

**MULHERES NO COMANDO: diversidade de gênero nas estruturas de governança e de gestão versus desempenho dos clubes de futebol do WCWR 2022**

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

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

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

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

## **MULHERES NO COMANDO: diversidade de gênero nas estruturas de governança e de gestão *versus* desempenho dos clubes de futebol do WCWR 2022**

### **1 INTRODUÇÃO**

A governança corporativa se direciona, basicamente, ao alinhamento entre as práticas de gestão, monitoramento e incentivos envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, colaboradores e demais partes interessadas das empresas. Tal alinhamento contempla a preservação e otimização do desempenho organizacional.

Nesse sentido, é válido destacar que há uma vasta literatura que trata sobre as características da alta gestão em consonância às práticas de governança corporativa e desempenho organizacional. O corpo diretivo, o conselho de administração e os chefes da empresa, ou seja, os altos escalões das empresas têm suas características, como composição racial, de gênero e cultural, preponderantes na análise de práticas de governança (CARTER et al., 2003; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018).

Tal perspectiva de análise tem várias fundamentações teóricas, dentre as quais o presente estudo destaca a Teoria dos Altos Escalões ou Teoria dos Escalões Superiores, segundo a qual as características dos altos escalões podem influenciar as decisões estratégicas empresariais e conseqüentemente o desempenho. Nesse sentido, a característica da diversidade de gênero, também discutida por Carpenter (2002) que analisou a diversidade na estrutura de governança e gestão influenciando no desempenho organizacional é uma das qualidades dos altos escalões que pode refletir diretamente no desempenho.

Este escopo de pesquisa, aqui abordado, ou seja, relação entre diversidade de gênero e desempenho nas economias em desenvolvimento atraiu recentemente a atenção acadêmica sob o argumento de que as mulheres representam relevante capital humano para os altos escalões corporativos e a diversidade de gênero contribui para o desempenho empresarial (ARARAT et al., 2015; KILIÇ; KUZZEY, 2016; LIU et al., 2014).

O *background* do futebol tem substancial influência mundial, uma vez que é capaz de mobilizar pessoas, potencializar pautas de responsabilidade social e movimentar a economia. Logo, as práticas de governança corporativa têm apoio neste meio. No contexto dos clubes de futebol, cujo meio empresarial é de suma importância para a economia mundial visto o vultoso capital que envolve, a prática da governança na gestão empresarial tem sua relevância estratégica pois visa um desenvolvimento sustentável considerando vários desempenhos, como o financeiro, ambiental, social e desportivo.

Logo, ao conciliar a alta gestão no ambiente dos clubes de futebol à diversidade de gênero, encontra-se uma lacuna acadêmica que necessita ser mais explorada, bem como tem relevância prática na medida em que evidencia práticas de gestão e características da alta gestão corporativa que pode refletir na obtenção do desempenho dos clubes de futebol. Diante do exposto, a questão de pesquisa que se busca responder consiste em: Qual a relação entre a diversidade de gênero, nas estruturas de governança e gestão, e o desempenho dos clubes listados no WCWR 2022?

Mediante tal escopo, o objetivo geral deste estudo é: analisar a relação entre a diversidade de gênero, nas estruturas de governança e gestão, e o desempenho dos clubes listados no WCWR 2022 (IFFHS, 2022), considerando o perfil de diversidade na gestão e governança. Para tanto, consideram-se objetivos específicos: (1) identificar os fatores determinantes à diversidade de gênero nas estruturas de governança e gestão dos clubes; (2) verificar a correlação entre a diversidade de gênero, nas estruturas de governança e gestão, e o desempenho econômico-financeiro dos clubes; (3) comparar a diversidade de gênero dos clubes, considerando clubes com alto e baixo desempenho desportivo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Governança, diversidade e desempenho

A governança corporativa tem como função primordial mitigar conflitos de agência, alinhando os interesses do principal e agente, direcionando, monitorando e avaliando as estratégias organizacionais em prol do seu desempenho sustentável. Mas, quais fatores impulsionam ou influenciam o desempenho sustentável em clubes de futebol?

Atualmente, para gerentes, diretores e proprietários das empresas, a composição racial, de gênero e cultural do conselho de administração, por exemplo, representam questões relevantes e significativas da governança (CARTER et al., 2003). Em um ambiente cada vez mais competitivo, a diversidade no topo da hierarquia corporativa – cargos de alta gestão e governança corporativa – constitui um *trendy topic* que tem atraído cada vez mais a atenção acadêmica e do mercado (MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018). Desde o ensaio de Hambrick e Mason (1984) sobre o perfil da alta gestão, pressupostos teóricos são investigados no tocante ao impacto da diversidade de gênero da alta gestão no desempenho organizacional (CARPENTER, 2002).

Alqatan, Chbib e Hussainey (2021) revelaram que pesquisas anteriores usaram várias teorias para investigar a associação entre diversidade do conselho e desempenho da empresa. No mapeamento realizado por estes autores, 30 estudos usaram a Teoria da Agência e 17 usaram a Visão Baseada em Recursos. No entanto, 21 estudos não utilizaram nenhuma teoria. Embora outras teorias como a teoria da massa crítica (KANTER, 1977), a teoria da categorização social (TAJFEL, 1981), a teoria da identidade social (ASHFORTH; MAEL, 1989) foram invocadas para vincular a representação das mulheres dentro das hierarquias corporativas ao desempenho da empresa, a Teoria dos Escalões Superiores (TES) (HAMBRICK, 2007; HAMBRICK; MASON, 1984) é utilizada como lente teórica, porque fornece uma base para vincular as características específicas e a diversidade da hierarquia corporativa com os resultados da empresa (POST; BYRON, 2015; JEONG; HARRISON, 2016; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018).

A literatura enraizada na gestão estratégica e dentro da estrutura de governança corporativa enfatiza que o comportamento empresarial e seu desempenho subsequente são, em grande medida, uma função de sua alta administração que toma a maioria das decisões estratégicas relevantes (CARPENTER; GELETKANYCZ; SANDERS, 2004; ADAMS; HERMALIN; WEISBACH, 2010). Hambrick e Mason (1984) estabeleceram os fundamentos teóricos que estabelecem “a organização como reflexo de seus gestores de topo” no que é conhecido como a TES. A essência da TES repousa na premissa de que as interpretações que os executivos fazem das situações que enfrentam e, conseqüentemente, suas escolhas e decisões, são muito influenciadas por suas experiências pessoais, valores e personalidades (HAMBRICK, 2007). A composição da Equipe de Gestão de Topo (EGT), ou alta administração, de uma organização, portanto, influencia diretamente o desempenho potencial da organização que administra (MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018).

