



Seção de Publicação do artigo: Artigo Original

**Integridade contábil e promoção da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI):
Evidências do futebol de elite da Espanha**

Integrity of Accounting and promotion of Diversity, Equity and Inclusion (DEI):
Evidence from Spain's elite football

Integridad contable y promoción de la Diversidad, Equidad y la Inclusión (DEI):
Evidencias del fútbol de élite de España

Carlos Henrique Morais de Lima

Universidade de Fortaleza
carloshenrique.7@edu.unifor.br

Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro Maia

Universidade de Fortaleza
abgrmaia@unifor.br

Theo Rola Mota

Universidade de Fortaleza
motarolattheo@gmail.com

Nicolas Duprat

Universidade Feevale
nicholas.duprat@gmail.com

Resumo

A gestão sustentável em clubes de futebol de elite vai além do desempenho esportivo, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (2015) e ao tripé da sustentabilidade proposto por Elkington (1998), que integra as dimensões econômicas, sociais e ambientais. Diante disso, o presente estudo propõe-se a investigar a relação entre integridade contábil e práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) nos clubes de futebol da primeira divisão espanhola (LALIGA 2023/2024). Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) identificar padrões de integridade contábil evidenciados pelos clubes; (2) mensurar o Índice de Diversidade, Equidade e Inclusão no Futebol (IDEIF); e (3) investigar possíveis associações entre integridade contábil e DEI. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e documental, analisando sites institucionais, relatórios financeiros auditados e documentos de sustentabilidade dos clubes. Foi utilizado um checklist estruturado em 4 categorias principais e 35 subcategorias. Os dados coletados foram processados por meio de análise de conteúdo, para identificar padrões qualitativos, e estatísticas descritivas, para calcular o IDEIF e comparar o desempenho dos clubes. A metodologia permitiu uma avaliação sistemática das práticas de DEI e sua relação com a integridade contábil. Os 20 clubes que

compõem a LALIGA possuem sites com visualização dos dados contábeis auditados, porém, apenas 3 clubes possuem pontos de DEI em seus demonstrativos financeiros (Real Madrid, Cádiz e Granada). Além disso, 17 clubes possuem fundações beneficentes que atuam nas áreas sociais, econômicas e ambientais. Por outro lado, mesmo com o protagonismo mundial do futebol feminino, menos da metade dos clubes possuem dados sobre suas equipes femininas. Os três clubes que mais se destacaram no IDEIF foram Real Madrid (82,35%), Celta de Vigo (70,59%), e quatro clubes empatados em terceiro lugar, Valencia, Osasuna, Las Palmas e Cádiz (64,71). Vale ressaltar que o Girona foi o último colocado dentre os analisados com 17,65% de IDEIF. Economicamente, a integridade contábil fortalece a confiança de investidores, conforme destacado pelo International Financial Reporting Standards S1 e S2 (International Sustainability Standards Board, 2023). Socialmente, as fundações dos clubes emergem como catalisadoras de inclusão, embora persista uma lacuna na equidade de gênero, conforme apontado por López-Carrión et al. (2024). Ambientalmente, a ausência de relatórios climáticos detalhados, conforme observado por Martínez e Moreno (2024), sugere oportunidades para a adoção de padrões como as European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Constatou-se na análise dos clubes espanhóis que existem diferentes níveis de acessibilidade de navegação para o encontro das informações necessárias, destacando-se os sites dos clubes de menor expressão. Por fim, este trabalho contribuiu para o avanço do entendimento sobre a aplicação da Teoria da Sustentabilidade no futebol, conectando-a aos pilares de DEI, oferecendo recomendações para clubes aprimorarem suas práticas e transparência e propondo uma abordagem qualitativa aplicável à análise de práticas em outros contextos esportivos.

Palavras-chave: Integridade. Diversidade. Equidade. Inclusão. Futebol.

Abstract

Sustainable management in elite football clubs goes beyond just sports performance, aligning with the UN's Sustainable Development Goals (SDGs) (2015) and the sustainability triple bottom line proposed by Elkington (1998), which integrates economic, social, and environmental dimensions. In this context, the present study aims to investigate the relationship between accounting integrity and Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) practices in Spanish first-division football clubs (LALIGA 2023/2024). To this end, the following specific objectives were defined: (1) to identify patterns of accounting integrity evidenced by the clubs; (2) to measure the Football Diversity, Equity, and Inclusion Index (IDEIF); and (3) to investigate possible associations between accounting integrity and DEI. The research adopted a qualitative and documentary approach, analyzing institutional websites, audited financial reports, and club sustainability documents. A structured checklist was used, divided into 4 main categories and 35 subcategories. The collected data were processed using content analysis to identify qualitative patterns and descriptive statistics to calculate the IDEIF and compare club performance. This methodology allowed for a systematic evaluation of DEI practices and their relationship with accounting integrity. The 20 clubs that make up LALIGA have websites with audited accounting data available, but only 3 clubs (Real Madrid, Cádiz, and Granada) have DEI points in their financial statements. Furthermore, 17 clubs have charitable foundations that operate in social, economic, and environmental areas. On the other hand, despite the global prominence of women's football, less than half of the clubs have data on their women's teams. The three clubs that stood out the most in the IDEIF were Real Madrid (82.35%), Celta de Vigo (70.59%), and four clubs tied for third place: Valencia, Osasuna, Las Palmas, and Cádiz (64.71%). It is worth noting that Girona was last among those analyzed with an IDEIF of 17.65%. Economically, accounting integrity strengthens investor confidence, as highlighted by the International Financial Reporting Standards S1 and S2 (International Sustainability Standards Board, 2023). Socially, club foundations emerge as catalysts for inclusion, although a gender equity gap persists, as pointed out by López-Carrión et al. (2024). Environmentally, the absence of detailed climate reports, as observed by Martínez and Moreno (2024), suggests opportunities for adopting standards like the European Sustainability Reporting Standards (ESRS). The analysis of the Spanish clubs found that there are different levels of navigation accessibility for finding the necessary information, with the websites of the lesser-known clubs

standing out. Finally, this work contributed to advancing the understanding of the application of Sustainability Theory in football, connecting it to the pillars of DEI, offering recommendations for clubs to improve their practices and transparency, and proposing a qualitative approach applicable to the analysis of practices in other sports contexts.

Keywords: Integrity. Diversity. Equity. Inclusion. Football.

