

**DIVERSIDADE NO PÓDIO: Um estudo exploratório quanto à participação de mulheres na governança e gestão nos 200 clubes de futebol do WCWR 2022**

**ANNA BEATRIZ GRANGEIRO RIBEIRO MAIA**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

**VANESSA INGRID DA COSTA CARDOSO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**HERCILIA CORREIA CORDEIRO**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

**DAVI VETTORAZZI ROLA**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

**RAFAEL MONTE DE CARVALHO**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

## **DIVERSIDADE NO PÓDIO: Um estudo exploratório quanto à participação de mulheres na governança e gestão nos 200 clubes de futebol do WCWR 2022**

### **1 INTRODUÇÃO**

Na década de 1990 deu-se início ao processo de profissionalização dos clubes de futebol, com a finalidade de melhorar o desempenho esportivo, alinhando com a lógica do mercado financeiro (OLIVEIRA *et al.*, 2017). No entanto, mesmo o futebol reproduzindo essa lógica contemporânea, a Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA), entidade máxima do esporte, juntamente com instituições ligadas a programas das Organizações das Nações Unidas (ONU) trabalham no combate frente a fenômenos sociais (PIZARRO, 2021). Em 7 de junho de 2019, a FIFA e a ONU mulheres assinaram um memorando de entendimento durante a Convenção de Futebol Feminino da FIFA. O objetivo desse acordo foi promover a igualdade de gênero dentro e fora do campo, aumentando a conscientização sobre o futebol feminino e seu impacto positivo na saúde e no empoderamento das mulheres, para tornar o futebol mais acessível a mulheres e meninas (ONU MULHERES, 2019).

Observa-se, portanto, que a participação de mulheres na governança e gestão nos clubes de futebol é um tema de relevante nos dias atuais, especialmente por que a presença feminina tem se destacado no cenário corporativo, trazendo consigo uma nova perspectiva e contribuindo para o desenvolvimento e crescimento dos clubes.

Há literatura científica que dispõe que a inclusão das mulheres na governança e gestão dos clubes de futebol traz benefícios significativos. Isso se dá devido à ampliação da diversidade de pensamento e experiência, resultando em decisões mais equilibradas e abrangentes. As mulheres trazem consigo diferentes habilidades, visões e formas de abordar os desafios, enriquecendo o processo decisório e promovendo inovação estratégica nas empresas (MASTELLA, *et al.*, 2021; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018).

A presença feminina na gestão e governança nas empresas possibilita uma construção de cultura mais inclusiva e igualitária nos clubes de futebol, além de propiciar uma sensibilidade única para questões de gênero e podem trabalhar para dirimir preconceitos e discriminações existentes no ambiente esportivo. Dessa forma, a diversidade de gênero se torna um importante pilar para a transformação positiva do futebol de maneira geral, seja na gestão ou no esporte propriamente dito.

Diante do exposto, o objetivo geral do trabalho é analisar o perfil de diversidade de gênero na estrutura de governança e gestão dos clubes listados no WCWR 2022 (IFFHS, 2022). Como objetivos específicos, tem-se: (i) Mapear as características institucionais dos 200 clubes listados no WCWR 2022; e (ii) Analisar o perfil da diversidade de gênero na estrutura de governança e gestão.

Esta pesquisa pode contribuir com o avanço da ciência, a partir das evidências sobre o perfil de diversidade na governança e gestão, tema ainda incipiente no Brasil (MASTELLA *et al.*, 2021), principalmente no mercado do futebol (MAIA; VASCONCELOS, 2022). Na academia, propõe avanço neste debate utilizando como lente teórica da gestão da diversidade (FLEURY, 2000). Ademais, tem potencial de implicações organizacionais, ao passo que propõe revelar evidências robustas quanto à diversidade de gênero nos conselhos e na diretoria executiva dos 200 clubes do *ranking*. Tais evidências podem servir de estímulo aos gestores a ampliarem suas visões sobre a temática, considerando não apenas o princípio de governança, *compliance*, relativo ao cumprimento das leis, normas e regulamentos, mas também a importância de mecanismos de *fairness*, *disclosure* e *accountability*. Destarte, os diversos *stakeholders* deste mercado podem comparar seus próprios clubes com os demais, e participar desse debate atual na sociedade.

## 2 SUPORTE TEÓRICO

A governança corporativa tem como função primordial mitigar conflitos de agência, alinhando os interesses do principal e agente, direcionando, monitorando e avaliando as estratégias organizacionais em prol da maximização dos seus resultados.

Mulheres atuando na gestão e governança dos clubes de futebol ainda tem abordagem incipiente, porém que tem emergindo nas discussões no âmbito corporativo, por representar temas como a inclusão e diversidade, sendo este um dos pilares de um programa de *compliance* incluído há alguns anos pelo *Legal, Ethics & Compliance* (LEC, 2017).

Nesse sentido, a teoria da gestão da diversidade desempenha um papel fundamental, na medida em que defende que a diversidade, incluindo a diversidade de gênero, é um fator essencial para sucesso e eficiência organizacional. No caso dos clubes de futebol, a diversidade de gênero na gestão e governança propicia ainda mais benefícios, por este meio ser preponderantemente relacionado aos homens.

A gestão da diversidade como base teórica desta discussão contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e igualitário nos clubes de futebol. Especialmente quando se trata de inclusão das mulheres nos altos escalões corporativos, ou seja, em posições de liderança. Esta teoria abrange perspectivas diversas, como gênero, etnia, idade, religião ou orientação sexual e evidencia que o perfil da força de trabalho vem se diversificando cada vez mais nas últimas décadas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Gilbert, Stead e Ivancevich (1999) salientam que a gestão da diversidade representa preliminarmente a definição de certas características como parâmetro para diagnosticar a diversificação ou a homogeneidade da organização. A partir de então é feito um direcionamento mais adequado para programas voltados à diversidade.

A gestão da diversidade consiste em uma prática potencialmente difundida no contexto norte-americano. Entretanto, a sua disseminação encontra obstáculos para desenvolvimento nas organizações, como o ceticismo dos colaboradores das empresas em relação aos programas de diversidade e sua efetividade, atitudes preconceituosas em relação a colegas ou chefes que são beneficiários de programas de diversidade e até mesmo dificuldades na adaptação de rotinas de administração de recursos humanos para incluir o tema (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; WISE; TSCHIRHART, 2000).

A gestão da diversidade representa um efeito empresarial perante a diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade, tendo em vista estudos acerca do mapeamento e tendências de mercado. Segundo Fleury (2000), estudos indicavam que pessoas brancas diminuiriam a sua participação no mercado de trabalho enquanto mulheres brancas aumentaria, assim como homens e mulheres negros. A literatura cita que notou que mediante estudos sobre a diversidade da força de trabalho foi percebido um fenômeno internacional, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento (FLEURY, 2000).

A gestão da diversidade de gênero nos altos escalões corporativos é uma abordagem estratégica que busca promover a igualdade de oportunidades para homens e mulheres em posições de liderança dentro das organizações. Essa prática visa romper com estereótipos de gênero e preconceitos que historicamente limitaram o acesso das mulheres a cargos de alto nível.

Especificamente no âmbito dos altos escalões corporativos, sendo o presente estudo voltado para conselho e diretoria, considerando a globalização e o dinamismo empresarial, as empresas que adotam a gestão da diversidade de gênero nos altos escalões estão se destacando (MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018). Segundo a literatura, as mulheres propiciam um enriquecimento no processo de tomada de decisão, com a promoção da inovação e criatividade. Assim, maior diversidade de gênero em cargos de liderança tende a ser mais lucrativas e alcançam a sustentabilidade de bons resultados.

Para tanto, é necessário implementar políticas e práticas que fomentem a igualdade de oportunidades das etapas iniciais da contratação e seleção até a manutenção da força de trabalho. É importante também estabelecer metas e indicadores para monitorar o progresso e a evolução na representatividade de mulheres em cargos de liderança.