Como parte das especificidades e traços pessoais que caracterizam as EGTs, que, de acordo com as premissas da TES, impactariam o desempenho das organizações sob gestão, o gênero é uma característica importante que deve ser considerada (NISHII; GOTTE; RAVER, 2007). A composição de gênero é um tipo de diversidade não específica de função que é propícia a equipes de gerenciamento de alto desempenho, consistente com a TES (HERMAN; SMITH, 2015). A perspectiva social do grupo feminista de teorias de gestão (CARTER; WILLIAMS, 2003) indica que as mulheres tendem a analisar situações e escolher estratégias diferentes das estratégias dos homens. A ligação entre a composição de gênero da alta administração de uma organização e seu desempenho, portanto, não está apenas ligada ao fato de uma empresa ser dirigida por homens ou mulheres, mas sim com base na diversidade de gênero de seus executivos ou conselho.

Por muitos anos, a independência foi considerada o elemento fundamental para um Conselho eficaz, no entanto, a falta de evidências empíricas apoiando essa afirmação levou muitos a conjecturar que conselhos independentes são ineficazes se o clube “Old-Boys” os domina, e que a diversidade de gênero pode melhorar a eficiência do conselho, porque as mulheres não fazem parte desse clube (ADAMS, 2016). Além disso, a diversidade de gênero deve melhorar a eficiência do conselho se as diretoras forem diferentes dos homens de maneira persistente e que levem a uma melhor dinâmica do conselho e tomada de decisões (ADAMS, 2016).

Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) contribuíram com a abordagem que ficou conhecida como Visão Baseada em Recursos (VBR), no sentido de que a equipe de direção figura como um recurso estratégico da empresa. Primeiramente, Penrose (1959) argumentou que o sucesso da empresa ocorre, sobretudo, em função dos seus recursos competitivos internos (WERNERFELT, 1984). A VBR enfatiza que a fonte da vantagem competitiva consiste, primariamente, nos recursos valiosos, raros, difíceis de imitar, organizados para capturar valor (VRIO) para as firmas (BARNEY, 1991). Os antecedentes e a experiência da equipe de escalões superiores, por sua vez, tais como a experiência internacional e os relacionamentos de rede, representam alguns desses recursos VRIO (MICHELON; LUNKES; BORNIA, 2019).

A relação entre a diversidade de gênero e o desempenho da empresa tem sido amplamente investigada em várias partes do mundo (BENNOURI et al., 2018; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018; MASTELLA et al., 2021). No entanto, essa literatura abundante não é conclusiva, de modo geral, por encontrarem relações ambíguas ou por serem inconclusivos (POST; BYRON, 2015; FERNÁNDEZ-TEMPRANO; TEJERINA-GAITE, 2020), esses estudos evidenciam a necessidade de novas investigações, principalmente em países como o Brasil, onde os estudos nesta temática são escassos (MASTELLA et al., 2021).

## **2.2 Estudos empíricos anteriores**

Os Conselhos desempenham papel central na organização ao monitorar os gerentes e fornecer conhecimento de criação de valor que contribui para o processo de elaboração da estratégia corporativa (ADAMS; HERMALIN; WEISBACH, 2010). Dentro das organizações, o Conselho de administração – agindo em nome dos acionistas – é uma entidade influente cujo funcionamento está altamente relacionado ao desempenho (HERMALIN; WEISBACH, 2003), tão importante quanto à própria gestão. Portanto, é interessante investigar como a estrutura do conselho e da gestão, em termos de diversidade de gênero, afeta a tomada de decisão, conseqüentemente, o desempenho dos negócios.

Trabalhos anteriores sobre a relação entre diversidade e desempenho do conselho se concentraram principalmente em países desenvolvidos (LÜCKERATH-ROVERS, 2013; ADAMS; KIRCHMAIER, 2016), mas, em geral, os resultados são inconclusivos (POST; BYRON, 2015). Enquanto alguns relatam efeito positivo da representação de mulheres em conselhos sobre o desempenho (MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018; MASTELLA et al., 2021), outros apresentam evidências que essa relação não é significativa (NARANJO-GIL; HARTMANN; MAAS, 2008) ou contingente a fatores organizacionais (DEZSÖ; ROSS, 2012).

A análise da relação entre diversidade de gênero e desempenho nas economias em desenvolvimento atraiu recentemente a atenção acadêmica. Exemplos incluem Mahadeo et al. (2012), Liu et al. (2014), Ararat et al. (2015) e Kiliç e Kuzey (2016). Esses estudos sustentam a suposição de que as mulheres são uma importante fonte de capital humano para os conselhos e que a diversidade de gênero favorece o desempenho empresarial. Em países subdesenvolvidos como o Brasil, estudos nesta temática ainda são escassos (MASTELLA et al., 2021), não

obstante a isso, alguns sinalizam a relação positiva da diversidade de gênero e a geração de valor Q de Tobin (COSTA; SAMPAIO; FLORES, 2019).

Quando comparadas aos homens, as mulheres tendem a ser mais avessas ao risco, menos propensas à competição e negociação (especialmente em um ambiente misto) e mais voltadas para o social, ou seja, as mulheres dão mais apoio a programas redistributivos e movimentos de direitos iguais e mostram mais aversão à dominância baseada em grupo (CROSON; GNEEZY, 2009; BERTRAND, 2011). Essas diferenças entre homens e mulheres podem fazer com que a dinâmica e a tomada de decisão de conselhos com diversidade de gênero sejam diferentes daquelas observadas em um conselho dominado pelo “Old-Boys’ Club”, com implicações para o desempenho das empresas (MASTELLA et al., 2021).

A partir de uma perspectiva da teoria da agência, Francoeur, Labelle e Sinclair-Desgagné, (2008) propõem que as mulheres muitas vezes trazem uma nova perspectiva sobre questões complexas, e isso pode ajudar a corrigir vieses informacionais na formulação de estratégias e resolução de problemas. Na mesma linha de raciocínio, Konrad, Kramer e Erkut (2008) argumentam que além do aumento da quantidade de conhecimento que um grupo com múltiplos pontos de vista pode trazer para o processo de tomada de decisão, diversidade em torno da mesa força tanto a administração quanto os diretores a expressar suas ideias de forma mais clara e lógica, o que aumenta a qualidade da tomada de decisões. Como as mulheres têm uma mentalidade mais social, são mais propensas a levar em conta as perspectivas de vários stakeholders, como funcionários e a comunidade em geral (KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008). Segundo esses autores, as mulheres estão mais aptas a trazer à tona preocupações de recursos humanos e clientes ou levantar questões sobre questões – como saúde e segurança – que podem afetar a reputação da empresa e da comunidade (KONRAD; KRAMER; ERKUT, 2008). A boa reputação corporativa, por sua vez, tende a levar a resultados superiores de lucro ao longo do tempo (ROBERTS; DOWLING, 2002).

