

## **DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO VERSUS DESEMPENHO NO FUTEBOL: Análise comparativa entre Alemanha, Brasil, Espanha, Inglaterra e Itália**

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

**VANESSA INGRID DA COSTA CARDOSO**  
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA (UNILAB)

**THEO MOTA**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

**CARLOS LIMA**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

**JULIANA VIEIRA**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA

**Agradecimento à órgão de fomento:**  
Agradecimento à Fundação Edson Queiroz e FUNCAP.

# DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO VERSUS DESEMPENHO NO FUTEBOL: Análise comparativa entre Alemanha, Brasil, Espanha, Inglaterra e Itália

## 1 INTRODUÇÃO

O futebol, como o fenômeno de alcance mundial, talvez como o maior deles, e com uma imponente reverberação cultural e social, tem sido objeto de atenção crescente no que tange às suas práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) (International Business School Barcelona, 2023). A discussão sobre DEI, antes restrita ao domínio da responsabilidade social corporativa, assumiu um papel central nas estratégias organizacionais, configurando-se como vetor determinante não apenas para a formação de equipes mais eficientes, mas também para a obtenção de resultados sustentáveis e estruturalmente significativos. Tal perspectiva transcende os limites do campo esportivo, contribuindo de forma substancial para a vitalidade do ecossistema empresarial (Farani, 2024) e esportivo (Maia, Cardoso, Lessa & Vieira, 2024).

A prática do futebol, é reconhecida como ferramenta poderosa para a inclusão social, contribuindo profundamente para formação de caráter, desenvolvimento de empatia e respeito, além de abrir oportunidades e fortalecer laços sociais (Mousa, 2020). Essa percepção social do esporte como ferramenta de inclusão impõe uma pressão normativa sobre os clubes, que, como atores proeminentes nesse campo, são esperados para incorporar e demonstrar esses valores (Lino, 2019). Essa expectativa social confere legitimidade às práticas de DEI (Mota, 2025).

A diversidade de gênero, por exemplo, embora seja cada vez mais proclamada como um valor institucional nas organizações esportivas, essa valorização nem sempre se traduz em mudanças estruturais efetivas. Segundo Knoppers, Spaaij e Claringbould (2021), há uma tendência de os membros dos conselhos administrativos adotarem discursos que afirmam a importância da diversidade, mas que, na prática, não resultam em ações concretas voltadas à equidade e gênero. Complementarmente, Spaaij, Knoppers e Jeanes (2019) indicam que clubes frequentemente acolhem a diversidade de forma simbólica, sem revisar discursos e estruturas que perpetuam exclusões sutis.

Diante da, crescente e atual, profissionalização do futebol a Teoria Institucional (DiMaggio; Powell, 1991) revela-se com extrema importância àquelas empresas que desejam compreender de maneira mais robusta suas organizações. No mundo futebolístico, os clubes tendem a adotar práticas que podem não ter impacto direto no desempenho, mas que são cruciais para sua legitimidade, aceitação social e sobrevivência dentro de um "campo organizacional" específico (Robertson *et al*, 2021). Permitindo assim, explorar de maneira detalhada como as normas, regras e estruturas institucionais influenciam a adoção, a forma e conseqüentemente, o impacto das práticas de DEI nos clubes de futebol.

Diante disso, esse estudo propõe-se a responder à questão: qual a relação entre componentes da DEI no desempenho esportivo dos clubes de futebol? Assim, tem-se como objetivo geral analisar a relação dos diferentes componentes da DEI e o desempenho esportivo dos clubes de futebol. Para tal propósito, foram estabelecidos como objetivos específicos: (1) Analisar aspectos de DEI na Identidade e reputação corporativa; na estrutura de Governança, de Gestão, de Acessibilidade e Comunicação evidenciado(a)s nos clubes; (2) Analisar o desempenho esportivo dos clubes analisados quanto às suas posições no *The International Federation of Football History and Statistics* (IFFHS); (3) Evidenciar quais práticas podem estar ligadas ao desempenho esportivo dos clubes analisados. Adicionalmente, verificou-se possíveis associações entre os países e os aspectos de DEI dos clubes analisados.

Para tanto, a presente investigação adota um delineamento de pesquisa descritivo e documental, focado na análise de dados secundários de clubes de futebol profissional de 5 países de grandes ligas do mundo: Alemanha, Espanha, Itália, Inglaterra e Brasil. Sendo considerado o espaço amostral das datas 24 de maio e 14 de outubro de 2024. A análise dos dados é conduzida por meio de diferentes técnicas estatísticas. Inicialmente, será realizada uma

análise descritiva para caracterizar os clubes em relação ao seu desempenho esportivo, medido pela pontuação no ranking IFFHS e os seus respectivos níveis de DEI, mensurados pelo Índice de Diversidade, Equidade e Inclusão no Futebol (IDEIF). Na sequência, são aplicados testes de correlação para identificar possíveis associações entre o IDEIF e o desempenho esportivo dos clubes. E, por fim, realizou-se análises de correspondência (ANACOR) e teste de diferenças entre médias (U de Mann-Whitney) no intuito de identificar possíveis agrupamentos conforme perfis de DEI.

Este artigo está organizado da seguinte forma: além desta introdução, a seção 2 apresenta o suporte teórico, com destaque para os fundamentos da Teoria Institucional e estudos empíricos anteriores. A seção 3 detalha os procedimentos metodológicos adotados. A seção 4 apresenta os resultados obtidos e as discussões a partir das respectivas análises. Por fim, a seção 5 discute as considerações finais do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## **2 SUPORTE TEÓRICO**

A teoria institucional proporciona importantes contribuições para a gestão das organizações, uma vez que os processos resultam não apenas da ação humana, mas igualmente das interações no contexto cultural e político (Mendonça, 2003). Para isso, é preciso adotar o termo “institucionalismo organizacional”, que significa a aplicação da perspectiva institucional nos estudos das organizações (Greenwood, Oliver, Sahlin & Suddaby, 2008).

Este estudo toma como base, entre outros, os pressupostos da teoria institucional. Na visão de Zucker (1987), afirma que, a teoria institucional organizacional fornece uma visão rica e complexa das organizações. Nessa teoria, as organizações são influenciadas por pressões normativas, às vezes provenientes de fontes externas, tais como o Estado, outras vezes decorrentes de dentro da própria organização.

Por oportuno, Caldas, Fachin e Fischer (2007, p. 218), concluem que o uso da teoria institucional é para o entendimento de mudanças nos arranjos estruturais das organizações, constitui o resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia, da economia que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações.

Meyer e Rowan (1977), relatam que as organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos de trabalho organizacional preexistentes e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isto aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos.

Dias Filho (2003) analisando Meyer e Rowan (1992), DiMaggio e Powell (1991, 1983) entre outros, sugere que: a teoria institucional procura explicar a estrutura e o funcionamento das organizações como uma realidade socialmente construída. Sob esse prisma, elas são vistas como um ente que atua em função de regras, procedimentos, crenças e valores predominantes em determinado contexto.

Desse modo, a teoria institucional oferece uma perspectiva valiosa para compreender as organizações como entidades influenciadas por contextos culturais, políticos e sociais. Assim, a abordagem institucional se revela fundamental para entender a complexidade das dinâmicas organizacionais e sua relação com o ambiente em que estão inseridas.