Além disso, é fundamental criar uma cultura organizacional inclusiva, que valorize a diversidade e promova a equidade de gênero. Isso envolve a conscientização e a sensibilização de todos os colaboradores, desde a alta liderança até a base da hierarquia corporativa, o que é promovido por meio de um programa de *compliance* bem construído e com monitoramento adequado. Treinamentos sobre viés inconsciente e preconceitos de gênero podem ajudar a eliminar barreiras e estereótipos que possam impedir o avanço das mulheres em suas carreiras (FLEURY, 2000).

A gestão da diversidade de gênero nos altos escalões corporativos, destacadamente as mulheres figurando altos escalões corporativos é um imperativo para as organizações do século XXI. Logo, a promoção da igualdade de oportunidades possibilita as empresas colherem os benefícios de uma equipe diversa, que traz consigo uma ampla gama de perspectivas, conhecimentos e habilidades.

Inclusive, é válido ressaltar que há discussão teórica acerca da influência das características dos altos escalões corporativos nas tomadas de decisões estratégicas das empresas, entre estas as práticas de gestão e governança, interferindo conseqüentemente no desempenho corporativo, o que se denomina como a Teoria dos Altos Escalões (TAE) (HAMBRICK; CHO; CHEN, 1996; HAMBRICK, 2007).

Em síntese, a presença e participação de mulheres na gestão e governança dos clubes de futebol são fundamentais para promover a igualdade de gênero, trazer perspectivas diversas e construir uma cultura esportiva mais inclusiva. A teoria da gestão da diversidade fornece um arcabouço para a adoção de políticas e práticas que valorizem e incentivem a diversidade de gênero, inclusive nos clubes de futebol, promovendo assim o progresso e a modernização desse setor tão apaixonante.

### 3 METODOLOGIA

A figura 1 sintetiza o design metodológico da pesquisa por objetivo específico.

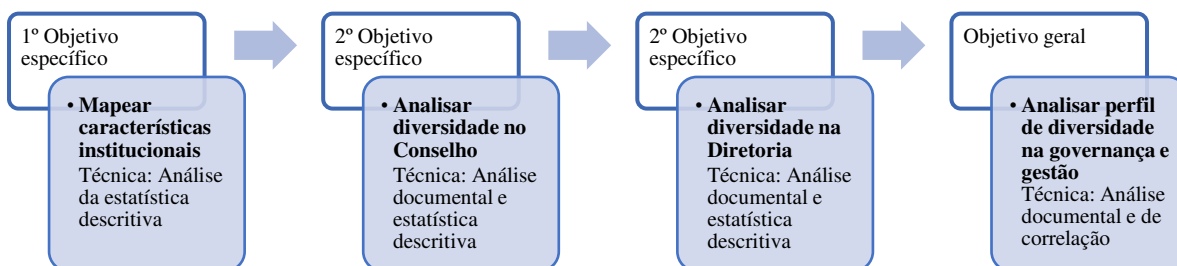


Figura 1 – Design metodológico

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme apresentado na Introdução, quanto ao polo epistemológico desta pesquisa, pretende-se responder a seguinte questão: Qual o perfil de diversidade de gênero na governança e gestão dos clubes listados no WCWR 2022?. Assim, delineou-se como objetivo geral analisar o perfil de diversidade de gênero na governança e gestão dos clubes listados no WCWR 2022 (IFFHS, 2022). Para tanto, consideram-se objetivos específicos: (i) Mapear as características institucionais dos 200 clubes listados no WCWR 2022; (ii) Analisar o perfil da diversidade de gênero do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.

Quanto ao polo teórico, para o debate científico sobre diversidade de gênero, utiliza-se como lente teórica a gestão da diversidade (FLEURY, 2000). Quanto ao polo morfológico, este trabalho é exploratório na busca de alargar a perspectiva de análise e ainda utiliza de pesquisa

de natureza predominantemente qualitativa. Ademais, a pesquisa documental possibilita a coleta dos dados secundários, evidenciados pelos clubes.

Quanto ao polo técnico, utiliza-se a pesquisa documental, a partir de uma população composta pelos 200 clubes listados no Women's Club World Ranking [WCWR] 2022 (IFFHS, 2022), envolvendo 55 países diferentes. Com sistema de cálculo semelhante ao Men's Club World Ranking, publicado desde 1991, o International Federation of Football History & Statistics [IFFHS] passou a publicar também o WCWR a partir de 2022. Os pontos em torneios nacionais são calculados dependendo do nível de uma liga nacional. Estes rankings são baseados no desempenho dos clubes em torneios internacionais e nacionais nos últimos 12 meses. O ranking da amostra abrange o período de 01 de julho de 2021 a 30 de junho de 2022.

O período de coleta e análise dos dados compreende três períodos ou temporadas (2019/20, 2020/21 e 2021/22) – considerando os períodos que sucederam o início da obrigatoriedade das equipes femininas de futebol a partir da exigência das Confederações. As fontes de coleta de dados são os relatórios anuais e demonstrações financeiras divulgadas pelos clubes em seus sítios eletrônicos oficiais. Enquanto as técnicas de tratamento e análise dos dados incluem: análise documental, de estatística descritiva e de árvore de regressão.

As informações utilizadas neste estudo são provenientes de duas fontes. Em primeiro lugar, os dados financeiros e organizacionais são obtidos para as temporadas 2019/20, 2020/21 e 2021/22 das demonstrações financeiras anuais disponibilizadas pelos 201 clubes listados no WCWR 2022 (IFFHS, 2022). Em segundo lugar, as informações sobre a composição do Conselho de Administração e das Equipes de Gestão de Topo (EGTs), ou alta administração a partir dos relatórios anuais disponíveis nos sites oficiais desses clubes. No entanto, no interesse de seguir uma metodologia rigorosa, foram incluídas na amostra final apenas os clubes para os quais um conjunto de dados completo de variáveis dependentes e independentes pode ser construído para o período de estudo.

Quanto às variáveis de diversidade de gênero, considera-se oito variáveis para medir a participação das mulheres na estrutura de governança e gestão dos clubes. Seguindo estudos anteriores (MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018), primeiramente, considera-se: Presença de mulheres no Conselho, Número de mulheres no Conselho e Percentual mulheres no Conselho, bem como Presença de mulheres na Diretoria, Número de mulheres na Diretoria e Percentual de mulheres na Diretoria. Em segundo lugar, considera-se atuação de mulheres em cargos de alta liderança de governança ou gestão (ou seja, cargos executivos com capacidade funcional para implementar estratégias corporativas, como *Chairman* ou CEO) (MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018). Assim, também são consideradas as variáveis *dummy* que assume o valor de 1 (um) se uma mulher ocupa o cargo de CEO ou Chairman e 0 (zero) caso contrário. Essas variáveis explicam o efeito potencial de liderança de mulheres ser diferencial no desenho da estratégia de negócios e na gestão corporativa.

Quanto às variáveis institucionais, conforme utilizado em estudos anteriores (MAIA; VASCONCELOS, 2022; SILVA; SANTOS; CUNHA, 2017; WIECZYNSKA, 2016), considerou-se: Confederação às quais os clubes estão vinculados; nível da Liga nacional masculina que o clube participa, com base na IFFHS; Internacionalização, considerando o número absoluto e relativo de atletas estrangeiros; reputação corporativa da Auditoria independente (se é uma das Big 6 - PricewaterhouseCoopers [PwC], Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young [EY], KPMG, Grant Thornton, e Binder Dijker Otte [BDO], ou outra auditoria) e, adicionalmente, diversidade desta auditoria independente (0: mesma auditoria de clubes concorrentes do seu país; 1: auditoria distinta dos seus concorrentes); e, Pressão por diversidade, referente ao ranking internacional do World Economic Forum (2020, 2021, 2022), a partir do Global Gender Gap Index.

Com o auxílio do *software* Google Sheets foi possível realizar coleta online simultânea por dois pesquisadores, que em seguida foram auditados por amostragem, a partir da análise

documental. A partir da tabulação dos dados com o auxílio dos *softwares* Microsoft Excel e SPSS, seguiu-se à análise de documental e de estatística descritiva, utilizadas para atendimento aos três primeiros objetivos específicos, em que se pretende mapear a amostra utilizada, descrevendo suas características institucionais, bem como identificando o seu perfil de diversidade de gênero no Conselho de Administração e na Diretoria Executiva. Ademais, foi utilizada a técnica de análise de correlação para identificar possíveis características dos clubes que possam se correlacionar ao seu perfil de diversidade de gênero na governança e gestão.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Características institucionais

A Figura 2 apresenta o mapeamento da população desta pesquisa, composta pelos 200 clubes listados no WCWR 2022.