Sob esse contexto, as mulheres também são menos propensas à competição, tendo um estilo mais colaborativo (MASTELLA et al., 2021). De acordo com Konrad et al. (2008), as mulheres, mais do que os homens, ouvem abertamente os outros oradores, atendem às necessidades dos outros com respeito e consideração e ajudam o grupo a identificar compromissos mutuamente satisfatórios para resolver problemas delicados. Essas habilidades interpessoais podem melhorar a dinâmica do conselho e o processo de tomada de decisão, o que leva a um melhor desempenho corporativo (MASTELLA et al., 2021).

Para exercer suas funções de monitoramento e aconselhamento de forma eficiente, os conselhos exigem uma variedade de habilidades, informações, experiência e capacidades (ADAMS; HERMALIN; WEISBACH, 2010; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018). Tem sido sugerido que as mulheres representam uma fonte de capital humano valioso com potencial de criação de valor e que existem duas vantagens principais em ter mulheres no conselho (ADAMS, 2016; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018). Primeiro, as mulheres não fazem parte da rede dos “Old-Boys”, o que aumenta seu nível de independência. Em segundo lugar, independentemente da idade e educação, as mulheres podem trazer para o Conselho novas práticas gerenciais que podem se mostrar eficientes em complementar as já existentes, levando a melhorias no funcionamento dos conselhos (ADAMS, 2016; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018). Assim, a relação positiva entre a diversidade de gênero nos conselhos e o desempenho é um indicativo da qualidade do sistema de governança do negócio e de como as organizações capitalizam o capital humano de seus conselheiros (homens e mulheres). Tem sido argumentado que a diversidade excessiva pode causar custos de comunicação e coordenação dentro do conselho (HILLMAN; SHROPSHIER; CANNELLA, 2007), no entanto, é improvável que essa preocupação seja empiricamente relevante para a maioria dos conselhos porque o número de conselhos dominados por mulheres é pequeno (MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018).

Em geral, conselhos mais heterogêneos provavelmente possuem estoques de conhecimento superiores e diferentes pontos de vista e consideram uma gama mais ampla de soluções para problemas específicos, aumentando assim a qualidade da elaboração da estratégia (HILLMAN; SHROPSHIER; CANNELLA, 2007). Isso é especialmente relevante no caso em que, como na tomada de decisões dos conselhos, as tarefas do grupo são de alta intensidade de conhecimento e o resultado desse processo depende muito do processamento de informações (VAN KNIPPENBERG et al., 2004).

Essa lógica e evidências que foram dispostas, considerando que a diversidade de gênero no Conselho leva a uma melhor dinâmica e tomada de decisão (MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018; COSTA; SAMPAIO; FLORES, 2019; VALCANOVER; SONZA, 2021), especialmente para clubes de alto desempenho (MASTELLA et al., 2021).

Da mesma forma, espera-se que os benefícios da representação de mulheres sejam extensivos à Equipe de Gestão de Topo (EGT), ou alta administração, por vários motivos. Primeiramente, Rosener (1995) constatou que o estilo de liderança das mulheres é mais interativo e participativo, incentivando a entrada e o compartilhamento de informações de outras pessoas e estabelecendo e mantendo canais de comunicação abertos com seus subordinados. Outros autores mostram que em ambientes organizacionais, as mulheres são menos hierárquicas e mais colaborativas do que os homens (RAVASI; SCHULTZ, 2006), e que tendem a gerir os negócios de forma mais democrática (TANG; CROSSAN; ROWE, 2011).

Além disso, pesquisas existentes sugerem que as mulheres são mais avessas ao risco (PALVIA; VÄHÄMAA; VÄHÄMAA, 2014), melhor no monitoramento (ADAMS; HERMALIN; WEISBACH, 2010) e mais orientadas a longo prazo quando se trata de elaboração de estratégias (REGUERA-ALVARADO; DE FUENTES; LAFFARGA, 2015). Esses comportamentos, que chamamos de “estilo de gestão de mulheres”, promovem o compartilhamento de informações-chave para o funcionamento eficiente do negócio, um processo crítico subjacente aos efeitos positivos da diversidade de gênero no desempenho (VAN KNIPPENBERG et al., 2004).

Potencializar as mulheres nesses papéis específicos é de muito interesse, pois o estilo de liderança afeta diretamente o processo de elaboração da estratégia, a cultura corporativa e, em última análise, o desempenho do negócio (KRISHNAN; PARK, 2005; RAVASI; SCHULTZ, 2006; TANG; CROSSAN; ROWE, 2011).

Embora relativamente poucos estudos examinem a diversidade de gênero na alta administração principalmente devido à falta de dados sobre as mulheres nas equipes da alta administração (ADAMS; FUNK, 2011), a pesquisa empírica existente apoia esses argumentos (MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018). Por exemplo, Dwyer, Richard e Chadwick (2003) constatam que o efeito positivo da diversidade de gênero no nível da alta administração sobre o desempenho é moderado pela orientação estratégica do negócio e pela cultura organizacional. Por sua vez, Palvia, Vähämaa e Vähämaa (2014) documentaram que CEOs e presidentes do sexo feminino no setor bancário dos EUA detêm níveis de capital mais conservadores, e que bancos menores com CEOs e/ou presidentes de conselho do sexo feminino eram menos propensos a falir. Esse resultado corrobora que diferenças comportamentais baseadas em gênero podem afetar as decisões corporativas (MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018). Além disso, Liu, Wei e Xie (2014) relataram uma relação positiva entre a presença de mulheres em cargos de CEO e desempenho (ROA) entre empresas públicas na China.

Destarte, a teoria supracitada e evidências empíricas apresentadas (MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018; VALCANOVER; SONZA, 2021) indicam que as características do “estilo de gestão de mulheres” – que pode ser associado a maior colaboração, atenção, cuidado, compartilhamento de informações e tomada de decisão aprimorada – são favoráveis ao desempenho empresarial.

Assim, consolida-se o delineamento das hipóteses operacionais da pesquisa, defendendo a interlocução dos construtos diversidade na governança e gestão com o desempenho organizacional. Se as suposições relacionadas à diversidade na governança e gestão, especialmente de gênero, forem verdadeiras para o mercado do futebol de mulheres, acredita-se que esta investigação empírica revele o inter-relacionamento entre o perfil de diversidade de gênero, em termos de governança e gestão, e o desempenho nos clubes da amostra.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Esquema paradigmático de investigação

Conforme apresentado na Introdução, quanto ao polo epistemológico desta pesquisa, pretende-se responder a seguinte questão: Qual a relação entre a diversidade de gênero na estrutura de governança e gestão e o desempenho dos clubes listados no WCWR 2022?. Assim, delineou-se como objetivo geral analisar a relação entre a diversidade de gênero na estrutura de governança e gestão e o desempenho dos clubes listados no WCWR 2022 (IFFHS, 2022), considerando o perfil de diversidade na gestão e governança. Para tanto, consideram-se objetivos específicos: (1) identificar os fatores determinantes à diversidade de gênero nas estruturas de governança e gestão dos clubes; (2) verificar a correlação entre a diversidade de gênero nas estruturas de governança e gestão e o desempenho econômico-financeiro dos clubes; (3) comparar a diversidade de gênero dos clubes, considerando clubes com alto e baixo desempenho desportivo.