A partir da teoria institucional sob a perspectiva do desempenho organizacional dos clubes em destaque, são relacionadas três pressupostos relevantes: (1) A ótica institucional orienta o estudo dos agentes em questão com foco na conformidade às práticas organizacionais de DEI, considerando como estruturas formais e pressões institucionais moldam os processos e influenciam o desempenho esportivo; (2) o aspecto das normas sociais que alinham os clubes às expectativas institucionais e impacta seus resultados positivos; (3) o alinhamento dos clubes

às estruturas institucionais é crucial para sua sobrevivência no futebol, pois evidencia sua adaptação às normas que regem e legitimam o campo esportivo.

Nesta pesquisa, são explorados dois construtos principais que fundamentam a análise à luz da teoria institucional. Quanto à diversidade, foi identificada como uma chave de questões enfrentadas pelas organizações esportivas (Doherty & Chelladurai, 1999; Knoppers & Anthonissen, 2006). Por exemplo, Cunningham (2015 a:4) argumenta que é fundamental que gestores esportivos, treinadores e outros profissionais do esporte compreendam os efeitos da diversidade e da inclusão no ambiente de trabalho, assim como as razões subjacentes a essas dinâmicas. Quanto ao desempenho, segundo Janelle (2003) a *performance* do expert no desporto pode ser definida pela consistência superior da *performance* atlética durante um longo período de tempo, opinião também compartilhada por (Garganta, 2009). Por outro lado, a perspectiva da DEI destaca a necessidade de reconhecer e valorizar a diversidade nas equipes esportivas, nas instâncias de liderança e nos públicos envolvidos, visando não apenas a representatividade, mas também a promoção de ambientes diversos, inclusivos e igualitários (Bernstein et al., 2020; Cunningham, Wicker & Walker, 2021).

Atualmente, há um número expressivo de pesquisas que exploram a temática da diversidade no esporte, como: Culturas e práticas organizacionais (Cunningham, 2015b; Doherty et al., 2010), Discursos sobre diversidade em organizações esportivas (Bury, 2015; Hovden, 2012), Diversidade de gênero na governança e liderança esportiva (Adriaanse & Schofield, 2013; Claringbould e Knoppers, 2008), e Atitudes de funcionários do esporte e pais em relação a membros lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros (LGBT) (Cunningham & Melton, 2014; Melton & Cunningham, 2014).

Além disso, o desenvolvimento do Índice de Diversidade, Equidade e Inclusão no Futebol (IDEIF) oferece uma ferramenta para pesquisas e avaliações no campo da governança esportiva. Este índice pode ser utilizado para medir e comparar as práticas de DEI em diferentes contextos e ao longo do tempo, permitindo uma análise longitudinal das tendências e impactos das políticas de inclusão (Maia et. al., 2024)

## **2.2 Diversidade, equidade e inclusão no futebol**

Em 2020, na Inglaterra, a Football Association (FA) lançou o Football Leadership Diversity Code, um conjunto de compromissos que estabelece metas para diversidade em cargos executivos, operações de equipe e funções de treinamento. Mais de 40 clubes da Premier League (PL) e English Football League (EFL) aderiram ao código, assumindo a responsabilidade pela transparência e ação concreta da promoção da inclusão (The FA, 2020). De acordo com o relatório da FA, clubes da Premier League e da English Football League (EFL) têm falhado sistematicamente no cumprimento das metas de diversidade estabelecidas no Football Leadership Code (Reuters, 2023).

Em 2022, a Deutscher Fußball-Bund (DFB) adotou uma política, em que desde a temporada 2022-2023, permite atletas transgênero e não binários escolham jogar em equipes masculinas ou femininas nas categorias amadoras e de base (BBC Sport, 2022). A iniciativa da DFB contrasta com políticas em outras modalidades esportivas, como atletismo e natação, que têm limitado ou proibido a participação de mulheres trans em competições femininas. A ação tem como motivação, posicionar o futebol como um espaço acessível (Dawkins, 2023). Essa diretriz demonstra o papel das federações esportivas na construção de um ambiente mais equitativo, alinhado à crescente expectativa social por práticas inclusivas.

No Brasil, a trajetória do futebol feminino é marcada por uma histórica exclusão institucionalizada. O Decreto-Lei nº 3.199 (Brasil, 1941) proibiu a prática de futebol por mulheres e ficou vigente até o ano de 1979, refletindo uma estrutura profundamente desigual e patriarcal. Mesmo após a revogação, os efeitos desse período de proibição são sentidos na falta de estrutura, visibilidade e investimentos para o futebol feminino brasileiro (GE, 2025).

Outro marco relevante para os avanços em diversidade e inclusão no Brasil foi a decisão do Supremo Tribunal Federal (STF), em 2019, que passou a enquadrar a homofobia e a transfobia como crimes de racismo. A Corte entendeu que a omissão legislativa em criminalizar tais condutas violavam preceitos fundamentais da Constituição, como direito à igualdade e à dignidade da pessoa humana. Essa equiparação representou um avanço na proteção legal da população LGBTQIA+ e fortalece o combate à discriminação estrutural em diferentes esferas sociais, incluindo o ambiente esportivo (STF, 2019).

Na Espanha, a luta por equidade no futebol tem sido marcada por conquistas simbólicas e estruturais. Desde os tempos de Irene González, considerada a primeira jogadora profissional do país nos anos 1920, o futebol feminino enfrentou obstáculos legais e sociais para se afirmar como prática esportiva reconhecida (Cudeiro, 2021). Décadas depois, em 2019, jogadoras da primeira divisão protagonizaram uma greve histórica exigindo melhores condições salariais e trabalhistas, o que resultou em um pré-acordo coletivo inédito para a categoria (Ashworth, 2019). Em 2022, outro marco relevante foi a profissionalização da Liga F, oficialmente reconhecida como a liga feminina de futebol profissional, após a resolução de uma greve de árbitras que reivindicavam melhores condições para conduzir as partidas (BBC Sport, 2022). Esses eventos demonstram que, embora o futebol feminino na Espanha ainda enfrente desafios, há um movimento institucional e social crescente por maior reconhecimento, equidade e inclusão.

A partir da temporada 2022-23, a Serie A Femminile foi oficialmente reconhecida como liga profissional na Itália, eliminando o teto salarial e formalizando vínculos empregatícios com as atletas. Esse marco institucional representou um avanço na consolidação da igualdade de gênero no futebol, ao garantir às jogadoras melhores condições contratuais e trabalhistas (Insixiengmay, 2023). Em 2023, a Federação Italiana de Futebol (FIGC) lançou sua primeira *Sustainability Strategy*, alinhada à Agenda 2030 da ONU e à estratégia da UEFA, com foco em 11 eixos prioritários, incluindo a igualdade de gênero, inclusão social, direitos humanos e acessibilidade no esporte. A iniciativa estabeleceu metas com possibilidade de monitoramento, mecanismos de prestação de contas e ações que serão voltadas para à integração de públicos historicamente excluídos, como pessoas com deficiência e refugiados (FIGC, 2023). Essas medidas reforçam o comprometimento de mais uma federação com a institucionalização de práticas de DEI ao mesmo tempo que fortalecem sua reputação corporativa e legitimidade social.

Essa crescente atenção à diversidade de gênero no futebol não se limita apenas às estruturas institucionais dos clubes ou federações, mas também se manifesta em esferas simbólicas da cultura esportiva, como os jogos eletrônicos. A série *Football Manager*, uma das franquias mais influentes do gênero, anunciou a inclusão de mais de 4.000 equipes femininas na sua versão 2025, uma iniciativa inédita desde sua criação em 1992 (Collins, 2024). A decisão, segundo um de seus desenvolvedores, representa não apenas uma resposta à demanda do público, mas um esforço para integrar a experiência do futebol feminino de forma realista e equitativa ao universo do jogo (Jacobson, 2021). Esse ato ilustra como as pressões sociais por diversidade impactam empresas e produtos culturais associados ao futebol, contribuindo para a normalização da presença feminina em espaços tradicionalmente masculinos.

