconhecimento, relacionamento interpessoal, pensamento crítico, empatia e tomada de decisão etc.), em crianças e adolescentes entre 6 e 17 anos.
	Projeto Escola Amiga do Atleta (2020): atua para promover a educação adaptada à realidade de jovens jogadores.
	Programa Craques da Saúde (2020): doou 27 ambulâncias para o Sistema Único de Saúde (SUS).
	Campanha Seleção Solidária (2020): arrecadou R\$ 5 milhões, junto a jogadores e comissão técnica da seleção, revertidos em 70 mil cestas básicas distribuídas a 35 mil famílias atendidas pelas instituições Ação Cidadania e Central Única das Favelas (CUFA).
	Campanha Seleção contra a Fome (2021): arrecadou R\$ 4,5 milhões que foram doados para compra de alimentos, alcançando 400 mil pessoas de todo o país. Também arrecadou 90 toneladas de alimentos para 85 mil famílias em situação de vulnerabilidade.
	Projeto Integra Brasil (2020): em parceria com o Ministério da Cidadania, da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos e clubes de futebol, visa a sensibilização, promoção e enfrentamento a violações de Direitos Humanos.
FPF	Campanha Marque esse Gol (2020/2021): combate ao câncer de mama em parceria com a ONG Meninas do Peito. Em 2020, realizaram 700 mamografias gratuitas para torcedoras por meio de unidade móvel nos estádios. Em 2021, a campanha foi realizada, mas o número de exames realizados não foi divulgado.
	Projeto Assistência de Craque (2020): arrecadou cerca de R\$ 180 mil, por meio de leilão de itens pessoais de ex-jogadores, que beneficiaram árbitros e atletas afetados economicamente pela pandemia; além de instituições, como: Gerando Falcões, Instituto Baccarelli e Maré do Bem.
	Craques da Saúde (2021): doação de uma ambulância para o Hospital das Clínicas da USP.
	Paulistão Contra a Fome (2021): cada gol marcado a partir das quartas de finais do Campeonato Paulista de 2021 foram convertidas em cestas básicas. Ao todo foram arrecadados 5,1 toneladas de alimentos distribuídos para as ONGs AACD e Instituto SOS Irmãos Carentes.

Fonte: Autor.

Os exemplos de projetos de RSC de CBF e FPF, apresentados no Quadro 9, demonstram uma atuação pautada prioritariamente na doação de bens (ambulâncias para centros de saúde públicos) e de recursos financeiros a ONGs (arrecadação com o leilão de itens pessoais de ex-atletas) (ROWE; KARG; SHERRY, 2018). Projetos sociais voltados para a prática do futebol em comunidades vulneráveis são caracterizados pela execução do poder público e pela ausência de diretrizes para que os clubes associados investissem no desenvolvimento social e da modalidade, diferentemente do que se verifica nas principais ligas europeias, como o *Football in the Community*, da *Premier League* (BINGHAM; WALTERS, 2012; WALTERS; PANTON, 2014), e o Fair Play Social, da LaLiga (FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021; RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020).

Em suma, enquanto associação esportiva, a gestão do clube de futebol profissional deve conciliar o alcance de seus objetivos sociais legais, atender às expectativas dos dirigentes e associados por resultados financeiros e apresentar bons resultados esportivos perante os torcedores, orientada pela ética e transparência no relacionamento com a comunidade através de ações de RSC e comunicação estratégica com seus *stakeholders*, ainda que prescindida de diretrizes normativas dos organismos dirigentes em nível regional e nacional.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados das entrevistas, realizadas com especialistas (jornalistas esportivos e acadêmicos), representantes e *stakeholders* de Athletic e Corinthians, serão apresentados nesse capítulo visando contrapor indutores e barreiras para a prática da RSC no futebol, com especial atenção às ações orientadas à comunidade. O objetivo foi verificar em que medida tais ações possibilitam reconstruir o distanciamento provocado pela industrialização do futebol profissional no contexto espanhol e brasileiro, a fim de responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como as ações de RSC orientadas à comunidade influenciam a relação do clube de futebol profissional com a comunidade local na Espanha e no Brasil?

Para complementar os resultados, inserimos dados coletados nos *websites* e redes sociais oficiais dos clubes, relatórios anuais e de RSC mais recentes, reportagens publicadas sobre fatos mencionados nas entrevistas e materiais audiovisuais de eventos técnicos sobre RSC no futebol.

A apresentação dos resultados segue as categorias analíticas, baseadas em Breitbarth, Hovemann e Walzel (2011), e as subcategorias apresentadas no item 2.3. Ao longo da etapa de coleta de dados, houve uma modificação na Categoria Ético-emocional. A subcategoria 11 – Identificação da comunidade com o clube, laços de confiança entre clube e comunidade e relações de transparência foi dividida em duas: subcategoria 11 – Identificação entre comunidade e clube e subcategoria 12 – Confiança e Transparência entre clube e comunidade. A separação foi motivada pelo volume de informações correspondente a cada subcategoria, visando uma análise mais detalhada desses tópicos.

5.1 CATEGORIA ECONÔMICA

A categoria econômica corresponde aos aspectos que evidenciam a faceta do futebol enquanto indústria, em busca de atender seus interesses comerciais, e de que forma eles influenciam suas práticas de RSC.

5.1.1 Gestão organizacional da RSC

A primeira subcategoria analisada foi a Gestão Organizacional da RSC nos clubes, que se refere à implementação de estratégias voltadas ao alcance de objetivos sociais e, simultaneamente, relacionados ao negócio. Também considera as instalações, a estrutura e a

profissionalização da equipe de RSC. A pesquisa mostra que a gestão organizacional tem sido pautada por elementos contraditórios entre barreiras e fatores indutores para a RSC nos clubes.

Uma das barreiras para a valorização da RSC é o fato do futebol e dos clubes se modificarem completamente “ao se profissionalizarem e se casarem com o capitalismo e, depois, com o neoliberalismo” (C-O1). Esse não é um fenômeno isolado do Brasil, explica o Entrevistado C-O1, documentarista e pesquisador acadêmico: “[...] nós temos a nova realidade que é o torcedor de CEO e torcedor de empresas. Os caras ficam rezando todo dia para o Manchester City vir e comprar meu clube” (C-O1). Países, como Inglaterra e Espanha, onde quase todos os clubes da primeira e segunda divisões são empresas, valorizam mais o balanço financeiro do que o desempenho esportivo:

Se eles [clubes-empresas] derem lucro e forem campeões, aí eles [investidores] vão trocar vinho, o capital distribuído vai ser muito maior. Ótimo! Se for campeão, melhor ainda. Mas se for campeão e der prejuízo, pode ser que o CEO caia, [...] se der lucro e não for campeão, não cai o CEO. Mas se ele não der lucro e não for campeão, aí talvez ele caia imediatamente” (C-O1).

No Athletic, FC Barcelona, Osasuna e Real Madrid, “o presidente não é o proprietário do clube. Não é a pessoa que tem mais dinheiro que vai comprá-los, pois os proprietários desses clubes são seus associados” (A-O2) e eles se sentem partícipes da gestão do clube, completa o Entrevistado A-FP2. Nos últimos 15 anos, avalia o Entrevistado A-FP1, o Athletic deu um passo adiante por compreender que as transformações da sociedade demandam uma atuação “socialmente mais relevante” (A-FP1), daí o fortalecimento da RSC estratégica.

A Fundação Athletic Club de Bilbao, referida aqui como *Fundazioa*, foi criada em 2002 com o objetivo de atuar junto ao esporte de base e promover, socialmente, “[...] a melhoria da qualidade de vida de diversos grupos em risco de exclusão social” (FUNDAZIOA, 2022b), por meio do futebol e das dimensões socioculturais do Athletic como diretrizes de seus projetos. No início, o clube enfrentava uma situação econômica difícil e a execução dos projetos dependia de patrocínio. Assim, o foco da *Fundazioa* foi trabalhar com projetos culturais, pois apresentavam maior potencial de captação de recursos, embora soubessem do risco da organização financiadora “desaparecer da equação” a qualquer momento, relembra o Entrevistado A-FP1. Foram 2 anos de projetos culturais mais simples, até que o clube recuperou sua capacidade econômica depois da construção novo estádio e da transferência de alguns jogadores para outros clubes, permitindo lançar projetos sociais mais abrangentes:

Em um período aproximado de 2 anos, nossa equipe fez um trabalho de análise do território de Biscaia, fundamentalmente, para ver quais eram os melhores projetos que ajudassem pessoas em situação de risco ou de exclusão social. Entramos em contato com esses projetos e fizemos um trabalho de *scout*, o mesmo processo de busca por jogadores, nós procuramos esses projetos. Depois, [...] estendemos a mão para melhorá-los, utilizando o futebol ou o esporte para isso e a potência do Athletic, como marca (A-FP1).

A *Fundazioa* demonstra grande capacidade técnica ao operacionalizar os projetos socioculturais, avaliam os entrevistados A-C1, A-O1 e A-O2. Sua estrutura divide-se em 10 áreas: administração, comunicação, contabilidade, cultura, empresas, esportiva & acadêmica, inclusão & diversidade, institucional, social e sustentabilidade (FUNDAZIOA, 2021a). A equipe de projetos socioculturais é composta por 6 profissionais especializados e 8 trabalhadores administrativos. Algumas ações prescindem de trabalhadores do clube como voluntários internos, sobretudo dos profissionais das escolas de futebol nos projetos sociais que envolvem práticas esportivas. O voluntariado externo é necessário, por exemplo, para acolhimento de pessoas com mobilidade reduzida nas partidas de futebol disputadas no Estádio de San Mamés – cerca de 30 voluntários, explica o Entrevistado A-FP1.

Quando perguntado: “De que maneira surgem tantos projetos realizados pela Fundação?”, o representante da *Fundazioa* respondeu: “A vantagem foi que a *Fundazioa* colocou em andamento diferentes áreas de trabalho de maneira um pouco acidental” (A-FP1). Em um primeiro momento, devido à situação econômica delicada, priorizaram-se projetos mais simples que atraíssem patrocinadores. Atualmente, a *Fundazioa* passou a desempenhar uma atuação mais estratégica, conforme análise do representante da Fundação LaLiga, Entrevistado A-FP2: “Se existe uma demanda social e essa demanda social está alinhada com os objetivos estratégicos do clube, a partir daí, [o Athletic] se alia com os atores do território que conheçam verdadeiramente essa problemática” (A-FP2), seja ela uma organização do terceiro setor ou órgão público que tenham muita experiência e conhecimento sobre o tema, e, após a implementação do projeto, realiza a mensuração do impacto social e o reporte dos resultados.

A gestão organizacional da RSC também corresponde à capacidade de se responder a situações de crise, como a provocada pela pandemia da COVID-19. Empresas e clubes de futebol foram afetados economicamente e precisaram reorientar e readaptar seus projetos de RSC, demandando um exercício de imaginação para mantê-los em funcionamento. Além da reestruturação das jornadas de trabalho e do tamanho das equipes das fundações dos clubes, houve espaço para a inovação das organizações no intuito de respeitar as orientações

sanitárias de isolamento e distanciamento social. Uma das principais modificações aconteceu ao longo da execução do Projeto Fair Play Social (FPS), da Fundação LaLiga:

A transformação digital de muitos projetos onde, *a priori*, o contato humano com o sujeito social era muito importante [...] foi substituído pela digitalização. Foi um trabalho super interessante da Fundação para manter os parceiros em contato, os torcedores e os beneficiários dos projetos. Vários clubes fizeram coisas super interessantes nas escolas através de um esforço muito grande para transformar o presencial em virtual. [...] Essa seria uma boa prática (A-FP2).

Como salientado pelo Entrevistado A-FP2, o FPS valoriza a etapa de medição de resultados como forma de comprovar o impacto social gerado e essa prática é estimulada junto às fundações dos clubes. No entanto, o Entrevistado A-FP1 faz uma ressalva:

Nós [*Fundazioa*] temos nossas metodologias para medição de impacto: pesquisas e avaliações anuais com os usuários, com as famílias atendidas etc. Eu acredito que a medição real se dá pelos usuários que sentem o impacto e isso é possível de se ver. Quando você consegue ver que está mudando o modo de vida, a forma como essas pessoas estão se relacionando entre elas, você sabe se está fazendo bem ou não (A-FP1).

Um ponto de atenção da mensuração de impacto social corresponde à qualificação dos aspectos intangíveis a partir de metodologias convencionais. Como resume o representante da *Fundazioa*: “O papel aceita qualquer coisa” (A-FP1), assim, os dados quantitativos coletados podem demonstrar um cenário diferente do contexto concreto que só é perceptível a partir da observação.

Assim como o Athletic, o Corinthians é uma associação esportiva sem fins lucrativos, definida como “uma entidade esportiva que mantém uma única operação, ainda que dividida em sede social, arena, CT e outras operações, pois estão todas sob o comando da mesma diretoria” (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2018, p. 88). No entanto, observa-se a priorização do lucro e dos objetivos puramente esportivos. Embora muitos torcedores sejam entusiastas da transformação do clube em empresa, a instituição da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) “não é a salvação do clube”, conclui o Entrevistado C-O2, jornalista esportivo e torcedor do Corinthians. Mais importante que a constituição jurídica seria um modelo de gestão “mais profissional e mais sintonizado com o mundo empresarial” (C-O2), que valorizasse, por exemplo, a RSC, considerada pelo entrevistado como um dos raros aspectos positivos do capitalismo.

No Corinthians, a área responsável por “estruturar as atividades sociais” voltadas para “o público em situação de vulnerabilidade social” (CORINTHIANS, 2022b) é o

Departamento de Responsabilidade Social. Criado em 2012, conta com o apoio do Departamento de *Marketing* para as campanhas de divulgação, suporte ao uso das redes sociais e engajamento do público visando “potencializar as ações que democratizem a inclusão social” (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2018, p. 69). Para suporte e operação das ações sociais, o Departamento de RSC dispõe da participação de voluntários e de trabalhadores do próprio clube (CBF TV, 2020).

Na prática, a postura tipicamente conservadora dos dirigentes e a ausência de profissionais de mercado especializados à frente do Corinthians inibem o surgimento do que o Entrevistado C-O2 chama de “ideias arejadas”. A perpetuação da “mesma casta” no poder, em que cada mandato presidencial se estende por “10, 15 anos”, dificulta a insurgência de uma cultura mais democrática, completa esse entrevistado. Tal situação ocorreu sob a gestão do presidente Dualib (1993 e 2007) que impingiu um processo de “estrangulamento do clube social” (C-FP1), ao reduzir o número de novos associados – em um momento que os torcedores buscavam se associar para participar dos processos decisórios – e limitar a eleição a um colégio restrito de conselheiros – muitos desses agraciados com títulos remidos (isentos do pagamento de taxa de manutenção) concedidos pelo presidente, detalha o Entrevistado C-FP1. Nesse sentido, destacam-se práticas de patrimonialismo, troca de favores e relações pautadas no afeto entre dirigentes em detrimento da racionalidade e da modernização da gestão.

Mesmo os dirigentes recém-eleitos parecem desinteressados em RSC ou ainda desconhecem o conceito, alegando que projetos dessa natureza não geram lucro: “‘Ah, isso [a RSC] não dá dinheiro!’ Certas coisas não são feitas para dar dinheiro”, critica o Entrevistado C-O2. O Corinthians também trata de forma padronizada tudo que envolve sua marca, desde publicações de almanaques que contam a história do clube até *royalties* para a fabricação de produtos licenciados, como bonés e chaveiros:

Eu sou cobrado para ter uma porcentagem, na época que [o almanaque do Corinthians] era um produto oficial, como se eu fosse um vendedor de chaveiro [...]. Eles [dirigentes] se preocupam muito [...] com o retorno financeiro, tudo que é considerado institucional é um grande drama para convencer, para passar pelo Conselho da Diretoria [...]. Alguns setores, como os Departamentos Culturais dos clubes são subestimados e precisariam de um maior investimento e respeito. O *Marketing* é até visto com melhores olhos, mas é porque do *Marketing* que se espera o lucro (C-O2).

Portanto, a gestão do Corinthians é focada na operação do futebol como um negócio, colocando temas socioculturais sob responsabilidade de um departamento secundário. O

Entrevistado C-FP1 relata já ter proposto ao Corinthians a realização de um estudo de impacto social para planejamento e execução de projetos de RSC, mas não obteve sucesso. Já o Entrevistado C-C2, ex-Diretor do Departamento Social da torcida organizada Gaviões da Fiel, aponta que as ações de RSC poderiam se expandir para todo o país, mediante parcerias e melhor estruturação do Departamento de RSC do clube, mas isso efetivamente não acontece.

A seguir, discutiremos sobre os projetos sociais voltados para a captação e o desenvolvimento de novos jogadores como prática de RSC.

5.1.2 Desenvolvimento de novos jogadores

Os projetos sociais para captação e desenvolvimento de jogadores voltados a crianças e jovens da comunidade, promovidos pelas OETPs, constituem uma possibilidade de geração de receita futura para os clubes de futebol a partir da profissionalização e transferência desses atletas. Entretanto, associar esses projetos à RSC configura-se uma contradição por aspirar objetivos econômicos antes dos sociais.

O Athletic diferencia os projetos de RSC que utilizam o futebol para o desenvolvimento social de crianças e jovens dos projetos esportivos da *cantera* (categoria de base). Esses últimos servem para viabilizar sua filosofia de montar equipes apenas com jogadores(as) nascidos(as) ou formados(as) nas províncias do País Basco, o que demanda uma estratégia diferenciada de valorização do território, preparação dos profissionais técnicos e de captação de jogadores:

Desde muito pequenos, o Athletic tem a função de controlar os jogadores, captá-los, cuidar para que eles se desenvolvam e evoluam, assegurando a formação de bons jogadores, por vezes, através da *Fundazioa*, mas, normalmente, eles vêm dos clubes conveniados que possuem acordos de colaboração com o Athletic. [...] O sistema de jogo e de conhecimento treinado nessas equipes está alinhado ao do Athletic. [...] Desde pequenos, todas as equipes seguem uma linha similar para que os jogadores formados possam jogar no Athletic futuramente (A-O2).

A categoria de base prescinde da disseminação de centros de formação conveniados e da padronização metodológica, a fim de assegurar o desenvolvimento de jogadores alinhados ao futebol e à filosofia praticadas pelo Athletic. O clube e o Departamento de Formação e Suporte Técnico da *Fundazioa* cuidam de aproximadamente 40.000 jovens jogadores e jogadoras da comunidade do entorno em colaboração com 175 clubes de futebol conveniados da Província de Biscaia, sendo 129 clubes voltados para o futebol masculino, 34 deles também possuem um setor para desenvolvimento do futebol feminino e 12 clubes dedicam-se

exclusivamente para o futebol feminino (ATHLETIC CLUB, 2022c). A área de formação e desenvolvimento esportivo do clube conta com 50 profissionais técnicos e de medicina esportiva, cuja estratégia baseia-se em três pilares: (i) zonas de tecnificação (atendimento em 6 regiões distintas), (ii) departamento de formação e suporte técnico (formação contínua de treinadores de futebol, alinhada à metodologia do clube, em parceria com a *Federación Bizkaina de Fútbol*) e (iii) centros médicos (localizados em Markina e Lezama, que oferecem serviços de atenção e assistência médica e fisiológica) (FUNDAZIOA, 2021b). A *Fundazioa* também oferece o Programa Campus de formação esportiva, realizado durante a Semana Santa, o Verão e o Natal (CAMPUS ATHLETIC CLUB, 2022).

No âmbito da RSC, existe um trabalho da *Fundazioa* que ultrapassa o âmbito esportivo e ocupa-se da formação cidadã das crianças e jovens que passam pelas *canteras*, por meio da transmissão de valores importantes para a sociedade, como respeito e igualdade, conta o Entrevistado A-O1. Um exemplo prático é o Programa de Bolsas Lezama, concedido a alguns dos jovens dispensados da categoria de base com o intuito de “recompensar o esforço que o jogador ou a jogadora empreendeu nos anos de treinamento em Lezama, por conciliar esporte e estudo” (FUNDAZIOA, 2022c). O benefício é decidido pela diretoria e contempla o pagamento de um ano de estudos em universidades nacionais e, em alguns casos, internacionais.

Partindo dessas iniciativas, o Athletic se contrapõe aos demais clubes espanhóis e aos grandes europeus, caracterizados como “seleções internacionais” que atuam com 11 jogadores estrangeiros e, por vezes, nenhum nascido no país de origem do clube, questiona o Entrevistado A-C1: “Começa a perder a graça, já não importa mais se o time tem alguém com quem você se identifica, porque veio do seu bairro ou de sua cidade. ‘E daí se tem 11 jogadores que nem sei pronunciar o nome? Não me importa, eu tenho os títulos’” (A-C1). Ainda assim, na avaliação do entrevistado, o Athletic tem conseguido se manter competitivo no contexto do futebol espanhol.

Por outro lado, os projetos de RSC que utilizam o futebol como indutor evidenciam priorizam o impacto social em detrimento do esportivo ou econômico. O Projeto Bakuva, dedicado à prática do futebol por crianças em situação de vulnerabilidade econômica do Bairro Bilbao la Vieja, busca estimular o sentimento de pertencimento, disciplina, comportamento e valorização da educação:

Esta equipe [Projeto Bakuva] não tem nenhuma vocação esportiva, por isso decidimos que os uniformes não seriam vermelho e branco [cores do Athletic], porque temíamos que os pais ou as mães dessas crianças acreditassem que seus

filhos poderiam ser jogadores de futebol, mas não vão ser, não vão ser nunca. Estamos à procura de um outro tipo de educação que se dá através do futebol. [...] Nós nunca fazemos a captação, nunca (A-FP1).

Outro projeto que corrobora esse depoimento resulta da parceria entre *Fundazioa*, responsável pelos treinamentos esportivos, e a ONG Berriztu, idealizadora e gestora da ação com apoio de diversos órgãos do poder público, entre eles a *Diputación Foral de Bizkaia* (FUNDAZIOA, 2022d). O representante desta instância, Entrevistado A-O1, relata: “Aqui tem um projeto que atende jovens migrantes que vivem em Bilbao e enfoca a parte social e não a [...] formação esportiva. Busca o acompanhamento social, a integração e a inclusão na sociedade” (A-O1).

No futebol brasileiro, o vínculo entre objetivos esportivos e econômicos com as iniciativas de uso do esporte para captação e desenvolvimento de jogadores é mais frequente. A categoria de base deveria ser tratada como uma escola, sentencia Mauro Silva, ex-jogador do Deportivo de La Coruña e da Seleção Brasileira, atual vice-presidente da Federação Paulista de Futebol (FPF), em uma entrevista: “Na Europa e nos Estados Unidos não existe educação acadêmica sem a formação esportiva, são coisas que andam juntas” (ARENA HUB, 2020), pois o desenvolvimento humano promove a melhoria do atleta nos aspectos específicos e técnicos do esporte, mas também comportamentais, como lidar com o fracasso, com a visibilidade, com a pressão, com o dinheiro ou a falta dele, completa. Há algumas décadas, entretanto, existiam clubes que atrelavam cursos de idiomas à formação esportiva vislumbrando, antes, uma futura negociação com clubes europeus do que uma preocupação legítima com a formação de cidadãos, lembra o Entrevistado C-O2.

Um dos atores responsáveis pela baixa adesão de organizações esportivas a essa prática de RSC é a imprensa: “Quantas medalhas esse projeto social do Comitê Olímpico Brasileiro é capaz de trazer que justificaria tamanho investimento?” (C-O2). A pergunta valoriza mais o resultado do que a jornada formativa desse atleta. A questão adequada seria: “Quanto cidadãos são formados a partir do esporte como um meio e não como um fim em si?” (C-O2). O entrevistado conclui que, da quantidade de beneficiários atendidos, possivelmente surgiriam atletas de ponta. Esse também é o argumento de Mauro Silva, da FPF: “Se a gente conseguir fazer que isso aconteça no Brasil, além da gente aumentar o número de atletas, a gente aumentaria o número de bons cidadãos, porque a gente educaria através do esporte” (ARENA HUB, 2020).

No Corinthians, a categoria de base opera de forma similar à do Athletic e parte de uma rede de escolas de futebol licenciadas chamada Chute Inicial, que atua com propósitos

esportivos, financeiros e sociais (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2018). No âmbito da RSC, destaca-se o Projeto Futebol Social, uma parceria entre o Departamento de RSC e a Chute Inicial (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2018). Em 2011, o Corinthians inaugurou uma “unidade social da Chute Inicial” na comunidade de Heliópolis, na Zona Sul de São Paulo. O objetivo foi oportunizar a 120 crianças e jovens em situação de vulnerabilidade social (9 e 15 anos), com bom desempenho escolar, a prática do futebol com treinamentos ministrados por profissionais do Corinthians. As mensalidades são integralmente subsidiadas pelo Corinthians, assim como a distribuição de uniforme, material e alimentação aos beneficiários (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2018). Na inauguração, Roberto Toledo, gerente de esportes terrestres do Corinthians declarou:

Tal como nas outras unidades [da Escola Chute Inicial], nossa missão é fazer com que os alunos, por meio do esporte, aprendam a ganhar e perder, relacionem-se em grupo e fortaleçam valores importantes para sua formação. Depois disso, aos que tiverem talento, o projeto também pode aproximá-los das categorias de base do clube (CHUTE INICIAL CORINTHIANS, 2011).

Apesar do aspecto social, a ação mantém explicitamente os pressupostos esportivos e econômicos do clube como indutores e, portanto, associada à prática do *social washing*. Embora o futebol profissional vise o lucro, o Entrevistado C-C4 pondera que o esporte tem um grande potencial para promover oportunidades de melhoria de vida, especialmente para jovens negros e pobres. De fato, a presença do Corinthians em comunidades como Heliópolis e Itaquera alimentam a expectativa de muitas crianças se profissionalizarem como jogadores de futebol. A Entrevistada C-FP2 constata: “É esse sonho, principalmente dos meninos, de se tornarem jogadores de futebol milionários que permeia o nosso dia a dia, deles falarem disso. Querem só jogar futebol [...] porque é uma questão da sociedade que a gente está” (C-FP2). Nesse sentido, é importante atrelar o desenvolvimento socioeducativo ao esportivo, a fim de oportunizar alternativas de saída para os jovens que não obtiverem sequência dentro do futebol profissional e essa configuraria uma atuação estratégica de RSC do clube.

Na sequência, analisaremos como a RSC do clube possibilita a captação de novos torcedores e ampliação da base de fãs no Brasil e na Espanha.

5.1.3 Captação de novos torcedores

Essa subcategoria trata da percepção positiva da RSC capaz de atrair novos torcedores e aumentar a base de fãs do clube. Em linhas gerais, o que mantém a base de torcedores “é a

bola entrar no gol”, sentencia o Entrevistado A-O2, jornalista esportivo e torcedor do Athletic. Muitos torcedores também “vão nascer, crescer e morrer sem nem se preocupar com nada disso, eles querem só futebol” (C-O2).

Ao longo do século XXI, o futebol deixa de ser uma atividade barata de lazer e passa a atrair um público mais rico, demonstrando a prevalência do aspecto econômico em detrimento do social, impulsionado pela negociação dos direitos de transmissão de campeonatos aos serviços de *pay-per-view* e *streamings* e pela modernização dos estádios, analisa o Entrevistado C-O2. As novas arenas, uma tendência mundial no âmbito esportivo, contribui para a elitização ao restringir a quantidade de lugares reservados às classes mais populares em relação ao que se praticava nos antigos estádios, alerta o Entrevistado C-O2.

Na Alemanha, onde a cultura do estádio é tão forte quanto no Brasil e na Espanha, entende-se que ela só é possível com a presença massiva da torcida. A fim de manter essa identidade, os organismos dirigentes criaram a regra 50+1 que assegura aos torcedores o controle dos clubes que são empresas de capital aberto. Isso implica que fundos de investidores ou braços esportivos de algum Estado (ex.: Qatar) conseguem comprar até 49% das ações de um clube, pois 50% das ações mais uma, pertencem aos seus torcedores (CONNELLY, 2022). Segundo o Entrevistado C-O1, isso possibilita o respeito à comunidade de torcedores, por exemplo, estabelecendo uma política de preços dos ingressos acessível aos mais pobres e uma forma de confrontar a gentrificação no futebol:

Na Alemanha, [...] existe o cara que paga fortunas para ir ao estádio, mas eles falam assim: “Ó, esse *end* aqui é do torcedor que vai pagar barato e não tem jeito de mexer [...]”, porque eles pensam na comunidade. A gente precisa de legisladores assim. [...] A experiência de comunidade é totalmente destruída. Você [...] destrói relações de comunidade. [...] A partir do momento que o capital toma conta de tudo, exclusivamente, [...] ele vai lutar contra todas as legislações, ele vai lutar pelo ingresso mais caro, ele vai lutar pela elitização, porque ele precisa dar lucro. E aí que entra o bem-estar social, que é o caso da Alemanha, que você precisa fazer legislações para controlar para que o capital não domine tudo, que você tenha contrapartidas [...] (C-O1).

Em Bilbao, a substituição do antigo estádio de San Mamés (1913) pelo novo San Mamés (2013) transformou a experiência do torcedor. O primeiro proporcionava um ambiente diferente às equipes que lá jogavam, sobretudo pela animação de torcedores e torcedoras do Athletic que ficavam nas arquibancadas “dos cantos e do fundo” (A-O2), em que a atmosfera fora enaltecida por jogadores como Xavi Hernández, Puyol e Michael Laudrup. A partir da construção do novo estádio, “perdeu-se parte de sua essência”. Para contornar essa situação, o clube estabeleceu setores populares com ingressos mais baratos e que têm conseguido resgatar

o ambiente do antigo estádio, perceptível por quem frequenta as arquibancadas e pelos próprios jogadores: “A torcida é o jogador número 12 e, muitas vezes, San Mamés ganha as partidas” (A-O2). Com a ausência de público durante a pandemia pela COVID-19, percebeu-se queda de desempenho esportivo do Athletic, tamanha a importância de sua torcida.

A política de preço dos ingressos no Brasil é diferente em função do Programa Sócio-torcedor que limita o acesso da torcida mais pobre aos jogos:

A comunidade de dentro do estádio, basicamente, é composta pelos sócios-torcedores [...]. Eu sei que no Flamengo é extremamente elitizado. Você vê um jogo do Flamengo, hoje em dia, praticamente não tem negros e a torcida do Flamengo é basicamente composta por negros. [...] Existe uma nova comunidade criada [...] a partir de quem paga [...]. O sócio-torcedor é uma comunidade paga, quer dizer, é quem paga se organizando em comunidade [...]. Você transforma as relações em relações monetárias e você vai ter lucro a partir daquela nova comunidade constituída [...] a partir do poder aquisitivo (C-O1).

No Corinthians, o valor do ingresso para o público geral não é compatível com o perfil socioeconômico da comunidade de Itaquera, segundo os entrevistados C-FP2 e C-C2, transmitindo a mensagem de que a população pobre não pertence mais ao ambiente do estádio. A ONG ABC busca, justamente, “despertar” a consciência individual e coletiva para que essas pessoas passem a ocupar os espaços públicos e privados, apesar da dificuldade financeira. De acordo com o Entrevistado C-C4, a impossibilidade do torcedor mais pobre frequentar o estádio é uma “grande deficiência” do clube, por isso, propõe que o Corinthians realizasse sorteios para que famílias pobres pudessem assistir às partidas. Ao ser questionado se tal proposta já havia sido levada ao clube, o entrevistado disse que ainda não.

O distanciamento entre Corinthians e sua comunidade ficou mais evidente a partir da construção da Neo Química Arena – ou “Palácio de Mármore” – nas condições e ao custo em que aconteceu, cobrando-se um preço que grande parte dos apoiadores históricos do clube não consegue pagar:

Foi sensacional ter feito [a Arena], mas deveria ter feito um negócio mais barato, [...] que agregasse mais o povo. Não precisaria de tanto luxo. [...] Tudo bem ter um banheiro limpo, uma lanchonete legal para comer um negócio, mas desde que fosse acessível às pessoas de classe mais baixa. Poderia fazer uma divisão: uma parte menor para o público da elite e a maioria do estádio para a população mesmo, acho que 85% do estádio devia ser para o “povão” [...] torcer, para cantar, para gritar, para extravasar. [...] Se você for na região de Itaquera e perguntar para o corinthiano de lá quem conhece o estádio, vão ser pouquíssimos. [...] Se for em 3 jogos no mês, já são R\$ 210 de ingresso, aí ele coloca o transporte [...], um lanche [...], uma cerveja ou um suco [...], no final do mês, vai dar quanto? R\$ 600 ou mais [...]. O cara ganha um salário-mínimo e metade [...] fica com o Corinthians (C-C2).

A fim de corroborar a análise desse entrevistado, na última partida pelo Campeonato Brasileiro de 2022, realizada em novembro entre Corinthians e Atlético-MG, o valor dos ingressos variou de R\$ 50,00 a R\$ 500,00. Para o sócio-torcedor, cuja mensalidade custa a partir de R\$ 17,50, o ingresso sairia entre R\$ 35,00 e R\$ 375,00, a depender do setor do estádio escolhido (CORINTHIANS, 2022c). Os altos valores dos ingressos compõem uma fonte de receita substancial para arcar com as despesas do clube, como o pagamento das dívidas da construção da arena e dos salários de jogadores, explica o Entrevistado C-C2. Mesmo assim, o Corinthians tem a segunda maior média de público do país como mandante em 2022, com 37.558 pagantes (MANIAUDET; SILVA, 2022) para uma capacidade de 49.205 expectadores (TRANSFERMARKT, 2022a) – ocupação de 76,3%. San Mamés, por sua vez, possui capacidade para 53.289 expectadores e apresenta a quinta maior média de público da LaLiga, nessa temporada 2022/2023, com 43.099 pagantes (TRANSFERMARKT, 2022b) – ocupação de 80,9%. O Athletic procura conciliar à sua política de preços, uma preocupação com a manutenção, formação e aumento de novas gerações de torcedores por meio de iniciativas que atraiam os jovens às arquibancadas, conclui o Entrevistado A-O2.

Um dos raros aspectos positivos mencionados sobre o público presente nos estádios brasileiros modernizados é o maior percentual de mulheres nas arquibancadas. De acordo com o Entrevistado C-O1: “Se você conversar com as mulheres, [...] elas vão amar tudo isso que ocorreu, porque, agora, elas passaram a poder ir ao jogo” (C-O1), principalmente pela melhor estrutura, organização e segurança do evento esportivo. Essa constatação é respaldada pela criação de torcidas organizadas e coletivos formados exclusivamente por mulheres e que combatem a intolerância, o machismo e os assédios no futebol, como o Movimento Toda Poderosa Corinthiana “que preza pela inclusão das torcedoras alvinegras nos programas de sócio torcedor do clube e no acesso a materiais esportivos exclusivos ao público feminino [...], também abraçam ações presenciais e *online* de coibição às intolerâncias de gênero nas arquibancadas de Itaquera” (CARTA CAPITAL, 2019).

Tanto na Espanha como no Brasil, as torcidas organizadas são consideradas um dos principais atores do ecossistema do futebol e importante segmento da comunidade do clube. No caso do Corinthians, ela tem protagonizado diversas ações sociais orientadas à comunidade de forma independente. As entrevistas com dois representantes da Gaviões da Fiel, torcida organizada e escola de samba do Corinthians, fundada em 1969, no Bairro do Bom Retiro, região central de São Paulo, sendo o ex-diretor do Departamento Social (C-C2) e a atual diretora da área (C-C1) demonstram que o acesso ao clube é difícil:

Nós não somos ligados ao Departamento de Responsabilidade Social do Corinthians, são diferentes. Hoje, a gente não tem contato nenhum com eles. O projeto social que nós fazemos é dentro dos Gaviões para os associados e as comunidades próximas. Nós temos duas comunidades bem próximas, que é a comunidade do Gato e a comunidade do Moinho. O nosso papel hoje, dentro dos Gaviões, no Departamento Social, é estar ajudando as pessoas [...] a aliviar um pouco o sofrimento, ainda mais agora, depois da pandemia. É triste, mas tem muitas pessoas que passam fome e [...] que dependem, hoje, do Social do Gaviões da Fiel para ter um alimento, para ter leite, alguma coisa (C-C1).

Além do Programa Leve Leite que, em parceria com o Governo Estadual de São Paulo, atende 45 famílias cadastradas com a entrega de 4 a 5 litros de leite por semana e ainda distribui alimentos a essas famílias, os Gaviões realizam o Programa Profissionaliza Fiel, que consiste na oferta de cursos profissionalizantes gratuitos para a comunidade em maquiagem e barbearia, conta a Entrevistada C-C1. Entre 2020 e 2021, a torcida organizada arrecadou 5.000 cestas básicas e entregou 1.200 marmitas por final de semana, relata o Entrevistado C-C2: “A gente ia na casa das pessoas, nas comunidades, ia no centro de São Paulo onde ficavam os moradores de rua, a gente ia também para o [...] Brás e a gente estava sempre olhando bastante para ajudar a comunidade” (C-C2). De acordo com o *website* da torcida, as ações ocorrem na região Central de São Paulo e nas 10 subsedes espalhadas em diversos municípios de São Paulo, outros Estados e 1 no Japão (GAVIÕES DA FIEL, 2022). Ele acredita que uma parceria entre as diversas torcidas organizadas com o Corinthians possibilitaria abranger uma parcela maior de beneficiários.

A imprensa brasileira pareça ignorar a atuação social da torcida organizada, estigmatizadas pelos episódios de violência:

A imprensa criminaliza muito as torcidas [organizadas]. A parte das ações sociais ela não mostra. A gente pode fazer uma ação hoje, e amanhã ter uma briga na rua, eles vão mostrar a briga. Na pandemia, a gente fez uma campanha que arrecadou 5 mil cestas básicas e isso não foi mostrado em lugar nenhum (C-C1).

No entanto, as ações sociais dos Gaviões da Fiel foram destaque na televisão alemã: “Eu já liguei para um monte de emissora ir lá filmar nosso trabalho. Quantas emissoras apareceram? Nenhuma. A imprensa alemã veio fazer uma matéria com a gente, a imprensa lá de fora está vendo o nosso trabalho e a daqui não dá essa visibilidade” (C-C2). A reportagem, disponível no canal do Youtube do Acervo Gaviões da Fiel (2020), enfatiza:

Em meio século de comprometimento social e de forma voluntária e engajada, na crise do Corona vírus, eles também preparam muitas refeições que o Departamento Social distribuirá nas ruas. Os Gaviões levam as refeições para doação em seus carros até locais carentes em São Paulo, onde são aguardados por 60 famílias que

ocupam uma escola fechada há anos. [...] A falta de moradia disparou, inclusive na Região Central de São Paulo. [...] Os Gaviões fazem o que o governo deveria fazer (ACERVO GAVIÕES DA FIEL, 2020).

Eventualmente, as ações da torcida também são encampadas pelo clube. A Campanha Sangue Corinthiano, idealizada por um torcedor, passou a integrar o portfólio de ações de RSC do clube devido a sua repercussão positiva. Hoje, o Corinthians cede as instalações do estádio para montar a infraestrutura de coleta e acolhimento dos doadores. Durante a pandemia pela COVID-19, a campanha coletou cerca de 1.200 bolsas de sangue ao longo de 3 dias (CBF TV, 2020). A mobilização de torcedores com autismo no estádio e a presença de 50 cadeirantes levados por duas torcidas organizadas para assistirem a uma partida do Corinthians – em que o clube colaborou com a liberação dos ingressos para esse público – são exemplos de iniciativas que partem da torcida e aumentam a base de fãs. De acordo com o Entrevistado C-C2, promovem maior identificação da comunidade com o Corinthians:

Naquele dia, muitas pessoas que não têm acesso [ao estádio], porque é tão difícil, então acho que é muito importante [a inclusão]. Quando nós levamos os cadeirantes, tinham muitas pessoas que não eram corinthianas e que se emocionaram de estar lá pela primeira vez. E tem aquele corinthiano “doente”, fanático, que nunca teve oportunidade de ir por falta de recursos, “Quem vai levar?”, chegou lá e que choraram [...], tem vários depoimentos bem marcantes. Foi um dia histórico para nós (C-C2).

De maneira geral, o Corinthians acaba beneficiado indiretamente pelo engajamento da torcida organizada em prol da sociedade sem empregar apoio institucional: “A gente tem várias atividades durante o ano que são todas feitas somente pelo Departamento Social, bancadas pela própria torcida. Não tem envolvimento nenhum do clube”, relata o Entrevistado C-C2. Por outro lado, a Entrevistada C-C1 prefere que a torcida se mantenha independente do clube, a fim de evitar a prática do favor em troca de apoio político à gestão, o que poderia inibir manifestações desfavoráveis da torcida em relação ao clube e contrariar seu papel de fiscalização e cobrança dos dirigentes: “Eu prefiro acreditar que não exista isso [troca de favores], mas a gente tem que ter todo tipo de cuidado” (C-C1).

Enquanto o comprometimento do Corinthians com a RSC fundamenta-se por interesses de *marketing* (Entrevistado C-O1), o Athletic se envolve com causas sociais mobilizado pela missão da *Fundazioa* e, intencionalmente ou não, capitaliza um impacto positivo sobre sua imagem e fomenta o reconhecimento público. Os torcedores do Athletic admiram o desempenho esportivo do clube, mas orgulham-se principalmente de seu bom comportamento social, avalia o Entrevistado A-FP2. Muitos projetos de RSC têm crianças

como beneficiárias a fim de despertar o “apego e o sentimento de pertencimento ao Athletic” (A-FP2) e, futuramente, contribuir para transformá-las em novos torcedores. Por exemplo: o Projeto Pediatria, iniciado em 2015, visa “ajudar no processo de humanização dos tratamentos dirigidos a crianças” (FUNDAZIOA, 2022e) internadas em hospitais do País Basco. Conforme descrito em seu *website*, a *Fundazioa* cuida da decoração dos espaços pediátricos nos hospitais parceiros com personagens infantis do Athletic, incentiva as crianças a se inspirarem nos valores positivos do esporte (ex.: confiança, esforço e trabalho em equipe) para enfrentar o tratamento e promove atividades lúdicas nos corredores dos hospitais, montando minicampos e organizando jogos de futebol entre pacientes infantis vs. jogadores e jogadoras do Athletic.

Outra ação atende crianças de famílias imigrantes ou refugiadas em Bilbao. Embora muitas se encantem com jogadores como Messi e Cristiano Ronaldo, vinculados ao FC Barcelona e ao Real Madrid, com o passar do tempo, o ambiente de Bilbao e a identificação com o Athletic acabam se sobrepondo aos clubes rivais, fazendo com que “90% dos torcedores de Bilbao sejam do Athletic” (A-O2). Essa também é a percepção do Entrevistado A-C1, que observa ser comum que os imigrantes cheguem à Espanha torcendo para outros clubes, principalmente pelo fato de equipes como Real Madrid e FC Barcelona, terem jogadores de seus países de origem. No entanto, essas pessoas também passam a se envolver com a cultura local e a torcer pelo Athletic, especialmente seus filhos e filhas nascidos em Bilbao, “afinal, eles podem vir a ser um futuro jogador do Athletic” (A-C1).