Quanto ao polo teórico, para o debate científico sobre Diversidade de gênero e Desempenho das firmas, utiliza-se como lente teórica a Teoria dos Escalões Superiores (TES) (HAMBRICK, 2007; HAMBRICK; MASON, 1984; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018). Assim, as hipóteses operacionais testadas no estudo são:

- $H_{1a}$ : Há uma relação positiva entre representatividade de mulheres no Conselho e desempenho econômico-financeiro.
- $H_{1b}$ : Existe uma relação positiva entre a liderança mulheres (*Chairman*) e desempenho econômico-financeiro.
- $H_{1c}$ : A diversidade de gênero no Conselho é maior em clubes de alto desempenho desportivo.
- $H_{2a}$ : Há uma relação positiva entre representatividade de mulheres na Diretoria e desempenho econômico-financeiro.
- $H_{2b}$ : Existe uma relação positiva entre liderança de mulheres (CEO) e desempenho econômico-financeiro.
- $H_{2c}$ : A diversidade de gênero na Diretoria é maior em clubes de alto desempenho desportivo.

Quanto ao polo morfológico, utiliza-se a abordagem metodológica Positivista Contábil, baseada na predição e explicação dos fenômenos contábeis. O método hipotético-dedutivo é utilizado para solução do problema, a partir dos procedimentos estatísticos a serem adotados nesta pesquisa de natureza predominantemente quantitativa.

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

O período de coleta e análise dos dados compreende três períodos ou temporadas (2019/20, 2020/21 e 2021/22) – considerando os períodos que sucederam o início da

obrigatoriedade das equipes femininas de futebol a partir da exigência da Conmebol. As fontes de coleta de dados são os relatórios anuais e demonstrações financeiras divulgadas pelos clubes em seus sítios eletrônicos oficiais. Enquanto as técnicas de tratamento e análise dos dados incluem: análise de estatística descritiva; teste de correlação; regressão linear com dados em painel; e, teste de diferenças entre médias.

### 3.2 Coleta de dados

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

Quanto às variáveis dependentes (desempenho), em linha com trabalhos anteriores (BENNOURI et al., 2018; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018; MASTELLA; VANCIN; PERLIN; KIRCH, 2021), utiliza-se duas variáveis de desempenho econômico-financeiro: a taxa de retorno sobre os ativos (ROA), que é calculada, para cada clube e cada período, como o lucro operacional dividido pelo total de ativos (KILIÇ; KUZHEY, 2016; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018; MASTELLA et al., 2021); e, o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) – medido como o lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido (MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018; MASTELLA et al., 2021).

Quanto às variáveis independentes (diversidade de gênero), considera-se quatro variáveis para medir a participação das mulheres nas estruturas de governança e de gestão. Seguindo estudos anteriores (AHERN; DITTMAR, 2012; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018), introduz-se primeiro a Representatividade de mulheres no Conselho (RMC). Em segundo lugar, considera-se a Representatividade de mulheres na Diretoria (ou seja, cargos executivos com capacidade funcional para implementar estratégias corporativas, como CFO ou COO) (REGUERA-ALVARADO; DE FUENTES; LAFFARGA, 2015; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018). E, por fim, considera-se duas variáveis *dummies* que assumem o valor de 1 (um) se uma mulher ocupa o cargo de liderança e 0 (zero) caso contrário, na estrutura de governança (*Chairman*) e na estrutura de gestão (*CEO*). Essa variável explica o efeito potencial de liderança de mulheres ser diferencial no desenho da estratégia de negócios e na gestão corporativa.

Quanto às variáveis de controle, seguindo estudos anteriores (KILIÇ; KUZHEY, 2016; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018), consideram-se: porte, medido pelo total de ativos; endividamento, medida como a razão entre dívida (passivos) e ativos; tamanho da equipe da diretoria, medido pelo número total de diretores; e, tamanho do Conselho de Administração, medido pelo número total de membros do Conselho; confederação de vínculo; nível da liga nacional masculina que o clube participa, com base na IFFHS; número de realizações de Torneios FIFA no respectivo país; internacionalização, calculado a partir do número médio de atletas estrangeiros no período; economia nacional (país desenvolvido ou país emergente), Auditoria independente (Auditores em geral ou Big 6 - PricewaterhouseCoopers [PwC], Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young [EY], KPMG, Grant Thornton, e Binder Dijker Otte [BDO]); e, pressão por diversidade, referente ao ranking internacional do World Economic Forum que mensura o Global Gender Gap Index.



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

### 3.2 Análise dos dados

A partir da tabulação dos dados com o auxílio do *software* Microsoft Excel, seguiu-se à análise de documental e estatística descritiva, utilizadas para atendimento aos três objetivos específicos. Diante das variáveis de interesse da pesquisa, utiliza-se estratégia de análise com abordagem, majoritariamente, quantitativa. A seleção das técnicas estatísticas de exame de dados tem alinhamento com os objetivos e hipóteses estabelecidos. São realizadas árvores de regressão (CHAID), testes de correlação (Pearson) e de diferenças entre médias (T), necessários para trazer resposta ao questionamento apresentado neste projeto. Ademais, são utilizadas as análises documentais e de estatísticas descritivas a fim de complementar a análise dos dados e a compreensão da amostra utilizada.

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, bem como complemento ao objetivo geral, em linha com os argumentos que sustentam este estudo (MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018), para identificação dos fatores determinantes à diversidade de gênero nas estruturas de governança e gestão, utiliza-se árvores de regressão (CHAID). O segundo objetivo específico é atendido a partir da utilização dos testes de correlação de Pearson, e portanto das hipóteses operacionais  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{2a}$  e  $H_{2c}$  analisando as correlações entre a diversidade de gênero das estruturas de governança e gestão ao desempenho econômico-financeiro. O terceiro objetivo específico, e por sua vez, os testes das hipóteses operacionais  $H_{1c}$  e  $H_{2c}$ , são realizados por meio do teste de diferença de médias (Teste-T).

