

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL DOUTORADO**

**MAICON MANOEL BENIN**

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO MEIO DE LEGITIMAÇÃO EM CLUBES  
BRASILEIROS DE FUTEBOL**

**Porto Alegre**

**2025**

MAICON MANOEL BENIN

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO MEIO DE LEGITIMAÇÃO EM CLUBES  
BRASILEIROS DE FUTEBOL**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl

Porto Alegre

2025

B467r Benin, Maicon Manoel.  
A responsabilidade social como meio de  
legitimação em clubes brasileiros de futebol / Maicon  
Manoel Benin. – 2025.  
100 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências  
Contábeis, 2025.  
“Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl”

1. Análise de discurso. 2. Futebol. 3. Governança.  
4. Responsabilidade social. 5. Teoria da legitimidade. I.  
Título.

CDU 34

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecária: Silvana Dornelles Studzinski – CRB 10/2524)

MAICON MANOEL BENIN

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO MEIO DE LEGITIMAÇÃO EM CLUBES  
BRASILEIROS DE FUTEBOL**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em 08 de janeiro de 2025

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl – UNISINOS

---

Profa. Dra. Clea Beatriz Macagnan – Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

---

Prof. Dr. Wilson Toshiro Nakamura - Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof. Dr. Clóvis Antônio Kronbauer – UNISINOS

---

Prof. Dr. João Zani – UNISINOS

## **AGRADECIMENTOS À CAPES**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me guiar e me permitir alcançar mais esta conquista.

Ao meu pai, Nelson, que nunca mediu esforços para me apoiar e incentivar na busca dos meus sonhos. À minha mãe, Ivanir (in memoriam), que, onde quer que esteja, me acompanhou em pensamento ao longo de todos os dias desta jornada, me deu forças e celebra comigo neste momento especial.

À minha namorada, Andressa, que compartilhou cada etapa deste caminho com companheirismo, paciência e um carinho incomparável.

Ao meu orientador, Professor Dr. Carlos Alberto Diehl, por acreditar em mim, por ser fonte de inspiração, pelos inúmeros ensinamentos e pela amizade construída ao longo desse convívio.

À Professora Clea Beatriz Macagnan e aos Professores Wilson Toshiro Nakamura, Clóvis Antônio Krombauer e João Zani, por suas valiosas discussões e contribuições.

Aos amigos e colegas do grupo de pesquisa “Contest – Implementação e Controle Estratégico”, em especial à Sandra e ao Luiz, pela parceria, pelas conversas enriquecedoras, pelo apoio e pelas contribuições ao longo dessa incrível jornada.

E a todos os demais amigos, colegas e familiares que, de alguma forma, estiveram presentes e contribuíram para a realização desta Tese.

## RESUMO

O setor do esporte em geral e o futebol em específico vêm cada vez mais chamando a atenção, não apenas como fonte de lazer, mas também como negócio e veículo de transformação social, levantando a importância de temas como Governança e Responsabilidade Social nessas organizações. Esta pesquisa tem por objetivo determinar como práticas de responsabilidade social, influenciadas pelos mecanismos de governança, são utilizadas para a legitimação em clubes de futebol. A análise apoia-se na Teoria da Legitimidade e considera que essas organizações poderiam se fazer valer da relevância social que possuem e divulgar práticas de responsabilidade social como meio de legitimação perante a comunidade onde atuam, sendo essa relação moderada pelo uso de mecanismos de governança. A pesquisa assume uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório. O *corpus* da pesquisa foi composto por extratos de entrevistas realizadas com dirigentes e executivos esportivos e de documentos relacionados à clubes de futebol ou organizações esportivas associativas. As evidências foram analisadas por meio da técnica de Análise de Discurso. Os efeitos dos sentidos analisados permitiram determinar que as práticas de responsabilidade social são utilizadas como componentes para a busca, manutenção ou recuperação de legitimidade pragmática. Esse processo acaba tornando essas práticas muito mais instrumentais, como parte de um sistema de trocas entre clubes e sociedade, do que algo institucionalizado e prioritário para essas organizações. Identificou-se também que os mecanismos de governança interveem nessa relação, seja facilitando o uso instrumental das práticas de responsabilidade social, devido à falta de mecanismos amplos de decisão e supervisão, seja como incentivador do uso dessas práticas como um compromisso social genuíno e de boa governança. Assim, esta pesquisa contribui para o entendimento do papel da governança e da responsabilidade social em organizações esportivas, analisando-as de forma conjunta e explorando as nuances existentes nos sentidos que compõem suas complexas motivações e relações.

**Palavras-chave:** Análise de Discurso. Futebol. Governança. Responsabilidade Social. Teoria da Legitimidade.

## **ABSTRACT**

The sports sector, in general, and football, in particular, have been increasingly attracting attention, not only as a source of leisure but also as a business and vehicle for social transformation, raising the importance of topics such as Governance and Social Responsibility in these organizations. This research aims to determine how social responsibility practices, influenced by governance mechanisms, are used for legitimacy in football clubs. The analysis is based on the Legitimacy Theory, which considers that these organizations could use their social relevance and disseminate social responsibility practices as a means of legitimacy before the community where they operate, with this relationship moderated by the use of governance mechanisms. The research adopts a qualitative approach of an exploratory nature. The corpus of the research was composed of excerpts from interviews conducted with sports directors and executives and documents related to football clubs or associative sports organizations. The evidence was analyzed using the Discourse Analysis technique. The effects of the analyzed meanings allowed us to determine that social responsibility practices are used as components for the search for, maintenance of, or recovery of pragmatic legitimacy. This process makes these practices much more instrumental, as part of a system of exchanges between clubs and society than something institutionalized and a priority for these organizations. It was also identified that governance mechanisms intervene in this relationship, either by facilitating the instrumental use of social responsibility practices due to the lack of broad decision-making and supervision mechanisms or by encouraging the use of these practices as a genuine social commitment and good governance. Thus, this research contributes to understanding the role of governance and social responsibility in sports organizations, analyzing them together and exploring the nuances in the meanings that make up their complex motivations and relationships.

**Keywords:** Discourse Analysis. Football. Governance. Legitimacy Theory. Social Responsibility.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relações de interesse da pesquisa.....	23
Figura 2 – Fluxo de pesquisa.....	25
Figura 3 – Estrutura teórica.....	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Formas de legitimidade .....	27
Quadro 2 – Estratégias para legitimidade .....	28
Quadro 3 – Estratégias para legitimidade pragmática.....	29
Quadro 4 – Composição do <i>corpus</i> .....	42
Quadro 5 – Roteiro de entrevista semiestruturado .....	43
Quadro 6 – Etapas da Análise de Discurso.....	45
Quadro 7 – Qualificação dos entrevistados.....	48

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	Tema	12
1.2	Definição do problema	13
1.3	Objetivos	17
1.3.1	Objetivo geral	17
1.3.2	Objetivos específicos	18
1.4	Justificativa	18
1.4.1	Originalidade	20
1.4.2	Não trivialidade	22
1.4.3	Contribuição	22
1.5	Tese	23
1.6	Delimitação do estudo	23
1.7	Fluxo de pesquisa	24
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>26</b>
2.1	Teoria da Legitimidade	26
2.2	Governança e Responsabilidade Social no futebol	29
2.3	Proposições	37
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>40</b>
3.1	Apresentação e delineamento	40
3.2	Definição do <i>corpus</i> da pesquisa	41
3.3	Instrumentalização de análise	44
3.4	Limitações do método	46
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DO <i>CORPUS</i></b>	<b>48</b>
4.1	A Responsabilidade Social como meio de legitimação pragmática em clubes brasileiros de futebol	49
4.2	Os mecanismos de governança como intervenientes na relação entre as práticas de responsabilidade social e a legitimação pragmática em clubes brasileiros de futebol	68
4.3	Síntese dos resultados	80
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>82</b>
	REFERÊNCIAS	84
	APÊNDICE A – ETAPAS DE REVISÃO DA RSL	91

<b>APÊNDICE B – ARTIGOS ANALISADOS NO ESTÁGIO DE REVISÃO DA RSL...</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE C – QUADRO RESUMO DE ESTUDOS RELACIONADOS.....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE E – FLUXO DA ANÁLISE DE DISCURSO.....</b>	<b>100</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema

Essa pesquisa apoia-se na Teoria da Legitimidade (TL), buscando contribuir para o entendimento de como as práticas de Responsabilidade Social são influenciadas pelos mecanismos de governança e podem ser utilizadas para a legitimação em organizações esportivas.

Sob a perspectiva da TL, todas as organizações estão condicionadas a atender as expectativas da sociedade onde atuam. Dizendo de outro modo, os integrantes da sociedade irão legitimar ou não os gestores da organização sobre sua gestão. Uma situação que tem sido alvo de pesquisas é o uso por gestores de organizações de pautas sociais como meio para obter, manter ou recuperar legitimidade. Um exemplo são as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Cuganesan; Guthrie; Ward, 2007; Raczkowski; Sulkowski; Fijalkowska, 2016; Marano; Tashman; Kostova, 2017; Monfort; Vilagra; López-Vázquez, 2019), sob o qual versa esse estudo.

O conceito da Responsabilidade Social como uma prática corporativa passou a ganhar corpo nas décadas de 1970 e 1980, principalmente com o avanço de pesquisas e do próprio ambiente de negócios. A partir da década de 1990, termos como ética nos negócios, sustentabilidade corporativa, gestão de questões sociais, gestão de *Stakeholders* e cidadania corporativa ganharam força e passaram a compor a discussão referente à RSC (GARRIGA; MELÉ, 2004; CARROL, 2009; JAMALI; KARAM, 2018; SEIBERT; MACAGNAN; DIXON, 2021). O tema vem em crescente expansão no campo da pesquisa acadêmica. Em uma busca sem delimitação de período realizada na base de dados *Web of Science* por artigos científicos que contivessem no título, resumo ou palavras-chave o termo “*Corporate Social Responsibility*”, foi possível identificar que cerca de 70% foram publicados nos últimos cinco anos.

É importante entender que antes de se tornar “corporativa”, o conceito relacionado à responsabilidade social, já existia. Em seu livro intitulado “*Social Responsibility of businessman*”, Bowen (1953) afirma que é obrigação do homem de negócios propor políticas e tomar suas decisões pautadas em objetivos e valores da sociedade.

O outro tema de interesse é a Governança. Nesse contexto, Berle e Means (1932) iniciaram uma discussão que ainda permanece atual: a separação entre o direito de propriedade e o controle das corporações. Esse foco corporativo deu origem posteriormente ao termo Governança Corporativa (GC). Dessa discussão surgiram duas preocupações que se tornaram básicas para a GC: o conflito de interesses e a assimetria de informações. Em conjunto, esses dois pressupostos passaram a compor o chamado “problema de agência” (Jensen; Meckling, 1976). Diante disso a GC pode ser entendida como uma gama de mecanismos que tem por objetivo construir um ambiente transparente, de responsabilidade e de confiança nas organizações (OCDE, 2016), visando mitigar os problemas relativos à essa separação entre propriedade e controle e estabelecendo os princípios e estratégias que deverão ser seguidos pela gestão no momento do planejamento, execução e controle dos recursos organizacionais. Essa separação, comum em grandes corporações, ocorre também em outros tipos de organizações, como por exemplo, as sem fins lucrativos (Fama; Jensen, 1983), entre essas, as organizações esportivas associativas.

Henry e Lee (2004) instituíram o termo “Governança organizacional”, por considerarem que as organizações esportivas exigem um conjunto mais amplo de tarefas e responsabilidades do que as organizações corporativas tradicionais. Ainda, caracterizam-se pela natureza predominantemente associativa. Nesse contexto, essa pesquisa trata os temas de RSC e GC somente sob a denominação de Responsabilidade Social (RS) e Governança, assumindo que ambas as literaturas podem ser tratadas de forma interligada. A seção a seguir estende essa discussão no contexto das organizações esportivas e sob a ótica do problema a ser investigado.

## **1.2 Definição do problema**

Estudos como o de Hamil, Holt, Michie, Oughton e Shailer (2004), Sherry, Shilbury e Wood (2007), Dowling, Leopkey e Smith (2018) e Thompson, Lachance, Parent e Hoye (2022), têm demonstrado que a governança em organizações esportivas está se tornando uma preocupação recorrente entre pesquisadores e gestores esportivos. No que tange o futebol em específico, estudos tem analisado por exemplo, aspectos relacionados à estrutura de governança dos clubes (Hamil; Walters; Watson, 2010 ; Assis, 2018; Ward; Hines, 2018), mecanismos de governança (Dimitropoulos, 2014; Wang; Ren, 2022), práticas de boa governança adotadas

(López-Martínes; Fernández-Fernández, 2015), relação entre as estruturas de governança e o desempenho financeiro e esportivo (Nazi; Amboni, 2018; Malagila; Zalata; Ntim; Elamer, 2021) e o papel dos torcedores nas estruturas de governança dos clubes (García; Welford, 2015; García; Llopis-Goig, 2020a; García; Llopis-Goig, 2020b)

A tradicional concepção do futebol como simples fonte de prazer e alimento da paixão de seus aficionados vem dando lugar a um contexto orientado à gestão profissional. No entanto, a governança de clubes de futebol não tem a tendência de focar apenas no contexto econômico. Aspectos políticos, sistêmicos, organizacionais e sociais possuem um peso importante nesse processo (Henry; Lee, 2004; Hamil; Holt; Michie; Oughton; Shailer, 2004). No contexto esportivo, a governança exige a conformidade com expectativas sociais de boas práticas mais amplas, gerando implicações para seus gestores e abrangendo o exercício do poder nas organizações (Henry; Lee, 2004; François; Bayle, 2015).

No Brasil, diversos casos de corrupção, escândalos administrativos e sonegação fiscal reforçam a necessidade de boas práticas de gestão e de governança como meio de mitigar conflitos entre as partes envolvidas na administração dos clubes e na busca pela sustentabilidade financeira. No que diz respeito aos aspectos contábeis, as organizações desportivas brasileiras, assim como as demais organizações empresariais, devem seguir o disposto nas Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC's), emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade. De modo especial, destacam-se a ITG 2003 (R2), para aspectos contábeis básicos, a OTG 2003, para a contabilização de ativos intangíveis, como os direitos econômicos de atletas, e, a NBC TG 15, no que tange aspectos de combinação de negócios. Para além dos critérios contábeis, a legislação brasileira busca também uma forma de fazer cumprir, ao menos em parte, a função social dessas organizações.

Nessa esteira, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) emite desde 2012 o “Certificado de Clube Formador (CCF)”, uma espécie de “selo de qualidade” relacionado às políticas e investimentos adotados na formação de atletas pelos clubes brasileiros de futebol. De forma geral, para obtenção do CCF, os clubes precisam comprovar o cumprimento do disposto no Artigo 29 da Lei 9.615/1998, também conhecida como “Lei Pelé”, reforçado recentemente pelo Artigo 99 da Lei 14.597/2023 - Lei geral do Esporte. Esses artigos tratam principalmente da responsabilidade dos clubes em proporcionar aos jovens atletas não apenas uma formação esportiva, mas

também cidadã, fornecendo suporte educacional, tratamento psicológico, médico e odontológico, transporte, alimentação de qualidade, boa estrutura de moradia e treinamento, uniformes, participações em competições e convivência familiar. Em contrapartida, os clubes podem assinar contratos profissionais com esses atletas a partir dos 16 anos, além de possuírem preferência na renovação, mecanismos de proteção aos investimentos efetuados ao longo da formação e percentuais em futuras negociações.

Além do aspecto legal, a mudança de expectativa das partes interessadas que vem sendo observada no ambiente corporativo, com o interesse direcionado também para o bem-estar social, está se refletindo também nas organizações esportivas, principalmente no que tange o envolvimento em práticas de RS (Hamil; Morrow, 2011; François; Bayle, 2015; Breitbarth; Wazel; Anagnostopoulos; Eekeren, 2015; Fifka; Jaeger, 2020). Ademais a RS já está implícita na natureza de organizações associativas, não governamentais e sem fins lucrativos, como é o caso da maioria dos clubes brasileiros de futebol. A estrutura desses clubes é definida pelos seus estatutos e basicamente composta por Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Conselho Deliberativo. Embora a Assembleia Geral seja tratada como soberana, a interpretação relativa às atribuições do Conselho Deliberativo leva a crer que ele possui influência sobre os demais órgãos (Oliveira; Borba; Ferreira; Lunkes, 2018).

O Conselho Deliberativo é o mecanismo de governança que permite aos sócios representatividade nas decisões periódicas dos clubes. Cabe ao Conselho Deliberativo zelar pelos princípios dispostos nos estatutos dos clubes, incluindo a transparência e a sustentabilidade da gestão na busca pela razão de existir de um clube de futebol, ou seja, o sucesso esportivo (Benin; Vargas; Diehl, 2024). Outros mecanismos considerados nessa pesquisa são a Assembleia Geral, os Conselhos de Administração e Fiscal, as Diretorias Executivas e, os Comitês de Gestão, Ética e Auditoria.

Buchholz e Lopatta (2017) salientam que essas organizações necessitam lidar com diferentes tipos de pressões, internas e externas, muitas vezes concorrentes, sejam elas de investidores, torcedores, jogadores e mídia. François e Bayle (2015), destacam ainda que inúmeros episódios de falhas éticas por parte dos clubes de futebol levantaram questões relacionadas à sua legitimidade e modificaram ainda mais as expectativas das partes interessadas. Nessa linha, analisando organizações

cooperativas, Macagnan e Seibert (2021) identificaram que os gestores que buscam se legitimar precisam conhecer melhor as demandas dos seus principais *stakeholders*, indicando que a assimetria informacional pode levar a questionamentos sobre a legitimidade da gestão.

Dado o interesse social inerente às organizações esportivas, é razoável esperar que divulguem informações como forma de legitimar certo tipo de comportamento na comunidade onde atuam (Hamil; Morrow, 2011), por exemplo, a adoção de estratégias sociais mais fortes (François; Bayle, 2015). Essa utilização da RS pode ser relacionada ao que Suchman (1995) classifica como Legitimidade Pragmática. Uma espécie de “sistema de trocas”, onde medidas instrumentais são desenvolvidas pelas organizações com base nos interesses da sociedade em busca de legitimidade. Nessa perspectiva, ao analisar as crenças de RSC de líderes de grandes organizações financeiras australianas, Lindorf e Peck (2010) afirmam que a promoção de práticas de RSC pode ser uma forma utilizada por eles para legitimar a si mesmos e as suas organizações. Esse comportamento pode levar ainda a situações como a evidenciada por Souza, Rissatti, Rover e Borba (2018), que identificaram que informações mais complexas foram utilizadas por gestores de empresas listadas na B3 como meio de ofuscar desempenhos ruins.

No futebol brasileiro diversos clubes mantêm projetos e realizam ações voltadas à RS, como é o caso do Instituto Geração Tricolor do Grêmio Foot-ball Porto Alegrense, da Fundação de Educação e Cultura do Sport Club Internacional, do projeto Time do Povo do Sport Club Corinthians Paulista, da campanha Palmeiras de Todos da Sociedade Esportiva Palmeiras, do Instituto Galo do Clube Atlético Mineiro e do projeto Adote um Vencedor do Fluminense Football Club.

Outro exemplo foi a incorporação em 2021 pelo Fortaleza Esporte Clube da sustentabilidade em seu planejamento estratégico. O objetivo é o alinhamento do clube aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). Na oportunidade o consultor de sustentabilidade do clube, Matheus Fontenelle, destacou: “Isso nos permitirá conquistar uma valorização ainda maior da marca, reconhecimento da torcida e empresas parceiras, abrindo portas para futuros patrocinadores, dentro de um horizonte bastante promissor”. (Fortaleza Esporte Clube, 2021). Embora esses projetos evidenciem o compromisso dos clubes com causas sociais, sua divulgação ainda é limitada. A transparência na comunicação sobre os objetivos, resultados e impactos dessas iniciativas pode não apenas ampliar

seu alcance e reconhecimento, mas também fortalecer o engajamento da comunidade e atrair novos parceiros e apoiadores.

No entanto, um evento negativo acabou gerando grande repercussão nesse aspecto: o acidente no alojamento das categorias de base do Clube de Regatas do Flamengo, conhecido como Ninho do Urubu. Na madrugada do dia 08 de fevereiro de 2019, um incêndio provavelmente causado por um curto-circuito causou a morte de dez meninos da base do clube carioca e deixou outros três feridos.

Embora o clube tenha demonstrado à época esforços para prestar apoio para as famílias das vítimas, a precariedade nas instalações foi algo que chamou a atenção, inclusive com apurações de que o clube sabia da situação a pelo menos nove meses antes da tragédia (UOL, 2023). Essa tragédia é um exemplo importante de como um discurso socialmente responsável pode não condizer com as ações reais.

Nesse sentido, a estrutura e os mecanismos de governança em clubes de futebol são importantes para que os gestores não coloquem seus interesses próprios acima dos interesses do clube. A governança atua como um balizador na estrutura de poder dos clubes, visando proteger de ações deliberadas de gestores e incentivando ações alinhadas com os princípios e objetivos organizacionais (Henry; Lee, 2004; Dimitropoulos; Tsagkanos, 2012; François; Bayle, 2015).

Assim, no contexto desta pesquisa a RS é entendida como um componente que pode ser utilizado para a criação de valor organizacional, tendo como uma das principais razões para implementação a busca por legitimidade. Ainda, entende-se que os mecanismos de governança exercem influência nessa relação, tanto na escolha quanto no uso das práticas de RS.

Ante o exposto, formula-se a seguinte questão de pesquisa: como práticas de responsabilidade social, influenciadas pelos mecanismos de governança, são utilizadas para a legitimação pragmática em clubes de futebol?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Determinar como práticas de responsabilidade social, influenciadas pelos mecanismos de governança, são utilizadas para a legitimação pragmática em clubes de futebol.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Mapear os mecanismos de governança existentes nos clubes;
- b) Identificar como práticas de responsabilidade social são desenvolvidas nos clubes;
- c) Verificar a relação entre as práticas de responsabilidade social e a legitimação dos clubes.

## 1.4 Justificativa

Além de possuir bilhões de praticantes e fãs espalhados pelo mundo, o futebol tem se mostrado uma atividade econômica representativa. No contexto brasileiro, além de figurar como o esporte favorito para aproximadamente 79% da população, as receitas totais dos clubes das séries A e B do campeonato brasileiro, somaram cerca de R\$ 9,5 bilhões em 2023 (Convocados; Outfield, 2024).

Contudo, mesmo com essa representatividade, o setor ainda carece de melhores práticas de gestão e governança. A busca por atender essa necessidade pode ser visualizada, por exemplo, no contexto da promulgação da Lei nº 13.155/2015, a qual trata do Programa de Modernização da Gestão e Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), e mais recentemente da Lei 14.193/2021 (Lei da Sociedade Anônima do Futebol – SAF), que trata, dentre outros aspectos, das normas de constituição, governança, controle e transparência das entidades desportivas.

A motivação dessa pesquisa está no entendimento de que, embora o futebol ainda seja um setor com forte apelo social e que envolve aspectos intimamente ligados à paixão de seus aficionados, cada vez mais tem ficado evidente sua relevância como um negócio. É importante salientar também que, além dessas características tornarem os clubes de futebol organizações de interesse público, acabam por demandar uma governança que considere, além de aspectos econômicos, aspectos políticos e sociais (Henry; Lee, 2004; Hamil; Holt; Michie; Oughton; Shailer, 2004), como por exemplo práticas de RS.

Como forma de fornecer uma visão geral de como o tema vem sendo abordado no contexto acadêmico, fundamentar a relevância da pesquisa e identificar lacunas na literatura, foram realizados dois estágios de uma Revisão Sistemática de Literatura

(RSL). Para tal, baseou-se apenas nos estágios de design e revisão, do método *Literature Grounded Theory (LGT)* (Ermel; Lacerda; Morandi; Gauss, 2022). A pesquisa e seleção dos estudos foi realizada entre 23 de outubro de 2022 e 10 de março de 2023.

Partindo do problema de pesquisa, a etapa de design consistiu em definir o escopo da revisão, tendo como estratégia obter conhecimento aprofundado sobre as temáticas de Governança e RS em clubes de futebol. Com base no escopo, na etapa de revisão a literatura foi reunida utilizando os seguintes termos de busca: “Corporate social responsibility”, “Social responsibility”, “Governance”, “Corporate governance”, “Football” e “Soccer”. A busca foi realizada em duas das mais relevantes bases de dados de estudos acadêmicos completos: Web of Science (Elsevier®) e Science Direct (Clarivate®). Como critérios de busca, foram considerados somente artigos completos, revisados por pares, com acesso aberto e sem restrição de período.

A primeira filtragem de artigos se deu por meio da compilação dos termos na seguinte *string* de busca: ("Corporate social responsibility" OR "Social responsibility" OR "Corporate governance" OR "Governance") AND (Football OR Soccer). Os termos foram buscados no título, resumo e palavras-chave informadas pelos autores. A busca resultou em um total de 117 artigos, 99 na base de dados Web of Science e 18 na base Science Direct. Em um segundo momento os artigos foram cruzados para identificar duplicidades, restando 113 artigos. Na sequência os resumos dos 113 artigos foram lidos, visando selecionar apenas aqueles que abordavam de forma clara temas relacionados à Governança e à RS em clubes de futebol. O fluxo das etapas realizadas no estágio de revisão pode ser consultado no Apêndice A deste estudo.

Os critérios de exclusão adotados foram: (i) artigos duplicados entre as duas bases de dados e (ii) artigos que não continham em seus resumos relação direta com a Governança e/ou a RS em clubes de futebol. Após passar por todos os filtros, 27 artigos foram selecionados e lidos de forma completa para que pudessem ser discutidos. Informações gerais sobre os artigos selecionados são apresentadas no Apêndice B desta pesquisa. A análise visou evidenciar bases teóricas, metodológicas e parâmetros que vêm sendo utilizados em pesquisas sobre o tema. O conteúdo dos estudos foi utilizado também na construção e discussão do capítulo de revisão de literatura.

De modo geral, os estudos possuem focos e abordagens diferentes entre si, porém, por vezes complementares, o que deixa em aberto a possibilidade de analisar

a RS e a Governança de forma conjunta. Identificou-se ainda que existe espaço para estudos com maior aprofundamento teórico e com análises não restritas a casos específicos, por exemplo, com o uso de abordagens metodológicas interpretativas que permitam entender melhor os fundamentos que compõem o fenômeno estudado.