A RSC é capaz de gerar simpatia e mostrar outra faceta do futebol, sobretudo para quem não gosta da modalidade em função de episódios de violência, discriminação e falência de clubes, pondera o Entrevistado A-FP2. Ao investir em projetos socioculturais, por meio da literatura e do cinema, o Athletic e a *Fundazioa* alcançam uma parcela da comunidade de Bilbao que não gosta de futebol. Ao mesmo tempo em que acessam “outros coletivos”, rompem “o preconceito de que o torcedor de futebol é uma pessoa superficial, com poucas aspirações culturais” (A-FP2). Embora aumentar sua base de fãs não seja um objetivo específico da RSC, o Athletic alcança indiretamente tal resultado a partir da que eles fazem pela comunidade local, pela cidade e pelo País Basco: “As pessoas que sabem que existe um clube de futebol de Bilbao, mas que não lhe interessa muito, passa a ter um interesse [no Athletic], porque se dão conta daquilo que fazemos” (A-FP1). Tais medidas podem mitigar o risco de desinteresse generalizado pelo futebol, além de atrair investidores e patrocinadores de outros seguimentos econômicos interessados no potencial do esporte, em que os clubes são vistos como “atores sociais de muito impacto dentro daquele território” (A-FP2).

Ao compararmos ambos os casos, um clube parece preocupar-se mais com a arrecadação financeira e o desenvolvimento de novos consumidores do que em formar e aumentar sua base de torcedores vislumbrando o futuro, seja através de ações de inclusão (preços de ingressos mais baixos e estímulo a jovens torcedores), seja pela preocupação em engajar as pessoas que não gostam de futebol.

Todas essas e outras ações de RSC, estratégicas ou pontuais, demandam financiamento. Assim, a próxima subcategoria abordará quais são as principais fontes de recursos, as estratégias e as barreiras para captação.

5.1.4 Financiamento da RSC

A subcategoria Financiamento da RSC perpassa pelas formas de captação e fontes de recursos que asseguram a operacionalização das ações orientadas para a comunidade. Na Espanha, os clubes possuem fundações e se encarregam pelo financiamento parcial de seus projetos, o outro montante se origina da captação junto a associados do clube e a empresas patrocinadoras, analisa o Entrevistado A-FP2. Especificamente no País Basco, os organismos públicos também podem contribuir financeiramente com os projetos das fundações dos clubes, completa o entrevistado.

De acordo com o Entrevistado A-FP1, a *Fundazioa* é financiada regularmente (i) pelo Athletic, responsável por até 50% do orçamento (VALENTI, 2022); (ii) por aproximadamente 6.000 associados do clube e (iii) por empresas patrocinadoras em geral (quando os projetos são da *Fundazioa*) ou patrocinadores específicos (quando a *Fundazioa* recebe para executar os projetos das empresas). Desde 2017, a *Fundazioa* integra uma relação de entidades sem fins lucrativos passíveis do regime de incentivo fiscal, concedido pela *Diputación Foral de Bizkaia*, para execução de projetos de inclusão social e promoção da equidade de gênero na província (BIZKAIA, 2017). Em 2022, a *Fundazioa* apresentou orçamento de € 4,5 milhões para os custos com recursos humanos, compras, contratação de serviços e doações (FUNDAZIOA, 2022f). A captação junto a empresas é tão importante que dispõe de uma Diretoria de Empresas (FUNDAZIOA, 2021a) e duas pessoas dedicadas exclusivamente à captação (VALENTI, 2022). Uma das estratégias de captação da *Fundazioa* é o relacionamento próximo com e entre seus parceiros sociais e patrocinadores. Por exemplo: ela realiza um evento corporativo chamado *Showcooking*, em que os convidados vivenciam uma aula de alta gastronomia com renomados profissionais da área. Além de agradecer o apoio

dessas instituições, a solenidade constrói uma rede de contatos e de oportunidades entre empresas, organizações sociais e públicas (FUNDAZIOA, 2022g).

Durante a pandemia pela COVID-19, muitos clubes se salvaram economicamente da falência em função do apoio e da mobilização social de seus territórios, relembra o Entrevistado A-FP2. A sociedade local se mobilizou para evitar a quebra dessas instituições: “Esse é um problema muito particular que eu só vi no futebol, em nenhum outro esporte. Há vários exemplos na Espanha [...] de que as pessoas veem o clube como algo seu, como sua casa e lutam por ele até o final” (A-FP2). Para sustentar economicamente os projetos sociais, muitos clubes usaram a criatividade, além de receberem a solidariedade das comunidades locais que contribuíram com doações, compra de rifas, participação em leilão de uniformes e materiais esportivos, relembra o Entrevistado A-FP2. Houve um momento em que os próprios jogadores e membros da comissão técnica do Athletic decidiram baixar seus salários, devido às incertezas econômicas que afetariam as finanças do clube e ainda doaram uma parte para o serviço público de saúde do País Basco, relata o Entrevistado A-O2.

No Corinthians, o tema não tem sido tratado de forma transparente. O financiamento da estrutura organizacional da RSC e o investimento incipiente em projetos sociais denotam o nível de preocupação dos dirigentes do Corinthians: “Com o dinheiro de um mês de salário que vocês [dirigentes do clube] dão [...] para muitos jogadores que não dão certo, você monta um departamento histórico para a vida inteira” (C-O2). Segundo o Relatório de RSC de 2017, a missão do Corinthians é “ser o clube mais conhecido e poderoso do mundo e ter a marca mais conhecida, os melhores jogadores e a maior renda, com um projeto comprometido em estruturar um time competitivo, além de manter e aumentar o seu patrimônio” (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2018, p. 31). O desenvolvimento social sequer é mencionado.

Em termos legais, o Brasil possui a Lei n.º 11.438/2006 de incentivo ao esporte (LIE) que permite a pessoas físicas e jurídicas direcionarem parte do Imposto de Renda devido a projetos esportivos e paradesportivos aprovados pelo Governo Federal para atendimento de crianças, adolescentes, adultos e pessoas idosas. No Estado de São Paulo, há a Lei n.º 55.636/2010 que possibilita empresas redirecionarem parte do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) a projetos esportivos. O Corinthians adota esse modelo e ainda celebra um convênio com o Comitê Brasileiro de Clubes (CBC), organismo que seleciona projetos de formação de atletas em modalidades olímpicas. Todos esses projetos estão consolidados no Programa Incentiva Timão, cujo objetivo é “formar melhores atletas e cidadãos, reduzindo despesas do clube” (SPORT CLUB CORINTHIANS

PAULISTA, 2018, p. 60), em modalidades como: basquete, futebol feminino, futsal e natação.

Ao acessar o Pannel da Transparência da Secretaria Nacional de Incentivo e Fomento ao Esporte, vinculada ao Ministério da Cidadania, verifica-se que o Corinthians apresentou 49 projetos no âmbito da LIE, entre 2008 e 2022, e captou R\$ 3.153.583,42. Desse montante, 98% foram destinados à construção do Centro de Excelência e Treinamento de Futebol – Categorias de Base, em 2013. O escopo desse projeto é: “Construir a fase 01 do Centro de Treinamento do Sport Club Corinthians Paulista para as categorias de base que compreende bloco central, 01 campo de futebol com grama natural, 01 campo de futebol com grama sintética e áreas externas” (MINISTÉRIO DA CIDADANIA, 2022). Nesse caso, o dispositivo do incentivo fiscal foi utilizado para financiar a categoria de base do clube.

Outra fonte de receita provém da arrecadação de doações para distribuição às comunidades atendidas. No início da pandemia, em 2020, o clube realizou uma série de eventos *online* transmitidos pelas redes sociais do clube, com vistas a arrecadar recursos para a compra de cestas básicas. A *Live* com Ídolos foi realizada nas dependências da Neo Química Arena e contou com a participação de ex-jogadores do clube. Na ocasião, uma instituição financeira patrocinadora do Corinthians doou 5 toneladas de alimentos. De acordo com Carlos Roberto Elias, ex-diretor de RSC, as arrecadações foram destinadas “às comunidades da Zona Leste de São Paulo” (CBF TV, 2020). Já a *Live Nation*, outro *show* musical organizado pelo clube, arrecadou 12 toneladas de alimentos que foram distribuídas pelo Departamento de RSC do Corinthians (CBF TV, 2020).

Embora nenhum dos clubes evidencie requisitos ESG para escolha ou restrição de empresas patrocinadoras: o Athletic é patrocinado por uma empresa petrolífera espanhola, enquanto o Corinthians, por uma plataforma eletrônica de apostas. Em suma, ambos possuem formas diferentes de financiamento de seus projetos e o contexto político-institucional parece influenciar esse cenário.

Ao final dos resultados de cada categoria, segue um quadro síntese com os principais elementos comparativos entre os casos, sustentados por citações dos entrevistados ou trechos dos documentos coletados, como o Quadro 10:

Quadro 10 - Principais elementos comparativos e citações na Categoria Econômica

Subcategoria	Clube	Elemento/ Citação
5.1.1 Gestão organizacional da RSC	ACB	Implementação estratégica da RSC/ representante do ACB: <i>Em um período aproximado de 2 anos, nossa equipe fez um trabalho de análise do território de Biscaia, fundamentalmente, para ver quais eram os melhores projetos que ajudassem pessoas em situação de risco ou de exclusão social. Entramos em contato com esses projetos e fizemos um trabalho de scout, o mesmo processo de busca por jogadores, nós procuramos esses projetos. Depois, [...] estendemos a mão para melhorá-los, utilizando o futebol ou o esporte para isso e a potência do Athletic, como marca (A-FP1)</i>
	SCCP	Implementação estratégica da RSC/ jornalista esportivo: <i>Eles [dirigentes] se preocupam muito [...] com o retorno financeiro, tudo que é considerado institucional é um grande drama para convencer, para passar pelo Conselho da Diretoria [...]. Alguns setores, como os Departamentos Culturais dos clubes são subestimados e precisariam de um maior investimento e respeito. O Marketing é até visto com melhores olhos, mas é porque do Marketing que se espera o lucro (C-O2)</i>
5.1.2 Desenvolvimento de novos jogadores	ACB	Captação de jovens jogadores através da RSC/ representante do ACB: <i>Esta equipe [Projeto Bakuva] não tem nenhuma vocação esportiva, por isso decidimos que os uniformes não seriam vermelho e branco [cores do Athletic], porque tínhamos que os pais ou as mães dessas crianças acreditassem que seus filhos poderiam ser jogadores de futebol, mas não vão ser, não vão ser nunca. Estamos à procura de um outro tipo de educação que se dá através do futebol. [...] Nós nunca fazemos a captação, nunca (A-FP1)</i>
	SCCP	Captação de jovens jogadores através da RSC/ representante do SCCP: <i>Tal como nas outras unidades [da Escola Chute Inicial], nossa missão é fazer com que os alunos, por meio do esporte, aprendam a ganhar e perder, relacionem-se em grupo e fortaleçam valores importantes para sua formação. Depois disso, aos que tiverem talento, o projeto também pode aproximá-los das categorias de base do clube (CHUTE INICIAL CORINTHIANS, 2011)</i>
5.1.3 Captação de novos torcedores	ACB	Iniciativas para formação de futuros torcedores 1. Representante da LaLiga: <i>[despertar nas crianças] apego e o sentimento de pertencimento ao Athletic (A-FP2)</i> 2. Representante do ACB: <i>As pessoas que sabem que existe um clube de futebol de Bilbao, mas que não lhe interessa muito, passa a ter um interesse [no Athletic], porque se dão conta daquilo que fazemos [projetos de RSC] (A-FP1)</i>
	SCCP	Ações sociais da torcida organizada/ representante 1 da torcida: <i>Nós não somos ligados ao Departamento de Responsabilidade Social do Corinthians, são diferentes. [...] O projeto social que nós fazemos é dentro dos Gaviões para os associados e as comunidades próximas. [...] O nosso papel hoje [...] é estar ajudando as pessoas [...] a aliviar um pouco o sofrimento, ainda mais agora, depois da pandemia. É triste, mas tem muitas pessoas que passam fome e [...] que dependem, hoje, do Social do Gaviões da Fiel para ter um alimento, para ter leite, alguma coisa (C-C1)</i>
5.1.4 Financiamento da RSC	ACB	Fontes diversificadas de recursos financeiros/ representante da LaLiga: <i>Esse é um problema muito particular que eu só vi no futebol, em nenhum outro esporte. Há vários exemplos na Espanha [...] de que as pessoas veem o clube como algo seu, como sua casa e lutam por ele até o final (A-FP2)</i>
	SCCP	Uso de incentivos fiscais/ documento público: <i>Construir a fase 01 do Centro de Treinamento do Sport Club Corinthians Paulista para as categorias de base que compreende bloco central, 01 campo de futebol com grama natural, 01 campo de futebol com grama sintética e áreas externas (MINISTÉRIO DA CIDADANIA, 2022)</i>

Fonte: Autor.

Verificam-se evidências de implementação estratégica da RSC pelo Athletic, por meio de iniciativas para captação e desenvolvimento de novos torcedores ou diversificação das fontes de financiamento; diferentemente do Corinthians, que utiliza seus projetos sociais para captação de jogadores e incentivos fiscais para construção de infraestrutura às categorias de base. Destaca-se, entretanto, a atuação social de sua torcida organizada, independentemente de apoio institucional do clube.

A próxima categoria abordará esses aspectos, trazendo as implicações da governança, das relações institucionais e governamentais para a RSC.

5.2 CATEGORIA POLÍTICO-INTEGRATIVA

A categoria político-integrativa considera as pressões dos dispositivos regulatórios e dos diferentes *stakeholders* sobre o clube, tal qual a influência que exercem sobre a RSC praticada e o impacto do estádio e seu uso pela comunidade local.

5.2.1 Governança, Relações Institucionais e Governamentais

A subcategoria Governança, Relações Institucionais e Governamentais refere-se ao estabelecimento de legislação e regulamentação pelos organismos governamentais e dirigentes do futebol em prol do desenvolvimento social e de que forma o clube responde a esses instrumentos que desempenham um papel indutor fundamental para a RSC do clube. Um dos principais instrumentos foi o Fair Play Financeiro, instituído pela UEFA em 2011. Embora a normativa de regulamentação financeira tenha melhorado a gestão dos clubes e apoiado a recuperação de suas finanças ao longo da última década, Aleksander Ceferin, presidente da UEFA, considera que “[...] a evolução da indústria do futebol, junto com os inevitáveis efeitos financeiros da pandemia, mostraram a necessidade de uma reforma e novas regulamentações financeiras de sustentabilidade” (RIBEIRO, 2022b). Além disso, a ausência de punições efetivas às infrações cometidas por grandes clubes, como Paris Saint-Germain, Manchester City e Chelsea faz com que sua implementação seja “para inglês ver”, pondera o Entrevistado C-O1. Esses clubes utilizam esquemas para viabilizar a contratação de jogadores que aumentam o desequilíbrio esportivo em relação aos adversários:

Em 2017, o clube [Paris Saint-Germain] fechou a contratação mais cara da história do futebol (€ 222 milhões para tirar Neymar do Barcelona) de forma “criativa”. O governo do Qatar contratou o astro brasileiro para ser embaixador da Copa do Mundo de 2022. O pagamento foi suficiente para que Neymar pagasse, “do próprio bolso”, a multa rescisória com o clube catalão, livrando o PSG de ter que responder pelos gastos (PLACAR, 2022).

Casos como esse levaram a UEFA a estabelecer os pilares de solvência (assegurar que haja dinheiro para pagamento de dívidas) e de estabilidade (semelhante ao mecanismo do Fair Play Financeiro de equilíbrio entre receitas e despesas), além do limite de gastos que os clubes europeus deverão respeitar a partir de 2023 (RIBEIRO, 2022b). Para maior eficácia, diretrizes dessa natureza deveriam partir da FIFA para os organismos continentais (como UEFA e Conmebol), nacionais (ex.: LaLiga e CBF) e federações locais, a fim de romperem

com vieses políticos e geracionais inerentes aos dirigentes do futebol e estabelecer sanções progressivas ao clube penalizado, mediante advertência, suspensão e expulsão – sugere o Entrevistado C-O2.

UEFA e LaLiga têm empreendido esforços para que clubes europeus, particularmente os espanhóis, desenvolvam a RSC, salienta o Entrevistado A-O2. Contudo, existe um desafio para evitar tanto o *social washing*, como o *greenwashing* (divulgação de práticas e políticas socioambientais que efetivamente não se comprovam) e, mais recentemente, o *sports-washing* (uso do esporte para “limpar” a imagem de países suspeitos de violarem os Direitos Humanos). Segundo o Entrevistado A-FP2, trata-se de um desafio global e eventos recentes mostram a importância da governança para as organizações: (i) a nova regulamentação de Sustentabilidade Corporativa do Parlamento Europeu, aprovada 2022, estabelece que grandes multinacionais publiquem regularmente seus impactos sociais e ambientais seguindo os padrões estabelecidos pela União Europeia (EUROPEAN PARLIAMENT, 2022) e; (ii) a Conferência das Partes 27 (COP 27), realizada em 2022 pela ONU para tratar das mudanças climáticas, propôs diretrizes focadas em quatro áreas centrais para as políticas de sustentabilidade corporativa: integridade ambiental, credibilidade, *accountability* e papel dos governantes (UNITED NATIONS, 2022b).

Um dos marcos legais da Espanha – a Lei nº 11/2018 – homogeneiza o processo de gestão e de reporte das informações de RSC de empresas e organizações, fazendo prevalecer a capacidade de coação da legislação e padronizando a prática das organizações em um território tão diverso quanto o espanhol, onde as províncias estão suscetíveis à sensibilidade de cada governante e comunidade autônoma, pondera o Entrevistado A-FP2.

Atenta a essa prática, a Fundação LaLiga aplica a estratégia do Fair Play Social (FPS) para que os clubes espanhóis atentem às práticas de reporte e criem uma cultura de RSC:

[...] A capacidade de escrutínio é ilimitada com as novas tecnologias. A capacidade de averiguar se o que você está dizendo se ajusta com a realidade é imediata. E isso [*greenwashing*] gera problemas reputacionais, entre muitos outros. Tentamos persuadir a cultura de que isso não leva a lugar nenhum [...]. Em suma, esse é precisamente o risco e estamos trabalhando. Há um montão de ferramentas: a matriz de materialidade, o diálogo com os atores - que é um gesto de boa governança, ouvi-los e apontar suas expectativas, tratar de vincular a informação material dos clubes com a informação material dos atores, até que ponto há uma sinergia e alguns aspectos em comum (A-FP2).

O Athletic participa do FPS por meio da capacitação de seus profissionais, do planejamento das ações de RSC e, principalmente, da aplicação de métodos de medição de impacto social e reporte de resultados, relata o Entrevistado A-FP2. De acordo com a

avaliação efetuada pela Fundação LaLiga acerca da implementação do FPS, os clubes “estão incorporando a RSC de uma maneira muito mais estratégica e menos reativa do que costumavam fazer antes” (A-FP2). Por exemplo: desde 2017/2018, a Fundação LaLiga criou a LaLiga Genuine, um projeto pioneiro de RSC que consiste em um campeonato disputado por equipes formadas por jogadores e jogadoras com deficiência intelectual visando proporcionar a prática do futebol inclusivo pelos 42 clubes de futebol profissional da liga. O lema do projeto é: “Trata-se de compartilhar antes de competir” (LALIGA, 2022) e os valores disseminados e valorizados são a esportividade e o *fair play* de torcedores, treinadores e atletas. O time Fundación Athletic Club Genuine é composto por pessoas atendidas em instituições especializadas bascas e treina, semanalmente, nos centros esportivos do clube profissional, em Lezama, tendo sido agraciado com o Troféu Fair Play nas quatro primeiras edições. Todos os recursos materiais, como uniformes e instalações esportivas são cedidos pelo clube, ressalta o Entrevistado A-O2.

De maneira geral, a LaLiga coloca-se à disposição dos clubes para apoiá-los em sua gestão, da mesma maneira que a Fundação LaLiga ajuda na gestão da RSC das fundações dos clubes. Porém, existem algumas divergências identificadas pelo Entrevistado A-FP1 que despertam a atenção no que se refere, novamente, à prevalência dos objetivos econômicos para o processo de tomada de decisão:

LaLiga lançou um sistema pelo qual apoia economicamente os clubes que têm maior engajamento. Isso faz com que, nos últimos anos, todos os clubes tenham Twitter, Facebook e Instagram e sejam analisados por isso. Eles não fazem isso só porque querem ter uma relação diferente com os fãs, fazem porque a LaLiga [...] os recompensa economicamente, aqueles que têm mais engajamento, ganham um pouco mais do repasse dos direitos de transmissão [...]. Por que a LaLiga não recompensa economicamente os projetos sociais dos clubes, da mesma maneira que favorece o engajamento? Por que a LaLiga não dá ao Athletic o que dá por gerar engajamento nas redes sociais, mas sim por gerar projetos sociais que estão ajudando a LaLiga? Essa é a questão. Bem, isso é o que a UEFA, FIFA e LaLiga devem levar em conta. A verdade é que, se querem apoiar os projetos, têm formas de fazê-lo, geralmente é a econômica [...] e é a fundamental. [...] Financiar a fundação já é algo, mas não me obrigue a fazer algo em troca (A-FP1).

O futebol também deve mostrar-se capaz de responder a políticas públicas, como aquela instituída pela Lei Orgânica n.º 8/2021, de âmbito nacional, que versa sobre a proteção e a geração de espaços seguros ao bem-estar integral das crianças. Essa lei afeta as organizações esportivas e atua na prevenção, formação e estabelecimento de protocolos de atuação dos adultos responsáveis pelas crianças adeptas às práticas esportivas (FUNDAZIOA, 2022h). Para esse fim, a *Fundazioa* elaborou o Programa *Aterpe* (em basco, significa abrigo)

que consistiu na execução das seguintes etapas: primeira, ofereceu uma jornada de sensibilização e informação sobre as implicações da lei, sob comando de Aitor Elizegi, presidente do Athletic, e de Iñaki Alonso, responsável pelo Programa, e contou com a presença de profissionais de centros educativos, instituições públicas e clubes de futebol parceiros e treinadores esportivos da região (FUNDAZIOA, 2021c). Segunda: como resposta à legislação, foram planejadas e executadas as seguintes atividades: (i) formação de treinadores, monitores dos campi de verão e profissionais de transporte, serviços médicos e da fundação; (ii) pós-graduação em “Convivência e prevenção à violência no âmbito do esporte”, em parceria com a Universidade do País Basco (UPV); (iii) colaboração com a ONG Save the Children; (iv) colaboração com o Projeto Think, de formação de jovens atletas da categoria de base para prevenção da violência nas redes sociais e (v) assistência técnica a entidades, clubes e instituições em eventos nacionais (FUNDAZIOA, 2022h).

Uma das diferenças do futebol profissional na Espanha e no Brasil está nas diretrizes estabelecidas pelo governo e organismos dirigentes. Segundo Mauro Silva, ex-jogador do Deportivo de La Coruña e da Seleção Brasileira, atual vice-presidente da Federação Paulista de Futebol:

A gente vê [...] a mudança que houve no futebol espanhol, que se tornou uma plataforma de ócio [lazer] e de entretenimento. Só de direitos de transmissão internacional, entram no país € 900 milhões, quase € 1 bilhão. Ou seja, isso gera empregos, gera receitas para o país. [...] Você está gerando riqueza, gerando prosperidade e, ao mesmo tempo, você gera impacto social (ARENA HUB, 2020).

No que se refere ao Brasil, ele pontua a falta de priorização do esporte e retrocessos, como o fim do Ministério do Esporte por parte do Governo Federal:

O que falta realmente é a gente organizar isso e o esporte entrar numa pauta de discussão séria do poder público. Também [falta] a gente acreditar que o esporte é uma plataforma de educação e de conscientização. Acho que é isso que falta no Brasil. Enquanto a gente não tiver a sensibilidade de ver que o esporte pode transformar a sociedade, isso não vai ocorrer. [...] Eu não quero entrar em aspectos políticos, mas acabar com o Ministério do Esporte e se tornar uma Secretaria, a gente tem uma visão da importância do esporte para a sociedade como um todo (ARENA HUB, 2020).

Esse contexto nacional parece camuflar a “força social e política” que os clubes de futebol possuem, conforme exposto pelos Entrevistados C-O2 e C-C4. Os dirigentes resistem a se envolver “com coisas que vão muito além do seu objetivo, que é praticar o esporte” (C-O2):

A força política é percebida por pessoas que querem se locupletar disso. Agora, a força social do clube de futebol [...] é desperdiçada com pequenas atitudes, como levar pessoas de comunidades carentes ao estádio, são vistas como grandes coisas quando, na verdade, elas deviam ser mais sistemáticas e priorizadas (C-O2).

De acordo com Mauro Silva, cabe à Federação Paulista de Futebol não só “administrar e organizar as competições com excelência”, mas “gerar riqueza e prosperidade através do esporte” e “estar atenta à sociedade e ao meio ambiente” (ARENA HUB, 2020). O estabelecimento de uma legislação poderia impulsionar o uso dessa força do clube, contudo, os investimentos em desenvolvimento social ou de outras modalidades esportivas são voluntários. Os organismos dirigentes do futebol em nível nacional ou estadual não estabelecem qualquer diretriz em relação ao tema. Apesar da recente instituição da SAF, o grupo econômico comprador e os investidores estão desobrigados a investir em RSC, por isso “[...] só querem o futebol e não compram o basquete, o vôlei ou o remo. Já nasce completamente despreocupado com a questão social” (C-O1).

Na verdade, a Seção II da Lei n.º 14.193/2021, que institui a SAF, prevê uma espécie de contrapartida social, embora não esteja expressa no texto da lei, e a obrigatoriedade de realizar o Programa de Desenvolvimento Educacional e Social (PDE). Trata-se de um convênio da SAF com instituição pública de ensino para promover a “educação por meio do futebol, e do futebol, por meio da educação” (BRASIL, 2021), oferecendo transporte, alimentação, infraestrutura e recursos materiais e humanos para a prática esportiva. Outras duas iniciativas, os Projetos Seleções do Futuro e Gol do Brasil (Quadro 9), visam democratizar a prática do futebol e utilizar o futebol no desenvolvimento de habilidades comportamentais para crianças e jovens, são ações institucionais da CBF e não envolvem diretamente os clubes profissionais.

O alinhamento a uma agenda global de Direitos Humanos tem se mostrado tímida no esporte, embora haja mecanismos legais de combate ao racismo, à homofobia e à exploração sexual e do trabalho infantil. As OETPs europeias e estadunidenses parecem atrelar essas causas a objetivos de *marketing*, com pouco conteúdo para o debate: “todo mundo põe arco-íris no dia contra a homofobia [...], mas, profundamente, a gente não vê nada” (C-O1). Tal prática caracteriza a prática do *social washing*. A própria torcida corinthiana entoia cantos homofóbicos para rivalizar com o São Paulo FC, relata o Entrevistado C-O2. Em 2020, o Corinthians contratou o jogador colombiano Victor Cantillo que pediu para usar a camisa 24. Duílio Monteiro Alves, diretor de Futebol na época e atual presidente, disse durante a coletiva de apresentação, em *off*: “24, aqui não”. Vinte e quatro está associado ao veado no “jogo do

bicho” e, tanto o número quanto o animal são usados como ofensa homofóbica. A repercussão negativa levou o diretor a se retratar e permitir que Cantillo vestisse a camisa 24 (GLOBOESPORTE.COM, 2020a). O ambiente do futebol ainda é “homofóbico, conservador, machista, autoritário e paternalista em relação, principalmente, aos jogadores de futebol” e que “[...] qualquer pequena atitude, já é vista como vitória” (C-O2). Todos os clubes deveriam abarcar a causa com vistas à inclusão dessa população discriminada: “Nós [corinthianos] somos o time de todos, inclusive das minorias”, propõe o Entrevistado C-O2.

Em relação ao racismo no futebol, os desafios remanescem. Na Espanha, os casos de racismo têm sido tratados por LaLiga e Poder Judiciário. Em 2020, Iñaki Williams, jogador do Athletic, sofreu ofensas racistas proferidas por torcedores do Espanyol e contou com o apoio institucional do Athletic para acionar juridicamente os responsáveis pelos atos, relata o Entrevistado A-O2. Na época, a *Real Federación Española de Fútbol* (RFEF) classificou de “extrema gravidade” a atitude de um “pequeno grupo de torcedores [...] altamente intolerante e incivil, merecedores de um castigo exemplar e da mais completa repulsa social e coletiva” (GOAL, 2020). O jogador Williams se pronunciou sobre o caso: “É muito triste que hoje, continuemos vivendo cenas de racismo no futebol. Temos que acabar com isso entre TODOS. Obrigado por seu apoio” (WILLIAMS, 2020). O Espanyol emitiu uma nota admitindo o ocorrido, repudiando o episódio e prestando “apoio e solidariedade” ao jogador (RCD SPANYOL DE BARCELONA, 2020). Por fim, o Athletic publicou em seu *website*:

O Athletic Club, entidade centenária que defende o esporte e um futebol sem violência, quer condenar energeticamente os incidentes anteriores ao jogo de Cornellà. Acreditamos numa rivalidade esportiva saudável, sem confrontos para além do esporte e na qual só têm lugar as torcidas que respeitam o rival acima de qualquer condição e resultado. Tolerância zero com qualquer sinal de violência. Apoio incondicional aos torcedores que entendem o futebol como um ponto de encontro entre diferentes, pacífico e plural (ATHLETIC CLUB, 2020).

Também definiu que se isso voltar a acontecer durante uma partida, o time inteiro sairá de campo: “Sei que meus companheiros irão sair de campo comigo. Conversamos. Somos conscientes de que se acontecesse novamente, nós sairíamos do campo e se nos colocassem como derrotados, tanto faz. Seria um grande golpe contra o racismo” (ESPN, 2020), disse Williams em entrevista para um programa da televisão espanhola.

Pela Copa Libertadores da América 2022, torcedores do Boca Juniors foram acusados de racismo pela torcida do Corinthians nos dois confrontos entre os clubes. A nota oficial divulgada após o primeiro jogo na Neo Química Arena, dia 27 de abril de 2022, intitulada

“Caso de racismo no jogo Corinthians x Boca Juniors pela CONMEBOL Libertadores”, destaca:

O Sport Club Corinthians Paulista informa que o torcedor do Boca Juniors denunciado por torcedores do Corinthians por fazer gestos racistas à torcida do Timão – ele imitava um macaco no setor Sul da Neo Química Arena – foi detido e encaminhado ao Posto de Comando da PM do estádio. [...] O Corinthians repudia todo e qualquer ato de racismo e discriminação e agradece à Polícia Militar pela eficiência no apoio prestado. Esse fato só reforça a importância de nossa luta por um futebol sem ódio (CORINTHIANS, 2022d).

No dia 14 de maio de 2022, em partida disputada pelo Campeonato Brasileiro de 2022, Rafael Ramos, jogador português do Corinthians, foi acusado de injúria racial por Edenilson, jogador do Internacional de Porto Alegre e ex-atleta do próprio Corinthians. Após o jogo, o corinthiano foi detido pela polícia e liberado mediante pagamento de fiança. A nota oficial do clube, intitulada “Denúncia no Beira-Rio” (estádio do Internacional), foi protocolar:

O Corinthians reafirma que, coerente com seus 111 anos de história, repudia e não compactua com o racismo. O atleta Rafael Ramos foi ouvido pelo clube e deu versão diferente do incidente no Beira-Rio, durante a partida contra o Internacional pelo Brasileirão 2022. Logo depois, seguro de que não proferiu injúria racial, fez questão de se explicar a Edenilson, no vestiário do Internacional. Em decorrência da denúncia feita pelo atleta colorado, a lei obriga que se trate o caso como flagrante, seguido de detenção. O pagamento de fiança não implica admissão de culpa, permitindo ao atleta que se defenda em liberdade no inquérito. Clube e atleta continuarão a colaborar com as autoridades, certos de que tudo será esclarecido o mais rapidamente possível (CORINTHIANS, 2022e).

O caso foi julgado pelo Superior Tribunal de Justiça que absolveu Rafael por considerar que “as cinco perícias analisadas no processo foram inconclusivas e não comprovaram que ele disse a palavra ‘macaco’” (HAMMES, 2022). O Corinthians se omite quando surge alguma polêmica que o envolve, critica o Entrevistado C-O2: “Às vezes até legislam em causa própria, mesmo nos episódios de racismo, você vê os clubes muito mais preocupados em livrar a cara do seu atleta, do que propriamente resolver a questão” (C-O2).

Em casos extremos, as penalizações deveriam atingir inclusive o âmbito desportivo: “Se tem episódio de racismo, perde pontos no campeonato, [...] mando de jogo. Se tem episódio de racismo e é reincidente, cai para a Segunda Divisão” (C-O2) – estendendo-se também aos casos de homofobia. Uma das instituições fundamentais para compreensão da legislação e de fiscalização quanto ao seu cumprimento pelos clubes de futebol brasileiro é o Ministério Público. Esse organismo, segundo o Entrevistado C-O1, apresenta quadros

especializados para assegurar os direitos e reduzir os impactos do futebol sobre a comunidade no Brasil.

Um indutor de ações de RSC decorre de acordos judiciais que obrigam o clube a realizar tais investimentos, como pode ser observado no Corinthians. De acordo com o Entrevistado C-FP1, uma lei municipal de 1988 cedeu o terreno de Itaquera para a construção do estádio do Corinthians em até 5 anos. Como nada foi feito nesse período, o Ministério Público do Estado de São Paulo (MPE) acionou o Poder Judiciário e, em 2011, o clube assinou um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) com a Prefeitura de São Paulo e o MPE para manutenção dessa concessão, obrigando-se a construir o estádio e a realizar contrapartidas sociais: “Esse TAC é importante [...] porque o Corinthians não cumpre [...]. As ações são todas desorganizadas, então, vão falar: ‘Ah, nós demos roupinha do Corinthians na favela X’” (C-FP1). O valor inicial de investimento, em 2011, era de R\$ 12 milhões em “projetos destinados às áreas de educação, saúde e assistência social (atividades voltadas à defesa da educação, da saúde, do idoso, das crianças e adolescentes, das pessoas com deficiência e das pessoas em estado de vulnerabilidade social e econômica)” (SÃO PAULO, 2011), executados em duas etapas: a primeira, de R\$ 4 milhões entre 2011-2014 e a segunda, de R\$ 8 milhões para o período de 2015 a 2019. O cumprimento do acordo, no entanto, apresentou algumas inconsistências:

Em 2015, a Prefeitura reclamou na Justiça que nem mesmo 25% dos R\$ 4 milhões foram pagos. O clube admitiu que atrasou algumas das obras por empecilhos encontrados em alguns dos terrenos, mas em 2018 justificou gastos no valor de R\$ 6 milhões. O Corinthians citou o nome de diversos programas criados, como o Projeto Time do Povo, Campanha Sangue Corinthiano, Programa Nasci Fiel e a Escola Chute Inicial, além de ações pontuais com APAE e AACD. A Prefeitura insistiu que os valores investidos eram menores do que o combinado em 2011 (ESTADÃO CONTEÚDO, 2020).

As evidências apresentadas pelo clube ao MPE foram insuficientes para comprovar o cumprimento da primeira etapa e, em 2017, o clube foi intimado a mostrar a execução da segunda etapa, porém, não compareceu à audiência. Em nota oficial de 2019, o Corinthians alegou que a Prefeitura e o poder judiciário desconsideraram as contrapartidas sociais empreendidas pelo clube desde a assinatura do acordo:

[...] a Prefeitura de São Paulo discordou e passou a considerar apenas obras físicas decorrentes de construção física, como creches e escolas sem, entretanto, orientar o clube sobre o que deveria ser construído, além de demorar dois anos para liberar a utilização do terreno. Sendo assim, o clube não concorda com os juros atribuídos a um suposto atraso ao qual não deu causa, uma vez que a Prefeitura não definiu a tempo o que e onde deveria ser feita a respectiva creche, o que ocorreu apenas

depois de inúmeras tratativas entre o clube e o executivo municipal, verdadeiro responsável pelo atraso. Não é justo que o clube seja penalizado pela burocracia existente nesse tipo de processo na esfera municipal (GLOBOESPORTE.COM, 2020b).

Diante do descumprimento pelo clube, o valor recalculado pelo MPE chegou a R\$ 39,7 milhões em 2020, decorrente de multas e juros. Sobre o caso, o Entrevistado C-FP1 ressalta:

Eu propus, em 2011, para o Corinthians [...], lá na [Universidade] a gente faz projetos e pesquisas, para fazer um estudo de impacto de demanda para verificar quais as ações sociais que o entorno e que a Zona Leste precisam, que nós poderíamos fazer e que o clube poderia fazer: Quais são as ações? Quais são as áreas prioritárias? E outra, vocês estavam falando de sustentabilidade e, hoje, a ideia do Corinthians, da Administração, é não pagar, empurrar [o acordo]. Mas para isso, o Corinthians não precisa botar a mão no bolso, hoje tem o conceito de ESG, mas já tinha o de responsabilidade social. Você pega uma empresa que está interessada em fazer ações, ainda vai colocar o nome dela, ainda vai levar o nome do Corinthians [...], ia ter um parceiro privado e seria bom para a sociedade, principalmente (C-FP1).

Esse caso ilustra que as práticas de governança têm evoluído lentamente, sobretudo em um contexto juridicamente fragilizado. Isso parece contribuir para a estagnação da gestão dos clubes brasileiros e ratificar seu baixo interesse em conhecer suas partes interessadas para desenvolver ações de RSC. Entretanto, tal processo é fundamental e, na sequência, serão tratadas as formas para engajamento de *stakeholders* utilizadas por Corinthians e Athletic.

5.2.2 Engajamento de *stakeholders*

A subcategoria Engajamento de *Stakeholders* considera a gama de partes interessadas do clube, pois a identificação e classificação quanto ao grau de poder, legitimidade, urgência e saliência de cada uma delas é fundamental para o êxito das iniciativas de RSC. A pesquisa encontrou diferenças importantes em relação à atuação dos clubes no contexto brasileiro e espanhol.

No Relatório de RSC de 2017, o Corinthians identifica como públicos estratégicos: sócios, funcionários, equipe profissional, torcedores, fornecedores, bancos, mídia e emissoras de televisão. A população mais carente e a comunidade do entorno de sua sede social, no Tatuapé, e da Neo Química Arena, em Itaquera, são brevemente mencionados no capítulo sobre Responsabilidade Social, como sendo o público-alvo a ser atendido pelo Departamento de RSC “dentro de seus limites e da melhor forma possível” (SPORT CLUB CORINTHIANS

PAULISTA, 2018, p. 69). Contudo, o clube não apresenta o mapeamento de *stakeholders*, tampouco sua matriz de materialidade, sob a justificativa do Corinthians ser associação sem a finalidade de lucro, pressupondo, portanto, que essa etapa só seria necessária se houvesse acionistas – embora existam investidores, como o próprio relatório menciona. Quanto à omissão dos temas materiais, o clube escreve: “Para 2018, nos comprometemos a realizar uma ampla consulta aos nossos principais públicos de relacionamento para aprimorar nossa gestão sobre os temas relevantes” (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2018, p. 88). Nos anos seguintes, o Corinthians não publicou mais esses relatórios.

No entorno do Corinthians, localiza-se o Conjunto Habitacional da COHAB 1 que reúne cerca de 70 mil pessoas. De acordo com o Entrevistado C-C4, o perfil socioeconômico é considerado de classe média e apenas 30% dos primeiros moradores ainda permanecem por lá. No início da década de 1980, foi criada a Associação dos Mutuários e Moradores da COHAB I (AMMO) para defender coletivamente os interesses dos associados nas negociações financeiras e jurídicas junto ao Banco Nacional de Habitação (BNH). A organização continua atuando em questões habitacionais, mas agrega serviços socioculturais, como: atividades para pessoas idosas, educação de jovens e adultos, laboratório de informática (abriga um Telecentro em parceria com a Prefeitura Municipal de São Paulo) e doações de cestas básicas para pessoas em situação de vulnerabilidade de comunidades faveladas próximas. A sustentabilidade financeira da AMMO se dá por um convênio com a Prefeitura e pela contribuição no rateio das despesas correntes entre pequenos empreendedores que utilizam sua sede. Conforme relata o Entrevistado C-C4, nunca houve qualquer ajuda financeira por parte do Corinthians:

Eu morei em uma comunidade por 20 anos. Eu sei o que é morar numa comunidade e eu sei o preconceito que tem com quem mora na comunidade. Então, se o clube chegasse até a comunidade de uma maneira mais saudável, resgatasse mais crianças, porque o clube [...] deve ter uma ala poderosíssima que poderia investir nesse jovem, até para tirar do mundo do crime, para dar uma refeição. É difícil essas pessoas chegarem [...] até o Corinthians [...]. Talvez não chegue, mas se o Corinthians, ou qualquer entidade grande, abrisse as portas, tipo convênio com as entidades para chegar até essas pessoas menos favorecidas, a história era outra (C-C4).

As primeiras ações do Corinthians orientadas à comunidade datam do final da década de 1910, ao reverter a renda de jogos para doação a hospitais, instituições assistenciais, famílias em situação de vulnerabilidade e vítimas de calamidades públicas: “Essa relação com a camada mais carente da população foi se avolumando com o tempo” (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2018, p. 69). Hoje, a principal ação de engajamento é o Projeto

Time do Povo, que atende crianças da comunidade entre 6 e 12 anos para visitação do estádio e da sede do clube, mencionado tanto pela Entrevistada C-FP2, como pelo Entrevistado C-FP1. A primeira reforçou que esse tipo de iniciativa foi frequente nos anos anteriores à pandemia pela COVID-19, já o segundo informou que o projeto – considerado de alto impacto e baixa complexidade – havia sido interrompido por divergências políticas entre o grupo de dirigentes que criou a iniciativa e aquele que assumiu a gestão a partir de janeiro de 2021, corroborando com as percepções dos Entrevistados C-C4 e C-O2. Conforme relatos coletados no *website* do clube, de fato, algumas atividades foram interrompidas durante a pandemia, entre elas o Projeto Time do Povo. Em seu perfil do Twitter, o Departamento de RSC do Corinthians informou que o projeto foi retomado no dia 14 de outubro de 2022, em comemoração ao Dia das Crianç as:

Foi a primeira festa do pós-pandemia e os pequenos convidados foram 400 alunos da EMEI Conjunto Habitacional Goiti, de Itaquera. O evento ocorreu no Ginásio Bernard o, no Parque São Jorge, que foi transformado em um *buffet* infantil com muitos brinquedos infantis. [...] O clube ainda se responsabilizou pelo transporte de ida e volta das crianç as, seus professores e acompanhantes, que colaboraram na missão de fazer desse dia muito especial e inesquecível para eles (RESPONSABILIDADE SOCIAL DO CORINTHIANS, 2022).