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



Figura 1 – Desenho da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Todas as análises estatísticas de inferência considerarão o nível crítico de 5% para significância dos testes, sendo adotado o nível de confiança de 95% nas análises: árvores de regressão, testes de correlação e testes de diferenças entre médias.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, que é identificar fatores determinantes ao perfil de diversidade de gênero das estruturas de governança e gestão, a análise foi realizada a partir da verificação sobre os fatores de riscos por meio de árvores de regressão (CHAID).

Os modelos das árvores (CHAID) consideraram como variáveis dependentes a Representatividade de Mulheres no Conselho (RMC) e a Representatividade de Mulheres na Diretoria (RMD), em função dos respectivos fatores institucionais. Apresenta-se os modelos nas Figuras 2 e 3.

O Chi-squared Automatic Interaction Detection (CHAID) utiliza testes de qui-quadrado para determinar as divisões e segmentações nas árvores de decisão, procurando maximizar a homogeneidade dos grupos formados em relação à variável de resposta. Essa técnica é útil para identificar padrões e fazer previsões com base nas características das variáveis analisadas. Assim, ao construir a árvore, utilizou-se a medida de impureza denominada LSD (*least-squared deviation* ou desvio mínimo quadrado), permitindo a criação apenas de partições em que a diferença entre a variância do nó ascendente e a soma ponderada das variâncias dos dois nós descendentes (ponderadas pela proporção de casos de cada nó) seja maior que um valor definido, sendo adotado o valor de 0,0001.

Utilizou-se o método de poda (*pruning*) para reduzir a complexidade da árvore sem comprometer a qualidade do ajuste e evitar o *overfitting*, ou seja, impedir que se ajuste excessivamente à amostra de treinamento, tornando-o incapaz de generalizar para outras amostras. A avaliação da qualidade do ajuste dos modelos foi realizada por meio do risco estimado, que representa a variância dentro dos nós e corresponde à parte da variância total (excluindo as covariáveis) que não é explicada pelo modelo. Quanto menor for a estimativa de risco, melhor é o modelo. Assim, a validação do modelo, que permite verificar até que ponto a estrutura da árvore ajustada poderá ser generalizada para outras observações, foi realizada dividindo a amostra ao meio, utilizando uma metade como amostra de modelação e a outra como amostra de validação.

Diante do exposto, a Figura 2 dispõe o resultado da árvore para a variável RMC, Representatividade de Mulheres no Conselho de Administração, correspondendo à análise dos fatores determinantes à diversidade de gênero na estrutura de governança dos clubes de futebol. O risco estimado para a amostra de modelação foi de 0,006, com um erro padrão de 0,001. Para a amostra de validação, obteve-se um risco estimado de 0,009 com um erro padrão de 0,002. Os valores obtidos para o risco estimado nas duas amostras indicam que não ocorreu *overfitting*, sendo o risco estimado superior na amostra de validação.

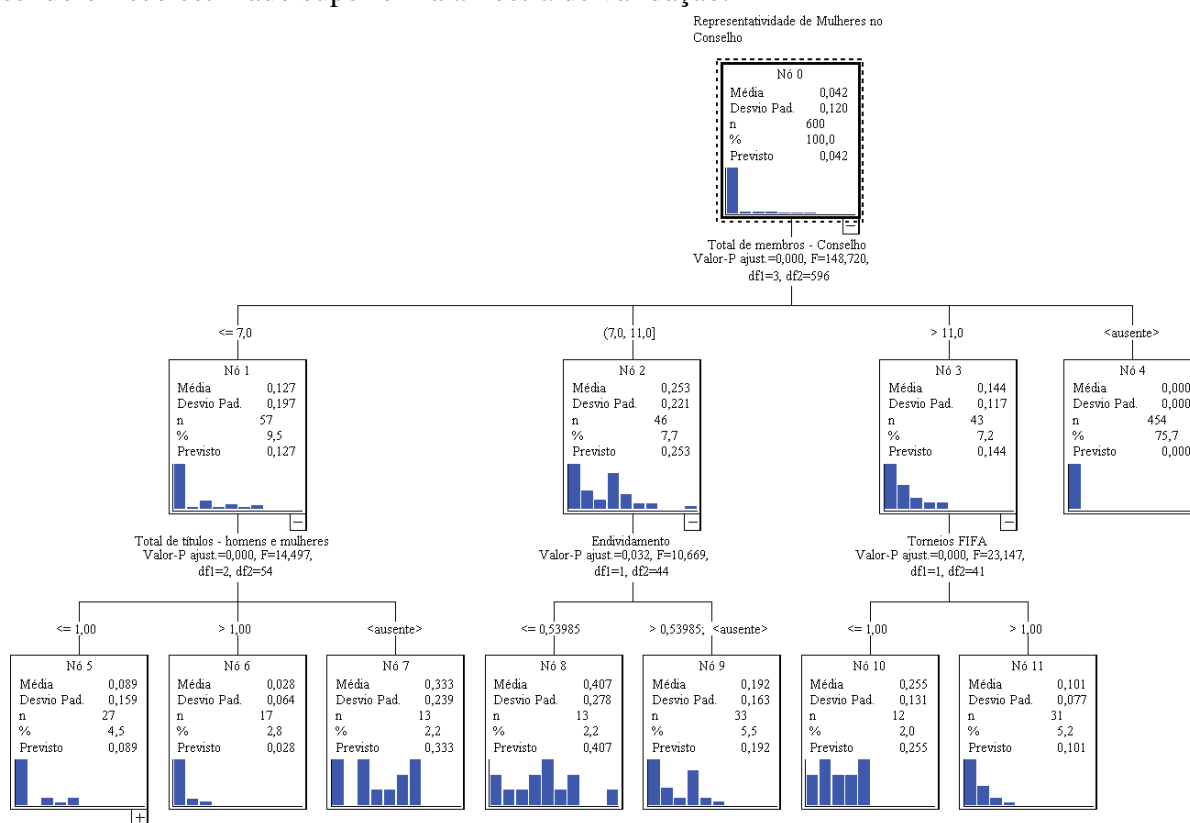


Figura 2 – Árvore de regressão: RMC  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, a partir da Figura 2, que as empresas com maior RMC (representatividade de mulheres no conselho) se encontram no nó 8 com uma média de 0,406923 e desvio-padrão 0,278, sendo aqueles que apresentaram: endividamento inferior ou igual a 53,98% e total de membros do Conselho de 7 a 11 integrantes.

No sentido oposto, excluindo os clubes que não evidenciaram nada, encontram-se no nó 6 os clubes com menor RMC (representatividade de mulheres no conselho), com uma média de 0,028 e desvio padrão de 0,064, aqueles que apresentaram: total de títulos superior a 1 e total de membros do Conselho inferior a 7 integrantes.