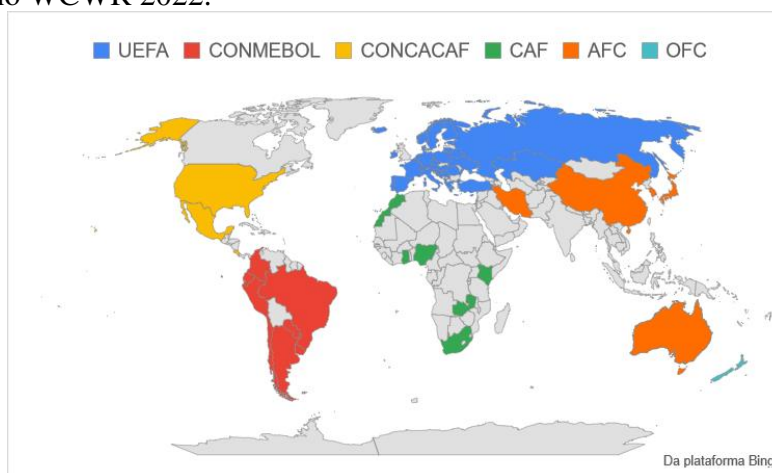


Figura 2 – Mapeamento da população, com base no WCWR 2022 (IFFHS, 2022)

Fonte: Output do Excel.

Conforme Figura 2, observa-se que a maior parte da amostra (62%) é composta por 124 clubes europeus e asiáticos vinculados à UEFA (Union of European Football Associations). Na sequência, tem-se 30 clubes sulamericanos (15%) vinculados à CONMEBOL (Confederación Sudamericana de Fútbol); 25 clubes vinculados à CONCACAF (Confederation of North, Central America, and Caribbean Association Football); 09 clubes vinculados à AFC (Asian Football Confederation); 09 clubes vinculados à CAF (Confederation of African Football); e, um único clube na Nova Zelândia, que é vinculada à OFC (Oceania Football Confederation).

Dos 200 clubes do WCWR 2022, são vinculados à UEFA: 15 da Espanha (Barcelona, Real Madrid, Real Sociedad, Levante, Granadilla Tenerife, Atlético Madrid, Athletic Club, Sporting de Huelva, Sevilla, Real Betis, Deportivo Alavés, Villarreal, Valencia, Madrid, Eibar); 10 da Inglaterra (Chelsea, Arsenal, Manchester City, Manchester United, West Ham United, Tottenham Hotspur, Brighton, Reading, Aston Villa, Everton); 09 da Suécia (Häcken, Rosengård, Kristianstad, Eskilstuna United, Vittsjö, Linköping, Hammarby, KIF Örebro, Djurgården); 08 da Alemanha (Wolfsburg, Bayern München, Hoffenheim, Turbine Potsdam, Eintracht Frankfurt, Freiburg, Bayer Leverkusen, Köln); 07 da França (Olympique Lyonnais, PSG, Paris FC, Bordeaux, Fleury 91, Stade de Reims, Montpellier); 07 da Itália (Juventus, Roma, Sassuolo, Milan, Internazionale, Sampdoria, Empoli); 05 da República Tcheca (Slavia Praha, Sparta Praha, Slovácko, Slovan Liberec, Viktoria Plzeň); 05 da Dinamarca (Køge, Fortuna Hjørring, Brøndby, Nordsjælland, KoldingQ); 05 da Holanda (Twente, Ajax, PSV, ADO Den Haag, Feyenoord); 04 Belarus (Dinamo-BGU, Minsk, Zorka-BDU, Dnepr Mogilev); 04 da Noruega (Vålerenga, Rosenborg, Lillestrøm, Sandviken); 04 da Escócia (Glasgow City, Celtic, Rangers, Hibernian); 03 da Bélgica (Anderlecht, Standard

Liège, OH Leuven); 03 da Islândia (Breidablik, Valur, Thróttur Reykjavík); 03 do Cazaquistão (BIIK Kazygurt, Okzhetpes, Tomiris Turan); 03 de Portugal (SL Benfica, Sporting CP, Famalicão); 03 da Irlanda (Peamount United, Shelbourne, Wexford Youths); 03 da Rússia (Lokomotiv Moskva, CSKA Moskva, Zenit); 02 da Áustria (St. Pölten, Sturm Graz); 02 da Finlândia (Åland United, KuPS); 02 da Polônia (UKS Łódź, Czarni Sosnowiec); 02 da Romênia (Olimpia Cluj, Heniu Prundu Bârgăului); 02 da Eslovênia (Pomurje, Olimpija Ljubljana); 02 da Suíça (Servette Chênois, Zürich); 01 da Albânia (Vllaznia); 01 da Bósnia (SFK 2000); 01 da Croácia (Osijek); 01 de Chipre (Apollon Limassol); 01 da Estônia (Flora); 01 da Grécia (PAOK); 01 da Hungria (Ferencváros); 1 da Lituânia (Gintra-Universitetas); 1 da Sérvia (Spartak Subotica); 1 da Turquia (Beşiktaş); e, 1 da Ucrânia (Zhytlobud-1).

Dos 200 clubes do WCWR 2022, são vinculados à CONMEBOL: 10 brasileiros (Corinthians, Ferroviária, São Paulo, São José, Palmeiras, Flamengo, Santos, Kindermann-Avaí, Internacional, Botafogo); 06 argentinos (Boca Juniors, San Lorenzo, UAI Urquiza, River Plate, Gimnasia La Plata, Independiente); 05 paraguaios (Cerro Porteño, Sol de América, Olimpia, Libertad/Sportivo Limpeño, Guaireña); 04 chilenos (Universidad de Chile, Santiago Morning, Palestino, Colo-Colo); 02 colombianos (Deportivo Cali, Santa Fe); 01 equatoriano (Ñañas); 01 peruano (Alianza Lima); e, 01 uruguaio (Nacional).

Dos 200 clubes do WCWR 2022, são vinculados à CONCACAF: 12 mexicanos (Tigres UANL, Monterrey, Guadalajara, América, Atlas, Pachuca, Tijuana, Santos Laguna, Cruz Azul, Pumas UNAM, Toluca, Querétaro); 10 norte-americanos (Portland Thorns, OL Reign, Washington Spirit, Chicago Red Stars, Gotham FC, Houston Dash, North Carolina Courage, Kansas City Current, Orlando Pride, Racing Louisville); e, 03 costa-riquenhos (Alajuelense, Saprissa, Herediano).

Dos 200 clubes do WCWR 2022, são vinculados à AFC: 04 sul-coreanos (Gyeongju, Incheon Red Angels, Hwacheon KSPO, Suwon FMC); 02 chineses (Wuhan Jiangnan University, Shanghai Shengli); 01 australiano (Sydney); 01 iraniano (Shahrdari Sirjan); e, 01 japonês (Urawa Reds).

Dos 200 clubes do WCWR 2022, são vinculados à CAF: 03 marroquinos (FAR Rabat, Municipale Laâyoune, Ain Atiq Temara); 02 sul-africanos (Mamelodi Sundowns, TUT Ladies); 01 ganês (Hasaacas Ladies); 01 queniano (Vihiga Queens); 01 nigeriano (Rivers Angels); e, 01 zambiano (Green Buffaloes).

Dos 200 clubes do WCWR 2022, são vinculados à OFC: 03 da Nova Zelândia (Eastern Suburbs, Western Springs, Northern Rovers).

Considerando tais dados, observa-se que os países que possuem maior número de clubes listados na WCWR 2022 (IFFHS, 2022), em sua maioria, também estão no topo do Women's Ranking da FIFA (2022c), de 30 de junho de 2022, a partir da Figura 3.