### 2.3 Estudos empíricos anteriores sobre o tema

A literatura empírica sobre diversidade e desempenho tem evoluído, com pesquisas clássicas e recentes explorando como as características diversas de equipes e organizações impactam seus resultados.

Quadro 1 - Estudos empíricos anteriores

Autoria	Problemática	Amostra	Principais resultados
---------	--------------	---------	-----------------------

Ancona e Caldwell (1992)	Estudar como as atividades de "boundary spanning" (comunicação externa) das equipes afetam seu desempenho organizacional.	38 gerentes	O tipo de comunicação externa que as equipes realizam, e não apenas a quantidade, determina o desempenho. Equipes que seguem uma estratégia abrangente entram em ciclos positivos de atividade externa, processos internos e desempenho, levando ao sucesso a longo prazo.
Pelled (1996)	Examinar as relações entre a diversidade demográfica (idade, gênero, raça), o conflito intragrupal (afetivo e substantivo) e os resultados do grupo de trabalho (rotatividade e desempenho em tarefas cognitivas).	345 indivíduos em oito unidades de trabalho	A diversidade pode aumentar a rotatividade, mas seus efeitos no desempenho de tarefas cognitivas são mistos, às vezes melhorando e outras vezes prejudicando. A visibilidade e a relevância profissional das variáveis de diversidade influenciam o conflito afetivo e substantivo, que por sua vez afetam a rotatividade e o desempenho.
Batarfi (2023)	Obter uma melhor compreensão dos fatores institucionais que afetam o desempenho e a variação de gênero no futebol feminino profissional, especialmente em relação à tomada de decisão arriscada e à pressão social.	67 nações ao longo de 41 anos	O PIB alto contribui para a frequência de vitórias, mas a população geralmente atua contra isso. Diferentes composições de gênero podem ter um impacto variável nos resultados finais, e árbitros masculinos podem responder de forma diferente de árbitras sob pressão social.
Garcia, Varela-Quintana e Muñiz-Fernández (2023)	Examinar a dinâmica das equipes europeias para entender as disparidades de desempenho entre equipes homogêneas e heterogêneas, investigando o impacto da diversidade da força de trabalho no desempenho da equipe.	Equipes de Futebol Europeias	A diversidade (nacionalidade e atributos físicos como altura) influencia o sucesso da equipe através do desempenho ofensivo e defensivo. A heterogeneidade da equipe está positivamente associada às porcentagens de vitórias, enquanto a diversidade de idade e uso não mostrou correlação significativa com a eficiência.
Maia, Cardoso, Lessa e Vieira (2024)	A pesquisa buscou investigar a relação entre a integridade contábil e as práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) em clubes de futebol de elite no Brasil, com a hipótese de uma correlação positiva entre elas.	Foram analisados os 20 clubes da Série A do Campeonato Brasileiro em 2024.	O estudo revelou que a transparência contábil se correlaciona positivamente com a Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI). Clubes que divulgam relatórios de igualdade salarial apresentam melhores índices de DEI. Apesar de todos terem sites, há inconsistências na publicação de documentos financeiros, e os níveis de DEI variam entre eles.
Asfi (2024)	Aprofundar a dinâmica da diversidade e inclusão na estrutura de liderança da FIFA, com foco nas perspectivas de jogadoras de futebol, visando compreender as barreiras sistêmicas para sua representação e participação equitativa.	50 participantes e 5 jogadoras de futebol entrevistadas	Revela insights multifacetados sobre as experiências, desafios e aspirações de jogadoras de futebol na governança da FIFA, incluindo preconceitos de gênero, oportunidades limitadas de desenvolvimento de liderança e falta de apoio institucional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Trabalhos iniciais destacaram a complexidade da interação entre DEI e desempenho. Estudos como o de Ancona e Caldwell (1992), analisando gerentes e equipes de novos produtos, revelaram que a comunicação externa específica otimiza tanto o desempenho quanto o sucesso. Por outro lado, Pelled (1996), ao investigar a diversidade demográfica em unidades de trabalho, indicou que a diversidade pode influenciar a rotatividade e ter efeitos mistos no desempenho, sendo mediada pelo conflito intragrupal. Essas pesquisas iniciais, fundamentadas em teorias como a da eficácia de equipe, processo interventivo e categorização social, estabeleceram as bases para a compreensão das dinâmicas da diversidade.

Mais recentemente, o foco tem se voltado para contextos específicos, como o futebol. Batarfi (2023), ao analisar dados de 67 nações, aplicou a teoria institucional (assim como o presente estudo) para demonstrar como fatores institucionais e aspectos de gênero influenciam o desempenho no futebol feminino, mostrando que o PIB, a composição de gênero e a pressão externa podem afetar os resultados das vitórias. No âmbito da liderança e governança, Asfi (2024), também sob a ótica da teoria institucional, utilizou a estrutura Saunders Onion Research para investigar as barreiras da DEI na liderança da FIFA sob a ótica de jogadoras. A pesquisa identificou barreiras sistêmicas como vieses de gênero, poucas oportunidades e falta de apoio institucional que impedem a representação equitativa. Afunilando para um âmbito continental, Garcia, Varela-Quintana e Muñoz-Fernández (2023) estudaram o impacto da diversidade na eficiência e desempenho de equipes europeias. A transparência contábil também possui um impacto positivo com a Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI). Seus achados, baseados nas teorias de categorização social e informação/tomada de decisão, indicaram que a diversidade (nacionalidade, altura) impacta positivamente o sucesso (ofensivo/defensivo), e a heterogeneidade da equipe, de forma geral, eleva vitórias e eficiência.

Em síntese, tais estudos reforçam a relação entre DEI e desempenho, mostrando que a diversidade, seja em termos demográficos, de atividades externas ou de composição de equipe, pode influenciar os resultados, seja em empresas de alta tecnologia ou esportivas. No entanto, não há um consenso na literatura (Darpatova-Hruzewicz, Boski & Kroszka, 2022; Gasparetto, 2025) quando se trata de clubes de futebol. Assim, o presente estudo se debruça sobre essa temática, buscando preencher tal lacuna de investigação. Entendendo que o propósito de toda organização, com ou sem fins lucrativos, é a sua continuidade, a compreensão dessas dinâmicas faz-se necessário para o desenvolvimento de estratégias eficazes de DEI.

Ademais, pode-se acrescentar que García-Sánchez, Marín-Hernández, Ortiz-Martínez e Aibar-Guzmán (2024), ao analisarem a promoção da divulgação de informações sobre diversidade, equidade e inclusão em 189 grandes empresas europeias, identificaram uma relação positiva entre o quadro regulatório da União Europeia (UE) estabelecido pela Diretiva 2014/95/UE e pelas Diretrizes 2017/C215/01 e a divulgação de DEI. Enquanto no Brasil, não há estudo similar. Mas pode-se afirmar que o cenário de DEI no futebol brasileiro é regulado principalmente por leis antirracismo, o Estatuto da Igualdade Racial e códigos específicos do esporte, com pressão adicional da FIFA, e no entanto, ainda existem desafios de execução e intersetoriais, destacando a necessidade de uma implementação mais forte e esforços de equidade e inclusão mais amplos (Cristo, 2024). Do exposto, o presente estudo também se diferencia dos demais ao comparar a divulgação de práticas de DEI no futebol entre clubes europeus e brasileiros.