Por sua vez, a Figura 3 apresenta o resultado da árvore para a variável RMD – Representatividade de mulheres na Diretoria executiva, correspondendo à análise dos fatores determinantes à diversidade de gênero na estrutura de gestão dos clubes.

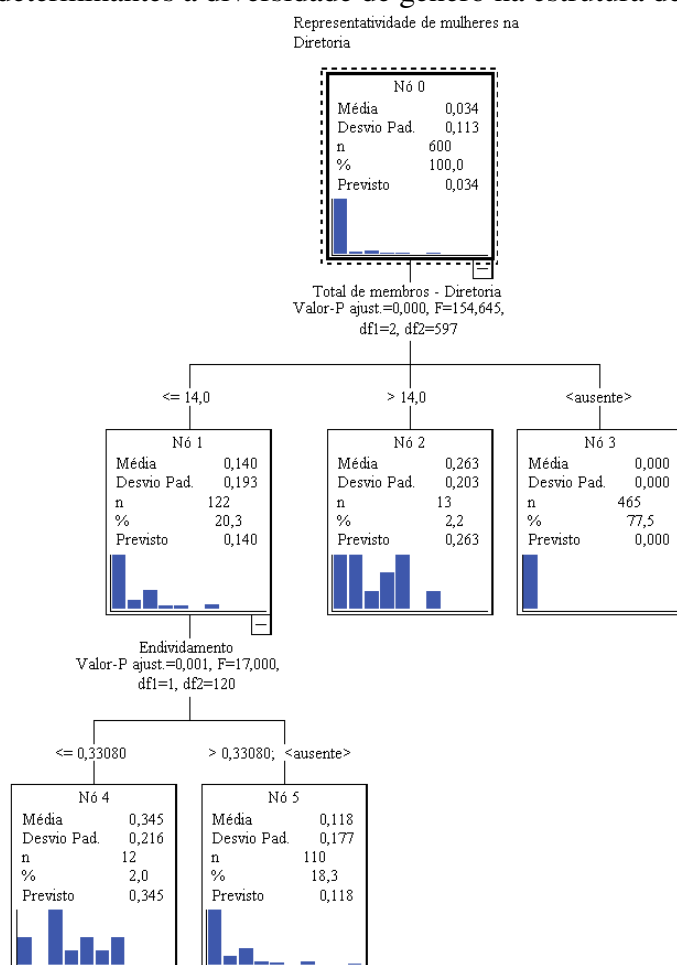


Figura 3 – Árvore de regressão: RMD

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, a partir da Figura 3, que as empresas com maior RMD (representatividade de mulheres na diretoria) se encontram no nó 4, com uma média de 0,345 e desvio-padrão 0,216, sendo aqueles que apresentaram: endividamento inferior ou igual a 33,08% e total de membros da Diretoria até 14 integrantes.

No sentido oposto, excluindo os clubes que não evidenciaram nada, encontram-se no nó 5 os clubes com menor RMD (representatividade de mulheres na diretoria), com uma média de 0,118 e desvio padrão de 0,177, aqueles que apresentaram: endividamento superior a 33,08% e total de membros da Diretoria inferior a 14 integrantes.

O risco estimado para a amostra de modelação foi de 0,007, com um erro padrão de 0,002. Para a amostra de validação, obteve-se um risco estimado de 0,009 com um erro padrão

de 0,002. Os valores obtidos para o risco estimado nas duas amostras indicam que não ocorreu *overfitting*, sendo o risco estimado superior na amostra de validação.

Em atendimento ao segundo objetivo específico, de verificar a correlação entre a diversidade de gênero, nas estruturas de governança e gestão, e o desempenho econômico-financeiro dos clubes, a Tabela 1 apresenta os resultados do teste de correlação de Pearson.

Tabela 1 – Resultados do teste de correlação de Pearson

DIVERSIDADE DE GÊNERO		DESEMPENHO	
		Retorno sobre o Ativo	Retorno sobre o Patrimônio Líquido
GOVERNANÇA	Representatividade de mulheres no Conselho	0,020	-0,083
	<i>Chairman</i> mulher	<b>0,300**</b>	0,028
GESTÃO	Representatividade de mulheres na Diretoria	-0,104	<b>0,164*</b>
	CEO mulher	-0,035	0,042

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 1, observa-se que as hipóteses  $H_{1a}$  e  $H_{2b}$  não podem ser aceitas, tendo em vista que as evidências dos testes não revelam significância estatística necessária para seja possível afirmar que há relação positiva entre representatividade de mulheres no Conselho e desempenho, bem como que há uma relação positiva entre liderança de mulheres (CEO) e desempenho.

Contudo, confirma-se a hipótese  $H_{1b}$ , tendo em vista que se os resultados revelam uma correlação positiva estatisticamente significante (0,300\*\*) entre a liderança de mulheres no Conselho (*Chairman*) e o desempenho econômico-financeiro, considerando a *proxy* Retorno sobre o Ativo (ROA). Também é possível confirmar a hipótese  $H_{2a}$ , tendo em vista que há evidências de correlação positiva estatisticamente significante entre a representatividade de mulheres na Diretoria e o desempenho econômico-financeiro.

Logo, percebe-se que a representatividade da mulher na diretoria tem relação positiva com melhor desempenho econômico-financeiro, representando fatores que andam no mesmo sentido nos clubes de futebol.

Com vistas a atender o terceiro objetivo específico, de comparar a diversidade de gênero dos clubes, considerando clubes com alto e baixo desempenho desportivo, a Tabela 2 apresenta os resultados do teste-T de diferenças entre médias.

Tabela 2 – Resultados do teste-T

Variáveis	Grupos	N	Média	Desvio Padrão	Sig	T
Representatividade de mulheres no Conselho	4	171	0,051754	0,1114523	0,161	1,201
	3	186	0,037849	0,1071886		
Representatividade de mulheres na Diretoria	4	171	0,055731	0,1461986	0,000***	3,835
	3	186	0,012151	0,0493383		

\*\*\*. A correlação é significativa no nível 0,001.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados do teste T independente, dispostos na Tabela 2, mostram que a variável representatividade de mulheres na Diretoria apresenta comportamento diferente quando comparadas aos clubes em ligas mais fortes, isto é, melhor desempenho desportivo, e ligas menos fortes, com menor desempenho desportivo. Destaca-se que os clubes de ligas mais fortes apresentam representatividade de mulheres na Diretoria superior aos demais ( $t(355)=1,201$ ;  $p<0,05$ ).

Desta forma, pode-se aceitar a hipótese operacional  $H_{2c}$ , em que afirma que a diversidade de gênero na Diretoria é maior em clubes de alto desempenho. Contudo, a  $H_{1c}$ , no tocante à diversidade de gênero no Conselho, não pode ser aceita, haja vista não ter apresentado significância estatística no teste.