 Ranking de Clubes (IFFHS)	 Ranking de Seleções (FIFA)
 1º Espanha 15 clubes	 7º lugar 1985.84 pontos
 2º México 12 clubes	 26º lugar 1695.14 pontos
 3º EUA 10 clubes	 1º lugar 2104.25 pontos
 3º Inglaterra 10 clubes	 8º lugar 1982.05 pontos
 3º Brasil 10 clubes	 9º lugar 1973.86 pontos
 6º Suécia 9 clubes	 2º lugar 2061.17 pontos
 7º Alemanha 8 clubes	 5º lugar 2010.39 pontos
 8º França 7 clubes	 3º lugar 2041.02 pontos
 8º Itália 7 clubes	 14º lugar 1904.33 pontos
 10º Argentina 6 clubes	 35º lugar 1641.82 pontos

Figura 3 – Top 10 países do WCWR (IFFHS, 2022) versus Women's Ranking (FIFA, 2022c)  
Fonte: Dados da pesquisa (2023).



Com base na Figura 3, pode-se observar que apenas três países entre aqueles que mais possuem clubes ranqueados no WCWR (IFFHS, 2022), não possuem mesmo papel de destaque entre o Top 10 do Women's Ranking da FIFA (2022c): México, Itália e Argentina. Ademais, observa-se que, em ambos os *rankings*, todos os países no Top 10 são vinculados à UEFA, CONMEBOL e CONCACAF. Isso pode sinalizar que em países que possuem estruturas organizadas internamente – por leis (SSA, 1972; BRASIL, 2015), regulamentos (CONMEBOL, 2016; CBF, 2017; FIFA, 2022a) ou planos estratégicos (UEFA, 2018) –, os clubes de futebol profissionais em geral são mais pressionados ou estimulados a estabelecerem suas equipes de futebol de mulheres, profissionais ou de base, e por sua vez, conseguem alcançar destaques no que tange aos resultados das próprias equipes ou mesmo das respectivas seleções nacionais. Não obstante a isso, cabe salientar, que este estudo não objetiva se aprofundar na temática, contudo, pode servir de ponto de partida ao desenvolvimento de novos estudos sobre a questão.

A Tabela 1 apresenta os valores mínimos, máximos e média de pressão por diversidade em cada país da amostra do estudo, considerando os dados do World Economic Forum no que diz respeito ao Global Gender Gap Index Ranking 2020, 2021 e 2022; bem como média, valores mínimos e máximos da Internacionalização dos clubes da amostra, no tocante aos atletas estrangeiros que atuam na equipe principal no período analisado, com base nos relatórios anuais divulgados pelos clubes.

Tabela 1 – Pressão por diversidade e internacionalização dos clubes, por confederação e país

Confederação/País	Pressão por Diversidade			Internacionalização		
	Média	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo
<b>AFC</b>	<b>0,673</b>	<b>0,576</b>	<b>0,738</b>	<b>NI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Australia	0,733	0,731	0,738	NI	0	0
China	0,680	0,676	0,682	NI	0	0
Iran	0,581	0,576	0,584	NI	0	0
Japan	0,653	0,650	0,656	NI	0	0
South Korea	0,683	0,672	0,689	NI	0	0
<b>CAF</b>	<b>0,681</b>	<b>0,605</b>	<b>0,782</b>	<b>NI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ghana	0,670	0,666	0,673	NI	0	0
Kenya	0,697	0,671	0,729	NI	0	0
Morocco	0,614	0,605	0,624	NI	0	0
Nigeria	0,634	0,627	0,639	NI	0	0
South Africa	0,781	0,780	0,782	NI	0	0
Zambia	0,727	0,723	0,731	NI	0	0
<b>CONCACAF</b>	<b>0,759</b>	<b>0,724</b>	<b>0,796</b>	<b>10,667</b>	<b>7</b>	<b>13</b>
Costa Rica	0,788	0,782	0,796	NI	0	0
Mexico	0,758	0,754	0,764	9,500	7	12
USA	0,752	0,724	0,769	13,000	13	13
<b>CONMEBOL</b>	<b>0,716</b>	<b>0,683</b>	<b>0,758</b>	<b>3,563</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
Argentina	0,751	0,746	0,756	3,000	0	5
Brazil	0,694	0,691	0,696	4,833	4	6
Chile	0,725	0,716	0,736	NI	0	0
Colombia	0,731	0,710	0,758	NI	0	0
Ecuador	0,737	0,729	0,743	NI	0	0
Paraguay	0,697	0,683	0,707	0,667	0	1
Peru	0,728	0,714	0,749	5,500	4	7
Uruguay	0,717	0,702	0,737	NI	0	0
<b>OFC</b>	<b>0,827</b>	<b>0,799</b>	<b>0,841</b>	<b>NI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
New Zealand	0,827	0,799	0,841	NI	0	0
<b>UEFA</b>	<b>0,772</b>	<b>0,635</b>	<b>0,908</b>	<b>12,935</b>	<b>4</b>	<b>24</b>
Albania	0,775	0,769	0,787	8,000	8	8
Austria	0,767	0,744	0,781	NI	0	0
Belarus	NI	NI	NI	NI	0	0
Belgium	0,777	0,750	0,793	12,667	10	15



Bosnia and Herzegovina	0,712	0,710	0,713	NI	0	0
Croatia	0,727	0,720	0,733	NI	0	0
Cyprus	0,698	0,692	0,707	NI	0	0
Czech Republic	0,709	0,706	0,711	8,000	4	11
Denmark	0,771	0,764	0,782	17,000	17	17
England	0,774	0,767	0,780	15,250	11	17
Estonia	0,739	0,733	0,751	NI	0	0
Finland	0,851	0,832	0,861	5,000	5	5
France	0,785	0,781	0,791	19,667	19	20
Germany	0,795	0,787	0,801	12,500	10	15
Greece	0,693	0,689	0,701	24,000	24	24
Hungary	0,688	0,677	0,699	NI	0	0
Iceland	0,892	0,877	0,908	NI	0	0
Italy	0,716	0,707	0,721	14,000	14	14
Kazakhstan	0,713	0,710	0,719	NI	0	0
Lithuania	0,783	0,745	0,804	NI	0	0
Netherlands	0,755	0,736	0,767	9,500	5	14
Norway	0,845	0,842	0,849	8,000	6	10
Poland	0,719	0,709	0,736	NI	0	0
Portugal	0,762	0,744	0,775	15,750	10	20
Republic of Ireland	0,801	0,798	0,804	NI	0	0
Romania	0,707	0,698	0,724	NI	0	0
Russia	0,707	0,706	0,708	10,000	10	10
Scotland	0,774	0,767	0,780	15,000	15	15
Serbia	0,765	0,736	0,780	5,000	5	5
Slovenia	0,743	0,741	0,744	NI	0	0
Spain	0,790	0,788	0,795	15,143	5	18
Sweden	0,822	0,820	0,823	10,500	5	16
Switzerland	0,791	0,779	0,798	14,500	14	15
Turkey	0,637	0,635	0,639	12,000	12	12
Ukraine	0,714	0,707	0,721	NI	0	0
<b>Total Geral</b>	<b>0,754</b>	<b>0,576</b>	<b>0,908</b>	<b>10,523</b>	<b>0</b>	<b>24</b>

NI: Não identificado.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com base na Tabela 1, observa-se que a maior média de Pressão por Diversidade é de países da OFC (0,827), seguido pela UEFA (0,772) e CONCACAF (0,759); contudo, o valor máximo é da Islândia (0,908), seguido pela Finlândia (0,861) e Noruega (0,849). Já a menor média de Pressão por Diversidade é observada em países da AFC (0,673), seguida pela CAF (0,681) e CONMEBOL (0,716); sendo o valor mínimo evidenciado pelo Irã (0,576), seguido pelo Marrocos (0,605) e Nigéria (0,634). Desde 2006, o Global Gender Gap Index - GGI (WEF, 2022) captura a magnitude das disparidades baseadas em gênero e acompanha seu progresso ao longo do tempo. Tal índice compara as diferenças nacionais de gênero em critérios econômicos, educacionais, de saúde e políticos, fornecendo classificações de países que permitem comparações eficazes entre regiões e grupos de renda. Depreende-se disto que, clubes em países com maiores índices globais de gênero (GGI) sofrem mais pressão por diversidade de gênero.