Além da alimentação e distribuição de um *kit* presente para os beneficiários, contendo livros, brinquedos e doces, a a o contou com a participação de jogadores do time de basquete do Corinthians na recreação, a organização de voluntários e o apoio de parceiros empresariais dos ramos de brinquedo, confecção de roupas esportivas e de crédito consignado.

Um projeto efetivamente descontinuado foi o Núcleo de Estudos do Corinthians (NECO),  rea responsável pela história e por estudos sobre o clube. Segundo o Entrevistado C-FP1, eventos sobre o clube realizados em universidades de São Paulo apresentaram grande repercussão, no entanto, a iniciativa não recebeu o mesmo apoio interno após a troca da gestão:

A minha briga   para fazer dentro do Parque São Jorge, [...]. Para entrar no NECO, a pessoa pergunta: “P , mas eu não conclui o nível superior”. Nós já tivemos analfabeto fazendo pesquisa ali, [...] então, a gente trabalha com a visão do Corinthians levar [...], eu acho que o propósito do futebol é esse e o do Corinthians,   uma ideologia. O Corinthians já nasceu com esse propósito de instrumento, de voz para o “povão”, então, não faz sentido eu fazer um negócio universitário. Mas eles [atual gestão do clube] mataram, também (C-FP1).

Na história do Corinthians, uma das principais bandeiras de engajamento com a sociedade foi a Democracia Corinthiana, que possibilitou entender o futebol como uma linguagem capaz de comunicar “grandes coisas” (C-O2):

Mais do que um fim em si, o futebol é uma linguagem, uma linguagem de muito fácil acesso a várias camadas da população. Eu acho que é isso que teve de fantástico, por exemplo, na experiência da Democracia Corinthiana. É um meio para passar valores. A gente tem visto aí, em manifestações pela democracia, a presença de coletivos, a presença de gente preocupada com a questão da homofobia, a questão do machismo no futebol e o futebol é uma excelente ferramenta para conscientização de várias camadas da população (C-O2).

No entanto, a experiência restringiu-se a 5 anos em um universo de 110 anos de existência do Corinthians: “A Democracia Corinthiana foi uma ilha, foi uma exceção dentro de um clube cercada por ditaduras de 10 anos por todos os lados” (C-O2). O futebol poderia ser uma ferramenta de engajamento que fomentasse o trabalho conjunto entre os clubes, sem a preocupação de “concorrência capitalista”, propõe o Entrevistado C-O2. Como obstáculo, ele identifica a ausência da composição de uma liga de clubes que possibilitaria o posicionamento do futebol brasileiro diante de questões sociais sensíveis, como o combate à fome.

Na Espanha, há uma liga de futebol profissional estruturada e alinhada a essas questões sociais. Nesse âmbito, o Athletic concentra seu trabalho social no País Basco visando o engajamento da população local, inclusive das “pessoas que não se interessam pelo futebol, então, é uma forma do Athletic atender toda a sociedade” (A-O2). O Athletic não é considerado um clube exclusivamente da classe trabalhadora, tampouco das elites. A população da cidade, com toda sua diversidade, compõe a comunidade do clube, “diferentemente do que acontece com o Boca Juniors ou o River Plate, na Argentina, em que cada clube corresponde a uma parte de Buenos Aires” (A-O2).

A perspectiva do futebol como uma linguagem parece direcionar as práticas de engajamento do Athletic ao utilizar a cultura como objeto de muitas ações de RSC orientadas para a comunidade. O Festival *Thinking Football Film*, uma mostra de cinema internacional sobre futebol, e o *Letras y Fútbol*, com enfoque na literatura sobre a modalidade, são exemplos trazidos pelo Entrevistado A-C1:

[Esses eventos] envolvem muito a sociedade, [...] engajam demais. É uma gama de temas que vão além do futebol. [...] Há muitos pontos da sociedade, além evidentemente do futebol e de San Mamés, que se ramificam em diferentes elementos, coisas que, ao final, vão engajando muita gente. A princípio, o futebol como se conhece hoje em dia não é capaz de engajar muitas pessoas. Cada vez mais, mais pessoas têm ódio do futebol moderno e da relação que prioriza o dinheiro dos grandes e que deixa de lado a essência de um povo (A-C1).

No Projeto Athletic Club de Leitura, torcedores sugerem a leitura de alguns livros para jogadores, jogadoras e técnicos do clube e, após um mês, todos participam de clubes de leitura com a presença de torcedores, profissionais dos centros educativos de Biscaia e estudantes e professores da rede de ensino local. Alguns dos autores e autoras também participam desses eventos, como ocorreu com o livro *Bizitza eskukadaka* (“A vida em punhados”), de autoria de Ainhoa Tirapu, ex-jogadora de futebol profissional (FUNDAZIOA, 2022i).

A filosofia esportiva de formar suas equipes com jogadores bascos estimula um relacionamento próximo com os clubes conveniados, *stakeholder* fundamental para captação e formação de crianças e jovens atletas, reforça o Entrevistado A-O1. Nesse sentido, a ênfase sobre aquilo que é do território também pode ser verificada em outras iniciativas, por meio de campanhas educativas ou concursos culturais que priorizam o desenvolvimento local e sustentável, como as práticas para valorização do comércio local e do consumo responsável como forma de gerar emprego e renda, reduzir a emissão de Gases de Efeito Estufa e “impedir os oligopólios” (FUNDAZIOA, 2020a):

O comércio local satisfaz nossas necessidades essenciais quando mais precisávamos dele. Temos a oportunidade de ser gratos, de aprender com o que aconteceu e de agir em conformidade. Conhecer a pegada ecológica dos produtos que consumimos nos permite mudar nossos hábitos, sabendo que o pequeno comércio do bairro reduz essa pegada e gera uma maior e melhor distribuição de riqueza social que as grandes superfícies. Dependendo de como e onde comprar, favoreceremos um modo de sociedade ou outro (FUNDAZIOA, 2020a).

A primeira edição do concurso cultural Desafio de Desenvolvimento Sustentável, realizado em 2020, consistiu no registro fotográfico de compras realizadas em comércios locais e cada participante deveria explicar o motivo da escolha daquele lugar. Quase todos justificavam que a compra se deveu ao “seu compromisso pessoal com o comércio local e com a sustentabilidade”. A fotografia vencedora, de uma menina com uma caixa de tomates comprada no mercado próximo a sua casa, intitulava-se “Sempre com os daqui” (FUNDAZIOA, 2020b), em alusão à filosofia do clube.

Desde 2019, a *Fundazioa* realiza projetos com foco em meio ambiente e sustentabilidade, com o objetivo de “[...] fazer do Athletic Club uma entidade 100% sustentável” (FUNDAZIOA, 2022j). Destacam-se: (i) o Projeto de Compensação de CO₂ realizou o plantio de 4.000 árvores e arbustos na Reserva da Biosfera de Urdaibai e compensou 1.379,5 toneladas de CO₂ das emissões de todas as equipes de futebol do Athletic. A ação ocorre em parceria com voluntários das Fundações Lurgaria, Adsis e a RSMB-Osakidetza; (ii) o Projeto Zero Plástico Urdaibai foi liderado pelo presidente do clube e

contou com a participação de voluntários e trabalhadores da *Fundazioa* e jogadores da equipe Genuine (time do Athletic Clube formado por pessoas com deficiência intelectual) (FUNDAZIOA, 2022k).

Para propiciar o engajamento das torcidas, os clubes espanhóis criaram iniciativas que visam “melhorar a cultura e os valores do torcedor” (A-FP2). Antes de partidas entre clubes com grande rivalidade regional, como Sevilla vs. Betis (ambos de Sevilha), Palmas vs. Tenerife (dois clubes das Ilhas Canárias) ou FC Barcelona vs. Espanyol (ambos de Barcelona), existe um trabalho preventivo dos clubes e suas fundações, completa o Entrevistado A-FP2. No caso do Athletic, são duas iniciativas principais: primeira, o Projeto Bertso Derbia é uma ação conjunta entre *Fundazioa* e Fundación Real Sociedad, clube rival localizado em San Sebastián, Província de Guipúzcoa do País Basco. Desde 2012, os clubes e suas fundações realizam uma celebração dias antes de confrontos envolvendo as equipes – tanto masculina, quanto feminina – para prevenir conflitos violentos envolvendo suas torcidas e fomentar a rivalidade sadia: “Trata-se, provavelmente, da única atividade cultural a nível mundial programada por dois clubes de futebol rivais que procuram promover a convivência precisamente nessa rivalidade” (FUNDAZIOA, 2022i), valorizando aquilo que os une: o esporte e a cultura. A segunda ação convoca as torcidas organizadas do Athletic, denominadas *peñas*, a participarem voluntariamente das ações sociais da *Fundazioa*. Dada a capilaridade desses grupos, as *peñas* operam como “ramificações do próprio clube” (A-C1), seja em eventos comemorativos no Natal, em que se disponibilizam a cuidar e entreter as crianças participantes; em campanhas de luta contra o câncer, em que voluntários disseminam informações preventivas sobre saúde para a comunidade do entorno; ou ainda para acolher e acompanhar torcedores com deficiência nos dias de jogos do Athletic (C-FP1).

Apesar da atuação preventiva dos clubes, cabe destacar que existe um fator socioantropológico de utilização do futebol como “válvula de escape” para problemas gerais que afligem os torcedores, avalia o Entrevistado A-FP2, e que é agravado quando associados ao consumo de álcool e à concentração de multidões: “O trabalho que os clubes e fundações fazem junto às torcidas é enorme, mas depois intervêm outros elementos que escapam de seu controle” (A-FP2).

A seguir, abordaremos o modelo de fundação e de parcerias sociais adotado pelos clubes para operacionalização das ações de RSC orientadas à comunidade.

5.2.3 Modelo de governança de fundação e parcerias sociais

Essa subcategoria trata sobre o modelo de governança das fundações, decorrente do fortalecimento da RSC no futebol, vinculadas ao clube-mãe e constituídas por executivos, equipes operacionais e conselhos de administração próprios, bem como do estabelecimento de parcerias sociais para a prática da RSC. Enquanto no Brasil prevalecem as parcerias sociais, na Espanha vigoram as fundações e as parcerias sociais.

Mais importante do que o esporte em si, “é a capacidade que o Athletic tem como motor de inclusão” (FUNDAZIOA, 2022m), contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população. Para alcançar essa missão, a *Fundazioa* procura estabelecer parcerias sociais e reconhece a existência de organizações locais tão ou mais competentes que ela:

Lançamos projetos sempre em colaboração com terceiros, porque nós, quando analisamos o projeto de outros, nos damos conta de que, muitas vezes, os clubes de futebol não têm os poderes que julgam ter. Começar um projeto para o qual não se está preparado, como nós, em Biscaia, há outros que possuem equipes de qualidade em RSC. Se essas entidades do território entram em contato conosco, nós sempre temos as portas abertas, falamos com elas e vemos se há possibilidades. Praticamente, todos os nossos projetos estão em colaboração com terceiros que são os melhores para o sucesso do trabalho (A-FP1).

O melhor exemplo de parceria social, segundo esse entrevistado, é o Projeto RSMB-Osakidetza. Realizado desde 2016, a iniciativa reúne a Rede de Saúde Mental de Biscaia (RSMB) e o Serviço Basco de Saúde (Osakidetza) com o objetivo de melhorar a qualidade de vida de pessoas que enfrentam o estigma de transtornos mentais. A Rede propôs à *Fundazioa* que ela ministrasse atividades esportivas aos pacientes, conta o Entrevistado A-FP1. A equipe atuante no projeto foi capacitada por profissionais de saúde antes do início dos atendimentos (FUNDAZIOA, 2022n). Em 2021, foram cerca de 19 sessões semanais de treinamento de futebol e outras modalidades para cerca de 200 pessoas (FUNDAZIOA, 2021b). O projeto recebeu o Prêmio Enfermaria em Desenvolvimento 2022, na categoria Iniciativas Corresponsáveis, concedido pela Fundação para o Desenvolvimento da Enfermagem da Espanha. Aurori Oña, Supervisora da RSMB, enfatizou os benefícios do projeto:

Para nós é muito importante esta colaboração porque obtemos benefícios muito importantes. Não se trata apenas dos benefícios gerais atribuídos à prática esportiva (combater a síndrome metabólica, adquirir hábitos saudáveis e melhorar a forma física), mas o esporte em grupo ajuda a combater a solidão e a estabelecer relações afetivas e momentos de companheirismo muito positivos para a recuperação (FUNDAZIOA, 2022n).

Para o beneficiário, ela resume da seguinte forma:

“Agora não sou doente. Isso é feito por muitas pessoas e eu também posso e, além disso, estou sendo encorajado e, além disso, é o Athletic e, além disso, sou importante porque durante a pandemia me chamaram e se preocuparam para que continuasse a fazer exercício”. É algo que dá [...] muita satisfação. Proporcionam muito mais do que parece. Não é só o exercício. Vai muito além. É trocar o “P” de paciente, pelo “P” de pessoa” (FUNDAZIOA, 2022n).

Estudos realizados pelo serviço de saúde pública de Biscaia mostram que o projeto ajuda a eliminar o estigma sobre as pessoas com transtornos mentais, conclui o Entrevistado A-FP1: “Quando você tem um problema em casa, ninguém vai te olhar diferente. Se você disser que tem um transtorno mental, muitas pessoas darão um passo atrás” (A-FP1).

Outro exemplo de parceria social é o festival *Thinking, Letras y Fútbol*, que são jornadas de criatividade, música, cinema e literatura sobre futebol e cultura abertas ao público, realizadas desde 2009 em múltiplas parcerias da *Fundazioa* com o poder público – o Ministério de Cultura e Esporte e a Câmara Municipal de Bilbao; o Terceiro Setor – a *Fundación BBK*; e o setor privado – o Hotel Meliá. De acordo com o Entrevistado A-O2, a *Fundazioa* também apoia uma campanha da Cruz Vermelha para arrecadação de brinquedos, denominada Seus Direitos em Jogo. A partir do lema “Que nenhum menino, nem menina fique sem brinquedo”, a iniciativa consistiu na troca de 5 mil ingressos da partida entre Athletic x FC Barcelona, válida pela LaLiga Feminina de 2019, por brinquedos novos que não fossem “nem sexistas e nem bélicos” (FUNDAZIOA, 2019b). Durante a pandemia, a campanha focou exclusivamente a arrecadação dos donativos sem a contrapartida do ingresso (FUNDAZIOA, 2021d).

Enquanto as Fundações Barcelona e Real Madrid se propõem a atuar globalmente, a *Fundazioa* está mais voltada para as questões locais: “O Athletic se concentra em Bilbao, não tem uma ambição global, embora seja conhecido em todo mundo por sua filosofia” (A-O2). No entanto, a *Fundazioa* participa de projetos em regime de cooperação internacional. Em Jutiapa, Honduras, a *Fundazioa* promove o projeto SERSO Honduras que consiste na capacitação dos profissionais esportivos que atendem crianças do sistema educativo local. Outro projeto similar, relatado pelo Entrevistado A-O1, resulta de um convênio com a *Diputación Foral de Bizkaia*, órgão governamental da Província de Biscaia: “O governo da província de Biscaia tem muito vínculo, tanto com o Atlético – como estrutura esportiva, como clube esportivo –, quanto com a *Fundazioa* no marco de sua política de RSC em diferentes projetos que desenvolvem” (A-O1). Essa parceria é exemplificada pelo Projeto

Bizkaia Kooperera Villagol, cujo objetivo é estimular a prática do futebol feminino e atender meninas e mulheres do assentamento da Villa El Salvador, em Lima, no Peru. Lá, são realizados treinos de futebol associados à formação educativa, à prevenção de condutas de risco e à inclusão social (FUNDAZIOA, 2021b).

Por um lado, a relação entre clube-mãe e fundação é “super fluída” porque, geralmente, seus patronos são membros do Conselho de Administração e os diretores são os responsáveis pelas áreas de RSC do próprio clube, analisa o Entrevistado A-FP2. Embora alguns estudos consideram que as fundações não são o “melhor instrumento para fazer a RSC estratégica” (A-FP2), os objetivos de cada organização são complementares: ao clube, cabem as metas esportivas e econômicas; já à fundação, compete o desenvolvimento do trabalho social. Por exemplo: quando surge uma lei que obriga os clubes reportarem a RSC, esse trabalho costuma ser repassado às equipes das fundações: “Existe uma correspondência muito interessante [entre clube e fundação]” (A-FP2). Por outro lado, é um desafio diário acoplar os objetivos da fundação com os do clube e fazer com que tenham a mesma narrativa. Como explica o Entrevistado A-FP1, os conflitos podem eventualmente emergir:

Os clubes são máquinas monstruosas de gerar notícias todos os dias [...]: uma lesão, [...] uma possível contratação, um jogador importante que diz não estar contente com a diretoria, o preço dos ingressos [...]. Geramos 6, 7, 8 notícias que têm um impacto. Para que a narrativa da fundação se encaixe com isso, é muito difícil, é um trabalho diário. Então, sim, às vezes temos atritos com o clube no sentido de que nossa agenda tem que estar alinhada com a do clube [...], não que estejam no mesmo nível, porque existe uma hierarquia, mas eles têm que pertencer a uma mesma narrativa. A que nós estamos contando é a da RSC. A que eles estão contando, do time profissional, são os resultados. Mas também devo dizer que, no fundo, é um trabalho que dá gosto porque somos a fundação do clube. Não são conflitos, esse é o dia a dia, o escritório, o tipo de trabalho. Tem que trabalhar (A-FP1).

A RSC diz respeito ao clube e a fundação é parte do clube. As diretrizes de sustentabilidade, por exemplo, ações de conscientização ambiental ou de compensação de carbono, os protocolos de RSC orientando sobre compras de fornecedores que respeitem os Direitos Humanos são de responsabilidade do Athletic. No entanto, aos olhos do público, quando se fala da fundação ou do clube, estamos falando da mesma instituição:

As fundações têm que se alinhar com os clubes, elas não podem agir pelas costas do clube, porque [...] quando nós [Fundazioa] fazemos as coisas, as pessoas não enxergam a Fundação do Athletic. [...] Às vezes, eu entro no clube e me dizem: "Você é da Fundação" e, às vezes, os de fora nos veem organizando o Festival de cinema do Athletic e dizem que eu sou do clube. Somos o mesmo. E é claro que os clubes têm que atentar ao fato de que o trabalho social das fundações vão repercutir muito positivamente em sua marca, o que pode agradar à torcida e atrair novos (A-FP1).

No Corinthians, a RSC encontra-se departamentalizada e sua diretoria é formada por voluntários. As ações ou as parcerias sociais estabelecidas pelo clube “chamam tanto a atenção, que acabam virando notícia por si, e não devia ser assim” (C-O2). De acordo com o Entrevistado C-O2, tais ações costumam ser pontuais e limitadas a apenas uma partida, corroborando a fala da Entrevistada C-FP2. Por exemplo: divulgação de uma campanha no uniforme em que cada gol marcado corresponderia ao plantio de uma determinada quantidade de árvores pela empresa patrocinadora da ação, conta o Entrevistado C-O2.

Quando efetivada, a parceria social com o clube resulta em atividades importantes. A ONG ABC é uma organização social de Itaquera atuante há 25 anos em projetos focados em assistência social, educação de crianças e adolescentes e empreendedorismo feminino. Atende 535 crianças e adolescentes de 0 a 14 anos, 100 mulheres e 200 famílias da comunidade local. A Entrevistada C-FP2 relata que a parceria social firmada pela organização com o Corinthians possibilitou visitas ao estádio e a montagem de um laboratório de informática:

A gente firmou, por uns 2 anos, uma parceria bem intensa com muitas atividades. Eles levaram as nossas crianças para o estádio, mais de uma vez [...], em dia de jogo ou não, para fazer atividades, outras coisas ou só conhecer o estádio [...]. Inclusive, um dos patrocinadores deles, na época, fez um [...] laboratório de informática que a gente continua usando para atendimento das nossas crianças. Depois da construção [da Neo Química Arena], [...] as nossas crianças foram muitas vezes ao estádio. Isso para a gente foi bem legal, porque a gente está muito próximo, [...] e muitas das nossas crianças não frequentam o estádio [...] (C-FP2).

Durante o Campeonato Brasileiro de 2017, o Corinthians recebeu o patrocínio de uma indústria fabricante de computadores que se comprometeu a doar um computador para cada gol marcado pela equipe no torneio, destinado a projetos sociais que fomentassem o conhecimento em informática. A ação denominada Gol Positivo integrava a campanha de democratização digital da empresa e, segundo seu Diretor de *Marketing* à época: “O Corinthians é um time que historicamente também luta pela democracia, e nos unimos para seguir levantando essa bandeira”. Ao final da temporada, foram doados 49 computadores para 2 organizações sociais da Zona Leste de São Paulo: a Associação Beneficente Comunitária Aurora (ABC Aurora) e o Centro Social Nossa Senhora da Penha (CORINTHIANS, 2018).

Em função da pandemia pela COVID-19, o relacionamento com o clube “tornou-se zero” (C-FP2) e, apesar das tentativas de acionar o Departamento de Responsabilidade Social do clube, não obtiveram retorno. Ela atribui esse distanciamento a mudanças na estrutura interna do clube e ao fato da própria RSC não ser “intrínseca à estrutura”, afetando a continuidade da parceria. Essa situação é confirmada pela diretora do Departamento Social da

torcida organizada, a Entrevistada C-C1, que informou que a parceria em ações sociais de sua organização contavam com apoio pontual do Corinthians, mas que foram interrompidas após a pandemia e a troca da gestão do clube.

O Entrevistado C-O2 sugere que o Corinthians deveria criar um braço institucional voltado para questões “além das quatro linhas”, como ocorre com as Fundações de FC Barcelona e de Real Madrid, que operam independentemente da gestão presidencial do clube. Interessante apontar que essa foi uma das propostas de campanha de Felipe Legrazie Ezabella, candidato derrotado à presidência do Corinthians na eleição de 2018:

Um dos pontos que nós identificamos no nosso projeto é a necessidade de se criar uma estrutura própria [...] que denominamos Fundação Corinthians, para cuidar e para ter uma política efetiva de inovação social. Hoje, o clube tem políticas muito interessantes de ações sociais: Outubro Rosa, Novembro Azul e o Time do Povo. A gente entende que nós podemos e devemos, até como uma forma de contribuição do nosso time do povo aos nossos aficionados, nós devemos ampliar essa política social. Um dos pontos que a Universidade do Futebol identificou, que no raio de 5 km no entorno do nosso CT e do nosso estádio, nós temos cerca de 100 áreas públicas de lazer que o clube, hoje em dia, não faz nenhum tipo de atividade, seja uma “peneira”, seja uma atividade social. Um time do tamanho do Corinthians [...], numa região populosa e de classe baixa [...], nós não podemos deixar [...] de atender essas pessoas e de fazer ações no entorno da nossa sede (CORINTHIANS GRANDE, 2018).

A Entrevistada C-FP2 também critica a ausência de planejamento conjunto das ações entre clube e organizações beneficiárias:

A gente podia ir ao estádio: “Olha, eu estou com crianças e queria reservar o estádio”. Não é uma coisa de ser um parceiro de continuidade, que eu tenho certeza de que, por exemplo, o mês que vem ele vai me ajudar [...]. Não é esse tipo de parceria. São parcerias com atividades pontuais mesmo e que vão se costurando conforme eles têm [...] disponível e se se encaixa no que a gente precisa (C-FP2).

E completa:

Então, como é que ele [Corinthians] se senta na mesa e chama a gente para essa conversa para a gente, junto, definir. [...] O que a gente podia fazer é ser chamada para conversar [...], porque ele tem capacidade financeira. Invariavelmente o que nos falta, é o que ele tem. E ele não tem a capacidade de atender a comunidade, que é o que a gente tem. Então, como é que a gente se senta na mesa e conversa sobre isso. Eu acho que é essa conversa que não tem (C-FP2).

Segundo o Entrevistado C-O2, a busca pela visibilidade das ações de RSC do clube faz com que o Corinthians se procure apenas as grandes instituições do Terceiro Setor. Um exemplo foi a Campanha Fiel AACD, da Associação de Assistência à Criança Deficiente, em

que o clube mobilizou recursos financeiros, humanos e de comunicação para arrecadar recursos financeiros para a tradicional instituição assistencial: “Entre 2015 e 2016, o Corinthians doou cerca de R\$ 300 mil à AACD” (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2018, p. 72).

As pequenas entidades, que atuam diretamente na ponta, ficam em segundo plano, alerta o Entrevistado C-C4:

Eu acho que esses grandes clubes deveriam se aproximar mais da entidade, não vendo as entidades como a solução para o clube, [mas] que o clube seja uma solução para aquelas entidades, para aquela entidade chegar naquelas pessoas carentes. [...] Na verdade, o que dá mais ‘Ibope’ para esses intelectuais é a miséria. [...] Ninguém vive com a fome dos outros. [...] Quando você seleciona um determinado segmento para cuidar, [...] muitos pequenos não são enxergados (C-C4).

A torcida organizada dos Gaviões da Fiel optam pela autonomia na execução das ações sociais, alegando celeridade: “Se a gente vai atrás do clube, a gente perde tempo. Vai deixar um projeto parado uns 2, 3 meses, então a gente não procura ir atrás desse tipo de parceria” (C-C1). Paradoxalmente, a entrevistada lamenta a falta de apoio do clube:

Eu acho que ele [Corinthians] poderia ter mais ações junto com as torcidas, porque, querendo ou não, para eles conseguirem um patrocínio é muitos mais fácil do que para a gente. [...] Eles poderiam pegar um patrocínio para arrecadação de 5.000 brinquedos: “Vamos dividir em quantidades iguais para todos e ajudar todo mundo”, mas nunca veio. Essa parte eu falo com toda certeza, eu já estou lá desde 2009. [...] Nunca veio uma parceria dessa, nem no Dia das Crianças, nem na Páscoa (C-C1).

Outra possibilidade de parceria social do clube seria com o comércio local, através da contratação de fornecedores locais, mas não houve evidência da existência dessa prática. A Entrevistada C-C3 enfatiza que a união de esforços entre clube e comércio potencializaria os resultados da RSC para ambos. A entrevistada menciona que, antes da COVID-19, havia tratativas para trazer uma exposição do clube ao shopping, mas que acabaram interrompidas e desconfia que tenha sido pela troca da equipe de RSC com quem negociava. Recentemente, tentaram resgatar a iniciativa com a área de Comunicação e *Marketing* do clube, mas não obtiveram retorno. Ela ainda pondera: por um lado, a campanha Sangue Corinthiano poderia obter mais adeptos, tendo em vista o grande fluxo de pessoas que passa diariamente pelo shopping e pelo metrô; por outro, algumas ações de RSC realizadas pelo shopping poderiam ser alavancadas a partir da parceria social, por exemplo: arrecadação de doativos para entidades assistenciais locais ou atendimento social e encaminhamento de crianças em situação de vulnerabilidade que praticam mendicância nas instalações do shopping.

Com relação à participação do poder público nas ações sociais do Corinthians, foi relatado pelo Entrevistado C-C4 que há a cessão de espaço para a Prefeitura Municipal e para a Polícia Militar realizarem atendimentos pontuais à população. Recentemente, a Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura de São Paulo promoveu o projeto Recreio nas Férias, que consiste em passeios e visitas monitoradas de crianças dos Centros Educacionais Unificados (CEUs) a diversos equipamentos culturais e esportivos da capital, sendo o Corinthians um desses parceiros. Por dia, 80 crianças visitam as instalações da sede social do clube (RESPONSABILIDADE SOCIAL DO CORINTHIANS, 2023).

Considerando as grandes estruturas dos estádios, é razoável analisar quais são seus impactos para as comunidades do entorno e de que forma os clubes podem atuar, por meio da RSC, para potencializar os positivos e mitigar ou eliminar os negativos. A seguir, serão apresentados os principais impactos identificados nas entrevistas e de que forma o Athletic e o Corinthians têm atuado diante dessa questão.

5.2.4 Impacto do estádio na comunidade

A subcategoria do Impacto do estádio na comunidade articula discussões atreladas às ações que os clubes têm tomado frente aos interesses da sociedade, a fim de evitar práticas de “limpeza social” e “gentrificação” apontadas pela literatura nos processos de construção, revitalização, reurbanização ou operação dessas novas arenas. As entrevistas trouxeram aspectos referentes à real necessidade da construção de um novo estádio, à sua localização e aos impactos negativos e positivos da edificação para a comunidade do entorno.

Os estádios modernos priorizam o pilar ambiental da sustentabilidade que aparece evidenciado desde o planejamento até o processo de construção de ambos os clubes. Embora esse aspecto não tenha sido mencionado nas entrevistas, tanto San Mamés, quanto Neo Química Arena estão certificados com o *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED), concedido pelo US Green Building Council às edificações que incorporam práticas obrigatórias e recomendações em requisitos econômicos, ambientais e sociais. A pontuação da Neo Química Arena é de 45/110, enquanto a de San Mamés é menor, 41/110 (U.S. GREEN BUILDING COUNCIL, 2022). Segundo o portal Green Building Council Brasil, um dos benefícios sociais da certificação é a “inclusão social e aumento do senso de comunidade” (GBC BRASIL, 2022).

Em Bilbao, havia um consenso sobre a necessidade de um novo estádio para se elevar a capacidade das arquibancadas e de acolhimento a novos sócios, relembra o Entrevistado A-

O2. Alguns aspectos de segurança do antigo estádio também estavam comprometidos, relata o Entrevistado A-C1. O novo estádio de San Mamés foi construído na mesma região do anterior, como mostra a Figura 4, o que fez com os impactos negativos para a comunidade fossem minimizados, afirma o Entrevistado A-O1.

Figura 4 - Construção do novo estádio San Mamés



Fonte: Autor

Nota: Elaborado com base em Moro Ojeda Y Asociados (2022), Athletic Club (2022c), adaptação nossa.

Do lado esquerdo da Figura 4, observa-se a estrutura do novo estádio ao lado do anterior, que ainda foi utilizado pelo Athletic durante a temporada 2013/2014. Conforme relato da Moro Ojeda y Asociados, consultoria responsável pela gestão da obra, em junho de 2013 houve a demolição do estádio antigo e a finalização da construção do novo San Mamés, em setembro de 2014. Muitos torcedores lamentaram a demolição do antigo estádio e se mobilizaram para que, ao menos, o arco de ferro do estádio original – identificado na Figura 4 – fosse instalado na nova arena. Como esse arco não fazia parte do novo projeto, a peça foi levada a Lezama e instalada no Centro de Treinamento das categorias de base do Athletic (Figura 4), como um símbolo para assegurar que as novas gerações pudessem reconhecer a importância do antigo estádio para a história do clube e do País Basco, lembra o Entrevistado A-C1.

Das três edificações previstas (A, B e C, na Figura 5), apenas a Escola de Engenharia de Bilbao foi construída (A). Os prédios B e C (Figura 5) não foram erguidos e as causas da mudança de planos à época foram registradas em reportagem do jornal El Correo:

Não há dinheiro para construir os dois lotes reservadas pelo campo de futebol e que são propriedade da Universidade do País Basco. Em um, estava projetado um Centro de Novas Tecnologias Audiovisuais e Telecomunicações e no outro, a Biblioteca Universitária e o Edifício I+D+I (VALLEJO, 2013).

Em dias de jogos, observa-se um aquecimento do comércio de bares e restaurantes, o que é positivo economicamente para a cidade, analisam os Entrevistados A-FP1, A-C1 e A-O1. Há poucos relatos de violência entre torcidas, mais frequentes em partidas envolvendo o Athletic contra clubes estrangeiros, como um episódio em 2016, em que torcedores do Olympique de Marseille, da França, causaram briga e tumulto nas imediações do estádio de San Mamés. Segundo o Entrevistado A-O2, os conflitos foram motivados mais por divergências políticas entre indivíduos do que propriamente desportivos: “Ao final das contas, futebol é futebol, mas sempre há a questão política” (A-O2). Nessas situações, o governo espanhol aciona a Comissão Nacional Antiviolaência, que analisa as partidas que apresentam maior risco e mobiliza o efetivo policial adequado para controle do evento, desde a chegada das torcidas adversárias à cidade até as revistas rigorosas na entrada do estádio, conta o Entrevistado A-O2.

Nesta ocasião, o Athletic terá que se encarregar do pagamento de parte da implantação da polícia ao ter entrado em vigor a nova normativa de Lei de Espetáculos Públicos e Atividades Recreativas, aprovada pelo Parlamento Basco em 23 de dezembro passado. Segundo a mesma, os clubes se encarregarão do número adicional de agentes que se requeira nos eventos de Alto Risco. No caso de San Mamés, onde atuam cerca de 100 agentes em um jogo qualquer, a dotação se elevará até 30% ou 40% mais. O clube bilbaíno terá que se encarregar de um pagamento entre 4.000 e 6.000 euros pelos agentes (VELASCO, 2016).

O Athletic tem ciência do impacto de sua atividade para o território, por isso, de acordo com o Entrevistado A-FP2, a Fundação LaLiga recomenda que o clube se reúna com associações e comunidades vizinhas ao estádio alertando sobre os eventos esportivos e não esportivos programados, a fim de que esses *stakeholders* possam ser ouvidos e que suas opiniões sejam levadas em conta.

Em relação ao Corinthians, a região de Itaquera foi escolhida “para abrigar o maior sonho corinthiano” por ser o bairro da Zona Leste mais populoso de São Paulo, como reportado em seu Relatório de Sustentabilidade do Corinthians de 2017: “segundo dados do

Datafolha de 2012, abriga 35% do total de moradores da capital, sendo que 52% pertencem à classe C e 40% têm o Corinthians como o time do coração” (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2018, p. 26). De acordo com o Entrevistado C-FP1, a motivação teria sido política, uma vez que Luiz Inácio Lula da Silva, Presidente da República à época, entendia que Itaquera simbolizava a “mobilidade social” e a emergência de uma “nova classe média” em um dos bairros “mais populares e populosos” de São Paulo: “Não era só porque o Lula era corinthiano, [a escolha de Itaquera] tem um sentido: eu vou tirar [a Copa do Mundo de 2014] do Morumbi, eu vou tirar do Pacaembu e vou levar para o coração da Zona Leste” (C-FP1).

O início da construção do estádio gerou apreensão nos moradores em função de incertezas que o empreendimento traria ao bairro, como episódios de violência nos dias de jogos, mas que não se concretizaram, talvez em função da grande fiscalização policial, expõe o Entrevistado C-C4. Durante sua construção, muitos torcedores acompanhavam pessoalmente a obra e desacreditavam que ela seria concluída em tempo: “Até curioso, porque [...] isso aqui era tipo um morro, então, lá no fundo, era uma pedreira antigamente, [...] isso acabou chamando a atenção, porque ninguém acreditava” (C-C4). A Figura 6 traz a caracterização do terreno de Itaquera e o item 5 mostra a área reservada para o estádio:

Figura 6 - Caracterização da área de Itaquera reservada para o estádio, em 2007



Fonte: Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano, 2012, p. 7

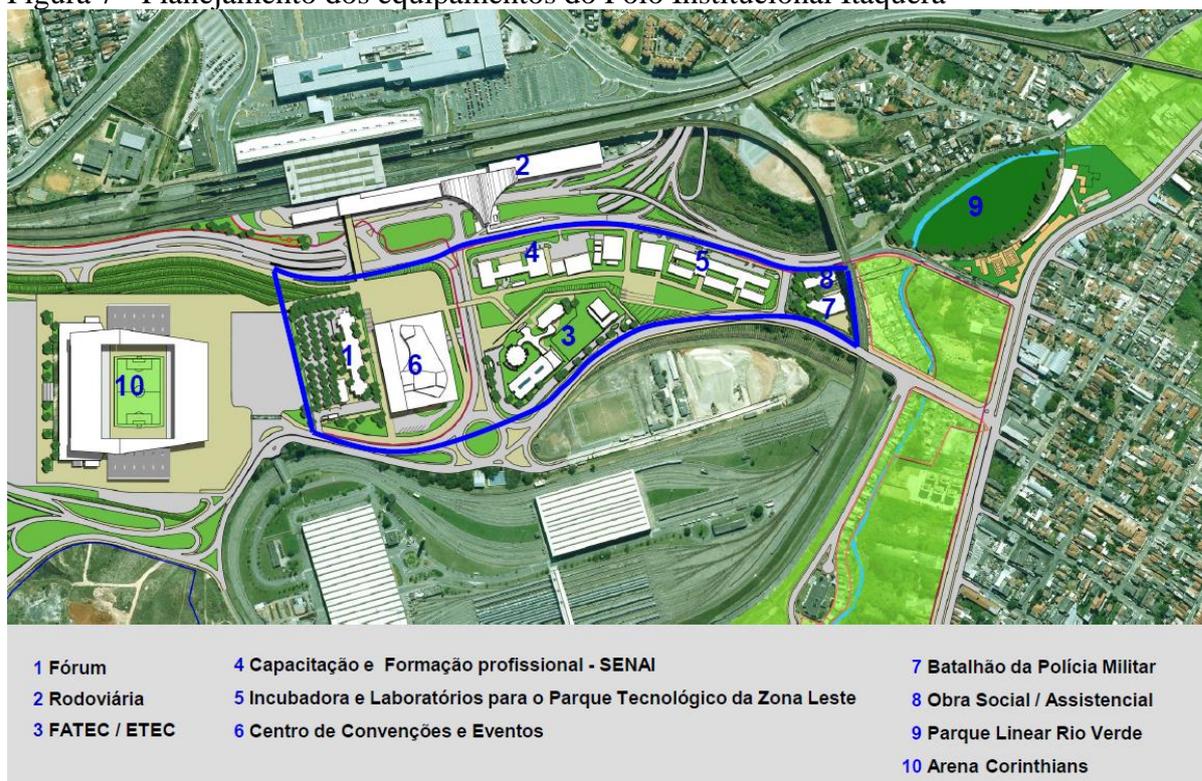
No que se refere às benfeitorias, o Corinthians previa que o estádio proporcionaria “a criação de empregos e o aumento da atividade econômica e da arrecadação de impostos” (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2018). Muitos desses temas foram discutidos junto à AMMO e correspondem à percepção do Entrevistado C-C4: (i) geração de empregos a moradores durante a construção do estádio (ex.: pedreiros e ajudantes); (ii) mobilidade urbana, mencionada também pelos entrevistados C-C2 e C-FP2, tanto em relação às vias construídas, quanto ao transporte público: “antes de fazer o estádio, não tinha e, se não fizesse o estádio, não ia ter” (C-C4); (iii) a construção de hospital e escola; (iv) a ampliação do shopping e (v) a instalação de grandes empresas de tecnologia e serviços (2 anos após a construção do estádio, gerando novos empregos):

[...] Aqui em Itaquera, [...] vários espaços públicos vão ficar para sempre para a comunidade, vão ficar junto com o campo para o resto da vida, então, foi bem legal. Foi feito posto de saúde aqui [...]. Até uma comunidade que chama Comunidade da Paz, que fica ao lado do Corinthians, no fundo do estacionamento do metrô, [...] foi quase urbanizada através da chegada do campo do Corinthians. Estava muito feio o negócio lá, o pessoal saiu muito satisfeito com aquela mudança na vida deles, de moradia. Está ruim ainda? Está. Mas está bem melhor (C-C4).

A Entrevistada C-FP2 admite que a construção do estádio foi um marco, pois colocaram Itaquera, sua população e a questão periférica no mapa. Ressalta o desenvolvimento econômico local refletido na quantidade de novos bares e restaurantes abertos e a consequente geração de empregos em serviços. Quanto ao Polo de Tecnologia mencionado pelo Entrevistado C-C4, ela rebate a afirmação e diz que tal projeto foi especulado, mas não se concretizou.

Originalmente, o estádio integrava o Projeto do Polo Institucional de Itaquera que também previa (Figura 7): centro de convenções, hotel, pavilhão de exposições, rodoviária, fórum regional da Justiça, postos da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros, escolas técnicas e, por fim, laboratórios e incubadora integrantes do Parque Tecnológico de São Paulo – Leste.

Figura 7 - Planejamento dos equipamentos do Polo Institucional Itaquera



Fonte: Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano, 2012, p. 26

Definido em 2012, o projeto ilustrado pela Figura 7 tinha o objetivo de tornar a região mais dinâmica, capaz de gerar receita e capacitar a população local para trabalhar e empreender em tecnologia e cultura. Além do estádio, foram construídos apenas dois equipamentos educacionais (a Fatec e a Etec) e uma Unidade de Pronto Atendimento (UPA), confirmando o relato do Entrevistado C-C4. Para a construção do Centro de Convenções, “o plano do governo municipal também previa solucionar problemas sociais e demográficos, incluindo a realocação dos moradores da Comunidade da Paz, oferecendo moradias em conjuntos habitacionais, além da canalização do córrego Rio Verde, para a sua interligação com a ciclovia da Radial Leste e o Parque do Carmo” (DESENVOLVE ITAQUERA, 2019, p. 5). Interessante analisar que os únicos atores sociais destacados no planejamento foram a Câmara de Dirigentes Lojistas de Itaquera e a Ordem dos Advogados do Brasil de Itaquera, mas nenhum representante da sociedade civil.

O discurso que associava o novo estádio à chegada do progresso a Itaquera não aconteceu “no ritmo prometido” (C-O2). O desenvolvimento social é obrigação do poder público e deveria ocorrer independentemente de se sediar a Copa do Mundo: “[...] o esporte foi muito usado e não se entregou o tal legado, [...] desde os Jogos Pan-Americanos de 2007,

[...] depois a Copa de 2014 e a Olimpíada de 2016. [...] Deveríamos ter feito mais pelas comunidades” (C-O2).

Toda essa movimentação, segundo o Entrevistado C-O1, leva à elitização da região: “por exemplo, a comunidade do Corinthians, lá do bairro [...] Itaquera, tem um monte de gente que se deu bem e um monte de gente que se deu mal, tem um monte de gente que ama e um monte de gente que odeia” (C-O1). Por um lado, a construção do estádio promoveu a revitalização de um conjunto habitacional de interesse social muito antigo, chamado Cingapura: “[...] ele foi reformado, foi pintado e eu acho que tinha algum acordo que esse dinheiro veio do poder público para fazer a reforma desse conjunto habitacional que tem muitos anos ali” (C-FP2). Por outro, também envolveu a remoção de parte da população local, “como aconteceu na Olimpíada no Rio, você expulsou uma comunidade inteira, a favela Autódromo, lá da Barra da Tijuca” (C-O1). O Entrevistado C-C4 relata:

Tinha só uma casa, que não era uma casa, era um tipo de barraco clandestino, tipo uma “ocupaçãozinha” que tinha no início da avenida, que abriram uma avenida que não tinha. Aí, essas pessoas saíram, mas foi cada um para o seu lugar, mas eram umas 2 ou 3 famílias só e ficou bom para caramba a avenida, porque você sai daqui, já pega e já cai na Jacu-Pêssego. Ficou muito bom para quem vai para Cidade Líder, São Mateus. Você já vem de lá e já pega a Luíza Americano que eles fizeram e já cai para Jacu-Pêssego, para Guarulhos, ficou ótimo (C-C4).

