RESPONSABILIDADE SOCIAL DE ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS BRASILEIRAS: COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO EM CONFEDERAÇÕES ESPORTIVAS BRASILEIRAS

Alice de Lima, Bruno Eduardo Knies, Gabriel Henrique Treter Gonçalves

INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem ganhado crescente relevância no contexto organizacional em resposta ao aumento das demandas dos *stakeholders* por geração de valor econômico, social e ambiental, consolidando-se como um elemento importante das estratégias empresariais (Leonidou *et al*., 2024). No contexto esportivo, observa-se um movimento semelhante, com o aumento do interesse pela RSC tanto na prática organizacional, por meio da implementação de ações socialmente responsáveis, quanto no meio acadêmico, evidenciado pelo crescimento das publicações sobre o tema (Walzel; Robertson; Anagnostopoulos, 2018). Nessa perspectiva, a RSC baseia-se no conjunto de responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade espera e deseja das organizações, orientando sua atuação para além do desempenho financeiro e considerando seus compromissos com os diferentes *stakeholders* (Carroll, 1991). Nesse contexto, é importante ressaltar que a gestão de RSC não se restringe à implementação de projetos, programas ou políticas, mas também é composta pelas estratégias de comunicação e mecanismos de avaliação e controle. De acordo com Ortega Carrasco e Ferrón Vílchez (2022), para que as ações de RSC sejam eficientes, não basta que as empresas as desenvolvam, mas é necessário que essas ações sejam comunicadas de forma que passe credibilidade e sejam percebidas positivamente pelos *stakeholders*. Uma vez que a comunicação organizacional desempenha um papel fundamental na efetividade da RSC, o que cria uma relação entre a organização e a sociedade por meio da ampliação da transparência institucional (Bicalho, 2003). Entretanto, a divulgação das ações não é suficiente para que se possa evidenciar seus resultados. Para que uma ação de RSC possa ser considerada bem-sucedida, é necessário verificar quais são os resultados que estão sendo obtidos e se os objetivos propostos estão sendo alcançados. Segundo Kowszyk e Vanclay (2021), o monitoramento e avaliação do impacto são elementos essenciais para verificar a efetividade dos programas de RSC, assim permitindo que as organizações entendam os resultados gerados por seus investimentos e, dessa forma, aperfeiçoem suas estratégias. Nesse sentido, a importância da comunicação e do monitoramento das ações de RSC torna-se ainda mais evidente no contexto esportivo, considerando que as organizações esportivas exercem significativa influência sobre a sociedade, podendo contribuir para a construção de comportamentos, valores e discursos sociais (Smith; Westerbeek, 2007; Walzel; Robertson; Anagnostopoulos, 2018). Além da influência sobre torcedores, atletas e demais *stakeholders*, Confederações esportivas ocupam posições estratégicas na estrutura da governança do esporte. De acordo com Chelladurai e Zintz (2015), as entidades nacionais de administração do esporte ocupam o topo de uma rede organizacional composta por federações, associações e clubes, desta forma, são responsáveis por organizar e orientar as demais organizações vinculadas às modalidades. No contexto brasileiro, as Confederações ocupam essa posição no maior nível de gestão das modalidades. Considerando esse cenário, o objetivo deste trabalho foi identificar as formas de comunicação, as práticas de monitoramento e o caráter das ações de RSC promovidas por Confederações esportivas brasileiras.

DESENVOLVIMENTO

Trata-se de um estudo descritivo-exploratório, qualitativo e quantitativo, baseado em análise documental. Para sua realização, foram analisados diferentes materiais, como documentos oficiais,

relatórios de gestão, manuais de *compliance*, relatórios de RSC, entre outros. Todos os materiais e informações foram retirados dos sites oficiais das Confederações esportivas brasileiras. As informações foram coletadas a partir de um formulário elaborado pelos pesquisadores e preenchido exclusivamente pelos mesmos, conforme identificadas as ações de RSC das organizações esportivas brasileiras. O instrumento de coleta de dados possuía 26 itens, separados em quatro seções: 1) caracterização da organização esportiva; 2) caracterização da ação; 3) gestão da ação; 4) monitoramento e avaliação da ação. Estas seções permitiram identificar aspectos relevantes para o projeto, como o tema endereçado, *stakeholders* afetados, classificação da ação e quem financiou a ação. Contudo, para o presente estudo, foi realizado um recorte limitado às informações relacionadas à comunicação e ao monitoramento das ações. A coleta de dados foi realizada entre o período de março e junho de 2026, tendo sido analisadas 61 Confederações esportivas brasileiras associadas ao Comitê Olímpico do Brasil (COB), sendo 38 olímpicas, sete vinculadas e 16 reconhecidas. Os dados foram exportados para uma planilha no Microsoft Excel e posteriormente foram analisadas suas frequências e percentuais.