No tocante à Internacionalização, foram utilizados como fonte de dados os relatórios anuais e demonstrações financeiras divulgadas pelos 200 clubes da amostra nos três períodos analisados. Sob esse contexto, a Tabela 1 evidencia a baixa evidenciação dos clubes no que tange aos atletas de suas equipes principais, como reflexo da baixa evidenciação dos próprios relatórios anuais, em que apenas 164 (27,33%) foram evidenciados nos sites dos clubes, dos 600 que se buscou analisar. Tais observações revelam evidências sobre o baixo nível de *disclosure*, isto é, transparência dos clubes, bem como *compliance*, isto é, conformidade às leis, normas e regulamentos que exigem demonstrações, bem como informações sobre suas equipes principais e de categorias de base, de homens e de mulheres, como plantel, nacionalidade, idade, valor das transferências e dos contratos, dentre outras.

O IFRS 9, por exemplo, conhecido como International Financial Reporting Standard 9, é um padrão contábil internacional que trata da contabilização de instrumentos financeiros, e, embora não exclusivas às entidades desportivas, os clubes de futebol também precisam seguir as normas contábeis do IFRS 9, assim como qualquer outra entidade que utilize instrumentos financeiros em suas operações. Esses instrumentos incluem ativos financeiros, como contas a receber e investimentos financeiros, e passivos financeiros, como empréstimos e obrigações. É importante destacar que as entidades desportivas devem considerar o IFRS 9 juntamente com outros padrões contábeis relevantes, como o IFRS 15 (receitas de contratos com clientes), o IAS 36 (*impairment* de ativos), IAS 38 (reconhecimento e mensuração de ativos intangíveis, incluindo marca do clube, contratos de jogadores, direitos exclusivos de transmissão etc.) e outros, dependendo das suas atividades específicas e das transações financeiras realizadas.

Além disso, o *Regulation on the Status and Transfer of Players* (RSTP) da FIFA (2020d) exige que os clubes divulguem informações financeiras relevantes relacionadas às transferências, como o valor pago ou recebido, comissões envolvidas, entre outros). Diversas ligas nacionais também têm regulamentos específicos que exigem dos clubes a apresentação de demonstrações financeiras, bem como informações relacionadas aos contratos e pagamentos de jogadores. Tais regulamentos visam garantir a transparência (*disclosure*) e o cumprimento (*compliance*) das regras financeiras estabelecidas.

Por exemplo, os regulamentos da Liga dos Campeões da UEFA e Liga Europa da UEFA, conhecidos como *Fair Play Financeiro*, exigem que os clubes apresentem demonstrações financeiras, cumpram critérios de sustentabilidade financeira e divulguem informações sobre seus contratos e pagamentos de atletas. Por sua vez, o Premier League Handbook, regulamento da principal liga de futebol da Inglaterra, exige a evidenciação de demonstrações financeiras, incluindo informações sobre os contratos e salários dos atletas, visando garantir a transparência financeira e a conformidade com as regras estabelecidas. Na La Liga (Espanha), o *Reglamento sobre el Control Económico de los Clubes*, exige requisitos de transparência financeira que incluem a divulgação de informações sobre contratos e salários de atletas. Na Alemanha, a Bundesliga, com o conhecido *50+1 Rule*, estabeleceu que a maioria das ações dos clubes devem ser de propriedade de seus membros, implicando na necessidade de divulgação de informações financeiras e contratuais para garantir a conformidade com as regras de governança. Na Itália, o Decreto Legislativo nº 231/2001, conhecido como *Legge di Bilancio*, estabelece disposições contábeis e financeiras aplicáveis aos clubes de futebol e exige a transparência nas informações relacionadas às transações de jogadores na principal liga de futebol italiano. Na França, o Regulamento de Licenciamento da *Ligue de Football Professionnel* (LFP), aplicável a todos os clubes participantes da Ligue 1 e da Ligue 2, exige que os clubes apresentem demonstrações financeiras anuais, com informações detalhadas sobre os contratos de atletas, incluindo salários, bônus e transferências. A *Major League Soccer* (MLS), principal liga de futebol dos Estados Unidos, estabeleceu o *Salary Cap*, que limita a folha salarial dos clubes, e exige que os clubes apresentem informações financeiras e cumpram as regras de divulgação estabelecidas pela liga. A *J-League*, liga profissional de futebol do Japão, possui regulamentos que exigem que os clubes apresentem demonstrações financeiras anuais, bem como informações sobre contratos e pagamentos de atletas. Contudo, os sites dos clubes, em geral, ainda não são tão transparentes.

No Brasil, os clubes são obrigados a divulgar suas demonstrações financeiras de acordo com um conjunto de regulamentos, normas e leis, como o Regulamento da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), a Lei Pelé (Lei nº 9.615/1998), a Lei nº 6.404/1976, a Lei do Profut (Lei nº 13.155/2015), a ITG 2003 (R1) – Entidade Desportiva Profissional (CFC, 2017) – que inclusive está em discussão no momento para nova revisão em 2023 –, a Lei da Sociedade Anônima do Futebol (Lei nº 14.193/2021), e por sua vez, a recente Lei Geral do Esporte (Lei nº 14.597/2023), exigem que os clubes apresentem demonstrações financeiras anuais. Ademais, os clubes são pressionados a divulgar informações gerais sobre contratos dos atletas, garantindo

*disclosure* e *compliance* com as regras estabelecidas. No entanto, muitas informações ainda não têm sido evidenciadas de forma clara pelos clubes.

A fim de explorar ainda mais as características institucionais no que tange aos seus atributos internos e pressões externas, a Figura 4 ilustra a visão geral da amostra quanto ao nível da Liga e diversidade da Auditoria dos 200 clubes, considerando os três períodos analisados – ao todo, foram somadas 600 observações para cada variável.

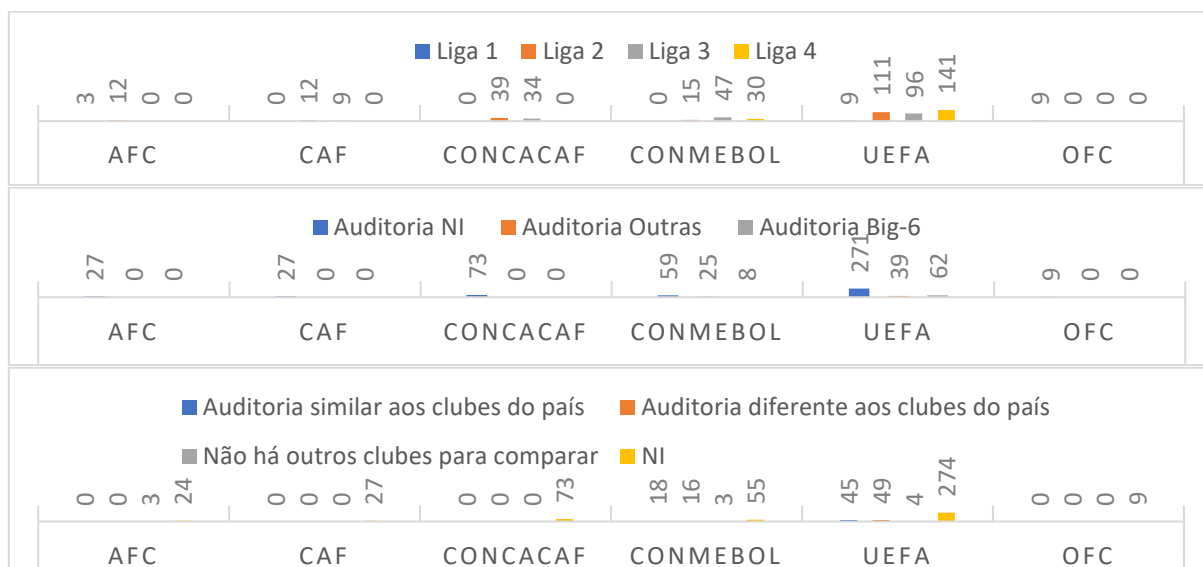


Figura 4 – Características da amostra quanto ao nível da Liga e diversidade da Auditoria  
 Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Observa-se, a partir da Figura 4, que apenas a UEFA apresentou heterogeneidade quanto à presença de clubes de todos os níveis de Liga (1: mais baixo; 4: mais forte), conforme IFFHS (2022). Por outro lado, tendo em vista que a OFC foi confederação que apresentou menor fatia da amostra, conseqüentemente, também foi a única que apresentou apenas um nível de Liga (1: mais baixa). Cabe ressaltar que das 600 observações no tocante ao nível da Liga que os clubes da amostra participam, conforme IFFHS (2022), 33 observações não foram identificadas, tendo em vista que 11 clubes (nos três períodos) se referem a países em que não foi possível identificar o respectivo nível de suas competições (Cazaquistão, Coréia do Sul, Gana, Quênia e Romênia).