Entender como os clubes de futebol exercem sua função social, em específico por meio de iniciativas de RS, e os fatores que motivam e influenciam essas iniciativas, é relevante para que sócios e torcedores conheçam um pouco mais o ambiente interno dos clubes e entendam a importância do tema. Por sua vez, o governo pode se utilizar dessas evidências para elaborar planos, propor parcerias e avaliar juntamente com a sociedade em geral, de que forma incentivos e subsídios concedidos a essas organizações podem contribuir efetivamente para o bem-estar social. Ainda, gestores e executivos esportivos também podem se beneficiar ao conhecerem fatores subjetivos que interferem nas decisões e políticas dos clubes.

De posse disso, os tópicos desenvolvidos na sequência procuram discorrer de maneira mais direcionada sobre a originalidade, a não trivialidade e a contribuição desta pesquisa.

#### 1.4.1 Originalidade

É possível observar que estudos vêm analisando a governança e a RS em clubes de futebol sob diferentes aspectos, inclusive considerando possíveis relações entre as literaturas (François; Bayle, 2015). Aqueles com foco em governança concentram-se em analisar o interesse, a participação e a percepção dos torcedores (Welford, 2015; García; Llopis-Going, 2020a, 2020b), o efeito de regulamentações (Evans; Walters; Hamil, 2022) e as relações entre práticas (Nazi; Amboni, 2018), estrutura (Malagila; Zalata; Ntim; Elamer, 2021), e divulgação de notícias de governança (Croonenbroeck; Monaco; Christensen, 2015) com os desempenhos financeiro e esportivo. A estrutura de governança também foi analisada de forma mais profunda, via estudo de caso, analisando impactos na gestão esportiva e tensões organizacionais geradas (Ward; Hines, 2018).

Pesquisas direcionadas à RS buscaram analisar a percepção de torcedores quanto às práticas de RS adotadas pelos clubes (Liu; Wilson; Plumley; Chen, 2019; Hansen; Kavanagh; Anderson; Parry; Cleland, 2022; Thormann; Wicker, 2021), o nível de confiança de membros internos e torcedores dos clubes quanto às políticas de RS

(Anagnostopoulos; Winand; Papadimitriou; Zeimers, 2022), a relação entre a RS e lealdade de torcedores (Inoue; Funk; McDonald, 2017; Roynesdal; Van Nassau; Chng; Pereira; Andersen; Bunn; Jelsma; Nijhuis-Van der Saden; Roberts; Sorensen; Van de Glind; Van Actherberg; Gray, 2021) e a relação entre a RS e as tensões organizacionais (Pedersen; Rosati, 2019).

Outros estudos mediram os impactos sociais da implementação de ações de RS por clubes de futebol (Lombardo; Mazzocchetti; Rapallo; Tayser; Cincotti, 2019; Faccia; Mataruna-Dos-Santos; Helu; Range, 2020; Oshimi; Yamaguchi; Fukuhara; Tagami, 2022), As ações adotadas (Wysoczanski-Minkowicz, 2021), a divulgação (Lopez-Carril; Anagnostopoulos, 2020), e a implementação (Bayle; Gond, 2019) de iniciativas de RS pelos clubes.

Percebe-se, conforme já mencionado por García e Welford (2015), que a maioria das pesquisas têm se concentrado em estudos de caso isolados, dificultando a análise em um contexto mais amplo do futebol. Para aprofundar a teoria na gestão esportiva, são necessárias pesquisas mais amplas, baseadas em teorias, conceitos e variáveis.

De interesse especial para essa pesquisa, são estudos que analisaram a RS em organizações esportivas sob as lentes da Teoria da Legitimidade (Ruiz-Mora; Guerero-Navarro, 2018; Lopez-Carril; Anagnostopoulos, 2020; Evans; Walters; Hamil, 2022; Harold; Harrison; Bukstein, 2022), uma vez que, a busca dos clubes por cumprir as expectativas da sociedade e dos *stakeholders*, pode acabar os impedindo de desenvolver abordagens próprias de RS, que de fato possam contribuir em maior grau para o bem-estar social (Wysoczanski-Minkowicz, 2021).

Perante tais abordagens, a originalidade desta tese caracteriza-se nos seguintes elementos:

- a) Esta pesquisa visa preencher uma lacuna existente na literatura ao analisar, sob a luz da Teoria da Legitimidade, a governança e a RS no futebol de forma conjunta, considerando que os mecanismos de governança exercem um papel importante na relação entre as práticas de RS e a busca por legitimidade.
- b) Identificar as motivações implícitas da adoção, ou não, de determinadas iniciativas de RS por clubes de futebol, e não apenas a percepção de respondentes e/ou a análise de dados secundários, como ocorre na maioria das pesquisas sobre o tema.

- c) Abordar os mecanismos de governança como intervenientes das iniciativas de RS em clubes de futebol.
- d) Utilizar uma abordagem metodológica interpretativa como a Análise de Discurso, visando compreender aspectos não transparentes do fenómeno analisado.

Assim, a discussão conjunta de aspectos relacionados à literatura de governança e RS no contexto do futebol, sob a ótica da Teoria da Legitimidade e da Análise de Discurso, caracterizam o eixo central de originalidade desta pesquisa.

#### 1.4.2 Não trivialidade

Unir duas literaturas de ampla discussão acadêmica como a Governança e a RS em um estudo, por si só já é uma tarefa que exige grande esforço de pesquisa. Embora possuam certo alinhamento, muito se tem a avançar quando se trata das relações existentes entre elas, ainda mais em um setor tão particular como o futebol. A técnica metodológica utilizada também não é trivial em estudos sobre essas temáticas, exigindo do pesquisador um grande esforço de compreensão e reflexão.

O desafio torna-se ainda maior ao considerar o contexto do futebol brasileiro, dadas as características culturais e estruturais dessa indústria no país. Embora alguns estudos já tenham utilizado abordagens semelhantes em outros países, o Brasil torna-se solo fértil para avanços na literatura sobre futebol, pois, além da paixão genuína nutrida pela maioria dos brasileiros, o que fortalece ainda mais o seu papel como vetor de transformação social, a recente promulgação de leis como a Lei 13.155/2015 (PROFUT) e a Lei 14.193/2021 (SAF) tem o potencial de modificar o ambiente de negócios do futebol brasileiro.

#### 1.4.3 Contribuição

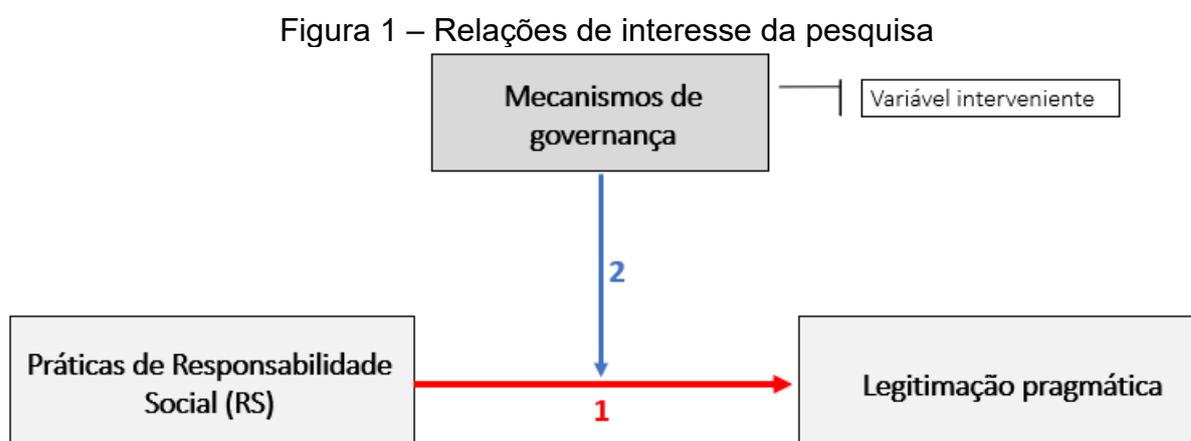
A pesquisa busca contribuir para as literaturas de Governança e RS, aprofundando o entendimento do papel de ambas as temáticas em organizações esportivas, analisando-as de forma conjunta e determinando as relações existentes. Ademais, pretende ser fonte de informação para que sócios e demais partes interessadas possuam maiores subsídios para entendimento das relações existentes em um clube de futebol.

Busca ainda identificar aspectos implícitos e explícitos que podem influenciar na adoção e divulgação de práticas de RS em clubes de futebol, utilizando como um eixo de análise a influência dos mecanismos de Governança na relação entre RS e Legitimação. Em bases gerais, os resultados dessas análises visam contribuir para a institucionalização da RS como medida relevante na busca pelo bem-estar social por parte dos clubes de futebol.

## 1.5 Tese

Diante dos elementos apresentados, essa pesquisa **defende a tese de que as práticas de responsabilidade social, influenciadas pelos mecanismos de governança, são utilizadas como meio de legitimação pragmática por clubes de futebol.**

Nessa esteira, um *framework* com as relações de interesse da pesquisa é apresentado por meio da Figura 1.



Fonte: Elaborado pelo autor

A relação “1” representa o principal olhar da tese, analisando a relação entre as práticas de responsabilidade social e a legitimação nos clubes. Na relação “2”, concentra-se na análise da influência que os mecanismos de governança exercem nessa relação.

## 1.6 Delimitação do estudo

Embora as pesquisas sobre governança frequentemente utilizem como base a Teoria de Agência, este estudo limita-se a analisar o objetivo proposto sob a lente

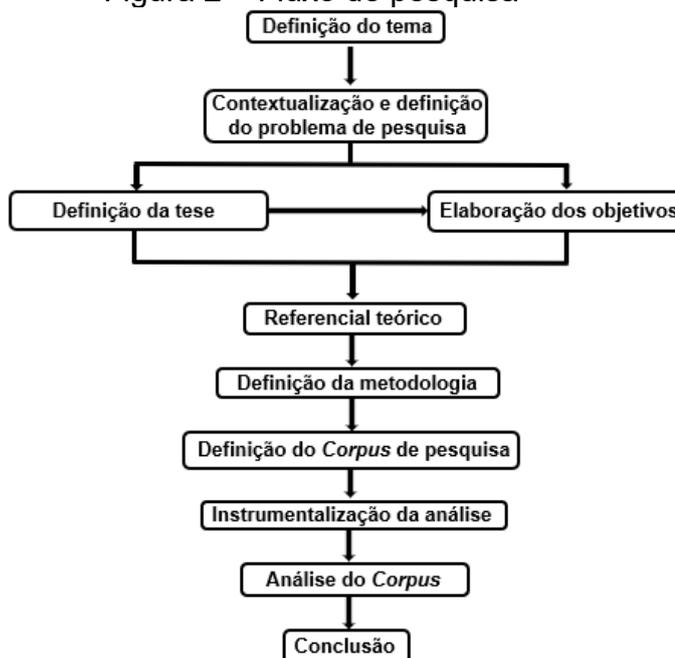
teórica da Teoria da Legitimidade, englobando os conceitos relacionados à RS. A presente pesquisa baseia-se na abordagem teórica de Suchman (1995), concentrando-se em uma visão integrada dos níveis de análise organizacional e institucional e no conceito de legitimidade pragmática. Dessa forma, não será dado foco para a análise dos conceitos de legitimidade moral e cognitiva.

Mesmo que esta pesquisa passe pela análise de informações relacionadas à RS evidenciadas pelos clubes, não tem o intuito de analisar especificamente o nível de evidenciação e a transparência dos clubes de futebol, tampouco aspectos relacionados à aplicação de ações de RS e seus impactos.

### **1.7 Fluxo de pesquisa**

A construção e a execução desta pesquisa são compostas por uma série de etapas que vão desde a definição das bases teóricas até os procedimentos metodológicos adotados (Figura 2). A definição do tema foi originada de leituras sobre RS, Governança e Teoria da Legitimidade, com foco em organizações esportivas. A principal lacuna que emerge é a análise dessas temáticas de forma conjunta em clubes de futebol, investigando como os mecanismos de governança intervêm na relação entre a RS e a legitimação pragmática.

Figura 2 – Fluxo de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

No que tange a Teoria da Legitimidade buscou-se abordar os estudos seminais, a evolução da pesquisa e a sua utilização em estudos sobre RS e governança. A RS e a governança são discutidas em sentido amplo e de maneira especial no sentido restrito ao escopo desta pesquisa.

Esta pesquisa faz parte da linha de pesquisa em Controle de Gestão, área de concentração em Controladoria e Finanças, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS/RS e está vinculada ao grupo de pesquisa “CONTEST - Implementação e Controle Estratégicos”, sob supervisão do orientador deste estudo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Teoria da Legitimidade

A premissa básica da Teoria da Legitimidade é de que qualquer organização opera na sociedade por meio de um “contrato social”, ou seja, um acordo para que a empresa possa operar e usufruir dos recursos oferecidos pela sociedade. Diante disso, as ações desenvolvidas pelas organizações devem se enquadrar naquilo que é socialmente aceito, como forma de viabilizar o alcance de seus objetivos e garantir sua sobrevivência (Patten, 1992; Guthrie; Parker, 1989).

Nesse sentido, as organizações procuram adequar os valores sociais implícitos e explícitos das suas atividades aos valores e normas prevalentes no sistema social amplo em que estão inseridas. A legitimidade organizacional ocorre na medida em que esses dois sistemas de valores são congruentes, do contrário, sanções legais, econômicas e sociais podem surgir como ameaças à legitimação (Dowling; Pfeffer, 1975).

Essa busca de aceitação da organização pela sociedade é o que a teoria chama de legitimidade. Dizendo de outro modo, a organização busca adequar suas operações de forma que a sociedade as julgue como legítimas e permita que o “contrato social” permaneça em vigor. Dowling e Pfeffer (1975, p. 123) afirmam que “organizações são legítimas na medida em que suas atividades são congruentes com os objetivos do sistema superior”. Para tornar-se legítima, uma organização pode adaptar seus objetivos às definições de legitimidade predominantes na sociedade; tentar alterar essas definições predominantes de forma que possam se adaptar às suas práticas; ou identificar-se com símbolos e valores que possuam forte legitimação social. Como a mudança de valores e normas sociais é um processo bastante difícil, as organizações tendem a buscar a legitimidade adequando os objetivos de suas atividades organizacionais ou identificando-se com instituições e práticas sociais legítimas (Dowling; Pfeffer, 1975).

Em seu trabalho, Suchman (1995) destacou que a legitimidade vinha sendo abordada de duas formas distintas: estratégica e institucional. A estratégica, baseada em estudos como o de Dowling e Pfeffer (1975), adotando uma perspectiva gerencial e focando nas formas pelas quais as organizações manipulam e implementam recursos a fim de obter apoio social; a institucional, baseada em estudos como o de

DiMaggio e Powell (1983), enfatizando nas pressões culturais que transcendem o controle intencional das organizações. Embora Suchman destaque que essa distinção entre as abordagens é uma questão de perspectiva, o autor propõe uma abordagem ampla e inclusiva. Se por um lado as organizações podem implementar estratégias para promover percepções legitimadoras, por outro lado os ambientes culturais fundamentalmente constitutivos da vida organizacional acabam por limitar a autonomia dos gestores (Suchman, 1995).

Dessa forma, Suchman (1995) define a legitimidade como uma percepção generalizada de que as ações de uma determinada organização são adequadas dentro de um sistema de normas, valores e crenças socialmente construído, classificando-a em legitimidade pragmática, moral e cognitiva (Quadro 1).

Quadro 1 – Formas de legitimidade

<b>Forma</b>	<b>Definição</b>
Legitimidade Pragmática	Caracteriza-se como uma resposta concreta e imediata da organização perante uma percepção da sociedade. Funciona como um sistema de trocas entre a organização e a sociedade, no qual a sociedade espera uma ação que vise o bem-estar em troca da legitimidade. Ainda, existe a possibilidade de a sociedade legitimar uma organização ao acreditar que ela irá atender seus interesses mais amplos e até mesmo que esteja adequada aos seus valores.
Legitimidade Moral	Não se baseia em se a atividade a ser realizada irá beneficiar o avaliador, mas sim se é de fato a coisa certa a se fazer. O julgamento sobre o fato de a atividade promover o bem-estar social é feito com base em valores sociais construídos pelo público. É preciso estar atento para se de fato esses tipos de ações estão livres de interesses.
Legitimidade Cognitiva	Essa legitimidade é atingida por meio de compreensão social, ou seja, os próprios aspectos sociais e culturais da sociedade legitimam as atividades da organização. A aceitação da organização pode ser baseada em alguma explicação cultural dada como certa, sendo tratada como necessária e inevitável.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Suchman (1995).

Conforme pode ser observado, as formas de buscar legitimidade são distintas em seus fundamentos, porém, com o mesmo objetivo. À medida que uma organização se move do pragmático para o moral e para o cognitivo, a obtenção da legitimidade se torna mais difícil, porém, mais profunda e sustentável quando alcançada. Em uma abordagem geral, Suchman (1995) destaca que diferentes estratégias podem ser utilizadas pelas organizações considerando se o objetivo é ganhar, manter ou recuperar a legitimidade (Quadro 2).

Quadro 2 – Estratégias para legitimidade

Ganhar	Manter	Recuperar
<p><b>Conformidade com o ambiente</b> - Iniciativas para se enquadrar nas demandas existentes.</p> <p><b>Selecionar o ambiente</b> - Iniciativas para selecionar nos ambientes existentes, um público que apoie suas práticas.</p> <p><b>Manipular o ambiente</b> - Iniciativas para construção de reputação por meio da criação de novos públicos e novas crenças.</p>	<p><b>Perceber mudanças futuras</b> - Melhorar a percepção da organização quanto às reações do público e na previsão de desafios emergentes.</p> <p><b>Proteger as realizações passadas</b> - Reforçar a legitimidade já adquirida. A ideia geral é buscar converter a legitimidade episódica em legitimidade contínua. - Monitorar as operações para mitigar erros. - Utilizar técnicas de comunicação mais sutis. - Criar estratégias para defender a legitimidade existente.</p>	<p>Estratégias para ganhar legitimidade podem ser utilizadas para recuperá-la após momentos de crise, desde que a organização ainda possua alguma credibilidade.</p> <p><b>Formular uma explicação normalizadora</b> - Separar ações isoladas das que representam a organização como um todo.</p> <p><b>Reestruturar</b> - Buscar melhorar aspectos deficientes e específicos.</p> <p><b>Não entrar em pânico</b> - Evitar propostas extremas e precipitadas. As organizações devem ter sensibilidade nas suas reações.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Suchman (1995).

Essas estratégias podem fazer uma diferença substancial quando passam a ser percebidas como desejáveis e apropriadas dentro de um contexto cultural, estando relacionadas também com a forma de comunicação da organização com suas audiências. Cabe ressaltar que, embora uma organização possa possuir diferentes tipos de legitimidade de forma simultânea, é muito difícil mantê-las com igual zelo, haja vista que existem diferentes estratégias que podem ser adotadas de acordo com cada tipo de legitimidade: pragmática, moral ou cognitiva (Suchman, 1995).

Quando utilizada na temática da RSC, a Teoria da Legitimidade, de modo geral, atende aos níveis de análise organizacional e institucional, ou seja, analisa tanto o uso da RSC como um recurso gerencial, manipulável e proposital na busca por legitimidade, quanto as pressões exercidas pelo ambiente institucional para que isso ocorra. Ademais, considerando o conceito de legitimidade pragmática, a RS faz parte de um processo de legitimação que busca oferecer iniciativas que favoreçam e que respondam aos interesses mais amplos da sociedade. De posse disso, este estudo tem como foco as estratégias voltadas à legitimidade pragmática das organizações (Quadro 3).

Quadro 3 – Estratégias para legitimidade pragmática

				<b>ESTRATÉGIAS</b>		
				<b>Ganhar</b>	<b>Manter</b>	<b>Recuperar</b>
<b>LEGITIMIDADE PRAGMÁTICA</b>	<b>Conformidade com as demandas</b> Pode ser alcançada agindo de forma isolada, manipulando a própria estrutura. Busca fazer com que a organização pareça mais adequada às demandas. - Responder às necessidades do público, aos gostos do público; - Cooptar constituintes, oferecer acesso à tomada de decisões; - Construir reputação apostando na reputação já existente em atividades relacionadas e/ou anteriores.	<b>Monitorar gostos/preferências</b> - Consultar líderes de opinião para captar ideias e tendências culturais emergentes.	<b>Negar</b> - Negar os problemas visando acalmar, pelo menos inicialmente, as preocupações do ambiente.			
	<b>Selecionar ambientes</b> - Localizar públicos amigáveis, selecionar ambientes que estejam em conformidade com suas práticas; - Recrutar constituintes amigáveis, que estejam de acordo com as práticas que a organização realiza.	<b>Proteger as trocas/ realizações passadas</b> - Monitorar a confiabilidade; - Comunicar-se claramente; - Reforçar a reputação já adquirida.	<b>Criar monitores</b> - Buscar formas de transparecer ao ambiente que os problemas estão sendo monitorados para que não haja reincidência e que a confiança pode ser retomada.			
	<b>Manipular ambientes</b> A organização buscará promulgar novas explicações para uma dada realidade cultural. - Publicidade de produtos; - Publicidade de imagem.					

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Suchman (1995).

Conforme destacado por François (2012, p. 94) “Deste ponto de vista, a responsabilidade social é concebida como uma fonte de legitimidade buscada pelas organizações para que possam responder às expectativas ao seu entorno”. Nesse estudo, as estratégias listadas no Quadro 3 serão utilizadas como fonte importante na relação entre a teoria e os resultados construídos por meio da análise das evidências.

## 2.2 Governança e Responsabilidade Social no futebol

Conforme já introduzido, a discussão sobre a governança e a RS de clubes de futebol vem ganhando força nas pesquisas acadêmicas, em discussões públicas e no

ambiente interno dos clubes. A exemplo disso, o próprio Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), promoveu ao longo de 2021 um ciclo de debates sobre a governança no esporte. No que diz respeito às pesquisas acadêmicas sobre os temas, essas tiveram como foco inicial principalmente a Inglaterra, sendo aplicadas posteriormente em outros contextos. Nos apêndices podem ser consultados os principais pontos analisados por alguns dos estudos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa (Apêndice C), além de informações sobre os artigos oriundos das duas etapas da RSL, também apresentados e discutidos neste capítulo (Apêndice B).

O estudo de García e Welford (2015) revisou a literatura acadêmica sobre o papel dos torcedores na governança dos clubes. Os autores afirmam que mesmo com o crescente discurso de incentivo à inclusão de torcedores na governança, pouco tem se questionado a respeito do real interesse desses torcedores na questão.

Ainda no contexto dos torcedores, García e Llopis-Going (2020a, 2020b) buscaram explicar o comportamento e atitudes de torcedores de futebol quanto à governança por meio de tipologias baseadas em critérios quantitativos. Os dados foram coletados por meio de questionário online com torcedores da França, Alemanha, Polônia, Espanha, Turquia e Reino Unido e analisados via Análise Fatorial e Análise de *Cluster*. Os resultados revelam que é possível construir uma tipologia estatisticamente significativa das atitudes de torcedores em relação à governança, sendo elas: institucionalistas, militantes, modernos, críticos e globalistas. Os resultados apontam que a governança no futebol é sim um tema relevante para os torcedores, com institucionalistas e militantes apresentando uma visão mais positiva e modernos, críticos e globalistas uma visão mais negativa em relação a ela. De modo geral os torcedores demonstraram insatisfação quanto à governança dos clubes, no entanto, mesmo que de forma moderada, parecem concordar em relação à importância de legitimar torcedores como parte interessada na governança dos clubes de futebol.

No que se refere à relação entre a adoção de práticas de governança e o desempenho em clubes de futebol, Nazi e Amboni (2018) analisaram dois clubes sediados na região sul do Brasil: Sociedade Esportiva Caxias do Sul e Esporte Clube Juventude. As evidências foram coletadas por meio de análise documental e de entrevistas semiestruturadas e analisadas via análise de conteúdo. Os resultados apontaram que ambos os clubes possuíam práticas de governança ainda incipientes,

porém, sendo possível identificar uma relação positiva entre a adoção de práticas de governança e o desempenho esportivo.

Em linhas semelhantes, Malagila, Zalata, Ntim e Elamer (2021) investigaram a relação entre as estruturas de GC e o desempenho financeiro e esportivo de clubes de futebol das principais ligas do Reino Unido. Os autores salientam que os clubes de futebol possuem uma tendência natural de priorizar os resultados esportivos em detrimento dos financeiros, o que provavelmente torne os efeitos das estruturas de GC na performance diferentes de outros tipos de organizações. O estudo utilizou uma abordagem teórica múltipla: Teoria de Agência, Teoria do Gerenciamento e Teoria da Dependência dos Recursos. Os dados foram coletados dos relatórios anuais dos clubes e de demais publicações relacionadas nos seus respectivos sites, contando com 397 observações, de 2011 a 2016, em uma amostra de 80 clubes. A análise se deu por meio de Regressão Linear e apontou que o desempenho esportivo, medido pelos pontos conquistados na liga, foi maior em clubes com conselhos maiores, diretores não executivos, dualidade de cargo do CEO e maior porcentagem de diretores estrangeiros e jovens, porém, foi menor em clubes com maior porcentagem de diretores do sexo feminino. A relação com o desempenho financeiro se mostrou não significativa e parece corroborar com a ideia de priorização dos resultados esportivos ao invés dos financeiros.

Em contrapartida, o estudo de Croonenbroeck, Monaco e Christensen (2015), ao analisar a divulgação de notícias sobre finanças e governança poderia causar no preço das ações do clube de futebol dinamarquês Brøndby IF, encontrou um grande impacto, sugerindo a importância desses temas em adição ao desempenho esportivo.

Evans, Walters e Hamil (2022) afirmam que as recorrentes crises financeiras e falhas de governança que ocorrem em clubes de futebol, especialmente no Reino Unido, parecem persistirem mesmo com a imposição de regulações financeiras. Com base na Teoria da Legitimidade, a pesquisa analisou dados financeiros e esportivos de 48 clubes que estiveram na segunda divisão inglesa durante as temporadas de 2004/5 a 2018/19. Os resultados apontam que a decisão de apostar no aumento de gastos salariais, mesmo sem uma contrapartida de aumento de receitas, pode ser considerada uma estratégia relevante, mas não suficiente, para a promoção dos clubes à Premier League Inglesa. A pesquisa sustenta ainda que o endurecimento dos regulamentos financeiros pouco tem contribuído para reduzir esse fenômeno, argumentando que a imposição desses regulamentos pode ter sido utilizada como

forma de apaziguar as partes interessadas externas, como mídia e governo, buscando fornecer legitimidade.