RESULTADOS

Foram identificadas 157 ações de RSC, implementadas por 42 das 61 Confederações investigadas. Este resultado indica que a grande maioria das Confederações, cerca de 68,8%, promovem e comunicam ações de RSC. As ações foram comunicadas predominantemente por meio de *links* no *site* oficial (n = 101; 64,3%) – os quais forneciam o acesso a arquivos –, seguido por páginas do próprio *site* (n = 34; 21,7%), cartilhas (n = 10; 6,4%), relatórios (n = 8; 5,1%), notícias (n = 3; 1,9%) e *folders* (n = 1; 0,6%). Em relação ao caráter das ações coletadas, houve uma predominância de Políticas (n = 86; 54,7%), seguido de ações de caráter Educacional (n = 49; 31,3%) e, por fim, de Intervenção (n = 22; 14%). Apesar da grande quantidade e diversidade de meios de comunicação das ações, nenhuma apresentou informações públicas relacionadas aos índices de monitoramento ou de avaliação do seu impacto social. Ao analisarmos os dados, podemos relacioná-los com os achados de Babiak e Trendafilova (2011), que apontam que organizações que promovem ações de RSC tendem a serem enxergadas de uma forma mais confiável, previsível, significativa e digna pelo público. Além de adicionar a perspectiva de Lantos (2001), segundo a qual a RSC pode ser utilizada estrategicamente para fortalecer o relacionamento com os *stakeholders* e aprimorar a imagem das organizações. Nesse sentido, é necessário que as organizações, nesse caso Confederações, comuniquem e compartilhem as suas ações de RSC, a fim de fortalecer seu vínculo com os *stakeholders* e principalmente disseminar uma boa imagem do esporte perante a comunidade. Sob esse ponto de vista, há uma aparente contradição entre a relevância da comunicação das ações e a dificuldade de se encontrar as ações dentro dos *sites* das Confederações. Embora 64,3% das ações tenham sido comunicadas por meio de documentos ou arquivos no *site*, foi necessário um processo de busca minucioso para encontrá-los. A apresentação das ações de RSC não apresenta uma organização que gere visibilidade por meio de seus *sites,* tendo informações dispersas em locais distintos e, muitas vezes, sem sinalização adequada. Por outro lado, apesar da estratégia de comunicação contribuir para a transparência organizacional e a divulgação das iniciativas, a apresentação da ação tende a ser priorizada em comparação à comunicação de seus resultados e do seu real impacto. Consideração o conceito de RSC, que consiste em um conjunto de responsabilidades que orientam a atuação das organizações perante seus *stakeholders* (Carroll, 1991), torna-se evidente que a ausência de informações públicas sobre os índices de monitoramento e de avaliação limita o entendimento dos resultados efetivamente alcançados pelas ações desenvolvidas. Como apresentado por Rim, Dong e Zhang (2024), a disponibilização de informações e mecanismos de prestação de contas pode contribuir para o fortalecimento da relação organização-público. Assim, embora a divulgação dos impactos gerados possa contribuir para ampliar a transparência, a legitimidade das