No tocante à diversidade dos auditores independentes, que também podem estimular os clubes à aderência aos princípios de *compliance*, *disclosure*, *fairness* e *accountability*, ao passo que são mecanismos de governança corporativa externos, a Figura 4 revela que os clubes da UEFA que possuem mais pressão das conhecidas Big-6 de auditoria do mundo – Binder Dijker Otte (BDO), Deloitte Touche Tohmatsu (Deloitte), Ernst & Young (EY), Grant Thornton International Ltd, KPMG (acrônimo formado pelas iniciais dos fundadores da empresa: Klynveld, Peat, Marwick e Goerdeler), PricewaterhouseCoopers (PwC). Ressalta-se, contudo, que 466 das 600 observações dos 200 clubes nos três períodos (2020, 2021 e 2022) analisados foram NI (Não Identificado). Isto sinaliza mais uma vez a insipiente evidência dos clubes também ao que se refere aos relatórios de auditoria independente, apesar das legislações, normas e regulamentações que exigem seu *disclosure*.

Quanto à diversidade da auditoria independente dos clubes, no que se refere aos demais concorrentes do mesmo país, clubes da UEFA (45; 49) e da CONMEBOL (18; 16) evidenciam certa paridade em termos de quantidade de observações de auditoria independente que é a mesma que seus concorrentes locais e auditoria independente diferente. Cabe ressaltar que em alguns países, por ter apenas um clube na amostra evidenciado seu relatório de auditoria, não foi possível afirmar se sua auditoria independente era similar ou diferente de seus concorrentes

(Australiá: 3; Peru: 3; Noruega: 1; Albaniá: 3). Ademais, conforme já relatado, pela baixa evidenciãõ dos relatórios de auditoria, 462 observações foram consideradas como NI.

#### 4.2 Diversidade de gênero na estrutura de governança e gestão

A Figura 5 sintetiza os resultados da análise da estatística descritiva no tocante à diversidade de gênero na estrutura de governança, considerada neste estudo a partir da Presença de mulheres no Conselho de Administração, bem como atuação de mulheres como *Chairman*.

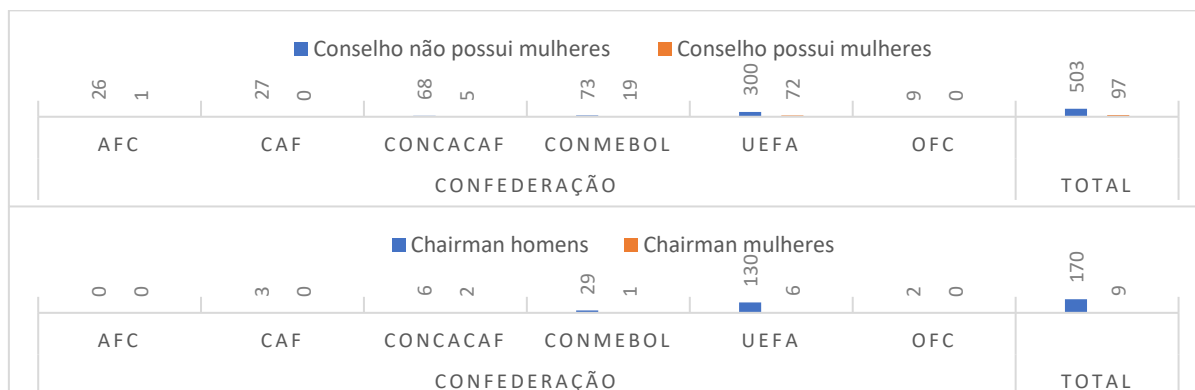


Figura 5 – Diversidade de gênero no conselho (governança)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Como pode ser observado na Figura 5, dada a incipiente evidenciãõ dos clubes em geral de seus próprios relatórios anuais e demonstrações financeiras, o mesmo se revelou no tocante à Presença de mulheres no Conselho. Não obstante a isso, alguns clubes evidenciaram posições de mulheres no mais alto cargo de governança, como *chairman*: vinculado à CONCACAF, o clube norte-americano Gotham FC em seus relatórios de 2020/21 e de 2021/22; vinculado à CONMEBOL, o clube argentino Gimnasia La Plata em 2021/22; e, vinculados à UEFA, o clube espanhol Eibar nos três períodos, o clube russo Zenit, o clube holandês ADO Den Haag e o clube bósnio SFK 2000 em 2021/22.

A Figura 6 sintetiza os resultados da análise da estatística descritiva no tocante à diversidade de gênero na estrutura de gestão, considerada neste estudo a partir da Presença de mulheres na Diretoria Executiva, bem como atuação de mulheres como *CEO*.

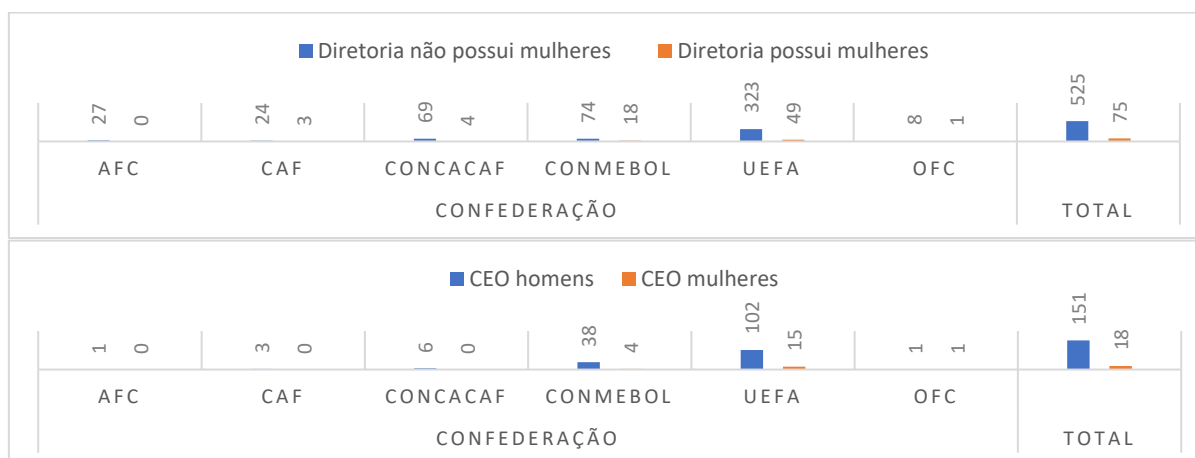


Figura 6 – Diversidade de gênero na diretoria executiva (gestão)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme Figura 6, e observado anteriormente, dada a insipiente evidenciãõ dos clubes, a baixa evidenciãõ também se revelou no tocante à Presença de mulheres na Diretoria.

Não obstante a isso, alguns clubes evidenciaram posições de mulheres no mais alto cargo de gestão, como *CEO*: vinculados à CONMEBOL, o clube brasileiro Palmeiras em 2020/21 e 2021/22, o peruano Alianza Lima em 2019/20 e o argentino Gimnasia La Plata em 2021/22; vinculados à UEFA, o norueguês Rosenborg em 2019/20 e 2020/21; o bósnio SHK 2000, o dinamarquês Nordsjælland, o holandês Ajax e o italiano Empoli em 2021/22, e o inglês Tottenham Hotspur, o italiano Sampdoria nos três períodos e o espanhol Eibar nos três períodos.