Apresentado o suporte teórico do estudo, vale salientar os aspectos metodológicos realizados para o alcance dos objetivos deste trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho adota a abordagem metodológica positivista no âmbito da Contabilidade, visando a previsão e explicação dos fenômenos contábeis. Para atingir os objetivos da pesquisa, que possui natureza quali-quantitativa, foi empregado o método hipotético-dedutivo.

A pesquisa documental foi utilizada como estratégia para obtenção de dados secundários, de 98 clubes da primeira divisão das ligas da Alemanha, Espanha, Itália, Inglaterra e Brasil. A coleta dos dados envolveu a análise de documentos disponibilizados nos sites oficiais dos clubes, tais como o Estatuto vigente, Demonstrações Contábeis, Relatórios Integrados, de Sustentabilidade ou de Responsabilidade Social Corporativa, bem como os Relatórios de Transparência e de Igualdade Salarial entre Mulheres e Homens.

Visando o alcance dos objetivos propostos, as técnicas empregadas na análise e tratamento dos dados incluíram: análise documental, análise de conteúdo, estatística descritiva, testes de correlação não paramétricos e testes de diferença entre médias.

Em busca de alcançar o primeiro objetivo específico, os dados foram coletados diretamente nos portais eletrônicos dos clubes no intuito de analisar a DEI na Identidade e reputação corporativa; na estrutura de Governança, de Gestão, de Acessibilidade e Comunicação evidenciado(a)s nos clubes.

Tendo como base o segundo e o terceiro objetivos específicos, foi construído o Índice de Diversidade, Equidade e Inclusão no Futebol (IDEIF), com base na análise documental e de conteúdo categórico. Esse índice foi desenvolvido a partir de um checklist contendo quatro dimensões: (1) DEI na Identidade e Reputação Corporativa (REP), com quatro subcategorias; (2) DEI na Estrutura de Governança (GOV), com onze subcategorias; (3) DEI na Gestão (GES), composta por vinte e quatro subcategorias; e (4) DEI na Acessibilidade e Comunicação (COM), com seis subcategorias. Para cada subcategoria identificada nos documentos, atribuiu-se o valor 1 (presente) ou 0 (ausente), de modo que a pontuação máxima possível por clube foi de 45 pontos. A construção do IDEIF as propostas de reforma com foco em profissionalização e integridade descritos por Sam, Stenling e Tak (2023), e foi operacionalizada por meio da técnica de análise de conteúdo. Além disso, para mensurar o desempenho esportivo, foi verificado o índice International Federation of Football History and Statistics (IFFHS), que considera o desempenho das equipes da primeira divisão de cada país com base na sua participação e na posição final alcançada em competições nacionais, continentais e intercontinentais.

Foram, então, empregadas as técnicas de análise descritiva, estatística descritiva, testes de correlação de Spearman e testes de diferença entre médias U de Mann-Whitney e análise de correspondência. As técnicas foram efetuadas nos softwares Microsoft Excel e SPSS.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, em atendimento ao primeiro e segundo objetivos específicos, analisam-se aspectos de DEI na Identidade e reputação corporativa, na estrutura de Governança, de Gestão, de Acessibilidade e Comunicação evidenciados nos clubes, bem como o desempenho esportivo dos clubes analisados quanto às suas posições no IFFHS.

A Tabela 1 apresenta uma síntese da estatística descritiva de tais variáveis, detalhando as estatísticas ainda por país sede dos clubes de futebol analisados no período.

Tabela 1 - Estatística descritiva

Variáveis	DESEMP	GES	GOV	COM	REP	IDEIF
<b>Alemanha</b>						
Observações	18	18	18	18	18	18
Média	140,50	0,22917	0,474744	0,629622	0,430556	0,47712
Mediana	109,00	0,22915	0,454500	0,666700	0,250000	0,51470
Desvio Padrão	125,977	0,05395	0,188549	0,271500	0,306853	0,13889
Coefficiente de variação	89,663	23,542	39,716	43,121	71,269	29,110
Mínimo	0	0,1250	0,0909	0,1667	0,0000	0,2059
Máximo	455	0,3333	0,7273	1,0000	1,0000	0,7353
<b>Brasil</b>						
Observações	20	20	20	20	20	20
Média	101,15	0,32291	0,472735	0,774995	0,462500	0,57206
Mediana	51,00	0,29170	0,545500	0,833300	0,500000	0,52940
Desvio Padrão	109,671	0,18231	0,217962	0,189447	0,317007	0,21475
Coefficiente de variação	108,424	56,457	46,107	24,445	68,542	37,541
Mínimo	6	0,0000	0,0000	0,3333	0,0000	0,0882
Máximo	429	0,6250	0,7273	1,0000	1,0000	0,9412
<b>Espanha</b>						
Observações	20	20	20	20	20	20

Média	113,30	0,18541	0,640930	0,674985	0,575000	0,52500
Mediana	86,00	0,16670	0,636400	0,833300	0,625000	0,52940
Desvio Padrão	105,400	0,12999	0,198908	0,250580	0,304570	0,15745
Coefficiente de variação	93,027	70,108	31,034	37,124	52,969	29,991
Mínimo	0	0,0000	0,2727	0,0000	0,0000	0,1765
Máximo	298	0,5833	0,9091	1,0000	1,0000	0,8235
<b>Inglaterra</b>						
Observações	20	20	20	20	20	20
Média	109,00	0,22709	0,572740	0,874985	0,525000	0,56175
Mediana	94,00	0,20830	0,590950	1,000000	0,500000	0,58820
Desvio Padrão	101,382	0,06956	0,186794	0,201432	0,302403	0,12798
Coefficiente de variação	93,011	30,629	32,614	23,021	57,601	22,783
Mínimo	0	0,1250	0,1818	0,3333	0,0000	0,3529
Máximo	305	0,4167	0,9091	1,0000	1,0000	0,7941
<b>Itália</b>						
Observações	20	20	20	20	20	20
Média	106,35	0,13958	0,499995	0,616655	0,325000	0,40735
Mediana	52,00	0,12500	0,454500	0,666650	0,250000	0,41180
Desvio Padrão	110,383	0,07059	0,217764	0,333767	0,200329	0,14944
Coefficiente de variação	103,792	50,577	43,553	54,125	61,640	36,685
Mínimo	0	0,0000	0,1818	0,0000	0,0000	0,1471
Máximo	314	0,3333	0,9091	1,0000	0,7500	0,7941
<b>GERAL</b>						
Observações	98	98	98	98	98	98
Média	113,52	0,22066	0,533402	0,715976	0,464286	0,50930
Mediana	81,00	0,20830	0,545500	0,833300	0,500000	0,51470
Desvio Padrão	109,063	0,12666	0,20914	0,267790	0,296022	0,16917
Coefficiente de variação	96,073	57,400	39,209	37,402	63,759	33,216
Mínimo	0	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0882
Máximo	455	0,6250	0,9091	1,0000	1,0000	0,9412

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1 que, quanto à variável DESEMP, que se refere à posição dos clubes no IFFHS MEN'S CLUB WORLD RANKING 2024 - THE TOP 500, o Brasil é o único país que todos os seus 20 clubes analisados estão presentes em tal ranking, demonstrando atender a este quesito de *performance* desportiva. Todas as demais amostras dos países analisados, seja com 18 clubes (Alemanha), ou 20 clubes (Espanha, Inglaterra, Itália), possuem clubes que não foram classificados entre os 500 melhores de 2024 (IFFHS, 2024).