## 5 CONCLUSÃO

Considerando o ambiente competitivo do mercado da bola, a hegemonia dos homens nestes espaços estratégicos e de tomadas de decisão, o papel da mulher em posições de governança e de gestão pelos órgãos reguladores como a própria FIFA, suas confederações e associações como resposta às demandas da própria sociedade. Ao mesmo tempo, muitas pesquisas têm revelado incrementos em termos de desempenho empresarial a partir de conselhos e diretorias mais heterogêneas. É nesse cenário que a presente pesquisa propôs analisar a relação entre a diversidade de gênero, nas estruturas de governança e de gestão, e o desempenho dos clubes listados no WCWR 2022.

Para isso, recorreu-se a uma análise cuidadosa da literatura referente aos dois constructos, tanto no âmbito nacional quanto no internacional, destacando-se os poucos estudos nacionais sobre a temática. Ainda, foi utilizado a Teoria dos Escalões Superiores (TES) como base teórica, sugerido pela literatura que as mulheres são mais avessas ao risco, melhor no monitoramento e mais orientadas a longo prazo quando se trata de elaboração de estratégias, além de que o estilo de gestão de mulheres, com características como colaboração, atenção, cuidado, compartilhamento de informações e tomada de decisão aprimorada, é favorável ao desempenho empresarial.

No que tange o primeiro objetivo específico, com a aplicação dos modelos e análise dos nós da Árvore de Regressão (CHAID), evidenciou-se que os fatores endividamento inferior ou igual a 53,98% e total de membros do Conselho de 7 a 11 integrantes apresentaram maior importância, sendo apontados como determinantes da diversidade de gênero na estrutura de governança. Já para a diversidade de gênero na estrutura de gestão, quem se destacou foram os fatores endividamento inferior ou igual a 33,08% e total de membros da Diretoria até 14 integrantes.

Em atendimento ao segundo objetivo específico, utilizou-se o teste de correlação de Pearson, apresentando evidências para se aceitar a hipótese  $H_{1b}$  e  $H_{2a}$ , tendo em vista que se os resultados revelam uma correlação positiva estatisticamente significativa (0,300\*\*) entre a liderança de mulheres no Conselho (*Chairman*) e o desempenho econômico-financeiro, bem como entre a representatividade de mulheres na Diretoria e o desempenho econômico-financeiro.

Para o terceiro objetivo específico da pesquisa, foi aplicado o teste T para amostras independentes, conforme Teorema do Limite Central, evidenciando as diferenças na diversidade de gênero na estrutura de gestão (Diretoria executiva) entre os clubes com maior desempenho, isto é, de ligas mais fortes. Desse modo, a partir da aplicação dos testes de diferença entre médias, verificou-se evidências para se aceitar a hipótese operacional  $H_{2c}$ , em que afirma que a diversidade de gênero na Diretoria é maior em clubes de alto desempenho.

Como contribuição da pesquisa, destaca-se o estudo do desempenho como uma variável que pode estar relacionada à diversidade de gênero na estrutura de governança e de gestão em entidades desportivas, sendo um indicativo de atenção para os investidores e mercado em geral. Para o meio acadêmico, destaca-se ainda a investigação dessa relação em clubes de futebol sob a forma de sociedades anônimas e com poucos estudos sobre a temática no mercado do futebol.

No entanto, cabe ressaltar que mesmo com o devido cuidado na proposição das hipóteses operacionais e delineamento metodológico utilizado, a presente pesquisa apresentou limitações. A primeira se refere à população utilizada, a qual foi escolhida de forma intencional, o que impede a generalização dos resultados encontrados. A segunda se refere a dificuldade em

utilizar uma métrica para capturar a diversidade de gênero na estrutura de governança e de gestão de entidades desportivas, uma vez que o tema ainda é incipiente na literatura, e considerando que nem todos os clubes utilizam a mesma estrutura organizacional, conselho de administração e diretoria executiva.

Diante disso, sugere-se que pesquisas futuras explorem outras métricas para diversidade de gênero na estrutura de governança e de gestão, como a partir de análise qualitativa, aplicando também a outros grupos de clubes, ou mesmo estudos de casos. Ainda, sugere-se a investigação dos dois constructos em questão de modo *cross country*, bem como a utilização de análise com dados em painel e a perspectiva da causalidade, tendo em vista a restrita relação entre eles.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, R; KIRCHMAIER, T. Women on boards in finance and STEM industries. *American Economic Review: Papers and Proceedings*, v. 106, n. 5, p. 1-6, 2016.
- ADAMS, R; HERMALIN, B. E.; WEISBACH, M. S. The role of boards of directors in corporate governance: a conceptual framework and survey. *Journal of Economic Literature*, v. 48, n. 1, p. 58-107, 2010.
- ADAMS, R; FUNK, P. Beyond the glass ceiling: does gender matter? *Management Science*, v. 58, n. 2, p. 219-235, 2011.
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.
- ALQATAN, A.; CHBIB, I.; HUSSAINEY, K. Theories related to the relationship between board diversity, earnings management, and firm performance. In ALQATAN, A.; HUSSAINEY, K.; KHLIF, H. *Corporate governance and its implications on accounting and finance*. IGI Global, p. 1-26, 2021.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, p.99-120, 1991.
- BENNOURI, M.; CHTIOUI, T.; NAGATI, H.; NEKHILI, M. Female board directorship and firm performance: what really matters?. *Journal of Banking and Finance*, v. 88, 2018.
- BERTRAND, M. New perspectives on gender. *Handbook of labor economics*, v. 4, p. 1543-1590, 2011.
- BRASIL. (2015). *Lei nº 13.155*, de 4 de agosto de 2015. Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol; institui parcelamentos especiais para recuperação de dívidas pela União, cria a Autoridade Pública de Governança do Futebol - APFUT; dispõe sobre a gestão temerária no âmbito das entidades desportivas profissionais; cria a Loteria Exclusiva - LOTEX; altera as Leis nº 9.615, de 24 de março de 1998, 8.212, de 24 de julho de 1991, 10.671, de 15 de maio de 2003, 10.891, de 9 de julho de 2004, 11.345, de 14 de setembro de 2006, e 11.438, de 29 de dezembro de 2006, e os Decretos-Leis nº 3.688, de 3 de outubro de 1941, e 204, de 27 de fevereiro de 1967; revoga a Medida Provisória nº 669, de 26 de fevereiro de 2015; cria programa de iniciação esportiva escolar; e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm)>. Acesso em: 06 mai. 2022.
- BRASIL. (2021). *Lei nº 14.193*, de 6 de agosto de 2021. Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico; e altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2021/Lei/L14193.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14193.htm)>. Acesso em: 06 mai. 2022.