A estrutura de GC também foi alvo de análise de Ward e Hines (2018). Os autores realizaram um estudo de caso no clube de futebol alemão Hamburgo SV FC, buscando fornecer uma visão qualitativa sobre o modelo de negócios de associação de membros. Até o final da década de 1990 os clubes de futebol alemães eram estruturados como associações de membros, ou seja, organizações sem fins lucrativos de propriedade mútua de seus membros e administrados por representantes por eles eleitos. Após muita pressão, em outubro de 1998 as autoridades do futebol alemão aprovaram a regra 50+1, permitindo que os clubes de futebol se convertessem em companhias limitadas, desde que o “clube-mãe” permanecesse com no mínimo 50% mais uma ação. Ao contrário dos seus principais pares, os sócios do Hamburgo SV votaram por permanecer como uma associação de membros, o que perdurou até meados de 2014.

À luz da Teoria dos *Stakeholders*, o estudo de caso foca na governança do Hamburgo SV quando o departamento de torcedores se tornou parte integrante da estrutura de governança do clube em agosto de 1992 até a venda de 24,9% do clube para investidores privados em julho de 2014. O caso do Hamburgo SV demonstrou que, embora existam desvantagens, um clube de futebol pode se manter competitivo e gerar receitas sem investimentos privados. O grande número de associados agiu na defesa dos interesses sustentáveis para o clube, buscando a gestão transparente e responsável. No entanto, com o tempo as desvantagens burocráticas e os conflitos entre a filosofia sustentável do departamento de torcedores e o desejo por sucesso esportivo da torcida em geral foi crescendo, até acarretar a mudança dessa estrutura.

Os resultados apontam que, embora a tensão entre a sustentabilidade e o desempenho esportivo tenha se mostrado importante no modelo de governança do Hamburgo SV, há evidências claras em termos de alcançar a inclusão dos *stakeholders* por meio de modelos associativos. Ainda, a própria regra 50+1, se bem implementada, pode ser um modelo de equilíbrio no interesse dos *stakeholders*. O estudo defende ainda que o modelo de clubes associativos continua bastante enraizado na cultura do futebol, sendo sustentado pela crença de que os torcedores se preocupam em preservar seus clubes e garantir que eles atuem de forma benéfica para a comunidade. Essas tensões organizacionais também foram investigadas por Pedersen e Rosati (2019) no contexto do futebol dinamarquês, indicando que as

principais tensões estão ligadas às atividades futebolísticas *versus* não futebolísticas e foco na elite *versus* foco na base. Ainda, essas tensões se mostraram positivamente associadas ao engajamento geral em ações de RSC, o que pode indicar que além de possível fonte de tensões, a RSC também pode ser estimulada por elas.

Nesse sentido, Wysoczanski-Minkowicz (2021) salienta que, dada a atenção que o futebol atrai da sociedade, a RS pode ser uma ferramenta importante a ser utilizada pelos clubes como forma de beneficiar as comunidades onde atuam. A pesquisa analisou como clubes de futebol da primeira divisão polonesa abordam questões relacionadas à RS. Por meio de notícias e informações relacionadas à RS, coletadas diretamente dos sites oficiais dos clubes, identificou-se que as principais ações realizadas e divulgadas pelos clubes são direcionadas às crianças, pessoas com deficiência e meio ambiente. Foi possível identificar uma aparente relutância dos clubes na divulgação dessas informações, limitando-se ao atendimento das exigências das autoridades de futebol polonesas e buscando uma percepção positiva de seus *stakeholders*. Como recomendação, os autores sugerem que a RS seja avaliada à luz da Teoria da Legitimidade, sob a justificativa de que, a busca dos clubes por cumprir as expectativas da sociedade e dos *stakeholders*, acaba os impedindo de desenvolver abordagens próprias de RS, que de fato possam contribuir em maior grau para o bem-estar social.

Tendo como fundo a Teoria da Legitimidade, Ruiz-Mora e Guerero-Navarro (2018) analisaram se clubes de futebol profissional espanhóis utilizam ações de RSC como forma de legitimar seu papel na sociedade. O estudo coletou informações relacionadas à RSC por meio de relatórios e demais informações publicadas nos sites de 42 clubes da primeira e segunda divisão do futebol espanhol e analisou via análise de conteúdo. Com base nas evidências analisadas, não foi possível confirmar a hipótese de que os clubes utilizam ações de RSC como forma de legitimar seu papel na sociedade, tampouco afirmar que os clubes estavam comprometidos com a RSC como um compromisso com a sociedade e seus impactos. Entretanto, foi possível identificar que os clubes procuram legitimar-se na sociedade por meio de políticas sociais mais pontuais.

O caso ocorrido no clube de futebol alemão Bayern de Munich, no qual os torcedores exigiram a quebra do contrato de patrocínio com a empresa Qatar Airways após relatos de abusos aos direitos humanos durante a organização da Copa do Mundo FIFA 2022, motivou Harold, Harrison e Bukstein (2022) a analisar como a RS

influencia a legitimidade e a lealdade, além de moldar a identidade e a imagem organizacional, propondo um modelo conceitual integrador. Os autores defendem que, enquanto a legitimidade reflete o grau em que o clube de futebol integra a RS em sua identidade organizacional, a lealdade representa o grau em que os torcedores estão comprometidos com as causas do clube e a imagem associada. O arcabouço do estudo indica que o alinhamento entre identidade e imagem organizacional depende tanto da legitimidade quanto da lealdade.

Quanto à contribuição da RS para a lealdade dos adeptos em organizações esportivas, essa parece ser menor quando os dados comportamentais são objetivos e de longo prazo, indicando uma característica particular do esporte. Ou seja, uma vez estabelecida uma conexão profunda entre torcedor e clube, o consumo de produtos específicos não é necessário para que ela se mantenha (Inoue; Funk; McDonald, 2017). Ademais, a lealdade dos torcedores pode ser aproveitada pelos clubes para o fomento de programas e ações voltadas à qualidade de vida da população (Roynesdal; Van Nassau; Chng; Pereira; Andersen; Bunn; Jelsma; Nijhuis-Van der Saden; Roberts; Sorensen; Van de Glind; Van Actherberg; Gray, 2021).

Conforme destacado, a percepção e o nível de confiança dos torcedores e demais *stakeholders* quanto às organizações esportivas e suas políticas de RS possuem relevância. Nesse contexto, Liu, Wilson, Plumley e Chen (2019) realizaram um estudo de caso em um clube de futebol chinês, visando identificar a percepção de seus torcedores em relação às atividades de RSC. Os dados foram coletados via questionário, com 451 respondentes, e analisado por meio de Análise Fatorial Exploratória e Teste de Regressão. Os resultados revelaram que as atividades de RSC direcionadas à clientes e funcionários, desenvolvimento comunitário e educação de jovens e caridade foram as mais relevantes para os torcedores.

No contexto britânico, é comum que clubes de futebol possuam suas próprias fundações, que são as principais responsáveis por implementar as ações de RSC. Defendendo que a confiança entre os clubes e suas fundações é importante para que essas ações tenham sucesso, Anagnostopoulos, Winand, Papadimitriou e Zeimers (2022) mediram a percepção de 468 funcionários de clubes ingleses e escoceses de futebol quanto às atividades desenvolvidas pela fundação de seus respectivos clubes. A pesquisa mostra que em média os clubes percebem suas fundações como confiáveis e consideram que as atividades de RSC desenvolvidas por elas contribuem para o sucesso da organização esportiva.

Ainda se tratando do Reino Unido, Hansen, Kavanagh, Anderson, Parry e Cleland (2022) examinaram as respostas de usuários da rede social Twitter ao apoio da Premier League Inglesa (PLI) à campanha anti-homofobia "*Rainbow Laces*". Foram coletados 407 comentários de quatro publicações da conta oficial da PLI no Twitter e analisados via análise de conteúdo, classificando-os em positivos (236) e negativos (171). Os principais pontos levantados como críticas foram relacionados ao argumento de que o apoio à causa seria por motivos comerciais e que outras temáticas deveriam ser abordadas em uma agenda mais ampla de RSC na organização.

Nessa esteira, Thormann e Wicker (2021) investigaram a percepção da população alemã quanto às ações de RSC adotadas durante a primeira onda da pandemia de COVID-19 por três órgãos dirigentes do esporte: Liga Federal de Futebol da Alemanha (Bundesliga), União das Associações Europeias de Futebol (UEFA) e Comitê Olímpico Internacional (COI). O estudo teve como teorias de fundo a Teoria dos *Stakeholders* e a Teoria do Capital de Consumo. Os dados foram coletados por meio de questionário online e analisados por estatísticas descritivas, regressões múltiplas e análise de *cluster*. Dentre outros pontos, os resultados dão conta que, conforme destacado pela Teoria dos *Stakeholders*, a pressão da população como parte interessada externa, contribuiu para as organizações buscarem agir com responsabilidade durante a pandemia. Embora muitas das ações adotadas possuíssem legalidade, a RS inclui comportamentos que vão além disso, ou seja, mesmo que um comportamento seja legal, isso não quer dizer que ele será visto como legítimo pela população.

Lopez-Carril e Anagnostopoulos (2020) argumentam que a pandemia de COVID-19 impactou fortemente os clubes profissionais de futebol e que a RSC pode ser uma alternativa para lidar melhor com períodos dessa natureza. Diante disso, os autores analisaram como e em que medida os clubes da liga de futebol espanhola (La Liga) usaram a rede social *Instagram* para divulgar suas ações de RSC relacionadas à pandemia. As evidências foram coletadas por meio de postagens realizadas pelos clubes em suas contas oficiais no Instagram entre 11 de março e 11 de maio de 2020 e analisados via análise de conteúdo. Das 3.906 postagens analisadas, apenas 85 (2%) se referiam a ações de RSC, o que pode ser interpretado, em nível de comunicação, como uma oportunidade perdida pelos clubes de reforçar a legitimidade por meio do fortalecimento de seu papel e imagem social.

É importante destacar que mesmo com a integração estratégica da RS e o reconhecimento de seus potenciais impactos positivos pelas organizações esportivas e seus adeptos, é preciso que os clubes encontrem formas de incentivar a participação e fomentar o comprometimento dos torcedores nesse processo (Mora; Ginesta; Vela, 2021).

No que tange à medição dos impactos sociais de ações de RS desenvolvidas por clubes de futebol, os estudos de Oshimi, Yamaguchi, Fukuhara e Tagami (2022) e Lombardo, Mazzocchetti, Rapallo, Tayser e Cincotti (2019) utilizaram o SROI (*Social Return on Investment*) como principal indicador. Em ambos os casos o SROI apresentou valor positivo, indicando que além do impacto social positivo, os investimentos em ações de RS podem gerar engajamento e fortalecer a reputação dos clubes nas comunidades onde atuam. Na mesma direção, iniciativas de promoção da cultura de sustentabilidade no futebol podem contribuir para reforçar a imagem e reputação dos clubes e para a incorporação da RS em nível estratégico (Fernandez-Villarino, 2021; Barbu; Popescu; Burcea; Costin; Popa; Pasarin; Turcu, 2022).

Com essa mesma abordagem, Faccia, Mataruna-Dos-Santos, Helu e Range (2020) analisaram o papel do futebol como vetor de promoção de ações voltadas para o bem comum das comunidades utilizando como perspectiva o valor agregado. A pesquisa analisou as Demonstrações do Valor Adicionado de clubes europeus de capital aberto listados no índice *STOXX Europe Football* e que disputem a primeira divisão em seus respectivos países. A amostra foi composta por 17 clubes e o período analisado foi de 10 anos (2010-2019). Os resultados apontaram que a distribuição de riqueza pelos clubes no período analisado foi bastante desequilibrada em favor dos atletas, do total de valor adicionado, o valor absorvido por salários de atletas foi de 85,43%. Além da influência dos altos salários recebidos pela maioria dos jogadores de clubes de elite do futebol, esse resultado pode também, no contexto das organizações esportivas, ser relacionado com os achados históricos de Halabi (2019), os quais identificaram que as ações de RSC dos clubes de Futebol Australiano no final do século XIX já eram majoritariamente voltadas aos seus jogadores, principalmente com o intuito de reter aqueles que eram entendidos como os principais componentes da organização.

Por fim, o estudo de Francois, Bayle e Gond (2019) examinou como clubes de futebol e de rugby da França e do Reino Unido implementam e comunicam suas ações de RSC. Os resultados apontam que embora existam diferenças institucionais que

influenciam na implementação e comunicação das práticas de RSC, existem também diversas semelhanças nas práticas implementadas, abordando principalmente questões sociais.

Não há um consenso sobre como a governança e a RS atuam nos clubes de futebol, porém é possível observar o potencial que os temas possuem, inclusive sendo analisados de forma conjunta. Estudos como o de Breitbarth, Wazel, Anagnostopoulos e Eekeren (2015), Dowling, Leopkey e Smith, 2018 e Fifka e Jaeger (2020), fornecem modelos teóricos e categorizações relativas à governança e RS que podem contribuir para o desenvolvimento de novas pesquisas. No que tange aspectos metodológicos, é possível visualizar a predominância de pesquisas com abordagem qualitativa, totalmente teóricas ou com o uso de técnicas de entrevista, análise documental e análise de conteúdo, por exemplo, Hamil, Holt, Michie, Oughton e Shailer (2004), François (2012) e François e Bayle (2015).

Ademais, destaca-se o papel relevante que os clubes de futebol podem exercer como vetor de transformação social (Smith; Westerbeek, 2007), o uso da responsabilidade social como meio de legitimação e potencial recurso estratégico para criação de valor (François, 2012; François; Bayle, 2015) e a importância das estruturas e mecanismos de governança como reguladores na promoção de boas práticas de gestão financeira e nos conflitos entre objetivos sociais, econômicos e esportivos de gestores de organizações esportivas (Hamil; Walters; Watson, 2010; Dimitropoulos, 2014; François; Bayle, 2015; Scafarto; Dimitropoulos, 2018).

### **2.3 Proposições**

Esta pesquisa apoia-se nos pressupostos da Teoria da Legitimidade, entendendo que as organizações esportivas podem utilizar práticas de RS como componentes de estratégias voltadas para o ganho, a manutenção ou a recuperação de legitimidade pragmática. Conforme citado por Suchman (1995, p. 579), “a crença generalizada no bom caráter de uma organização pode amortecer os efeitos deslegitimadores de falhas isoladas”.

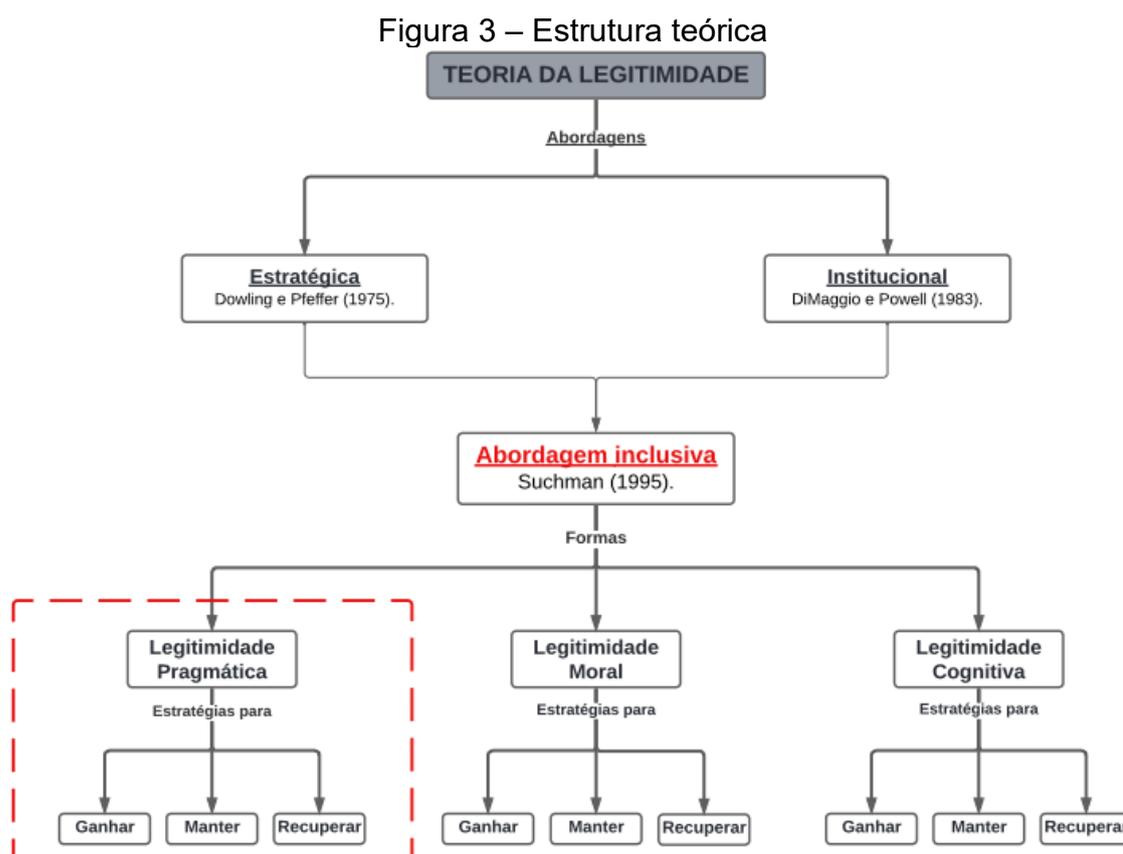
Para responder à questão de pesquisa, faz-se necessário identificar práticas de RS adotadas pelos clubes e seus mecanismos de governança, verificando por meio da técnica da Análise de Discurso como a RS se relaciona com o processo de legitimação e determinando o papel dos mecanismos de governança como

intervenientes dessa relação. A partir da literatura apresentada são expostas as proposições da pesquisa.

**P<sub>1</sub>** – Os clubes de futebol utilizam práticas de responsabilidade social como meio de legitimação pragmática.

**P<sub>2</sub>** – A relação entre as práticas de responsabilidade social e a busca pela legitimidade pragmática é moderada pelos mecanismos de governança dos clubes.

A primeira proposição (P<sub>1</sub>) fundamenta-se no argumento de que os clubes usam práticas de responsabilidade social como meio de legitimação (Lindorf; Peck, 2010; Aguinis; Glavas, 2012; François, 2012; Souza; Rissatti; Rover; Borba, 2018). Baseia-se na abordagem teórica de Suchman (1995), considerando o conceito de legitimidade pragmática. Nesse sentido, sob a lente teórica apresentada no item 2.1, as práticas de RS fazem parte de estratégias utilizadas pelos clubes para obtenção, manutenção ou recuperação de legitimidade pragmática (Figura 3).



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Dowling e Pfeffer (1975), DiMaggio e Powell (1983) e Suchman (1995).

Dentro da estrutura de poder dos clubes, a RS visa contribuir com o objetivo dos clubes de atender expectativas da sociedade e auxiliar na validação da atuação da organização como um todo e de seus gestores.

A segunda proposição (P<sub>2</sub>) considera que os mecanismos de governança dos clubes atuam como intervenientes no uso de práticas de responsabilidade social como meio de legitimação pragmática (Scafarto; Dimitropoulos, 2018; Dimitropoulos, 2014; Hamil; Walters; Watson, 2010; François; Bayle, 2015). Analisa a atuação desses mecanismos como incentivadores do uso da responsabilidade social como prática de boa governança, ao passo que mitigam a possibilidade de manipulação dessas informações. Considera-se que a configuração e o funcionamento desses mecanismos podem ter influência sobre como as práticas de responsabilidade social são utilizadas pelos gestores.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados o delineamento da pesquisa, os procedimentos para a coleta das evidências, as informações referentes à população e à constituição do *corpus*, a técnica utilizada para o tratamento e análise das evidências e as possíveis limitações metodológicas.

#### 3.1 Apresentação e delineamento

A necessidade de considerar aspectos subjetivos e lidar com a complexidade de fenômenos e com as constantes mudanças sociais, torna importante que pesquisas em ciências sociais façam uso de abordagens capazes de fornecer possibilidades de interpretação da realidade que, baseadas em um conhecimento teórico prévio, auxiliem no entendimento de determinado contexto. Nesse sentido, visando o adequado atendimento do objetivo proposto, essa pesquisa possui abordagem qualitativa e caráter exploratório (Flick, 2009; Creswell; Creswell, 2021).

Utiliza a técnica da Análise de Discurso, baseada na Teoria da Análise do Discurso de *Michel Pêcheux*, buscando propor um deslocamento na compreensão do discurso de clubes brasileiros de futebol relacionados à RS. Conforme destacado por Durigon (2020), essa não é uma técnica usual na área da Ciência Contábil, portanto, alguns fundamentos epistemológicos da teoria discursiva precisam ser abordados. Pêcheux (1995) esclarece que o discurso se materializa da relação entre as condições sócio-históricas e a ideologia que interpelam os indivíduos, tornando-os sujeitos do discurso e produzindo sentido por meio do que é enunciado. O foco não é extrair o conteúdo ou compreender o que os enunciados dizem, mas sim os sentidos que eles produzem.

A Análise de Discurso se constituiu na década de 60 pela relação entre a Linguística, o Marxismo e a Psicanálise. Assim, a Análise de Discurso constitui-se sobre a não-transparência da linguagem, pressupondo o legado do materialismo histórico, ou seja, que as condições históricas interpelam o sujeito por meio da ideologia. Surge dessa forma o sujeito discursivo, aquele que ao produzir o discurso é atravessado pelo inconsciente e pela ideologia (Orlandi, 2020).

Dessa forma, a Análise de Discurso possibilita tomar um conjunto de evidências como um objeto discursivo, relacionando-o com as condições históricas de produção

que determinam o discurso de um sujeito, e interpretá-lo observando os sentidos produzidos por ele. Orlandi (2007) salienta que a Análise de Discurso versa em três pressupostos fundamentais: de que não há sentido sem interpretação; de que essa existência se dá no nível do analista de discurso e do sujeito da linguagem; e de que os sentidos produzidos pelo texto não devem apenas ser interpretados, mas também compreendidos.

### **3.2 Definição do *corpus* da pesquisa**

Para a elaboração das etapas desta pesquisa, os materiais foram coletados por meio de entrevistas e análise documental. O principal grupo de interesse é composto por clubes associativos de futebol profissional atuantes no futebol brasileiro. O foco em clubes associativos deu-se principalmente pelo fato de que, embora essas organizações possuam como principal objetivo os resultados oriundos das atividades relacionadas ao futebol profissional, possuem em sua natureza constitutiva o pilar da responsabilidade social, sendo constituídos por sócios que fazem parte da comunidade onde atuam. Ainda, essa escolha visa maior homogeneidade e confiabilidade para as análises. A utilização de informações relacionadas às iniciativas de RS, quando possível, assim como já realizado por Babiak e Wolfe (2009) e François e Bayle (2015), visa ter como base um conjunto de evidências oriundas de diferentes fontes.

A composição do *corpus* se deu por meio da técnica de amostragem em Bola de Neve (*Snowball*). Esta técnica não probabilista utiliza-se de redes de referência, tornando-se apropriada para pesquisas qualitativas que utilizam grupos de difícil acesso e/ou que abordem assuntos de cunho interno e privado, como é o caso deste estudo. Nesse sentido, partiu-se de um intermediário inicial, chamado de “semente”, o qual apontou possíveis entrevistados para o estudo. Esses respondentes, por sua vez, foram solicitados a apontarem outros respondentes que atendiam ao perfil estipulado. A coleta seguiu até o momento em que começou a apresentar sinais de saturação, ou seja, indicações de participantes começaram a se repetir, negativa de participação ou ausência de retorno de possíveis entrevistados contatados e identificação de similaridades no conteúdo das entrevistas já realizadas.

Anteriormente à realização da entrevista, os respondentes receberam via Formulários Google, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice D), no qual necessitaram assinalar a opção “confirmação de aceite”. Por meio de um roteiro semiestruturado, as entrevistas foram realizadas com gestores e executivos internos (políticos ou não) e executivos externos e que não estavam naquele momento vinculados a nenhum clube. Para validação do roteiro, um pré-teste com um pesquisador especialista na temática foi realizado em 03 de abril de 2024, gerando pequenos ajustes para maior detalhamento de alguns pontos do roteiro, como por exemplo, a inclusão de uma questão que visou identificar de forma mais clara o entendimento do entrevistado quanto aos mecanismos de governança em clubes de futebol. A pesquisa contou com 17 participantes, as entrevistas tiveram duração média de 60 minutos, foram realizadas entre os dias 30 de abril de 2024 e 31 de julho de 2024, de maneira on-line pela plataforma Microsoft Teams, gravadas e posteriormente transcritas para análise. Quadro 4 – Composição do *corpus*

<b>Fonte</b>	<b>Materiais</b>
Entrevistas semiestruturadas	Conteúdo de entrevistas com seis dirigentes que ocupam cargos eletivos vinculados a clubes brasileiros de futebol.
	Conteúdo de entrevistas com oito profissionais que atuam em cargos executivos em clubes brasileiros de futebol.
	Conteúdo de entrevistas com três profissionais externos, não vinculados a nenhum clube no momento, mas que já ocuparam cargos executivos em confederações, federações ou clubes brasileiros de futebol.
Documentos organizacionais	Estatuto social
	Organograma e estrutura de governança
	Regimentos internos (Conselho deliberativo, Conselho de gestão, Conselho fiscal, Comitê de ética)
	Código de ética
	Código de conduta
	Relatórios de gestão
	Relatórios de sustentabilidade
Publicações relativas à Responsabilidade Social e Governança	Publicações nos sites oficiais
	Publicações em redes sociais oficiais
	Notícias veiculadas em portais de notícias

Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo de roteiro de entrevista utilizado foi construído com o auxílio de estudos que utilizaram abordagens semelhantes (Henry; Lee, 2004; Babiak; Wolfe, 2009; François, 2012; François; Bayle, 2015), conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Roteiro de entrevista semiestruturado

<b>BLOCOS DE PERGUNTAS</b>	<b>Estudos base</b>
<b>Bloco I - Representatividade da Responsabilidade Social nos clubes</b>	
1 - O que você entende por um clube socialmente responsável?	François (2012) Babiak e Wolfe (2009) François e Bayle (2015)
2 - Por que a organização está envolvida com ações de responsabilidade social?	
3 - Como você avalia a importância de ações de responsabilidade social para os clubes?	
<b>Bloco II - Expectativas/pressões/decisões voltadas à Responsabilidade Social</b>	
4 - Quais são as expectativas, internas e externas, que esse tipo de organização enfrenta no que tange a Responsabilidade Social?	Babiak e Wolfe (2009)
5 - De onde essas expectativas vêm?	
6 - Quem toma as decisões sobre a natureza e o foco das ações de responsabilidade social adotadas?	
<b>Bloco III - Avaliação e perspectivas da Responsabilidade Social nos clubes</b>	
7 - O clube já estimou de alguma forma os impactos de suas atividades na sociedade? (Não apenas no sentido econômico ou social, mas em sentido amplo)	François (2012)
8 - Em nível social, há algum feedback sobre os impactos das ações do clube?	
9 - Como você vê essas ações de responsabilidade social no futuro? Quais seriam as apostas para fazê-las, mantê-las ou ampliá-las?	
<b>Bloco IV – Estrutura e mecanismos de governança</b>	
10 – O que você entende por Governança em clubes de futebol?	Henry e Lee (2004); François e Bayle (2015)
11 - Como está estruturada a governança da organização?	
12 - Quais são os mecanismos de governança? Como são compostos? Quais suas funções? (por exemplo: conselho de administração/gestão, conselho deliberativo, comitê de Auditoria e comitê de ética)	
13 - Como se dá a relação de poder dentro dessa estrutura de governança?	
14 - Onde a Responsabilidade Social está inserida nessa estrutura de governança?	
15 - Quais são os mecanismos de governança envolvidos na concepção das ações de responsabilidade social? Como eles atuam?	François e Bayle (2015)
<b>Identificação do entrevistado</b>	
Função: Eleito ( ) Não eleito ( ) Departamento: Tempo de atuação na função: Tempo de atuação na organização: Descrição geral sobre o clube:	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na literatura consultada.