Além da infraestrutura viária, um conjunto de impactos negativos também foi relatado: (i) elevação do custo de vida que se compara à região do Tatuapé (região de classe média, ainda na Zona Leste), (ii) isso provoca o aumento da desigualdade social e piora a qualidade de vida (muitas famílias optaram por dividirem um único imóvel por não conseguirem mais arcar com o aluguel); (iii) inflação do mercado imobiliário, na medida em que os imóveis – que antes eram acessíveis a pessoas de baixa renda – passaram a ser adquiridos pelas grandes construtoras, levando proprietários de terrenos aproveitarem para vendê-los por um valor substancial:

[...] Para quem vive na região e quer moradia, a compra, hoje, de um imóvel em Itaquera é praticamente impossível. [...] As grandes empreiteiras [...] compram os imóveis que a gente tem, [...] muita ocupação de terreno público [...], mas a gente tem também muitos imóveis que são antigos, mas que têm terrenos bons. [...] Aqui, a gente tem casa de mais de 1 milhão na rua que você está. [...] A empreiteira vem, compra e constrói 6, 10 sobradinhos geminados, então teve um estouro de sobradinho geminado que [...] você não tinha isso aqui no bairro. Realmente, eu moro aqui e eu nunca tinha visto isso antes da construção do estádio (C-FP2).

A própria representante do shopping, a Entrevistada C-C3, relatou uma elevação de locação de lojas para construtoras de empreendimentos residenciais locais, resultante do aquecimento do mercado imobiliário pós-estádio. Ela conta que, nos dias de jogos, o fluxo de torcedores na região é alto, principalmente no shopping, em função da estação de metrô integrada e de seu amplo estacionamento, mas confirma que nunca foram registrados incidentes negativos. Ao contrário, esse maior movimento representa: (i) o aumento do consumo na praça de alimentação e em lojas esportivas, como a de produtos licenciados do próprio Corinthians; (ii) a utilização do estacionamento particular do shopping por torcedores nos dias de jogos, o que demanda esquemas logísticos diferenciados na gestão desses espaços. Dentre os aspectos negativos mencionados, destaca-se a diminuição do fluxo de consumidores aos sábados e domingos de jogos, especialmente de famílias, pelo receio de incidentes envolvendo a torcida.

Um impacto social negativo surpreendente exposto pela Entrevistada C-FP2 está diretamente relacionado à execução do futebol profissional:

Outra questão, mais social, [...] é [...] a exploração infantil e sexual que tem no entorno do estádio, principalmente, em dias de jogos. [...] Pessoas que moram em situação de rua e a exploração das crianças dali é gigantesca e aumentou muito. Todo lugar que você tem um fluxo maior vai ter essa concentração. Isso demanda mais o serviço de assistência ao redor. Você precisa mais de apoio das políticas públicas, você precisa mais de intervenção [...]. Inclusive, durante a Copa do Mundo, houve uma mobilização das organizações, do poder público, do bairro em geral para a gente ficar atento [...], mas a questão persiste. Ela persistiu depois da Copa e, com a pandemia, ainda é uma questão levantada em fóruns sociais do próprio bairro, a exploração infantil, tanto do trabalho, como sexual que tem no entorno do estádio (C-FP2).

Desde as obras para construção do estádio, o aumento da prostituição e da exploração sexual infantil foi noticiada pelos meios de comunicação: “[A prostituição] fica mais forte à noite. Acho que diminuiu depois que isso foi divulgado ultimamente, talvez uns 20%, mas ainda existe. Vejo umas meninas que parecem ter 12 anos” (GARCIA, 2014), segundo relato de um comerciante entrevistado pela reportagem do Portal Terra. O principal responsável pela exploração na região seriam traficantes de drogas da Comunidade da Paz que, de acordo com a matéria, estimulariam a prostituição de meninas menores usuárias de drogas. De acordo com Sandra Simón, Procuradora do Ministério Público do Trabalho (MPT), locais que convivem com a criminalidade e recebem grandes investimentos podem apresentar esse contexto de vulnerabilidade, fato que levou o órgão a investigar a exploração sexual infantil no entorno do estádio: “A informação é que são seis meninas, vindas de outros locais, mas elas ainda não foram identificadas. A própria comunidade refere-se a elas como meninas invisíveis”

(GARCIA, 2014). Sob suspeita de que os homens que abusavam dessas menores seriam trabalhadores do estádio, a construtora Odebrecht adotou “algumas medidas de conscientização e prevenção do tema com seus funcionários, como o fornecimento aos operários de transporte do canteiro da obra até a estação de metrô, evitando contato direto com as prostitutas” (GARCIA, 2014). Em 2013, a Câmara Municipal de São Paulo instaurou uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) para apurar os casos de Exploração Sexual Infantil na capital e o Relatório Final trouxe evidências contundentes:

Diligências: [...] Realizada no dia 05/11/13 – com saída às 22h – Diligenciou-se ao redor do “Itaquerao”, onde encontramos a presença de crianças e adolescentes em situação de exploração sexual. No entanto, a situação estava bem crítica, os menores estavam atrelados ao tráfico de drogas e os Policiais Militares que acompanharam orientaram a não realizar a abordagem. Ou seja, é possível afirmar que há exploração sexual infantil no local (SÃO PAULO, 2013).

A Entrevistada C-FP2 explica que o atendimento das vítimas ocorre em duas frentes: (i) a proteção especial, que se refere à assistência à criança que teve seu direito violado, com viés em políticas públicas institucionalizadas; e (ii) a prevenção, que consiste na proteção anterior à violação do Direito da Criança, por meio do acolhimento das famílias em situação de vulnerabilidade e da participação da organização em redes públicas especializada. A entrevistada se recorda da participação do Corinthians apenas na primeira audiência pública, no período pré-Copa do Mundo, embora ela reconheça que o clube “fale um pouco” sobre o tema durante os jogos. Passado o Mundial, o clube se distanciou e continuaram participando somente as organizações sociais de Itaquera, Parque do Carmo e Maria Luíza e do poder público, por meio da Subprefeitura de Itaquera, do Serviço de Proteção Social à Criança e Adolescente Vítimas de Violência (SPVV), do Centro de Atendimento para Mulheres Vítimas de Violência, do Centro de Referência da Assistência Social (CRAS), do Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS), da Unidade Básica de Saúde e da Defensoria Pública. Caberia ao clube atuar como um dos atores sociais dessa rede a fim de mitigar o problema: “A criança está ali por uma questão mais econômica, então como que eu posso atuar? A criança está ali porque não tem um outro espaço social. Que eu posso fazer? A gente tem um estádio que fica fechado. Que esse estádio que fica fechado pode fazer?” (C-FP2). Enquanto a construtora do estádio isentou-se da responsabilidade de participar dessa rede colaborativa, o clube isolou-se e atuou de maneira pontual, restringindo-se a publicar comunicados oficiais em prol do combate à exploração do trabalho infantil em seu *website* e redes sociais, chancelados pela Unicef, OIT e CBF, entre outras organizações

(CORINTHIANS, 2019a); e distribuindo 17 mil panfletos em departamentos internos do clube e na rede de escolas Chute Inicial, com orientações sobre prevenção e denúncia de casos de violência contra crianças e adolescentes (CORINTHIANS, 2019b).

Outro ponto ressaltado que possui desdobramentos políticos recai sobre a real necessidade de terem construído um novo estádio. A construção da Arena Corinthians transferiu o “ecossistema corinthiano” (C-O2) e o “esquenta” (C-FP1) – confraternização de torcedores que antecede os jogos – da região do Estádio Municipal do Pacaembu, onde o Corinthians realizava seus jogos, para Itaquera. Embora tenha se oportunizado o desenvolvimento do comércio “vender umas latinhas de cerveja” (C-O1), fato corroborado pelos Entrevistados C-FP1, C-C4 e C-C1, alguns moradores se queixam de que esses comerciantes optam por abrir os estabelecimentos apenas nos dias de jogos, limitando o acesso da população local ao consumo:

O cara vendeu sua birosquinha para alguém que só está interessado em vender no fim de semana, que não quer vender durante a semana, então eu não posso mais comprar da birosquinha aqui, tenho que andar até não sei onde. Então, impacta de forma extremamente diferente as suas comunidades, de forma a gentrificar aquelas comunidades ou não auxilia alguns tipos de comunidade, então você individualiza muito os que se dão bem e os que não se dão bem (C-O1).

Em vez da construção, o estádio do Pacaembu poderia ter sido reformado devido à localização central e à sua tradição associada ao futebol, sugere o Entrevistado C-O2, em acordo com a Entrevistada C-C1. O preterimento do Pacaembu deveu-se menos à vontade de se desenvolver Itaquera e a Zona Leste e mais aos seguintes fatores: (i) “alguém deve ter levado dinheiro ou ‘alguéns’, os de sempre, devem ter levado muito dinheiro com a construção do que com uma eventual reforma do Pacaembu” (C-O2); (ii) as novas arenas são multifuncionais e possibilitam maior exploração comercial, uma vez que estão ligadas ao capital e à iniciativa privada de clubes e (iii) a comunidade de residentes do Pacaembu, bairro de alto poder aquisitivo, “sempre se sentiu muito incomodada por tudo que acontecia no entorno quando havia jogos de futebol e por toda a mobilização popular” (C-O2), apresentando sérias restrições em relação ao uso frequente do estádio.

Em 2009, a Prefeitura Municipal de São Paulo aventou a possibilidade de concessão do Pacaembu para o Corinthians e a Associação de moradores Viva Pacaembu mobilizou-se fortemente contra a proposta, justificando que o Pacaembu seria “palco de todos os esportes, de uso dos moradores do bairro, e não pertence só ao Corinthians, mas também a Palmeiras, São Paulo, Portuguesa, Santos, Juventus e outros paulistas. O estádio corintiano é a

Fazendinha" (TERRA, 2009), alegou Pedro Ernesto Py, presidente da associação. Andrés Sanchez, presidente do Corinthians de 2007-2011/ 2018-2021, contestou o veto dos moradores à concessão e previu que o Pacaembu tornar-se-ia obsoleto: “os riquinhos que vão tomar banho de sol nas arquibancadas que paguem a manutenção” (ESPN, 2016). Apesar da mobilização social, o estádio do Pacaembu acabou sendo privatizado no final de 2019, quando a Prefeitura concedeu sua administração e exploração a um consórcio privado por 35 anos (MANCUSO, 2020).

Esses acontecimentos demonstram que a mobilização social de determinadas classes sociais apresentam um poder de negociação diferente diante dos mesmos agentes públicos e do próprio clube, fazendo prevalecer os interesses de algumas comunidades, sobretudo daquelas mais abastadas. Ao deixarem o Pacaembu e partirem para Itaquera, não houve relato de mobilização social contrários à construção da arena, considerando-se que ele integrava um polo composto por diversos equipamentos públicos e privados que supostamente levariam o desenvolvimento socioeconômico àquela região.

Além dos jogos, demonstraremos na subcategoria seguinte que o estádio e suas instalações poderiam ser mais utilizadas para a realização das ações de RSC orientadas à comunidade.

5.2.5 Uso do estádio e instalações pela comunidade

O principal uso do estádio é a prática do futebol pelas equipes profissionais e acomodação de suas respectivas torcidas. Na medida em que sua construção demarca a região geográfica onde se esperam investimentos do clube no desenvolvimento local, essa subcategoria traz as práticas de RSC que acontecem no estádio e instalações do clube.

Em Bilbao, a infraestrutura do novo San Mamés atrai grandes eventos internacionais. Lá, a sociedade exigiu que o campo servisse a todos os cidadãos e não somente ao futebol, conforme depoimento do Entrevistado A-C1: “[...] eu sou sócio [do Athletic] e entendo que o campo é nosso, mas quem não é sócio e é de Bilbao, também usufrui do estádio” (A-C1). A própria *Fundazioa* emplaca suas atividades socioculturais em múltiplos espaços do estádio, como as salas de conferências e o museu, descreve o Entrevistado A-O1. Acolhe diversos festivais culturais e concertos musicais, “de Pavarotti a Metallica” (A-O2). No âmbito esportivo, o Entrevistado A-O2 menciona que San Mamés já recebe a disputa de outras modalidades, como a final da Copa Europa de Rugby e a Volta Ciclística da Espanha (largada dentro do estádio) e será a sede da final da UEFA Champion’s League feminina de 2024-

2025, enquanto o Entrevistado A-C1 cita a Bilbao Night Marathon e a Korrika, atividades esportivas voltadas à comunidade. O estádio também é utilizado para comunicar o apoio de Bilbao a determinadas causas sociais, de acordo com os relatos dos Entrevistados A-C1 e A-O2. Durante a pandemia pela COVID-19, iluminava-se justamente no horário em que os profissionais de saúde eram ovacionados pela população da cidade. Outras campanhas foram contra a invasão russa à Ucrânia, quando utilizou as cores da bandeira ucraniana, ou ainda para expressar seu apoio à luta contra a homofobia, iluminando o estádio com as cores do arco-íris.

Segundo o Entrevistado C-O1, o estádio é um espaço “incorporeamente” importante para uma dada comunidade, posto que “existe uma relação sentimental que é fundamental”, mesmo que não haja contrapartida do clube em relação à população, por exemplo: “não dê escola, não dê hospital, [...] não entregue cestas básicas” (C-O1). Embora o Corinthians tenha aberto o estádio para campanhas de doação de sangue e para arrecadação de cestas básicas, sua administração por uma empresa privada indica que as ações do clube envolvendo a Neo Química Arena priorizam o uso particular e a geração de receitas econômicas mediante a realização dos jogos, de *shows* e da locação dos espaços internos (clínica de saúde, faculdade particular e camarotes corporativos), analisa a Entrevistada C-C3. Desde 2014, o clube realiza uma corrida de até 15 quilômetros na região do entorno do estádio chamada Timão Run, em que a saída e a chegada ocorrem na Neo Química Arena (TIMÃO RUN, 2022). O Entrevistado C-O2 reitera que a contrapartida social deveria decorrer do fato dos clubes já receberem os terrenos e a isenção em impostos para construírem seus centros de treinamento e estádios que são privados: “[...] um diferencial do Pacaembu [estádio público], [...] você podia correr em volta da pista do Pacaembu e não pode fazer isso em outro estádio, nenhum. Você não pode fazer isso no Morumbi, você não pode fazer isso no Allianz, nem em Itaquera” (C-O2). O Corinthians poderia construir uma farmácia popular na Neo Química Arena, sugere o Entrevistado C-C2, para distribuição de medicamentos à população necessitada. Além de operacionalizar uma política pública de alto impacto, utilizaria a estrutura do estádio como contrapartida social e daria visibilidade à parceria comercial com seu patrocinador, indústria fabricante de medicamentos.

Em comum, a Campanha internacional do Outubro Rosa tem o estádio como ponto focal do Athletic e do Corinthians. Enquanto o clube de Bilbao iluminou de rosa o estádio de San Mamés a fim de enaltecer a importância da prevenção do câncer de mama (ATHLETIC CLUB, 2022d), o Corinthians promoveu uma série de ações de conscientização (Caminhada Solidária para mulheres e atividades nos dias de jogos envolvendo mulheres que realizaram

tratamento de câncer de mama) e disponibilizou unidades móveis na Neo Química Arena para a realização de exames gratuitos de prevenção ao câncer de útero e de mama em mulheres da comunidade, em parceria com a Secretaria Estadual da Saúde de São Paulo, por meio do Hospital Santa Marcelina, e uma empresa de medicina diagnóstica (CORINTHIANS, 2022f).

Os canais de diálogo e de comunicação para estabelecer o relacionamento com a comunidade são elementos relevantes no que se refere às práticas de RSC e serão abordados pela próxima subcategoria.

5.2.6 Canais de diálogo e de comunicação com a comunidade

A preocupação em estabelecer canais de diálogo e de comunicação para relacionar-se com a comunidade é um aspecto fundamental da RSC. Em Bilbao, apesar das inúmeras ações de RSC realizadas pela *Fundazioa*, muitas sequer são comunicadas em seus canais oficiais ou pela imprensa local. Por exemplo: o clube proporcionou a visita de crianças refugiadas da Ucrânia, mas a *Fundazioa* optou pela discrição para não expor publicamente os beneficiários da ação; ou ainda as doações financeiras de jogadores e comissão técnica do Athletic para o Serviço Público de Saúde de Bilbao durante a pandemia, que foi divulgada por iniciativa do próprio Serviço Público e não do clube ou seus jogadores, conta o Entrevistado A-O2.

Quanto aos mecanismos de diálogos, os Entrevistados A-O2 e A-O1 expõem que o presidente e a junta diretiva do Athletic prestam contas aos associados, explicando as receitas, os gastos e as contratações de jogadores. Segundo o Entrevistado A-O2, os resultados anuais são auditados por terceira parte e publicados nos canais oficiais do clube e nos meios de comunicação locais. Associados também recebem a prestação de contas por e-mail, além de acessarem documentos e informações e reservar ingressos em área específica do *website* do Athletic, relata o Entrevistado A-C1. O presidente promove rodas de conversa com sócios para responder perguntas e ouvir sugestões e, periodicamente, entrevistas coletivas com a imprensa.

De acordo com o Entrevistado A-FP1, “temos as portas sempre abertas” e conta que conseguiu seu trabalho na *Fundazioa* dessa forma: “Um dia, entrei no clube e pedi para conversar com alguém, receberam-me e fizeram-me uma proposta [de trabalho] porque eu tinha uma série de ideias”. Esse relato é corroborado pelo representante da *Diputación de Bizkaia* que reforça a abertura do clube para se reunir com a prefeitura e com a *Diputación*. Alguns projetos em parceria com a *Fundazioa* surgem informalmente: “[...] uma pessoa que conhece outra que trabalha em uma ONG, começam a estabelecer um vínculo [...] que vai

crescendo e dá origem a um projeto” (A-O1). Após sua implementação, há diálogos permanentes para avaliar eventuais mudanças ou melhorias desses projetos, conta o Entrevistado A-O1.

No Brasil, o relacionamento do clube com o entorno do estádio ou da sede social do clube de futebol é “zero”, avalia o Entrevistado C-O1. Ele cita o Vasco da Gama, que se orgulha da comunidade da Quinta de Boa Vista mediante acolhimento de alguns alunos para estudarem em colégios mantidos pelo clube, mas a relação com aquela população é basicamente nula. A relação do Corinthians com a comunidade de Itaquera é semelhante: “[...] totalmente inexistente, às vezes tem uma comunicação do tipo: ‘Será que não dava para tirar todo mundo daí, não?’, [...] essa comunidade mais pobre?” (C-O1).

A ausência de comunicação mais frequente do Corinthians com a população do entorno é mencionada pelo Entrevistado C-C4, morador da região de Itaquera:

Por se tratar de um clube muito grande, aonde as pessoas [...], também por falta de conhecimento, não procuram [o clube]. Porque, às vezes, você tem um negócio perto de você e não sabe que tem. Se não for divulgado, bem divulgado, tem coisa que ele [Corinthians] não divulga. Há chance de atender a comunidade, em vários casos, com certeza pode acontecer sim (C-C4).

Ele conta que um dos projetos de atenção à saúde da mulher foi comunicado à AMMO pelo então presidente do Corinthians, Andrés Sanchez. Após a troca da gestão do clube, o relacionamento com o Departamento de Responsabilidade Social desaparece. Tal relato é reforçado pela Entrevistada C-FP2 ao descrever que, na época em que vigorava a parceria social da ONG ABC com o clube, o processo de comunicação acontecia diretamente com o vice-presidente do Corinthians e responsável pelo Departamento de Responsabilidade Social. A própria parceria teve início em 2017, após provocação da ONG ao clube sobre a possibilidade de realização de projetos sociais integrados. A partir daí, passaram a ser comunicados acerca das ações de RSC do clube em andamento, inclusive com outras organizações sociais. Contudo, desde o início da pandemia, a entrevistada vem tentando acionar o Departamento sem sucesso. Ela ainda afirma que os canais de diálogo do clube não parecem claros:

A gente já fez algumas provocações, chamando: “Dá para continuar alguma coisa?”, com algumas pessoas que faziam parte [do Departamento de RSC] na época, mas a gente também não teve nenhum retorno [...]. Como a gente não conhece muito a estrutura, porque esse é um ponto: quem é, como que é essa estrutura e tem as questões das eleições que muda tudo e que a gente não conhece muito isso, então a gente não sabe exatamente quem que a gente provoca lá dentro (C-FP2).

O clube é “fechado e de difícil acesso”, pondera a Entrevistada C-C3. Mesmo assim, a área de *Marketing* do shopping vem tentando aproximar-se do clube, tendo em vista que uma eventual parceria apoiaria a implantação de novas iniciativas focadas na implantação em curso de uma política de ESG do estabelecimento. Embora a torcida organizada também considere o Corinthians “fechado” para parcerias sociais e planejamento de projetos de RSC, ela consegue reunir-se periodicamente com os dirigentes do clube, sobretudo por assumirem um papel de fiscalização da gestão, como afirmaram os Entrevistados C-C1 e C-C2. Em 2021, um movimento de diversas torcidas organizadas realizou um protesto em frente ao Centro de Treinamento do clube, em Guarulhos, estendendo faixas com dizeres, como: “Muito dinheiro e pouco futebol” e “Criado por operários, roubado por empresários” (LANCE, 2021).

De 2008 a 2017, o Corinthians publicou relatórios de RSC seguindo o padrão GRI e auditados por terceira parte. Na edição de 2017, consta que: “o processo de definição do conteúdo do relatório e de priorização dos temas abordados foi conduzido pela Presidência e pela Diretoria de Finanças do Corinthians, com o suporte das demais Diretorias” (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2018, p. 88) e que o público-alvo eram “investidores, instituições financeiras, parceiros de negócios, entidades de classe e outros clubes [...]” (Idem). O Entrevistado C-O2 relata que participou da elaboração de algumas edições, porém falta atualização desses relatórios, bem como do *website* e das redes sociais. Recentemente, houve o lançamento do aplicativo Universo SCCP, descrito como “o Corinthians na palma da mão”, trata-se do “primeiro aplicativo para *smartphones* do gênero no Brasil e no mundo” (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2018, p. 67), onde são disponibilizadas notícias, estatísticas dos jogos, transmissões, produtos oficiais, galeria de vídeos e imagens e premiações para os usuários e é avaliado como “muito bom” pelo Entrevistado C-C2. O clube também está presente nas redes sociais (LinkedIn, Instagram, Twitter, Facebook, Youtube e Tik Tok), no *website* do programa Fiel Torcedor e na TV Corinthians, além de ser objeto de canais não oficiais mantidos por torcedores e jornalistas setoristas, como o *website* Meu Timão.

De fato, grande parte dos clubes utilizam as redes sociais para divulgação de vídeos institucionais e notícias do clube. O Athletic também mantém contas oficiais no Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn, Tik Tok e Youtube, além de disponibilizar um aplicativo com todas as informações do clube. Para o Entrevistado A-FP2, a capacidade de aproximação do clube com seu público e o tipo de contato baseado na informalidade são recursos clássicos de comunicação no âmbito esportivo. No entanto, o Entrevistado A-FP1 alerta que a entrada dos clubes nas redes sociais visa, antes, gerar engajamento para obter um percentual maior no

repassa de recursos financeiros dos direitos de transmissão do campeonato espanhol, do que estabelecer laços de proximidade com a torcida. Outras estratégias são: ações formativas oferecidas pelo clube que constituem uma oportunidade de se relacionar com seus *stakeholders*; reuniões grupais com diversos atores sociais do futebol, a fim de tratar temas específicos, cujos resultados podem servir de insumo para tomada de decisão, conclui o Entrevistado A-FP2.

Por fim, os principais elementos comparativos dessa categoria político-integrativa são apresentados no Quadro 11:

Quadro 11 - Principais elementos comparativos e citações na Categoria Político-integrativa

Subcategoria	Clube	Citação
5.2.1 Governança, Relações Institucionais e Governamentais	ACB	Diretrizes da liga/ confederação e organismos dirigentes/ representante da LaLiga: [...] A capacidade de escrutínio é ilimitada com as novas tecnologias. [...] E isso [greenwashing] gera problemas reputacionais, entre muitos outros. Tentamos persuadir a cultura de que isso não leva a lugar nenhum [...]. Há um montão de ferramentas: a matriz de materialidade, o diálogo com os atores - que é um gesto de boa governança, ouvi-los e apontar suas expectativas, tratar de vincular a informação material dos clubes com a informação material dos atores [...] (A-FP2)
	SCCP	Legislação, órgãos de controle e estrutura de governança/ representante do SCCP: Eu propus, em 2011, para o Corinthians [...] fazer um estudo de impacto de demanda para verificar quais as ações sociais que o entorno e que a Zona Leste precisam, [...] que o clube poderia fazer: Quais são as ações? Quais são as áreas prioritárias? [...] e hoje, a ideia do Corinthians, da Administração, é não pagar, empurrar [o TAC]. Mas para isso, o Corinthians não precisa botar a mão no bolso, hoje tem o conceito de ESG, mas já tinha o de responsabilidade social (C-FP1)
5.2.2 Engajamento de stakeholders	ACB	Uso do futebol como linguagem/ representante da torcida: [Os Festivais Thinking Football Film e Letras y Fútbol] envolvem muito a sociedade, [...] engajam demais. É uma gama de temas que vão além do futebol. [...] Há muitos pontos da sociedade, além evidentemente do futebol e de San Mamés, que se ramificam em diferentes elementos, coisas que, ao final, vão engajando muita gente. A princípio, o futebol como se conhece hoje em dia não é capaz de engajar muitas pessoas. Cada vez mais, mais pessoas têm ódio do futebol moderno e da relação que prioriza o dinheiro dos grandes e que deixa de lado a essência de um povo (A-C1) Medidas educativas para a paz e segurança das torcidas 1. Documento do ACB: Trata-se, provavelmente, da única atividade cultural a nível mundial programada por dois clubes de futebol rivais que procuram promover a convivência precisamente nessa rivalidade (FUNDAZIOA, 2022) 2. Representante da LaLiga: O trabalho que os clubes e fundações fazem junto às torcidas é enorme, mas depois intervêm outros elementos que escapam de seu controle (A-FP2)
	SCCP	Mapeamento das demandas sociais/ representante de residentes: Eu morei em uma comunidade por 20 anos [...] e eu sei o preconceito que tem com quem mora na comunidade. Então, se o clube [...] resgatasse mais crianças, porque o clube [...] deve ter uma ala poderosíssima que poderia investir nesse jovem, até para tirar do mundo do crime, para dar uma refeição. É difícil essas pessoas chegarem [...] até o Corinthians [...]. Mas se o Corinthians, ou qualquer entidade grande, abrisse as portas, tipo convênio com as entidades para chegar até essas pessoas menos favorecidas, a história era outra (C-C4) Uso do futebol como linguagem/ jornalista esportivo: Mais do que um fim em si, o futebol é uma linguagem, uma linguagem de muito fácil acesso a várias camadas da população. Eu acho que é isso que teve de fantástico, por exemplo, na experiência da Democracia Corinthiana. É um meio para passar valores. A gente tem visto aí, em manifestações pela democracia, a presença de coletivos, a presença de gente preocupada com a questão da homofobia, a questão do machismo no futebol e o futebol é uma excelente ferramenta para conscientização de várias camadas da população (C-O2)

Continua...

Subcategoria	Clube	Citação
5.2.3 Modelo de governança de fundação e parcerias sociais	ACB	<p>Diversificação de parcerias (público, privado ou 3º setor)</p> <p>1. Representante do ACB: <i>Lançamos projetos sempre em colaboração com terceiros, porque nós, quando analisamos o projeto de outros, nos damos conta de que, muitas vezes, os clubes de futebol não têm os poderes que julgam ter. Começar um projeto para o qual não se está preparado, como nós, em Biscaia, há outros que possuem equipes de qualidade em RSC. Se essas entidades do território entram em contato conosco, nós sempre temos as portas abertas [...]. Praticamente, todos os nossos projetos estão em colaboração com terceiros que são os melhores para o sucesso do trabalho (A-FP1)</i></p> <p>2. Representante do poder público: <i>O governo da província de Biscaia tem muito vínculo, tanto com o Atlético – como estrutura esportiva, como clube esportivo –, quanto com a Fundação no marco de sua política de RSC em diferentes projetos que desenvolvem (A-O1)</i></p>
	SCCP	<p>Duração e continuidade do projeto</p> <p>1. Representante de parceira social: <i>A gente podia ir ao estádio: “Olha, eu estou com crianças e queria reservar o estádio”. [O Corinthians] Não é uma coisa de ser um parceiro de continuidade, que eu tenho certeza de que, por exemplo, o mês que vem ele vai me ajudar [...]. São parcerias com atividades pontuais mesmo e que vão se costurando conforme eles têm [...] disponível e se se encaixa no que a gente precisa. [...] Então, como é que ele [Corinthians] se senta na mesa e chama a gente [ONG ABC] para essa conversa para a gente, junto, definir. [...] Porque ele tem capacidade financeira. Invariavelmente o que nos falta, é o que ele tem. E ele não tem a capacidade de atender a comunidade, que é o que a gente tem. [...] Eu acho que é essa conversa que não tem (C-FP2)</i></p> <p>2. Representante de residentes: <i>Eu acho que esses grandes clubes deveriam se aproximar mais da entidade, não vendo as entidades como a solução para o clube, [mas] que o clube seja uma solução [...] para aquela entidade chegar naquelas pessoas carentes. [...] Na verdade, o que dá mais ‘lbope’ para esses intelectuais é a miséria. [...] Ninguém vive com a fome dos outros. [...] Quando você seleciona um determinado segmento para cuidar, [...] muitos pequenos não são enxergados (C-CA)</i></p>
5.2.4 Impacto do estádio na comunidade	ACB	<p>Desenvolvimento socioeconômico da região/ documento de jornal: <i>Não há dinheiro para construir os dois lotes reservados pelo campo de futebol e que são propriedade da Universidade do País Basco. Em um, estava projetado um Centro de Novas Tecnologias Audiovisuais e Telecomunicações e no outro, a Biblioteca Universitária e o Edifício I+D+I (VALLEJO, 2013)</i></p>
	SCCP	<p>Desenvolvimento socioeconômico da região/ representante de parceira social: <i>Outra questão, mais social, [...] é [...] a exploração infantil e sexual que tem no entorno do estádio, principalmente, em dias de jogos. [...] Pessoas que moram em situação de rua e a exploração das crianças dali é gigantesca e aumentou muito. [...] Você precisa mais de apoio das políticas públicas, você precisa mais de intervenção [...]. Inclusive, durante a Copa do Mundo, houve uma mobilização das organizações, do poder público, do bairro em geral para a gente ficar atento [...], mas a questão persiste. [...] Ainda é uma questão levantada em fóruns sociais do próprio bairro [...] (C-FP2)</i></p>
5.2.5 Uso do estádio e instalações pela comunidade	ACB	<p>Disponibilidade para ações orientadas à comunidade/ representante da torcida: <i>[...] eu sou sócio [do Athletic] e entendo que o campo é nosso, mas quem não é sócio e é de Bilbao, também usufrui do estádio (A-C1)</i></p>
	SCCP	<p>Tipo de estádio (comunitário ou arena)/ jornalista esportivo: <i>[...] um diferencial do Pacaembu [estádio público], [...] você podia correr em volta da pista do Pacaembu e não pode fazer isso em outro estádio, nenhum. Você não pode fazer isso no Morumbi, você não pode fazer isso no Allianz, nem em Itaquera (C-O2)</i></p>
5.2.6 Canais de diálogo e de comunicação com a comunidade	ACB	<p>Acesso da comunidade à organização (iniciativa e frequência)</p> <p>1. Representante do ACB: <i>[...] temos as portas sempre abertas. [...] Um dia, entrei no clube e pedi para conversar com alguém, receberam-me e fizeram-me uma proposta [de trabalho] porque eu tinha uma série de ideias (A-FP1)</i></p> <p>2. Representante do poder público: <i>[...] uma pessoa que conhece outra que trabalha em uma ONG, começam a estabelecer um vínculo [...] que vai crescendo e dá origem a um projeto (A-O1)</i></p>
	SCCP	<p>Acesso da comunidade à organização (iniciativa e frequência)/ representante de parceira social: <i>A gente já fez algumas provocações, chamando: “Dá para continuar alguma coisa?”, com algumas pessoas que faziam parte [do Departamento de RSC] na época, mas a gente também não teve nenhum retorno [...]. Como a gente não conhece muito a estrutura, porque esse é um ponto: quem é, como que é essa estrutura e tem as questões das eleições que muda tudo e que a gente não conhece muito isso, então a gente não sabe exatamente quem que a gente provoca lá dentro (C-FP2)</i></p>

Fonte: Autor.

A governança do clube pode ser impulsionada pelas diretrizes e normativas dos organismos dirigentes do futebol, como na Europa, mas pode aparecer fragilizada diante do descumprimento de requisitos legais previstos pela legislação ou acordos judiciais, por exemplo, no caso do Corinthians. Em ambos os contextos, os dados coletados mostram que o futebol pode ser utilizado como linguagem capaz de promover valores, mobilizar parcerias sociais e comunicar-se com a comunidade (mais proativa e frequente no caso do Athletic do que do Corinthians). Acerca dos estádios, o modelo de arena moderna mostra-se limitado para o desenvolvimento socioeconômico local, seja pela incompletude das edificações programadas, seja por problemas sociais decorrentes da operação do futebol (ex.: violência de torcidas em Bilbao ou exploração infantil, em São Paulo).

A próxima categoria contemplam os aspectos ético-emocionais que motivam as ações de RSC dos clubes de futebol.

5.3 CATEGORIA ÉTICO-EMOCIONAL

A categoria ético-emocional valoriza os atributos positivos do esporte, tomado como modelo para a sociedade e facilitador da prática da RSC. A relação entre clube e comunidade pode ser mais bem compreendida dissociando e aprofundando a análise sobre (i) a identificação das pessoas com o clube e (ii) os laços de confiança e de transparência estabelecidos entre ambos.

5.3.1 Identificação entre comunidade e clube

A identificação da comunidade com o clube local, sob a perspectiva da paixão, pode construir relações que suplantam o âmbito esportivo, conforme expressa o Entrevistado C-O1. Na Espanha, torcer para o FC Barcelona implica em dizer: “Eu quero a Catalunha independente” (C-O1); torcer para o Athletic significa: “Eu quero o País Basco independente” (C-O1) e torcer para o Real Madrid é uma forma de pronunciar: “Eu quero a Espanha toda junta” (C-O1). A relação que esses clubes guardam com seus respectivos territórios se assemelha (A-O1) e o sentimento de identificação e “a relação de amor que você tem com um clube para uma comunidade” (C-O1) são incomensuráveis.

Segundo o Entrevistado A-FP2, observa-se um padrão muito similar entre os clubes de futebol do País Basco, como a Real Sociedad, de San Sebastian, e a Sociedad Deportiva Eibar, de Eibar, que é o enfoque no território e o desempenho como elemento de “aglutinação

social, de vertebração” com suas comunidades (A-FP2). Para a população de Bilbao, o Athletic é um elemento estruturante que viabiliza o entendimento e une as cidades do País Basco desde sua fundação, em 1898: “é o coração da sociedade” (A-O2), uma condição “que vai além do futebol” (A-C1) ou ainda “uma parte do contrato social [...] que une determinados atores, incluindo os que não gostam de futebol” (A-FP2). É comum observar crianças indo para a escola com o uniforme do Athletic, contam os Entrevistados A-C1 e A-O2, e, nos dias dos jogos, a cidade se veste de vermelho e branco, observam-se bandeiras nas sacadas dos prédios e desperta-se um sentimento de orgulho até mesmo daqueles que não gostam de futebol, afirma o Entrevistado A-C1.

Considerando-se a identidade entre clube e população, a *Fundazioa* tem o propósito de trabalhar pela comunidade da qual ela faz parte, consciente de seu papel social como representante dos valores do Athletic e do País Basco. Seu lema é: “Saia da cidade, volte para a cidade” (FUNDAZIOA, 2021b, p. 2). Um dos objetivos da *Fundazioa* é mostrar para as pessoas que o Athletic “é diferente, que o Athletic é melhor, que o Athletic é mais do que um clube” (A-FP1). Para tanto, os projetos de RSC têm que ser suficientemente bons e criativos:

Eu te digo que os nossos jogadores das equipes principais que vão jogar futebol nos corredores dos hospitais públicos [com crianças internadas], entenderá que se trata de uma equipe diferente do Real Madrid. Você imagina os jogadores do Real Madrid indo a um hospital público jogar futebol nos corredores? Não, isso porque o Real é diferente, eles acreditam que têm que vender os jogadores como se fossem super-heróis, como a Marvel, e não que são pessoas. Enfim, o que queremos é que as pessoas vejam nossos jogadores como pessoas, que somos os mesmos: os daqui e os de lá. Somos as mesmas pessoas (A-FP1).

O Athletic reconhece seu papel institucional de “manter a união que há entre comunidade e o clube” (A-FP1), mas atribui tal vínculo menos ao trabalho social da *Fundazioa* e mais à filosofia de jogarem com pessoas nascidas no País Basco, formarem esportivamente esses talentos e, na medida do possível, fazerem com que eles permaneçam em seu território:

Ao final, eles [jogadores formados pelo Athletic] vão enriquecendo o entorno. Eu acho que essa é a grande diferença do Athletic Club, por exemplo, do que acontece na África. Lá, o jovem talento migra muito cedo, muito rápido. Assim, eles não vão ajudar a formar os jovens que vêm depois. É muito interessante como as sociedades evoluem quando começam a formar os sucessores, essa cadeia cria uma tradição social (A-FP1).

Na fala do Entrevistado A-O1, essa filosofia desperta em seus torcedores os sentimentos de orgulho, por jogarem com atletas bascos, e de pertencimento, como se a

comunidade também fosse parte do clube. Em termos esportivos, a torcida parece ciente da dificuldade de se competir em igualdade em um contexto globalizado. A filosofia do Athletic, desde o princípio, foi formar equipes com os “jogadores da terra” e, historicamente, conquistou títulos e rivalizou com os grandes clubes espanhóis. A partir da globalização, essa escolha implica “um David jogando contra um monte de Golias” (A-C1):

Não nos importamos em ganhar títulos. [...] Alguns anos estaremos na Liga Europa outros não, jogaremos uma final de Copa. Somos conscientes que não vamos ganhar a LaLiga, mas não nos importa, porque nossa força está em nossa filosofia, na nossa forma de agir, estão na sociedade que é muito forte. Já te disse que não há um partido político que unifica tanto nossa sociedade bilbaína, e não só a bilbaína, basca, e bem, eu acredito, mundial (A-C1).

O interesse pelos times com os melhores jogadores (Manchester City, Paris Saint-Germain ou Real Madrid), que parecem atrair o jovem torcedor brasileiro, é o motivo da crítica que o torcedor do Athletic faz ao enfrentar equipes consideradas seleções internacionais. Mesmo assim, o Athletic demonstra ser uma equipe competitiva e os bons resultados, como alcançar a final de algumas competições, têm sido suficientes para manter a torcida: “Alguns senhores e senhoras, que nem gostam de futebol, nos dizem nas ruas: ‘Hoje temos que ganhar’, sem nem saberem contra quem iremos jogar, mas se sentem felizes pelo clube” (A-C1).

Por outro lado, a fidelidade à filosofia transforma o Athletic em um “inimigo que vai contra o futebol atual movido pelo dinheiro. O Athletic não se vende” (A-C1). Essa é uma das razões que levam à existência de torcidas organizadas em diversas partes do mundo, encantadas pela forma como o clube entende o futebol. O Athletic passa a fazer parte da vida dessas pessoas e desperta um vínculo com Bilbao, mesmo para quem não é de lá: “Conheci gente da Califórnia que não sabe falar espanhol, mas que vieram visitar nossa torcida e ao Athletic” (A-C1), conta o presidente da torcida organizada, Entrevistado A-C1. Até no Brasil, existe a torcida Athletic Club Brasil, cujo perfil no Twitter possui 1.520 seguidores e se descreve como “a maior comunidade de torcedores do Athletic Club de Bilbao em solo brasileiro. *Ongi etorri* [Bem-vindo] e *Aupa* [Alô] Athletic!” (ATHLETIC CLUB BRASIL, 2022).

Muitos imigrantes bascos levaram a paixão pelo Athletic consigo e o clube protagoniza, internacionalmente, o fortalecimento da cultura basca ao disputar um jogo amistoso, em 2015, na cidade de Boise, em Idaho nos Estados Unidos, e participar do Festival Jaialdi, celebrado a cada 5 anos pela comunidade basca residente naquele país:

Nos Estados Unidos, [...] tem uma população basca muito grande. Havia uma festa basca e o Athletic foi jogar um amistoso, estive com essas pessoas de Boise, contra o Tijuana, time do México. Então, visitaram e comeram com as pessoas do bairro, houve uma mobilização de toda a região, deram autógrafos na Casa Basca [...], foi uma representação do que é a cultura basca. Em campo, os jogadores falavam em *euskera* para que os adversários não os entendessem. [...] Nem todos falam em *euskera*, mas quase todos entendem o idioma (A-O2).

Esse é outro aspecto marcante de fortalecimento da identidade: o uso do *euskera* (idioma basco) em sua comunicação. Segundo o Entrevistado A-O2: “O Athletic está presente em todas as coisas e atua pela defesa da cultura basca. [...] Quando recebemos comunicados do clube via WhatsApp, eles vêm em *euskera* e em castelhano. Aqui é normal” (A-O2). Em 2019, a *Fundazioa* obteve o Certificado de Qualidade na Gestão Linguística, outorgado pelo Governo Basco, como uma das entidades que “acreditam um determinado nível de normalização na presença, utilização e gestão do basco” (FUNDAZIOA, 2022p). Desde então, participa regularmente de iniciativas populares a favor da língua basca, como o evento bienal *Korrika* e o Festival Anual *Ibilaldia*, envolvendo jogadores, trabalhadores e representantes do clube.

Em relação aos clubes brasileiros, suas origens estão identificadas ora com o estrato mais burguês da sociedade, ora com o proletariado. A partir da década de 1910, o esporte era utilizado como “uma forma geral para [a burguesia aristocrática] se isolar da população local e adquirir hábitos europeus” (C-O1). Enquanto os negros expressavam-se por meio da capoeira, os brasileiros mais ricos que retornavam de estadas na Europa organizavam-se por meio do críquete e, mais tarde, do futebol. Os clubes esportivos eram subdivididos em classes:

Aqui é para os sócios, já aqui é para o operariado, o proletariado, para o “povão”. [Os burgueses] sempre tiveram essa distância, ao mesmo tempo em que se diziam clubes do povo. Até o Flamengo, até o Corinthians, eles sempre mantiveram uma certa distância dentro deles. Por outro lado, na Inglaterra, o futebol aparecia como um fenômeno do operariado [...] ou até do campesinato (C-O1).