Quanto à variável GES, que se refere à evidenciação das práticas de DEI na estrutura de Gestão dos referidos clubes, pode-se observar na Tabela 1 que, o Brasil apresenta maior média (0,32291) e maior valor máximo (0,6250) entre todos os países analisados. Ou seja, o Brasil apresenta destaque tanto em *performance* desportiva (DESEMP) quanto em evidenciação de práticas de DEI na estrutura de gestão (GES), que considerou evidenciação de práticas de DEI na Diretoria Executiva ou Conselho Deliberativo, Composição do total de empregados por sexo e etnia e raça, Critérios remuneratórios, Ações para aumentar a diversidade como compartilhamento de obrigações familiares para ambos os sexos, Políticas de contratação de mulheres (negras, com deficiência, em situação de violência, chefes de família, LGBTQIA+), Políticas de promoção de mulheres para cargos de direção e gerência, Comissões técnicas, Equipes principais, Categorias de base, Patrocinadores, Orçamentos, Demonstrações financeiras, Auditoria independente, Estrutura física, Ativo intangível, Receitas, Despesas. O país com menor média neste quesito foi Itália (0,13958), seguido pela Espanha (0,18541), Inglaterra (0,22709) e Alemanha (0,22917).

Quanto à variável GOV, que se refere à evidenciação das práticas de DEI na estrutura de Governança dos referidos clubes, pode-se observar na Tabela 1 que, a maior média foi

apresentada por Espanha (0,640930), seguido por Inglaterra (0,572740), além de ambos apresentarem mesmo maior valor máximo neste quesito (0,9091). Ou seja, os clubes espanhóis e ingleses apresentam destaque superior quanto às práticas de DEI evidenciadas na estrutura de governança (Estatuto, Organograma, Regulamentação aplicável, Manuais de conduta, Código de ética e/ou boas práticas, Conselho Administrativo ou de Administração, Comitês, Canal ético, de denúncia ou ouvidoria, Programas de formação e educação corporativa, Políticas de combate à violência, racismo e intolerância, Outras políticas de DEI, Relato integrado, de sustentabilidade ou de responsabilidade social corporativa), comparados aos demais clubes. O país com menor média neste quesito foi Brasil (0,472735), seguido por Alemanha (0,474744) e Itália (0,499995).

Quanto à variável COM, que se refere à evidenciação das práticas de DEI na estrutura de Acessibilidade e Comunicação dos referidos clubes, pode-se observar na Tabela 1 que, a maior média foi apresentada por Inglaterra (0,874985), seguido por Brasil (0,774995). Ou seja, os clubes ingleses e brasileiros apresentam destaque superior quanto às práticas de DEI evidenciadas na estrutura de comunicação (Site acessível, Contatos disponíveis, Motor de busca, Facebook, Instagram, X). O país com menor média neste quesito foi Itália (0,616655), seguido por Alemanha (0,629622) e Espanha (0,674985).

Quanto à variável REP, que se refere à evidenciação das práticas de DEI na estrutura de Identidade e Reputação Corporativa dos referidos clubes, pode-se observar na Tabela 1 que, a maior média foi apresentada por Espanha (0,575000) seguido por Inglaterra (0,525000). Ou seja, os clubes espanhóis e ingleses apresentam destaque superior quanto às práticas de DEI evidenciadas na estrutura de identidade e reputação corporativa (Missão, princípios e valores, História, Certificações, outros reconhecimentos). O país com menor média neste quesito foi Itália (0,325000), seguido por Alemanha (0,430556) e Brasil (0,462500).

Enfim, quanto ao IDEIF (Índice de Diversidade, Equidade e Inclusão no Futebol), mensurado a partir das 4 categorias observadas anteriormente, observa-se a partir da Tabela 1 que, a amostra geral da pesquisa composta pelos 98 clubes analisados evidencia uma média de 113,52. Em destaque, o Brasil foi o país com maior média (0,57206) e valor máximo (0,9412) entre os itens observados. Na sequência, tem-se Inglaterra (0,56175), Espanha (0,52500), Alemanha (0,47712) e, por último, Itália (0,40735), com menor IDEIF.

Tais resultados vão de encontro ao encontrado por García-Sánchez, Marín-Hernández, Ortiz-Martínez & Aibar-Guzmán (2024), em seu estudo com 189 grandes empresas europeias, que evidenciaram com significância estatística que o contexto institucional europeu em vigor desde 2014 favorece a transparência corporativa sobre as práticas de igualdade, equidade e inclusão das empresas europeias. No presente estudo, o Brasil se destaca entre os demais, sinalizando que as práticas de evidenciação de DEI podem ser maiores, seja por força de leis, normas e regulamentos nacionais, regionais e locais, seja por pressão dos seus *stakeholders* (torcedores, mídia, atletas, patrocinadores etc.).

Em atendimento ao terceiro objetivo específico, com o intuito de evidenciar quais práticas podem estar ligadas ao desempenho esportivo dos clubes analisados, realizou-se a análise de correlação de Spearman, tendo em vista que algumas variáveis não apresentaram distribuição normal. A Tabela 2 apresenta uma síntese do teste de correlação de Spearman.

Tabela 2 – Correlação de Spearman

	DESEMP	GES	GOV	COM	REP	IDEIF
DESEMP	1,000	-0,050	0,173	0,024	0,033	0,028
GES		1,000	0,217*	0,238*	0,256*	0,679**
GOV			1,000	0,318**	0,592**	0,737**
COM				1,000	0,402**	0,613**
REP					1,000	0,692**
IDEIF						1,000

\* significante a nível de 0,05; \*\* significante a nível de 0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 2, observou-se que a variável de desempenho desportivo (IFFHS) não apresentou correlação estatisticamente significativa com nenhuma variável de DEI (GES, GOV, COM, REP, IDEIF). Tal resultado demonstra que não há evidência estatística de relação significativa entre as práticas de DEI (em suas dimensões) e o desempenho esportivo. Logo, os clubes que apresentam melhor desempenho esportivo nas competições que participam não necessariamente são os mais inclusivos e vice-versa.

O desempenho esportivo dos clubes não demonstrou estar associado de forma significativa às práticas de diversidade, equidade e inclusão. Observa-se, pela Tabela 2 que as dimensões da DEI estão correlacionadas entre si, o que sugere que os clubes que se destacam em uma dimensão tendem a se destacar nas outras. O IDEIF tem como pilares da maturidade em DEI nos clubes a governança e a reputação, altamente relacionados ao indicador.

Entretanto, é válido destacar que há outros tipos de diversidade que já foram estudadas no âmbito de associação entre o desempenho e a diversidade. Gasparetto (2025) analisou seis principais ligas europeias entre 2015-2021 e concluiu que a diversidade nacional não se correlaciona com o desempenho dos clubes. O autor verificou, portanto, que a diversidade (no seu caso medido pela perspectiva de nacionalidade) também não mostrou relação significativa com desempenho esportivo.

Já o estudo de Darpatova-Hruzewicz, Boski e Kroszka (2022) concluiu que a diversidade atua como moderadora entre valor de mercado e resultados esportivos, mas não como causa direta de desempenho esportivo dos clubes, indicando que a equipe diversificada dos clubes não se traduz necessariamente e diretamente em melhores resultados esportivos.

