

A Representatividade Feminina na Estrutura Organizacional dos Clubes de Futebol Brasileiros

MONIQUE CRISITANE DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Santa Catarina

DENIZE DEMARCHE MINATTI FERREIRA

Universidade Federal de Santa Catarina

SARAH AMARAL FABRÍCIO

Universidade Federal de Santa Catarina

JOSÉ ALONSO BORBA

Universidade Federal de Santa Catarina

Resumo

Este estudo busca identificar a presença feminina nos órgãos estatutários dos clubes de futebol brasileiros e a relação da formação destas com as áreas de gestão e negócios. Para identificar a participação das mulheres na estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros, foram selecionadas as 40 primeiras equipes no Ranking Nacional de Clubes 2019. Foram levantadas as mulheres membros da Diretoria e dos Conselhos de Administração, Consultivo, Deliberativo e Fiscal. De posse da listagem de membros dos órgãos estatutários, procedeu-se a investigação em redes sociais (*Linkedin e Facebook*) para a identificação da formação/área de atuação destas. Como resultados, identificou-se a baixa representatividade das mulheres como membros dos órgãos estatutários dos clubes de futebol brasileiros, apenas 3,79% do total de membros. A presença das mulheres na Diretoria é a mais significativa, com 6%, entretanto, ao analisar os cargos que lá ocupam, em geral, referem-se aos relacionados com o clube social e não o esportivo. Do total, 11 clubes não tinham mulheres na composição dos seus órgãos estatutários, sendo um deles o Flamengo, que no passado já teve na sua presidência uma mulher. Quando se trata de números absolutos, a Ponte Preta é a equipe a ser destacada, são 36 mulheres presentes no Conselho Deliberativo. Já quando se compara com o número de membros totais, dos 299 membros identificados no Conselho Fiscal, Deliberativo e na Diretoria do Fortaleza, 10% são mulheres. Com relação às funções exercidas, das 154 mulheres que tiveram a profissão identificada no estudo, 37% possuem formação ou atuam na área de gestão e/ou jurídica. Os resultados apontam para uma inserção feminina, ainda que pequena, em um contexto em que a presença masculina é predominante e que as mulheres que estão se envolvendo na gestão dos clubes possuem, em sua maioria, qualificação para tal.

Palavras chave: Mulheres, Futebol, Conselhos.

1 Introdução

A desigualdade de gênero no acesso ao mercado de trabalho e na remuneração das mulheres tem se tornado cada vez mais um assunto debatido tanto na sociedade quanto na academia. A desigualdade no acesso, na remuneração, discriminação nos cargos público e privado são barreiras que ainda permanecem latentes na busca pela igualdade de gênero. Além disso, afora benefícios econômicos, o engajamento de um número maior de mulheres no mundo do trabalho traria impacto positivo também no seu bem-estar (Feliciano, 2018).

O *Global Gender Gap Report 2018*, relatório sobre as desigualdades de gênero em 149 países, aponta o Brasil ocupando a 112ª posição no *ranking* sobre o empoderamento político das mulheres e mostra uma reversão significativa na posição do Brasil (95) no progresso em direção à paridade de gênero – com a maior lacuna em 2011, impulsionada pela participação econômica e oportunidade, no entanto nos itens “Saúde e Sobrevivência” e “Alcance Educacional”, as lacunas permanecem totalmente fechadas (WEF, 2015).

Ainda se tratando de documentos que abordam o posicionamento da mulher na sociedade tem-se “Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)”, uma agenda mundial adotada durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável. Entre os objetivos estabelecidos, encontra-se o que aborda a Igualdade de Gênero, onde ampara a ideia de conceder às mulheres direitos iguais sobre os aspectos econômicos, familiares, saúde sexual, além de incentivá-las a assumir cargos de liderança em espaços políticos (ONU, 2015).

A inserção das mulheres no mercado de trabalho ocorre de forma desigual, são maioria na administração pública e quase totalidade em serviços domésticos, minoria na indústria, construção, comércio, serviços prestados a empresas e outros serviços (Andrade, 2016). Mas, segundo a pesquisa, ocupam maior parte dos cargos públicos estatutários e militares, assim como quase totalidade dos postos de trabalho doméstico, mas nas demais categorias de trabalhadores da iniciativa privada, o percentual de mulheres é bastante inferior ao dos homens. Logo, o emprego doméstico ainda é o nicho feminino por excelência.