Conforme pode ser observado, o roteiro foi composto por 15 questões abertas organizadas em quatro blocos, cada um com o intuito de direcionar a coleta para um conjunto de evidências, e por questões para identificação do entrevistado. Uma vez coletadas, essas evidências são parte do *corpus* de pesquisa que é analisado de forma conjunta. Ao longo da entrevista uma tática utilizada foram as questões de sondagem, permitindo que o pesquisador questionasse ainda mais o respondente sobre qualquer declaração expressa. Nesse sentido, sempre que o pesquisador sentiu

a necessidade de algum esclarecimento adicional ou da validação de alguma informação fornecida pelo entrevistado, utilizou-se de questionamentos sucintos, como por exemplo: “por quê?”; “é possível me explicar isso um pouco melhor?”; “podes citar algum exemplo?”. Conforme destacado por MacKinnon (1988), ao solicitar esclarecimentos adicionais, permite-se que possíveis lacunas de compreensão sejam preenchidas pelo entrevistado e não por projeções e expectativas do próprio pesquisador, ademais, é um subsídio adicional para identificar e validar certas informações que possam estar carregadas por algum viés do entrevistado ou do entrevistador.

### **3.3 Instrumentalização de análise**

Para tratamento e análise das evidências, a técnica utilizada foi a Análise de Discurso. Ao se propor a reflexão sobre o conteúdo do *corpus*, procura-se compreender os sentidos que indicam o uso da RS como meio de legitimação. A análise do discurso não visa compreender o que o texto diz, mas sim os sentidos produzidos por ele e as diferenças de sentido entre um texto e outro, passando por uma leitura interpretativa (Pêcheux, 2010).

Todo o enunciado é linguisticamente descritível, com diversos pontos de variação que dão espaço à interpretação. O primeiro ponto a se considerar é a constituição do *corpus*, direcionando então para a busca por indícios linguísticos que permitirão compreender o real sentido do discurso. Três etapas devem ser percorridas para que ocorra a passagem do texto para o discurso: I – passagem da superfície linguística do texto para o discurso; II – passagem do objeto discursivo para a formação discursiva; III – processo discursivo e formação ideológica (Orlandi, 2020). No Quadro 6 e na Figura 4 (Apêndice E) encontram-se detalhadas, respectivamente, cada uma dessas etapas e seu fluxo de análise.

Quadro 6 – Etapas da Análise de Discurso

<b>Etapa I - Passagem da superfície linguística do texto para o discurso</b>
Identificação da discursividade do texto. Desfaz-se a ilusão de que o que foi dito só poderia ser dito daquela maneira. O analista utiliza-se de paráfrases, sinonímia e outras relações semânticas para formar famílias parafrásticas relacionando o que foi, o que não foi e o que poderia ser dito.
<b>Etapa II - Passagem do objeto discursivo para a formação discursiva</b>
<p>A partir do objeto discursivo, busca-se relacionar as formações discursivas distintas que podem ter se formado no processo de significação da etapa I com a formação ideológica que norteia essas relações.</p> <p>Nesta etapa o analista deve observar os efeitos metafóricos, ou seja, a transferência de sentidos, havendo sempre a possibilidade de constituição de um outro sentido. Utiliza-se também a polissemia, considerando a multiplicidade de sentidos que uma palavra pode assumir e o interdiscurso, considerando que em todo o dizer há um não dizer necessário.</p> <p>Após a determinação do objeto discursivo, parte-se para a formação discursiva, ou seja, aquilo que com base na conjuntura histórica, determina o que pode e o que não pode ser dito dependendo do ambiente.</p>
<b>Etapa III - Processo discursivo e formação ideológica</b>
As formações ideológicas abarcam diferentes formações discursivas que por sua vez irão remeter-se a uma ou mais formações ideológicas. Nessa etapa parte-se para a análise dos sentidos ideológicos presentes no discurso, considerando que todos os sentidos são determinados ideologicamente. A análise segue para a observação imaginária dos sujeitos, ou seja, as imagens que refletem através dos vestígios que deixam no discurso.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Orlandi (2020).

De modo geral, o que interessa para o analista de discurso não é o conteúdo que uma palavra ou frase apresenta, mas sim sua forma material, sua memória e sua discursividade, considerando a ideologia como constitutiva tanto do sujeito quanto dos sentidos produzidos (Orlandi, 2020).

Na primeira etapa, com base na leitura do texto, foram retirados fragmentos textuais que em conjunto formam o objeto discursivo a ser analisado. Foi nessa etapa que ocorreu a fase de superficialização, momento em que, com o auxílio de dispositivos analíticos como a paráfrase, a sinonímia e a polissemia, teve início o processo de significação com a formação do objeto discursivo. A paráfrase diz respeito àquilo que já foi dito, mas que poderia ser dito de outro modo, ou seja, representa diferentes possibilidades de dizer algo que já foi dito. A polissemia está relacionada ao deslocamento de sentidos, diz respeito aos múltiplos sentidos que uma palavra ou locução pode assumir. Já a sinonímia trabalha com diferentes palavras ou locuções que possuem significados idênticos ou semelhantes, muitas vezes tendo seu emprego influenciado pelo contexto em que está inserido (Orlandi, 2020).

De forma simultânea, já teve início a segunda etapa de análise, haja vista que, com base nos dispositivos analíticos de paráfrase, polissemia e sinonímia, são observados também o interdiscurso e os efeitos metafóricos, passando do objeto discursivo para a formação discursiva. Nesse contexto, o interdiscurso se refere à relação do discurso com uma multiplicidade de discursos, é a chamada memória discursiva. É aquilo que se fala antes, em outro lugar, de forma independente e que tem relação com o pré-construído, com o inconsciente do sujeito. Os efeitos metafóricos, por sua vez, são os efeitos produzidos pela substituição contextual, é o momento em que há a interpretação da historicidade por meio da mudança de sentidos que pode ser ocasionada pela substituição de palavras (Pecheux, 2010; Orlandi, 2020).

As formações discursivas, ou seja, aquilo que determina o que pode ou não ser dito em determinado contexto histórico e social, se relaciona diretamente com as formações ideológicas, uma vez que é a formação ideológica a responsável por carregar de ideologia o objeto discursivo oriundo do interdiscurso, de forma que ele possa ser expresso por meio das formações discursivas. Nesse momento surgem os chamados “esquecimentos”. O “esquecimento número um” diz respeito ao modo pelo qual o sujeito é afetado inconscientemente pela ideologia, ou seja, quando está enunciando algo, esquece que na realidade só está retomando sentidos pré-existentes, já determinados ideologicamente pelo inconsciente. O “esquecimento número dois” refere-se ao fato de que quando o sujeito enuncia algo de determinada maneira, esquece que aquilo poderia ser dito sempre de outro modo (Orlandi, 2020)

Essa análise de sentidos produzidos pela ideologia dá início a terceira etapa de análise do estudo, buscando observar as formações imaginárias, ou seja, a imagem do sujeito em uma determinada conjuntura social e histórica, onde ele está inserido nas relações de poder socialmente construídas. Com base na compreensão dos processos discursivos foi possível a interpretação sob a ótica da Teoria da Legitimidade, buscando relacioná-los com dispositivos teóricos que permitam analisar o problema de pesquisa proposto.

### **3.4 Limitações do método**

Os resultados desta pesquisa ficarão limitados ao conjunto de evidências analisadas. Outra possível limitação é a necessidade de seleção do *corpus* por meio

de amostragem em bola de neve, dada a restrição de acesso a evidências relacionadas ao tema de pesquisa.

Por tratar-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, pode sofrer uma influência mais acentuada do viés do pesquisador sobre o conjunto de evidências analisadas. Nesse tipo de pesquisa, cada etapa envolve a interação direta com o pesquisador e acaba tendo contato com uma série de fatores inerentes a ele, incluindo aspectos culturais, políticos, filosóficos e de experiência prévia com o fenômeno em estudo. Ainda, dada a complexidade e as limitações da mente humana, as declarações dos participantes não podem ser consideradas pelo seu valor nominal, ou seja, elas podem ser afetadas por tendências e falhas naturais da mente humana ou até mesmo de maneira intencional (McKinnon, 1988).

Para minimizar essas limitações, uma estratégia é a utilização de múltiplas fontes de evidências, nesse caso oriundas de entrevistas e análise documental. A análise de múltiplas evidências permite ao pesquisador avaliar de forma mais clara o que é dito em relação ao que de fato é realizado, sendo uma estratégia que contém o potencial de minimizar as ameaças à validade e à confiabilidade da pesquisa. Por tratar-se de um tema sensível e ainda restrito no contexto estudado, o cruzamento desse conjunto de evidências pode auxiliar tanto para a redução das possíveis distorções, conscientes ou não, geradas pelos participantes, quanto do viés do pesquisador na sua interpretação (McKinnon, 1988).

Em relação especificamente à técnica de Análise de Discurso, cabe ao analista seguir com rigor todas as etapas metodológicas relativas à sua instrumentalização, principalmente no que tange a aplicação e revisão minuciosa dos dispositivos analíticos da Teoria do Discurso, bem como a revisão por especialistas.

#### 4 ANÁLISE DO CORPUS

Ao propor-se a reflexão sobre a RS e a Governança em clubes brasileiros de futebol, procura-se compreender quais os sentidos envolvidos na concepção dessas práticas e relacioná-los com estratégias para legitimação. De modo simultâneo, busca-se entender como os mecanismos de governança atuam nessa relação entre RS e legitimação. Para tal, entrevistas realizadas com indivíduos ligados a organizações esportivas brasileiras compõem o principal conteúdo do *corpus* desse estudo. A primeira etapa de análise passa pela qualificação desses respondentes, conforme pode ser observado de forma detalhada no Quadro 7.

Quadro 7 – Qualificação dos entrevistados

Entrevistado (E)	Organização Esportiva (OE)	Cargo(s) já ocupado(s) / que ocupa	Membro	Atuação
E1	OE1	CEO	Não eleito	Desde 2022
E2	OE2	CFO, CEO	Não eleito	Desde 2017
E3	OE3	Assessor de imprensa, Gestor de planejamento	Não eleito	Desde 2005
E4	OE4	Executivo de futebol	Não eleito	Desde 2021
E5	OE5	Presidente	Eleito	Desde 2021
E6	OE6	2º Vice-presidente, Diretor financeiro, Diretor de patrimônio, Diretor de futebol, Diretor Administrativo e Financeiro	Eleito até 2019, não eleito a partir de 2019	Desde 2012
E7	OE7	Compliance, privacidade e ESG	Não eleito	Desde 2022
E8	OE8	Diretor de Responsabilidade Social e Sustentabilidade	Não eleito	De 2013 a 2022
E9	OE9	Coordenadora de Responsabilidade Social	Não eleita	Desde 2022
E10	OE9	Diretora de história e Responsabilidade Social	Eleita	Desde 2021
E11	OE10	CEO	Não eleito	Desde 2018
E12	OE11	Presidente do Conselho Deliberativo	Eleita	Desde 2017
E13	OE12	Diretora de mobilização e Responsabilidade Social, Diretora da Mulher e membra do Conselho Deliberativo	Eleita	Desde 2018
E14	OE13	Diretor de Responsabilidade Social	Não eleito	Desde 2021
E15	OE14 e OE15	Técnico de categorias de base, Diretor de base	Não eleito	De 1996 até 2023
E16	OE16	Presidente	Eleito	Desde 2019
E17	OE1 e OE7	Captação de atletas para categorias de base	Não eleito	De 2011 a 2020

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos 17 participantes, 13 são do sexo masculino e quatro do sexo feminino. Conforme pode ser observado, seis ocupam ou já ocuparam cargos eletivos, oito são

profissionais contratados pelos clubes e três já atuaram como profissionais contratados, porém, não estão vinculados a nenhuma organização esportiva no momento. O tempo de atuação refere-se ao período em que atuam ou atuaram nos cargos informados nas organizações esportivas listadas. Essas organizações são compostas por nove clubes que faziam parte da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2024, dois da Série B, um da Série C, dois que estavam sem Série nacional no ano de 2024, uma Fundação mantida por um clube da Série A e uma Confederação esportiva brasileira. Para abarcar essas organizações que não são clubes de futebol, mas que possuem relação direta com eles, optou-se por utilizar a nomenclatura “organizações esportivas” para se referir à todas as organizações que fazem parte dessa pesquisa.

Para preservar a identidade e auxiliar na identificação dos entrevistados e das organizações esportivas ao longo do estudo, os entrevistados foram codificados de E1 a E17 e as organizações esportivas de OE1 a OE16. A relação entre entrevistados e suas respectivas organizações esportivas também estão dispostas no Quadro 7.

De posse dessas evidências, a análise utilizou-se de recortes das entrevistas e de conteúdos organizacionais que pudessem de alguma forma contribuir para a discussão e compor o *corpus* da pesquisa. Assim, nos itens a seguir são discutidos os sentidos produzidos pelos discursos relacionados à temática e às relações teóricas propostas.

#### **4.1 A Responsabilidade Social como meio de legitimação pragmática em clubes brasileiros de futebol**

Para entender a relação entre a RS e a legitimação, buscou-se analisar os sentidos produzidos pelos discursos emitidos pelos sujeitos que falam em nome de organizações esportivas. Nesse processo de enunciação, os sujeitos assumem uma posição sujeito, a qual estará relacionada a sua memória discursiva e suas formações imaginárias, ou seja, a conjuntura sócio-histórica que o interpela por meio da ideologia.

A construção dos sentidos produzidos pelos discursos se inicia procurando entender a representatividade e a importância que a RS possui para o futebol. Ao longo da análise observa-se também a origem dos sujeitos, haja vista que essa posição assumida pelo sujeito no discurso, ou seja, “por quem ele fala”, expressa por

formações imaginárias, têm efeito sobre as formações ideológicas que compõem o seu discurso.

O fragmento inicial analisado é oriundo da fala do E1, membro não eleito da organização esportiva OE1, que comenta sobre a necessidade de que haja uma espécie de devolutiva da organização para a sociedade:

*“[...] eu diria que é **no mínimo uma reciprocidade**, o clube vive da paixão, o clube de futebol existe pela paixão dos seus torcedores, **obviamente são pessoas que ou se dedicam ou investem ou apoiam o clube**, né... o clube não pode deixar de reconhecer que pela grandeza que tem, a **capacidade de influência** que permite com que ele seja um **influenciador de peso na sociedade** [...]”* (Grifos do autor).

Observa-se que a expressão **“no mínimo”** indica um sentido de responsabilidade, colocando a organização em uma posição de obrigação perante os membros da sociedade. Em adição, a palavra **“reciprocidade”** produz um sentido de troca, de utilizar a responsabilidade social como uma forma de retribuir o apoio, os investimentos e a dedicação daqueles que possuem ligação próxima com a organização. Isso é corroborado no trecho em que se destaca a capacidade de influência que a organização possui. No termo **“influenciador de peso”** é possível verificar a posição sujeito assumida pela organização, produzindo um discurso em que se coloca como protagonista.

Sentidos semelhantes podem ser observados na fala do E2, membro não eleito da OE2:

*“[...] a grande **razão de ser** de um clube de futebol são as pessoas, é o **engajamento das pessoas** [...] **quanto mais apaixonados eu tiver no clube, quanto mais engajada for a minha torcida, maior eu serei enquanto clube, e quanto maior eu for enquanto clube, mais engajamentos e mais resultados e mais chamamento de torcida eu vou ter.**”* (Grifos do autor).

Ao utilizar o termo **“razão de ser”**, o sentido de responsabilidade atribuído à organização novamente pode ser identificado. A palavra **“engajamento”**, por sua vez, indica que essa responsabilidade necessita de apoio para que de fato possa ser assumida, direcionando novamente para uma relação de troca, relação essa que é reforçada nos termos **“quanto mais”, “maior eu serei”** e no trecho **“mais engajamentos e mais resultados e mais chamamento de torcida eu vou ter”**. Esses sentidos podem ser relacionados ao que Suchman (1995) classifica como estratégias para o ganho de legitimidade pragmática, ou seja, assumindo sua influência, principalmente pautada em aspectos passionais, e se colocando como protagonistas sociais, as organizações esportivas enxergam na RS um meio de

responder à necessidades do público, adequando-se às suas demandas sociais, alimentando a paixão de uma forma além do resultado de campo, gerando pertencimento e buscando a recompensa por meio da legitimação que virá com ainda mais engajamento.

Ainda nesse sentido, em relação à preocupação da organização com a RS, o seguinte trecho foi emitido pelo E2: “[...] *essa preocupação, ela existe permanentemente, nós somos frutos da sociedade, nós vivemos porque temos uma torcida apaixonada atrás de nós, então nosso compromisso com a sociedade é gigantesco, é na veia, precisa acontecer [...]*” (Grifos do autor). No trecho “**nós somos frutos da sociedade**” o sujeito se apresenta como um representante coletivo, oriundo de um processo social que o colocou como o representante de uma “**torcida apaixonada**”. Ao enunciar a expressão “**nosso compromisso com a sociedade é gigantesco, é na veia**” os sentidos produzidos são de um engajamento profundo com a sociedade, algo que pode transcender a racionalidade e adentrar para o campo afetivo. O compromisso com esse público afetivamente ligado à organização se expressa no termo “**precisa acontecer**”, indicando que o cumprimento desse compromisso é algo essencial para a existência da organização. Ademais, o trecho ainda expressa a ideologia de dependência do sujeito para com a sociedade, indicando que o sujeito só possui relevância devido ao reconhecimento e engajamento da sociedade, nesse caso o engajamento de uma “**torcida apaixonada**”.

Em uma de suas respostas, a E12, membra eleita da OE11, emite opinião semelhante em relação a importância da RS para as organizações esportivas:

*“A OE11 recebe muito do seu torcedor e automaticamente, como ela recebe muito do seu torcedor, ela também tem a sua responsabilidade de contribuir com a sociedade de uma maneira geral. Então, na hora em que ela abraça algumas causas, de certa forma, ela está contribuindo também com a sociedade de uma maneira geral [...] é nesse sentido que eu vejo a responsabilidade social, uma obrigação do clube entregando para o seu torcedor um pouco daquilo que ele recebe.”* (Grifos do autor).

Assim como nos trechos anteriores, é possível identificar que o discurso está carregado de uma ideologia que coloca a RS como um elemento de troca entre a organização e a sociedade. A organização não só é colocada em uma posição de dependência e obrigação perante as demandas da sociedade no que tange a RS, mas também como um agente ativo nesse processo. Essa relação pode ser observada no uso da palavra “**automaticamente**”. Nesse contexto a palavra está expressando uma

ligação de consequência e responsabilidade de que uma organização que **“recebe muito do seu torcedor”**, deve de forma inevitável e natural, **“contribuir com a sociedade de uma maneira geral”**.

Observa-se também que a RS é entendida como uma “obrigação” das organizações, evidenciando uma noção de “pressão ideológica”, conforme discutido por Pêcheux (1995), em que o discurso de RS é construído de forma que a devolução à sociedade não é uma escolha, mas uma necessidade que legitima a entidade dentro do contexto social. Além disso, o uso da expressão **“abraça algumas coisas”**, carrega a organização de uma responsabilidade de agente transformador, extrapolando sua importância para além do esporte. A ideologia expressa é de que essas organizações não só possuem o poder de influenciar positivamente o ambiente em que estão inseridas, mas que também possuem a obrigação de fazê-lo.

Novamente é possível identificar que a legitimidade do sujeito depende de uma interação próxima e profunda com a sociedade. No que tange às organizações esportivas, é necessário o apoio da torcida para que, por meio de sua relevância, as ações sejam efetivamente percebidas em conformidade com as expectativas sociais. Embora haja o aspecto afetivo envolvido no futebol, é possível analisar a utilização da RS como uma troca de valor entre as organizações e a sociedade em busca de apoio contínuo, ou seja, como um meio de legitimação pragmática. Nos trechos analisados, a RS pode ser percebida como um componente importante na construção da lealdade, sustentando-se na ideia de que a organização legitima suas ações ao demonstrar como ela atende aos anseios da torcida que a apoia.

Quando relacionado especificamente às estratégias para legitimidade pragmática listadas por Suchman (1995), é possível identificar que, buscando o apoio de seus legitimadores, as organizações adotam a estratégia de “selecionar ambientes favoráveis” para a implementação de suas práticas legitimadoras. Ao direcionar suas ações a públicos que já são amigáveis ou que compartilham valores similares, as organizações maximizam suas chances de obter aceitação e apoio, minimizando resistências ou controvérsias. Por exemplo, um clube que possui historicamente uma identidade de luta contra o racismo, pode optar por priorizar práticas de RS voltadas para esse público, com o qual já possui um relacionamento consolidado.

Cabe destacar que, embora estratégias de legitimação voltadas à públicos já conhecidos e que compartilham valores semelhantes podem ser uma opção, dar

espaço a estratégias que visem atender demandas emergentes da sociedade também pode ser uma alternativa em busca da legitimação. Isso pode ser percebido no trecho a seguir, emitido pelo E3, membro não eleito da OE3:

*"Hoje, mais do que nunca, a **lacrção bomba**, né? E daí, principalmente, o pessoal de Marketing quer fazer a **campanha para sair lá no marketing esportivo** [...] Acho que tem essa **questão do momento**, tem a **questão de lacrar**, né, de **criar discursos publicitários**, que cara, beleza, desde que não seja só isso, mas eu acho que também eu colocaria aí um pouquinho, uma pitada dos nichos que estão, que tá se criando no esporte".* (Grifos do autor).

Na expressão **"a lacração bomba"**, é possível observar o direcionamento que essas ações podem ter para um contexto que visa apenas atender demandas momentâneas. O uso dessa expressão remete ao fato de que o sucesso de uma ação de RS está diretamente ligado à capacidade de engajamento que ela pode ocasionar. No trecho **"para sair lá no marketing esportivo"**, expressa-se que essas ações de RS podem estar vinculadas a um movimento que não busca apenas engajar o público, mas também inserir-se em um ambiente validador, cercado de pautas que "estão na moda", conforme pode ser observado nos sentidos emitidos pelas expressões **"questão do momento"**, **"questão de lacrar"** e **"criar discursos publicitários"**.

Outro ponto importante pode ser extraído do trecho emitido pelo E8, membro eleito da OE8, se referindo ao motivo pelo qual organizações esportivas se envolvem em ações de RS:

*"**Alguns porque são obrigados**, porque pra você conseguir aí algumas linhas de financiamento, pra receberem patrocínios, essa área ela é primordial, ela é um pré-requisito pra você conseguir esses financiamentos, esse dinheiro, esse recurso. Então alguns fazem porque é obrigado. **Outros fazem porque tem uma pessoa abnegada no clube que abre mão de tudo pra poder dar oportunidade para as pessoas. Então em alguns casos é porque tem pessoas que têm essa veia aí... essa consciência, essa responsabilidade social, que na verdade muitas vezes é mais a responsabilidade social de uma pessoa que usa o clube, do que muitas vezes o clube ser responsável socialmente.**"* (Grifos do autor).

Quando o sujeito destaca que **"alguns porque são obrigados"**, identifica-se mais uma vez o uso da RS como uma estratégia de legitimidade pragmática (Suchman, 1995). Nesse trecho é possível identificar que essa estratégia pode ser utilizada como uma forma para que essas organizações sejam legitimadas e vistas como socialmente responsáveis do ponto de vista de financiadores, fiscalizadores e patrocinadores. Nesse sentido, a RS estaria sendo adotada não porque é algo em que

a organização realmente acredita, mas sim porque é necessária para que ela se mantenha competitiva no mercado esportivo. Ao aprofundar a análise com a perspectiva de Pêcheux, notamos que essa fala traz à tona uma formação discursiva de subordinação ao capital e às forças do mercado. A responsabilidade social, nesse caso, é cooptada por interesses financeiros, o que revela uma contradição entre o discurso socialmente consciente e o imperativo econômico. O discurso sugere que o clube não possui uma responsabilidade social autêntica, mas sim uma responsabilidade social destinada a satisfazer os requisitos de legitimidade impostos por financiadores e patrocinadores.

Já no trecho **“Outros fazem porque tem uma pessoa abnegada no clube que abre mão de tudo pra poder dar oportunidade para as pessoas”**, percebe-se que o sujeito possui uma ideologia que desloca a responsabilidade do coletivo para o individual, sugerindo que o clube só é socialmente responsável em sua essência se essa ideologia partir de indivíduos comprometidos que possuam poder institucional de tornar isso parte da estratégia da organização. Essa ideia é reforçada pelo trecho **“é mais a responsabilidade social de uma pessoa que usa o clube, do que muitas vezes o clube ser responsável socialmente”**. Esse último extrato traz à tona também o quanto a estrutura de poder, que pode ser representada pela estrutura de governança das organizações, pode influenciar na ideação e na execução dessas práticas.

Nesses sentidos extraídos, fica explícito o quanto essas organizações estão expostas às pressões internas e externas e a todo o processo que envolve a RS. Essas pressões podem aumentar ou diminuir dependendo do contexto em que estão inseridas. Internamente, membros da organização, incluindo dirigentes, atletas, funcionários e gestores, podem impulsionar iniciativas sociais, muitas vezes motivados por convicções pessoais ou pela necessidade de criar uma imagem de ética e comprometimento na sociedade. Externamente, patrocinadores, investidores e o público em geral pressionam os clubes a adotar práticas que demonstrem comprometimento com questões sociais e ambientais, como forma de legitimação.