Resumen

La gestión sostenible en clubes de fútbol de élite va más allá del rendimiento deportivo, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU (2015) y con el triple resultado de la sostenibilidad propuesto por Elkington (1998), que integra las dimensiones económicas, sociales y ambientales. En este contexto, el presente estudio se propone investigar la relación entre la integridad contable y las prácticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en los clubes de fútbol de la primera división española (LALIGA 2023/2024). Para ello, se definieron los siguientes objetivos específicos: (1) identificar los patrones de integridad contable que los clubes evidencian; (2) medir el Índice de Diversidad, Equidad e Inclusión en el Fútbol (IDEIF); e (3) investigar posibles asociaciones entre la integridad contable y la DEI. La investigación adoptó un enfoque cualitativo y documental, analizando los sitios web institucionales, los informes financieros auditados y los documentos de sostenibilidad de los clubes. Se utilizó una lista de verificación estructurada en 4 categorías principales y 35 subcategorías. Los datos recopilados se procesaron mediante un análisis de contenido, para identificar patrones cualitativos, y estadísticas descriptivas, para calcular el IDEIF y comparar el rendimiento de los clubes. La metodología permitió una evaluación sistemática de las prácticas de DEI y su relación con la integridad contable. Los 20 clubes que conforman LALIGA tienen sitios web con datos contables auditados disponibles, pero solo 3 clubes (Real Madrid, Cádiz y Granada) tienen puntos de DEI en sus estados financieros. Además, 17 clubes tienen fundaciones benéficas que operan en las áreas sociales, económicas y ambientales. Por otro lado, a pesar del protagonismo mundial del fútbol femenino, menos de la mitad de los clubes tienen datos sobre sus equipos femeninos. Los tres clubes que más destacaron en el IDEIF fueron Real Madrid (82,35%), Celta de Vigo (70,59%), y cuatro clubes empatados en tercer lugar, Valencia, Osasuna, Las Palmas y Cádiz (64,71). Cabe señalar que el Girona fue el último clasificado entre los analizados con un IDEIF del 17,65%. Económicamente, la integridad contable fortalece la confianza de los inversores, como destacan las Normas Internacionales de Información Financiera S1 y S2 (International Sustainability Standards Board, 2023). Socialmente, las fundaciones de los clubes emergen como catalizadoras de la inclusión, aunque persiste una brecha en la equidad de género, como señalan López-Carrión et al. (2024). A nivel ambiental, la ausencia de informes climáticos detallados, como observaron Martínez y Moreno (2024), sugiere oportunidades para la adopción de estándares como las European Sustainability Reporting Standards (ESRS). El análisis de los clubes españoles constató que existen diferentes niveles de accesibilidad de navegación para encontrar la información necesaria, destacando los sitios web de los clubes de menor renombre. Finalmente, este trabajo contribuyó al avance de la comprensión sobre la aplicación de la Teoría de la Sostenibilidad en el fútbol, conectándola con los pilares de la DEI, ofreciendo recomendaciones para que los clubes mejoren sus prácticas y transparencia, y proponiendo un enfoque cualitativo aplicable al análisis de prácticas en otros contextos deportivos.

Palabras Clave: Integridad. Diversidad. Equidad. Inclusión. Fútbol.

Introdução

A busca por gestão sustentável nas organizações esportivas, especialmente nos clubes de futebol de elite, tem sido cada vez mais influenciada por fatores que transcendem o desempenho em campo. Em 2016, a LALIGA (s.d.) criou a partir de sua fundação, o projeto *Fair Play Social* que tem como objetivo promover a responsabilidade social como ferramenta estratégica de gestão para as fundações e clubes, promover a sistematização metodológica, medição e impacto social sobre fundações e clubes, e gerar sinergia entre fundações e clubes para conhecimento mútuo nas atividades. Outra iniciativa que demonstra o impacto da LALIGA (s.d.) como agente de mudança social foi a criação da primeira liga de futebol, no mundo, para pessoas com deficiência intelectual, que é disputada em categoria única ou mista (homens e mulheres). Assim, o âmbito esportivo vem integrando a agenda global de desenvolvimento sustentável na sua estrutura (Ulloa-Hernández; Farías-Torbodoin; Seguí-Urbaneja, 2023) e no caso da Espanha, o catalisador da Responsabilidade Social Corporativa no esporte, é o futebol, através da entidade que organiza seu futebol profissional, assim como em nível continental, a UEFA (Union of European Football Association) (Lopes-Carrión, Guerrero-Navarro, Ruiz-Mora, 2024).

As premissas teóricas de sustentabilidade organizacional, proposta por Elkington (1998), argumentam que as organizações precisam balancear interesses econômicos, sociais e ambientais para assegurar sua longevidade e efeito benéfico na sociedade. No âmbito esportivo, a sustentabilidade não se restringe apenas à estabilidade financeira dos times, mas também inclui a promoção de um ambiente de diversidade, igualdade e inclusão (DEI) que promova o bem-estar de todos os participantes. A Teoria da Sustentabilidade defende que as organizações precisam incorporar práticas que satisfaçam não somente os lucros, as pessoas (acionistas e toda a comunidade, o que, no contexto do futebol, inclui torcedores, funcionários, patrocinadores e a comunidade ao seu redor), mas também todo o meio ambiente (Elkington, 1998, p. 87). A crescente preocupação com a Sustentabilidade e a necessidade de integrar critérios ambientais, sociais e de governança ao mundo dos negócios levaram à formulação do conceito de ESG.

A precisão das informações financeiras é vital para assegurar a transparência e a prestação de contas, componentes fundamentais para estabelecer uma governança ética e sustentável. Neste contexto, onde a sustentabilidade tornou-se muito visada pelo governo, empresas e a sociedade em geral (Martínez, Moreno, 2024), a integridade contábil desempenha um papel fundamental na promoção da sustentabilidade organizacional, especialmente em setores de alta visibilidade e impacto social, como o futebol de elite. Em junho de 2023, a International Sustainability Standards Board (ISSB) emitiu a IFRS S1 (International Financial Reporting Standards) que exige que sejam divulgadas informações financeiras relacionadas à sustentabilidade para atender as necessidades de informações aos investidores, pois estes dados podem afetar razoavelmente as perspectivas futuras da entidade, como por exemplo: o seu fluxo de caixa; o acesso ao financiamento; ou custo do capital a curto, médio e longo prazo. No mesmo período, a IFRS S2 também foi emitida, e esta norma está necessariamente associada à IFRS S1, sendo exigida a divulgação de informações

materiais sobre os riscos físicos e de transição relacionados ao clima, e oportunidades relacionadas ao clima. Portanto, as empresas serão obrigadas a divulgarem as informações de acordo com as Normas Europeias de Relato de Sustentabilidade (ESRS) a partir de 31 de junho de 2026 (European Commission, 2024; European Council, 2024).