O Corinthians, fundado em 01 de setembro de 1910 na região do Bom Retiro (Zona Leste), “é um dos únicos clubes do mundo formado por operários, o que é diferente de clube popular [...]” (C-FP1) e daqueles criados pelos donos de fábricas, como o Bangu-RJ, onde a prática era a contratação de jogadores profissionais na condição de trabalhadores para que jogassem pelo time da fábrica, mas não, efetivamente, trabalhassem na linha de produção, enfatiza o Entrevistado C-FP1: “O Corinthians [...] não tinha um patrono, não tinha um dono de fábrica que criou as condições para que o Corinthians desse certo, para que o Corinthians

pudesse competir. Foram os próprios trabalhadores, os próprios operários que se organizaram” (C-FP1). Portanto, além de configurar um espaço para recreação da classe operária, onde a mesa de pingue-pongue servia como suporte para as votações do clube, o Corinthians mantinha uma biblioteca que operava, simbolicamente, como “espaço de resoluções e de conhecimento” (C-FP1).

Contraditoriamente, a atitude insurgente capaz de representar o operariado, abarcava igualmente vontades e comportamentos próprios de clubes elitizados, que se refletiram na construção de uma sede social na Praça da Sé, em 1914 (região Central de São Paulo), sendo que o clube se localizava na Zona Leste. Isso acarretou grande endividamento e quase provocou sua falência à época. Mais recentemente, em 2013, optou-se pela construção da Neo Química Arena em detrimento da manutenção do uso do Estádio do Pacaembu e, novamente, gerou-se grande déficit às finanças do clube.

De acordo com documentos históricos do clube analisados pelo Entrevistado C-FP1, o presidente do Corinthians já justificava, em 1914, tais atitudes como uma necessidade de autoafirmação diante da postura discriminatória manifestada pelos clubes adversários:

“Vocês não conseguem entender? Todo mundo desmerece o Corinthians. [...] Todo mundo se desfaz das vitórias do Corinthians? [...] Se eu peguei uma sede na Praça da Sé, eu só queria que a gente fosse respeitado”. Virou uma crise muito grande e uma discussão. Isso é importante para você entender essa coisa: “Precisamos ter o Palácio de Mármore [referência à Neo Química Arena], precisamos ter o estádio” [...] e essa coisa: “Por que precisava ir para Itaquera, se a gente já tinha o Pacaembu?” Esse debate já estava lá: “É porque os outros clubes têm estádio e nós precisamos também” (C-FP1).

A imagem do clube associada à classe trabalhadora, “sofredora”, e o adensamento populacional da Zona Leste, a partir dos anos 1940, resultante do fluxo migratório “de uma população carente” formada por imigrantes árabes, japoneses, judeus, sérvios e, mais recentemente, bolivianos, constituiu um público identificado com o território da Zona Leste e com o “discurso popular” do Corinthians, clube local:

Tem um samba-enredo [...] da Nenê de Vila Matilde, eu acho que no final dos anos 1980, chamado “Zona Leste somos nós”, e no samba-enredo, em dado momento, tem “Salve o Corinthians, o campeão dos campeões” [trecho do hino do Corinthians], mas era um enredo em homenagem à Zona Leste. E qual a ligação com o Corinthians? Bom, o Parque São Jorge está lá na Zona Leste que é a relação que é o “povão”. [...] Esse período dos anos 60/70, era o Santos do Pelé, o Palmeiras do Ademar, mas o Corinthians era o que perdia. Mas o povo que ia para lá, não era o povo que ganhava, era o povo que perdia. Portanto, a identidade não era com quem ganhava, era com quem perdia (C-FP1).

A escolha de Itaquera para a construção do estádio, boa ou ruim, faz com que ele represente a comunidade, sobretudo porque alguns dos jogadores e jogadoras profissionais são de regiões periféricas ou provenientes de organizações sociais que, talvez, tenham trilhado a “mesma caminhada, a mesma vida que a maioria das crianças” (C-FP2) dali. De acordo com a Entrevistada C-FP2, as crianças da ONG, que participaram do Projeto Time do Povo, ficaram muito felizes de conhecer o estádio e a sede do clube, sendo que os resultados produzidos sobre os beneficiários e beneficiárias da entidade eram de grande satisfação e aumentavam a admiração da comunidade pelo Corinthians.

Embora a identificação com o clube seja mais perceptível entre os moradores que já torciam para o clube, os benefícios sociais estendem-se a toda a população:

No esporte seria até ingenuidade falar que o palmeirense se sente bem [com a construção do estádio] ou de outros times que são rivais se sentirem bem com o estádio aí. [O torcedor adversário] não se conforma, é uma ciúmeira. Mas se você for olhar, por outro lado, com certeza ninguém vai dizer assim: “Olha, porque tá aí?”. Acho que é bem-vindo, sim. [Os benefícios] vêm para todos. Não escolhe [...] torcedor (C-C4).

De certa forma, a construção do estádio tornou Itaquera conhecida e despertou um sentimento de orgulho para os moradores, mas a presença e participação do Corinthians na região não era frequente até o início das obras, afirma o Entrevistado C-C4.

Para o comércio, a proximidade do estádio transforma o shopping em um reduto da torcida corinthiana, principalmente em dias de jogos, e o trabalho de *marketing* da empresa é feito para fortalecer sua própria marca, pois os frequentadores do estabelecimento consideram o local como o “Shopping do Corinthians” (C-C3). A entrevistada relata que poucos frequentadores usam uniformes de clubes rivais e que muitos comerciários, residentes de Itaquera e torcedores do Corinthians, demonstram certa ansiedade em dias de jogos e frustração quando não podem ir ao estádio.

Os casos brasileiros de forte vínculo entre clube de futebol e comunidade são raros:

Onde você poderia ver as pessoas com mais orgulho com a sua comunidade [...] a não ser as favelas no Rio e em São Paulo? Você poderia dizer: os indígenas na Amazônia, [...] o sertanejo no Nordeste que têm uma relação muito forte com a sua própria terra. [...] E esses caras continuam sendo Flamengo, Vasco, Palmeiras, Corinthians e São Paulo, são os cinco clubes que você vê pelo Brasil inteiro [...]. Então, [...] não existem relações mais fortes de comunidades no Brasil do que tem o indígena e o quilombola pelo interior do Brasil inteiro, do que o sertanejo no interior do Nordeste, no Norte de Minas Gerais e, mesmo nessas comunidades, a relação que eles têm com os clubes de futebol é completamente ligada a clubes do Rio e São Paulo (C-O1).

Em acordo com essa percepção, o Entrevistado C-O2 relata que esse fenômeno ocorre desde os anos 1940 e estende-se a clubes locais das Regiões Norte e Nordeste do país:

Aqui [no Brasil], existe um processo de colonização que não é novo. Isso, desde os anos 1940, desde a Rádio Nacional, o torcedor do Maranhão e do Piauí, que é flamenguista, que é vascaíno. E aí, acaba canibalizando a torcida do Motoclube, do Sampaio Correia, do River do Piauí. Eu acho que agora, nesse segundo momento, é isso que está acontecendo em relação aos nossos clubes e os clubes europeus, onde estão os craques, onde está o dinheiro, onde está a grande competição (C-O2).

Tal “processo estranho à comunidade” (C-O2), denominado de canibalização, num primeiro momento, e de colonização levaram à sobreposição dos grandes clubes de futebol do Rio de Janeiro e de São Paulo em relação aos demais, independentemente do vínculo territorial. A identificação entre clube e comunidade se transforma, da mesma maneira que o próprio conceito de comunidade no contexto de globalização, ressalta o Entrevistado C-O1: “como desconsiderar um porteiro, que ganha salário-mínimo, não se interessa pelos times do Brasil, mas sabe e acompanha tudo do Chelsea, como membro da comunidade do Chelsea?” (C-O1).

O desinteresse pelos clubes locais acomete o público mais jovem, pondera o Entrevistado C-O2. Além do futebol aparecer como uma entre várias opções de entretenimento, concorrendo com os jogos eletrônicos e as redes sociais, aqueles que se interessam pelo futebol priorizam os campeonatos e os clubes europeus em detrimento das competições e dos clubes locais, devido à concentração dos melhores jogadores, incluindo os brasileiros, naquele mercado e à facilidade de acesso proporcionado pela globalização. Talvez “esse seja um motivo mais forte ainda de [o clube brasileiro] buscar esse vínculo com a comunidade” (C-O2), conclui o entrevistado.

Os clubes europeus “canalizam o potencial” (C-O2) de torcedores de futebol no Brasil pela atratividade do ponto de vista do espetáculo e do entretenimento. Deste modo, a escolha do clube que se torce tem menos a ver com paixão e identificação com o “time da esquina”, como justificava-se antes da internacionalização do futebol:

[O futebol] tem a ver com a comunidade lá para o torcedor inglês, que torce para o time do seu bairro ou o torcedor de Buenos Aires, que também torce para o time local. Isso é muito comum na Argentina e na Inglaterra, para falar de dois países que vivem muito o futebol. Mas eu acho que o eixo do futebol só está se deslocando para uma coisa cada vez mais cosmopolita e globalizada (C-O2).

A expansão do conceito de comunidade não significa sua substituição, “na medida em que o futebol fica cada vez mais global, tem menos a ver com a comunidade” (C-O2). Apesar

das pretensões internacionais do Corinthians, “não é por isso que ele tem que deixar de ser da Zona Leste de São Paulo” (C-O2). No entanto, a internacionalização da marca faz parte de seu planejamento estratégico e inclui a realização de pré-temporada da equipe nos Estados Unidos e do uso da Neo Química Arena para grandes eventos esportivos ou comerciais. O paradoxo insurge quando se compara sua atuação junto à comunidade local e os pilares estabelecidos para alcançar a internacionalização: “respeito absoluto à nossa identidade; [...] à nossa cultura; [...] às nossas diferenças; [...] às nossas tradições; difusão dos valores da Nação; envolver a torcida com o time; e [...] com o clube” (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2018, p. 31).

As atitudes dos clubes que podem elevar a confiança da comunidade ou distanciá-los das pessoas serão os temas abordados na próxima subcategoria.

5.3.2 Confiança e Transparência entre clube e comunidade

A confiança da comunidade em relação ao clube está relacionada ao comportamento da organização e é central na categoria ético-emocional. Quando abalada, pode-se desencadear uma mobilização social da comunidade em relação ao futebol profissional. Segundo o Entrevistado C-O1, os interesses econômicos podem influenciar os aspectos ético-emocionais da comunidade em relação ao clube. Por exemplo: Manchester City e Newcastle, clubes ingleses cujos donos são da Arábia Saudita e dos Emirados Árabes Unidos, respectivamente; e Paris Saint-Germain, em que o proprietário é do Qatar, são clubes-empresas em que o objetivo principal é o *sports-washing* (uso do esporte para reduzir a rejeição à imagem de um país). Já Liverpool (clube-empresa) e Real Madrid (associação esportiva) mantêm objetivos esportivos muito claros, além de estabelecerem fortes vínculos com suas comunidades há mais de 100 anos. De acordo com esse entrevistado, seja como empresa ou associação esportiva, existe uma dependência do capital para o desenvolvimento da atividade do clube, porém, sua relação com a comunidade independe de sua constituição jurídica.

O Athletic é considerado um clube confiável porque, sobretudo, é democrático, pontua o Entrevistado A-O1: “[...] a cada 4 anos, temos eleições e uma nova presidência e junta diretiva assumem o clube que agem de forma transparente e prestam contas”. De maneira geral, a transparência dos dirigentes no relacionamento com a comunidade, associados e torcedores gera confiança, avalia o Entrevistado A-C1.

No âmbito da RSC, a Espanha propõe o modelo de contrapartida – em que os clubes “devolvam algo para a sociedade, em retribuição ao que ela lhes dá” (A-FP2) – baseado nas reais demandas da comunidade:

É um conceito histórico [o de contrapartida], mas mais reativo. O conceito de que a sociedade me deu algo, ainda que não tenha identificado muito bem o quê, mas sei que me deu e eu devolvo para ela. As opções desse processo devolutivo da responsabilidade social devem ajustar-se àquilo que a sociedade realmente necessita, preocupar-nos em identificar o que a sociedade carece para devolver o que ela precisa. É um conceito evolutivo. [...] Então, nos preocupamos mais em identificar esse problema e desenvolver a responsabilidade social que atenda esse problema dos atores sociais do território que são os que o conhecem melhor. O que orientamos, em relação à responsabilidade social, é passar da reação para a estratégia e para a medição do impacto dos projetos sociais (A-FP2).

A participação da comunidade apresenta-se como algo fundamental para o Athletic, mas pode ser impactada por eventos externos. Por exemplo: em 2008, muitos associados foram afetados pela crise econômica, tiveram seu poder aquisitivo comprometido e deixaram de pagar seus títulos junto ao clube. Com isso, perderam o direito de participar das decisões do clube: “É como deixar sem voto todas as pessoas na sociedade que não têm dinheiro, como se os desempregados não pudessem votar. Estamos perdendo a perspectiva de um tipo de pessoa cujo ponto de vista crítico em relação ao clube é relevante” (A-FP1). O Entrevistado A-FP1 sugere que, se fosse permitido pelo estatuto do clube, proporia que o associado em situação de vulnerabilidade econômica ficasse até 3 anos com o pagamento de seu título suspenso sem perder o direito a voto. Porém, trata-se de uma decisão muito difícil de ser acolhida.

A mobilização social em relação ao Athletic está atrelada à manifestação dos associados e dos torcedores, seja um protesto pelo aumento do valor das cotas do clube para os associados, seja pela transferência de jogadores de Bilbao a clubes rivais, como aconteceu com a venda de Rafael Alkorta para o Real Madrid que rendeu uma “chuva de tomates” arremessados pela torcida contra o presidente do clube na época, “mas são momentos isolados, não é habitual” (A-O2). Na temporada 1992-1993, o clube propôs aumentar o valor das cotas em 50% para equilibrar as finanças e impedir a desvalorização do Athletic:

Durante décadas, o Athletic passou uma imagem tridimensional: autárquico quanto à sua filosofia, copeiro no aspecto esportivo e exemplar no campo econômico. A autarquia continua incólume e indiscutível, mas, a nível desportivo, tornou-se anêmico e as contas econômicas estão agora no vermelho (RODRIGÁLVAREZ, 1993).

Como os associados recusaram a proposta de aumento das cotas feita pela Diretoria, o clube decidiu vender Alkorta, o que desencadeou um enorme protesto: mais de 10 mil torcedores estiveram presentes durante a entrevista coletiva que anunciava a negociação do atleta, originando o episódio em que atiraram moedas e tomates sobre o presidente do Athletic (RODRIGÁLVAREZ, 1993).

O Entrevistado A-O1 relembra que a decisão de se construir um novo estádio causou controvérsia em relação ao financiamento da obra, já que o valor arrecadado com a bilheteria seria insuficiente e seria necessário recorrer ao dinheiro público. A questão foi dirimida a partir da evidenciação das vantagens de um novo estádio para a cidade, conclui o entrevistado.

A perspectiva crítica da comunidade parece induzir uma gestão mais transparente do Athletic que, por sua vez, desperta a confiança nas relações entre as partes:

Essa tensão faz com que andemos para frente. Quando acreditamos que somos os melhores do mundo, nossas torcidas nos criticam. Olham nossos projetos sociais e nos falam sobre *greenwashing* ou *social washing*, porque os ingressos são muitos caros. Somos um clube, em certo sentido, capitalista, competimos no mercado, mas creio que é bom e temos que entender as críticas sinceras [...]. Mas sempre vou defender nosso trabalho (A-FP1).

Os casos de mobilização da comunidade no futebol brasileiro parecem mais frequentes e envolvem a torcida, no que se refere a protestos por maus resultados, contra decisões da comissão técnica ou mal desempenho dos atletas, culminando em:

[...] episódios de violência, de invasão de CT [Centro de Treinamento], mas é tudo ligado à questão do resultado em campo. É tudo muito pouco ideológico, tudo muito pouco coletivo e eu lamento isso, porque eu vejo no futebol um potencial para a gente fazer esse tipo de reivindicação [mobilização social da comunidade], sim (C-O2).

A prestação de contas financeiras tem sido acompanhada com atenção pelos torcedores: “[...] algum tempo atrás, acho que estavam maquiando muitas contas. Hoje, as coisas vêm sendo mais claras, vem sendo demonstrada a parte financeira trimestral, semestral, anual. Acho que está sendo mais transparente, ultimamente” (C-C2).

Para os residentes da região de Itaquera, não foi evidenciada uma relação de transparência com o Corinthians: “Até então, eu nunca participei de outra coisa, [...] de dentro [do clube], para saber” (C-C4). Durante a construção da Neo Química Arena, apesar da elevação do custo de vida e do mercado imobiliário inflacionado, “[...] não houve uma mobilização [da população] de como isso poderia ser diferente, isso foi acontecendo,

subindo” (C-FP2). Apesar da ausência de oposição em relação ao empreendimento, houve registro de um protesto em 18 de maio de 2014, menos de um mês para a abertura da Copa do Mundo do Brasil. A data refere-se à primeira partida oficial disputada na Arena Corinthians (Corinthians vs. Figueirense-SC), mas também marca o Dia Nacional de Combate à Exploração e Abuso Sexual Infantil. Aproximadamente 1000 pessoas, sendo 150 crianças, de ONGs e do poder público municipal e estadual protestaram contra casos de exploração sexual infantil no entorno do estádio, um dos impactos negativos que havia sido relatado anteriormente pela Entrevistada C-FP2. O deputado estadual Carlos Bezerra Jr. justificou a mobilização para denunciar “a omissão da FIFA e das autoridades brasileiras” em relação aos fatos (MAMBRINI, 2014). Já a vereadora Patrícia Bezerra, relatora da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) que apurou a exploração sexual infantil na capital, em 2013, disse:

A FIFA foi chamada para participar de uma campanha e se recusou para evitar sua associação com a exploração sexual infantil. O Brasil se curvou diante da FIFA, a arrecadação de direitos de imagem foi de 1,3 bilhão e nenhum centavo foi destinado para coibir a exploração sexual infantil. Vai ser uma tragédia anunciada. A Alemanha é um país mais estruturado e teve problemas, imaginem a proporção do que vai acontecer aqui (MAMBRINI, 2014).

Não há evidências de qualquer pronunciamento do clube em relação a esse episódio, o que corrobora a percepção da Entrevistada C-FP2. De acordo com ela, há uma incerteza de se contar com o apoio do Corinthians e, portanto, ele não pode ser considerado uma organização confiável, tanto pela ausência de vínculo com as instituições parceiras, quanto pela eventual desestruturação de seu Departamento de Responsabilidade Social. Ela conclui alegando não identificar no Corinthians a prática da “filantropia baseada na confiança”:

Como é que o clube pode construir confiança com essas organizações que estão ao redor e que já estão fazendo algum trabalho? Como é que eles podem estar com a gente no dia a dia e saber: “Olha, o que que você precisa no dia a dia ou para melhorar a qualidade do que vocês tão fazendo? Ou para ampliar o que vocês estão fazendo? Ou para gente fazer alguma coisa diferente?” (C-FP2).

A Entrevistada C-C3 também é enfática quanto ao clube não despertar a confiança do comércio, devido aos seguintes fatores: (i) falta de comunicação com *stakeholders*, (ii) desinteresse em estabelecer parcerias sociais que poderiam potencializar o resultado das ações de RSC em prol da comunidade e (iii) despreocupação em relação ao impacto do futebol sobre o setor (ex.: somente o shopping se preocupa com o impacto do calendário dos campeonatos na região, enquanto o clube também deveria se envolver no planejamento

conjunto de medidas para os dias dos jogos em relação ao fluxo de pessoas, mobilidade, segurança etc.).

Ao compararmos os casos, nota-se que os projetos de RSC do Athletic voltados à comunidade beneficiam a população e se refletem na confiança e no sentimento de identificação em relação ao clube, da mesma maneira que a conduta incerta do Corinthians e a falta de transparência podem afetar negativamente esses mesmos aspectos.

A seguir, a contribuição de cada clube para o desenvolvimento social será objeto da subcategoria sobre os programas de EPD.

5.3.3 Programas de EPD

A subcategoria Programas de Esporte para o Desenvolvimento (EPD) corresponde às ações executadas pelos clubes nas áreas de educação, saúde, coesão social, inclusão, gênero, meios de subsistência, paz e participação esportiva com vistas para o desenvolvimento social. Em linhas gerais, os programas de EPD parecem embrionários para as OETPs, embora, no caso espanhol, apareça em um estágio mais avançado se comparada ao brasileiro.

A *Fundazioa* associa seus projetos de RSC aos ODS a fim de demonstrar seu compromisso com o esporte e com uma agenda de interesse público, explica o Entrevistado A-FP1. Uma das iniciativas que unifica esporte, inclusão e saúde é o Projeto Futebol vs. Alzheimer que consiste em apresentar fotos e reportagens antigas sobre futebol, publicadas pela revista *Líbero*, para ativar a memória de torcedores acometidos pela doença. Estudos da Fundação de Saúde e Envelhecimento da Universidade Autônoma de Barcelona, financiados pela Federação Espanhola de Associações de Futebolistas Veteranos (FEAFV), mostraram que “falar de futebol ajuda às pessoas com Alzheimer e déficit cognitivo ativar sua memória, atenção e estado de ânimo” (FÚTBOL VS. ALZHEIMER, 2022). De acordo com o Entrevistado C-O2, as pessoas são capazes de dizer a escalação daquela época, embora estejam impossibilitados de se lembrar do nome de parentes próximos. A *Fundazioa* proporciona oficinas de reminiscência, em parceria com a FEAFV, onde acolhe pessoas idosas para uma visita guiada ao Museu do Athletic e ao estádio, acompanhados de ex-jogadores do clube, visando contribuir com o estímulo à memória e o combate ao Alzheimer (FUNDAZIOA, 2019c).

O apoio a causas sociopolíticas é facilitado quando são temas consensuais, como em relação à invasão russa à Ucrânia. Porém, questões relacionadas à política interna espanhola são delicadas, alerta o Entrevistado A-C1: “porque, no final das contas, você tem associados

de todo as correntes políticas no clube” (A-C1), então, antes das partidas do Athletic, convencionou-se respeitar um minuto de silêncio apenas para homenagear o falecimento de jogadores ou dirigentes do Athletic, evitando-se, por exemplo, realizá-lo em decorrência da morte de membros da família real espanhola. Segundo esse entrevistado, existem torcedores que são favoráveis à monarquia e outros contrários, portanto, objeto de divisão da torcida.

O Projeto Utopia iniciado em 2016 com a Associação Clara Campoamor, que atua em defesa dos direitos das mulheres, busca empoderar mulheres em situação de vulnerabilidade por meio da prática da atividade física em um “espaço de sororidade” (FUNDAZIOA, 2022q). O Athletic parece alinhar suas inúmeras iniciativas de RSC ao conceito de EPD. O Entrevistado A-O2, jornalista esportivo basco, elenca: o Projeto Bizitegi de inclusão social de pessoas em situação de rua dos arredores de Bilbao por meio da prática esportiva; o incentivo à prática do futebol por crianças menos favorecidas socioeconomicamente; a visita ao Estádio San Mamés de crianças ucranianas refugiadas da Guerra contra a Rússia; a visita de jogadores e jogadoras a hospitais e distribuição de brinquedos aos pacientes e, por fim, a disponibilização pioneira do estádio principal para sediar jogos da equipe feminina, recebendo quase 50 mil torcedores nas quartas de final da Copa da Rainha da Espanha contra o Atlético de Madrid, em 2019 – recorde espanhol de público do futebol feminino.

No que se refere ao Corinthians, suas publicações institucionais relatam uma gama de projetos associados ao conceito de EPD e chega até a afirmar seu comprometimento com os ODS no relatório de sustentabilidade (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2018). Por exemplo: o Boxe Social e o Tênis Social estão alinhados ao enfoque de participação esportiva e inclusão social. O primeiro consiste na prática da modalidade por 50 crianças e jovens (10 a 16 anos de idade) em situação de vulnerabilidade do entorno do Parque São Jorge, alunos da rede pública de ensino, nas instalações da Academia Corinthians MMA, mediante treinamento comandado por professores do clube. Já o Tênis Social ensina a modalidade para crianças e jovens (10 a 15 anos). Em ambos, o clube também disponibiliza, aos beneficiários, os uniformes, os materiais e a alimentação (CORINTHIANS, 2022b).

Mais direcionados à educação, há o Time do Povo em Quadrinhos e Arte Digital, que oferece cursos gratuitos de desenho e de colorização digital para crianças e jovens; o Time do Povo no Teatro, que oferece aulas de artes cênicas a crianças e jovens e; o Hip Hop Social, que promove a dança entre crianças e jovens (CORINTHIANS, 2022b).

O Projeto Sonho Corinthiano alinha-se ao enfoque saúde e inclusão social ao procurar a concretização de “sonhos de crianças e jovens que estão passando por problemas graves de saúde” (CORINTHIANS, 2022b), em parceria com ONGs de cuidados paliativos, como

Sonhando Acordado e Make-a-wish. Os pedidos, geralmente relacionados ao Corinthians, vão de ingressos para jogos a camisas autografadas por jogadores (SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA, 2018). O investimento no paradesporto ocorre por meio da equipe de Futebol de 7 Paralímpico disputado por atletas com paralisia cerebral (CORINTHIANS, 2022g); desde 2008, apoia o time de futsal de jogadores com Síndrome de Down que se destaca como um dos melhores da modalidade. No Dia Internacional da Síndrome de Down, Carlos Henrique Ros Salas de Lima, diretor do departamento de esportes terrestres, manifestou a importância do projeto:

Falar do projeto do futsal Down nos dá muito orgulho. Porque somos um clube de futebol pioneiro nisso e, principalmente, porque faz parte de um trabalho de inclusão social. [...] Em breve, o Corinthians terá equipes muito fortes e, principalmente, dando a oportunidade para cada atleta se desenvolver. A celebração desta data é muito importante para nós, temos que sempre lembrar dela e construir uma sociedade melhor” (MEU TIMÃO, 2022).

Enquadrado no enfoque meios de subsistência e saúde, o Projeto Nasci Fiel tem o objetivo de prover, aos recém-nascidos de famílias pobres em maternidades públicas, um *kit* de produtos de vestuário e higiene que muitas vezes são entregues por jogadores profissionais do futebol masculino e feminino, membros da comissão técnica e atletas das demais modalidades esportivas do clube (CORINTHIANS, 2022b).

Durante a pandemia pela COVID-19, o Corinthians pulverizou e higienizou 500 quilômetros de ruas e avenidas da Zona Leste partindo da Neo Química Arena, em parceria com uma empresa privada especializada e cooperação da Subprefeitura de Itaquera (CBF TV, 2020). No caso do conjunto habitacional vizinho ao Corinthians, não houve contato do clube com a população durante esse período. Segundo o Entrevistado C-C4, a capacidade de resposta do Corinthians para problemas sociais pode ser considerada alta, porém subutilizada:

Para uma entidade que nem essa nossa aqui, comprar 100 cestas básicas para dar para as famílias é impossível, mas para um time que nem o Corinthians, ele nem compraria, ele ia ganhar de doação, por que quem não quer ter o Corinthians como parceiro? Eu acho que precisaria muito que atacasse na miséria do povo, isso que precisava fazer. Que através de um time que nem o Corinthians chegasse até a ponta [...], porque, às vezes, quando a gente vai dar a cesta básica aqui, me corta o coração. A prefeitura libera 100 cestas, mas nós temos 200 pessoas cadastradas. Como é que você vai tirar 100 famílias? Então eu acho que o clube [...] não vê isso; ou se vê, finge que não está vendo (C-C4).

A demanda por meios de subsistência da população de Itaquera é maior do que a capacidade de arrecadação e distribuição dos projetos: “A gente tem um cadastro de pessoas,

uma lista bem grande. Infelizmente, a gente não consegue atender todo mundo” (C-C1). Antes da pandemia, o clube repassava parte de alimentos arrecadados no Parque São Jorge para os Gaviões distribuírem a comunidades atendidas pela torcida, relata a Entrevistada C-C1.

Portanto, a contribuição do futebol profissional para o desenvolvimento local de Itaquera é questionável. Para a Entrevistada C-C3, a instalação do shopping, em 2007, contribuiu mais para a região do que a construção do estádio, uma vez que o complexo comercial já integrava estruturas de mobilidade urbana (terminal de ônibus e metrô) e uma unidade do Poupatempo, além de gerar empregos em suas 260 lojas. Em sua opinião, o clube poderia investir mais em projetos sociais voltados para a empregabilidade e educação da comunidade local, já que se considera o “Time do Povo”.

A atitude dos clubes em relação a causas sociais, embora em evolução, é titubeante e lenta, prescindindo de coerência e continuidade. O clube esportivo, assim como qualquer empresa, deveria estar alinhada a valores positivos e não só encampar questões sociais consensuais ou de baixa rejeição pública, critica o Entrevistado C-O2. Reforça que, tanto o futebol, como o esporte em geral, deveria ser meio de conscientização e de reflexão das pessoas e instrumento das organizações esportivas como parte de sua responsabilidade social.

Em suma, o Quadro 12 sintetiza os principais elementos comparativos dessa categoria ético-emocional:

Quadro 122 - Principais elementos comparativos e citações na Categoria Ético-emocional

Subcategoria	Clube	Elemento/ Citação
5.3.1 Identificação entre comunidade e clube	ACB	Reciprocidade entre clube e comunidade 1. Representante do ACB: [...] <i>Os nossos jogadores [...] que vão jogar futebol nos corredores dos hospitais públicos [com crianças internadas], entenderá que se trata de uma equipe diferente do Real Madrid. Você imagina os jogadores do Real Madrid indo a um hospital público jogar futebol nos corredores? Não, isso porque o Real é diferente, eles acreditam que têm que vender os jogadores como se fossem super-heróis [...]. Enfim, o que queremos é que as pessoas vejam nossos jogadores como pessoas, que somos os mesmos: os daqui e os de lá [...]. [Os jogadores formados pelo Athletic] vão enriquecendo o entorno. Eu acho que essa é a grande diferença do Athletic Club, por exemplo, do que acontece na África. Lá, o jovem talento migra muito cedo [...]. Assim, eles não vão ajudar a formar os jovens que vêm depois. É muito interessante como as sociedades evoluem quando começam a formar os sucessores, essa cadeia cria uma tradição social (A-FP1)</i> 2. Representante da torcida: <i>Não nos importamos em ganhar títulos. [...] Somos conscientes que não vamos ganhar a LaLiga, mas não nos importa, porque nossa força está em nossa filosofia, [...] na sociedade que é muito forte. Já te disse que não há um partido político que unifica tanto nossa sociedade bilbaína, e não só a bilbaína, basca, e bem, eu acredito, mundial (A-C1)</i>
	SCCP	Impactos da globalização/ jornalista esportivo: <i>[No Brasil], existe um processo de colonização que não é novo. Isso, desde os anos 1940, desde a Rádio Nacional, o torcedor do Maranhão e do Piauí, que é flamenguista, que é vascaíno. E aí, acaba canibalizando a torcida do Moto clube, do Sampaio Correia, do River do Piauí. Eu acho que agora, nesse segundo momento, é isso que está acontecendo em relação aos nossos clubes e os clubes europeus, onde estão os craques, onde está o dinheiro, onde está a grande competição. [...] Torcer para clubes europeus é comum e, talvez] esse seja um motivo mais forte ainda de [o clube brasileiro] buscar esse vínculo com a comunidade (C-O2)</i>

Continua...

Subcategoria	Clube	Elemento/ Citação
5.3.2 Confiança e transparência entre comunidade e clube	ACB	Práticas de social washing, greenwashing ou sports-washing/ representante do ACB: <i>Essa tensão faz com que andemos para frente. Quando acreditamos que somos os melhores do mundo, nossas torcidas nos criticam. Olham nossos projetos sociais e nos falam sobre greenwashing ou social washing, porque os ingressos são muitos caros. Somos um clube, em certo sentido, capitalista, competimos no mercado, mas creio que é bom e temos que entender as críticas sinceras [...]. Mas sempre vou defender nosso trabalho (A-FP1)</i>
	SCCP	Aplicação da Filantropia baseada na confiança/ representante de parceira social: <i>Como é que o clube pode construir confiança com essas organizações que estão ao redor e que já estão fazendo algum trabalho? Como é que eles podem estar com a gente no dia a dia e saber: “Olha, o que que você precisa no dia a dia ou para melhorar a qualidade do que vocês tão fazendo? Ou para ampliar o que vocês estão fazendo? Ou para gente fazer alguma coisa diferente?” (C-FP2)</i>
5.3.3 Programas de EPD associados aos aspectos ESG e aos ODS	ACB	Foco do programa em EPD/ representante de parceira social: <i>“Agora não sou doente. Isso é feito por muitas pessoas e eu também posso e, além disso, estou sendo encorajado e, além disso, é o Athletic e, além disso, sou importante porque durante a pandemia me chamaram e se preocuparam para que continuasse a fazer exercício”. É algo que dá [...] muita satisfação. Proporcionam muito mais do que parece. Não é só o exercício. Vai muito além. É trocar o “P” de paciente, pelo “P” de pessoa” (FUNDAZIOA, 2022n)</i>
	SCCP	Foco do programa em EPD/ representante de residentes: <i>Para uma entidade que nem essa nossa aqui, comprar 100 cestas básicas para dar para as famílias é impossível, mas para um time que nem o Corinthians, ele nem compraria, ele ia ganhar de doação, por que quem não quer ter o Corinthians como parceiro? [...]As vezes, quando a gente vai dar a cesta básica aqui, me corta o coração. A prefeitura libera 100 cestas, mas nós temos 200 pessoas cadastradas. Como é que você vai tirar 100 famílias? Então eu acho que o clube [...] não vê isso; ou se vê, finge que não está vendo (C-C4)</i>

Fonte: Autor.

A identificação entre clube e comunidade é impactada pela globalização, principalmente no Brasil, por isso, as práticas que evidenciam a reciprocidade entre as partes mostram-se importantes, como observado entre Athletic e País Basco. Soma-se a esse processo, a industrialização do futebol que pode desencadear a adoção de práticas de mercado como *social washing* e *greenwashing*, algo combatido pela liga espanhola, mas que exhibe indícios no caso do clube brasileiro. A relevância das ações orientadas à comunidade com enfoque no EPD, ODS e aspectos ESG parecem influenciar positivamente, em ambos os casos, a percepção dos beneficiários e das comunidades atendidas, embora haja a percepção de que se trata de um trabalho contínuo e, no caso do Corinthians, abaixo do potencial do clube e da expectativa comunitária.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, apresenta-se a análise dos resultados do estudo comparativo que foram organizados, codificados, categorizados e interpretados conforme proposto por Bardin (2011). A triangulação com a literatura (ZAPPELLINI; FEUERSCHÜTTE, 2015) explorou similaridades e diferenças entre os casos de Athletic e Corinthians (EISENHARDT, 1989) para responder à pergunta de pesquisa: Como as ações de RSC orientadas à comunidade influenciam a relação do clube de futebol profissional com a comunidade local na Espanha e no Brasil?

A discussão seguiu as categorias analíticas, baseadas em Breitbarth, Hovemann e Walzel (2011), e as subcategorias expostas no item 2.3, complementadas pela nova subcategoria 12 – Confiança e Transparência entre clube e comunidade. A análise comparativa, consolidada no Quadro 14, sintetizou os elementos encontrados em cada clube e, por fim, a Figura 8 representa a tentativa de um modelo explicativo da relação entre clube de futebol profissional e comunidade local.

6.1 CATEGORIA ECONÔMICA

A gestão organizacional da RSC, **subcategoria 1**, considera o alcance de objetivos de negócio e sociais, sobretudo relacionados às ações orientadas à comunidade, por meio dos seguintes elementos: (i) implementação estratégica da RSC; (ii) estrutura e recursos oferecidos pelo clube, (iii) aplicação do retorno social sobre o investimento (SROI) e (iv) capacidade de resposta do clube a crises.

Embora reconheçam que, há 20 anos, a RSC tenha se iniciado acidentalmente e com ênfase em projetos culturais (sob alegação de maior potencial de patrocínio), atualmente, Athletic e *Fundazioa* buscam uma atuação conjunta que melhore a qualidade de vida de diversos grupos vulneráveis (objetivos sociais) e, ao mesmo tempo, possibilite a formação de equipes esportivamente competitivas e representativas de sua filosofia e dos valores do País Basco (objetivos de negócio). Essa aderência de objetivos sociais e relacionados aos negócios corroboram os estudos de Anagnostopoulos, Byers e Shilbury (2014). Para tanto, a fundação tem sua estrutura de governança vinculada ao clube-mãe, conta com suporte administrativo próprio e com uma equipe técnica de profissionais especializados nas áreas de atuação (ex.: esportiva, sociocultural e institucional) apta a mapear, planejar, executar e avaliar os projetos, condição valorizada por Zeimers et al. (2018) para a implementação estratégica da RSC. No

Athletic, as equipes qualificadas parecem induzir a RSC de baixo para cima, despertando a atenção de dirigentes e do público externo quanto ao compromisso social do clube, em acordo com Fernández-Villarino (2021).

Jäger e Fifka (2020) ponderam que a implementação da RSC independe da constituição jurídica do clube, seja o clube-empresa ou não, e é influenciada pelos contextos interno e externo a que cada organização está submetida. Athletic e Corinthians são associações esportivas sem fins lucrativos, porém a estruturação interna da RSC de ambos é diferente. O Corinthians incumbe o Departamento de RSC por seus projetos, porém não foram encontradas evidências quanto à estrutura de recursos humanos (administrativa e técnica), nem de instalações para sua operacionalização, requisitos básicos e que configuram uma barreira quando não atendidos, de acordo com Reiche (2013) e Røynesdal et al. (2021). Ainda que o estudo de Rocco Júnior, Carlassara e Parolini (2016) tenha indicado a presença de planejamento estratégico da RSC do Corinthians, essa pesquisa não achou indícios de sua realização nem nas entrevistas, tampouco na análise documental, posto que a última informação específica sobre RSC no *website* do clube é a publicação de seu relatório de sustentabilidade de 2017. No Corinthians, observa-se ainda uma tendência à oligarquização e à perpetuação dos mesmos grupos políticos à frente do clube, conforme salientado por Couto (2017), com o agravante destes dirigentes apresentarem um perfil associado à gestão tradicional. Segundo Serrano et al. (2019), tal perfil é inábil para explorar todo o potencial do futebol. Røynesdal et al. (2021) asseguram que alguns dirigentes supervalorizam a análise de custo-benefício dos projetos de RSC em detrimento dos benefícios alcançados, o que talvez explique o desinteresse quanto à temática socioambiental no caso brasileiro. Esse quadro é agravado pelo que é defendido por Breitbarth, Hovemann e Walzel (2011) ao afirmarem que os clubes passam a conceber apenas ações cujos resultados tragam retorno de imagem, reputação e valor da marca. Infere-se, nessa pesquisa, que isso pode justificar porque o Corinthians prioriza ações pontuais em parceria com ONGs renomadas.

A *Fundazioa*, por sua vez, ressalta o desafio da medição de resultados dos projetos de RSC, seja pelos instrumentos oferecidos pelo Fair Play Social da Fundação LaLiga, seja através de metodologia desenvolvida e aplicada pela própria entidade. No entanto, as informações coletadas nos documentos não mostram o uso do SROI para comprovação do retorno social sobre o investimento, conforme metodologia sugerida pelas investigações de Lombardo et al. (2019) e Oshimi et al. (2022). O representante da *Fundazioa* enfatiza que essas metodologias dificilmente captam aspectos intangíveis do impacto social e que o

relatório de resultados, muitas vezes, demonstra um cenário aquém do contexto concreto e perceptível apenas mediante a observação.

Na Espanha, verifica-se o que Dimaggio e Powell (1983) e Kolyperas, Morrow e Sparks (2015) descrevem como comportamento mimético, ou seja, os clubes tendem a reproduzir as melhores práticas de RSC. Segundo Fernández-Villarino e Domínguez-Gómez (2021), esse comportamento é impulsionado pelos âmbitos setorial (autorregulado e autossustentável) e intraorganizacional (transição para o modelo de empresa cidadã). Enquanto, no Brasil, nota-se a ausência de um departamento estruturado ou de um braço institucional composto por profissionais dedicados à RSC, mantendo os clubes de futebol igualmente apáticos quanto à adoção de iniciativas para estreitar o relacionamento com a comunidade. Hamil e Morrow (2011) ressaltam que, para alguns clubes, fica economicamente inviável sustentar tal estrutura e, como sugerem Pedersen e Rosati (2018), talvez por priorizarem investimentos apenas no esporte e nas ações de *marketing*.

Por fim, a gestão estratégica da RSC possibilita ainda responder a momentos de crise, como a imposta pela pandemia da COVID-19, em que pessoas e organizações foram obrigadas a adaptar seu modo de vida e suas operações. A pesquisa trouxe relatos sobre a emergência de novas formas de interação baseadas em plataformas digitais que possibilitou a continuidade dos projetos de RSC, configurando uma prática que deve permanecer, bem como as ações sociais orientadas às comunidades encampadas por ambos os clubes. Os achados concordam parcialmente com Beiderbeck et al. (2021), pois houve rápido retorno à normalidade (ex.: volta do público aos estádios), como anteciparam os autores, mas as atividades sociais no futebol permanecem apesar de passado o auge da pandemia, em oposição à previsão daquele estudo.

A **subcategoria 2** analisa os projetos de RSC dos clubes que visam a captação e o desenvolvimento de jovens jogadores. O levantamento de dados permitiu dividir os projetos de RSC nessa subcategoria entre: (i) projetos de inclusão social de crianças e jovens pelo esporte; (ii) projetos de desenvolvimento humano das categorias de base e (iii) projetos para captação de jovens jogadores através da RSC (*social washing*).

O Athletic parece compreender nitidamente suas diferenças e seu papel aproxima-se do que Blumrodt, Bryson e Flanagan (2012) descrevem como uma das missões da OETP: além do treinamento de futebol, oferecer oportunidades de reorientação profissional e de planejamento de carreira aos jogadoras e jogadores que passam pelas categorias de base, principalmente para os atletas preteridos. O Programa de Bolsas Lezama, que recompensa com financiamento educativo alguns deles, é um exemplo. Os Projetos Bakuva e Berritzu, que

atendem o público infante-juvenil em situação de vulnerabilidade socioeconômica, não visam identificar e captar potenciais talentos para a equipe profissional do Athletic, divergindo do que Anagnostopoulos, Byers e Shilbury (2014) observaram em clubes da *Premiere League* inglesa.