Como um exemplo recente dessa pressão externa e das consequências que ela pode trazer para o ambiente do futebol, pode-se citar a tragédia ocorrida no Ninho do Urubu em 2019. Essa tragédia intensificou a pressão externa sobre os clubes de futebol no que diz respeito à RS, revelando a necessidade urgente de repensar a forma como essas instituições gerenciam suas categorias de base e a segurança de

seus atletas. O Clube de Regatas do Flamengo, ao falhar em garantir condições adequadas de alojamento e segurança para os jovens jogadores, tornou-se o símbolo de uma lacuna crítica entre o sucesso esportivo e o cumprimento das obrigações éticas e sociais. A própria forma com que o clube se portou perante a tragédia, buscando justificativas que pudessem minimizar publicamente a sua responsabilidade e acalmar a repercussão gerada no ambiente, analisada sob a lente de Suchman (1995), pode ser interpretada como uma estratégia para recuperação de legitimidade pragmática.

A comoção pública e a repercussão midiática geradas por esse episódio forçaram o clube e outros grandes do futebol a enfrentarem um escrutínio mais rigoroso de órgãos reguladores, que resultou em mudanças substanciais no arcabouço legal e nas práticas de fiscalização. Após o ocorrido, as normas de segurança contra incêndios e estruturas habitacionais passaram a ser aplicadas de forma mais severa. Além disso, o uso de alojamentos improvisados, como os contêineres no Ninho do Urubu, foi proibido em muitos estados, forçando os clubes a investirem em infraestruturas mais seguras e adequadas. Houve também a criação de normas que obrigam clubes a passarem por vistorias regulares, e aqueles que não atendem aos padrões podem ser multados ou ter suas atividades suspensas.

Essa implementação de regulamentações mais rigorosas corrobora a ideia de que muitas organizações ainda possuem uma fragilidade muito grande no que tange a responder essas demandas sociais. A necessidade da obrigatoriedade ainda parece importante, atuando como uma resposta ao apelo cultural que ainda existe ao “jeitinho brasileiro”. Isso reforça a imaturidade com que muitos clubes ainda tratam essa temática, restringindo-se a maximização de resultados esportivos e fazendo apenas o obrigatório quando o assunto é RS.

Outro ponto a ser discutido é a possibilidade de que a RS faça parte de um discurso político, associado ao interesse próprio de determinado grupo da organização. Nesse aspecto, o E14 salienta que:

*“[...] existem muitos clubes que querem, assim, que fazem mais política do que propriamente... política não do todo ponto de vista de uma política organizada, e sim um movimento político para ganhar louros de cima de ações que, vamos dizer assim, **fica bem na fita fazer**, mas que na verdade são **meras ações isoladas** que não geram impacto social.”* (Grifos do autor).

Na afirmação **“um movimento político para ganhar louros”**, os sentidos expressos, assim como já mencionados anteriormente, dão conta de que as ações de RS, quando não restritas somente ao arcabouço legal, podem objetivar a legitimação não só da organização perante o ambiente em que atua, mas também os interesses próprios de um determinado grupo ou indivíduo atuante na organização. Nessa esteira, a expressão **“fica bem na fita fazer”** produz sentidos que novamente corroboram com o uso da RS como meio de legitimação pragmática, oferecendo essas práticas como forma de obter apoio de determinados grupos, sejam eles internos ou externos. A expressão refere-se também à adoção de pautas que sejam “bem-vistas” pela sociedade e que gerem boa reputação para a organização e/ou para seus membros executores, mesmo que sejam ações que não possuam impacto social relevante, o que pode ser observado na expressão **“meras ações isoladas”**. O mesmo E14 faz ainda a seguinte afirmação:

*“[...] a gente na OE13 vê que os clubes, as ações que fazem são **simplesmente ações isoladas** e que é muito incluído isso numa pasta de **marketing para mostrar mais ou menos um resultado interessante**, por fazer algum benefício social, mas que na verdade **não se sustenta**, que **não tem continuidade**.” (Grifos do autor).*

O trecho traz ainda mais sentidos relacionados à possibilidade de que as organizações utilizem da RS como meio legitimador. Na expressão **“simplesmente ações isoladas”**, a palavra simplesmente indica nesse contexto a falta de comprometimento com ações institucionalizadas e que possuam continuidade, descaso que é corroborado com a aplicação de “ações isoladas” e pontuais. Isso é reforçado com o uso dos termos **“não se sustenta”** e **“não tem continuidade”**. Já no trecho **“marketing para mostrar mais ou menos um resultado interessante”**, os sentidos expressos indicam que tais ações pontuais de RS são realizadas com um viés mercadológico, atrelado a cumprir a expectativa de um “público consumidor” por meio de iniciativas que gerem resultados satisfatórios para ambas as partes, novamente indicando uma relação de troca e corroborando com as estratégias de legitimidade pragmática. Relacionando com o exposto por Suchman (1995), esse ato de tornar a RS algo “mercadológico” pode ser entendido como uma forma de manipulação do ambiente, ou seja, utilizar-se da publicidade para gerar engajamento e tornar determinadas ações justificáveis.

Mesmo com pressões e expectativas internas e externas que podem ocorrer em direção da RS, o futebol brasileiro permanece muito enraizado nos resultados

esportivos, que reconhecidamente é seu objetivo principal. Percebe-se que em alguns casos, mesmo quando a RS está de certa forma “institucionalizada”, ela pode ficar condicionada aos resultados de campo, conforme destaca o E16, membro eleito da OE16:

*“[...] quando está tudo bem, você tem todos os processos funcionando. Mas quando está tudo mal, você não tem nenhum processo funcionando [...] a vitória que traz isso, as vitórias é que trazem a volta dos processos e o desenvolvimento de novos processos.”* (Grifos do autor).

Nessa mesma linha, observam-se os sentidos extraídos do discurso emitido pela E13, membra eleita da OE12:

*“[...] dotação zero. Porque a prioridade é futebol, folha dos funcionários, estrutura, manutenção de gramado e as dotações para as diretorias, zero. Então, a diretoria que eu iniciei, que era de mobilização e responsabilidade social, zero de recurso. Zero de recurso. Os patrocinadores. Os patrocinadores, investimento no futebol. Alguns eu conhecia, tinha assim uma certa liberdade de pedir. Então eu vivia pedindo.”* (Grifos do autor).

Os sentidos contidos nos enunciados, revelam uma tensão entre as necessidades práticas do futebol como esporte competitivo e a sua responsabilidade como agente transformador da sociedade. Os trechos “**quando está tudo bem, você tem todos os processos funcionando**” e “**[...] as vitórias é que trazem a volta dos processos e o desenvolvimento de novos processos**”, expressam sentidos que destacam a importância da vitória no contexto do futebol, canalizando para ela a responsabilidade de que todos os demais processos funcionem. Essa visão legitima a percepção de que o único critério objetivo utilizado para medir o bom funcionamento de uma organização esportiva é o seu sucesso esportivo, deixando em segundo plano outras áreas, como a RS. Ademais, o trecho pode ser interpretado sob uma ideologia do ambiente futebolístico, na qual muitas vezes a vitória acaba sendo valorizada sem considerar os processos que conduziram a ela.

No trecho seguinte a expressão “**zero recurso**” é repetida para enfatizar a falta de prioridade e apoio financeiro às iniciativas sociais, que, conforme o enunciador revela, dependiam de uma busca quase informal por patrocínios e de relações pessoais. Isso reforça a ideia de que a responsabilidade social não faz parte da estrutura organizacional de forma institucionalizada, sendo uma área relegada às margens da gestão. A vitória e o desempenho esportivo são construídos como o núcleo da existência da organização, o que revela a ideologia dominante de que o futebol é a atividade principal e central. Outras áreas, como a responsabilidade social,

passam a serem vistas como secundárias, contingentes, e dependentes de esforços individuais, como a expressão "**vivia pedindo**" indica. O enunciador revela, portanto, uma fragilidade estrutural no apoio a iniciativas que não estejam diretamente ligadas ao futebol.

Quando relacionados à legitimidade pragmática de Suchman (1995), os sentidos expressos pelos trechos analisados indicam que a existência da RS não é um compromisso organizacional enraizado. A organização opta por focar seus recursos em atividades que ofereçam a possibilidade de retorno financeiro direto, ou seja, no futebol. Observa-se uma visão funcionalista e centrada no resultado esportivo, na qual os processos e recursos organizacionais dependem das vitórias no campo. Áreas como a RS são colocadas em uma posição de menor prioridade, mostrando como essas organizações, muitas vezes, instrumentalizam ações de RS para fins de legitimação social apenas quando suas necessidades primárias estão atendidas.

Esse conflito pode ser alimentado tanto por pressões internas quanto externas à organização. Um exemplo pode ser extraído analisando o discurso da E10, membra eleita da OE9:

*"O canal que a gente tem muito hoje, é ouvidoria, então chegam algumas coisas. Chega também em Twitter, em rede social, **nos comentários de contratações**, e a gente tem dois lados, né? Tem um que fala que virou a "**ONG OE9**", né, como a gente não está indo bem, agora melhorou, mas enfim, **como os resultados não estavam vindo, alguns não entendiam que uma coisa não depende da outra, né, que a gente tem que continuar a responsabilidade social, apesar dos resultados não estarem ajudando**, mas por outro lado, tem um exemplo agora, a gente demorou a fazer uma ação do dia LGBT, né, do orgulho LGBT, e **veio uma reclamação muito grande sobre isso, por já ter sido pauta em outros anos, por ter um manifesto sobre isso, por a gente ter bandeiras**, enfim [...]"* (Grifos do autor).

Em "**nos comentários de contratações**", identifica-se uma pressão externa por parte de torcedores e demais membros da comunidade. O fato dessa pressão ser posta em prática sob comentários em publicações relacionadas às contratações, reforça o conflito que o investimento somente nas atividades de futebol pode acarretar, podendo inclusive gerar um sentimento de revolta naqueles membros da comunidade que mais necessitam e esperam por ações de RS capitaneadas pela organização. Por outro lado, a expressão "**ONG OE9**" é utilizada de forma pejorativa para ressaltar que a organização está se preocupando com ações que não deveriam ser de sua

responsabilidade, principalmente quando os resultados esportivos não estão indo bem, conforme pode ser observado no trecho **“[...] como os resultados não estavam vindo, alguns não entendiam que uma coisa não depende da outra [...]”**.

Do ponto de vista do sujeito que enuncia o discurso, mesmo quando busca explicar, nas suas palavras, que **“uma coisa não depende da outra”**, acaba transparecendo essa mesma ideologia funcionalista enraizada no ambiente esportivo de que o resultado vem em primeiro lugar. Isso pode ser observado analisando os sentidos do trecho **“[...] a gente tem que continuar a responsabilidade social, apesar dos resultados não estarem ajudando [...]”**. Embora o enunciador reconheça que resultados esportivos ruins não devem ser utilizados como justificativa para a não adoção de iniciativas voltadas ao bem-estar social, propondo que a RS não deve ser condicionada ao sucesso esportivo, o uso da palavra **“apesar”**, além de indicar uma ideia de oposição e dissociação entre os dois elementos, funciona também como um “conector concessivo”, ou seja, admite-se a dificuldade existente no ambiente do futebol em manter a RS ativa quando os resultados esportivos são ruins, sendo este último o elemento chave da ideologia dominante no futebol.

Nessa mesma linha, a E12 destaca em seu discurso que:

**“[...] se o clube tiver bem no futebol, ninguém vai cobrar nada, você pode não fazer nenhuma ação social que ninguém tá nem aí. Agora, outro fator também, se o clube tiver mal no futebol, meu amigo, o cara vai cobrar até o preço do picolé que é vendido dentro do estádio, tá? Então a gente tem que analisar também a responsabilidade social dentro desse fator.”** (Grifos do autor).

Analisando esse trecho, principalmente nas expressões grifadas, é possível reforçar a ideologia funcionalista dominante no futebol. Ademais, os sentidos expressam que o nível de cobrança da sociedade em relação à RS também é impactado pelos resultados esportivos. Se os resultados vão bem, outros fatores podem passar despercebidos, se os resultados vão mal, a frustração, oriunda da “paixão não correspondida”, leva o torcedor a um nível de cobrança mais elevado, podendo incluir a RS. Em um sentido mais amplo, a RS que deveria ser entendida como um elemento estável e importante na estrutura das organizações esportivas, fica exposta à volatilidade e à imprevisibilidade dos resultados esportivos. Isso acaba levando as organizações a precisarem considerar sua situação esportiva no momento de decidir sobre adotar ou divulgar alguma iniciativa de RS.

A influência da paixão do torcedor nesse processo é aprofundada ainda mais no discurso do enunciador E2:

*"[...] do ponto de vista de associação, eu acho que tem uma questão assim, primeiro que eu acho que a paixão, eu vou ter que ser, talvez até cansativo com relação a isso, mas a **paixão, ela alimenta uma relação de clube-torcida**, clube pessoas, pessoas clube, diferente, de uma relação de uma empresa ou até de um clube que não é um clube esportivo [...] **tem a ver com a essência das pessoas**, então é óbvio que se tem uma ligação, eu diria assim, sentimental, o nome já diz sentimento, **é óbvio que quando existe sentimento, existe uma expectativa**, não é só aquele clube que vai me dar a vitória, **é o clube que está do meu lado, aonde eu esteja**, é o clube que está do meu lado, nos momentos difíceis e nos momentos fáceis, é quando eu choro, quando eu perco, é quando eu grito e vibro, quando eu ganho [...] óbvio que se existe esse sentimento, existe uma expectativa. **Você tem que estar comigo, clube, em todas as horas.**"* (Grifos do autor).

Ao enunciar que **"a paixão, ela alimenta uma relação de clube-torcida"** o enunciador reforça o poder que o sentimento do torcedor possui na relação que ele estabelece com o clube. Esse sentimento de pertencimento ao mesmo tempo que **"alimenta"** o clube, aumenta também as expectativas para com ele. Isso pode ser observado na afirmação **"é óbvio que quando existe sentimento, existe uma expectativa"**. A afirmação em questão elucida que o clube conhece e entende a relação de troca existente entre ele e o torcedor, haja vista que reconhece que o sentimento traz com ele uma expectativa, levando o torcedor a entender que o clube deve estar ao seu lado **"em todas as horas"**. Esse entendimento direciona para a possibilidade de que o clube se utilize dele como forma de melhorar sua comunicação, visando reforçar sua imagem e a confiança dos apoiadores, indo ao encontro do que Suchman (1995) classifica como uma estratégia para manutenção de legitimidade pragmática.

Alguns entrevistados foram mais críticos em suas análises, indicando que ainda há muito que se fazer no que tange a RS no futebol. Além disso, reconhecem que esse é um caminho natural e relacionado com a própria evolução da sociedade, que cada vez mais tende a exercer pressão nessas organizações. O trecho extraído do discurso do E4 ajuda a ilustrar esse cenário:

*"[...] eu acho que as pessoas começaram a ver que um clube de futebol, **pelo que ele representa na sociedade do ponto de vista de impacto individual e coletivo**, ele **poderia e pode dar muito mais** do que dá hoje, e a partir daí essa **mobilização dos clubes, das entidades esportivas, em temas que ultrapassam e transcendem o mero jogar**, isso impactou tão*

*grandemente as pessoas que **passou a ser algo necessário** [...]" (Grifos do autor).*

Alguns pontos emitem sentidos que merecem destaque. Ao expressar **“pelo que ele representa na sociedade”** o sujeito assume que existe uma responsabilidade que vai muito além da atividade esportiva e destaca que ainda existe um espaço que deve ser preenchido. Essa ideia é reforçada pelos termos **“impacto individual e coletivo”** e **“poderia e pode dar muito mais”**. As ideias trazem consigo uma carga ideológica que aponta para uma sociedade onde as organizações esportivas possuem uma influência capaz de alterar o contexto cultural, do mesmo modo que destaca o quanto os interesses dessas organizações podem ser moldados por demandas que emanam desse mesmo contexto. Esses aspectos ideológicos podem ser observados no uso das expressões **“mobilização”, “temas que ultrapassam, que transcendem o mero jogar”** e **“passou a ser algo necessário”**. O mesmo E4 aprofunda ainda mais essa ideia na sequência do seu enunciado:

*“[...] o futebol hoje não tolera mais brincadeiras que **no passado eram aceitáveis** por conta exatamente de uma **transformação social que é irreversível**, então piadas ou brincadeiras ou situações que **eram toleráveis** no futebol de antigamente, hoje são **absolutamente intoleráveis**, só que às vezes a pessoa que pratica o esporte ou que está nesse contexto, ela não está capacitada ou inteirada [...]" (Grifos do autor).*

É possível observar que o uso de termos como **“eram aceitáveis”** e **“transformação social que é irreversível”** reforçam que os clubes sempre tiveram o conhecimento da influência que a relação com a sociedade tem sobre suas ações. Ademais, há a consciência de que a “sociedade mudou”, ou seja, situações que eram **“toleráveis”** atualmente são **“absolutamente intoleráveis”**. Esse conjunto de sentidos fortalece que as organizações esportivas, estando expostas às mudanças sociais e, ao mesmo tempo, dependendo do apoio da sociedade, adotam ações visando se adequarem a essas novas demandas. Do ponto de vista de legitimação, observa-se que a RS é utilizada internamente e externamente como uma das formas de responder às mudanças ideológicas da sociedade, compondo estratégias para manutenção e fortalecimento da legitimidade.

Essa mesma visão pode ser identificada em um extrato do que foi enunciado pelo E6, salientando a importância de demonstrar para a sociedade esse comprometimento social da organização:

*“[...] tudo o que é **politicamente correto**, a OE6 o faz **de uma forma a atender os anseios da sociedade**. A gente sempre fala assim, não basta*

*como era César em Roma, não basta você ser honesto, você precisa mostrar que você é honesto.*" (Grifos do autor).

A articulação entre sentidos que apontam para a necessidade de que as organizações não apenas adotem posturas corretas e moralmente aceitas, mas também as comuniquem de forma explícita, deixa transparecer aspectos de uma ideologia corrente, onde o “parecer ser” é tão importante quanto o “ser”. Esse contexto em que **“não basta você ser honesto, você precisa mostrar que você é honesto”**, revela que, muitas vezes, práticas reais podem dar lugar a representações simbólicas com o objetivo de atender expectativas da sociedade.

A utilização do termo **“politicamente correto”**, sugere que iniciativas de RS podem ser encaradas como uma resposta pragmática à demanda por conformidade com as normas sociais dominantes. Estar alinhado a isso, portanto, indica a tentativa das organizações esportivas de evitarem críticas e perda de popularidade. Ademais, ao afirmar que esse processo é realizado **“de uma forma a atender os anseios da sociedade”**, evidencia-se que as ações não são fruto de uma moralidade intrínseca nas organizações, mas sim uma resposta estratégica às pressões externas, onde a RS passa a ser utilizada como uma ferramenta de manutenção da legitimidade.

Parece claro que o simples fato de realizar ações de RS não é suficiente se elas não forem visíveis e alinhadas àquilo que a sociedade espera como troca para legitimação. Tal discurso deixa transparecer uma necessidade de preservar um “poder simbólico”, utilizando-se de práticas politicamente corretas apenas como um movimento de conformidade com as estruturas sociais vigentes. Ao afirmar que *“As pressões, elas são feitas mediante a mídia, mídia que pressiona para isso, para aquilo, para aquilo, para tu ficar bonitinho, para tu ficar bonzinho”*, o E16 corrobora com o exposto. O trecho reflete que as pressões externas podem ser maximizadas pela **“mídia que pressiona”** para **“ficar bonitinho”**, **“ficar bonzinho”**, ou seja, para que a organização, ao ser “politicamente correta”, esteja alinhada às ideologias sociais contemporâneas.

Um exemplo disso pode ser observado no trecho extraído do discurso do E3:

*“[...] eu acho que se a gente ficar e entender ou encontrar que esses caminhos são de momento mesmo da humanidade, de rever, de se enquadrar, de se adaptar, mas a gente conseguir caminhar lado a lado com respostas e com soluções também de perspectiva econômica é melhor, eu tenho uma tese, não tenho como comprovar ela, mas eu tenho uma tese que a gente deveria confrontar um pouco mais essa questão da **inclusão do público LGBTQIA+ nos clubes de futebol**, por uma única razão, por*

*uma única... não única razão, mas assim, é que é a razão que vai talvez dar mais... cara, é um público consumidor [...].! Cara, é um público que **consome muito**, cara, e que de repente não tá frequentando aquele ambiente, porque cara, porque vai ser... vai ser ofendido, vai ser agredido, mas cara, é um público **extremamente consumidor**, cara! Sabe... pode ser um pouquinho de preconceito meu avaliar dessa forma, mas eu acho que não é, cara, eu acho que é um público extremamente... sabe... é um **público que consome bem**. Então, assim... só que a gente não encara isso de frente, porque me parece que se a gente falar que é só pela questão comercial... não, não é só pela questão comercial, mas é uma das razões, cara, que não faz o menor sentido, cara, você afastar esse público do teu business". (Grifos do autor).*

A análise do trecho revela um discurso que coloca a inclusão do público LGBTQIA+ nos clubes de futebol como uma questão essencialmente pragmática, associada a um argumento de natureza econômica. Ao afirmar que este é um público **"extremamente consumidor"**, o entrevistado evidencia uma visão mercadológica para justificar a inclusão, destacando mais o poder de compra do que a transformação social que essa inclusão poderia gerar. Esse discurso reflete uma lógica instrumental, na qual a inclusão parece ser percebida não como um imperativo ético ou social, mas como uma oportunidade de capitalização pautada em um público específico.

Sob a ótica da análise de discurso de Pêcheux (1995), isso pode ser interpretado como uma reiteração de ideologias hegemônicas, nas quais as organizações, ao invés de desafiar as estruturas sociais vigentes, moldam suas práticas discursivas para se adequarem às novas demandas do mercado e da sociedade. A inclusão, nesse contexto, não é concebida como uma prática que visa combater preconceitos ou transformar as estruturas de poder dentro do futebol, mas sim como um meio de garantir a manutenção da legitimidade e de aumentar resultados econômicos.

A reiterada utilização de termos como **"público consumidor"**, **"público que consome muito"** e **"público que consome bem"**, reforça essa perspectiva mercadológica, reduzindo a complexidade da inclusão a um argumento econômico. Isso demonstra como a RS, no contexto das organizações esportivas, pode ser performativa, visando mais a construção de uma imagem pública favorável do que uma mudança estrutural significativa. Essa análise revela que o discurso de inclusão, quando atrelado ao consumo, pode ser visto como uma estratégia de legitimação pragmática, em que os valores sociais são instrumentalizados para fins econômicos, sem implicar um real comprometimento com a transformação social.

Essa visão instrumentalista e voltada para a legitimação é corroborada pela E13, ao afirmar que:

*"[...] **não existe uma ideologia, não existe um desejo latente de fazer o trabalho de responsabilidade social, não existe. Porque a visão é uma visão pontual. Ah, eu vou levar uma criança que tinha o sonho de conhecer um jogador, aí eu soube e vou levar lá no CT para conhecer o jogador. Isso é tido como responsabilidade social e eu entendo como sendo uma ação de marketing.**" (Grifos do autor).*

Nota-se que, além da visão de descrédito explícita na primeira frase do trecho, ao utilizar o termo **"ação de marketing"**, resta assumido o viés mercadológico que permeia algumas iniciativas de RS. Em adição, a utilização da palavra **"sonho"** reitera a paixão que permeia o ambiente do futebol, podendo este elemento sentimental ser utilizado como mais um fator para a instrumentalização da RS como prática legitimadora. Nessa mesma linha, e ao falar de seu contexto regional, o E15 afirma que *"[...] eu vejo aqui na região 'x' mesmo [...] por exemplo, nenhum clube tem responsabilidade social, nenhum, nenhum tem [...]"*, explicitando novamente o pragmatismo sobre a RS no ambiente esportivo.

Outro trecho que merece análise é o enunciado pelo E11. Ao argumentar sobre como a RS é tratada internamente pela organização, o entrevistado destaca que:

*"[...] a gente tem pessoas com deficiências aqui dentro do clube. Então, a gente **cumpr**e com essa cota. Isso pra nós **não é uma obrigação**. Acho que a gente **tem até mais** do que... Por exemplo, a presidente, hoje, **ultimamente, ela tem contratado mulheres**. Nessa sociedade um pouco machista, ela gosta de contratar mulheres. Então, a gente tem bastante espaço pra mulheres." (Grifos do autor).*

Os sentidos do enunciado apresentam uma visão que busca destacar a conformidade legal. Ao afirmar que a organização **"cumpr**e com essa cota" e **"tem até mais"**, busca-se evidenciar um comportamento humanizado e ético, que vai além do que é obrigatório por lei. Do ponto de vista ideológico, o trecho **"ultimamente, ela tem contratado mulheres"** demonstra um esforço de inclusão, inclusive realizado por outra mulher, em um ambiente reconhecidamente **"um pouco machista"**, segundo o próprio enunciador. No entanto, esse discurso pode ser visto de forma ambígua. Se por um lado o discurso destaca o esforço por inclusão, por outro permanece dentro de uma lógica que reitera a ideia de exceção e pode ser visto com viés performativo, haja vista que não questiona as estruturas mais amplas de desigualdade dentro do contexto esportivo e social.

Outro exemplo pode ser identificado na menção a uma medida de reparação social como as “**cotas**”. No discurso ela é expressa de forma burocrática, sugerindo que é vista pela organização como mais uma formalidade que deve ser cumprida e refletindo um contexto em que o discurso é construído para satisfazer expectativas. O foco permanece na apresentação de uma imagem de modernidade e progressividade sem representar, necessariamente, um engajamento real com a transformação das desigualdades estruturais do ambiente esportivo.

Isso abre a discussão para como as organizações esportivas têm enfrentado essas questões sociais. Muitos clubes mantêm institutos, fundações ou projetos que visam dar ênfase para as questões de RS e tornar essas práticas algo permanente. A Fundação de Educação e Cultura do Sport Club Internacional, o Instituto Geração Tricolor do Grêmio Foot-ball Porto Alegrense, o Instituto Galo do Clube Atlético Mineiro, a Fundação Club Athletico Paranaense e a Associação Beneficente Bem Tricolor do Fortaleza Esporte Clube, são alguns exemplos de como essas organizações podem utilizar o futebol como uma ferramenta poderosa de inclusão, educação e desenvolvimento para jovens de comunidades carentes, aliar a formação esportiva ao cuidado integral com os jovens, oferecer suporte educacional, psicológico e nutricional e apoiar ações de sustentabilidade.