Assim, este estudo se propõe a investigar a relação entre integridade contábil e práticas de DEI nos clubes de futebol da primeira divisão espanhola, explorando como esses elementos contribuem para a sustentabilidade organizacional. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) identificar padrões de integridade contábil evidenciados pelos clubes; (2) mensurar o Índice de Diversidade, Equidade e Inclusão no Futebol (IDEIF); e (3) investigar possíveis associações entre integridade contábil e DEI. Essa investigação permite uma análise aprofundada sobre a importância da transparência e da inclusão para o fortalecimento de uma governança esportiva mais ética e sustentável.

No âmbito gerencial, esta pesquisa fornece percepções valiosas para gestores de clubes de futebol sobre como as práticas de integridade contábil e DEI podem reforçar a governança, a reputação e a sustentabilidade das organizações; para políticas públicas, auxilia na criação de normas e ações que fomentem a transparência contábil e estimulem a implementação de práticas inclusivas no âmbito esportivo; e para a sociedade, contribui à discussão acerca da responsabilidade social dos clubes de futebol, que são entidades de grande visibilidade e impacto cultural. O avanço do IDEIF e sua implementação no contexto espanhol abrem novas alternativas para pesquisa e comparação em variados cenários esportivos e geográficos, adicionando valor à literatura sobre administração esportiva e responsabilidade social empresarial. Portanto, o estudo supre lacunas importantes na área acadêmica, ao mesmo tempo que estimula reflexões práticas para gestores e formuladores de políticas.

Suporte teórico

Ao longo das últimas décadas, o conceito de Sustentabilidade tem sido ampliado pela literatura. Lozano (2015) observa que a sustentabilidade organizacional exige não apenas o cumprimento de indicadores externos, mas uma integração transversal de práticas e valores que permeiem a estratégia e a cultura da instituição. Essa visão é reforçada por Freeman, Dmytriiev e Phillips (2021), ao argumentarem que a criação de valor sustentável depende da capacidade das organizações em atender simultaneamente aos interesses dos investidores, funcionários, clientes e sociedade em geral, consolidando o elo entre sustentabilidade e a teoria dos *stakeholders*.

Por sua vez, a governança corporativa e a integridade contábil emergem como pilares para a profissionalização e credibilidade do setor (Maia et al., 2018; Rezende; Dalmácio, 2015). A transparência e a prestação de contas, princípios fundamentais da governança, são reforçadas por mecanismos como a evidenciação de informações financeiras e não financeiras. A crescente preocupação com a Sustentabilidade que culminou na formulação do conceito ESG – *Environmental*,

Social and Governance (Ambiental, Social e Governança) no cenário global reflete a demanda por maior responsabilidade corporativa. A adoção de novas normas como a IFRS S1 e IFRS S2 pela ISSB em 2023, por exemplo, destaca a relevância crescente da divulgação de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade (PwC Brasil, 2023).

Além disso, organismos internacionais como a Global Reporting Initiative (GRI) e o ISSB têm reforçado a padronização da divulgação dessas informações sustentáveis. Segundo a KPMG (2022), mais de 95% das 250 maiores empresas do mundo já publicam relatórios de sustentabilidade, evidenciando a crescente pressão dos investidores e sociedade por maior responsabilidade corporativa.

No setor esportivo, essa integração é ainda mais relevante. Babiak e Trendafilova (2021) destacam que o esporte possui um papel social único, sendo uma plataforma poderosa para promover mudanças culturais e sociais em larga escala. A adoção de práticas de DEI, portanto, não deve ser vista apenas como uma obrigação ética, mas como parte essencial da sustentabilidade organizacional dos clubes de futebol, capaz de fortalecer sua legitimidade social e fidelidade dos torcedores (Marek, 2019). Assim, a aplicação da Teoria da Sustentabilidade ao futebol profissional permite compreender como a integridade contábil, alinhada às práticas de DEI, consolida não apenas a governança, mas também a credibilidade e a longevidade organizacional.

A discussão sobre DEI no futebol espanhol tem ganhado destaque por meio de iniciativas que buscam ir além do desempenho em campo e integrar a agenda global de sustentabilidade. As organizações esportivas estão cada vez mais alinhadas as ODS da ONU e aos critérios ESG, reconhecendo que a RSC e a DEI são fundamentais para uma gestão sustentável de longo prazo.

As parcerias entre organizações esportivas e as empresas patrocinadoras são um dos principais vetores de promoção de DEI nesse cenário. Um exemplo notável é a colaboração entre a *Real Federación Española de Fútbol* (RFEF) e a empresa de energia Iberdrola, que se traduziu na inauguração da primeira Cidade do Futebol Sustentável em Las Rozas, Madri (Iberdrola, 2022). A iniciativa foi desenvolvida para promover a primeira “Seleção Sustentável”, devido a Copa do Mundo de Futebol Feminino na França em 2019.

A LALIGA tem posicionado a RSC como um dos seus pilares estratégicos, investindo o dobro em projetos de RSC em comparação com outras grandes ligas europeias (LALIGA, 2019). A entidade busca usar sua influência global para combater o racismo, a homofobia e outras formas de discriminação através de projetos como *#StreetLeague* e a Liga Genuine, que integra pessoas com deficiência intelectual (LALIGA, 2019). No entanto, a eficácia do combate ao racismo é consistentemente questionada, sugerindo que o foco em iniciativas sociais (RSC) não substitui a necessidade de reformas profundas no compliance e na governança estrutural dos clubes.

A atuação da LALIGA não se restringe apenas à competição profissional. A liga tem mobilizado o futebol espanhol para combater o *bullying* nas escolas do país, por meio da campanha “Un equipo no deja a nadie solo”, que visa educar e conscientizar jovens sobre a importância da

união e da inclusão (LALIGA, 2024). Outra vertente de DEI no futebol espanhol e europeu é o uso do esporte como uma ferramenta de integração social para migrantes e refugiados. A UEFA e a European Commission, em colaboração com outras entidades como a Common Goal, apoiam iniciativas como a campanha “Football for Unity”, que busca usar o futebol para auxiliar na integração de migrantes e refugiados em toda a Europa (UEFA Foundation for Children, s.d.). Projetos como “Football Including Refugees in Europe (FIRE)”, do Council of Europe, destacam a importância de usar o futebol como ferramenta de promoção da inclusão social. O esporte, com sua capacidade de unir pessoas de diferentes origens, torna-se uma plataforma importante para a construção de um ambiente mais equitativo e tolerante.