#### 4.3 Características institucionais *versus* diversidade de gênero

A Tabela 2 apresenta os resultados dos testes de correlação entre as variáveis de características institucionais e de diversidade de gênero nas estruturas de governança e gestão.

Tabela 2 – Correlação entre as variáveis

Correlação de Pearson	Presença de Mulheres no Conselho	Nº mulheres no Conselho	% de Mulheres no Conselho	Chairman mulher	Presença de Mulheres na Diretoria	Nº mulheres na Diretoria	% de Mulheres na Diretoria	CEO mulher
<b>Confederação</b>	<b>0,138**</b>	-0,147	<b>0,087*</b>	-0,092	<b>0,081*</b>	-0,133	0,056	<b>0,154*</b>
<b>Liga</b>	<b>0,172**</b>	0,019	0,023	-0,082	0,059	<b>-0,242**</b>	0,043	-0,018
<b>Pressão por diversidade</b>	-0,063	-0,060	-0,050	<b>-0,181*</b>	-0,018	-0,050	-0,025	-0,038
<b>% de internacionalização</b>	<b>0,127**</b>	-0,071	<b>0,082*</b>	-0,007	<b>0,084*</b>	-0,082	0,031	-0,035
<b>Auditoria – Reputação</b>	<b>0,335**</b>	0,073	<b>0,188**</b>	-0,114	<b>0,160**</b>	0,002	<b>0,173**</b>	-0,017
<b>Auditoria – Concorrente</b>	<b>0,240**</b>	-0,039	<b>0,227**</b>	0,043	<b>0,160**</b>	-0,056	<b>0,156**</b>	-,043

\*\* A correlação é significativa no nível de 0,01.

\* A correlação é significativa no nível 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com base na Tabela 2, observa-se que a Confederação, ao qual o clube está vinculado, apresenta correlação positivamente significativa com a Presença de mulheres nos conselhos (0,138\*\*), com o Percentual de mulheres nos conselhos (0,087\*), com a Presença de mulheres nas diretorias executivas (0,081\*) e com o mais alto cargo de gestão, CEO, ser mulher (0,154\*). Corroborando com o que foi apresentado no suporte teórico, isto pode sinalizar que a pressão externa exercida pelas Confederações está diretamente relacionada à diversidade de gênero nas estruturas de governança e gestão dos clubes.

Em harmonia a isto, o nível da Liga que atua também apresentou correlação positiva estatisticamente significativa com a Presença de mulheres nos conselhos (0,172\*\*), contudo, apresentou correlação negativa com a Presença de mulheres nas diretorias (-0,242\*\*). Tal evidência revela que a atuação dos clubes em Ligas consideradas mais fortes, conforme IFFHS (2022) está relacionada diretamente à diversidade de gênero na estrutura de governança.

Outra evidência refuta pressupostos iniciais no que tange à pressão por diversidade de gênero. Os resultados dos testes indicam que a pressão por diversidade apresentou apenas uma correlação significativa, e negativa (-0,181\*), com o mais alto cargo de governança, *chairman*. Assim, depreende-se disto que a pressão sofrida por clubes localizados em países com maiores índices globais de gênero (GGGI) não afetam a hegemonia dos homens na posição de *chairman*.

A internacionalização dos atletas dos clubes também foi confrontada às variáveis de diversidade na governança e gestão. Observaram-se correlações estatisticamente significantes, todas positivas, entre o Percentual de atletas estrangeiros com a Presença de mulheres nos conselhos (0,127\*\*), com o Percentual de mulheres nos conselhos (0,082\*), e com a Presença de mulheres nas diretorias (0,084\*). Pode-se destacar, quanto a isso, que em termos relativos (percentuais), a atuação de mais atletas estrangeiros nas equipes principais dos clubes tem relação com incrementos de diversidade de gênero nas estruturas de governança e de gestão.

Por fim, ao realizar os testes das variáveis de auditoria independente com diversidade de gênero na governança e gestão, observou-se que sua Reputação corporativa, isto é, possuir uma auditoria independente que faz parte das Big-6, apresentou correlação positiva significativa com quatro variáveis de diversidade de gênero nas estruturas de governança e gestão: Presença de mulheres no conselho (0,335\*\*), Percentual de mulheres no conselho (0,188\*\*), Presença de mulheres na diretoria (0,160\*\*), e Percentual de mulheres na diretoria (0,173\*\*). Isto pode sinalizar que a atuação de auditorias independentes nos clubes conhecidos como as maiores do mundo (Big-6) está relacionada diretamente com a diversidade de gênero nas estruturas de governança e gestão dos clubes da amostra.

Adicionalmente, também foi possível observar correlações positivas estatisticamente significantes entre a diversidade da auditoria independente em relação aos concorrentes e as variáveis de diversidade de gênero nas estruturas de governança e gestão: Presença de mulheres no conselho (0,240\*\*), Percentual de mulheres no conselho (0,227\*\*), Presença de mulheres na diretoria (0,160\*\*), e Percentual de mulheres na diretoria (0,156\*\*). Isto pode sinalizar que clubes que possuem auditoria independente distintas dos clubes do mesmo país se relacionam diretamente com incrementos de diversidade de gênero nas estruturas de governança e gestão.

## 5 CONCLUSÃO

Uma sociedade que convive com espaços organizacionais desiguais e assimétricos, mas que almejam a perenidade em seus negócios, necessitam desenvolver práticas e ações que promovam maior representatividade de gênero e esta pesquisa buscou evidenciar a diversidade de gênero na estrutura de gestão dos clubes listados no WCWR 2022.

Para explorar a diversidade de gênero realizada nos últimos anos em clubes de futebol, realizou-se este estudo, cujo objetivo geral foi analisar o perfil de diversidade de gênero na estrutura de governança e gestão dos clubes listados no WCWR 2022.

Observou-se que a maior média de Pressão por Diversidade é de países da OFC, enquanto a menor média de Pressão por Diversidade é observada em países da AFC, seguida pela CAF e CONMEBOL. Tal índice compara as diferenças nacionais de gênero em critérios econômicos, educacionais, de saúde e políticos, destacando para os que possuem maior pressão os países Islândia, Finlândia e Noruega, enquanto os países com menor pressão são Irã, Marrocos e Nigéria. Tais indicadores podem ainda imprimir que as características culturais dos países podem interferir neste valor.

Quanto à Internacionalização, observa-se baixa evidência dos clubes no que tange aos atletas de suas equipes principais, bem como baixo nível de *disclosure*, isto é, transparência dos clubes. Quanto à auditoria independente dos clubes, observou-se certa paridade em termos de quantidade de observações de auditoria independente que é a mesma que seus concorrentes locais e auditoria independente diferente. Verificou-se um aumento na presença das mulheres nos altos escalões, entretanto ainda em quantidade representativa bem inferior à participação masculina nestes postos.

Além disso, observou-se que a representatividade percentual de mulheres no conselho e na diretoria figura como indicador com correlação positiva com a auditoria em termos de reputação e com a concorrente. Especificamente a participação percentual das mulheres nos conselhos demonstrou-se como positivamente relacionada com a confederação, indicando que esta participação tem certa concentração.

Ademais, como contribuições sociais/para a gestão, destaca-se que tal pesquisa pode sinalizar clubes, bem como respectivos países e confederações, que evidenciam participação mais acentuada de mulheres na Governança e Gestão no mercado de futebol. Tais evidências podem servir de *benchmarking*, orientando ações, políticas e condutas, em prol da aderência às boas práticas de governança em alinhamento aos seus princípios fundamentais: *compliance*, *fairness*, *disclosure*, *accountability*.

Além disso, explorar as características institucionais atreladas à diversidade de gênero na governança e gestão considerando uma amostra robusta, com 200 clubes de 55 países diferentes, em três períodos de análise (2020, 2021 e 2022), possibilita verificar a evolução da presença feminina nos Conselhos de Administração e na Diretoria Executiva. Que este estudo também possa servir de auxílio aos legisladores brasileiros com novas evidências sobre os possíveis impactos do Projeto de Lei 7.179/2017, que dispõe sobre a participação de mulheres nos conselhos de administração, bem como da própria Lei das Sociedades Anônimas de Futebol e das regulamentações da Fifa (2016), Conmebol (2016) e CBF (2017).