Essas iniciativas demonstram a capacidade dos clubes de impactar positivamente a sociedade, não apenas ao promover o esporte, mas ao criar oportunidades para jovens em situações de vulnerabilidade e contribuir para a construção de uma sociedade mais justa. Esses bons exemplos sublinham a importância de os clubes incorporarem a RS como parte de sua identidade, reconhecendo que seu compromisso vai além das vitórias em campo e passa pela promoção do bem-estar e cidadania.

Embora essas iniciativas existam e, de fato, podem ser encaradas como ótimos exemplos, elas ainda são insuficientes e carecem de mais atenção por parte das organizações esportivas de modo geral, conforme comenta a E9 sobre a necessidade de ações permanentes:

*[...] a gente tem uma preocupação muito grande de não só fazer posts, postagens, né, publicações e não só atuar naquela data específica, então, **não fazer filantropia, não ganhar, não angariar curtidas e likes com aquilo, a gente tenta sempre fazer alguma ação que dê visibilidade para a eventual causa do que a gente está falando, né, e isso seja ao longo do ano também.*** (Grifos do autor).

Ao afirmar que a organização busca **“não fazer filantropia”**, a entrevistada indica que a RS deve transcender o ato da assistência pontual e ser um objetivo enraizado na cultura da organização. Nos trechos **“não angariar curtidas e likes com aquilo”**, **“ação que dê visibilidade para a eventual causa”** e **“isso seja ao longo do ano também”**, além de ficar clara a preocupação com a imagem que determinada ação irá transparecer à sociedade, reflete-se também a importância que demonstrar real interesse por determinada ação pode ter para engajar mais pessoas em um processo de longo prazo e que tenha potencial de gerar transformação social real.

Ao aprofundar a forma como a RS é tratada atualmente em organizações esportivas, podem ser destacados os discursos expressos pelos enunciadores E7 e E14, respectivamente:

*"Acho que a gente tem, no sentido geral, na indústria, a gente enfrenta muito mais devagar do que deveríamos. Eu estou vendo bons movimentos, fico feliz também, mas acho que esse esporte deveria fazer muito mais, inclusive a própria CBF. E assim, tem vários impactos do não fazer isso. A gente deixa de lado uma parte da nossa torcida, então é uma própria traição. A gente deixa de fomentar um torcedor que ele está ali muito mais do que pelo título, sabe? Você cria um propósito do torcer. Eu acho que a sociedade tem visto isso também. Olha, uma identificação maior com o clube é o que ele promove além do próprio futebol em si, mas ainda tem as resistências financeiras, não quer gastar dinheiro, que aí, se eu fizer isso daí, eu deixo contratar um jogador."*

*"Então eu acho muito importante que haja uma política de clubes voltado para responsabilidade social. Isso é o que nós estamos mais fracos, porque primeiro a CBF não dá a mínima. A CBF gosta de fazer o quê? Ah, eu sou contra o racismo. Aí bota umas placazinhas, mas não tem ação afirmativa alguma, é só uma placazinha mesmo [...] falta muito, muito, muito ainda nesse quesito, porque não há uma efetiva, vamos dizer assim, adoção pela CBF de medidas de responsabilidade social para o futebol."*

Ambos os trechos convergem ao afirmar que o ambiente do futebol brasileiro como um todo tem falhado ao implementar políticas de RS de maneira genuína e efetiva. Os trechos reforçam os sentidos já discutidos, em que a RS além de ser tratada de forma secundária e muitas vezes superficial, sofre também com restrições financeiras causadas principalmente pela cultura do resultado esportivo “a todo custo”.

Ao direcionar críticas ao órgão máximo do futebol brasileiro, os discursos levantam uma pauta que visa inibir ações meramente performáticas ou vazias, clamando por ações que direcionem para uma posição ativa na transformação social e destacando o poder que essa organização pode ter nesse processo. A ausência de

"ações afirmativas" e a falta de políticas robustas voltadas para a RS apontam para uma resistência institucional à mudança, refletindo uma postura ideológica conservadora e acomodada. A crítica à morosidade nas mudanças e ao caráter predominantemente performativo das ações atuais aponta para um diagnóstico evidente: enquanto o futebol continuar a tratar a RS apenas como uma questão acessória, as transformações impulsionadas por elas serão significativamente limitadas e insuficientes para promover uma verdadeira transformação social.

Isso implica dizer que, ao usar a RS como uma ferramenta para ganhar, manter ou recuperar legitimidade pragmática, as entidades esportivas podem estar afastando-se da essência transformadora que essas ações poderiam ter. Em vez de promoverem mudanças estruturais e combaterem desigualdades de forma direta, podem estar limitando-se a práticas que visam agradar a opinião pública ou explorar economicamente determinados grupos sociais. Sob a ótica da Análise do Discurso de Pêcheux, esse processo é reflexo de um funcionamento ideológico que mantém a ordem existente, limitando a RS a uma questão mais de "desempenho" do que de transformação.

A análise permite inferir que a RS, em muitos casos, pode ser utilizada como uma ferramenta pragmática de legitimação no futebol brasileiro. As evidências discutidas indicam que, enquanto algumas ações de RS parecem estar alinhadas com as demandas contemporâneas por inclusão, diversidade e sustentabilidade, elas frequentemente demonstram limitações estruturais e são percebidas como respostas reativas a pressões externas ou atendimento de interesses internos. Não se pode ignorar que o impacto dessas iniciativas está, muitas vezes, vinculado a uma preocupação com a manutenção de uma imagem pública favorável, mais do que a uma transformação profunda e genuína das práticas sociais e institucionais. Assim, é provável que as mudanças necessárias continuem a enfrentar barreiras significativas, tanto no campo econômico quanto no cultural, à medida que as organizações do futebol brasileiro buscam equilibrar suas práticas de RS com demandas comerciais e financeiras. Nesse contexto, a Governança tem potencial para ser determinante nessa relação.

#### 4.2 Os mecanismos de governança como intervenientes na relação entre as práticas de responsabilidade social e a legitimação pragmática em clubes brasileiros de futebol

No ambiente de conflito entre a pressão por resultados imediatos e o compromisso em promover modificações sociais duradouras, a intervenção dos mecanismos de governança assume papel de estabelecer diretrizes e normas que orientem as organizações esportivas em busca de um ambiente que seja capaz de mitigar o uso apenas pragmático da RS como elemento legitimador, do mesmo modo que incentiva o seu uso como boa prática de governança.

Os sentidos expressos por meio dos discursos são capazes de fornecer evidências que permitem analisar como esses mecanismos atuam na relação entre RS e legitimidade. A partir da análise detalhada de trechos do conteúdo das entrevistas, observa-se que a relação entre Governança e RS em clubes brasileiros de futebol revela tensões entre o uso dessas práticas para a obtenção de legitimidade pragmática e a busca por sua institucionalização como parte de uma boa governança. Destacam-se tanto os desafios de uma governança centralizada quanto as possibilidades de estruturas mais robustas que possam sustentar as ações de RS de maneira mais consistente e menos sujeitas a interesses momentâneos.

Um dos aspectos mais recorrentes nas falas dos entrevistados é a forma como a centralização do poder nos dirigentes dos clubes contribui para a instrumentalização das práticas de RS, frequentemente vistas como meios para atender interesses imediatistas. O poder decisório sobre ações sociais, muitas vezes concentrado na figura do presidente, é mencionado como um fator que pode desviar essas práticas de seus potenciais transformadores. Ao falar sobre a formulação e a execução de ações de RS dentro da estrutura da OE11, a E12, que é membra eleita do Conselho Deliberativo da organização, exemplifica essa situação:

*"No caso é a diretoria de responsabilidade social, **ela está abaixo** da vice-presidência de operações. Você tem presidente, presidente de operação, presidente de gestão. Ela está abaixo da presidência de operações [...]. Numa decisão da diretoria de responsabilidade social, só quem **tem o poder** de intervir é o presidente ou o vice-presidente de operações. Conselho deliberativo não tem essa..."* (Grifos do autor).

Esse trecho destaca como a concentração de poder nas mãos de poucos dirigentes restringe as decisões sobre RS, podendo deixar essas ações à mercê de sua utilização em um caráter instrumental, moldado conforme as conveniências de

quem está no poder. A falha na institucionalização dessas práticas torna-as dependentes dos dirigentes organizacionais, enfraquecendo-as como práticas de longo prazo.

O uso da palavra, "**poder**" nesse contexto, não se refere apenas à capacidade técnica de tomar decisões, mas carrega um sentido mais profundo de autoridade hierárquica, sugerindo uma estrutura verticalizada que limita a participação de outras instâncias na gestão da RS. Essa ideia é corroborada pela utilização do termo "**está abaixo**", indicando claramente a existência de uma estrutura hierárquica definida e que não parece dar espaço à questionamentos. Essa escolha de termos reflete uma percepção de que a Governança está concentrada em poucos atores, o que contraria os princípios da transparência e da participação ampla, frequentemente associados a boas práticas de governança, especialmente em organizações associativas.

Além disso, ao limitar a influência a apenas dois cargos: presidente e vice-presidente, o sentido de limitação expresso constrói a ideia de restrição e controle, sugerindo que as ações de RS não fluem livremente como deveriam em uma governança mais descentralizada e democrática. Nesse sentido, o discurso da E12 revela uma crítica implícita à falta de mecanismos mais amplos de decisão e supervisão nas organizações esportivas, apontando para a necessidade de uma governança mais inclusiva e participativa.

Isso é fortalecido ao analisar-se o discurso de outros sujeitos, como é o caso do que foi exposto pelo E14 no que tange esse contexto associativo:

*"Dentro da associação, quem poderia fazer uma estrutura, uma situação como essa? **É apenas o presidente e os vice-presidentes.** Eu sou vinculado a um dos vice-presidentes e ele pode dizer, "olha, esse projeto ele não está de acordo com a política do clube". Se eles fizessem isso, **eles teriam poder de veto.** Eles teriam poder de veto, inclusive até porque **a minha situação é cargo do presidente, tá? Eu não sou eleito.**" (Grifos do autor).*

Além de evidenciar o poder concentrado no presidente e nos vice-presidentes, alguns termos utilizados direcionam para a possibilidade, inclusive, de que seus interesses pessoais possam suplantar os da organização se assim eles julgarem necessário. O uso do termo "**poder de veto**" expressa um sentido de "poder inquestionável", deixando aberta a possibilidade de seu uso de forma dissimulada. Isso fica ainda mais evidente no trecho "**minha situação é cargo do presidente, tá? Eu não sou eleito**". Esse extrato revela uma cultura em organizações esportivas associativas de dependência hierárquica à figura do "cartola", do membro eleito. Ao

afirmar que seu cargo é **“cargo do presidente”**, o entrevistado deixa transparecer um sentido de “impotência”, indicando que, mesmo que suas ideias possam ser benéficas para o clube e para a sociedade como um todo, elas ficam condicionadas a concordância daqueles que o colocaram no cargo.

Em outro trecho do mesmo entrevistado, é possível ir mais a fundo na análise desses sentidos:

*“[...] obviamente o conselho (deliberativo), **ele pode arguir e pedir informações**, tá? Mas **ele não tem papel executivo**. Obviamente se “ah eu tenho um projeto que eu não entendo que seja...” um conselheiro **poderia** e o conselho **poderia** oficiar a executiva para, vamos dizer, assim, protestar algum tipo de ação, **poderia**, assim como conselho fiscal, do ponto de vista se tiver uma questão financeira, que haja uma desconfiança, ou mesmo o conselho de ética, que também tem dentro do clube, ele **poderia**, se for feito algum ato que desabone ou desonre o clube, o conselho de ética também **poderia** oficiar de alguma forma a executiva e a executiva teria que se explicar, **mas não de imediato**, mandar acessar alguma coisa nesse sentido [...].” (Grifos do autor).*

Por meio de expressões como **“obviamente o conselho pode arguir e pedir informações”** e **“ele não tem papel executivo”**, o sujeito visa expressar uma delimitação clara entre os papéis consultivo e executivo. A palavra **“obviamente”**, repetida duas vezes, confere ao discurso um sentido de naturalização, indicando que essa separação de funções é algo inquestionável e amplamente aceito em organizações esportivas associativas. Esse uso sugere que o entrevistado percebe a ausência de poder decisório do Conselho Deliberativo como algo estrutural e fixo, reforçando a hierarquia em que a instância executiva, representada pelo presidente, concentra o poder decisório final.

A utilização repetida do termo **“poderia”**, revela uma ideia de possibilidade hipotética ou episódica, destacando um cenário em que o Conselho Deliberativo não possui real poder de intervenção. Isso é corroborado pelo trecho **“mas não de imediato”**, indicando uma capacidade limitada de intervenção e uma estrutura burocrática para que isso possa ser realizado.

As funções do Conselho Deliberativo são salientadas também no discurso do E6 destacando a divisão entre poderes e a limitação de influência do órgão:

***“Normalmente** essas ideias surgem no Conselho Administrativo, daí é debatido, o Conselho Executivo. O Conselho Deliberativo, pela **questão estatutária**, ele tem funções mais específicas, que é a aprovação de contas, que é quando você tem alguns processos de desalienação patrimonial, um processo de oneração [...] de um determinado valor, então*

*a atuação do Conselho Deliberativo ela não passa por práticas e políticas que serão adotadas tanto pelo clube quanto pela fundação. Mais uma prática desenvolvida pelo Conselho Administrativo.*" (Grifos do autor).

Observa-se no discurso que a concepção de ideias, ações ou iniciativas de RS estão limitadas ao Conselho Administrativo, onde está a figura do presidente e seus pares. O uso dos termos "**normalmente**" e "**questão estatutária**" indicam que, além da já mencionada ideologia associativa dominante de que o presidente é "quem manda", o sujeito utiliza-se também de uma justificativa regimental para reforçar essa ideia. Ao enunciar sobre se na OE6 o Conselho Deliberativo em algum momento já sugeriu alguma ação de RS ou tentou intervir em alguma, o trecho a seguir merece destaque:

*"Que eu esteja aqui na OE6 nunca foi... poucas, que eu me lembre, **nunca foi sugerido** uma ação através do Conselho Deliberativo, **porque é um conselho composto por sócios, torcedores, e que não tem o conhecimento necessário da indústria do futebol, da indústria do próprio terceiro setor, para propor isso.**"* (Grifos do autor).

O trecho relata uma crença de que outros mecanismos, que não aqueles em que o presidente aparece como figura central, podem não possuir capacidade de participar ativamente nas decisões de organizações esportivas associativas, especialmente em questões ligadas à RS. O uso dos termos "**nunca foi sugerido**" revela também uma espécie de inoperância desse mecanismo no que tange a RS, além de apontar para um distanciamento entre os mecanismos.

No que se refere à percepção de incapacidade, o trecho "**porque é um conselho composto por sócios, torcedores, e que não tem o conhecimento necessário da indústria do futebol, da indústria do próprio terceiro setor, para propor isso**", traz consigo, de maneira quase pejorativa, que aqueles que essencialmente deveriam ser ouvidos como os representantes dos interesses dos sócios e torcedores não possuem competência para participar ativamente das decisões. Essa associação transparece uma ideologia simplista e fundamentalmente hierárquica de que os mandatários máximos das organizações e aqueles nomeados por eles, mesmo que também possam ser oriundos das arquibancadas, possuem capacidades além dos demais.

Em suma, os trechos sugerem que a governança da organização, conforme percebida, é altamente centralizada, com o Conselho Deliberativo ocupando uma posição marginal em termos de poder de influência. Ao ser considerado como um órgão composto por indivíduos sem o "conhecimento necessário", o Conselho acaba

por ser excluído do processo de formulação de políticas sociais mais abrangentes, contribuindo para uma estrutura de governança que facilita o uso pragmático da RS como componente de estratégias legitimadoras ao invés de compor princípios reais aliados à boa governança.

O Conselho Deliberativo é o principal órgão na governança de um clube de futebol associativo, visto que, embora subordinado à assembleia geral, é por meio dele que os sócios deveriam ter representatividade nas decisões cotidianas da organização. Além disso, o Conselho Deliberativo tem a função de proteger os princípios e a identidade que justificam a existência do clube. Ele é responsável por garantir que as regras estatutárias sejam cumpridas, promovendo uma gestão transparente e sustentável que visa o sucesso esportivo (Benin; Vargas; Diehl, 2024).

Embora a estrutura de poder padrão identificada por Benin, Vargas e Diehl (2024) e, corroborada por documentos de organizações esportivas que compõem o *corpus* dessa pesquisa, coloque o Conselho Deliberativo em uma posição hierárquica superior ao Conselho de Administração e às diretorias executivas, a função de salvaguarda e representação dos sócios atribuída a esse conselho não parece se traduzir em uma influência efetiva nos processos decisórios. O fato de o Conselho Deliberativo, assim como outros conselhos de caráter fiscalizatório e consultivo, não possuírem função executiva, parece ser um dos pretextos que sustenta a manutenção de estruturas de governança centralizadas e ainda muito direcionadas aos dirigentes eleitos.

Essa aparente inoperância estrutural de alguns mecanismos de governança quando o assunto é RS, pode ser percebida também em trechos enunciados pela E13. No trecho *"Tem diretoria para tudo. Para juventude, para tudo. Mas ação não tem não. E essas diretorias ficam todas abaixo do conselho executivo, são da estrutura, do organograma da diretoria executiva"*, a entrevistada destaca uma estrutura hierárquica com múltiplas diretorias. O uso do termo **"para tudo"** indica que a organização tem uma organização vasta e complexa, mas há uma crítica implícita quando ela afirma que **"ação não tem não"**. Essa negação enfática aponta para a ausência de práticas efetivas, sugerindo que, apesar da aparente formalidade do organograma, há uma carência de iniciativas concretas, especialmente em áreas ligadas à RS. Isso pode ser visto como uma crítica à ineficiência da estrutura e dos mecanismos de governança da organização em traduzir seu potencial em ações concretas.

O comentário sobre as diretorias estarem **"abaixo do conselho executivo"** reforça a centralização do poder decisório, onde as instâncias dependem das deliberações desse órgão executivo. Esse modelo sugere uma limitação na autonomia das diversas diretorias, o que pode dificultar a implementação de políticas de RS que não estejam previamente aprovadas pelo conselho executivo.

Em relação a esses mecanismos, a entrevistada também comenta que:

*"Existe uma **comissão de ética que funciona dentro do conselho** e a **auditoria é chamada quando se faz necessário**. Existe o conselho fiscal dentro do conselho. É uma comissão. Comissão que é nomeada pelo próprio conselho deliberativo [...]. Tem influência só para aprovação. A maioria não é contra. A maioria não é contra. Desde que seja apresentado. Eu nunca tive dificuldade de apresentar e aprovar nada no conselho [...]. O conselho não precisa aprovar as ações. Mas se você precisar de recurso, o recurso precisa ser aprovado. Qualquer montante de recursos. Qualquer montante de recursos. Até 500 reais precisa ser aprovado."* (Grifos do autor).

A menção à **"comissão de ética que funciona dentro do conselho"** e à **"auditoria chamada quando se faz necessário"**, traz à tona a existência de mecanismos formais de controle e supervisão dentro da organização. O termo **"funciona"** sugere que esses órgãos atuam conforme a demanda, mas a expressão **"quando se faz necessário"** implica uma atuação reativa e não contínua. Esse caráter pontual pode indicar que os mecanismos de fiscalização são acionados apenas em situações de crise ou quando há suspeitas, e não como uma prática recorrente e preventiva. Isso pode ser visto como uma limitação da governança, na qual esses instrumentos poderiam ter um papel mais ativo na promoção ou fiscalização do que está relacionado à RS.

No trecho **"tem influência só para aprovação. A maioria não é contra. A maioria não é contra. Desde que seja apresentado. Eu nunca tive dificuldade de apresentar e aprovar nada no conselho"**, é possível perceber certa passividade na atuação do Conselho Deliberativo em relação às propostas de RS apresentadas. O uso repetido de **"a maioria não é contra"** indica que o processo de aprovação parece mais uma formalidade do que uma etapa de debate sobre as propostas. A frase **"nunca tive dificuldade de apresentar e aprovar nada"** indica que o conselho não oferece grandes resistências às iniciativas, o que pode sugerir uma postura de aceitação automática das propostas vindas de órgãos executivos. No contexto da RS, isso implica que o conselho poderia estar desempenhando um papel meramente homologatório, sem exercer uma função crítica ou questionadora sobre essas ações.

O trecho enunciado revela também uma distinção importante entre a aprovação de ações e a aprovação de recursos financeiros. O conselho não interfere diretamente nas ações de RS propostas, mas tem o poder de aprovar os recursos necessários para sua implementação. A menção de **"qualquer montante de recursos"** e **"até 500 reais"** sugere que, embora o conselho possa ser visto como um órgão pouco atuante nas decisões estratégicas, ele ainda exerce um papel fundamental na autorização de verbas. Isso aponta para uma governança em que o controle financeiro é rigoroso, o que pode limitar a execução de ações de RS, especialmente se essas ações não forem previstas no orçamento da organização.

Em síntese, os sentidos revelam que, embora existam formalmente e desempenhem papéis de controle, esses mecanismos têm uma atuação limitada, muitas vezes reativa, e focada principalmente na aprovação de recursos financeiros. Ao passo que essa estrutura pode mitigar o uso da RS apenas como uma prática de legitimação pragmática, pode também dificultar a transformação da RS em uma parte integral da boa governança devido à falta de autonomia e passividade.

Essa falta de autonomia e passividade de alguns mecanismos, pode ser analisada também na fala da E10:

*"[...] com a governança que a gente tem hoje em dia, é muito claro que quem decide é cada VP. É claro que você pode levar isso para debate, é claro que você pode ouvir opiniões de fora, entender por que sim, por que não, por que faria ou não faria uma ação." (Grifos do autor).*

Ao mencionar que **"quem decide é cada VP"**, a entrevistada destaca a ideia de que, embora exista a possibilidade de debates e consultas externas, o poder decisório final reside nas mãos de cada vice-presidente (VP). Isso confere um caráter de autossuficiência às diretorias e reforça que, no contexto dessa governança, a consulta a outros mecanismos não é uma obrigatoriedade, mas uma opção. A afirmação **"é claro que"** sinaliza que essa abertura para debates e a coleta de opiniões está mais condicionada ao interesse de cada VP do que algo sistemático. Assim, mesmo que haja espaço para discussões, o protagonismo na tomada de decisões parece concentrado em uma figura executiva.

Esse modelo pode ter implicações importantes para as práticas de RS. Se as decisões dependem da disposição individual de cada VP para debater e ouvir opiniões externas, isso pode limitar a consistência e a efetividade de uma abordagem mais integrada e estratégica de RS dentro da Governança do clube. A flexibilidade mencionada pode ser positiva em termos de agilidade, mas também corre o risco de

permitir uma fragmentação nas práticas de RS, já que as ações dependeriam do interesse ou da visão específica de algumas pessoas. Essa decisão individualizada pode gerar decisões mais subjetivas e menos pautadas em um planejamento estratégico amplo.

Ao conectar essa fala com a Governança como um todo, pode-se inferir que o papel dos conselhos ou comissões, mencionados em outros trechos, pode ser secundário nas decisões sobre RS. Se cada VP tem autonomia para decidir e, se desejado, ouvir opiniões externas, o controle exercido por órgãos colegiados pode ser diluído, com impacto direto na integração das ações de RS como uma prática sistemática de governança e podendo limitar seu uso a uma mera estratégia de legitimação pragmática ao invés de explorar seu potencial como ferramenta de transformação social.

Em uma crítica ainda mais incisiva e direcionada ao contexto da governança em organizações esportivas de sua região, o E15 afirma que *"bom, vou jogar um pouco para a minha região, não existe. Aqui existe o presidente e o presidente. A grande maioria dos clubes, não existe essa governança, não existem esses departamentos [...]".* A repetição de termo **"não existe"** enfatiza a inexistência de estruturas formais de governança, como conselhos ou departamentos específicos, o que demonstra uma centralização extrema do poder nas mãos do presidente.

O uso da afirmação **"a grande maioria dos clubes"** sugere que essa realidade não é um caso isolado, mas um reflexo de uma cultura disseminada, onde a governança ainda é frágil ou inexpressiva. A expressão **"aqui existe o presidente e o presidente"** descreve uma estrutura hierárquica quase autoritária, na qual o presidente exerce o controle absoluto, sem a interferência ou a supervisão de outros órgãos de governança.

A centralização do poder no presidente ou em seus pares eleitos, novamente destacada, cria um ambiente em que as decisões podem ser tomadas com base em interesses individuais, sem o controle e a transparência necessários para garantir que as ações de RS sejam vistas como parte de uma estratégia de longo prazo. Isso pode levar a um uso pragmático e pontual da RS, como uma maneira de atender a interesses de curto prazo ou de legitimar práticas que não estão alinhadas a um modelo de governança sustentável. Além disso, a vaidade pessoal e a falta de transparência aparecem como características que contribuem para o uso oportunista da RS, como observa E14: *"tem muita vaidade envolvida, tem muita falta de*

*honestidade. As coisas são feitas muito pra vaidade pessoal, não é pelo bem da comunidade."*

Essas análises reforçam que a RS pode ser vista como um instrumento para atender a interesses políticos ou de autopromoção, uma vez que as decisões não estão devidamente ancoradas em processos formais de governança. Isso configura um cenário em que a RS se torna uma ferramenta para a obtenção de legitimidade pragmática, ou seja, uma forma de garantir apoio imediato da sociedade ou da mídia, sem necessariamente atender a um compromisso genuíno com o impacto social.

Ainda que os desafios da instrumentalização sejam evidentes, os entrevistados também sugerem que mecanismos de governança bem estruturados podem mitigar esse uso oportunista, transformando a RS em um componente mais autêntico na estrutura das organizações. A formalização de processos e a criação de estruturas internas mais claras e sólidas surgem como caminhos para dar maior consistência às práticas de RS. Essa necessidade é salientada pelo E8 ao enunciar que: *"quando os departamentos, os processos, estão bem definidos e o orçamento está bem definido, a responsabilidade social se torna mais consistente."*

Embora o E8 confunda Governança com gestão, seu comentário sugere que, ao integrar a RS aos processos administrativos formais do clube, há uma tendência de se promover uma execução mais estável e menos suscetível a variações ou a pressões políticas momentâneas. A alocação orçamentária específica e a delimitação clara de responsabilidades internas reforçam o compromisso estrutural com a RS, evitando que ela seja tratada de forma secundária ou apenas em momentos oportunos.