CARPENTER, M. A. The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic management journal*, v. 23, n. 3, p. 275–284, 2002.

CARPENTER, M. A.; GELETKANYCZ, M. A.; SANDERS, G. W.. Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, v.30, n.6, p.749-778, 2004.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. *Regulamento de Licença de Clubes*. 2017. Rio de Janeiro: CBF. Disponível em: <[https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201702/20170208174032\\_0.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201702/20170208174032_0.pdf)>. Acesso em: 06 mai. 2022.

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

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

COSTA, L.; SAMPAIO, J. O.; FLORES, E. S. Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 6, p. 721-738, 2019.

CROSON, R.; GNEEZY, U. Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature*, v. 47, n. 2, p. 448-474, 2009.

DEZSÖ, C. L.; ROSS, D. G. Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, v. 33, n. 9, p. 1072-1089, 2012.

DWYER, S.; RICHARD, O. C.; CHADWICK, K. Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, v. 56, n. 12, p. 1009-1019, 2003.

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

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. *The Vision 2020-2023*. 2020<sup>a</sup>. Disponível em: <<https://publications.fifa.com/en/vision-report-2021>>. Acesso em: 06 mai. 2022.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. *FIFA Women's Development Programme*. 2020b. Disponível em: <<https://digitalhub.fifa.com/m/3337fe5231c26c72/original/mzliwvh0tj7maojqnyim-pdf.pdf>>. Acesso em: 06 mai. 2022.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. *Women's Football Administrator Handbook*. 2020c. Disponível em: <<https://digitalhub.fifa.com/m/7a077094dd7d176c/original/nduju6vk2fyr7d8doyu3-pdf.pdf>>. Acesso em: 06 mai. 2022.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. *FIFA Benchmarking Report - Women's Football*. 2021. Disponível em: <<https://digitalhub.fifa.com/m/3ba9d61ede0a9ee4/original/dzm2o61buenfox51qjot-pdf.pdf>>. Acesso em: 06 mai. 2022.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. *Guide to Club licensing in women's football*. 2022<sup>a</sup>. Disponível em:

<[https://digitalhub.fifa.com/m/26ed8fae521947ad/original/FIFA-Guide-to-Club-licensing-in-women-s-football\\_EN.pdf](https://digitalhub.fifa.com/m/26ed8fae521947ad/original/FIFA-Guide-to-Club-licensing-in-women-s-football_EN.pdf)>. Acesso em: 06 mai. 2022.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION. *Global Transfer Report 2021*. 2022b. Disponível em: <<https://digitalhub.fifa.com/m/2b542d3b011270f/original/FIFA-Global-Transfer-Report-2021-2022-indd>>. Acesso em: 06 mai. 2022.

FERNÁNDEZ-TEMPRANO, M. A.; TEJERINA-GAITE, F. Types of director, board diversity and firm performance. *Corporate Governance*, v. 20, n. 2, p. 324-342, 2020.

FRANCOEUR, C.; LABELLE, R.; SINCLAIR-DESGAGNÉ, B. Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, v. 81, n. 1, p. 83-95, 2008.

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

HAMBRICK, D. C. Top management teams: Key to strategic success. *California Management Review*, v.30, p.88-108, 1987.

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

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, v. 9 n. 2, p. 193-206, 1984.

HILLMAN, A.J.; SHROPSHIER, C.; CANNELLA, A. A. Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 4, p. 941-952, 2007.

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

JEONG, S. H.; HARRISON, D. Glass breaking, strategy making, and value creating: meta-analytic outcomes of females as CEOs and TMT members. *Academy of Management Journal*, v. 60, n. 4, p. 1219-1252, 2016.

KANTER, R.M. Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, v. 82 n. 5, p. 965-990, 1977.

KILIÇ, M.; KUZEY, C. The effect of board gender diversity on firm performance: evidence from Turkey. *Gender in Management: An International Journal*, v. 31, n. 7, p. 434-455, 2016.

KONRAD, A. M.; KRAMER, V.; ERKUT, S. The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, v. 37, n. 2, p. 145-164, 2008.

KRISHNAN, H. A.; PARK, D. A few good women: on top management teams. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 12, p. 1712-1720, 2005.

LIU, Y.; WEI, Z.; XIE, F. Do women directors improve firm performance in China?. *Journal of Corporate Finance*, v. 28, p. 169-184, 2014.

LÜCKERATH-ROVERS, M. Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, v. 17, n. 2, p. 491-509, 2013.

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

MICHELON, P. S.; LUNKES, R. J.; BORNIA, A. C.. Trajetória científica da teoria dos escalões superiores: estudo das publicações. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.10, n.4, p.111-124, 2019.

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



NARANJO-GIL, D.; HARTMANN, F.; MAAS, V.S. Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance. *British Journal of Management*, v. 19, n. 3, p. 222-234, 2008.

NISHII, L.; GOTTE, A.; RAVER, J. Upper echelon theory revisited: the relationship between upper echelon diversity, the adoption of diversity practices, and organizational performance. *CAHRS Working Paper #07- 04*, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, Ithaca, NY, 2007.

PALVIA, A.; VÄHÄMAA, E.; VÄHÄMAA, S. Are female CEOs and chairwomen more conservative and risk averse? Evidence from the banking industry during the financial crisis. *Journal of Business Ethics*, v. 131, n. 3, p. 1-18, 2014.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1959.

POST, C.; BYRON, K. Women on boards and firm financial performance: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, v. 58, n. 5, p. 1546-1571, 2015.

RAVASI, D.; SCHULTZ, M. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture”, *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 3, p. 433-458, 2006.

REGUERA-ALVARADO, N.; DE FUENTES, P.; LAFFARGA, J. Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, v. 141, n. 2, p. 337-350, 2015.

ROBERTS, P. W.; DOWLING, G. R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 12, p. 1077-1093, 2002.

ROSENER, J. B. *America's competitive secret: utilizing women as a management strategy*. New York: Oxford University Press, 1995.

TAJFEL, H. *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

TANG, J.; CROSSAN, M.; ROWE, W.G. Dominant CEO, deviant strategy, and extreme performance: the moderating role of a powerful board. *Journal of Management Studies*, v. 48, n. 7, p. 1479-1503, 2011.

VALCANOVER, V. M.; SONZA, I. B. Mulheres no comando: a diversidade de gênero e a atuação de mulheres herdeiras afetam o desempenho de companhias listadas?. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 19, n. 1, p. 345-358, 2021.

VAN KNIPPENBERG, D.; DE DREU, C. K. W.; HOMAN, A. C. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 6, p. 1008-1022, 2004.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, p.171-180, 1984.