No Brasil, a pesquisa apontou que os meios de comunicação são uma barreira aos projetos de RSC que usam o esporte para a inclusão social, por cobrarem resultados esportivos e econômicos das OETPs em vez de valorizar o desenvolvimento humano dos beneficiários. A CBF realiza projetos sociais voltados à prática do futebol em comunidades vulneráveis (ex.: Projeto Gol do Brasil), porém, sem qualquer interrelação com os clubes. O projeto social das escolas de futebol do Corinthians atua com propósitos esportivos e financeiros ao captar os jovens mais talentosos e conduzi-los às suas categorias de base. A busca pela profissionalização do jovem jogador em vez do seu desenvolvimento como cidadão exemplifica a priorização dos objetivos econômicos em detrimento dos sociais, alertada por Breitbarth, Hovemann e Walzel (2011) e o uso da RSC com esse intuito caracteriza a prática do *social washing* no futebol, como alerta Fernández-Villarino (2021). A literatura traz que a revelação de novos talentos gera receitas importantes para a sustentabilidade financeira do clube (SERRANO et al., 2019) e, embora não tenha sido evidenciado um jogador profissional que trilhara esse caminho – projeto social, categoria de base, equipe profissional e transferência – a contingência de retorno econômico a partir da RSC está posta. Sob a perspectiva do incluído, cabe destacar os depoimentos dos representantes da comunidade de Itaquera que consideram o futebol como uma das raras oportunidades de ascensão social para crianças e jovens negros que vivem em comunidades faveladas e que recebem pouca atenção da sociedade, do setor privado e do poder público.

A **subcategoria 3** aborda o relacionamento dos clubes com suas torcidas na condição de consumidores. Athletic e Corinthians entendem que os torcedores e as torcedoras configuram um diferencial esportivo importante para o desempenho de suas equipes. Assim, os principais elementos de análise são: (i) política de preços dos ingressos; (ii) iniciativas para formação de futuros torcedores; (iii) ações afirmativas em prol da diversidade no estádio e (iv) ações sociais da torcida organizada.

A literatura aponta que a conduta socialmente responsável pode ser um indutor para maior adesão de torcedores (HAMIL; MORROW, 2011; REICHE, 2013), como observado no caso Athletic, porém não no do Corinthians. Brown, Crabbe e Mellor (2006) e Castro-Martinez e Jackson (2015) enaltecem que a política de preço dos ingressos é um elemento importante de RSC no futebol, contudo, essa pesquisa mostra que as iniciativas dos clubes

ainda carecem de ajustes a fim de tornar a ida às novas arenas financeiramente acessível. A construção do novo San Mamés proporcionou um ambiente mais seguro, sem comprometer o envolvimento do Athletic com sua comunidade, em acordo com resultados observados no futebol francês por Blumrodt, Bryson e Flanagan (2012). Embora tenha elevado o preço, o Athletic mantém um dos setores com ingressos mais baratos ocupado especialmente por torcedores mais jovens. A Neo Química Arena, por sua vez, concretizou o desejo do estádio próprio em uma região de grande ascendência corinthiana. Contudo, o programa sócio-torcedor e o alto custo operacional do “Palácio de Mármore” também elevaram o valor das entradas (FREITAS, 2020; TOLEDO, 2013) que acarretaram o distanciamento das camadas mais pobres das arquibancadas. Esse é um efeito negativo decorrente do modelo das modernas arenas, conforme alertado por Sanders et al. (2012). As entrevistas indicam que o público do estádio do Corinthians não reflete o perfil socioeconômico populacional (ex.: ausência de pessoas negras e LGBTQIA+), embora não haja dados de um censo de diversidade entre os sócios-torcedores. Notam-se, entretanto, iniciativas pontuais para inclusão de torcedores com deficiência (ex.: pessoas com autismo ou com deficiência física) e aumento positivo da presença de mulheres, motivado mais pela melhoria da segurança e infraestrutura dos estádios e pela própria articulação coletiva dessas torcedoras, do que por uma ação afirmativa institucional do clube.

Hamil e Morrow (2011) e Reiche (2013) propõem que a percepção positiva em relação ao clube favorece a formação de uma nova geração de torcedores. Nesse sentido, o Athletic busca cativar simpatizantes por intermédio de vários projetos de RSC abrangendo múltiplos temas e linguagens e direcionados a crianças e jovens, sobretudo em situação de vulnerabilidade, e a populações marginalizadas (ex.: imigrantes, pessoas com deficiência, mulheres vítimas de violência). Os efeitos das ações produzem capital reputacional capaz de neutralizar eventuais problemas que envolvam sua imagem, em acordo com Brown, Crabbe e Mellor (2006), despertando a admiração inclusive daqueles que não gostam de futebol ou que são de Bilbao, mas não torcem pelo Athletic.

No caso do Corinthians, as ações de RSC são pontuais e parecem alcançar um público restrito à própria torcida. A pesquisa identificou que um dos indutores da imagem do clube junto a outros estratos da sociedade são as torcidas organizadas, que se comprometem com o apoio ao time no estádio e ajudam milhares de famílias vulneráveis em parceria com ONGs, empresas e poder público. Uma das barreiras para maior visibilidade desse caso são os meios de comunicação, que exploram mais os episódios esporádicos de violência do que notificam as ações sociais contínuas. Ademais, o Corinthians não hesita em se beneficiar de

“publicidade gratuita” resultante do trabalho autônomo empreendido pela torcida organizada junto às comunidades mais pobres, tal qual os clubes-mães fazem em relação a suas fundações na Europa (BROWN; CRABBE; MELLOR, 2006).

O financiamento da RSC, objeto da **subcategoria 4**, assegura a sustentabilidade econômica das ações orientadas à comunidade efetivadas pelo clube ou por sua fundação, perpassando pelos seguintes elementos: (i) fontes diversificadas de recursos financeiros, (ii) estratégias para captação de recursos, (iii) uso de incentivos fiscais e (iv) critérios ESG para seleção de patrocinadores.

Metade dos recursos da *Fundazioa* são repassados pelo Athletic, o restante provém de doações dos associados e de empresas patrocinadoras, cuja associação com o clube de futebol pode render retorno positivo para sua imagem. Bingham e Walters (2012) afirmam que a incerteza e instabilidade em relação ao financiamento levam as fundações à diversificação, podendo instituir departamentos específicos para geração de fontes alternativas de receitas. Atenta a essa constatação, a *Fundazioa* integra um rol de entidades passíveis de financiamento via incentivo fiscal e possui um Departamento de Empresas para o relacionamento com o setor privado. Uma das estratégias de captação é oportunizar contrapartidas de negócios a ONGs, poder público e empresas de sua rede (ex.: evento corporativo *Showcooking*).

No caso brasileiro, Rezende e Dalmácio (2015) trazem que a legislação acerca das associações esportivas prevê que o faturamento decorrente das atividades do clube seja reinvestido para a maximização de retorno social (ex.: ações ambientais e filantrópicas). Esse fluxo não é verificável no Corinthians, em função da ausência de informações publicizadas nos canais oficiais e nos documentos analisados. Sobre os projetos de RSC patrocinados, alguns financiadores condicionam a liberação de recursos a metas esportivas (ex.: número de gols do time corresponde à quantidade de computadores doados) e decidem o destino das doações a projetos de seu interesse, restringindo a autonomia do clube à escolha das ONGs beneficiadas. A unilateralidade da patrocinadora em relação ao destino dos recursos financeiros e a baixa autonomia da OETP estão em acordo com a investigação de Bingham e Walters (2012).

O Corinthians, como quase todos os clubes brasileiros, recorre à utilização de incentivos fiscais para o financiamento de projetos sociais e esportivos, conforme identificado por Lara (2014). O Programa Incentiva Timão condensa os projetos para formação de atletas em diversas modalidades esportivas, contudo, 98% do valor captado via Lei de Incentivo ao Esporte foi destinado à construção do Centro de Excelência e Treinamento de Futebol para as

categorias de base, em vez do fomento ao desenvolvimento social por meio do esporte. Na Europa, incluindo-se o caso da *Fundazioa*, os incentivos fiscais e os fundos de financiamento governamentais e de organismos dirigentes do futebol são destinados aos clubes exclusivamente para a RSC, em consonância com Castro-Martinez e Jackson (2015) e Kolyperas, Morrow e Sparks (2015).

Outro elemento de atenção refere-se à limitação de recursos e fontes de financiamento que, segundo Bingham e Walters (2012) e Walters e Tacon (2011), configura uma barreira relevante à RSC. Esse estudo evidencia que a pandemia da COVID-19 acarretou incerteza econômica e levou os clubes buscarem soluções criativas a fim de manter seus programas de RSC. Na Espanha, algumas comunidades locais contribuíram com doações materiais e financeiras aos projetos de seus clubes, enquanto jogadores e comissão técnica do Athletic baixaram provisoriamente seus salários e ainda doaram uma parte para o serviço público de saúde do País Basco. Já o Corinthians realizou uma série de eventos culturais *online* a fim de arrecadar fundos para compra de cestas básicas e alimentos que foram doados a organizações assistenciais da Zona Leste cadastradas por seu Departamento de RSC.

A pesquisa não encontrou evidências de que os clubes estabeleçam critérios ESG, conforme preconizado pela UEFA (2021), para a escolha de patrocinadores ou parceiros sociais, o que pode explicar o fato do Athletic ser patrocinado por uma indústria petrolífera, cujo setor enfrenta enormes desafios de sustentabilidade e do Corinthians estar associado a uma plataforma eletrônica de apostas, trazendo à tona o debate sobre manipulação de resultados. Como salientado pela investigação de Lobillo Mora, Ginesta e De San Eugenio Vela (2021), esses eventos podem representar um risco de governança para os clubes.

A seguir analisa-se a categoria político-integrativa e suas respectivas subcategorias que influenciam a RSC do clube sob a perspectiva regulatória, institucional e governamental.

6.2 CATEGORIA POLÍTICO-INTEGRATIVA

O clube de futebol está sujeito a pressões políticas e regulatórias que demandam estruturas de governança, nas quais as ações de RSC podem colocá-lo como parceiro da sociedade no desenvolvimento social. Os elementos identificados, que afetam essa **subcategoria 5**, são: (i) diretrizes da liga/ confederação ou organismos dirigentes, (ii) constituição jurídica da liga ou confederação, (iii) agenda social mais ampla (Direitos Humanos) e (iv) legislação, órgãos de controle e estrutura de governança.

Alguns clubes de futebol, sobretudo os mais ricos, lançam mão de subterfúgios legais em vez de acatar a regulamentação, o que exige uma constante atualização normativa e seu possível adensamento. Práticas como *social washing*, *greenwashing* e *sports-washing* são desafios para a RSC no esporte (CHADWICK, 2018; BULL; WHITTAM, 2021; FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021; LOBILLO MORA; GINESTA; DE SAN EUGENIO VELA, 2021), por isso, organismos como UEFA e LaLiga têm adotado diretrizes que visam coibi-las. A maior atenção em relação à sustentabilidade favorece iniciativas como o Projeto Fair Play Social, que busca inculcar a cultura da RSC nos clubes espanhóis e utilizá-los como mecanismos de desenvolvimento social (FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021; FERNÁNDEZ-VILLARINO; DOMÍNGUEZ-GÓMEZ, 2021).

No Brasil, a instituição da SAF é bastante recente para oferecer dados em relação à RSC dos clubes-empresas, enquanto os projetos sociais da CBF aparentam, primeiro, buscar legitimação da própria entidade do que se preocupar com o desenvolvimento social. Para Serrano et al. (2019), a força social e política do esporte brasileiro é usurpada pelos dirigentes esportivos a fim de atender interesses próprios, o que constitui uma barreira para o avanço da RSC. Ademais, a extinção do Ministério do Esporte pelo governo federal ilustra em que direção a política pública nacional caminhou nos últimos anos. Contudo, a recém-empossada Presidência da República publicou o Decreto n.º 11.343/2023 que reconstituiu a pasta e alçou a Secretaria do Esporte ao *status* de Ministério a partir de janeiro de 2023 (BRASIL, 2023).

O contexto internacional, portanto, ajuda a entender o porquê do avanço mais estruturado e rentável do futebol espanhol após o Fair Play Financeiro e a Normativa de Controle Econômico (FERNÁNDEZ-VILLARINO, 2021); da mesma maneira que o contexto brasileiro sinaliza os desafios de governança do futebol caracterizados por problemas de transparência, equidade, *accountability* e RSC (MARQUES; COSTA, 2016; NAZI; AMBONI, 2021), apesar de alcançarem bons resultados esportivos (REZENDE; DALMÁCIO, 2015). À luz do estudo comparativo de François, Bayle e Gond (2018) realizado entre França e Inglaterra, infere-se que, no Brasil, o caráter associativo dos clubes e da confederação de futebol (como são Corinthians e CBF) entende que o engajamento social ocorre naturalmente e que cabe aos clubes decidirem a melhor forma de implementar a RSC; enquanto, na Espanha, o aspecto comercial da LaLiga, onde 90% dos clubes são empresas (sendo Athletic uma das exceções), promove-se maior abertura para a RSC estratégica e a relação de poder entre liga e clubes é “de cima para baixo”, ou seja, ela pode obrigá-los a serem organizações socialmente responsáveis (ex.: LaLiga Genuine). Mesmo na condição de associação esportiva, De-San-Eugenio, Ginesta e Xifra (2015) sugerem a possibilidade de

engajamento do clube a uma agenda social mais ampla. O Athletic confirma essa proposição ao engajar-se com a RSC de maneira mais estratégica do que reativa, trazendo para sua comunidade, por exemplo, temas pertencentes ao pilar de Direitos Humanos adotado pela UEFA (UEFA, 2021).

Embora Athletic e Corinthians apoiem campanhas humanitárias, recentes episódios de racismo demonstram tratar-se de um desafio permanente e generalizado no futebol. No caso brasileiro, torcedores corinthianos foram vítimas de ofensas racistas em um jogo e, em outra partida, um jogador corinthiano foi acusado de injúria racial contra um adversário negro. Røynesdal et al. (2021) afirma que a adoção de uma agenda social sem uma política efetiva de RSC é insuficiente para eliminar o problema. Logo, a postura hesitante do Corinthians em cada situação parece confirmar tal constatação.

De toda sorte, a legislação tem avançado em direção aos Direitos Humanos e induzido os clubes se adequarem a esse novo contexto, em acordo com Paramio-Salcines, Downs e Grady (2015). Por exemplo: a *Fundazioa* criou o Programa *Aterpe* para atender uma lei nacional de segurança e bem-estar infantil, utilizando sua experiência prévia em ações inclusivas, além de fortalecer o programa ao trazer parceiros capacitados da academia e do terceiro setor. Segundo Røynesdal et al. (2021), a ausência dessa competência poderia constituir uma barreira quando se trata de um projeto inédito para a organização, o que não ocorreu no caso espanhol.

Um dos indutores da RSC no Brasil, identificados pelo estudo, são os órgãos fiscalizadores, como o Ministério Público. A proposição do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) assinado por Corinthians, MPE e Prefeitura de São Paulo dimensionou o valor do investimento a ser feito pelo clube em projetos de saúde, educação e assistência social voltados à comunidade. Todavia, os documentos e depoimentos coletados evidenciam inconsistências por parte do clube quanto ao cumprimento do acordo, mostrando que as práticas de governança têm evoluído lentamente e representando um risco de litígio para o clube.

A **subcategoria 6**, Engajamento de *stakeholders*, é aquela em que a assimetria entre os clubes parece maior, principalmente quando comparamos os seguintes elementos: (i) mapeamento das demandas sociais, (ii) uso do futebol como linguagem, (iii) valorização do território; (iv) mobilização de torcedores como voluntários e (v) medidas educativas para a paz e a segurança das torcidas.

Até 2017, o Corinthians publicava o relatório de sustentabilidade sob as diretrizes da GRI, o que sinalizava a elaboração de mapeamento de *stakeholders* e matriz de materialidade,

porém essas informações não constam no documento. Embora haja relatos acerca da elaboração de estudos de impacto social em Itaquera, não há indícios de sua utilização pela gestão. Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), a ausência desses procedimentos estabelece uma barreira para a RSC por desconsiderar a identificação dos *stakeholders* e do grau de poder, legitimidade, urgência e saliência de cada um. Desde sua fundação, o Corinthians faz doações a populações vulneráveis, hospitais públicos e entidades assistenciais e ficou internacionalmente conhecido por sua participação no movimento de redemocratização do Brasil. O clube vale-se do futebol como uma linguagem capaz de acessar várias camadas da população, realidade diferente de 62,7% dos clubes europeus que consideram um desafio se conectar com suas comunidades (WALTERS; TACON, 2011). Porém, os desafios do Corinthians são a troca de gestores e a mudança de prioridades do clube a cada eleição, bem como a sobreposição dos interesses mercadológicos aos sociais. De acordo com Pedersen e Rosati (2018), as tensões organizacionais e os *trade-offs* podem, progressivamente, distanciar o clube da comunidade mais identificada com suas origens.

Uma das formas de manter a proximidade, apontada por Hamil e Morrow (2011) e Kolyperas, Morrow e Sparks (2015), é o atendimento às demandas sociais dos *stakeholders*. No caso do Athletic, a *Fundazioa* realiza o mapeamento de necessidades a fim de captar as demandas sociais de diversos *stakeholders*, além disso, reconhece a RSC no futebol como uma linguagem apta a comunicar sua filosofia por meio da cultura (ex.: Festival *Thinking Football Film*) e da educação (ex.: Projeto Athletic Club de Leitura). A valorização do território também integra a RSC e reforça os laços do Athletic com os clubes conveniados e com o comércio local (ex.: Desafio de Desenvolvimento Sustentável). O Corinthians se reúne, periodicamente, com seus franquizados da rede de escolas, mas nenhuma iniciativa dirigida ao comércio local foi identificada.

Brown, Crabbe e Mellor (2006) sugerem que engajamento de *stakeholders* possibilita a mobilização de torcedores como voluntários nos projetos de RSC, como observado na *Fundazioa*. Mas no caso do Corinthians, a própria torcida organizada que age em projetos sociais próprios, transparecendo que sua paixão pelo clube ativa naquelas pessoas a propensão de atuação voluntária em prol da comunidade, independentemente do clube apoiar ou não. Essa atitude diverge do conceito de ação orientada à comunidade de Rowe, Karg e Sherry (2018), no qual as OETPs é que são as catalisadoras do processo.

Por último, Breitbarth, Hovemann e Walzel (2011) reforçam que a RSC possibilita o gerenciamento de riscos no futebol. O Projeto Bertso Derbia, entre *Fundazioa* e Fundación Real Sociedad, visa a prevenção de brigas entre as torcidas que poderiam levar à adoção de

medidas restritivas quanto à presença do público nos estádios. Projetos similares ocorrem em outras regiões e contribuem com a geração e a manutenção de comunidades de fãs na Espanha. Quando os conflitos acontecem, há a percepção de que as OETPs fizeram o que estava ao seu alcance para evitá-los. No Brasil, o futebol está igualmente suscetível à violência, mas a falta de iniciativas educativas, documentadas ou relatadas, faz com que os clubes com grande rivalidade respondam pelo comportamento inadequado de suas torcidas e estejam mais expostos a pressões do poder público, dos patrocinadores, dos meios de comunicação ou da própria comunidade. A legitimidade conferida pelas partes interessadas depende, segundo Ribeiro, J., Branco e Ribeiro, J. A. (2019), do comportamento socialmente responsável do clube.

A **subcategoria 7** compara o fortalecimento da RSC no futebol por meio do modelo de governança de fundações dos clubes em relação à departamentalização. O elemento comum, independente do modelo, são as parcerias sociais para execução de ações orientadas à comunidade que diferem quanto: (i) à diversificação de parcerias (público, privado ou terceiro setor), (ii) à duração e à continuidade do projeto e (iii) à sinergia entre objetivos, interesses e resultados do programa e das partes envolvidas.

Anagnostopoulos, Byers e Shilbury (2014) apontam que clubes e ligas europeias optaram pelas fundações independentes para concretizar o compromisso social, justamente o mesmo modelo do Athletic. Os patronos da *Fundazioa* também integram o Conselho de Administração do clube, assim como alguns diretores respondem pelas áreas de sustentabilidade do Athletic. De acordo com Bingham e Walters (2012) e Castro-Martinez e Jackson (2015), essa integração permite uma relação fluída entre ambos e, conforme relato dos entrevistados, viabiliza que a *Fundazioa* execute serviços atinentes à RSC do Athletic. Esse resultado contraria Kolyperas, Morrow e Sparks (2015) que identificaram o surgimento de áreas cinzentas entre a estratégia geral dos clubes-mães e a política de RSC executada pelas fundações. O representante da *Fundazioa* reconhece certa hierarquia em relação ao clube e afirma que alinhar a narrativa das duas organizações é um desafio diário. Contudo, Brown, Crabbe e Mellor (2006) e Walters e Panton (2014) compreendem que a complementariedade entre clube e fundação possibilita que se posicionem como organizações-chaves perante a comunidade, além de gerar publicidade positiva e fortalecer sua marca – justamente o que se observa no caso do Athletic. Para o público em geral, clube e fundação são o mesmo: Athletic Club de Bilbao. O estudo deduz que tal percepção disfarça o fato do clube extirpar o aspecto social de suas funções operacionais, assim como uma indústria que prefere delegar a prática de sua RSC a uma organização externa.

No Corinthians, as barreiras para se incorporar a RSC às estruturas de governança do clube podem ser explicadas pela constituição incipiente do Departamento de RSC e pela constante modificação de diretorias, provocando a interrupção de projetos, inclusive aqueles executados mediante parceria. Fifka e Jaeger (2018) apontam que a implantação da RSC é um processo contínuo e deve ocorrer sob uma perspectiva holística, não cabendo a um indivíduo ou departamento. A proposta de criação da Fundação Corinthians naufragou, talvez por ter surgido como plataforma de um grupo político opositor.

Tanto Athletic, quanto Corinthians têm a dimensão do valor de suas marcas. Além disso, Bingham e Walters (2012) exaltam a visibilidade que o futebol proporciona, o que certamente desperta o interesse de empresas estabelecerem parcerias comerciais e sociais. A *Fundazioa* explora tal condição para firmar acordos de longo prazo, como nas parcerias do Projeto RSMB-Osakidetza (2016) ou do Festival *Thinking, Letras y Fútbol* (2009). A longevidade da parceria social, de acordo com Bingham e Walters (2012), é algo desejável para a fundação. Já o Corinthians busca parcerias sociais com grandes empresas e ONGs (ex.: Campanha Fiel AACD). As organizações locais (ex.: ONG ABC e AMMO), menores e mais modestas, criticam a pouca abertura do Corinthians para o diálogo e a falta de perenidade das ações conjuntas. A tendência de privilegiar organizações renomadas poderia ser explicada por Walters e Panton (2014) ao constatarem que alguns clubes são mais motivados à RSC pelo autointeresse do que pela causa social em si.

Um último elemento que emerge como possível barreira à parceria social é a falta de sinergia entre objetivos do programa; interesses do clube, fundação ou patrocinador e resultados entregues, alertam Walker, Hills e Heere (2017). Há mais evidências desse alinhamento no caso da *Fundazioa* (ex.: Projeto RSMB-Osakidetsa) do que no do Corinthians. Em comum, os depoimentos das representantes das organizações parceiras de ambos os clubes convergem ao argumentarem que os projetos de RSC prescindem de continuidade, pois seus benefícios demoram a aparecer, sobretudo nas áreas de educação e saúde. Paramio-Salcines, Downs e Grady (2015) entendem que projetos de RSC exigem dirigentes de clubes e fundações com visão de oportunidade e um compromisso organizacional de longo prazo. Essa condição pode explicar, novamente, a divergência de consistência dos resultados apresentados pela *Fundazioa* e pelo Corinthians.

A **subcategoria 8** refere-se aos impactos gerados pela construção ou reforma do estádio sobre a comunidade do entorno, que podem ser minimizados ou mitigados pela RSC dos clubes. A pesquisa identificou quatro aspectos principais: (i) local adequado de

construção, (ii) realização da obra e edificação, (iii) operação nos dias de jogos e (iv) desenvolvimento socioeconômico da região.

Itaquera foi selecionada para construção da Neo Química Arena por atender requisitos socioeconômicos (ex.: região populosa e carente de empreendimentos que gerem emprego e renda) e políticos (ex.: concessão de terreno pelo poder público e identificação da população com o Corinthians). Mais do que o aclamado legado à Zona Leste ou à capital, a construção suscitou a percepção pública de “privatização simbólica com nítido favorecimento ao clube” e à “Itaquera corintiana” (TOLEDO, 2013, p. 151). A possível reforma do Estádio do Pacaembu, localizado em região de classe alta, poderia ter sido mais econômica, mas foi descartada em função de forte mobilização social dos moradores de lá e necessidade de autoafirmação histórica do clube. Desta forma, o ecossistema corinthiano acabou se transferindo do Centro para a Zona Leste da capital paulista. Em Bilbao, isso não ocorreu, posto que o novo San Mamés foi construído no mesmo lugar. Inclusive, o projeto de construção do Athletic contemplou a transição da operação do antigo estádio para o novo. Um dos diferenciais é que sua propriedade e gestão compete a um consórcio público-privado integrado pelo Athletic. Panton e Walters (2019) explicam que a agregação entre as partes interessadas do empreendimento é capaz de responder mais rapidamente a diligências públicas e minimizar riscos de mobilização social, conforme verificou-se em Bilbao. No caso do Corinthians, o contexto institucional e político favoreceram o processo de construção, pois o clube dispôs de terreno e financiamento públicos e, salvo a Copa do Mundo (2014) e a Olimpíada (2016), obteve um estádio para fins exclusivamente privados. Foram gerados empregos diretos a moradores, assim como obras de infraestrutura viária, cujos resultados melhoraram o deslocamento até o estádio e, principalmente, a qualidade de vida da população que se desloca diariamente de Itaquera a outras regiões.

Ambas as edificações seguiram o *design* das novas arenas, cujo modelo é o símbolo do futebol como indústria, de acordo com Sanders et al. (2012). Uma das características positivas é a valorização da sustentabilidade na construção (ex.: certificação LEED). San Mamés conta com a gestão de resíduos e de economia de energia e água (ex.: Projeto AC 100%) e ainda promove, em parceria com a Prefeitura, iniciativas de mobilidade urbana mediante bicicletário e incentivo ao uso do transporte público.

Além do impacto ambiental, a operação nos dias de jogos suscita externalidades positivas na Espanha e no Brasil, por exemplo: o aquecimento do comércio de bares e restaurantes e geração de empregos nesse setor; mas também negativas: tráfego de veículos e episódios de violência entre torcidas. Em Bilbao, há registro de conflitos envolvendo

torcedores de clubes estrangeiros, o que demanda um efetivo policial reforçado e a vigilância de órgãos fiscalizadores (ex.: Comissão Nacional Antiviolação). Já em Itaquera, o grande desafio apontado são os relatos de exploração sexual e de trabalho infantil no entorno do estádio. A rede de enfrentamento desse problema resulta da articulação entre organizações sociais e setores especializados do poder público (ex.: CRAS e Defensoria Pública), sem registro de participação do Corinthians. Segundo Castro-Martinez e Jackson (2015), o estádio e suas instalações demarcam a região geográfica onde se esperam investimentos do clube em prol do desenvolvimento local, portanto, a ausência do Corinthians nos fóruns contraria esses autores.

Inicialmente, os planos de desenvolvimento local de ambos os clubes previam a construção de um complexo de serviços próximo aos estádios. Em Bilbao, o Polo de Tecnologia vinculado a uma universidade teve apenas uma, dentre três edificações planejadas, erguida. Em São Paulo, o Polo Institucional Itaquera previa, até 2014, ao menos dez edificações de serviços públicos e privados voltados à tecnologia, à cultura e aos negócios, mas apenas o estádio, dois equipamentos de educação e um de saúde foram concluídos até 2022. Os entrevistados relataram o oposto: inflação imobiliária, aumento do custo de vida e adensamento da desigualdade social, confirmando processos similares de limpeza social e gentrificação observados na Inglaterra por Panton e Walters (2019). Segundo Freitas (2020), a arena integra um processo de transição para o modelo de “cidade-global”, capaz de absorver investimentos mundiais nos quais os projetos urbanos visam transformar as estruturas locais para “consolidar mais fronteiras de expansão do capital, recriadas como ‘novas centralidades’, invenções sobre o espaço que substituem sua vida anterior” (FREITAS, 2020, p. 11).

A **subcategoria 9** analisa o uso do estádio e suas instalações para executar ações de RSC orientadas a torcedores, comerciantes e residentes do entorno. Tais ações variam de acordo com (i) o tipo de estádio (comunitário ou arena) e (ii) a disponibilidade para ações orientadas à comunidade.

Sanders et al. (2012) consideram que os estádios se apresentam mais como um ícone do poder do futebol, do que um recurso disponível para fins sociais, portanto, essa é a diferença entre a arena e o modelo de “estádio comunitário”. A arena privilegia as atividades mais lucrativas, por isso dispõe de instalações comerciais que movimentam o consumo e geram receitas (SANDERS et al., 2012). No Corinthians, em vez de centros comunitários educativo e de saúde, o estádio possui clínica e faculdade particulares.

Mais do que a licença social para a construção e operação do estádio, Sanders et al. (2012) afirmam que cabe ao clube oferecer uma contrapartida social à comunidade que

acolhe e convive com aquele empreendimento. Assim, verifica-se que San Mamés acolhe as atividades socioculturais da *Fundazioa* e a Neo Química Arena abriga as campanhas assistenciais do clube. A Campanha do Outubro Rosa é um exemplo do potencial das arenas: o Athletic ilumina o estádio em apoio à prevenção do câncer, enquanto o Corinthians realiza exames preventivos de câncer gratuitos para mulheres da comunidade, em parceria com um hospital local.

Vale ressaltar a proposta enunciada pelo representante da torcida para que o Corinthians cedesse um espaço do estádio para instalação de uma farmácia popular. A ideia sugere uma ação de empatia à comunidade local que traria um impacto social positivo e repercussão favorável ao clube e ao seu principal patrocinador – uma indústria farmacêutica. Pedersen e Rosati (2018) avaliam que os clubes de futebol sabem pouco sobre os recursos necessários para execução da RSC colaborativa em parceria com empresas e que a desconexão entre clube e comunidade pode decorrer de tensões organizacionais que resultam em *trade-offs*, trocando o investimento em RSC pela contratação de jogadores caros.

Essa ideia não foi levada ao clube, o que talvez indique a insuficiência dos canais de diálogo e de comunicação com os *stakeholders*, objeto de análise da **subcategoria 10**. Esses canais compreendem os seguintes aspectos: (i) nível de formalidade (formal ou informal); (ii) acesso à organização (iniciativa e frequência) e (iii) objetivo da interação (comunitário estratégico ou mercadológico).

Athletic e *Fundazioa* mantêm a política de portas abertas para sua comunidade e organizações locais, mas também estabelecem canais formais de diálogo, por exemplo, convocando, periódica e proativamente, os associados e torcedores para rodas de diálogo com a presidência. Os canais de diálogo do Corinthians, em geral, caracterizam-se por serem informais (ex.: conversas pessoais com dirigentes), passivos (ex.: ONG busca o Departamento de RSC para a parceria) e intermitentes (ex.: cadastro de entidades para doação de alimentos durante a pandemia). Apenas a torcida organizada se reúne consensualmente com a presidência (ex.: reunião de análise do balanço financeiro do clube) e não hesita em organizar protestos espontâneos contra maus resultados da equipe ou para cobrar transparência do clube.

Em relação aos canais formais de comunicação, o Corinthians publicou Relatórios de Sustentabilidade entre 2008 e 2017, período em que o clube foi campeão estadual (3 títulos), brasileiro (1 título), continental (1 título) e mundial (1 título). De acordo com Raimo et al. (2021), há uma tendência de clubes com melhores resultados esportivos apresentarem maior propensão à divulgação de informações de RSC, o que parece justificar o momento de mais transparência em relação à RSC do Corinthians. A análise dos relatórios, entretanto, identifica

o apelo mercadológico e o direcionamento a um público particular, composto pelos associados e sócios-torcedores (ROCCO JÚNIOR; CARLASSARA; PAROLINI, 2016). Apesar de utilizar as diretrizes GRI, a divulgação da RSC é incipiente devido ao baixo nível de informações prestadas, concordando com a análise de relatórios de sustentabilidade de clubes europeus efetuada por Ribeiro, J., Branco e Ribeiro, J. A. (2019). A *Fundazioa*, por sua vez, possui um *website* próprio com informações institucionais e detalhamento público dos projetos de RSC (ex.: orçamento, estrutura e relatório anual de resultados), impulsionada pela Normativa de Controle Econômico (FERNÁNDEZ-VILLARINO; DOMÍNGUEZ-GÓMEZ, 2021). Tal postura aproxima-se do que Rocco Júnior, Carlassara e Parolini (2016) denominam de comunicação comunitária estratégica, atrativa para investidores e sociedade. O Prêmio Enfermaria em Desenvolvimento (2022) concedido ao Projeto RSMB-Osakidetza é o reconhecimento de sua capacidade de publicizar o valor social gerado pela RSC.

Atualmente, o ambiente das redes sociais pretende resolver o desafio da interação entre clube de futebol e seus *stakeholders* (ANAGNOSTOPOULOS et al., 2016; RIBEIRO, J.; BRANCO; RIBEIRO, J. A., 2019), unificando comunicação e diálogo. Na verdade, os depoimentos mostram que os clubes profissionais almejam a visibilidade da marca e a elevação das métricas de engajamento nas redes sociais, a fim de gerar monetização e trazer predicados para negociações comerciais mais vantajosas para si próprios, para a LaLiga e para a CBF.

6.3 CATEGORIA ÉTICO-EMOCIONAL

A identificação da comunidade local com o clube de futebol, analisada nessa **subcategoria 11**, pode ser abordada a partir dos seguintes elementos: (i) origem do clube associada à comunidade; (ii) reciprocidade entre clube e comunidade; (iii) ecossistema do clube de futebol e (iv) impactos da globalização.

A trajetória do Athletic tangencia a história da Espanha e representa a autonomia basca e de toda sua comunidade (LLOPIS-GOIG, 2015). Todavia, nem sempre se posiciona enfaticamente frente a pautas políticas, receando desagradar determinados grupos de associados de diferentes correntes ideológicas (ex.: favoráveis à monarquia espanhola). Ainda assim, o Athletic é percebido como um elemento de vertebração social em função de sua filosofia, fazendo com que os talentos locais permaneçam, gerem riqueza no território e ajudem a formar novas gerações de atletas. Segundo Panton e Walters (2019), a reciprocidade fortalece a relação entre clube e comunidade. Tal premissa emerge no contexto do Athletic e

da população do País Basco, que faz com que crianças bilbaínas usem o uniforme do clube para ir à escola; que jogadores e jogadoras brinquem de futebol nos corredores de hospitais com pacientes infantis; que o time excursiona em uma colônia basca dos Estados Unidos ou ainda que se comprometa a utilizar o *euskera* em todas as comunicações institucionais. Essa atmosfera culmina, nos dias dos jogos, com a cidade se decorando de alvirrubro e criando um ecossistema do Athletic.

Já o Corinthians, clube criado por operários, seria descrito por Hamil e Morrow (2011) como um veículo da comunidade para realização de objetivos sociais. Em um cenário repleto de clubes vinculados às elites, o chamado Time do Povo consegue figurar entre os mais importantes do futebol brasileiro. Sua história enaltece a proximidade geográfica e afetiva com a população de migrantes e imigrantes pobres de São Paulo, bem como com as gestões participativas que culminaram com a mobilização de jogadores e dirigentes em prol da redemocratização brasileira (FLORENZANO, 2014). Com o passar dos anos, o clube parece ter se modificado paulatinamente, oscilando momentos de pouca abertura política e intensa mercantilização (ex.: plano de internacionalização da marca). Essa transformação contrapõe-se aos valores de sua fundação e parece distanciá-lo da comunidade mais identificada com o clube. As ações de RSC levantadas pelo estudo mostram-se insuficientes para promover essa reaproximação, porém indicam um caminho. Por exemplo: jogadores profissionais que provêm de famílias pobres inspiram crianças de regiões periféricas que visitam o clube, reconhecem-se nesses atletas e identificam-se com o Corinthians. Os dados evidenciam que a construção da arena é compreendida como um marco para Itaquera, desperta orgulho naquela população e recria em Itaquera o ecossistema corinthiano.

No País Basco, o sentimento de orgulho e pertencimento que o Athletic é capaz de despertar na comunidade (LLOPIS-GOIG, 2015) fortalece a identidade regional, elemento considerado por Reiche (2013) um indutor da RSC no futebol. Em um contexto de globalização, a atenção com aspectos locais manifesta-se como objeto de maior atenção no Athletic (ex.: novo estádio preservou o nome San Mamés) do que no Corinthians (ex.: venda dos *naming rights* para indústria farmacêutica).

O processo histórico de nacionalização de clubes do Sudeste, nos anos 1940, revela que a valorização regional ruiu a partir da canibalização dos times das Regiões Norte e Nordeste do Brasil, expandindo nessas localidades as torcidas de clubes como Flamengo e São Paulo. Hoje, a globalização reproduz esse fenômeno nos países em desenvolvimento, como o Brasil, onde o Corinthians rivaliza com os adversários nacionais e com os principais clubes dos países desenvolvidos, como os da Espanha. Visto como espetáculo, o futebol ainda

concorre com as indústrias do entretenimento, configurando um risco de desinteresse das pessoas, sobretudo dos mais jovens, pelos clubes locais e pela própria modalidade esportiva.

Todavia, o esporte não se resume a um produto da indústria esportiva (GAMMELSÆTER, 2021), na qual os super clubes ou as seleções internacionais constituem organizações vazias e sem laços com suas comunidades (GROVES, 2011). A filosofia e o posicionamento político do Athletic emergem como antítese e símbolo de resistência à globalização do futebol (GROVES, 2011), potencializados pela *Fundazioa* que busca provar que o Athletic é diferente, é mais que um clube, é único. No caso do Corinthians, sua história atrelada à democracia brasileira transcende a política interna conturbada; da mesma forma que a torcida parece assegurar a manutenção da identidade corinthiana por meio do trabalho social, da cultura do estádio e da escola de samba, superando a constante associação de sua imagem aos protestos e à violência. Ambos os contextos dialogam com Gammelsæter (2021) que compreende o esporte como “uma instituição social que é conceitualmente separada dos *stakeholders* que buscam se beneficiar de seus efeitos externos, seja como indústria ou política pública” (GAMMELSÆTER, 2021, p. 2).

Deste modo, o futebol suplanta os aspectos econômicos e político-integrativos e perpassa pela identificação entre clube e comunidade fortemente influenciada pela confiança e transparência, abordadas nessa nova **subcategoria 12**, cujos principais elementos são: (i) realização de contrapartida social, (ii) práticas de *social washing*, *greenwashing* ou *sports-washing*, (iii) ocorrência de mobilização social e (iv) aplicação da filantropia baseada na confiança. Ao longo da pesquisa, preocupações com manipulação de resultados ou *doping* não foram mencionadas, sugerindo que a confiança da comunidade nos clubes é mais afetada pelos fatores tangíveis.

A *Fundazioa* adota a contrapartida social como retribuição do Athletic, por exemplo, pelo apoio da torcida ou pela licença para construção e operação do estádio. Esse processo apresenta-se como participativo e ajustado à necessidade da sociedade, em acordo com a literatura sobre a RSC no futebol (BARBU et al., 2022; HAMIL; MORROW, 2011; KOLYPERAS; MORROW; SPARKS, 2015; RÁTHONYI-ÓDOR et al., 2020). Contudo, nem sempre é possível atender integralmente todas as demandas sociais, especialmente quando há restrições estatutárias (ex.: participação de associados inadimplentes nas votações do clube). Apesar do conjunto de programas de RSC do Athletic e sua filosofia de valorização da cultura local, a política de preços dos ingressos praticada pelo clube traz à tona críticas da torcida que acusam o clube de *social washing*. Isso induz o clube em direção a uma gestão cada vez mais transparente e diligente a fim de evitar a desconfiança. Os processos decisórios

e eleitorais têm se mostrado democráticos, embora, de fato, tome decisões impopulares, como aumentar o valor da cota dos associados ou vender um jogador importante para equilibrar suas finanças.

No que se refere ao Corinthians, os dados coletados indicam que as ações de RSC mostram-se reativas e mais limitadas à capacidade de efetivação do departamento do que ajustadas às demandas comunitárias. As informações acerca do cumprimento do TAC com o MPE ou dos investimentos de RSC efetuados inexistem nos canais oficiais de comunicação. Reiche (2013) ressalta que a falta de transparência na alocação de recursos financeiros em atividades de RSC emerge como uma barreira para os clubes, como observado no Corinthians. Esse estudo indica que os projetos sociais que buscam captar jogadores para as categorias de base e os casos de racismo e homofobia envolvendo jogadores e dirigentes do clube conflitam com a conduta socialmente responsável divulgada pelo Corinthians, configurando-se como prática de *social washing*. Todo esse contexto pode gerar desconfiança: a torcida incomoda-se com a falta de transparência dos aspectos esportivos e de governança (ex.: gestão financeira e transferência de jogadores); as organizações sociais ressentem um posicionamento assertivo quanto aos assuntos de interesse coletivo (ex.: ausência nos fóruns de discussão sobre exploração infantil) e o comércio almeja maior interação para discutir forças e fragilidades do futebol para Itaquera. Para Marques e Costa (2016), a transparência, o relacionamento justo com os *stakeholders* e a RSC do clube de futebol são alguns pilares da cultura organizacional que devem integrar sua estrutura de governança. A pesquisa adverte que a inobservância desses elementos no Corinthians indica um ponto vulnerável para o clube. Além disso, Panton e Walters (2019) alertam que o comportamento omissivo dos clubes de futebol pode ruir os laços de confiança e desencadear a mobilização social e o enfrentamento das decisões do clube. Do ponto de vista da comunidade, moradores, comerciantes e organizações do terceiro setor de Itaquera não se articulam entre si ou com outros *stakeholders* com maior ascendência sobre o Corinthians (ex.: torcida organizada ou poder público). Infere-se que isso explique por que os fatores indutores reativos (violação da reciprocidade e erosão da democracia) e proativos (aumento da saliência e proteção dos interesses da comunidade) da mobilização social (PANTON; WALTERS, 2019) estão ocultos. No caso do Athletic, não há evidências de mobilização social por parte da comunidade.

O último elemento dessa subcategoria foi mencionado pela representante da ONG de Itaquera, que destacou o conceito de “filantropia baseada na confiança”. Trata-se de “um conjunto central de valores enraizados no avanço da equidade, na mudança de poder e na construção de relacionamentos mutuamente responsáveis” (TRUST-BASED

PHILANTHROPY PROJECT, 2022) entre doadores e beneficiários. A pesquisa denota que a incerteza dos *stakeholders* contarem com o apoio do Corinthians faz com que haja desconfiança. Quanto ao Athletic, a documentação analisada não associa suas práticas de RSC a esse conceito específico.