A literatura sobre a relação entre DEI, governança e desempenho organizacional no futebol tem crescido, mas ainda existem lacunas sobre como a integridade contábil e as iniciativas de DEI se interligam. A consulta oferece uma visão multifacetada da temática, abordando a DEI a partir de diferentes ângulos: a dinâmica interna de equipes, os efeitos no desempenho, o contexto de governança e a relação com o reporte de informações.

A relação entre diversidade e desempenho em campo, por exemplo, não é uniforme, como demonstrado por Pelled (1996). Sua teoria aponta que a diversidade pode gerar conflitos que afetam o desempenho, uma proposição que encontra eco nos achados de García, Varela-Quintana e Muñiz-Fernández (2023). O estudo, focado no futebol europeu, sugere que um alto número de jogadores estrangeiros pode aumentar a ineficiência, devido a custos de comunicação e coordenação que superam os potenciais ganhos de diversidade de talentos.

Os desafios de DEI também se mostram sistêmicos e estão enraizados em níveis de governança mais elevados. A dissertação de Asfi (2024) sobre a liderança da FIFA ilustra que a sub-representação feminina resulta de barreiras institucionais, como vieses de gênero e falta de apoio. Essa conclusão se alinha com a lacuna de transparência identificada no presente estudo, que mostra que menos da metade dos clubes espanhóis divulga dados sobre suas equipes femininas. A iniciativa da FIFA de criar uma política contra o racismo demonstra que os órgãos reguladores estão respondendo a essa problemática com ações coordenadas.

Por fim, há uma clara convergência entre a integridade contábil e a sustentabilidade social. As normas IFRS S1 e S2 e as diretivas da União Europeia reforçam a tendência de que as empresas, incluindo os clubes de futebol, devem divulgar informações financeiras e não financeiras sobre sustentabilidade. O trabalho de García-Sánchez et al. (2024) confirma que o cenário regulatório está impulsionando essa prestação de contas sobre DEI, legitimando o esforço de quantificar a DEI por meio de índices como o IDEIF, desenvolvido no presente estudo.

Procedimentos Metodológicos

Esse estudo adota uma abordagem metodológica qualitativa com foco na pesquisa documental visando investigar a relação entre a integridade contábil e as práticas de DEI nos clubes de futebol da primeira divisão espanhola. A pesquisa se limitou ao cenário dos 20 clubes que disputaram a primeira divisão na temporada de 2023/2024.

Para a classificação da amostra em clubes de 'maior porte' ou 'menor expressão' no contexto do futebol europeu e espanhol, o presente estudo adotou como critério a quantidade e relevância de títulos oficiais conquistados (incluindo La Liga, UEFA Champions League e UEFA Europa League). Clubes classificados como de 'maior porte' são aqueles que demonstram um histórico consolidado de sucesso e reconhecimento internacional, refletido na sua capacidade de atração de capital, cobertura midiática e base de fãs, o que, por consequência, implica em maior capacidade e expectativa de *accountability* de suas práticas de DEI.

A coleta de dados foi realizada por meio da avaliação de documentos públicos, incluindo os sites institucionais dos clubes, relatórios de sustentabilidade e documentos financeiros que foram disponibilizados. Para sistematizar a coleta de informações sobre as práticas de DEI, foi criado um *checklist* detalhado, dividido em 4 categorias e 34 subcategorias.

As informações coletadas foram analisadas por meio de métodos de análise documental (Gil, 2008) e estatística descritiva (Barbetta, 2006), possibilitando a avaliação e a comparação das práticas de DEI entre os clubes. Essa abordagem levou à criação do Índice de Diversidade, Equidade e Inclusão no Futebol (IDEIF), um instrumento de mensuração utilizado para alcançar o segundo objetivo do estudo, que era mensurar o índice de DEI. As técnicas foram efetuadas no software *Microsoft Excel*.

O checklist do IDEIF contém quatro dimensões, totalizando 34 subcategorias de verificação binária. A primeira dimensão, DEI na Identidade e Reputação Corporativa (4 subcategorias), avalia elementos fundamentais como Missão, Princípios e Valores, História, Certificações e Outros Reconhecimentos. A segunda, DEI na Estrutura de Governança (10 subcategorias), foca na base formal da instituição, abrangendo o Estatuto, Organograma, Regulamentação Aplicável, Manuais de Conduta, Código de Ética e/ou Boas Práticas, a existência de Comitês, Canal Ético, de Denúncia ou Ouvidoria, Programas de Formação e Educação Corporativa, Políticas de Combate à Violência, Racismo e Intolerância e Outras Políticas de DEI. A terceira dimensão, DEI na Estrutura de Gestão (14 subcategorias), é a mais extensa, abordando as práticas cotidianas de gestão de pessoas e engajamento, incluindo Composição do Total de Empregados por Sexo e Etnia/Raça, Comissões Técnicas Masculina e Feminina, Equipes Principais, Categorias de Base, Patrocinadores, Orçamentos, Demonstrações Financeiras, Auditoria Independente, Estrutura Física, Ativo Intangível, Receitas e Despesas. A quarta dimensão, DEI na Acessibilidade e Comunicação (6 subcategorias), verifica a forma como o clube interage com o público, analisando Site Acessível, Contatos Disponíveis, Motor de Busca, Publicações de DEI no Facebook, Instagram e X. Para cada subcategoria

que se encontra no documento, foi atribuído o valor 1 para informação presente ou 0 para ausente, de modo que a pontuação máxima possível por clube foi de 34 pontos. Após obter a pontuação de cada clube, o resultado individual é obtido através da razão entre a pontuação bruta obtida e a pontuação máxima, sendo o resultado apresentado em percentual. Essa abordagem possibilita a avaliação e a comparação direta do grau de divulgação e formalização de práticas de DEI entre os 20 clubes analisados.

Por fim, a pesquisa buscou investigar possíveis associações entre a integridade contábil e o IDEIF, atendendo ao terceiro objetivo específico do estudo. Essa investigação permite uma análise aprofundada sobre a importância da transparência e da inclusão para o fortalecimento de uma governança esportiva mais ética e sustentável.

A consolidação metodológica do IDEIF seguiu quatro etapas principais, fundamentais na literatura de desenvolvimento de índices de *disclosure* (divulgação) e métricas de desempenho socioambiental (ESG). O processo iniciou-se com a revisão da literatura e lacuna de pesquisa em governança corporativa, contabilidade socioambiental e gestão da diversidade. Este estudo identificou a lacuna significativa de um instrumento aplicado, objetivo e comparável para o futebol profissional.