Metodologicamente, foi realizada a classificação dos clubes quanto ao índice de DEI (IDEIF), segregando em grupos de clubes com índice de diversidade, equidade e inclusão baixo, moderado, alto e muito alto.

Adicionalmente, verificou-se possíveis associações entre os países e os aspectos de DEI dos clubes analisados. Para tanto, são empregadas as técnicas de diferença entre médias U de Mann-Whitney e análise de correspondência (ANACOR).

Tabela 3 – Teste não paramétrico de Mann-Whitney (U)

Grupo		DESEMP	GES	GOV	COM	REP	PIB
IDEI baixo/moderado	49	2361,00	1625,00*	1609,00*	1697,00*	1630,00*	2365,50
IDEI alto/muito alto	49	2490,00	3226,00*	3242,00*	3154,00*	3221,00*	2485,50
Sig.	98	0,646	0,000	0,000	0,000	0,000	0,663

\* significante a nível de 0,05; \*\* significante a nível de 0,10.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3 demonstra a análise que visa identificar diferenças estatisticamente significativas nas variáveis: DESEMP (desempenho esportivo), GES (gestão), GOV (governança), COM (comunicação/acessibilidade), REP (reputação/identidade), PIB (PIB do país sede do clube) entre os grupos de clubes com índice de diversidade, equidade e inclusão baixo/moderado e índice de diversidade, equidade e inclusão alto/muito alto.

Observa-se que não há diferença de desempenho esportivo entre clubes com baixo e alto IDEIF, o que reforça o achado anterior da Tabela 2 (correlação fraca ou inexistente entre DEI e performance esportiva).

Destacadamente houve variáveis que demonstraram ter diferença entre as médias quando se comparam os dois grupos em análise. A governança demonstrou ser significativamente mais desenvolvida nos clubes com maior DEI indicando que iniciativas de diversidade podem caminhar junto com melhores práticas institucionais e administrativas.

Além disso, verifica-se significância estatística na diferença de médias da variável que exprime a reputação corporativa, sugerindo que clubes mais inclusivos podem ser percebidos de forma mais positiva por *stakeholders* e torcedores.

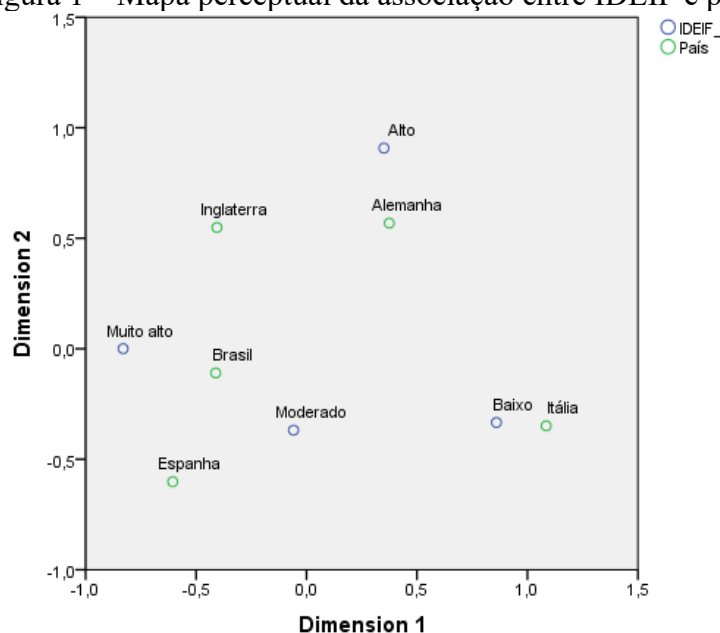
Em se tratando de PIB do país sede dos clubes, observa-se que não há diferença de média estatisticamente significativa, indicando que DEI pode não ser uma prerrogativa exclusiva de clubes de países com maior PIB. Logo, o nível de DEI não está relacionado ao PIB dos países que sediam os clubes.

Essa análise confirma o que tem sido observado, ou seja, o desempenho esportivo e o orçamento dos clubes não variam significativamente entre os grupos, indicando que ser mais inclusivo não implica automaticamente em melhor performance em campo nem em maior poder financeiro.

Naturalmente o indicador de DEI seria significativo para as variáveis constituintes deste indicador, ou seja, Gestão (GES) mais eficiente e organizada, Governança (GOV) mais estruturada e transparente, Comunicação (COM) mais acessível e inclusiva e Reputação (REP) institucional mais forte estão relacionadas a indicador de DEI mais elevado.

Neste ponto, identificou-se a necessidade de se verificar a correspondência entre as classificações dos países sedes dos clubes e o índice de DEI, ou seja, projetar os dados em duas dimensões para analisar a proximidade entre os pontos e assim analisar a associação entre as categorias. Para tanto, foi feita a Análise de Correspondência (ANACOR), que é disposta a seguir.

Figura 1 – Mapa perceptual da associação entre IDEIF e país



Fonte: Dados da pesquisa.

No mapa da Figura 1, verifica-se a distribuição dos pontos e como os países se agrupam em função do IDEIF dos clubes analisados. De forma sintética, observa-se que clubes da Espanha (1) estão associados aos grupos com IDEI Moderado e Muito Alto, ou seja, os clubes espanhóis tendem a apresentar os níveis mais elevados de práticas inclusivas. Clubes alemães (5) estão associados a um IDEI Alto. O Brasil (2) se aproxima dos grupos com IDEI Moderado e Muito Alto, o que sugere um bom desempenho em políticas de DEI. Já a Inglaterra (4) está associada aos níveis Alto e Muito Alto. A Itália (3) apresenta proximidade no nível de IDEI baixo, indicando que os clubes do país apresentam um padrão mais baixo quanto à diversidade.

Logo, a disposição dos pontos sugere que os clubes da Itália e da Alemanha possuem

IDEIF mais bem definidos, sendo níveis baixo e alto, respectivamente. Observa-se, portanto, que os clubes da Itália estão mais distantes das práticas de inclusão robusta, enquanto os clubes da Alemanha se encontram em uma posição intermediária no que concerne às práticas de DEI.

Já os clubes da Inglaterra, Brasil e Espanha não possuem uma homogeneidade que permita classificar os clubes conforme as práticas de DEI. Enquanto Espanha e Brasil estão ligeiramente na liderança, refletindo um ambiente mais sensível às pautas, a Inglaterra permeia entre índice DEI alto e mais alto.

Este resultado confirma o que foi observado no teste de diferença de médias, segundo o qual clubes de países com PIBs maiores ou menores não demonstraram necessariamente ter políticas inclusivas fortes.

Além disso, os resultados indicam que, em se tratando de países, a influência no indicador de DEI não necessariamente está associada à cultura organizacional, legislação, políticas públicas e pressões sociais distintas em cada país.

Há ainda uma heterogeneidade quando se trata de IDEIF nos países, como é possível perceber na Tabela 4.

Tabela 4 - Tabela de correspondência - ANACOR

IDEIF	País					
	Espanha	Brasil	Itália	Inglaterra	Alemanha	Total
Baixo	3	3	10	3	4	23
Moderado	7	6	5	3	5	26
Alto	1	3	4	5	6	19
Muito alto	9	8	1	9	3	30
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>98</b>

Fonte: resultados da pesquisa.