Por fim, a **subcategoria 13** analisa as ações de RSC orientadas à comunidade e alinhadas ao conceito de EPD, sob os seguintes aspectos: (i) categoria do programa; (ii) foco do programa e (iii) associação do programa aos aspectos ESG e ODS. O Quadro 13 compara a quantidade de ações mapeadas no Athletic e no Corinthians utilizando as categorias e os focos propostos por Rowe, Karg e Sherry (2018):

Quadro 133 - Ações de RSC segundo categoria e foco do EPD

Clube*	EPD											Outros**	Total
	Categoria**			Foco									
	D	A	C	Coesão social	Educação	Gênero	Inclusão	Meios de subsistência	Participação esportiva	Paz	Saúde		
ACB	14	25	3	3	3	3	16	0	2	1	10	4	42
SCCP	7	10	0	0	1	0	4	2	5	0	3	2	17

* ACB = Athletic Club de Bilbao; SCCP = Sport Club Corinthians Paulista

** D = Doação; A = Ativação; C = Construção de capacidades

*** Outros = cultura, meio ambiente etc.

Fonte: Autor.

Barbu et al. (2022) afirmam que a RSC se dá por meio de programas de saúde e bem-estar, resolução de problemas sociais e apoio a eventos socioculturais da comunidade e ONGs. No Quadro 13, observa-se que Athletic e Corinthians atendem esse pressuposto e atuam em praticamente todos os focos do EPD. Alguns de seus projetos apresentam até um efeito transversal (ex.: *Festival Thinking*, *Letras y Fútbol* e o *Futsal Down*), porém, o presente estudo limitou-se a classificá-los (APÊNDICES B e C) e não analisou a contribuição de cada ação específica para o desenvolvimento social.

A *Fundazioa* enfoca ações de inclusão social e saúde (Quadro 13), destacando os ODS 3 – Saúde e bem-estar, ODS 4 – Educação de Qualidade e ODS 10 – Redução das desigualdades (APÊNDICE B). A associação aos ODS comunica o público que, além do esporte, atende-se uma agenda socioambiental mais ampla que converge com metas a serem alcançadas pelo futebol europeu até 2030 (UEFA, 2021). Breitbarth, Hovemann e Walzel (2011) salientam que os clubes de futebol adotam projetos que estimulam a adoção de hábitos saudáveis, a melhoria da saúde pública e a saúde mental como práticas de RSC. Cada um

desses itens está contemplado pela *Fundazioa* ao executar, respectivamente, os projetos *Walking Football*, RSMB-Osakidetza e Futebol vs. Alzheimer.

Em relação ao Corinthians, há uma tendência do enfoque em ações de participação esportiva (ex.: Futebol Social), inclusão social (ex.: Projeto Time do Povo) e saúde (ex.: Sangue Corinthiano) sem conexão expressa com os ODS. Mas os projetos enaltecidos durante as entrevistas, correspondem aos meios de subsistência, especialmente campanhas de doação de alimentos e cestas básicas, evidenciando o nível crítico de carência que acomete a população do entorno. De acordo com Trendafiova, Ziakas e Sparvero (2016), os clubes deveriam incorporar a centralidade da comunidade e do desenvolvimento sustentável em suas decisões a fim de compartilhar essa responsabilidade com os demais *stakeholders* e valorizar os benefícios alcançados a partir de sua RSC. Sob essa perspectiva teórica, os dados mostram que o Corinthians trata a comunidade local como um beneficiário passivo (ex.: prevalência de projetos de doação e ativação) e revela-se como o único responsável pelos impactos negativos do futebol. Esse estudo visualiza um espaço para maior interação entre clube e comunidade, análogo ao que se passa em Bilbao, após avaliar as lacunas que poderiam ser preenchidas a partir de programas de EPD, por exemplo, voltados à construção de capacidades (ex.: projetos comunitários de capacitação profissional e geração de renda realizados exclusivamente pela torcida do Corinthians). Enquanto verificam-se 3 projetos dessa categoria no Athletic, nenhum foi encontrado no Corinthians (Quadro 13).

O expoente da *Fundazioa* é o Projeto RSMB-Osakidetza. Lozano-Sufrategui et al. (2019) afirmam que a sustentabilidade de projetos de RSC com enfoque em saúde dependem de clareza da política interna do clube, apropriação do projeto pela fundação e apoio de organizações especializadas em todas as etapas. Todos os requisitos foram evidenciados nesse caso do Athletic.

No entanto, em ambos os clubes prevalece a categoria de ativação dos projetos de EPD, em que o clube realiza uma parceria ou incentiva organizações e indivíduos a contribuir para uma causa, seja através de recursos financeiros ou voluntariado (ex.: Campanha Seus Direitos em Jogo/ Cruz Vermelha e Fiel AACD/ Teleton), seguida dos projetos de doação, que usam recursos próprios para a execução da RSC (ex.: Bolsas Lezama e o Projeto Boxe Social).

O futebol é capaz de despertar emoções positivas e de simbolizar o que se entende por sucesso, concluem Breitbarth, Hovemann e Walzel (2011). Assim, o Athletic é um clube bem sucedido que provoca orgulho e senso de pertencimento em sua comunidade, especialmente por competir em um mercado concorrido por meio de uma equipe formada somente por

jogadores locais. Para Barbu et al. (2022), o desempenho global da OETP é significativamente influenciado pelos resultados de seus programas de RSC, sobretudo pelo aspecto social da sustentabilidade. Por conseguinte, tanto *Fundazioa*, quanto Corinthians parecem privilegiar esse aspecto ao mirarem a inclusão de grupos marginalizados: pessoas com deficiência, refugiados, crianças e jovens em situação de vulnerabilidade e mulheres vítimas de violência.

Em relação aos aspectos ambientais e de governança, enquanto o Corinthians ainda prioriza as questões econômicas, a *Fundazioa* parece empreender mais esforços na direção da agenda ESG (ex.: AC 100% Sustentável).

6.4 PROPOSTA DE MODELO DE ANÁLISE DA RELAÇÃO CLUBE E COMUNIDADE

O volume de dados coletados permitiu uma análise detalhada da RSC no futebol profissional e sua contribuição para a relação entre clube e comunidade local, à luz das categorias e subcategorias identificadas a partir da revisão da literatura. A discussão dos resultados e a comparação entre os casos fez com que alguns elementos emergissem em cada contexto. Assim, com o objetivo de consolidar o estudo comparativo entre Athletic e Corinthians, o Quadro 14 aponta quais são esses elementos e se operam como indutor ou barreira em cada um dos clubes:

Quadro 144 - Contribuições da RSC para a relação entre clube e comunidade local

Categoria	Subcategoria	Elementos das ações de RSC orientadas à comunidade	Clube*	
			Indutor	Barreira
Econômica	1. Gestão organizacional da RSC	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação estratégica da RSC - Estrutura e recursos oferecidos pelo clube - Aplicação do SROI - Capacidade de resposta do clube a crises 	A A - A/C	C C A/C -
	2. Desenvolvimento de novos jogadores	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusão social de crianças e jovens pelo esporte - Desenvolvimento humano das categorias de base - Captação de jovens jogadores através da RSC 	A/C A/C A	- - C
	3. Captação de novos torcedores	<ul style="list-style-type: none"> - Política de preços dos ingressos - Iniciativas para formação de futuros torcedores - Ações afirmativas em prol da diversidade no estádio - Ações sociais da torcida organizada 	- A - C	A/C C A/C A
	4. Financiamento da RSC	<ul style="list-style-type: none"> - Fontes diversificadas de recursos financeiros - Estratégias para captação de recursos - Uso de incentivos fiscais - Critérios ESG para seleção de patrocinadores 	A A A/C -	C C - A/C

Continua...

Categoria	Subcategoria	Elementos das ações de RSC orientadas à comunidade	Conclusão	
			Clube*	
			Indutor	Barreira
Político-integrativa	5. Governança, Relações Institucionais e Governamentais	<ul style="list-style-type: none"> - Diretrizes da liga/ confederação e organismos dirigentes - Constituição jurídica da liga ou confederação - Agenda social mais ampla (Direitos Humanos) - Legislação, órgãos de controle e estrutura de governança 	A A A A	C C C C
	6. Engajamento de <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento das demandas sociais - Uso do futebol como linguagem - Valorização do território - Voluntariado de torcedores - Medidas educativas para a paz e segurança das torcidas 	A/C A/C A A A	- - C C C
	7. Modelo de governança de fundação e parcerias sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação de parcerias (público, privado ou 3º setor) - Duração e continuidade do projeto - Sinergia entre objetivos, interesses e resultados do programa e das partes envolvidas 	A/C A A	- C C
	8. Impacto do estádio na comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Local adequado de construção - Realização da obra e edificação - Operação nos dias de jogos - Desenvolvimento socioeconômico da região 	A/C A/C - -	- - A/C A/C
	9. Uso do estádio e instalações pela comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de estádio (comunitário ou arena) - Disponibilidade para ações orientadas à comunidade 	- -	A/C A/C
	10. Canais de diálogo e de comunicação com a comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de formalidade (formal ou informal) - Acesso da comunidade à organização (iniciativa e frequência) - Objetivo da interação (comunitário estratégico ou mercadológico) 	A A A	C C C
Ético-emocional	11. Identificação entre comunidade e clube	<ul style="list-style-type: none"> - Origem do clube relacionada à comunidade - Reciprocidade entre clube e comunidade - Ecossistema do clube de futebol - Impactos da globalização 	A/C A A/C -	- C - A/C
	12. Confiança e transparência entre comunidade e clube	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de contrapartida social - Práticas de <i>social washing</i>, <i>greenwashing</i> ou <i>sports-washing</i> - Ocorrência de mobilização social - Aplicação da Filantropia baseada na confiança 	A - NI NI	C A/C NI NI
	12. Programas de EPD associados aos aspectos ESG e aos ODS	<ul style="list-style-type: none"> - Categoria do programa (doação, ativação, construção) - Foco do programa (educação, saúde, coesão social, inclusão, gênero, meios de subsistência, paz e participação esportiva) - Associação do programa aos aspectos ESG e aos ODS 	- A A	A/C C C
TOTAL	Athletic Club de Bilbao		33	12
	Sport Club Corinthians Paulista		12	33
	Não identificados		2	2

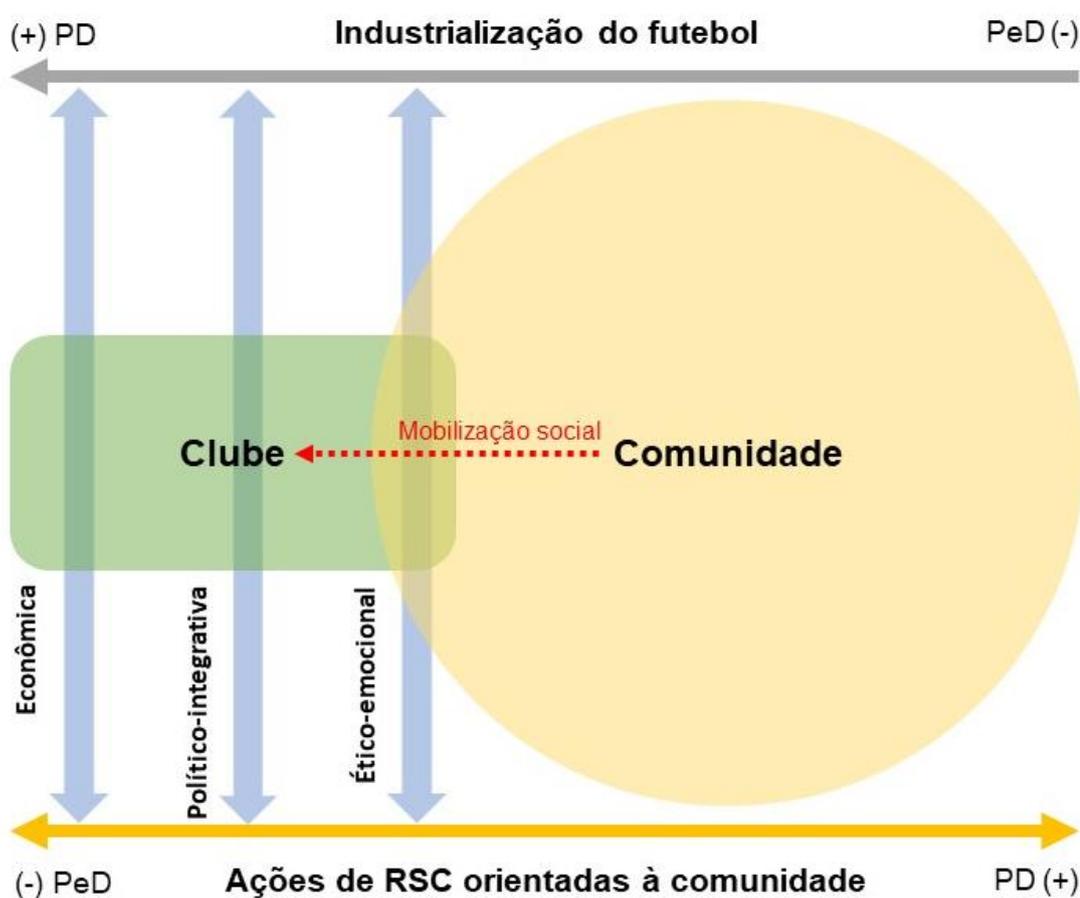
* A = Athletic Club de Bilbao; C = Sport Club Corinthians Paulista; NI = Não identificado
Fonte: Autor.

Dentre os 47 elementos identificados, a quantidade de indutores de ações de RSC orientadas à comunidade é maior no Athletic (33 indutores, 12 barreiras), enquanto aqueles caracterizados como barreiras são mais observados no Corinthians (12 indutores e 33 barreiras). Cabe destacar que as ações afirmativas em prol da diversidade no estádio são incipientes e configuram uma barreira para os dois clubes, assim como a falta de critérios ESG para seleção de patrocinadores. Por outro lado, o uso do futebol como linguagem surge

como indutor da RSC em ambos, tal qual a origem comunitária de Athletic e Corinthians que constitui um diferencial já explorado assertivamente pelos clubes. Os dois elementos não identificados (NI) durante a coleta de dados correspondem à ocorrência de mobilização social e à aplicação da filantropia baseada na confiança, portanto, não se configuram como indutor, tampouco como barreira.

A partir da análise e discussão dos resultados, propõe-se um modelo explicativo da relação entre clube e comunidade no contexto da Espanha e do Brasil (Figura 8).

Figura 8 - Modelo de análise da relação entre clube de futebol e comunidade local



PD = País desenvolvido; PeD = País em Desenvolvimento.
Fonte: Autor.

A intersecção entre clube e comunidade, na Figura 8, ilustra o vínculo entre ambos que vem sendo afetado pela crescente industrialização do futebol (seta cinza em sentido único), em estágio avançado na Espanha, País Desenvolvido (+), e embrionário no Brasil, País em Desenvolvimento (-). A literatura indica que esse processo provoca maior distanciamento em função da priorização de interesses financeiros e de *marketing* pelos clubes (GROVES, 2011; LÓPEZ FRÍAS, 2018; PEDERSEN; ROSATI, 2018; ROCCO JÚNIOR; CARLASSARA;

PAROLINI, 2016). A presente pesquisa sugere que as ações de RSC orientadas à comunidade, ainda incipientes no País em Desenvolvimento (-), ao contrário do País Desenvolvido (+) (respectivamente, Brasil e Espanha), se contraponham à industrialização e contribuam para reconciliar ou manter a conexão entre as partes. Walzel, Robertson e Anagnostopoulos (2018) reforçam que a responsabilidade geral da organização vai além de uma simples ação ou programa de RSC e, tampouco, tal ação ou programa compensa ou é proporcional às decisões socialmente irresponsáveis do clube. Para tanto, o modelo teórico proposto deduz que a continuidade dos programas de RSC é imperativa a fim de evitar retrocessos (seta amarela nos dois sentidos).

Os indutores, barreiras e desafios da implementação da RSC no futebol profissional estão agrupados em 3 categorias e 13 subcategorias analíticas identificadas pela revisão da literatura e 47 elementos encontrados a partir do estudo de caso comparativo (Quadro 14). Os aspectos econômicos e político-integrativos são influenciados pela industrialização e interferem na RSC do clube, assim como o aspecto ético-emocional. No entanto, esse último aspecto é o elo de resistência que mantém clube e comunidade conectados, porque exalta os valores do esporte no sentido de se fazer a coisa certa, exerce um apelo afetivo (BREITBARTH; HOVEMANN; WALZEL, 2011) e demonstra o comprometimento social do clube com o território onde se originou, despertando um senso de pertencimento que lhe confere a legitimidade para representar a comunidade daquela região específica (HAMIL; MORROW, 2011). O modelo mostra ainda que a mobilização social (seta tracejada vermelha), elemento abrigado na subcategoria 12, pode emergir a partir do comportamento omissivo do clube diante das demandas sociais decorrentes da atividade do futebol profissional (PANTON; WALTERS, 2019).

Por fim, o alinhamento à Agenda 2030 e aos aspectos ESG indica que o futebol poderia operar como um agente transformador (UEFA, 2021; UNITED NATIONS, 2022a) capaz de intervir nesse processo de industrialização (por isso, as setas azuis em sentido duplo). Paradoxalmente, os resultados desse estudo supõem que, à medida em que a relação entre clube e comunidade se fortalece devido às ações de RSC ou puxadas por uma eventual mobilização social, a desconfiança e o enfrentamento das decisões do clube diminuem e que os aspectos econômico e político-integrativo também sejam induzidos pelos interesses da sociedade, apresentando novas perspectivas a esse processo supostamente inexorável.

7 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, o uso político e os desafios éticos do futebol distancia os clubes de uma relação efetiva com as comunidades que estão na origem de seu desenvolvimento. Ademais, coloca a modalidade ao lado de atividades econômicas controversas, como as indústrias química, de óleo e gás e mineradora, cujo modelo de desenvolvimento, por décadas, isentou-se de responsabilização de seus impactos socioambientais diretos e indiretos, particularmente, sobre territórios e comunidades do entorno. No sistema capitalista, priorizam-se a rentabilidade dos recursos e processos e a eliminação da concorrência, uma vez que a maior participação de mercado pode resultar em lucratividade. No futebol, entretanto, a rivalidade entre competidores fortalece o esporte e lhe assegura maior interesse, pois, hoje, os clubes locais lutam por espaço contra os super clubes europeus, da mesma forma que o esporte disputa o público com a indústria do entretenimento. A fim de resgatar seus valores essenciais, o futebol precisaria readequar suas prioridades e reconsiderar a comunidade, em seu sentido mais amplo, como *stakeholder* prioritário para não só compartilhar a responsabilidade pelos impactos do futebol, mas principalmente os seus benefícios.

Partindo dessa contextualização, procuramos responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como as ações de RSC orientadas à comunidade influenciam a relação do clube de futebol profissional com a comunidade local na Espanha e no Brasil? Para tanto, realizamos uma extensa revisão da literatura, identificamos indutores e barreiras da RSC e propusemos um conjunto de categorias (econômica, político-integrativa e ético-emocional), subcategorias e elementos analíticos que sugerem que tal relação é multidimensional.

Primeiro, a categoria econômica evidencia a faceta do futebol enquanto indústria, em que a implementação da RSC é afetada por decisões que levam em conta os interesses comerciais relacionados a *marketing*, consumo e concorrência com outros clubes. No âmbito gerencial, o Athletic demonstra que, tão importante quanto a capacidade de avaliar a conjuntura e as condições ideais para a RSC, foi sua decisão de fazer o possível pela sociedade com os recursos disponíveis. Depois, mediante estrutura de governança estabelecida e fontes de financiamento diversificadas, passou a atuar de maneira mais abrangente e perene junto à comunidade do País Basco. A percepção de que Athletic e sua fundação sejam a mesma coisa parece disfarçar o fato do clube delegar sua RSC para uma organização externa, quando, na verdade, os aspectos ESG preconizam que o planejamento, o

processo decisório e a operação deveriam permanecer internalizados à estrutura organizacional, uma vez que o clube-mãe é responsável pelos negócios e pelas eventuais externalidades negativas que aconteçam.

O Corinthians, por sua vez, mantém a RSC internalizada em um departamento específico, mas isso não implica uma maior capacidade de execução ou de aproximação com a comunidade de Itaquera, principalmente pela falta de planejamento estratégico e de recursos humanos e financeiros, conexas às constantes mudanças de dirigentes e interrupções dos projetos de RSC. Essa conjuntura associada à priorização de ações pontuais com ONGs renomadas, sugere que a prática da RSC vislumbra exclusivamente o retorno de imagem, a reputação e o valor de marca em detrimento do estabelecimento de vínculos com a população local. Mesmo eventuais tensões organizacionais, como o descumprimento do TAC que resultou em dívida de R\$ 40 milhões com o poder público, são insuficientes para incitar maior atenção do clube com as contrapartidas sociais.

O estudo aponta que as partes interessadas, de fato, esperam essa contrapartida social tanto por parte do Athletic, quanto do Corinthians, em função do incentivo e financiamento públicos recebidos pelos clubes para construção dos estádios e por optarem pelo modelo de arena, que prioriza o uso privado desse espaço em prol do lucro, logo, mais adequado ao processo de globalização do que ao de desenvolvimento local. A política de preços dos ingressos também reforça maior comprometimento dos clubes em arcar com os altos custos operacionais desses estádios do que fomentar ações afirmativas institucionais. Embora observe-se um esforço do Athletic em manter um setor popular ou do Corinthians perceber maior presença de mulheres e pessoas com deficiência nos jogos, a diversidade nas arquibancadas decorre da articulação coletiva dessas pessoas.

Em segundo lugar, a prática da RSC no futebol sujeita-se não somente à interferência do contexto interno (ex.: planejamento estratégico e cultura organizacional), mas também do externo, o que talvez explique a divergência de resultados entre Athletic e Corinthians. Assim, a categoria político-integrativa abrange o ambiente exterior à organização esportiva, caracterizado pelas pressões dos diferentes *stakeholders*, legislação e instrumentos regulatórios e como elas influenciam os processos decisórios da RSC. No âmbito internacional, os achados da pesquisa indicam que a regulamentação dos países desenvolvidos, como a Espanha, bem como a profissionalização da liga e o comportamento mimético acerca da RSC impulsionam clubes e suas fundações em uma mesma direção. Em um país em desenvolvimento, como o Brasil, observa-se o inverso: enquanto nenhum clube preocupa-se com uma postura socialmente responsável, não há estímulo para que os demais

caminhem nesse sentido, apesar de circunstâncias graves e urgentes encontradas, como os episódios de exploração sexual e de trabalho infantil.

Uma das barreiras da RSC no futebol brasileiro refere-se ao *stakeholder* meios de comunicação em duas situações particulares: (i) ao associarem as torcidas organizadas exclusivamente à violência, ignorando sua contribuição espontânea para a cultura do estádio e para a identificação entre comunidade e clube e; (ii) ao questionarem investimentos em projetos sociais que utilizam o esporte como gancho, excluindo os benefícios para o desenvolvimento social e humano dos participantes, em detrimento da sobrevalorização de resultados esportivos e econômicos. Quando o Corinthians, assim como os clubes da *Premiere League* inglesa, implementa um projeto social em uma comunidade pobre para captar jovens jogadores, inferimos tratar-se de uma prática com claros objetivos econômicos e, destarte, contraditória em relação ao conceito RSC. Do ponto de vista da criança ou do jovem beneficiário, profissionalizar-se no futebol brasileiro implica transpor obstáculos decorrentes de uma condição de desigualdade socioeconômica na qual as políticas públicas se mostram inócuas para lhe oferecer equidade de oportunidades. O sucesso é sempre fruto do esforço individual, expondo uma lacuna que o Corinthians poderia preencher como ponto focal de desenvolvimento socioeconômico por meio de projetos de EPD para construção de capacidades, deixando de mostrar-se, para a comunidade, apenas como uma referência geográfica por causa do seu estádio.

Terceiro, a categoria ético-emocional é justamente a que parece elucidar porque os clubes analisados, submetidos a contextos interno e externo específicos, permanecem vinculados a suas comunidades. A filosofia do Athletic e seu comprometimento com a comunidade e o País Basco assemelham-se às empresas amazônicas, que produzem de acordo com os ingredientes nativos oferecidos pela floresta e que utilizam tal premissa de sustentabilidade como diferencial mercadológico em um ambiente altamente competitivo. O Corinthians, por sua vez, subestima o componente territorial e histórico que o torna especial no futebol brasileiro, posto que é o único da periferia da capital de São Paulo, fortemente identificado com a população pobre, negra, migrante e imigrante estabelecida na Zona Leste e que se notabilizou internacionalmente pela adesão à redemocratização do país. O conjunto de características que torna cada caso raro parece explicar os motivos que levam o aspecto ético-emocional a refutar a visão do mundo capitalista globalizado e proporcionar alternativas à aparente inexorabilidade da industrialização do futebol. Nesse sentido, argumenta-se que, ao se priorizar a implementação da RSC com base nas categorias econômica e político-integrativa, perde-se o foco sobre o aspecto ético-emocional que permeia as relações dos

clubes com suas comunidades e que poderia expandir o desempenho da gestão sustentável das organizações esportivas no futebol. Como comentado anteriormente, nesse processo de distanciamento entre clubes e suas comunidades locais, a categoria ético-emocional emerge como fonte de resistência e único elo entre organização esportiva e entorno. Portanto, a ação de RSC orientada à comunidade apresenta-se como mecanismo para reaproximação das partes, ao passo que a omissão do clube pode comprometer a identificação e a confiança da comunidade, danificando os elementos ético-emocionais dessa relação. Novas pesquisas poderiam investigar o que mantém o vínculo entre a comunidade e seu respectivo clube, utilizando outras lentes, como a valorização do território ou a atuação voluntária de *stakeholders* do futebol em prol da comunidade (ex.: torcida organizada corinthiana e atletas profissionais do Athletic).

Como limites 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 novas pesquisas sobre a RSC no futebol profissional e, conseqüentemente, à emergência de outras categorias analíticas. A ausência da etapa de observação, prevista no projeto de pesquisa, possibilita que estudos futuros aprofundem o trabalho de campo e colem novas evidências referentes aos casos. A quantidade de entrevistas qualitativas efetivadas, apesar de menor do que o programado, forneceu dados suficientes que foram complementados pela documentação e cruzados com a literatura, proporcionando a descrição detalhada dos principais eventos.

Estudos futuros podem focalizar ações de RSC orientadas à comunidade praticadas por OETPs de outras modalidades ou ainda verificar a ocorrência do conceito de filantropia baseada na confiança, que retrata a expectativa dos *stakeholders* comunitários ao instituir pilares como equidade, redistribuição de poder e relacionamento mútuo a fim de restabelecer a confiança no clube. Propõe-se compreender melhor as facetas que acarretam a mobilização social no futebol, sob a perspectiva da comunidade, a fim de explicar por que a população da região central de São Paulo evitou que o Estádio Municipal do Pacaembu fosse cedido ao Corinthians ou elencar quais os motivos que restringem moradores, comerciantes, organizações do terceiro setor, torcida organizada e poder público de Itaquera se articularem e promoverem uma mobilização social para reivindicação de suas demandas sociais associadas ao futebol. Seria interessante explorar diferenças e semelhanças da RSC na relação entre comunidade e clubes-empresas, especialmente após o advento das SAF e da iminente Libra no Brasil. Por fim, o modelo explicativo proposto poderia ser aplicado empiricamente e

confrontado com a coleta de evidências junto a clubes de futebol profissional para comprovação, complementação ou refutação de seus elementos.

Em termos de contribuições práticas, o estudo mostra que a pandemia pela COVID-19 impulsionou as organizações se adaptarem e responderem a um cenário crítico e adverso, potencializando, por exemplo, o uso da tecnologia (ex.: continuidade dos projetos de RSC e eventos para captação de recursos), mas ainda distante de uma gestão pautada por aspectos ESG (ex.: ausência de critérios para estabelecimento de parcerias sociais). Espera-se que os resultados da pesquisa apoiem os clubes no planejamento da gestão da RSC, a fim de reaproximar os laços com a comunidade e trilhar 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. Quanto às políticas públicas, as instituições da SAF e da Libra podem sugerir a inclusão de requisitos de sustentabilidade e de RSC em sua regulamentação, adaptando os modelos decorrentes da UEFA e da LaLiga que têm alcançado efeitos interessantes na Europa.

REFERÊNCIAS

- ACADÊMICA PESQUISA. **Materiais**. 2022. Disponível em: <<https://www.academica.com.br/materiais>>. Acesso em: 08 jul. 2022.
- ACERVO GAVIÕES DA FIEL. **Matéria TV alemã – Dep. Social Gaviões da Fiel**. Youtube, 10 jul. 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=n1nJSdeZdCQ&list=PL4jWcCO6MNSjJvyZpQjh6nr1yY9ah-Rt7&index=4>>. Acesso em: 29 set. 2022.
- 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**, Baltimore, v. 28, n. 5, p. 2224–2250, 9 nov. 2016. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-016-9802-4>>. Acesso em: 28 jun. 2021.
- ANAGNOSTOPOULOS, C.; BYERS, T.; SHILBURY, D. Corporate social responsibility in professional team sport organisations: towards a theory of decision-making. **European Sport Management Quarterly**, Leipzig, v. 14, n. 3, p. 259–281, 19 mar. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/16184742.2014.897736>>. Acesso em: 28 jun. 2021.
- ANDRADE, C. D. Os Diferentes. In: _____. **Contos Plausíveis**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003. p. 127.
- ANTUNES, F. M. R. F. 1. The early days of football in Brazil: British influence and factory clubs in São Paulo. In: FONTES, P.; DE HOLLANDA, B. B. (Org.). **The country of football: politics, popular culture & the beautiful game in Brazil**. London: Hurst & Company, 2014. p. 17-39.
- ARENA HUB. **Arena Hub Talks #05 - O Esporte Como Ferramenta de Impacto Social**. Youtube, 03 jul. 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=qPce054MntI>>. Acesso em: 28 dez. 2022.
- ATHLETIC CLUB. **Notícias**. Bilbao, 25 jan. 2020. Disponível em: <<https://www.athletic-club.eus/noticias/2020/01/25/el-athletic-club-rechaza-y-condena-expres-a-y-firmemente-cualquier-expresion-manifestacion-o-acto-violento>>. Acesso em: 05 dez. 2022.
- _____. **História**. Bilbao, 2022a. Disponível em: <<https://www.athletic-club.eus/club/historia>>. Acesso em: 23 jun. 2022.
- _____. **Filosofia**. Bilbao, 2022b. Disponível em: <<https://www.athletic-club.eus/club/historia>>. Acesso em: 23 jun. 2022.
- _____. **Lezama**. Bilbao, 2022c. Disponível em: <<https://www.athletic-club.eus/equipos/lezama>>. Acesso em: 23 jun. 2022.
- _____. **The most important match of all. #WorldBreastCancerDay**. Bilbao, 19 out. 2022d. Twitter: @Athletic_en. Disponível em: <https://twitter.com/Athletic_en/status/1582805513007292416>. Acesso em: 20 out. 2022.

ATHLETIC CLUB BRASIL. **People**. 2022. Twitter: @athleticbrasil. Disponível em: <<https://twitter.com/athleticbrasil>>. Acesso em: 16 nov. 2022.

BARBU, M. C. R. et al. Sustainability and Social Responsibility of Romanian Sport Organizations. **Sustainability (Switzerland)**, Basel, v. 14, n. 2, p. 1-17, 7 jan. 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/su14020643>>. Acesso em: 28 fev. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

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, p. 1-17, Jan. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120577>>. Acesso em: 29 jun. 2021.

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**, Baltimore, v. 24, n. 3, p. 606–629, 9 mar. 2012. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s11266-012-9275-z>>. Acesso em: 29 jun. 2021.

BIZKAIA. **Comunicación**. Bizkaia extiende los incentivos fiscales por actividad prioritaria a la inclusión social y la igualdad de mujeres y hombres. Bilbao, 29 jan. 2017. Disponível em: <<https://web.bizkaia.eus/es/web/comunicacion/noticias/-/news/detailView/17283>>. Acesso em: 13 jan. 2023.

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. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363761211274992/full/html>>. Acesso em: 21 dez. 2021.

BOUCHET, A.; TROILO, M.; SPANIEL, W. International sourcing, social responsibility and human assets: a framework for labor procurement negotiations in baseball's talent supply chain. **Corporate Governance: the international journal of business in society**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 214–228, 2015. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1108%2FCG-09-2014-0108>>. Acesso em: 02 maio 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.193**, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol. 2021. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14193.htm>. Acesso em: 20 abr. 2022.

_____. **Decreto nº 11.343**, de 1 de janeiro de 2023. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério do Esporte e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. 2023. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11343.htm>. Acesso em: 28 jan. 2023.

BREITBARTH, T.; HOVEMANN, G.; WALZEL, S. Scoring strategy goals: measuring corporate social responsibility in professional European football. **Thunderbird International**

Business Review, Phoenix, v. 53, n. 6, p. 721–737, Nov. 2011. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.20448>>. Acesso em: 16 jul. 2021.

BROWN, A.; CRABBE, T.; MELLOR, G. **Football and its communities**: final report. Manchester: Football Foundation and Manchester Metropolitan University, 2006.

BULL, M.; WHITTAM, G. Sustainable value creation? Entrepreneurial orientations in the football industry. **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 27–44, 2021. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEER-07-2020-0498/full/html>>. Acesso em: 28 jun. 2021.

BURROW, S. 3.12 Sporting mega-events, corruption and rights: the case of the 2022 Qatar World Cup. In: TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Global corruption report**: sport. Milton: Routledge, 2016. p. 198-203.

CAMPUS ATHLETIC CLUB. **Home**. Bilbao, 2022. Disponível em: <<https://campusathleticclub.eus/>>. Acesso em: 07 out. 2022.

CARTA CAPITAL. **Torcedoras, juntas somos mais fortes**. São Paulo, 19 fev. 2019. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/blogs/futebol-por-elas/torcedoras-juntas-somos-mais-fortes/>>. Acesso em: 26 dez. 2022.

_____. **Seleções europeias desistem de usar braçadeira em apoio a LGBTs na Copa do Mundo**. São Paulo, 21 nov. 2022. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/esporte/selecoes-europeias-desistem-de-usar-bracadeira-em-apoio-a-lgbts-na-copa-do-mundo/>>. Acesso em: 28 fev. 2023.

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, 2015. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CG-05-2014-0066/full/html>>. Acesso em: 07 maio 2021.

CBF TV. **Webinar CBF Social: Responsabilidade Social do Futebol Brasileiro em tempos de pandemia**. 04 jun. 2020. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/cbf-tv/webinar-cbf-social-responsabilidade-social-do-futebol-brasileiro-em-t>>. Acesso em: 20 out. 2022.

CHADWICK, S. Asian & The Pacific Policy Society. **Policy Forum: Sport-washing, soft power and scrubbing the stains**, [s. l.], v. 24, Ago. 2018. Disponível em: <<https://www.policyforum.net/sport-washing-soft-power-and-scrubbing-the-stains/>>. Acesso em: 19 nov. 2022.

CHUTE INICIAL CORINTHIANS. Corinthians inaugura primeira unidade social da Chute Inicial, em Heliópolis. **Revista Oficial Chute Inicial**, São Paulo, ano 3, ed. 4, 2011. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/8160700-Ano-3-edicao-4-distribuicao-gratuita-visitao-ao-novo-ct-final-da-copa-chute-corinthians-amplia-rede-de-unidades-pelo-brasil.html>>. Acesso em: 18 dez. 2022.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **CBF apresenta relatório sobre papel do futebol na economia do Brasil**. Rio de Janeiro, 14. dez. 2019. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/acbf/informes/index/cbf-apresenta-relatorio-sobre-papel-do-futebol-na-economia-do-brasil>>. Acesso em: 04 dez. 2021.

_____. **Relatório de gestão 2020**. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202104/20210427143602_716.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2021.

_____. **Relatório de gestão 2021**. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202206/20220630181052_150.pdf>. Acesso em: 28 set. 2022.

CONNELLY, B. If Germany's 50+1 rule means less success but more fun, St. Pauli fans are OK with it. **ESPN**, 09 jul. 2022. Disponível em: <<https://www.espn.com/soccer/german-bundesliga/story/4695990/if-germanys-50+1-rule-means-less-success-but-more-funst-pauli-fans-are-ok-with-it>>. Acesso em: 26 dez. 2022.

CORINTHIANS. Em ação inédita, Positivo doa computadores a cada gol do Timão no Brasileiro. **Notícias**, São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www.corinthians.com.br/noticias/em-acao-inedita-positivo-doa-computadores-a-cada-gol-do-timao-no-brasileirao>>. Acesso em: 19 dez. 2022.

_____. Corinthians participa de campanha contra a exploração do trabalho infantil, promovida pela Justiça do Trabalho. **Notícias**, São Paulo, 2019a. Disponível em: <<https://www.corinthians.com.br/noticias/corinthians-participa-de-campanha-contra-a-exploracao-do-trabalho-infantil-promovida-pela-justica-do-trabalho>>. Acesso em: 19 dez. 2022.

_____. Corinthians mobiliza departamentos do clube no Dia Nacional de Enfrentamento ao Abuso e Exploração Sexual Infantil. **Notícias**, São Paulo, 2019b. Disponível em: <<https://www.corinthians.com.br/noticias/corinthians-mobiliza-departamentos-do-clube-no-dia-a-nacional-de-enfrentamento-ao-abuso-e-exploracao-sexual-infantil>>. Acesso em: 19 dez. 2022.

_____. **História**. 2022a. Disponível em: <<https://www.corinthians.com.br/clube/historia>>. Acesso em: 02 jun. 2022.

_____. **Responsabilidade Social**. 2022b. Disponível em: <<https://www.corinthians.com.br/clube/responsabilidade-social>>. Acesso em: 20 out. 2022.

_____. Brasileiro 2022 - Ingressos: Corinthians x Atlético-MG (13/11) - Neo Química Arena. **Notícias**, São Paulo, 2022c. Disponível em: <<https://www.corinthians.com.br/noticias/brasileirao-2022-ingressos-corinthians-x-atletico-mg-13-11-neo-quimica-arena>>. Acesso em: 03 mar. 2023.

_____. Nota oficial – Caso de racismo no jogo Corinthians x Boca Juniors pela CONMEBOL Libertadores. **Notícias**, São Paulo, 2022d. Disponível em: <<https://www.corinthians.com.br/noticias/nota-oficial-caso-de-racismo-no-jogo-corinthians-x-boca-juniors-pela-conmebol-libertadores>>. Acesso em: 03 dez. 2022.

_____. Nota oficial - [denúncia no Beira-Rio]. **Notícias**, São Paulo, 2022e. Disponível em: <<https://www.corinthians.com.br/noticias/nota-oficial-denuncia-no-beira-rio>>. Acesso em: 03 dez. 2022.

_____. Corinthians dá início às ações de conscientização no Outubro Rosa. **Notícias**, São Paulo, 2022f. Disponível em: <<https://www.corinthians.com.br/noticias/corinthians-da-inicio-as-acoes-de-conscientizacao-no-outubro-rosa>>. Acesso em: 20 out. 2022.

_____. **Futebol de 7**. 2022g. Disponível em: <<https://www.corinthians.com.br/clube/modalidades/para-desporto/futebol-de-7>>. Acesso em: 20 out. 2022.

CORINTHIANS GRANDE. Ezabella Presidente: Responsabilidade social. **Youtube**, 17 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=AE-qvbgcLdw&list=PL4jWcCO6MNSjJvyZpQjh6nr1yY9ah-Rt7&index=8>>. Acesso em: 26 nov. 2022.

COUTO, C. G. Oligarquização em um grande clube de futebol: o caso do Sport Club Corinthians Paulista. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 24, n. 81, p. 237–260, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/13043/14116>>. Acesso em: 29 set. 2021.

DE-SAN-EUGENIO, J.; GINESTA, X.; XIFRA, J. Peace, sports diplomacy and corporate social responsibility: a case study of Football Club Barcelona Peace Tour 2013. **Soccer and Society**, [s. l.], v. 18, n. 7, p. 836–848, 29 jul. 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/14660970.2015.1067796>>. Acesso em: 20 maio 2021.

DELOITTE. **Annual review of football finance 2021**. Manchester, jul. 2021. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sportsbusiness-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2021.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2021.

DESENVOLVE ITAQUERA. **Polo institucional Itaquera**. São Paulo, jun. 2019. Disponível em: <<https://desenvolveitaquera.com.br/edicoes-virtuais/>>. Acesso em: 04 nov. 2022.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 147–160, abr. 1983. Acesso em: 11 mar. 2022.

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. Disponível em: <<https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0032>>. Acesso em: 23 nov. 2021.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989. Acesso em: 30 set. 2021.

ELKINGTON, J. 25 Years ago I coined the phrase “Triple Bottom Line”. Here’s why it’s time to rethink it. **Harvard Business Review**, [s. l.], p. 1-5, 25 jun. 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>>. Acesso em: 13 mar. 2021.

ESPN. **Moradores acham 'maravilhoso' retorno do Corinthians ao Pacaembu.** 2016. Disponível em: <http://www.espn.com.br/noticia/618411_moradores-acham-maravilhoso-retorno-do-corinthians-ao-pacaembu>. Acesso em: 21 out. 2022.

_____. **Iñaki Williams revela que Bilbao irá tirar o time de campo em caso de racismo.** 02 mar. 2020. Disponível em: <https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/6714128/inaki-williams-revela-que-bilbao-ira-tirar-o-time-de-campo-em-caso-de-racismo>. Acesso em: 05 dez. 2022.

ESTADÃO CONTEÚDO. MP cobra R\$ 39 milhões do Corinthians por irregularidades em estádio. **Isto É**, Esportes, São Paulo, 07 abr. 2020. Disponível em: <<https://istoe.com.br/mp-cobra-r-39-mi-do-corinthians-por-falta-de-contrapartida-de-terreno-da-arena/>>. Acesso em: 19 dez. 2022.

EUROPEAN CLUB ASSOCIATION. **Fan of the future:** defining modern football fandom. 2020. Disponível em: <https://www.ecaeurope.com/media/4816/eca-fan-of-the-futuredefining-modern-football-fandom_website.pdf>. Acesso em: 04 out. 2021.

EUROPEAN PARLIAMENT. **News.** Sustainable economy: Parliament adopts new reporting rules for multinationals. 10 nov. 2022. Disponível em: <<https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20221107IPR49611/sustainable-economy-parliament-adopts-new-reporting-rules-for-multinationals#:~:text=The%20Corporate%20Sustainability%20Reporting%20Directive,their%20societal%20and%20environmental%20im pact.>>. Acesso em: 11 dez. 2022.

EY. **Modelo “clube-empresa”:** reflexão e panorama das principais ligas europeias. 2020. Disponível em: <https://www.ey.com/pt_br>. Acesso em: 15 jan. 2021.

_____. **Levantamento financeiro dos clubes brasileiros.** Mai. 2021. Disponível em: <https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/topics/media-and-entertainment/ey-ports-levantamento-financas-clubes-2020.pdf>. Acesso em: 30 set. 2021.

FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL. **Relatório de gestão 2020.** São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://futebolpaulista.com.br/Repositorio/Institucional/Estatuto/637583204775682693.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2021.

_____. **Relatório de gestão 2021.** São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://futebolpaulista.com.br/Repositorio/Institucional/Estatuto/637825298872822081.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2022.