iniciativas e a prestação de contas perante os *stakeholders*, a ausência dessas informações compromete a compreensão dos retornos obtidos. Por outro viés, o monitoramento e a avaliação das ações também são importantes mecanismos de gestão da RSC. Sua utilização permite acompanhar o cumprimento dos objetivos propostos, verificar se as ações estão gerando os efeitos esperados e possibilita identificar aspectos que necessitam de ajustes ou aperfeiçoamentos. Além disso, o acompanhamento sistemático dos resultados favorece a tomada de decisão baseada em evidências e a alocação mais eficiente de recursos. Entretanto, considerando que nenhuma Confederação apresentou o índice de monitoramento ou avaliação de suas ações, é pertinente refletir sobre possíveis fatores associados a essa realidade. Embora o presente estudo não tenha investigado diretamente essas causas, a literatura sugere algumas explicações. Handley (2025) apresentou algumas delas, as quais três se encaixem nessa discussão. A primeira se refere à dificuldade de atribuição dos resultados, uma vez que diversas organizações auxiliam em uma mesma ação, o que dificulta a afirmação de qual parte dos resultados foi gerada exclusivamente pela Confederação. Outra possibilidade está relacionada com o conflito entre os indicadores que representavam o impacto social. Nesse contexto, alguns *stakeholders* defendem a necessidade de indicadores quantitativos, como número de participantes e atendimentos, enquanto outros defendem que apenas esses indicadores não representam fielmente o impacto social. Além disso, a quantidade de recursos que é necessário para implementar sistemas que avaliam os impactos, uma vez que demanda conhecimento técnico, sistema de dados, tempo e dinheiro, o que pode representar uma barreira, principalmente para Confederações menores que não possuem esses recursos. Juntamente com isso, Beirith *et al*. (2026) apresentou um adicional à dificuldade dos gestores perante a medição dos benefícios das ações de RSC, como a exigência de métodos longitudinais e mais complexos do que apenas mapear números.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados no estudo contribuem para preencher a lacuna acadêmica sobre RSC no contexto institucional brasileiro, principalmente das Confederações esportivas. Dessa forma, ajuda a compreender se as ações de RSC são utilizadas como uma estratégia genuína de desenvolvimento sustentável ou apenas utilizadas como uma ferramenta para melhorar a reputação e legitimar a imagem da entidade para com seus *stakeholders*. Além disso, os resultados podem ser utilizados para conscientização dos gestores das Confederações, a fim de promover a adoção de melhores práticas de governança e divulgação dos indicadores de suas ações sociais. Por esse viés, também é possível evidenciar se a Confederação consegue, de fato, utilizar a sua influência para induzir a disseminação do esporte, inclusão social e educação.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Confederações Esportivas Brasileiras; Monitoramento; Avaliação; Comunicação Organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BABIAK, Kathy; TRENDAFILOVA, Sylvia. CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 18, n. 1, p. 11–24, 2011. DOI: 10.1002/csr.229

BEIRITH, Mariana Klauck; KNIES, Bruno Eduardo; GONÇALVES, Gabriel Henrique Treter; FOLLE, Alexandra. Mapping Corporate Social Responsibility in Brazilian football clubs. **Soccer & Society,** 2026. DOI: https://doi.org/10.1080/14660970.2026.2715110

BICALHO, Aline Gualtieri Dolabela et al. Responsabilidade social das empresas e comunicação. In: INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (org.). **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades.** São Paulo: Peirópolis, 2003. v. 2.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991. DOI: https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G.

CHELLADURAI, Packianathan; ZINTZ, Thierry. Functions of national sport governing bodies: a network perspective. **Public Policy and Administration**, v. 14, n. 4, p. 529-544, 2015. DOI: https://doi.org/10.13165/VPA-15-14-4-03.

HANDLEY, Karen Lisa. Accountability and social impact evaluation in a small NPO: stakeholder ambiguity, networks and trust. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 38, n. 9, p. 239-264, 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2023-6547.

KOWSZYK, Yvette; VANCLAY, Frank. The possibilities and limitations regarding the use of impact evaluation in corporate social responsibility programs in Latin America. **Corporate Governance**, v. 21, n. 2, p. 279-293, 2021. DOI: https://doi.org/10.1108/CG-01-2020-0038.

LANTOS, Geoffrey P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. **Journal of Consumer Marketing**, v. 18, n. 7, p. 595-632, 2001. DOI: https://doi.org/10.1108/07363760110410281

LEONIDOU, Leonidas C.; MARINOVA, Svetla T.; MARINOV, Marin A.; EDUARDSEN, Jesper. S.; ETEOKLEOUS, Panayiotis P. An enquiry into MNEs' CSR practices: literature assessment, managerial implications, and academic perspectives. **Management International Review**, v. 64, n. 5, p. 759-809, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s11575-024-00551-7.

ORTEGA CARRASCO, Pablo; FERRÓN VÍLCHEZ, Vera. Sending corporate social responsability signals: What organizational characteristics must bem et? **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 1, p. 92-111, 2022. DOI: https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4146.

RIM, Hyejoon; DONG, Chengwei; ZHANG, Yan. Cross-national study of transparency in CSR communication and corporate trust: mediating roles of perceived altruism and perceived skepticism. **International Journal of Business Communication**, v. 63, n. 2, p. 562-594, 2026. DOI: https://doi.org/10.1177/23294884231223181.

SMITH, Aaron C. T.; WESTERBEEK, Hans M. Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. **Journal of Corporate Citizenship**, n. 25, p. 43-54, 2007. DOI: https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2007.sp.00007

WALZEL, Sebastian; ROBERTSON, Jamie; ANAGNOSTOPOULOS, Christos. Corporate social responsibility in professional team sports organizations: an integrative review. **Journal of Sport Management**, v. 32, n. 6, p. 511-530, 2018. DOI: https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0227.