Espanha e Brasil se destacam quanto ao IDEIF, sendo que a Espanha apresenta 9 de 20 clubes no nível Muito Alto, enquanto o Brasil tem distribuição equilibrada 8 no nível Muito Alto; outros se distribuem entre Alto e Moderado. O destaque destes países como referência em políticas de diversidade, equidade e inclusão no futebol, com clubes institucionalmente comprometidos com práticas inclusivas em várias dimensões foi percebida em estudos sobre o tema. Os clubes italianos demonstram concentração no nível baixo, indicando necessidade de um avanço no processo de consolidação de práticas de DEI. Por outro lado, clubes ingleses e alemães apresentaram concentração nos quadrantes com maiores valores do indicador DEI.

Os resultados aqui observados se alinham com a literatura na medida em que descobre-se que DEI (IDEIF) não assegura melhor desempenho esportivo (DESEMP), mas está relacionado à gestão (GES), comunicação (COM) e reputação (REP).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, fundamentado na teoria institucional, atendeu ao seu objetivo geral ao analisar a relação entre os diferentes componentes da DEI no desempenho esportivo dos clubes de futebol. Para tal propósito, foram estabelecidos como objetivos específicos: (1) Analisar aspectos de DEI na Identidade e reputação corporativa (REP); na estrutura de Governança (GOV), de Gestão (GES), de Acessibilidade e comunicação (COM) evidenciado(a)s nos clubes das primeira divisão das ligas da Alemanha, Brasil, Espanha, Inglaterra e Itália; (2) Analisar o desempenho esportivo (DESEMP) dos clubes analisados quanto às suas posições no *The International Federation of Football History and Statistics* (IFFHS); (3) Evidenciar quais práticas podem estar ligadas ao desempenho esportivo dos clubes analisados.

Quanto ao primeiro objetivo específico, o Brasil foi o país com maior média (0,57206) e valor máximo (0,9412) entre os itens observados. Na sequência, tem-se Inglaterra (0,56175), Espanha (0,52500), Alemanha (0,47712) e, por último, Itália (0,40735), com menor IDEIF.

Quanto ao segundo objetivo específico, o Brasil é o único país que todos os seus 20 clubes analisados estão presentes em tal ranking (IFFHS, 2024), demonstrando atender a este quesito de *performance* desportiva. Todas as demais amostras dos países analisados, seja com 18 clubes (Alemanha), ou 20 clubes (Espanha, Inglaterra, Itália), possuem clubes que não foram classificados entre os 500 melhores de 2024.

Quanto ao terceiro objetivo específico, a variável de desempenho desportivo (IFFHS) não apresentou correlação estatisticamente significativa com nenhuma variável de DEI (GES, GOV, COM, REP, IDEIF). Além disso, o teste U de Mann-Whitney revelou que não há diferença de desempenho esportivo entre clubes com baixo e alto IDEIF, o que reforça o achado anterior. Tal resultado demonstra que não há evidência estatística de relação significativa entre as práticas de DEI (em suas dimensões) e o desempenho esportivo.

Não obstante a isso, adicionalmente, verificou-se possíveis associações entre os países e os aspectos de DEI dos clubes analisados. A análise de correspondência sugere que os clubes da Itália estão mais distantes das práticas de inclusão robusta, enquanto os clubes da Alemanha se encontram em uma posição intermediária no que concerne às práticas de DEI. Enquanto Espanha e Brasil estão ligeiramente na liderança, refletindo um ambiente mais sensível às pautas, a Inglaterra permeia entre índice DEI alto e mais alto.

Conclui-se que não há evidência estatisticamente significativa de que mais DEI resulte em desempenho esportivo superior. Porém, é possível destacar que os benefícios podem ser indiretos, ou seja, por meio de melhorias na governança, imagem, engajamento e coesão interna e não imediatamente refletidos em resultados de campo. Porém, há indícios de que a DEI está associada a melhores práticas de governança e maior reputação institucional. Além disso, observou-se que clubes cujas sedes são em países com menor PIB estão liderando iniciativas de inclusão, o que desafia a ideia de que apenas clubes grandes conseguem implementar ações robustas de DEI.

Considera-se ainda que os resultados não podem ser generalizados uma vez que os efeitos e associações podem divergir em outros contextos investigativos e até mesmo em outro período. Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras abordem a temática com uma diferença entre período para entender se há efeito a médio ou longo prazo no desempenho esportivo dos clubes de futebol.

## REFERÊNCIAS

- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). *Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams*. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634–665. <https://doi.org/10.2307/2393475>
- Adriaanse, J., & Schofield, T. (2013). Analysing gender dynamics in sport governance: A new regimes-based approach. *Sport Management Review*, 16(4), 498–513. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.01.006>
- Asfi, S. (2024). *Diversity and inclusion in FIFA leadership* [Master's thesis, University of Wales Trinity Saint David]. UWTSO Research Repository. <https://repository.uwtsd.ac.uk>
- Ashworth, C. (2019). *Women's football: Historic pre-agreement is reached in Spain for female footballers following strike*. GiveMeSport. <https://www.givemesport.com>
- Batarfi, M. (2023). *Exploring institutional and managerial aspects in professional football* [PhD thesis, University of Reading]. Centaur. <https://centaur.reading.ac.uk/118932/>
- BBC Sport. (2022). *Liga F: Spain's women's professional league begins after referee strike resolved*. <https://www.bbc.com>
- BBC Sport. (2022). *Transgender footballers in Germany allowed to choose if they play in men's or women's teams*. <https://www.bbc.com>
- Bernstein, R. S., Bulger, M., Salipante, P., & Weisinger, J. Y. (2020). *From Diversity to*

- Inclusion to Equity: A Theory of Generative Interactions*. Journal of Business Ethics, 167, 395–410. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04180-1>
- Brasil. (1941). *Decreto-Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941. Dispõe sobre a organização dos desportos no Brasil*. Câmara dos Deputados. <https://www2.camara.leg.br>
- Bury, J. (2015). Non-performing inclusion: A critique of the English Football Association's action plan on homophobia in football. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(2), 211–226. <https://doi.org/10.1177/1012690213479789>
- Caldas, M., Fachin, R., & Fischer, T. (Eds.). (2007). *Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais* (Vol. 1). Atlas.
- Chaerki, K. F., Ribeiro, G., & Ferreira, J., M. (2019). *Uma introdução à teoria institucional do ponto de vista sociológico*. Caderno de Administração, 27(1), 62–80.
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2008). Doing and undoing gender in sport governance. *Sex Roles*, 58(1-2), 81–92. <https://doi.org/10.1007/s11199-007-9351-9>
- Collins, B. (2024). *Football Manager 25: How they made it a women's game too*. Forbes. <https://www.forbes.com>
- Cristo, G. da S. (2024). Racismo no futebol brasileiro: uma análise da legislação acerca das questões raciais no futebol brasileiro. *Revista ft*, 29 (140).
- Cudeiro, J. L. (2021). *Irene González, la primera futbolista profesional en España*. El País. <https://elpais.com>
- Cunningham, G. B., & Melton, E. N. (2014). Varying degrees of support: Understanding parents' positive attitudes toward LGBT coaches. *Journal of Sport Management*, 28(4), 387–398. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0004>
- Cunningham, G. B. (2015a). *Diversity and inclusion in sport organizations*. Holcomb Hathaway.
- Cunningham, G., Wicker, P., & Walker, N. (2021). *Editorial: Gender and racial bias in sport organizations*. Frontiers in Sociology, 6, 1–3. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.684066>
- Darpatova-Hruzewicz, D., Boski P., Kroszka, J. *Exploration of the moderator effect of cultural diversity on team performance across 45 professional football leagues: An ecological dynamics perspective on cross-cultural research*, Psychology of Sport and Exercise, 62, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2022.102224>.
- Dawkins, S. (2023). *How amateur football in Germany is approaching transgender inclusion*. BBC Sport. <https://www.bbc.com>
- Dias Filho, J. M. (2003). *Gestão tributária na era da responsabilidade fiscal: Propostas para Otimizar a Curva da Receita Utilizando Conceitos da Semiótica e Regressão Logística* [Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo].
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 63-82). <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Doherty, A., Fink, J., Inglis, S., & Taylor, S. (2010). Understanding a culture of diversity through frameworks of power and change. *Sport Management Review*, 13(4), 368–381.
- Doherty, A., & Chelladurai, P. (1999). *Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective*. Journal of Sport Management, 13(4), 280–297.
- ESEI International Business School. (2023). *Diversidade e inclusão no ecossistema esportivo*:

- Por que é importante*. Recuperado de <https://www.eseibusinessschool.com>
- Fachin, R. C., & Mendonça, J. R. C. (2003). *O conceito de profissionalização e da teoria institucional*. In M. F. Vieira & C. A. Carvalho (Orgs.), *Organizações, instituições e poder no Brasil* (p. 19-41). FGV.
- Farani, C. (2024). *Diversidade, Equidade e Inclusão: O segredo para times mais inteligentes*. Forbes Brasil. <https://forbes.com.br>
- Federazione Italiana Giuoco Calcio. (2023). *FIGC present the “Sustainability Strategy” for Italian Football*. <https://www.figc.it>
- Garcia, Varela-Quintana e Muñoz-Fernández. (2023). *Foreign players, team production and technical efficiency: Evidence from European soccer*. *Bulletin of Economic Research*. <https://www.researchgate.net>
- García-Sánchez, I., Marín-Hernández, S., Ortiz-Martínez, E., & Aibar-Guzmán, B. (2024). Diversity, equity, and inclusion reporting in European Union companies: The role of female directors and the European regulatory framework. *Business Strategy and the Environment*, 33(7), 7021-7040. <https://doi.org/10.1002/bse.3854>.
- Garganta, J. (2009). Identificação, Seleção e Promoção de Talentos nos Jogos Desportivos Coletivos: Factos, Mitos e Equívocos. In J. Fernandez, G. Torres & A. Montero (Eds.), *Actas do II Congresso Internacional de Desportos de Equipo*.
- Gasparetto T. *Multicultural teams: Does national diversity associate with performance in professional soccer?* PLoS One. 2025 Jun 2;20(5):e0325025. doi: 10.1371/journal.pone.0325025. PMID: 40455770; PMCID: PMC12129199.
- GE. (2025). *Decreto-lei 3.199: a proibição do futebol feminino no Brasil e suas consequências*. <https://ge.globo.com>
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008). *Introduction*. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 1-46).
- Hovden, J. (2012). Discourses and strategies for the inclusion of women in sport: The case of Norway. *Sport in Society*, 15(3), 287–301.
- Insixiengmay, S. (2023). *What the professionalization of Serie A Femminile means for women’s soccer in Italy*. Equalizer Soccer. <https://equalizersoccer.com>
- Janelle, C., & Hillman, C. (2003). *Expert performance in sport: Current perspectives and critical issues*. In J. L. Starkes & K. A. Ericsson (Eds.), *Expert performance in sports: Advances in research on sport expertise (Part II, Chapter 2, pp. 19-48)*. Human Kinetics.
- Jacobson, M. (2021). *How we’re introducing women’s football into Football Manager*. Football Manager. <https://www.footballmanager.com>
- Knoppers, A., Spaaij, R., & Claringbould, I. (2021). *Discursive resistance to gender diversity in sport governance: sport as a unique field?* *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 517–529. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1915848>
- Knoppers, A., & Anthonissen, A. (2006). *Making sense of diversity in organizing sport*. Meyer & Meyer Sport.
- Lino, G. (2019). *Esporte: Uma ferramenta de inclusão social*. Editora Independente. <https://www.amazon.com.br/ESPORTE-FERRAMENTA-INCLUS%C3%83O-SOCIAL-Portuguese/dp/1090991746>
- Maia, A. B. G. R., Cardoso, V. I. da C., Lessa, B. de S., & Vieira, J. V. do V. (2024). *Integridade contábil e promoção de diversidade, equidade e inclusão (DEI): Evidências do futebol de elite do Brasil*. In: *Anais do Congresso da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (ANPCont)*, São Paulo.
- Maia, A. B. G. R., & Mota, T. R. (2025). *Redefinindo valores: Como os clubes alemães*

- promovem DEI à luz da sustentabilidade*. In Anais do XX Congresso de Ciências do Desporto e Educação Física dos Países de Língua Portuguesa, Campinas. Galoá. <https://proceedings.science/ccdefplp/trabalhos/redefinindo-valores-como-os-clubes-alemaes-promovem-dei-a-luz-da-sustentabilidade?lang=pt-br>
- Melton, E. N., & Cunningham, G. B. (2014). Who are the champions? Using a multilevel model to examine perceptions of employee support for LGBT inclusion in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 28(2), 189–206.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1992). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality*. Sage Publications.
- Mota, T. R., & Maia, A. B. G. R. (2025). *Redefinindo valores: Como os clubes alemães promovem DEI à luz da sustentabilidade*. In: Anais do XX Congresso de Ciências do Desporto e Educação Física dos Países de Língua Portuguesa, Campinas. Galoá. <https://proceedings.science/ccdefplp/trabalhos/redefinindo-valores-como-os-clubes-alemaes-promovem-dei-a-luz-da-sustentabilidade?lang=pt-br>
- Mousa, S. (2020). *Construindo a coesão social entre cristãos e muçulmanos através do futebol no Iraque pós-ISIS*. *Science*, 369(6505), 866–870. <https://doi.org/10.1126/science.abb3153>
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615–631. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.615>
- Pereira, F. A. de M. (2012). *A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado*. *Revista Organizações em Contexto*, 8(16), 275–295. <https://www.redalyc.org>
- Reuters. (2023, November 22). *Premier League, EFL clubs failing to meet diversity targets – FA*. ESPN. <https://www.espn.com>
- Robertson, J., & Edwards, M. B. (2021). *Teoria institucional no esporte: Uma revisão de escopo*. *Journal of Sport Management*. [https://www.researchgate.net/publication/356257220\\_Institutional\\_Theory\\_in\\_Sport\\_A\\_Scoping\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/356257220_Institutional_Theory_in_Sport_A_Scoping_Review)
- Sam, M., Stenling, C., & Tak, M. (2023). Integrity governance: A new reform agenda for sport? *International Review for the Sociology of Sport*, 58(5), 829–849. <https://doi.org/10.1177/10126902221125600>
- Spaaij, R., Knoppers, A., & Jeanes, R. (2019). “We want more diversity but...”: *Resisting diversity in recreational sports clubs*. *Sport Management Review*, 23(3), 363–373.
- Spaaij, R., Magee, J., Farquharson, K., Gorman, S., Jeanes, R., Lusher, D., & Storr, R. (2016). *Diversity work in community sport organizations: Commitment, resistance and institutional change*. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(8), 885–902.
- Supremo Tribunal Federal. (2019). *STF enquadra homofobia e transfobia como crimes de racismo ao reconhecer omissão legislativa*. <https://noticias.stf.jus.br>
- The FA. (2020). *Football Leadership Diversity Code launched to drive more inclusion in English game*. UEFA.com. <https://www.thefa.com>
- Zucker, L. G. (1987). *Institutional theories of organization*. *Annual Review of Sociology*.