A integração da RS à Governança das organizações esportivas pode transformá-la em uma prática recorrente, e não apenas pontual, conforme destacado pelo E11: *"a responsabilidade social tem que ser um ato de governança, um objetivo estratégico do clube, não um discurso bonito ou um evento isolado"*. Esse trecho revela que a RS precisa ser mais do que uma ação reativa ou um discurso promocional, ela deve fazer parte do planejamento de longo prazo da organização. Isso implica em sua formalização dentro das estruturas do clube e em sua implementação de forma contínua, independentemente dos resultados esportivos ou dos interesses políticos de determinados grupos.

Ao enfatizar a RS como parte da estratégia de governança, as organizações esportivas podem potencializar que essas ações tenham impactos duradouros e

sejam vistas como uma responsabilidade real, e não apenas como uma ferramenta para alcançar legitimidade pragmática temporária. O E14 complementa essa visão ao reforçar que, com processos bem definidos, as ações de RS ganham solidez: *"tudo depende muito de um orçamento bem planejado e de processos que sustentem as ações. Sem isso, tudo acaba sendo mais um marketing do que uma real preocupação"*.

Essa análise pode ser ainda mais aprofundada ao se considerar alguns trechos enunciados pelo E11:

*"Hoje tá no marketing, tá no marketing [...] Tá dentro da governança, ele é um ato de governança, ele é um ato institucional, né? Ele não é decidido por um gestor, por um profissional, por um diretor não remunerado, ele é um objetivo estratégico [...]".* (Grifos do autor).

Inicialmente, fica claro que o E11 comete uma confusão conceitual, haja vista que cita um departamento da gestão, o marketing, referindo-se como parte da estrutura de governança. No entanto, observa-se que a RS está vinculada a um planejamento prévio, o que pode indicar uma institucionalização, mas ao mesmo tempo pode limitar a flexibilidade para iniciativas espontâneas que possam surgir em função de demandas sociais emergentes. O trecho *"tá dentro da governança, ele é um ato de governança, ele é um ato institucional"* demonstra a tentativa de formalizar a RS dentro da estrutura organizacional do clube. Ao destacar que a RS é um *"objetivo estratégico"*, o entrevistado sugere que essa prática vai além de um ato isolado de um gestor ou diretor, passando a ser parte integrante da missão institucional. Essa frase reflete um senso de obrigação e de responsabilidade coletiva que a organização assume para garantir que a RS não seja utilizada de maneira superficial. Ao inserir a RS dentro da Governança e do Planejamento Estratégico, a organização não apenas estaria cumprindo com suas obrigações institucionais, mas também se comprometendo a respeitar seus valores e objetivos de longo prazo.

Entretanto, há uma controvérsia no discurso relativa ao fato da RS estar *"no marketing"*. Revelando que, embora a RS seja institucionalizada, ainda é gerida por um setor cuja prioridade principal não é o impacto social, mas a imagem do clube, o que pode, em alguns casos, diluir seu propósito genuíno de transformação social. Essa análise permite compreender como, apesar de estar integrada às estruturas de Governança, a RS ainda enfrenta o desafio de não ser instrumentalizada por outros interesses, como os do marketing.

No decorrer da análise, em diversos depoimentos percebe-se a valorização da organização formal e da separação de funções, o que facilita a alocação de recursos e a eficácia das ações sociais. Nessa linha o E8 destaca:

*"Se tem, fica muito mais fácil, né, quando você tem uma organização, né, uma ideia muito bem definida, missão, visão, valores, propósito, quando está bem claro os departamentos, os processos de cada departamento, quando tem o clube, né, um chart, uma visão, uma overview de todo o clube, é muito mais fácil, até mesmo para você designar um orçamento, um budget específico para a área responsabilidade social, quando tem esse nível de organização é muito mais fácil, até para você designar a verba e também cobrar e controlar, e também medir o impacto [...]"* (Grifos do autor).

Na frase *"quando você tem uma organização"* e a repetição do verbo *"tem"*, sublinham uma visão da governança como uma estrutura sólida, que visa garantir clareza e eficiência nas ações. A menção à *"missão, visão, valores, propósito"* denota a adesão ao discurso empresarial, no qual a governança é vista como um instrumento pautado em princípios organizacionais basilares. A estrutura discursiva reflete um ideal de controle e previsibilidade, onde os elementos da governança operam de forma racional e linear.

Entretanto, o mesmo E8 destaca que *"a maioria dos clubes é um estilo presidencialista, né, então tipo assim: "sou eu que mando, todo mundo só obedece"*. Ao comentar sobre o *"estilo presidencialista"* dos clubes e fazer uso de expressões como *"sou eu que mando, todo mundo só obedece"*, há um deslocamento no discurso: de uma governança idealizada para um modelo centralizador e autoritário. A utilização do pronome *"eu"* destaca a concentração de poder na figura do presidente, enquanto o verbo *"obedece"* insinua uma subordinação passiva dos demais membros. Há, portanto, uma crítica implícita ao desequilíbrio de poder e à falta de participação formal de outros atores nos processos decisórios.

O mesmo fenômeno pode ser observado no depoimento de E3, que menciona:

*"[...] eu peguei muitos modelos no modelo associativo, eu peguei desde presidente que mandava tudo, presidente que delegava, presidente que criava comissão, presidente que não conseguia governar, porque existia um conselho deliberativo que ficava no cangote, peguei presidente que veio direto da arquibancada [...]"* (Grifos do autor).

Ao mencionar que já presenciou *"presidente que mandava tudo, presidente que delegava, presidente que criava comissão, presidente que não conseguia governar"*, são sugeridas diferentes modalidades de liderança e o impacto dessas variações no desempenho organizacional. As expressões *"delegava"* e *"mandava"*

**tudo**" apontam para formas antagônicas de gestão, indicando que a distribuição do poder é um fator central no sucesso ou fracasso das ações de RS e Governança.

A fala do E5, presidente de uma fundação mantida por um clube de futebol, reforça esse discurso ao mencionar a separação de funções no conselho de administração:

*"[...] o conselho de administração, que são 'XX' membros, 'X' indicados pelo clube como mantenedor e 'X' que a fundação apresenta, mas trabalham, é mais uma questão assim, para evitar que haja mistura política. Já que eles são os mantenedores, nós temos que mais ou menos seguir as diretrizes deles, né [...]"* (Grifos do autor).

No trecho **"'X' indicados pelo clube como mantenedor e 'X' que a fundação apresenta"**, a organização do conselho em termos paritários, com uma clara distinção entre clube e fundação, revela uma preocupação em manter a autonomia das diferentes áreas. A frase **"para evitar que haja mistura política"** reflete uma desconfiança em relação à politização das decisões, sugerindo que a governança eficaz deve evitar interferências externas, o que é uma posição discursiva contrária ao modelo presidencialista mencionado anteriormente. Entretanto, ao mencionar que **"nós temos que mais ou menos seguir as diretrizes deles"**, o entrevistado assume que mesmo com essa estrutura formal, as interferências e o uso em prol de interesses específicos podem ocorrer.

Os sentidos analisados sugerem que a Governança pode ter um papel significativo na forma como a RS é percebida e aplicada no futebol brasileiro. Em contextos de governança mais centralizada e menos robusta, a RS pode acabar sendo utilizada de maneira mais estratégica para alcançar legitimidade pragmática, ou seja, para responder a demandas externas e melhorar a reputação do clube. Nessa configuração, é possível que as práticas de RS sejam vistas como mais reativas e pontuais, focadas em ganhos de curto prazo.

Por outro lado, uma governança mais estruturada e colaborativa pode promover uma implementação mais genuína e duradoura dessas iniciativas, integrando a RS de maneira mais profunda nos processos e valores do clube. Isso inclui a formalização dessas práticas no escopo da governança, com a alocação de recursos apropriados e uma divisão clara de responsabilidades, o que tende a aumentar a eficácia e o impacto dessas ações.

Portanto, os mecanismos de governança no futebol brasileiro podem ser tratados como elementos importantes para garantir que a RS não seja utilizada

apenas como uma ação de marketing ou uma resposta a pressões, mas como um verdadeiro compromisso com a sociedade. Isso permitirá que os clubes construam uma legitimidade mais duradoura, baseada não apenas em resultados esportivos, mas também em seu impacto social positivo e contínuo. Em uma visão mais abrangente, uma governança bem estruturada favorece o desenvolvimento da RS como um pilar importante na gestão dos clubes, promovendo benefícios que vão além da imagem institucional, contribuindo de maneira significativa para a sociedade.

### **4.3 Síntese dos resultados**

Neste item são sintetizados e discutidos os principais achados do estudo. Inicialmente, os sentidos oriundos das evidências analisadas indicam que os clubes tendem a utilizar a RS como um componente importante em estratégias de legitimação. Essa legitimação, conforme a classificação de Suchman (1995), está embasada em uma relação de troca entre os clubes e a sociedade, evidenciando um processo de legitimidade pragmática. Os sentidos analisados indicam que em um contexto de forte pressão social e econômica, os clubes se veem motivados a adotar ações de RS como forma de se conectar com a comunidade e reforçar sua imagem. No entanto, essas práticas muitas vezes podem responder mais a demandas internas ou externas e momentâneas do que a um compromisso legítimo com a transformação social.

A legitimação pragmática pode se manifestar na escolha estratégica de ações que atendem tanto às expectativas da sociedade quanto aos interesses mercadológicos dos clubes. Nesse ambiente, a RS tende a se tornar um instrumento de engajamento, visando fortalecer o vínculo da organização esportiva com a comunidade em geral, patrocinadores, sócios e torcedores, mas também revelando um caráter instrumentalizado, onde o sucesso é medido pela visibilidade gerada e pela capacidade de responder a demandas imediatas.

Em adição a isso, a continuidade das ações de RS acaba ficando estreitamente ligada ao desempenho esportivo. Quando os resultados não são favoráveis, a RS tende a ser deixada de lado, o que evidencia sua natureza instrumental e secundária dentro da dinâmica do futebol. Destarte, todo esse conjunto de sentidos produzidos e analisados com base nas evidências desse estudo, vão ao encontro do proposto na

**P<sub>1</sub>**, de que os clubes de futebol utilizam práticas de responsabilidade social como meio de legitimação pragmática.

É possível identificar também que a relação entre a Governança e a RS parece estar marcada por tensões entre o uso pragmático da RS e a tentativa de sua institucionalização como um princípio de boa governança. A centralização do poder decisório nessas organizações tende a contribuir para a instrumentalização das práticas de RS, apontando para um contexto no qual a falta de mecanismos amplos de decisão e supervisão enfraquecem a efetividade da RS e a limita a ações pontuais e reativas, mais voltadas a ganhos de curto prazo do que a um compromisso social verdadeiro.

Nesse sentido, é possível observar que a Governança desempenha um papel relevante na forma como a RS é encarada e implementada em organizações esportivas. Estruturas de governança centralizadas e frágeis, podem contribuir para que a RS seja utilizada de maneira estratégica como um componente para legitimação pragmática. Por outro lado, uma Governança mais robusta e colaborativa tem o potencial de favorecer a implementação genuína e duradoura da RS, integrando-a aos valores do clube e proporcionando-a um local de destaque no ambiente do futebol.

Em suma, a Governança possui potencial de contribuir para a transformação da RS em um compromisso contínuo do futebol com a sociedade, ajudando os clubes a construírem uma legitimidade mais sólida, não apenas pautada por resultados esportivos, mas também por seu impacto social positivo. Dessa forma, resta afirmar que o conjunto de sentidos analisados possibilitam suportar **P<sub>2</sub>**, na qual a relação entre as práticas de responsabilidade social e a busca pela legitimidade pragmática é moderada pelos mecanismos de governança dos clubes.

Por fim, todo esse arcabouço de sentidos discutidos permite confirmar a tese desse estudo. Conclusão, contribuições, limitações e sugestões de novos estudos são apresentadas na próxima seção.

## 5 CONCLUSÃO

Considerando a relevância cultural e econômica do futebol no Brasil, juntamente com o seu notável potencial como agente de transformação social, buscar o entendimento sobre como as iniciativas de RS são formuladas e analisar sua relação com processos legitimadores e mecanismos de governança em organizações esportivas são questões com importantes contribuições para o setor e para as temáticas envolvidas na discussão.

A relação entre RS e legitimidade pragmática, assim como a interveniência de mecanismos de governança nessa relação, foram analisadas por meio da Análise de Discurso de matriz francesa, tendo como seu principal expoente o autor Michel Pêcheux. Essa abordagem metodológica qualitativa e voltada à análise dos sentidos expressos pelas evidências, proporciona mais um diferencial contributivo desse estudo. Por meio dela, é possível acessar um nível de análise capaz de revelar nuances que poderiam passar despercebidas em outras situações. O *corpus* estudado foi composto majoritariamente pelo conteúdo de entrevistas realizadas com 17 participantes ligados à 16 organizações esportivas associativas do futebol brasileiro. Como fonte auxiliar, foram acessados documentos institucionais que pudessem contribuir na validação de evidências.

O estudo identificou mecanismos de governança que fazem parte de uma estrutura centralizada e pouco democrática, contribuindo para que práticas de RS sejam desenvolvidas com foco instrumental e não de forma institucionalizada nos clubes. Os principais achados indicam que os clubes de futebol brasileiros associativos tendem a utilizar a RS como um componente para a legitimação e que essa relação entre RS e legitimação sofre interveniência da governança.

As evidências analisadas sugerem que práticas de RS adotadas visam responder a uma relação de troca entre os clubes e a sociedade, caracterizando-se como um processo de legitimidade pragmática. Ao se conectarem com a comunidade por meio de ações de RS, os clubes buscam reforçar sua imagem e responder às expectativas que recaem sobre eles. Ademais, observa-se que a falta de mecanismos amplos de decisão e supervisão enfraquecem a efetividade da RS, podendo orientá-la mais para ganhos de curto prazo do que para um compromisso social autêntico.

Em resumo, os resultados corroboram com as proposições de pesquisa e permitem confirmar a tese central **de que as práticas de responsabilidade social,**

**influenciadas pelos mecanismos de governança, são utilizadas como meio de legitimação pragmática por clubes de futebol.**

Os resultados desta pesquisa trazem contribuições tanto teóricas quanto práticas. Teoricamente, enriquecem as literaturas de Governança e RS, ao analisar à luz da Teoria da Legitimidade e de modo integrado, aspectos que moldam a relação entre RS e legitimidade no futebol e a relação com os mecanismos de governança dessas organizações. No aspecto prático, o estudo oferece subsídios para que sócios, torcedores, investidores, dirigentes e demais membros da sociedade, possam compreender, principalmente, como a Governança impacta práticas socialmente responsáveis. Ademais, contribuem para o entendimento de como o processo de concepção da RS e sua relação com a Governança podem apoiar a construção de uma imagem legítima e sustentável por meio da assunção do compromisso social inerente às organizações esportivas associativas.

Os achados limitam-se ao conjunto específico de evidências que compuseram o *corpus* analisado. A abordagem qualitativa pode trazer o viés do pesquisador, influenciado por fatores culturais e pessoais, além de possíveis distorções nas respostas dos participantes. Para mitigar esses efeitos, foram utilizadas diferentes fontes de evidências, além de técnicas para condução das entrevistas que permitiram um fluxo livre e crítico das informações. No uso da Análise de Discurso, o detalhamento da construção dos sentidos foram fundamentais para assegurar a validade dos resultados.

Diante das limitações e da necessidade de realização de novas pesquisas para avanço na temática, sugere-se: (I) analisar a evolução de práticas de RS em clubes de futebol ao longo do tempo; (II) investigar como diferentes estruturas de governança influenciam a concepção, transparência e a divulgação da RS nos clubes; (III) ampliar a análise visando a comparação regional ou internacional, considerando, por exemplo, aspectos culturais e; (IV) investigar o impacto das práticas de RS na imagem e reputação dos clubes, por exemplo, com foco na lealdade de torcedores e no engajamento comunitário.

## REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H.; GLAVAS, A. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. **Journal of Management**, 38(4), 932–968, 2012. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- ANAGNOSTOPOULOS, Christos et al. Implementing corporate social responsibility through charitable foundations in professional football: The role of trustworthiness. **Managing Sport and Leisure**, p. 1-21, 2022.
- ASSIS, R. B. de. Governança e futebol: proposta de uma estrutura profissional para clubes brasileiros. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 8, n. 2, 2018.
- BARBU, M. C. R. et al. Sustainability and social responsibility of Romanian sport organizations. **Sustainability**, v. 14, n. 2, p. 643, 2022.
- BENIN, M. M; VARGAS, S. B. de; DIEHL, C. A. Análise das estruturas de governança em clubes brasileiros de futebol. em: Brazilian Accounting Association Annual Conference / Congresso ANPCont, 18, 2024, Ribeirão Preto. **Anais eletrônicos** [...]. Ribeirão Preto: Brasil, 2024. p. 1–19. Disponível em: <https://virtual.oxfordabstracts.com/event/44199/submission/98>
- BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. Macmillan. 1932.
- BOWEN H. R. **Social Responsibilities of the Businessman**. New York: Harper & Row. 1953.
- BRASIL. **Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998**. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9615consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm). Acesso em: 22 jul. 2024.
- BRASIL. **Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015**. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm). Acesso em: 20 jan. 2023.
- BRASIL. **Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021**. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2021/Lei/L14193.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14193.htm). Acesso em: 20 jan. 2023.
- BRASIL. **Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023**. Institui a Lei Geral do Esporte. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/lei/l14597.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14597.htm). Acesso em: 22 jul. 2024.

BREITBARTH, T.; WAZEL, S.; ANAGNOSTOPOULOS, C.; EEKEREN, F. van. Corporate social responsibility and governance in sport: "Oh, the things you can find, if you don't stay behind!". **Corporate Governance**, 2015.

BUCHHOLZ, F.; LOPATTA, K. Stakeholder salience of economic investors on professional football clubs in Europe. **European Sport Management Quarterly**, v. 17, n. 4, p. 506-530, 2017.

CARROL, A. B. A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *In: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press. 2009. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Norma Brasileira de Contabilidade, ITG 2003 (R2)**: entidade desportiva. Brasília: CFC, 2023.

CONVOCADOS; OUTFIELD. **Relatório convocados 24: finanças, história e mercado do futebol brasileiro**. Rio de Janeiro, Brasil, 2024. Disponível em: <https://outfieldinc.com/convocados-2024/>. Acesso em: 13 de setembro de 2024.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 5. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>.

CROONENBROECK, C.; MONACO, F. L.; CHRISTENSEN, M. J. Does Danish football club Brøndby swim with the fishes? An application of the reversed news model. **Journal of Sports Economics**, v. 16, n. 4, p. 425-433, 2015.

CUERVO-CAZURRA, A.; NARULA, R. A set of motives to unite them all? Revisiting the principles and typology of internationalization motives. **Multinational Business Review**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 2-14, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MBR-03-2015-0010>

CUGANESAN, S.; GUTHRIE, J.; WARD, S. Legitimacy Theory: A Story of Reporting Social and Environmental Matters within the Australian Food and Beverage Industry. *In: Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting (APIRA) Conference, 5., 2007, Auckland. Electronic Proceedings [...]*. Auckland: New Zealand, 2007. p. 8-10. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1360518](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1360518).

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, p. 147-160, 1983.

DIMITROPOULOS, P. E. Capital structure and corporate governance of soccer clubs: European evidence. **Management Research Review**, v.37, n.7, p. 658-678, 2014.

DIMITROPOULOS, P. E.; TSAGKANOS, A. Financial performance and corporate governance in european football industry. **International Journal of Sport Finance**, v. 7, n. 4, p. 280-308, 2012. DOWLING, M.; LEOPKEY, B.; SMITH, L. Governance in sport: A scoping review. **Journal of Sport Management**, v. 32, n. 5, p. 438-451, 2018.

DOWLING, J.; PFEFFER, J. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. **Pacific Sociological Review**, v. 18, n. 1, p. 122-136, 1975.

- DURIGON, Almir Rodrigues. **Sentidos produzidos pelos discursos sobre regulação do exame de suficiência para acesso ao exercício da profissão contábil no Brasil**. 2020. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9564>. Acesso em: 08 mai. 2023.
- ERMEL, A. P. C.; LACERDA, D. P.; MORANDI, M. I. W. M.; GAUSS, L. **Revisões de literatura: um método para geração de conhecimento científico e tecnológico**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fólio Digital, 2022. E-book.
- EVANS, R.; WALTERS, G.; HAMIL, S. Gambling in professional sport: the enabling role of “regulatory legitimacy”. **Corporate Governance**, v. 22, n. 5, p. 1078-1093, 2022.
- FACCIA, A.; MATARUNA-DOS-SANTOS, L. J.; HELÙ, H. M.; RANGE, D. Measuring and monitoring sustainability in listed european football clubs: A value-added reporting perspective. **Sustainability**, v. 12, n. 23, p. 9853, 2020.
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **The Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.
- 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**, v. 7, n. 6, p. e07318, 2021.
- FIFKA, M. S.; JAEGER, J. CSR in professional European football: An integrative framework. **Soccer & Society**, v. 21, n. 1, p. 61-78, 2020.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRANÇOIS, Aurélien. **CSR practices in professional sport clubs: towards a new model of legitimization?** 2012. Tese (Doutorado em Ciências e Técnicas das Atividades Físicas e Desportivas) – Departamento de Ciências e Técnicas das Atividades Físicas e Desportivas, Universidade de Borgonha, Dijon, 2012. Disponível em: <https://theses.hal.science/tel-01054526/>. Acesso em: 10 mai. 2023.
- FRANÇOIS, A.; BAYLE, E. CSR: a new governance approach for regulating professional sport? the case of French professional sports clubs. **Sport Management International Journal**, v. 11, n. 2, p. 21-42, 2015.
- 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**, v. 19, n. 1, p. 15-37, 2019.
- FORTALEZA ESPORTE CLUBE. **No Dia Mundial do Meio Ambiente, o Fortaleza é primeiro clube do Brasil a ter a sustentabilidade em seu planejamento estratégico**. Fortaleza: EC FORTALEZA, [2021]. Disponível em: <https://fortaleza1918.com.br/no-dia-mundial-do-meio-ambiente-o-fortaleza-e-primeiro-clube-do-brasil-a-ter-a-sustentabilidade-em-seu-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 28 mai. 2023.

GARCIA, B.; LLOPIS-GOIG, R. Club-militants, institutionalists, critics, moderns and globalists: A quantitative governance-based typology of football supporters. **International Review for the Sociology of Sport**, v. 55, n. 8, p. 1116-1135, 2020.

GARCÍA, B.; LLOPIS-GOIG, R. Supporters' attitudes towards European football governance: structural dimensions and sociodemographic patterns. **Soccer & Society**, v. 22, n. 4, p. 372-387, 2021.

GARCÍA, B.; WELFORD, J. Supporters and football governance, from customers to stakeholders: A literature review and agenda for research. **Sport Management Review**, v. 18, n. 4, p. 517-528, 2015.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. **Journal of Business Ethics**, 53(1–2), 51–71, 2004.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>

GUTHRIE J.; PARKER L. D. Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory. **Accounting and business research**, 19(76), 343-352, 1989.

HALABI, A. Social responsibility by Australian football clubs in the 1890s. **Journal of Management History**, v. 25, n. 3, p. 384-400, 2019.

HAMIL, S.; HOLT, M.; MICHIE, J.; OUGHTON, C.; SHAILER, L. The corporate governance of professional football clubs. Corporate Governance: **The International Journal of Business in Society**, 2004.

HAMIL, S.; MORROW, S. Corporate social responsibility in the Scottish Premier League: Context and motivation. **European Sport Management Quarterly**, v. 11, n. 2, p. 143-170, 2011.

HAMIL, S.; WALTERS, G.; WATSON, L. The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. **Soccer & Society**, v. 11, n. 4, p. 475-504, 2010.

HANSEN, Matilda et al. An analysis of responses on Twitter to the English Premier League's support for the anti-homophobia rainbow laces campaign. **Sport in Society**, p. 1-15, 2022.

HENRY, I; LEE, P.C. "Governance and ethics in sport", *In*: Beech, J. and Chadwick, S. (Eds), **The Business of Sport Management**, Pearson, Harlow, pp. 25-42, 2004.

HEROLD, D. M.; HARRISON, C. K.; BUKSTEIN, S. J. Revisiting organizational identity and social responsibility in professional football clubs: the case of Bayern Munich and the Qatar sponsorship. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 24, n. 1, p. 56-73, 2023.

INOUE, Y.; FUNK, D. C.; MCDONALD, H. Predicting behavioral loyalty through corporate social responsibility: The mediating role of involvement and commitment. **Journal of Business Research**, v. 75, p. 46-56, 2017.

JAMALI, D.; KARAM, C. Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 1, p. 32-61, 2018.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 3(4), 305–360, 1976. <https://doi.org/10.2139/ssrn.94043>

LINDORF, M.; PECK, J. Exploring Australian financial leaders' views of corporate social responsibility. **Journal of Management & Organization**, 16(1), 48-65, 2010.

LIU, Dongfeng 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**, 2019.

LOMBARDO, G. et al. Assessment of the economic and social impact using SROI: An application to sport companies. **Sustainability**, v. 11, n. 13, p. 3612, 2019.

LÓPEZ-CARRIL, S.; ANAGNOSTOPOULOS, C. COVID-19 and soccer teams on Instagram: The case of corporate social responsibility. **International Journal of Sport Communication**, v. 13, n. 3, p. 447-457, 2020.

LÓPEZ-MARTÍNEZ, R.; FERNÁNDEZ-FERNÁNDEZ, J. L. Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles. **Universia Business Review**, n. 46, p. 38-53, 2015.

MACAGNAN, C. B.; SEIBERT, R. M. Sustainability indicators: Information asymmetry Mitigators between cooperative organizations and their primary stakeholders. **Sustainability**, v. 13, n. 15, p. 8217, 2021.

MACHADO, D. P.; OTT, E. Estratégias de legitimação social empregadas na evidencição ambiental: um estudo à luz da teoria da legitimidade. **Revista Universo Contábil**, 11(1), 136-156, 2015.

MALAGILA, J. K.; ZALATA, A. M.; NTIM, C. G.; ELAMER, A. A. Corporate governance and performance in sports organisations: The case of UK premier leagues. **International Journal of Finance & Economics**, v. 26, n. 2, p. 2517-2537, 2021.

MARANO, V.; TASHMAN, P.; KOSTOVA, T. Escaping the iron cage: Liabilities of origin and CSR reporting of emerging market multinational enterprises. **Journal of International Business Studies**, v. 48, n. 3, p. 386-408, 2017.

MCKINNON, J. Reliability and validity in field research: some strategies and tactics. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 1, n. 1, p. 34-54, 1988.