Em seguida, no desenvolvimento preliminar dos itens (subcategorias), uma lista de 34 indicadores foi elaborada. Esta lista foi inspirada por instrumentos de *disclosure* validados (como o GRI, G405 e G406) e por referenciais de boas práticas de governança no esporte (ex: *UK Sport Governance Code*), buscando itens representativos das práticas de DEI e passíveis de verificação objetiva por meio de informações públicas.

A etapa de validação de conteúdo e refinamento constituiu o núcleo da consolidação. Para garantir a validade e a relevância das 34 subcategorias, o checklist preliminar foi submetido à validação por um painel de 03 especialistas (Método Delphi adaptado), que incluía acadêmicos, gestores de clubes e representantes de ONGs. Os especialistas avaliaram cada item quanto à sua clareza, pertinência e objetividade. O processo refinou o instrumento para as 34 subcategorias finais.

Por fim, a definição do método de coleta e pontuação optou pela verificação binária (0 = Ausente; 1 = Presente) com base em evidências de *disclosure* (divulgação pública). Esta escolha metodológica é central na pesquisa em contabilidade e governança, pois busca medir a formalização e a transparência da prática, refletindo a premissa de que a divulgação pública é o primeiro passo para o *accountability*. A pontuação final de 34 pontos reflete, portanto, o nível de transparência e formalização das estruturas de DEI do clube.

O estabelecimento das quatro dimensões temáticas do IDEIF não foi arbitrário. Elas representam um fluxo lógico que reflete os níveis de maturidade da integração do DEI na organização, partindo do estratégico (identidade) para o tático (governança), o operacional (gestão) e o comunicacional (acessibilidade). A Dimensão 1: DEI na Identidade e Reputação Corporativa

possui como Base Teórica a Teoria Institucional (DiMaggio & Powell, 1983) e a literatura de Identidade Corporativa (Aaker, 1996). A Dimensão 2: DEI na Estrutura de Governança possui como Base Teórica a Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976), a Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984) e a literatura de Mecanismos de Governança (OECD Principles). A Dimensão 3: DEI na Estrutura de Gestão possui como Base Teórica a Contabilidade Social e de Sustentabilidade (GRI Standards; Gray, Owen & Adams, 1996) e a Visão Baseada em Recursos (RBV - Barney, 1991). E por fim, a Dimensão 4: DEI na Acessibilidade e Comunicação possui como Base Teórica a Teoria da Legitimidade (Suchman, 1995) e a Teoria dos Stakeholders (ramo comunicacional).

Em suma, as quatro dimensões do IDEIF criam um modelo holístico que avalia o DEI desde sua concepção estratégica (D1), passando por sua formalização estrutural (D2), sua execução e mensuração (D3), até sua divulgação e engajamento com a sociedade (D4).

Resultados e Discussão

A análise realizada com os 20 clubes da primeira divisão espanhola evidenciou avanços relevantes na integração entre integridade contábil e práticas de DEI, ainda que de forma desigual entre as organizações. A Tabela 2 apresenta os resultados, para cada dimensão, dos clubes espanhóis que foram observados neste estudo.

Tabela 2: Resultados das dimensões IDEIF dos clubes espanhóis. Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Clube	Identidade e reputação corporativa	Estrutura de Governança	Estrutura de Gestão	Acessibilidade e Comunicação	TOTAL	%
Real Madrid	3	6	14	5	28	82,35%
Celta	3	10	6	5	24	70,59%
Valencia	4	9	3	6	22	64,71%
Osasuna	3	10	4	5	22	64,71%
Las Palmas	3	9	5	5	22	64,71%
Cádiz	2	8	8	4	22	64,71%
Athletic Bilbao	4	10	2	5	21	61,76%
Bétis	4	8	4	5	21	61,76%
Granada	2	6	8	5	21	61,76%
Almería	2	7	6	4	19	55,88%
Atlético de Madrid	3	7	4	3	17	50,00%
Mallorca	1	6	6	4	17	50,00%
Sevilla	2	8	4	2	16	47,06%
Barcelona	3	7	3	2	15	44,12%
Villarreal	2	8	0	5	15	44,12%
Real Sociedad	0	6	3	5	14	41,18%
Getafe	3	7	0	4	14	41,18%
Rayo Vallecano	1	3	3	5	12	35,29%
Alavés	0	3	4	2	9	26,47%
Girona	1	3	2	0	6	17,65%
Média	2,3	7,05	4,45	4,05	17,85	52,50%

Quanto ao objetivo de identificar padrões de integridade contábil, os resultados indicaram que a transparência financeira constitui o ponto de maior destaque, uma vez que todos os clubes apresentaram demonstrações contábeis auditadas e disponibilizadas nos seus sites institucionais, muitas vezes indo além das exigências legais. Esse aspecto reforça o compromisso dos clubes com a governança e fortalece a confiança dos investidores e demais stakeholders (IFRS S1 e S2, 2023). Por outro lado, observou-se que apenas três clubes (Cádiz, Granada e Real Madrid) incorporaram referências explícitas a práticas de DEI em seus demonstrativos financeiros, o que revela uma lacuna significativa na integração entre contabilidade e inclusão.

Ainda que 17 clubes mantenham fundações sociais e promovam ações comunitárias, menos da metade divulga informações sistemáticas sobre equipes femininas, evidenciando desafios persistentes em termos de equidade de gênero (López-Carrión; Guerrero-Navarro; Ruiz-Mora, 2024). Mesmo clubes globais, como Barcelona e Atlético de Madrid, que possuem notoriedade internacional no futebol feminino, não evidenciam de forma consistente essas práticas em seus relatórios oficiais. Esse dado sugere um desalinhamento entre a performance desportiva e a comunicação institucional, prejudicando a visibilidade da equidade de gênero.

No que se refere ao segundo objetivo, de mensurar o IDEIF, os resultados apresentaram uma pontuação média geral de 52,50%, indicando um estágio intermediário de consolidação das práticas de DEI. Os clubes de maior porte, como Real Madrid (82,35%), Celta (70,59%), Valencia, Osasuna, Las Palmas e Cádiz (64,71%), destacam-se por apresentarem práticas mais consistentes de DEI, especialmente nas dimensões de estrutura de governança e gestão. Por outro lado, clubes de grande expressão internacional como Barcelona (44,12%), Sevilla (47,06%) e Atlético de Madrid (50,00%), apresentaram desempenho apenas mediano, revelando que a reputação global não se traduz necessariamente em práticas institucionais de DEI. Essa constatação sugere que a adoção dessas práticas ainda depende mais de escolhas institucionais e estratégias de gestão do que de visibilidade esportiva.