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**, Cambridge, v. 7, n. 6, p. 1-6, Jun. 2021. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2405844021014213>>. Acesso em: 25 jun. 2021.

FERNÁNDEZ-VILLARINO, R. et al. **El mapa de la responsabilidad social del fútbol profesional español.** Madrid: Fundación del Fútbol Profesional, 2020. Disponível em: <<https://files.laliga.es/pdf-hd/fundacion/mapa-rsc.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2021.

FERNÁNDEZ-VILLARINO, R.; DOMÍNGUEZ-GÓMEZ, J. A. The financial impact of the financial Fair Play policy on Spanish football. **Sport, Business and Management: an International Journal**, [s. l.], 16 ago. 2021. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SBM-05-2021-0061/full/html>>. Acesso em: 25 ago. 2021.

FIFA. **Ten years of international transfers: a report on international football transfers worldwide 2011-2020**. 2021. Disponível em: <<https://www.fifa.com/about-fifa/officialdocuments?filterId=0x6d4b23e6e7aa3d49bc41ee220d8e9f16>>. Acesso em: 04 dez. 2021.

FIFKA, M. S.; JAEGER, J. CSR in professional European football: an integrative framework. **Soccer and Society**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 61–78, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1487840>>. Acesso em: 09 jun. 2021.

FLORENZANO, J. P. Dictatorship, Re-Democratisation and Brazilian Football in the 1970s 61 and 1980s. In: FONTES, P.; DE HOLLANDA, B. B. (Org.). **The country of football: politics, popular culture & the beautiful game in Brazil**. London: Hurst & Company, 2014. p. 147-166.

FONTES, P. Futebol de várzea and the working class amateur football clubs in São Paulo, 1940s–1960s. In: FONTES, P.; DE HOLLANDA, B. B. (Org.). **The country of football: politics, popular culture & the beautiful game in Brazil**. London: Hurst & Company, 2014. p. 87-101.

FONTES, P.; HOLLANDA, B. B. de. (Org.). Introduction. In: _____. **The country of football: politics, popular culture & the beautiful game in Brazil**. London: Hurst & Company, 2014. p. 87-101.

FRAGOSO, J. P. Quais as diferenças da condução da SAF de Botafogo e Vasco para a do Cruzeiro? **O Globo**, Rio de Janeiro, Esportes, 24 mar. 2022. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/esportes/futebol/quais-as-diferencas-da-conducao-da-saf-de-botafo-go-vasco-para-do-cruzeiro-25445878>>. Acesso em: 20 abr. 2022.

FRANÇOIS, A.; BAYLE, E.; GOND, J. P. A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport. **European Sport Management Quarterly**, Leipzig, v. 19, n. 1, p. 15–37, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1518468>>. Acesso em: 07 maio 2021.

FREEMAN, R. E. Managing in turbulent times. In: **Strategic Management**. Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, C. A. de O. Transformações na produção da periferia: o caso de Itaquera e o Conjunto Habitacional José Bonifácio. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, Rio de Janeiro, v. 22, n. E202028, p. 1–26, ago. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.22296/2317-1529.rbeur.202028>>. Acesso em: 02 jun. 2022.

FUNDAZIOA. Unidos por la sostenibilidad. **Noticias**, Bilbao, 19 set. 2019a. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/unidos-por-la-sostenibilidad/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. Que ningún niño ni niña se quede sin juguetes. **Portal**, Bilbao, 10 dez. 2019b. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/que-ningun-nino-ni-nina-se-queda-sin-juguetes/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. Con el Athletic en la memoria. **Portal**. Bilbao, 12 dez. 2019c. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/con-el-athletic-en-la-memoria/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. **I. Comercio local y responsable**. Bilbao, 30 jun. 2020a. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/1-comercio-local-y-sostenible/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. Jone: “el cambio vendrá desde abajo o no vendrá”. **Noticias**, Bilbao, 06 jul. 2020b. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/jone-el-cambio-vendra-desde-abajo-o-no-vendra/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. **Organigrama Athletic Club Fundazioaren Organigrama**. Bilbao, 2021a. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/wp-content/uploads/ORGANIGRAMAOK5.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. **Memoria Anual**. Bilbao, 2021b. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/wp-content/uploads/MemoriaAnual2021.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2022.

_____. Jornada de información y sensibilización en la que Iñaki Alonso ha explicado las implicaciones de la nueva Ley de Protección a la Infancia y Galder Reguera ha presentado el Plan de Ayuntamientos de Fundazioa. **Portal**, Bilbao, 8 out. 2021c. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/la-fundacion-reune-en-san-mames-a-instituciones-entidades-y-clubes/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. Campaña de recogida de juguetes de Cruz Roja Bizkaia: “Sus derechos en juego”. **Portal**. Bilbao, 9 dez. 2021d. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/campana-de-recogida-de-juguetes-de-cruz-roja-bizkaia-sus-derechos-en-juego/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. **Quiénes somos**. Bilbao, 2022a. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/quienes-somos/>>. Acesso em: 23 jun. 2022.

_____. **Proyectos Sociales**. Bilbao, 2022b. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/proyectos-sociales/>>. Acesso em: 23 jun. 2022.

_____. **Becas Lezama**. Bilbao, 2022c. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/proyectos-deportivos/becas-lezama/>>. Acesso em: 23 jun. 2022.

_____. **Berriztu**. Bilbao, 2022d. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/proyectos-sociales/berriztu/>>. Acesso em: 28 dez. 2022.

_____. **Pediatría**. Bilbao, 2022e. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/proyectos-sociales/pediatria/>>. Acesso em: 11 dez. 2022.

_____. **Presupuestos**. Bilbao, 2022f. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/wp-content/uploads/ACFundazioa-Presupuestos-2022-cast.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2022.

_____. Showcooking para entidades colaboradoras. **Noticias**, Bilbao, 18 jun. 2022g. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/showcooking-para-entidades-colaboradoras/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. **Programa Aterpe**. Bilbao, 2022h. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/proyectos-deportivos/aterpe/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. **Athletic Club de Lectura**. Bilbao, 2022i. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/proyectos-culturales/athletic-club-de-lectura/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. **Proyectos Medioambientales**. Bilbao, 2022j. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/proyectos-medioambientales/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. **Equipo Genuine**. Bilbao, 2022k. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/proyectos-sociales/genuine/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. **Bertso Derbia**. Bilbao, 2022l. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/proyectos-culturales/bertso-derbia/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. Nuevo Premio para Fundazioa. **Noticias**, Bilbao, 29 nov. 2022m. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/nuevo-premio-para-fundazioa/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. **Red de Salud Mental de Bizkaia**. Bilbao, 2022n. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/proyectos-sociales/rsmb-de-osakidetza/>>. Acesso em: 16 dez. 2022.

_____. **Proyecto AC 100% Sostenible**. Bilbao, 2022o. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/proyectos-medioambientales/proyecto-ac-100-sostenible/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. **Euskera**. Bilbao, 2022p. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/proyectos-euskera/euskera/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

_____. **Proyecto Utopía**. Bilbao, 2022q. Disponível em: <<https://athleticclubfundazioa.eus/proyectos-sociales/utopia/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

FÚTBOL VS. ALZHEIMER. **Estudio**. Bilbao, 2022. Disponível em: <<http://futbolvsalzheimer.revistalibero.com/#estudio>>. Acesso em: 30 nov. 2022.

GAFFNEY, C. A World Cup for whom? The impact of the 2014 World Cup on Brazilian football stadiums and cultures. In: FONTES, P.; DE HOLLANDA, B. B. (Org.). **The country of football: politics, popular culture & the beautiful game in Brazil**. London: Hurst & Company, 2014. p. 187-206.

GAMMELSÆTER, H. Sport is not industry: bringing sport back to sport management. **European Sport Management Quarterly**, Leipzig, v. 21, n. 2, p. 257–279, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1741013>>. Acesso em: 05 jul. 2022.

GARCIA, D. Prostituição infantil e tráfico preocupam arredores de arena. **Terra**, São Paulo, 04 maio 2014. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/corinthians/prostituicao-infantil-e-trafico-preocupam-arredores-de-arena,a48f5df3e83b4410VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 19 dez. 2022.

GAVIÕES DA FIEL. **Subsede**. São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://gavioes.com.br/index.php>>. Acesso em: 01 nov. 2022.

GBC BRASIL. **Certificações**. 2022. Disponível em: <<https://www.gbcbrazil.org.br/certificacao/certificacao-leed/>>. Acesso em: 21 out. 2022.

GLOBOESPORTE.COM. Segundo pesquisa Datafolha, um em cada cinco brasileiros é torcedor do Flamengo. **GE**, Esporte, São Paulo, 17 set. 2019. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/noticia/segundo-pesquisa-datafolha-um-em-cada-cinco-brasileiros-e-torcedor-do-flamengo.ghtml>>. Acesso em: 20 maio 2022.

_____. Após polêmica com diretor, Corinthians dá a camisa 24 a Victor Cantillo. **GE**, Corinthians, Campinas, 30 jan. 2020a. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/corinthians/noticia/apos-polemica-com-diretor-corinthians-da-a-camisa-24-a-victor-cantillo.ghtml>>. Acesso em: 02 dez. 2022.

_____. Justiça condena Corinthians em quase R\$ 40 milhões por falta de contrapartidas pela Arena. **GE**, Corinthians, São Paulo, 07 abr. 2020b. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/corinthians/noticia/mp-sp-pede-quase-r-40-milhoes-aocorinthians-por-falta-de-contrapartidas-pela-arena.ghtml>>. Acesso em: 19 dez. 2022.

GOAL. **La RFEF denunciará a Antiviolencia los cánticos racistas a Williams y defiende al colegiado**. 26 jan. 2020. Disponível em: <<https://www.goal.com/es/noticias/la-rfef-denunciara-a-antiviolencia-los-canticos-racistas-a-williams-defiende-colegiado/1r2fis67z3ri1b62l4ass2b5n>>. Acesso em: 03 dez. 2022.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GROVES, M. Resisting the globalization, standardization and rationalization of football: my journey to Bilbao. **Soccer and Society**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 265–278, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/14660970.2011.548362>>. Acesso em: 02 jun. 2022.

HAMIL, S.; MORROW, S. Corporate Social Responsibility in the Scottish Premier League: Context and Motivation. **European Sport Management Quarterly**, Leipzig, v. 11, n. 2, p. 143–170, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/16184742.2011.559136>>. Acesso em: 21 fev. 2022.

HAMMES, T. STJD absolve Rafael Ramos em caso de injúria racial contra Edenilson. **Portal GE**, Porto Alegre, 13 set. 2022. Disponível em: <<https://ge.globo.com/rs/futebol/brasileirao->

serie-a/noticia/2022/09/13/stjd-absolve-rafael-ra-mos-em-caso-de-injuria-racial-contradenilson.ghml>. Acesso em: 03 dez. 2022.

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. Disponível em: <<https://doi.org/10.3109/09540261.2014.924486>>. Acesso em: 21 fev. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Conhecimento**. 2022. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em: 06 maio 2022.

JÄGER, J.; FIFKA, M. A comparative study of corporate social responsibility in English and German professional football. **Soccer and Society**, [s. l.], v. 21, n. 7, p. 802–820, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1749052>>. Acesso em: 09 maio 2021.

KIHL, L.; BABIAK, K.; TAINSKY, S. Evaluating the implementation of a professional sport team's corporate community involvement initiative. **Journal of Sport Management**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 324–337, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/274996598_Evaluating_the_Implementation_of_a_Professional_Sport_Team's_Corporate_Community_Involvement_Initiative>. Acesso em: 18 mar. 2022.

KOLYPERAS, D. et al. Applying a communicating vessels framework to CSR Value Co-creation: empirical evidence from Professional Team Sport Organizations. **Journal of Sport Management**, [s. l.], v. 30, n. 6, p. 702–719, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/305358963_Applying_a_Communicating_Vessels_Framework_to_CSR_Value_Co-creation_Empirical_Evidence_From_Professional_Team_Sport_Organizations>. Acesso em: 09 maio 2021.

KOLYPERAS, D.; MORROW, S.; SPARKS, L. Developing CSR in professional football clubs: Drivers and phases. **Corporate Governance: the international journal of business in society**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 177–195, 2015. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CG-05-2014-0062/full/pdf?title=developing-csr-in-professional-football-clubs-drivers-and-phases>>. Acesso em: 20 maio 2021.

KULCZYCKI, W.; KOENIGSTORFER, J. Why sponsors should worry about corruption as a mega sport event syndrome. **European Sport Management Quarterly**, Leipzig, v. 16, n. 5, p. 545–574, 19 out. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1188839>>. Acesso em: 28 jun. 2021.

LALIGA. **Portal**. 2022. Disponível em: <https://www.laliga.com/en-GB/laliga-genuine-santander/what-is>. Acesso em: 13 set. 2022.

LANCE. Torcedores do Corinthians protestam com faixas no CT e na sede do clube. **Corinthians**, 14 jul. 2021. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/corinthians/torcedores-protestam-com-faixas-sede-clube.html>>. Acesso em: 09 jan. 2023.

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**, São Paulo, v. 03, n. 02, p. 01–11, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9184>>. Acesso em: 17 out. 2021.

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. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJSMS-06-2018-0059>>. Acesso em: 23 maio 2021.

LLOPIS-GOIG, R. **Spanish Football and Social Change: sociological investigations**. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2015.

LOBILLO MORA, G.; GINESTA, X.; DE SAN EUGENIO VELA, J. Corporate Social Responsibility and Football Clubs: the value of environmental sustainability as a basis for the rebranding of Real Betis Balompié in Spain. **Sustainability (Switzerland)**, Basel, v. 13, n. 24, p. 13689, 11 dez. 2021. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/24/13689>>. Acesso em: 28 fev. 2022.

LOMBARDO, G. et al. Assessment of the economic and social impact using SROI: an application to sport companies. **Sustainability (Switzerland)**, Basel, v. 11, n. 13, p. 1–21, 2019. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2071-1050/11/13/3612>>. Acesso em: 28 jun. 2021.

LÓPEZ FRÍAS, F. J. Football transfers and moral responsibility. **Soccer and Society**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 560–572, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1221822>>. Acesso em: 07 maio 2021.

LOZANO-SUFREGUI, L. et al. Professional football clubs' involvement in health promotion in Spain: an audit of current practices. **Health Promotion International**, [s. l.], v. 35, n. 5, p. 994–1004, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/heapro/daz097>>. Acesso em: 14 abr. 2021.

MAMBRINI, V. Protesto reúne mil no Itaquero contra a exploração sexual infantil. **UOL Copa**, São Paulo, 18 maio 2014. Disponível em: <<https://copadomundo.uol.com.br/noticias/redacao/2014/05/18/protesto-reune-mil-no-itaquerao-contra-a-exploracao-sexual-infantil.htm>>. Acesso em: 19 dez. 2022.

MANCUSO, F. Iniciativa privada assume administração do Pacaembu e construirá prédio em trecho de arquibancada do estádio. **G1**, São Paulo, 24 jan. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2020/01/24/iniciativa-privada-assume-administracao-do-pacaembu-e-construira-predio-em-trecho-de-arquibancada-do-estadio.ghtml>>. Acesso em: 21 out. 2022.

MANIAUDET, G.; SILVA, L. Média de público: Flamengo segue líder, e Cruzeiro supera Atlético-MG e Fortaleza; veja o top 20 do ano. **GE**, Espião Estatístico, Rio de Janeiro, 14 out. 2022. Disponível em: <<https://ge.globo.com/espiao-estatistico/noticia/2022/10/14/media-de-publico-flamengo-segue-lider-e-cruzeiro-supera-atletico-mg-e-fortaleza-veja-o-top-20-do-ano.ghtml>>. Acesso em: 26 dez. 2022.

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. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/279238853_Promoting_Corporate_Social_Responsibility_in_the_Football_Industry>. Acesso em: 07 abr. 2022.

MARCA. **El fútbol y sus aficionados**: equipos preferidos, más odiados, cuánto se gastan los hinchas, cómo siguen los partidos. Madrid, 27 nov. 2018. Disponível em: <<https://www.marca.com/futbol/primeradivision/2018/11/27/5bfc554a22601d117e8b456e.html>>. Acesso em: 20 maio 2022.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 23, n. 78, p. 378–405, 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/osoc/a/Q79HYQTFRtFXPcWXYGGC3Xy/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 04 maio 2022.

MEU TIMÃO. **Corinthians celebra Dia Internacional da Síndrome de Down e anuncia retorno de projeto inclusivo**. São Paulo, 21 mar. 2022. Disponível em: <<https://www.meutimao.com.br/noticias-do-corinthians/408955/corinthians-celebra-dia-internacional-da-sindrome-de-down-e-anuncia-retorno-de-projeto-inclusivo>>. Acesso em: 21 out. 2022.

MINISTÉRIO DA CIDADANIA. **Futebol e Defesa dos Direitos dos Torcedores**. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.mds.gov.br/webarquivos/cidadania/TCU/SNFDT/SNFDT%20-%20Informes%20da%20Gest%C3%A3o%202005-2021.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2022.

_____. **Painel da Transparência**. Brasília, 2022. Disponível em: <<https://paineis.cidadania.gov.br/public/extensions/lei-de-incentivo-v2/aba-microdados.html>>. Acesso em: 25 out. 2022.

MIRAGAIA, D. A. M.; FERREIRA, J.; CARREIRA, A. Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 54, n. 6, p. 647–658, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/bJJNrKTFkP4WJtZjYcXRRFs/?lang=en>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/259247>>. Acesso em: 01 jul. 2022.

MORGAN, A. An examination of women’s sport sponsorship: a case study of female Australian Rules football. **Journal of Marketing Management**, [s. l.], v. 35, n. 17–18, p. 1644–1666, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1668463>>. Acesso em: 07 maio 2021.

MORO OJEDA Y ASOCIADOS. **San Mamés new Stadium**. 2022. Disponível em: <<http://www.moroasociados.com/en/san-mames-stadium>>. Acesso em: 28 nov. 2022.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2022. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 19 out. 2022.

NARCIZO, M. C.; PINTO, M. A. S. A. O time do povo, mas que povo? Uma breve reflexão da utilização da expressão “time do povo” no futebol. **Ludopédio**, São Paulo, v. 130, n. 40, 2020. Disponível em: <<https://ludopedio.org.br/arquibancada/o-time-do-povo-mas-que-povouma-breve-reflexao-da-utilizacao-da-expressao-time-do-povo-no-futebol/>>. Acesso em: 07 jun. 2022.

NAZI, R. M.; AMBONI, N. Práticas de governança e futebol: um estudo em clubes do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 22, n. 56, p. 91–108, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/download/61620/45676/290573>>. Acesso em: 17 out. 2021.

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, p. 1–12, Jan. 2022. Disponível em: <<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fspor.2021.736595/full>>. Acesso em: 21 fev. 2022.

PANTON, M.; WALTERS, G. Stakeholder mobilization and sports stadium regeneration: antecedent factors underpinning the formation of the Our Tottenham community network. **European Sport Management Quarterly**, Leipzig, v. 19, n. 1, p. 102–119, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1524505>>. Acesso em: 25 nov. 2021.

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, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/14660970.2015.1100435>>. Acesso em: 29 jun. 2021.

PEDERSEN, E. R. G.; ROSATI, F. Organisational tensions and the relationship to CSR in the football sector. **European Sport Management Quarterly**, Leipzig, v. 19, n. 1, p. 38–57, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1546754>>. Acesso em: 24 maio 2021.

PLACAR. LaLiga denuncia City e PSG por supostas infrações ao fair play financeiro. **Futebol Europeu**, 15 jun. 2022. Disponível em: <<https://placar.abril.com.br/futebol-europeu/laliga-denuncia-city-e-psg-por-supostas-infracoes-ao-fair-play-financieiro/>>. Acesso em: 22 nov. 2022.

PLANILHA de Convênios. In: MINISTÉRIO DA CIDADANIA. **Corinthians**. [s. l.], 2022. Disponível em: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.gov.br%2Fcidania%2Fpt-br%2Facoes-e-programas%2Foutros%2Fselecoes-do-futuro%2Fcopy_of_PlanilhadeConvniosatualizadode07denovembrede2021.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK>. Acesso em: 29 set. 2022.

PONTE PRETA. **História**. Campinas, 2022. 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, p. 1-17, Fev. 2011. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>>. Acesso em: 20 mar. 2021.

RAIMO, N. et al. CSR disclosure as a legitimation strategy: evidence from the football industry. **Measuring Business Excellence**, [s. l.], v. 25, n. 4, p. 2-16, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/MBE-11-2020-0149>>. Acesso em: 30 maio 2021.

RÁTHONYI-ÓDOR, K. et al. How Successful Are the Teams of the European Football Elite off the Field? CSR activities of the Premier League and the Primera División. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, [s. l.], v. 17, n. 20, p. 1-31, Out. 2020. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/1660-4601/17/20/7534>>. Acesso em: 18 mar. 2021.

RCD ESPANYOL DE BARCELONA. **El @RCDEspanyol condena tajantemente y de manera explícita cualquier muestra de racismo en los campos de fútbol**. Barcelona, 25 jan. 2020. Twitter: @RCDEspanyol. Disponível em: <<https://twitter.com/RCDEspanyol/status/1221136118432911366>>. Acesso em: 20 out. 2022.

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, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/14660970.2013.842877>>. Acesso em: 21 dez. 2021.

RESPONSABILIDADE SOCIAL DO CORINTHIANS. **Para comemorar a retomada das atividades do Projeto Social Time do Povo, na última sexta-feira (14) foi realizada a festa do Dia das Crianças, organizada pelo Departamento de Responsabilidade Social e Cidadania do Corinthians**. São Paulo, 16 out. 2022. Twitter: @RespSocialSCCP. Disponível em: <<https://twitter.com/RespSocialSCCP/status/1581636823243448323>>. Acesso em: 20 out. 2022.

_____. **Em parceria com a Secretaria Municipal da Educação, nesta quinta (dia 19) o Corinthians recebeu 80 crianças entre 6 e 12 anos, participantes do Programa Recreio nas Férias, provenientes do CEU Quinta do Sol e da Associação Jardim Jaraguá**. São Paulo, 19 jan. 2023. Twitter: @RespSocialSCCP. Disponível em: <<https://twitter.com/RespSocialSCCP/status/1616194055620202498>>. Acesso em: 20 jan. 2023.

REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z. Práticas de Governança Corporativa e Indicadores de Performance dos Clubes de Futebol: uma análise das relações estruturais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 18, n. 3, p. 105–125, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38299/praticas-de-governanca-corporativa-e-indicadores-de-performance-dos-clubes-de-futebol--uma-analise-das-relacoes-estruturais>>. Acesso em: 29 set. 2021.

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, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJSMS-05-2017-0039>>. Acesso em: 08 ago. 2021.

RIBEIRO, R. Libra: conheça todos os detalhes sobre a criação da nova Liga Brasileira de Clubes. **Lance**, São Paulo, 05 maio 2022a. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/brasileirao/libra-conheca-todos-os-detalhes-sobre-a-criacao-danov-a-liga-brasileira-de-clubes.html>>. Acesso em: 10 maio 2022.

_____. Chegada de Haaland ao City marca fracasso do fair play financeiro europeu em seu fim. **Lance**, São Paulo, 11 maio 2022b. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/futebol-internacional/chegada-de-haaland-ao-city-marca-fracasso-do-fair-play-financeiro-europeu-em-seu-fim.html>>. Acesso em: 22 nov. 2022.

ROCCO JÚNIOR, A. J.; CARLASSARA, E. D. O. C.; PAROLINI, P. L. L. Comunicação comunitária e responsabilidade social em clubes de futebol do Brasil e da Europa: muito além do “sócio-torcedor”. **Organicom**, São Paulo, v. 13, n. 24, p. 189, 2016. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139328>>. Acesso em: 28 fev. 2022.

RODRIGÁLVAREZ, E. El 'caso Alkorta' rompe la paz entre Lertxundi y sus socios. **El País**, Bilbao, 27 jul. 1993. Disponível em: <https://elpais.com/diario/1993/07/28/deportes/743810402_850215.html?event_log=fa>. Acesso em: 30 nov. 2022.

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, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.05.001>>. Acesso em: 07 maio 2021.

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, p. 1–18, Nov. 2021. Disponível em: <<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0259458>>. Acesso em: 21 dez. 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. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/14660970.2012.692675>>. Acesso em: 28 fev. 2022.

SÃO PAULO. Ministério Público do Estado. **Acordo Judicial N.º 0016060-55.2001.8.26.0053 (053.01.016060-7)**. São Paulo: Prefeitura do Município de São Paulo e Sport Club Corinthians Paulista, 04 maio 2011.

_____. Câmara de Vereadores. **Relatório final da Comissão Parlamentar de Inquérito para apurar a exploração sexual infantil no âmbito do município de São Paulo (Processo RDP N.º 08-017/2013)**. Relatora: Vereadora Patrícia Bezerra, 18 dez. 2013. Disponível em: <<http://documentacao.saopaulo.sp.leg.br/iah/fulltext/relatoriocomis/RELFINRDP08-0017-2013.pdf>>. Acesso em: 19 dez. 2022

SCHYVINCK, C. et al. A network perspective on cause-related marketing collaborations in professional sport. **Sport Management Review**, [s. l.], p. 1–25, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1877941>>. Acesso em: 28 jun. 2021.

SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO URBANO. **Polo Institucional Itaquera**: diretrizes de projeto urbanístico. São Paulo, set. 2012. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/meio_ambiente/arquivos/pue_itaquera_cades_leste_set_2012.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2022.

SERRANO, R. et al. An exploration into the understanding of football value chain in south of Brazil. **International Journal of Organizational Analysis**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 644–665, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2017-1311>>. Acesso em: 14 abr. 2021.

SIQUEIRA, J. P. L. de; PAJANIAN, F.; TELLES, R. Identification and classification of stakeholders in a Brazilian professional soccer club. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 15–31, jul./set. 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/38146>>. Acesso em: 08 jun. 2021.

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. **Relatório de Sustentabilidade de 2017**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://static.corinthians.com.br/content/SCCP+Miolo_01_baixa.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

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, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.08.001>>. Acesso em: 29 mar. 2022.

TERRA. Associação de moradores quer vetar "Pacaembu corintiano". **Corinthians**, 2009. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/futebol/estaduais/campeonato-paulista/associacao-de-moradores-quer-vetar-pacaembu-corintiano,9a28253fff2fd310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 21 out. 2022.

TIMÃO RUN. **História**. 2022. Disponível em: <<https://www.oficialtimaorun.com.br/historia>>. Acesso em: 07 jan. 2023.

TOLEDO, L. H. De. Quase lá: a copa do mundo no Itaquerao e os impactos de um megaevento na socialidade torcedora. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, v. 19, n. 40, p. 149–184, 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ha/a/7Xb4gdZFLrz7GSjCWfSjmbb/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 02 jun. 2022.

TRANSFERMARKT. **SC Corinthians**. 2022a. Disponível em: <<https://www.transfermarkt.com.br/corinthians-sao-paulo/stadion/verein/199>>. Acesso em: 26 dez. 2022.

_____. **LaLiga**. 2022b. Disponível em: <<https://www.transfermarkt.com.br/primera-division/besuchertzahlen/pokalwettbewerb/ES1>>. Acesso em: 26 dez. 2022.

TRENDAFIOVA, 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, 2016. Disponível em:
<<https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1221935>>. Acesso em: 09 maio 2021.

TRUST-BASED PHILANTHROPY PROJECT. **A trust-based approach**. 2022. Disponível em: <<https://www.trustbasedphilanthropy.org/overview>>. Acesso em: 01 dez. 2022.

UEFA. **UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations**. Nyon: UEFA, 2018. Disponível em: <https://documents.uefa.com/search/books?filters=FT_Competition~%2522Club+Licensing%2522*FT_Competition_custom~%2522Specific+Regulations%2522*FT_ContentType_custom~%2522Technical+Regulations%2522&content-lang=en-GB>. Acesso em: 30 out. 2021.

_____. **Strength through unity 2030**. Nyon: UEFA, 2021. Disponível em:
<https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa_football_sustainability_strategy.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2022.

UNITED NATIONS. **The Sustainable Development Goals Report 2020**. Nova Iorque: United Nations, 2021. Disponível em: <<https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020.pdf>>. Acesso em: 03 jul. 2022.

_____. **United Nations Launches the Football for the Goals Initiative UEFA Joins as Inaugural Member**. Press Release. [s. l.], 06 jul. 2022a. Disponível em:
<<https://press.un.org/en/2022/pi2304.doc.htm#:~:text=%E2%80%9CUEFA%2C%20as%20an%20inaugural%20member,models%20to%20the%20football%20industry.>>>. Acesso em: 21 out. 2022.

_____. **COP27: ‘Zero tolerance for greenwashing’, Guterres says as new report cracks down on empty net-zero pledges**. 2022b. Disponível em:
<<https://news.un.org/en/story/2022/11/1130317>>. Acesso em: 11 dez. 2022.

U.S. GREEN BUILDING COUNCIL. **Projects**. 2022. Disponível em:
<<https://www.usgbc.org/projects>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

VALENTI, P. La Fondazione dell'Athletic per Bilbao, entrevista a Galder Reguera. **Social Media Soccer**, 02 jun. 2022. Disponível em:
<<https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/la-fondazione-dellathletic-per-bilbao-intervista-a-galder-reguera.html>>. Acesso em: 04 jan. 2023.

VALLEJO, M. F. El recorte en los presupuestos retrasa un año más el polo sanitario de la UPV. **El Correo**, Bilbao, 13 abr. 2013. Disponível em:
<<https://www.elcorreo.com/vizcaya/v/20130403/pvasco-espana/recorte-presupuestos-retrasa-polo-20130403.html>>. Acesso em: 28 nov. 2022.

VELASCO, J. Altercados y detenidos cerca de San Mamés. **Marca**, Bilbao, 25 fev. 2016. Disponível em:
<<https://www.marca.com/futbol/athletic/2016/02/25/56cf306922601d206f8b45f2.html>>. Acesso em: 05 dez. 2022.

VENDRAMINI, A.; BREVIGLIERI, G. V.; YAMAHAKI, C.. **Potenciais implicações da pandemia da covid-19 para a análise ASG**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2020.

Disponível em: <<https://eaesp.fgv.br/producao-intelectual/potenciais-implicacoes-pandemia-covid-19-para-analise-asg>>. Acesso em: 06 dez. 2021.

VISIT SAN MAMES. **San Mamés**: estadio sostenible. Bilbao, 2022. Disponível em: <<https://visitsanmames.com/blog/san-mames-estadio-sostenible/>>. Acesso em: 20 out. 2022.

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, 2017. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10551-015-2801-3>>. Acesso em: 07 maio 2021.

WALTERS, G.; ANAGNOSTOPOULOS, C. Implementing corporate social responsibility through social partnerships. **Business Ethics: an European Review**, Oxford, v. 21, n. 4, p. 417–433, 2012. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8608.2012.01660.x>>. Acesso em: 28 jun. 2021.

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: <<https://doi.org/10.1080/14660970.2014.920621>>. Acesso em: 28 fev. 2022.

WALTERS, G.; TACON, R. **Corporate Social Responsibility in European Football**. Londres: University of London, Abr. 2011. Disponível em: <<http://www.sportbusinesscentre.com/wp-content/uploads/2012/08/CSR2.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

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. Disponível em: <<https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0227>>. Acesso em: 26 abr. 2021.

WILLIAMS, I. **Es muy triste que a día de hoy sigamos viviendo escenas de racismo en el fútbol. Tenemos que acabar con ello entre TODOS. Gracias por vuestro apoyo. #NOalRacismo #SayNoToRacism**. Bilbao, 25 jan. 2020. Twitter: @Williaaams45. Disponível em: <<https://twitter.com/Williaaams45/status/1221095917333422081>>. Acesso em: 05 dez. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em Administração. **Administração: ensino e pesquisa**. [s. l.], v. 16, n. 2, p. 241–273, Jun. 2015.

ZEIMERS, G. et al. Organizational learning for corporate social responsibility in sport organizations. **European Sport Management Quarterly**, Leipzig, v. 19, n. 1, p. 80–101, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1546752>>. Acesso em: 09 maio 2021.

ZYLBERSZTAJN, D.; LINS, C. **Sustentabilidade e geração de valor**: a transição para o século XXI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

Metadados e orientações					
Nome		Local		Data	
Organização/ Função		Perfil	FP - Futebol Profissional C - Comunidade O - Outros	Código	

Contato inicial:

- Agradecer a disponibilidade em receber o (s) pesquisador (es).
- Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa.
- Explicar as informações sobre a confidencialidade e a gravação da entrevista.
- Solicitar autorização verbal para gravação da entrevista.

Procedimentos iniciais:

- Iniciar a gravação.

Questões para entrevista
Observação: <i>Os textos em itálico se referem aos objetivos de cada questão.</i>
<i>Contexto</i>
1. Qual o papel social do seu Clube de Futebol na sociedade? <i>Levantar fatores valorizados em um clube de futebol, se são econômicos, políticos ou afetivos.</i>
<i>Subcategoria 1 – Gestão da RSC</i>
2. Como você avalia a gestão (planejamento e estratégia) e a estrutura (recursos humanos, instalações etc.) do clube para a implantação de ações de RSC?
3. Quem é o responsável do clube pelo atendimento à comunidade?
<i>Subcategoria 2 – Projetos sociais para captação de novos atletas.</i>
4. O clube realiza projetos sociais para captação e desenvolvimento de novos jogadores para crianças e jovens da comunidade local (diferente das peneiras)? Quais os principais resultados?
<i>Subcategoria 3 - Torcida.</i>
5. Como os torcedores avaliam as ações de RSC do clube? Elas podem atrair novos torcedores? Dê exemplos que corroboram esse ponto.
<i>Subcategoria 4 – Financiamento da RSC.</i>
6. Quais são as fontes de receita e estratégias de captação para investimentos em RSC do clube? Quais são as dificuldades de financiamento da RSC?
<i>Subcategoria 5 - Governança.</i>
7. A legislação e normas do futebol estimulam o clube a atuar com o desenvolvimento social? Essas diretrizes externas limitam a autonomia e as iniciativas locais dos clubes?
8. As autoridades governamentais (Prefeitura, Governo Estadual e Federal) e os organismos dirigentes (Federações, CBF, Conmebol e FIFA) contribuem para as ações de RSC do clube? Ex.: apoio, patrocínio ou parceria.
<i>Subcategoria 6 – mapeamento, classificação (poder, legitimidade, urgência e saliência) e engajamento.</i>
9. Quem é a “comunidade” do clube de futebol?
10. Como você avalia o relacionamento do clube com a comunidade (residentes, comerciantes e torcida do estádio)? São mapeados, identificados e classificados?
<i>Subcategoria 7 – Fundação e Parcerias Sociais.</i>
11. O clube possui (ou não possui) uma Fundação/ Departamento de RSC. Como é a relação entre clube e sua fundação?
12. Como funciona a parceria social do clube de futebol? Quais são os principais parceiros do clube (ONGs, Associações de Moradores, poder público, consultoria...)?

Subcategoria 8 – Impacto do estádio.

13. Qual o impacto do estádio de futebol para a comunidade do entorno? Ex.: impactos positivos (infraestrutura do bairro, geração de emprego, aquecimento do comércio) e negativos (violência de torcidas, especulação imobiliária, mobilidade urbana, gentrificação).

Subcategoria 9 – Uso do estádio pela comunidade.

14. O estádio e suas instalações é usado para promover ações de RSC orientadas para a comunidade? Dê exemplos.

Subcategoria 10 – Canais de diálogo e comunicação.

15. Quais são os canais de diálogo e de comunicação para relacionamento com a comunidade? Ex.: reuniões, redes sociais, relatórios de sustentabilidade, eventos ou ouvidoria.

16. O clube se reúne com residentes, comerciantes, torcedores e poder público para discutir assuntos de interesse da comunidade ou do clube? Relate como as reuniões acontecem.

Subcategoria 11 – Identificação, confiança e transparência.

Subcategoria 11 – Identificação, confiança e transparência.

17. Em sua opinião, a população local se identifica e sente-se representada por seu clube? Esse sentimento tem aumentado ou nota-se um distanciamento entre clube e comunidade?

18. Já houve algum problema envolvendo o clube e a comunidade? Ex.: população londrina vs. Tottenham. Qual o motivo? O que clube e comunidade fizeram?

Subcategoria 12 – Esporte para o desenvolvimento (EPD) e ações com foco em educação, saúde, coesão social, inclusão, gênero, meios de subsistência, paz e participação esportiva.

19. Quais as principais ações de RSC do clube orientadas à comunidade? Quais os resultados e benefícios alcançados pela comunidade? E pelo clube? Dê alguns exemplos.

20. Qual o impacto da Covid-19 para a RSC do clube? Alguma ação social do clube específica durante a pandemia pela Covid-19? Dê exemplos.

21. As ações de RSC estão associadas aos ODS? Como funciona a mensuração dos resultados em relação às metas de cada ODS?

22. O que mais o clube gostaria de fazer em prol da comunidade que ainda não é feito?

Características socioeconômicas dos entrevistados:

- Idade?
- Nível de educação?
- Ocupação atual?
- Onde reside atualmente

Considerações finais:

- Perguntar ao entrevistado se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista.
- Perguntar se o entrevistado ficou com alguma dúvida.

Finalização e agradecimento:

- Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações.
- Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição dele e, se tiver interesse, deverá entrar em contato com o pesquisador.
- Encerrar a gravação e salvar o arquivo de vídeo.

Fonte: Autor “adaptado de” Acadêmica Pesquisa, 2022

**APÊNDICE B – QUADRO DE CLASSIFICAÇÃO DAS AÇÕES ORIENTADAS À
COMUNIDADE DO ATHLETIC**

Projeto	EPD											Outros	ODS
	Categoria			Foco									
	Doação	Ativação	Construção	Coesão social	Educação	Gênero	Inclusão	Meios de subsistência	Participação esportiva	Paz	Saúde		
AC 100% Sustentável	X											X	6, 7, 8, 9, 12,13, 14, 15, 17
ADSIS (ex-detentos)		X					X						1, 2, 3, 8, 10, 11, 16
Ahalegina (pessoas com deficiência intelectual) e Copa Ahalegina		X					X						3, 5, 10, 11
Athletic Club de Leitura	X				X								4, 5
Athletic Herriz-Herri (atividades de recreação infantil em localidades do País Basco)	X				X								3, 4, 5
Bakuva (crianças e jovens em situação de vulnerabilidade)		X					X						1, 3, 4, 8, 10, 16
Batas Athletic (humanização de tratamento de pacientes infantis)	X										X		3
Berritzu (jovens em situação de vulnerabilidade social, vítimas de violência)		X					X						3, 10, 11
Bertso Derbia		X		X									4, 5
Bizgarri (crianças e jovens em situação de vulnerabilidade, vítimas de violência)		X					X						1, 2, 3, 4, 8, 10, 16
Biztegi (pessoas em situação de rua)		X					X						1, 2, 3, 4, 8, 10, 11, 16
Bizkaia Koopera: Villagol & Athletic Villa			X			X							1, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 16
Bolsas Lezama	X				X								4, 5
Campus (Semana Santa, Verão e Natal)	X								X				3, 4, 5
Campanha Seus Direitos em Jogo (Cruz Vermelha)		X					X						-
Compensação CO2 (Meio ambiente)	X											X	7, 12, 13, 17
Desafio de Desenvolvimento Sustentável (comércio local)	X			X									-
EGBA Kirolak (inclusão da comunidade africana basca)		X					X						1, 2, 3, 4, 8, 10, 16
Emaús (pessoas em situação de risco de exclusão)		X					X						1, 3, 4, 8, 10, 16
Euskera (língua basca)		X		X									4, 5
Festival Thinking, Letras y Fútbol 2021 (Cultura)		X										X	4, 5, 8, 9, 10, 16, 17
Fidias (crianças e jovens em risco de exclusão social)		X					X						1, 3, 4, 8, 10, 16

Projeto	EPD											Outros	ODS
	Categoria			Foco									
	Doação	Ativação	Construção	Coesão social	Educação	Gênero	Inclusão	Meios de subsistência	Participação esportiva	Paz	Saúde		
Formação, Clubes conveniados e Centros Médicos	X										X		3, 4
Fútbol Playa	X								X				3, 4, 5
Fútbol Pasillo (pacientes infantis internadas)		X									X		3
Fútbol vs. Alzheimer		X									X		-
Gizakia (pessoas dependentes químicas)		X									X		3, 10, 11
Goiztiri (pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica)		X					X						1, 2, 3, 8, 10, 11, 16
IMQ AMSA (pessoas com transtornos de alimentação e patologia dual)		X									X		3, 11
Intercentros de saúde mental (pacientes em tratamento de saúde mental) e Futbola Buruan (campeonato)		X									X		3, 11
LaLiga Geunine - Fundación Athletic Club Genuine		X					X						3, 10, 11
Pediatria	X										X		3
Programa Aterpe		X								X			4, 5, 10, 16
Programa para pessoas com mobilidade reduzida San Mamés	X						X						3, 10, 11, 16
RSMB-Osakidetza			X								X		3, 11
Save the Children (crianças em situação de pobreza)		X					X						1, 3, 4, 10, 11, 16
SERSO Honduras			X			X							4, 5
Sortarazi (pessoas em situação de vulnerabilidade social)		X					X						1, 2, 3, 8, 10, 11, 16
Utopía (mulheres em situação de vulnerabilidade)		X				X							3, 4, 5, 8
Walking Football (pessoas com mais de 50 anos)	X										X		3
Zabalotxe (jovens estrangeiros desacompanhados ou com problemas comportamentais)		X					X						1, 2, 3, 4, 8, 10, 16
Zero Plástico Urdaibai	X											X	14, 15
Subtotal	14	25	3	3	3	3	16	0	2	1	10	4	-
TOTAL	42			42									-

Fonte: Autor

**APÊNDICE C – QUADRO DE CLASSIFICAÇÃO DAS AÇÕES ORIENTADAS À
COMUNIDADE DO CORINTHIANS**

Projeto	EPD											Outros	ODS
	Categoria			Foco									
	Doação	Ativação	Construção	Coesão social	Educação	Gênero	Inclusão	Meios de subsistência	Participação esportiva	Paz	Saúde		
Arrecadação de donativos		X						X					-
Boxe Social	X								X				-
Campanha Fiel AACD/Teleton		X									X		-
Chute Inicial (Unidade Social)		X							X				-
Futebol Social	X								X				-
Hip Hop		X										X	-
Nasci Fiel	X							X					-
Outubro Rosa		X									X		-
Paradesporto: Futebol de 7 Paralímpico e Futsal Down		X					X						-
Programa Incentiva Timão	X								X				-
Recreio nas Férias		X					X						-
Sangue Corinthiano		X									X		-
Sonho Corinthiano		X					X						-
Tênis Social	X								X				-
Time do Povo	X						X						-
Time do Povo em Quadrinhos e Arte Digital		X			X								-
Time do Povo no Teatro	X											X	-
Subtotal	7	10	0	0	1	0	4	2	5	0	3	2	-
TOTAL	17			17									

Fonte: Autor