MONFORT, A.; VILLAGRA, N.; LÓPEZ-VÁZQUEZ, B. Exploring stakeholders' dialogue and corporate social responsibility (CSR) on Twitter. **Profesional de la Información**, v. 28, n. 5, 2019.

MORA, G. L.; GINESTA, X.; VELA, J. de S. E. Corporate social responsibility and football clubs: The value of environmental sustainability as a basis for the rebranding of Real Betis Balompié in Spain. **Sustainability**, v. 13, n. 24, p. 13689, 2021.

NAZI, R. M.; AMBONI, N. Governança e Futebol: Um Estudo em Clubes de Caxias do Sul (Governance and Soccer: A Study in Clubs From Caxias Do Sul). **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 7, n. 2, p. 240-259, 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Princípios de governo das Sociedades do G20 e da OCDE**. 2016.

Disponível em:

<https://www.oecdilibrary.org/docserver/9789264259195pt.pdf?expires=1639357933&id=id&accname=quest&checksum=156D2926C566892B73CAB9C9BA7A5EDD>.

Acesso em: 10 jul. 2022.

OLIVEIRA, M. C. de; BORBA, J. A.; FERREIRA, D. D. M.; LUNKES, R. J. Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 11, n. 31, p. 47-57, 2017. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v11i31.134462>

ORLANDI, Eni P. **Interpretação: autoria, leitura e efeitos do trabalho simbólico**. Petrópolis, RJ: Vozes Editora. 5. Ed. 2007.

ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso: princípios & procedimentos**. 13ª. ed. Campinas: Pontes, 2020.

OSHIMI, D.; YAMAGUCHI, S.; FUKUHARA, T.; TAGAMI, Y. Calculating the Social Return on Investment of a Japanese Professional Soccer Team's Corporate Social Responsibility Activities. **Frontiers in Sports and Active Living**, p. 391, 2022.

PATTEN, D. M. Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: a note on legitimacy theory. **Accounting, Organizations and Society**, 17(5), 471-475, 1992.

PÊCHEUX, Michel. **Semântica e discurso**. Campinas: Editora Unicamp, 1995.

PÊCHEUX, Michel. Ler o arquivo hoje. In: ORLANDI, Eni P. [et al.] (org.). **Gestos de Leitura: da história no discurso**. 3. ed. - Campinas, SP: Editora Unicamp, 2010.

PEDERSEN, E. R. G.; ROSATI, F. Organisational tensions and the relationship to CSR in the football sector. **European Sport Management Quarterly**, v. 19, n. 1, p. 38-57, 2019.

RACZKOWSKI, K.; SUŁKOWSKI, Ł.; FIJAŁKOWSKA, J. Comparative critical review of corporate social responsibility business management models. **International Journal of Contemporary Management**, v. 15, n. 2, 2016.

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**, v. 16, n. 11, p. e0259458, 2021.

RUIZ-MORA, I.; GUERRERO-NAVARRO, D. Responsabilidad Social en el fútbol profesional español¿ Una relación para el desarrollo de un nuevo rol ciudadano?. **RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía**, v. 8, n. 16, p. 61-77, 2018.

SCAFARTO, V.; DIMITROPOULOS, P. Human capital and financial performance in professional football: the role of governance mechanisms. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, 2018.

SEIBERT, R. M.; MACAGNAN, C. B.; DIXON, R. Priority stakeholders' perception: Social responsibility indicators. *Sustainability*, v. 13, n. 3, p. 1034, 2021. SHERRY, E.; SHILBURY, D.; WOOD, G. Wrestling with "conflict of interest" in sport management. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, 2007.

SMITH, A. C.T; WESTERBEEK, H. M. Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. **Journal of Corporate Citizenship**, n. 25, p. 43-54, 2007.

SOUZA, J. A. S. de; RISSATTI, J. C; ROVER, S; BORBA, J. A. The linguistic complexities of narrative accounting disclosure on financial statements: An analysis based on readability characteristics. **Research in International Business and Finance**, v. 48, p. 59-74, 2019.

SUCHMAN M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, 20(3), 571-610, 1995.

THOMPSON, A.; LACHANCE, E. L.; PARENT, M. M.; HOYE, R. A systematic review of governance principles in sport. **European Sport Management Quarterly**, p. 1-26, 2022.

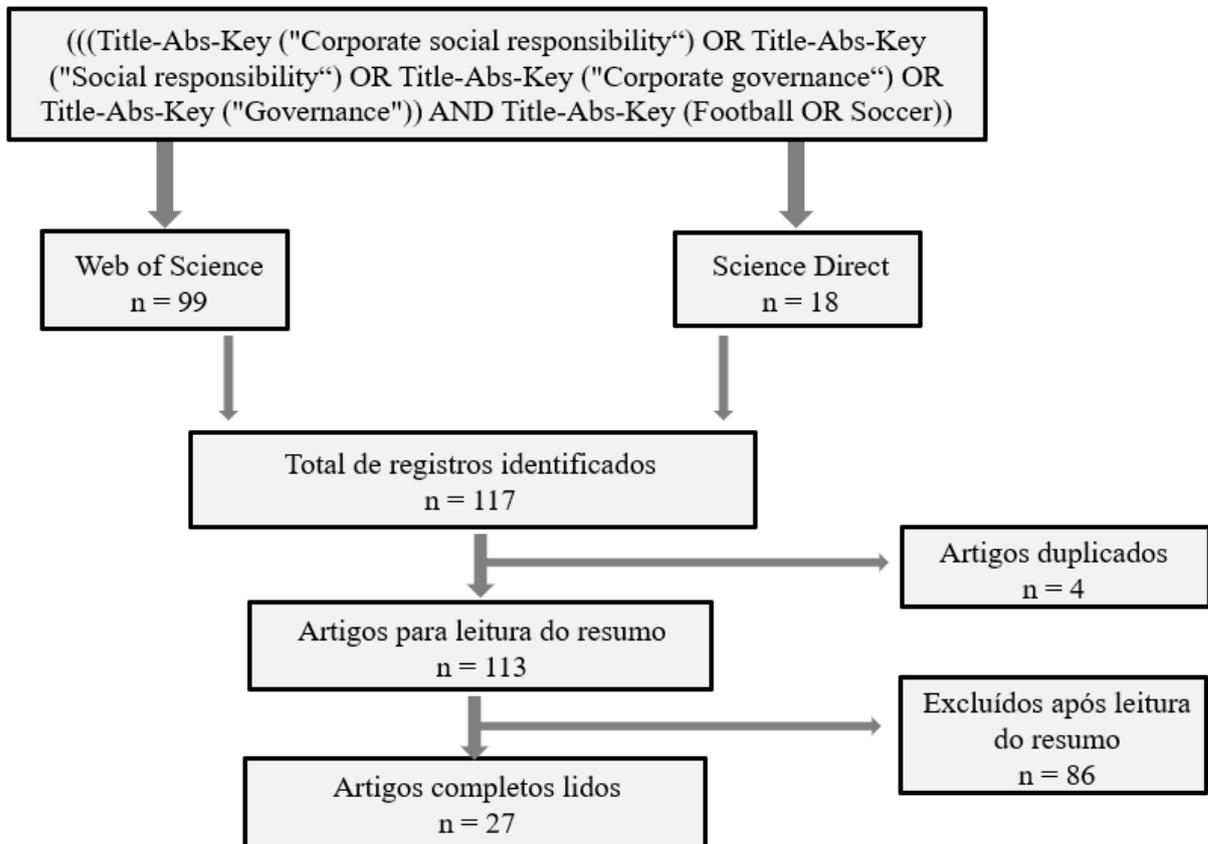
THORMANN, T. F.; WICKER, P. The perceived corporate social responsibility of major sport organizations by the German public: An empirical analysis during the COVID-19 pandemic. **Frontiers in Sports and Active Living**, p. 243, 2021.

UOL. **Incêndio no ninho do urubu: o que aconteceu com as vítimas e os responsáveis**. São Paulo, Brasil, 2023. Disponível em: <https://aventurasnahistoria.uol.com.br/noticias/reportagem/incendio-no-ninho-do-urubu-o-que-aconteceu-com-vitimas-e-os-responsaveis.phtml>. Acesso em: 28mai2023.

WANG, R.; REN, Z. Global Vision and Local Action: Football, Corruption and the Governance of Football in China. **Asian Journal of Sport History & Culture**, p. 1-33, 2022.

WARD, S.; HINES, A. The demise of the members' association ownership model in German professional football. **Managing Sport and Leisure**, v. 22, n. 5, p. 358-373, 2018.

WYSOCZAŃSKI-MINKOWICZ, R. Corporate social responsibility activities conducted by football clubs playing in the Polish top division—PKO Ekstraklasa. **Physical Culture and Sport Studies and Research**, v. 93, n. 1, p. 1-10, 2021.

**APÊNDICE A – ETAPAS DE REVISÃO DA RSL**

Fonte: Elaborado pelo autor

## APÊNDICE B – ARTIGOS ANALISADOS NO ESTÁGIO DE REVISÃO DA RSL

Continua

<b>Autor/ano</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>
Wysoczanski-Minkowicz (2021)	Corporate social responsibility activities conducted by football clubs playing in the polish top division - PKO Ekstraklasa	Physical Culture and Sport Studies and Research
Oshimi, Yamaguchi, Fukuhara e Tagami (2022)	Calculating the Social Return on Investment of a Japanese Professional Soccer Team's Corporate Social Responsibility Activities	Frontiers in Sports and Active Living
Nazi e Amboni (2018)	Governance and soccer: a study in clubs from Caxias do Sul	Podium-Sport Leisure and Tourism Review
Lopez-Carril e Anagnostopoulos (2020)	COVID-19 and Soccer Teams on Instagram: The Case of Corporate Social Responsibility	International Journal of Sport Communication
Ruiz-Mora e Guerrero-Navarro (2018)	Corporate Social Responsibility in Spanish professional soccer: a relationship for the development of a new citizenship?	Retos-Revista de Ciências de la Administracion y Economia
Hansen, Kavanagh, Anderson, Parry e Cleland (2022)	An analysis of responses on Twitter to the English Premier League's support for the anti-homophobia rainbow laces campaign	Sport in Society
Anagnostopoulos, Winand, Papadimitriou e Zeimers (2022)	Implementing corporate social responsibility through charitable foundations in professional football: the role of trustworthiness	Managing Sport and Leisure
Liu, Wilson, Plumley e Chen (2019)	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 & Sponsorship
Thormann e Wicker (2021)	The Perceived Corporate Social Responsibility of Major Sport Organizations by the German Public: An Empirical Analysis During the COVID-19 Pandemic	Frontiers in Sports and Active Living
Halabi (2019)	Social responsibility by Australian football clubs in the 1890s	Journal Of Management History
Herold, Harrison e Bukstein (2022)	Revisiting organizational identity and social responsibility in professional football clubs: the case of Bayern Munich and the Qatar sponsorship	International Journal of Sports Marketing & Sponsorship
Malagila, Zalata, Ntim e Elamer (2021)	Corporate governance and performance in sports organisations: The case of UKpremier leagues	International Journal of Finance & Economics
Mora, Ginesta e Vela (2021)	Corporate Social Responsibility and Football Clubs: The Value of Environmental Sustainability as a Basis for the Rebranding of Real Betis Balompie in Spain	Sustainability
Garcia e Llopis-Goig (2020)	Club-militants, institutionalists, critics, moderns and globalists: A quantitative governance-based typology of football supporters	International Review for the Sociology of Sport
Pedersen e Rosati (2019)	Organisational tensions and the relationship to CSR in the football sector	European Sport Management Quarterly

<b>Autor/ano</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>
Garcia e Llopis-Goig (2020)	Supporters' attitudes towards European football governance: structural dimensions and sociodemographic patterns	Soccer & Society
Roynesdal, van Nassau, Chng, Pereira, Andersen, Bunn, Jelsma, Nijhuis-van der Sanden, Roberts, Sorensen, van de Glind, van Acherberg e Gray (2021)	Exploring the provision and motives behind the adoption of health-promotion programmes in professional football clubs across four European countries	Plos One
Ward e Hines (2018)	The demise of the members' association ownership model in German professional football	Managing Sport and Leisure
Croonenbroeck, Monaco e Christensen (2015)	Does Danish Football Club Brøndby Swim With the Fishes? An Application of the Reversed News Model	Journal of Sports Economics
Lombardo, Mazzocchetti, Rapallo, Tayser e Cincotti (2019)	Assessment of the Economic and Social Impact Using SROI: An Application to Sport Companies	Sustainability
Barbu, Popescu, Burcea, Costin, Popa, Pasarin e Turcu (2022)	Sustainability and Social Responsibility of Romanian Sport Organizations	Sustainability
Francois, Bayle e Gond (2019)	A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport	European Sport Management Quarterly
Faccia, Mataruna-Dos-Santos, Helu e Range (2020)	Measuring and Monitoring Sustainability in Listed European Football Clubs: A Value-Added Reporting Perspective	Sustainability
Fernandez-Villarino (2021)	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
Evans, Walters e Hamil (2022)	Gambling in professional sport: the enabling role of regulatory legitimacy	Corporate Governance- the International Journal of Business in Society
Inoue, Funk e McDonald (2017)	Predicting behavioral loyalty through corporate social responsibility: The mediating role of involvement and commitment.	Journal of Business Research
García e Welford (2015)	Supporters and football governance, from customers to stakeholders: A literature review and agenda for research	Sport Management Review

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na literatura consultada.

## APÊNDICE C – QUADRO RESUMO DE ESTUDOS RELACIONADOS

Continua

<b>Autores/ano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Principais resultados</b>
Hamil, Holt, Michie, Oughton e Shailer (2004)	Analisar a governança corporativa em clubes ingleses de futebol.	Survey e análise de documentos organizacionais	Somente 24% dos clubes possuíam comitê de auditoria, sendo que destes, apenas 7% de fato apresentou um relatório de auditoria em assembleia. Quando perguntados se se beneficiariam de um guia de boas práticas de governança, 76% responderam de forma positiva.
Smith e Westerbeek (2007)	Explorar o papel que o esporte pode desempenhar como veículo de implantação da RSC	Estudo teórico	O estudo defende que o esporte oferece uma ponte entre as lacunas sociais e econômicas, uma oportunidade para melhorar a qualidade de vida e um estímulo para incentivar negócios grandes e lucrativos a compartilhar um pouco de sua prosperidade.
Hamil, Walters e Watson (2010)	Analisar a governança e gestão do FC Barcelona no período de 2003-2008	Estudo de caso	Por meio da análise é possível afirmar que não há nada de inerente ao modelo de governança de propriedade mútua que impeça os clubes de competir em alto nível mesmo sem investimentos oriundos de acionistas. O modelo indica a existência de uma relação simbiótica entre a democracia, a estratégia comercial, a responsabilidade social e o sucesso esportivo.
Hamil e Morrow (2011)	Analisar as evidências de engajamento e motivação de RSC em clubes escoceses de futebol.	Entrevistas e análise de documentos e sites dos clubes	Para que as ações de RSC ocorram, elas devem ser conduzidas por (a) expectativas normativas de executivos ou partes interessadas, (b) uma resposta a agendas sociais mais amplas ou (c) benefício econômico potencial.
François (2012)	Mostrar que clubes esportivos profissionais franceses utilizam a Responsabilidade Social com o objetivo de se legitimarem em seus ambientes.	Entrevistas e análise de documentos / análise de conteúdo.	Os principais resultados indicam que há uma fraca integração da responsabilidade social na estratégia global dos clubes. As ações de Responsabilidade social são um exercício apenas simbólico em resposta às solicitações de partes interessadas. No entanto, o autor argumenta que os clubes possuem potencial de tornar a responsabilidade social um ativo estratégico de criação de valor.

<b>Autores/ano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Principais resultados</b>
Dimitropoulos (2014)	Examinar o impacto da qualidade da governança corporativa na estrutura de capital dos clubes de futebol europeus e especificamente no nível de dívida que os clubes de futebol decidem emitir	Equação econométrica	Mecanismos eficientes de governança corporativa como o aumento do tamanho e independência do conselho resultam em redução do nível de endividamento e tendem a reduzir o risco de instabilidade financeira.
Breitbarth, Wazel, Anagnostopoulos e Eekeren (2015)	Fornecer implicações práticas e futuras de pesquisa para o campo da governança e responsabilidade social corporativa no esporte para fortalecer a profundidade do conhecimento nesta área.	Estudo teórico	São destacados seis temas de particular relevância para a RSC e a governança no esporte: características e idiosincrasias do esporte em relação à governança e RSC; a relevância e impacto do contexto regional e cultural; reflexões sobre o conteúdo da RSC; a busca do business case para a RSE nas reações ao esporte e ao consumo; o potencial para pesquisa interdisciplinar, multinível e longitudinal; e encontrar uma voz crítica e relacionar a pesquisa à indústria e à prática.
Fronçois e Bayle (2015)	Examinar as práticas de RSC e sua implementação no contexto dos clubes desportivos profissionais franceses.	Entrevistas e análise de documentos e publicações em sites e mídias dos clubes	Os resultados mostram que os principais fatores que levam os clubes esportivos profissionais franceses a adotar práticas de RSC são as pressões institucionais, principalmente das autoridades locais. As práticas de RSC acabam muitas vezes sendo utilizadas como uma forma de legitimar a entrada de dinheiro público. Ainda, destaca-se que em termos de Governança, essas estratégias sociais podem ser utilizadas para melhorar a reputação dos clubes e podem gerar conflitos entre objetivos sociais, econômicos e esportivos dos gestores dos clubes.
Dowling, Leopkey e Smith (2018)	Examinar o estado atual da pesquisa sobre governança esportiva no campo da gestão esportiva	Estudo teórico	Os resultados indicam que todas as três formas de governança (organizacional, sistêmica e política) contribuíram para compreensão da governança esportiva.
Scafarto e Dimitropoulos (2018)	Examinar a relação entre investimentos em capital humano e desempenho financeiro na indústria do futebol profissional Italiano.	Análise de regressão em painel	De modo geral, os resultados apontam que a existência de mecanismos eficazes de governança pode agregar valor aos clubes. Esses mecanismos podem servir como órgãos reguladores na promoção de boas práticas de gestão financeira.

<b>Autores/ano</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Principais resultados</b>
Fifka e Jaeger (2020)	Fornecer quadro abrangente para a integração estratégica da RSC no futebol europeu profissional.	Estudo teórico	Os resultados apontam para seis áreas-chave de RSC no futebol: (1) comunidades, (2) capital humano, (3) torcedores e sócios, (4) ambiente comercial, (5) <i>compliance</i> e (6) ambiente ecológico.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na literatura consultada.

## **APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

### **UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

O (a) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar do estudo “**A Governança como Moderadora na Relação entre Responsabilidade Social e Legitimidade em Clubes Brasileiros de Futebol**”, que será realizada de maneira on-line. A pesquisa está sendo conduzida por **Maicon Manoel Benin**, professor universitário e aluno de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, sob orientação do Professor Dr. Carlos Alberto Diehl. As seguintes informações visam proporcionar o entendimento claro dos seguintes aspectos:

#### **a) Apresentação do estudo**

Este estudo se destina determinar como práticas de Responsabilidade Social, influenciadas pelos mecanismos de Governança, são utilizadas para a legitimação em clubes de futebol. Para tal, se propõe a mapear os mecanismos de Governança existentes nos clubes, identificar práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pelos clubes e verificar a relação entre as práticas de Responsabilidade Social e a legitimação dos clubes. O estudo pretende contribuir para um setor que, embora possua forte apelo social e representatividade econômica no Brasil, ainda carece de melhores práticas de Governança e gestão, buscando compreender o papel da Governança e da Responsabilidade Social em organizações esportivas.

#### **b) Indicação da metodologia**

A coleta dos dados será realizada em formato online, mediante entrevista gravada e seguindo um roteiro semiestruturado composto por 14 perguntas abertas. A entrevista terá duração média de 60 minutos e abordará os seguintes tópicos: representatividade da responsabilidade social nos clubes; expectativas/pressões/decisões voltadas à responsabilidade social; avaliação e perspectivas da responsabilidade social nos clubes; e estrutura e mecanismos de governança. Posteriormente, o conteúdo das entrevistas será transcrito e analisado por meio da técnica de Análise de Discurso.

#### **c) Garantias de privacidade e de esclarecimentos decorrentes da pesquisa**

Por se tratar de um tema que envolve tanto aspectos relacionados às estruturas internas dos clubes quanto à ideologia dos respondentes, a pesquisa não está livre de em certos momentos gerar desconforto nos respondentes, principalmente de natureza moral. Dessa forma, salienta-se que a identidade dos participantes será preservada, não sendo divulgados nomes ou quaisquer outras informações que possam identificar os envolvidos e/ou as organizações esportivas às quais possuíram ou possuem vínculo. Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins de investigação e o participante pode desistir do estudo a qualquer momento, sem prejuízo algum. O participante contará com assistência para qualquer necessidade médica ou psicológica que possa ocorrer em decorrência e durante a realização da entrevista, sendo o responsável por essa pesquisa, já qualificado, o responsável pelo encaminhamento à assistência integral e gratuita devido a danos diretos ou indiretos e imediatos ou tardios, pelo tempo que for necessário.

Sempre que achar necessário, o participante poderá solicitar informações sobre o andamento da pesquisa e/ou seus resultados por meio do e-mail: [maicon.benin@gmail.com](mailto:maicon.benin@gmail.com) ou do telefone (54) 999574387, possuindo contato direto com os responsáveis pelo estudo. Uma via desse termo deverá ser mantida em posse dos participantes e outra sob a responsabilidade dos pesquisadores.

O Comitê de Ética em Pesquisa é um colegiado (grupo de pessoas que se reúnem para discutir assuntos em benefício de toda uma população), interdisciplinar (que estabelece relações entre duas ou mais disciplinas ou áreas de conhecimento) e independente (mantém-se livre de qualquer influência), com dever público (relativo ao coletivo, a um país, estado ou cidade), criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade, dignidade e bem-estar. É responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. São consideradas pesquisas com seres humanos, aquelas que envolvam diretamente contato com o indivíduo (realização de diagnóstico, entrevistas e acompanhamento clínico) ou aquelas que não envolvam contato, mas que manipulem informações dos seres humanos (prontuários, fichas clínicas ou informações de diagnósticos catalogadas em livros ou outros meios).

O (a) Senhor (a) tendo compreendido o que lhe foi informado sobre a sua participação voluntária no estudo “A Governança como Moderadora na Relação entre Responsabilidade Social e Legitimidade em Clubes Brasileiros de Futebol”, consciente

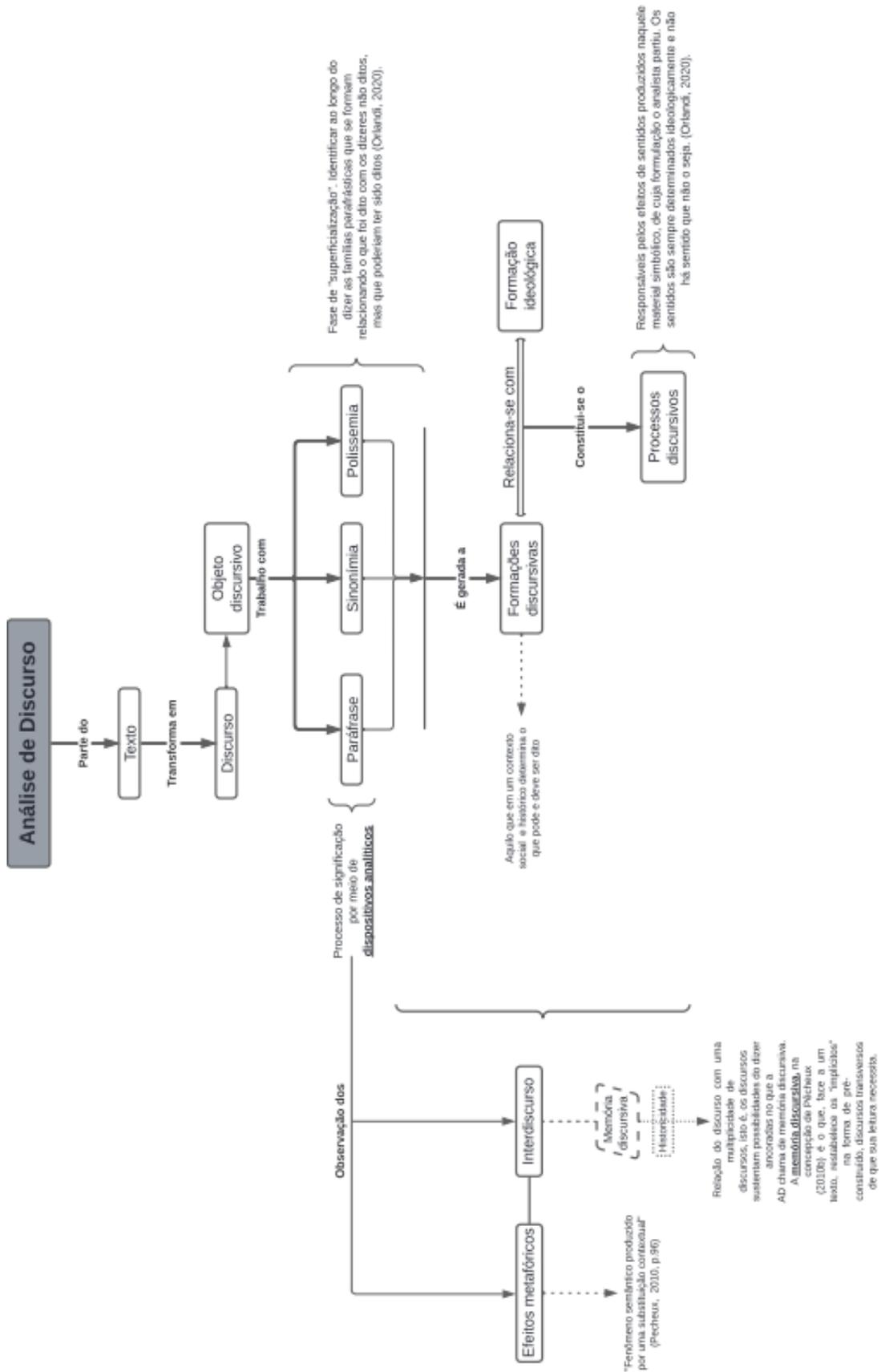
dos seus direitos, das suas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que terá com a sua participação, concordará em participar da pesquisa mediante a assinatura deste Termo de Consentimento.

Porto Alegre, RS \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**Concordo ( ) Não concordo ( )**

\_\_\_\_\_  
Assinatura do entrevistado

APÊNDICE E – FLUXO DA ANÁLISE DE DISCURSO



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Orlandi (2020) e Pêcheux (1995).