Os desempenhos mais baixos foram observados em Alavés (26,47%) e Girona (17,65%) que apresentaram fragilidade em todas as dimensões. Esse cenário sugere que fatores como maturidade organizacional, alcance institucional e possivelmente disponibilidade de recursos podem influenciar a adoção de políticas inclusivas, em linha com a Teoria da Sustentabilidade, que reconhece a integração desigual dos pilares econômico, social e ambiental (Elkington, 1998).

De forma agregada, a análise do IDEIF evidencia avanços desiguais entre as dimensões avaliadas. A dimensão de Identidade e Reputação Corporativa (evidenciação de práticas de DEI em: Missão, princípios e valores, História, Certificações, Outros reconhecimentos) apresentou uma média de 2,3 pontos, o que corresponde a 57,5% do máximo possível, indicando que os clubes divulgam parcialmente compromissos formais com a inclusão nas suas missões, história e através de certificações. Essa divulgação, mesmo que incompleta, é crucial para a legitimação social dos clubes, conforme a Teoria da Sustentabilidade. Ao manifestarem publicamente seu alinhamento

com a DEI, os clubes constroem uma reputação positiva e fortalecem o vínculo com seus *stakeholders*, como torcedores e patrocinadores. Nessa dimensão, os clubes de maior pontuação foram Valencia, Athletic Bilbao e Bétis que preencheram todas as 4 subcategorias, demonstrando uma estratégia mais transparente de posicionamento institucional.

A dimensão de Estrutura em Governança que (evidenciação de práticas de DEI em: 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) obteve a maior média, 7,05 pontos (64,1% do total), refletindo em uma maior institucionalização de práticas formais. Esse dado sugere que, no nível de governança, há um esforço mais consolidado para alinhar as ações dos clubes com as políticas de DEI, o que está alinhado com a Teoria da Sustentabilidade. O protagonismo dos clubes de menor expressão, como Osasuna e Las Palmas, que obtiveram 10 pontos, ao lado do Athletic Bilbao, revela que a institucionalização das práticas de DEI não está diretamente ligada apenas à visibilidade global ou ao tamanho do clube. A adoção dessas estruturas sugere ser resultado de um maior compromisso institucional ou até mesmo um modelo de gestão que prioriza a profissionalização e a credibilidade, conforme literatura, a governança corporativa e a integridade contábil emergem como pilares para a profissionalização e a credibilidade do setor do futebol (Maia et al., 2018; Rezende; Dalmácio, 2015).

Em contrapartida, a dimensão de Estrutura de Gestão (evidenciação de práticas de DEI em: Diretoria Executiva ou Conselho Deliberativo, Composição do total de empregados por sexo e etnia e raça, Comissões técnicas masculina e feminina, Equipes principais, Categorias de base, Patrocinadores, Orçamentos, Demonstrações financeiras, Auditoria independente, Estrutura física, Ativo intangível, Receitas, Despesas) registrou o desempenho mais frágil, com média de 4,45 pontos (37,8% do máximo). Isso indica que, embora os clubes possam ter políticas de DEI formalizadas (conforme visto na dimensão Estrutura de Governança), há limitações significativas na execução dessas políticas no dia a dia. Essa lacuna na execução prática pode estar relacionada a desafios de implementação, falta de recursos ou à ausência de mecanismos de fiscalização interna. O estudo de Pelled (1996) e Garcia, Varela-Quintana e Muñoz-Fernandez (2023) aponta que a diversidade, se não for bem gerenciada, pode gerar conflitos internos, dificultando a implementação de políticas inclusivas. Aqui, melhores resultados nessa dimensão foram Real Madrid (14), Cádiz (8) e Granada (8), que se destacaram por uma aplicação mais efetiva de políticas inclusivas.

Por fim, a dimensão de Acessibilidade e Comunicação (evidenciação de: Site acessível, Contatos disponíveis, Motor de busca, publicações de DEI no Facebook, Instagram e X) alcançou média de 4,05 pontos (67,5% do máximo), mas identificaram-se diferenças marcantes: enquanto clubes de maior porte apresentam plataformas robustas, a navegabilidade e clareza das informações foram superiores nas equipes de menor expressão, o que aponta para a necessidade de padronização de boas práticas de comunicação. O Valencia, por exemplo, foi o grande destaque,

obtendo a pontuação máxima (6), sugerindo um esforço consciente para tornar as informações sobre DEI mais acessíveis ao público. A falta de transparência e comunicação consistente, especialmente em grandes clubes, como Barcelona (2) e Atlético de Madrid (3), sugere outra vez o desalinhamento entre a notoriedade desportiva e a comunicação institucional.

À luz do tripé da sustentabilidade (Elkington, 1998), os achados reforçam que: no pilar econômico a integridade contábil fortalece a credibilidade junto a investidores e órgãos reguladores; no pilar social as fundações esportivas desempenham um papel relevante na promoção da inclusão, embora persistam lacunas na equidade de gênero; no pilar ambiental observou-se a ausência de relatórios climáticos detalhados, o que sugere espaço para adoção das *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)* (Martínez; Moreno, 2024).

Considerações finais

Os achados deste trabalho, orientado pela teoria da sustentabilidade, permitem compreender como os clubes de futebol da elite espanhola têm articulado a integridade contábil e as práticas de DEI em suas estratégias organizacionais. A análise foi conduzida a partir de três objetivos específicos: (1) identificar padrões de integridade contábil evidenciados pelos clubes; (2) mensurar o Índice de Diversidade, Equidade e Inclusão no Futebol (IDEIF); e (3) investigar possíveis associações entre integridade contábil e DEI.

Quanto ao primeiro objetivo específico, verificou-se que a transparência financeira constitui um padrão consolidado entre os clubes espanhóis, visto que todos divulgaram demonstrações contábeis auditadas em seus sites institucionais, em alguns casos além do exigido pela legislação nacional. Esse resultado reforça o compromisso do setor com a integridade contábil e fortalece a credibilidade junto a investidores e órgãos reguladores. Entretanto, apenas os clubes Cádiz, Granada e Real Madrid incluíram referências explícitas de práticas de DEI nesses documentos, revelando uma lacuna entre os avanços contábeis e a incorporação efetiva de políticas de inclusão nos relatórios.