Além disso, observa-se que apesar de ainda inferior a participação feminina na governança e gestão dos clubes de futebol é emergente, o que é fundamental para combater a desigualdade de gênero e promover a igualdade de oportunidades. Ao ocupar posições de destaque e liderança, as mulheres servem como exemplos na medida em que demonstra que outras também podem alcançar posições de poder e influência no mundo do futebol.

A promoção da participação ativa das mulheres nas estruturas de gestão e governança dos clubes de futebol é essencial e pode ser aplicada nas políticas de inclusão, recrutamento e capacitação. A implementação de cotas de gênero e a criação de programas de mentoria e desenvolvimento profissional são algumas das medidas que podem ser adotadas para garantir a representatividade feminina nos cargos de liderança.

Por fim, a pesquisa propõe o fomento da participação equitativa de gênero nos cargos de gestão para o impactar as organizações futebolísticas para maior simetria e inclusão. Como este estudo é exploratório, sugere-se que mais estudos se aprofundem na questão a fim de propiciar novos resultados mais conclusivos quanto à relação causal entre as variáveis.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas [online]*. v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>. Acesso em: 17 jul, 2023.

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; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol - APFUT; dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das entidades desportivas profissionais; cria a Loteria Exclusiva - LOTEEX; altera as Leis nº 9.615, de 24 de março de 1998, 8.212, de 24 de julho de 1991, 10.671, de 15 de maio de 2003, 10.891, de 9 de julho de 2004, 11.345, de 14 de setembro de 2006, e 11.438, de 29 de dezembro de 2006, e os Decretos-Leis nº 3.688, de 3 de outubro de 1941, e 204, de 27 de fevereiro de 1967; revoga a Medida Provisória nº 669, de 26 de fevereiro de 2015; cria programa de iniciação esportiva escolar; e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2015/lei/113155.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/113155.htm)>. Acesso em: 06 mai. 2022.

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; e altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). 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: 06 mai. 2022.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. *Regulamento de Licença de Clubes*. 2017. Rio de Janeiro: CBF. Disponível em:



<[https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201702/20170208174032\\_0.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201702/20170208174032_0.pdf)>. Acesso em: 06 mai. 2022.

CONFEDERACIÓN SUDAMERICANA DE FÚTBOL. *Reglamento de Futebol: licenças de clubes* foi aprovado. 2016. Conmebol [online], 30 set. 2016. Disponível em: <<http://www.conmebol.com/pt-br/regulamento-de-licencas-de-clubes-foi-aprovado>>. Acesso em: 06 mai. 2022.

CONFEDERACIÓN SUDAMERICANA DE FÚTBOL. *Carta aberta ao Futebol Feminino Sul-Americano*. 2022. Disponível em: <<https://www.conmebol.com/pt-br/noticias-pt-br/carta-aberta-ao-futebol-feminino-sul-americano/>>. Acesso em: 06 mai. 2022.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. *Estatutos de la FIFA: Reglamento de aplicación de los Estatutos; Reglamento del Congreso*. Zurique: FIFA, 2016. Disponível em: <<https://digitalhub.fifa.com/m/645c86d02491f40e>>. Acesso em: 06 mai. 2022.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. *Women's Ranking*. 2022. Disponível em: <[https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/women?dateId=ranking\\_20220617](https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/women?dateId=ranking_20220617)>. Acesso em: 30 jun. 2022.

FIFA e ONU Mulheres assinam compromisso para a promoção da igualdade de gênero no esporte. 2019. Disponível em: <<https://www.onumulheres.org.br/noticias/fifa-e-onu-mulheres-assinam-compromisso-para-a-promocao-da-igualdade-de-genero-no-esporte/>>. Acesso em: 11 jul. 2023.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE (Revista de Administração de Empresas)*. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. Diversity management: a new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, v. 21 n. 1, p. 61-77, 1999.

HAMBRICK, D. C.; CHO, T. S.; CHEN, M.-J. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 4, p. 659-684, 1996.

HAMBRICK, D. C. Upper echelons theory: an update. *The Academy of Management Review*, v.32, n.2, p.334-343, 2007.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. *IFRS 9: Financial instruments*. 2020. Disponível em: <<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2022/issued/part-a/ifrs-9-financial-instruments.pdf?bypass=on>>. Acesso em 20 jun. 2022.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. *IAS 15: Revenue from contracts with customers*. 2021a. Disponível em: <<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/ifrs-15-revenue-from-contracts-with-customers.pdf>>. Acesso em 20 jun. 2022.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. *IAS 36: Impairment of assets*. 2021b. Disponível em: <<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/ias-36-impairment-of-assets.pdf>>. Acesso em 20 jun. 2022.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. *IAS 38: Intangible assets*. 2021c. Disponível em: <<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/ias-38-intangible-assets.pdf>>. Acesso em 20 jun. 2022.

INTERNATIONAL FEDERATION OF FOOTBALL HISTORY & STATISTICS. *The first IFFHS Women's Club World Ranking*. 2022. Disponível em: <<https://www.iffhs.com/posts/1731>> Acesso em: 31 mai. 2022.

LEC. *Os 10 Pilares De Um Programa De Compliance*. 2017. Disponível em: <<https://lec.com.br/os-10-pilares-de-um-programa-de-compliance/>>. Acesso em: 10, jul, 2023.

MAIA, A. B. G. R.; VASCONCELOS, A. C. Ambiente institucional, estrutura do futebol feminino e desempenho de 61 clubes das ligas mais fortes do mundo. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 11, n. 1, p. 26-58, 2022.

MAIA, A. B. G. R.; VASCONCELOS, A. C. de. Disclosure de ativos intangíveis dos clubes de futebol brasileiros e europeus. *Contabilidade Vista & Revista*, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 1-31, 2016.

MASTELLA, M.; VANCIN, D.; PERLIN, M.; KIRCH, G. Board gender diversity: performance and risk of Brazilian firms. *Gender in Management: An International Journal*, v. 36, n. 4, p. 498-518, 2021.

MORENO-GÓMEZ, J., LAFUENTE, E.; VAILLANT, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management*, v. 33, n. 2, p. 104–122, 2018.

OLIVEIRA, M. C.; 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. 49-57, 2017.

PIZARRO, Juliano Oliveira et al. Globalização e o sistema-mundo moderno do futebol: modernidade e (de) colonialidade na circulação de atletas a partir dos mundiais FIFA. 2021.

SILVA, T. B. J.; SANTOS, C. A. D.; CUNHA, P. R. Relação entre o Desempenho Econômico-Financeiro e o Relatório de Auditoria dos Clubes de Futebol Brasileiros. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 7, n. 3, p. 177-200, 2017.

SOCIAL SECURITY ADMINISTRATION. *Public law 92–318*, approved June 23, 1972 (86 Stat. 235). Title IX - Patsy takemoto mink equal opportunity in education act. Education amendments of 1972. Disponível em: <[https://www.ssa.gov/OP\\_Home/comp2/F092-318.html](https://www.ssa.gov/OP_Home/comp2/F092-318.html)>. Acesso em 30 jun., 2022.

UNION OF EUROPEAN FOOTBALL ASSOCIATIONS. *Time for action: UEFA women's football strategy 2019-24*. 2018. Disponível em: <[https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Womensfootball/02/60/51/38/2605138\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Womensfootball/02/60/51/38/2605138_DOWNLOAD.pdf)>. Acesso em: 20 jun., 2022.

WIECZYNSKA, M. The “Big” consequences of IFRS: How and when does the adoption of IFRS benefit global accounting firms? *The Accounting Review*, v. 91, n. 4, p. 1257-1283, 2016.

WISE, L. R.; TSCHIRHART, M. Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public-sector managers? *Public Administration Review*, v. 60, n. 5, p. 386-95, 2000

WORLD ECONOMIC FORUM. *Global Gender Gap Report 2020*. Disponível em: <[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2022.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Global Gender Gap Report 2021*. Disponível em: <[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2022.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Global Gender Gap Report 2022*. Disponível em: <[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2022.