Quanto ao segundo objetivo específico, a mensuração do IDEIF evidenciou uma média geral de 52,50%, situando os clubes em um estágio intermediário de consolidação das práticas de DEI. Destacam-se positivamente Real Madrid (82,35%), Celta (70,59%), além de Valencia, Osasuna, Las Palmas e Cádiz (64,71%). Por outro lado, clubes de forte reconhecimento internacional, como Barcelona (44,12%), Sevilla (47,06%) e Atlético de Madrid (50,00%), apresentaram resultados medianos, o que sugere que a notoriedade desportiva global não se traduz, necessariamente, em maior comprometimento institucional com a inclusão. Os desempenhos mais baixos foram observados em Alavés (26,47%) e Girona (17,65%), sinalizando fragilidades estruturais e possíveis limitações organizacionais que impactam a adoção de políticas inclusivas.

Quanto ao terceiro objetivo específico, a análise apontou que a integridade contábil se apresenta como um alicerce consolidado, enquanto as práticas de DEI permanecem desiguais e fragmentadas. Não se observou associação direta entre a presença de relatórios financeiros

auditados e níveis mais elevados de IDEIF, o que indica que a transparência contábil, por si só, não é suficiente para promover avanços consistentes em DEI. Ainda assim, a sobreposição de achados sugere que os clubes que apresentam governança mais estruturada tendem a obter melhores resultados em algumas dimensões de DEI, reforçando a premissa da Teoria da Sustentabilidade de que o equilíbrio entre os pilares econômico, social e ambiental ocorre de forma gradual e desigual.

Concluiu-se que a elite do futebol espanhol se encontra em uma fase de transição, na qual a integridade contábil já é amplamente consolidada, mas a integração com políticas de DEI permanece parcial e desigual. A sustentabilidade social, nesse contexto, ainda carece de maior institucionalização, principalmente no que se refere à equidade de gênero, acessibilidade e transparência nas ações inclusivas. Em síntese, os resultados reforçam a necessidade de alinhar governança financeira ao compromisso efetivo com a inclusão, de modo que a integridade contábil e a sustentabilidade social avancem de forma conjunta, fortalecendo a legitimidade e a responsabilidade dos clubes diante da sociedade.

Uma possibilidade relevante para pesquisas futuras consiste na utilização de abordagens qualitativas, como entrevistas com gestores, auditores independentes ou representantes das fundações sociais vinculadas aos clubes. Essa forma de investigação permitiria compreender de forma mais aprofundada as motivações que impulsionam a adoção de práticas de DEI, bem como os obstáculos enfrentados na implementação dessas iniciativas. Além de enriquecer a análise documental, essa estratégia possibilitaria captar percepções, valores e dilemas internos das organizações, oferecendo uma visão mais abrangente sobre como a sustentabilidade social é incorporada ao contexto do futebol profissional espanhol.

Agradecimentos e Financiamentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP) e Fundação Edson Queiroz (FEQ) – recursos dos Editais nº 61/2023 - PROGRAMA DE APOIO A EQUIPES DE PESQUISA e nº 16/2024 - PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNIVERSIDADE DE FORTALEZA.

Referências Bibliográficas

- AAKER, D. A. (1996). *Building strong brands*. The Free Press. Disponível em: https://irp.cdn-website.com/e38aeb7a/files/uploaded/%5BM%5DDavid_A._Aaker_Building_Strong_Brands.pdf
- ASFI, Sarwat. Diversity and Inclusion in FIFA Leadership: The Perspective of Female Footballers. 2024. Tese (Dissertação de Mestrado) – University of Wales Trinity Saint David, Wales. Disponível em: <https://repository.uwtsd.ac.uk/id/eprint/3099/1/Asfi%2C%20Sarwat%20%282024%29%20MA%20Diversity%20and%20Inclusion%20in%20FIFA%20Leadership%20thesis.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2025.

- BABIAK, Kathy; TRENDABILOVA, Sylvia. CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 18, n. 1, p. 11-24, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.229>. Acesso em 22 de jun. de 2025.
- BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 6ª ed. Florianópolis: Editora da UFSC. 2006. Disponível em: <https://dsd.arcos.org.br/estatistica-descritiva-principais-conceitos/#:~:text=BARBETTA%2C%20Pedro%20Alberto.,2006>.
- BARNEY, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- BOTO-GARCÍA, David; VARELA-QUINTANA, Carlos; MUÑOZ, Álvaro. Foreign players, team production, and technical efficiency: Evidence from European soccer. *Bulletin of Economic Research*, v. 75, n. 4, p. 1209-1241, 2023. Disponível em: http://googleusercontent.com/file_content/0. Acesso em: 27 ago. 2025.
- COUNCIL OF EUROPE. Football Including Refugees in Europe (FIRE). [S. l.]: Conselho da Europa, [2025]. Disponível em: <https://www.coe.int/en/web/sport-migrant-integration-directory/football-including-refugees-in-europe-fire-#:~:text=Summary%20of%20the%20project:%20FIRE,Read%20more%20about%20FIRE>. Acesso em: 29 de jun. 2025.
- 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. <https://doi.org/10.2307/2095101>.
- ELKINGTON, John. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone, 1998.
- EUROPEAN COMMISSION. The Commission adopts the European Sustainability Reporting Standards. 31 de jul. de 2023. Disponível em: https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en. Acesso em: 17 de nov. de 2024.
- EUROPEAN COUNCIL. Corporate sustainability. 8 de out. de 2024. Disponível em: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/corporate-sustainability/#:~:text=As%20regras%20da%20UE%20relativas,direitos%20humanos>. Acesso em: 17 de nov. de 2024.
- FREEMAN, R. Edward. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=NpmA_qEiOpkC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false.
- FREEMAN, R. Edward; DMYTRIYEV, Sergiy; PHILLIPS, Robert A. Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, v. 47, n. 7, p. 1757-1770, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>. Acesso em: 21 de jun. de 2025.
- GIL, A. Carlos. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Atlas. 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>.

- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. (2021). *GRI 1: Fundamentos 2021*. Global Sustainability Standards Board (GSSB). Disponível em: <https://globalreporting.org/pdf.ashx?id=13898&page=8>
- GRAY, R., OWEN, D., & ADAMS, C. (1996). *Accounting and accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Prentice Hall.
- IBERDROLA. Iberdrola e a RFEF inauguram a primeira Cidade do Futebol Sustentável. [S. l.]: Iberdrola, 3 jul. 2022. Disponível em: <https://www.iberdrola.com/sala-comunicacao/noticia/detalhe/iberdrola-e-a-rfef-inauguram-a-primeira-cidade-do-futebol-sustentavel>. Acesso em: 24 ago. 2025.
- INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. Jun de 2023. Disponível em: <https://www.ifrs.org/issued-standards/>. Acesso em: 17 de nov. de 2024.
- INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS. IFRS S2 Climate-related Disclosures. Jun de 2023. Disponível em: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/>. Acesso em: 17 de nov. de 2024.
- JENSEN, M. C., & MECKLING, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- KPMG. *Sustainability Reporting 2022: Big shifts, small steps*. Survey of Sustainability Reporting 2022. Disponível em: <https://kpmg.com/vn/en/home/insights/2022/10/survey-of-sustainability-reporting-2022.html>. Acesso em: 24 ago. 2025.
- LALIGA. About us. Disponível em: <https://www.laliga.com/en-GB/foundation/about-us>. Acesso em: 02 de nov. de 2024. [s.d.].
- LALIGA. Economic, fiscal and social impact of professional football in Spain. [S. l.]: LaLiga, 2019. Disponível em: <https://assets.laliga.com/assets/201902/28182301economic--fiscal-and-social-impact-of-professional.pdf>. Acesso em: 26 de jun. 2025.
- LALIGA. Fair Play Social. Disponível em: <https://www.laliga.com/en-GB/foundation/laliga-fair-play-social>. Acesso em: 02 de nov. de 2024. [s.d.].
- LALIGA. LALIGA y los clubes se vuelcan en la lucha contra el bullying a través de LALIGA VS. [S. l.]: LaLiga, 17 set. 2024. Disponível em: <https://www.laliga.com/es-GB/noticias/laliga-y-los-clubes-se-vuelcan-en-la-lucha-contra-el-bullying-a-traves-de-laliga-vs>. Acesso em: 29 jun. 2025.
- LALIGA. Social Inclusion. Disponível em: <https://www.laliga.com/en-GB/foundation/areas-of-action/social-inclusion>. Acesso em: 02 de nov. de 2024. [s.d.].
- LOPEZ-CARRIÓN, Alberto E.; GUERRERO-NAVARRO, Daniel; RUIZ-MORA, Isabel. Situación del deporte en España ante el horizonte 2030: el caso de la marca ‘LaLiga’ y los clubes de fútbol profesional. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, Castellón de la Plana: Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I, n. 27, p. 53-78, 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/adcomunica.7779>.

- LOZANO, Rodrigo. A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 22, n. 1, p. 32-44, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1325>. Acesso em: 21 de jun. de 2025.
- MAIA, Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro; et al. Governança e Desempenho nos Clubes Brasileiros de Futebol. In: Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. Anais [...]. São Paulo: USP, 2018. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/18UspInternational/congressao-todos-trabalhos.html>. Acesso em: 24 de jun. 2025.
- MAREK, Agnieszka. Corporate social responsibility in FC Barcelona as Carroll's CSR pyramid in practice. *Annales. Ethics in Economic Life*, Łódź, v. 21, n. 7, p. 153-165, mar. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.18778/1899-2226.21.7.11>. Acesso em: 23 de jun. de 2025.
- MARTÍNEZ, Ivanya Carolina Coronel; MORENO, Elizabeth García. Contabilidad Ambiental Y Responsabilidad Social Corporativa: Avances y Desafíos. *Revistap*, Vol. 3 Núm. 2, 2024. DOI: <https://doi.org/10.69529/utap.v3i2>.
- NISHIDA, Eduardo; DEMAJOROVIC, Jacques; MORAIS, Dafne Oliveira Carlos de. Corporate social responsibility in football and its influence on the relationship between professional club and local community. *Revista Ibero-Americana de Estratégia, [S. l.]*, v. 23, n. 1, p. e24813, 2024. DOI: 10.5585/2024.24813. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/24813>. Acesso em: 24 de jun. 2025.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO & GRUPO DOS VINTE (G20). (2023). *Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
- PAZ-APARICIO, Carmen; FRAGOSO TÉLLEZ, Noelia; ISASI SÁNCHEZ, Luis. Diversidad, equidad e inclusión en las empresas españolas: Informe sobre la percepción del estado de desarrollo y madurez de las estrategias DE&I. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid, 2024. Disponível em: http://googleusercontent.com/file_content/2. Acesso em: 27 ago. 2025.
- PELLED, Lisa Hope. Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, v. 7, n. 6, p. 593-602, dez. 1996. Disponível em: [URL inválido removido]. Acesso em: 27 ago. 2025.
- PWC Brasil. Normas Internacionais de Divulgação de Informações Relacionadas à Sustentabilidade (IFRS S1 e IFRS S2). [S. l.]: PwC, 2023. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/auditoria/2023/normas-internacionais-de-divulgacao-de-informacoes-relacionadas-a-sustentabilidade.html>. Acesso em: 27 de jun. 2025.
- REZENDE, A. J.; DALMÁCIO, F. Z. Práticas de Governança Corporativa e Indicadores de Performance dos Clubes de Futebol: uma Análise das Relações Estruturais. *Contabilidade Gestão e Governança*, Brasília-DF, v. 18, n. 3, 2015. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/878>. Acesso em: 24 de jun. 2025.
- SUCHMAN, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>.

- ONU. Resolução A/RES/70/1: Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf. Acesso em: 03 de nov. de 2024.
- UEFA FOUNDATION FOR CHILDREN. Football for Unity 2.0: European Commission, Common Goal, and UEFA Foundation for Children team up to support migrants and refugees through UEFA Euro 2024. [S. l.]: UEFA Foundation for Children, [2025]. Disponível em: <https://uefafoundation.org/news/>." Acesso em: 29 de jun. 2025.
- ULLOA-HERNÁNDEZ, M.; FARÍAS-TORBIDOIN, E.; SEGUÍ-URBANEJA, J. Sporting events and sustainability: a systematic review (1964-2020). *Apunts Educación Física y Deportes*, n. 153, p. 101-113, 2023. DOI: [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2023/3\).153.09](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2023/3).153.09).
- WANG, Sihang et al. Factors related to the success in women's football—a systematic review. *Frontiers in Sports and Active Living*, v. 7, 1602457, 18 jun. 2025. Disponível em: http://googleusercontent.com/file_content/1. Acesso em: 27 ago. 2025.

Recebido em: outubro de 2025
Aprovado em: fevereiro de 2026

A **Revista de Gestão e Negócios do Esporte** utiliza o [Open Journal Systems](#) (versão 3.3.0.9), sistema open source, preservando assim, a integridade dos artigos em ambiente de acesso aberto.