De modo histórico, a presença de mulheres na gestão e nos negócios tem sido investigada. Há estudos sobre a presença de mulheres nos Conselhos de Administração, entretanto, ainda não existe um consenso sobre sua relação com resultados e/ou ganhos (Segura, Formigoni, Abreu, & Costa, 2016; Segura, Formigoni, David, & Abreu, 2017), bem como as diferenças de gênero em estilos de liderança (Oikawa, Almeida, & Durigon, 2018) e que mesmo tendo aumentado sua força de trabalho, mulheres ainda não possuem parcela significativa nos principais cargos executivos. Silva Júnior e Martins (2017) analisaram Conselhos de Administração e verificaram baixa representação feminina, mas ressaltaram que empresas que possuíam diversidade de gênero apresentavam melhor desempenho e influência no retorno sobre o patrimônio líquido, e ainda, conforme a proporção de mulheres na diretoria sugestia maior valor de mercado das organizações (Dal Magro, Carpes, Vergini, & Silva, 2018).

No Brasil, as mulheres ocupam 38% dos cargos gerenciais, 18% na presidência das companhias e, globalmente, estima-se que para alcançar a equidade de gênero nas empresas levará 202 anos. As mulheres se mobilizam para tentar ganhar voz no ambiente corporativo e, quem sabe, conseguir que mudanças aconteçam mais rapidamente. Deste modo, o que se vê são grupos surgindo no país, segmentados por setor de atuação, cada um deles com sua própria pauta e seus próprios objetivos, mas em comum, a união pelo gênero (Fonseca, 2019).

Assim como nas outras dimensões, também nas atividades esportivas, a participação e a representatividade das mulheres ainda é pequena, mas têm colaborado com mudanças na percepção de habilidades que as encorajam impactando na sua autoestima e na sua percepção como indivíduo. Não se pode ignorar o fato de que o esporte é delegado como um espaço masculino que se encontra firmado em pilares ligados a interesses econômicos, ou seja,

consegue se configurar por intermédio da valorização da prática esportiva realizada por homens como algo rentável e lucrativo (Maidana, Medina, Finardi, & Flores, 2017).

Brauner (2015) aponta que, historicamente, faz 31 anos que o Comitê Olímpico Internacional (COI) incorporou as mulheres como membros, e há 17 anos se aplicam plenamente os programas e processos para ajudar as mulheres a ascender de forma sistemática a níveis mais altos da administração esportiva e à competição. Portanto, percebe-se que avanços existiram, e que os últimos 17 anos foram fundamentais para a inclusão de mulheres no esporte, mas ainda há muito por fazer.

Por vez, ainda que o futebol seja um fenômeno sociocultural do século XX, a história da presença das mulheres neste esporte possui convergência com sua inserção em diferentes domínios e enfrentamento de resistências políticas, culturais, sociais e legais (Borges & Cordeiro, 2018). A prática esportiva feminina não é novidade deste século nem do passado, mas, somente a partir das primeiras décadas do século XX é que as mulheres conquistaram espaço neste território tido como “essencialmente” masculino. Uma das razões para tal foi a participação feminina nos Jogos Olímpicos Modernos que, apesar de não ter se consolidado de forma tranquila, nem fácil, possibilitou alguma visibilidade à imagem da mulher (Goellner, 2005). A própria liberação da prática do esporte por mulheres no Brasil é recente e, com a obrigação do novo Licenciamento da Confederação Brasileira de Futebol, de que os clubes participantes da Série A do Campeonato Brasileiro, a partir de 2019, tenham estruturado equipes femininas, deixa a expectativa de profissionalização desta categoria (Alves, 2019). Hoje, na Alemanha, há uma equipe é treinada por uma mulher (GloboEsporte.com, 2019).

No que tange à gestão, em 2017, nos clubes que participaram das Séries A, B e C do Campeonato Brasileiro, apenas cinco mulheres ocupavam cargos de presidente, vice-presidente de futebol, supervisor de futebol, diretor-geral e diretor de futebol. Além disso, apenas uma mulher ocupava o cargo de presidente de uma equipe, o Tupi (Gentile, Pereira, & Bagatini, 2019). Tal cargo também já foi ocupado por uma mulher no passado.

Assim, o estudo busca identificar a presença feminina nos órgãos estatutários dos clubes de futebol brasileiros e a relação da formação destas com as áreas de gestão e negócios, já que, segundo Gentile et al. (2019), as mulheres em cargos de gestão tem se especializados para assumirem estes papéis. Assim, a presente pesquisa justifica-se por serem insuficientes ainda hoje os dados sobre mulheres e esportes e, principalmente, pelos indícios de que na gestão esportiva os cargos diretivos seguem sendo um espaço fundamentalmente masculino (Brauner, 2015; Januário, 2017; Ramos, 2016).

Pelo tratamento que se dá ao Brasil como o “país do futebol”, onde o esporte é incorporado à identidade nacional, torna-se necessário refletir o quanto este ainda é, para as mulheres, um espaço não apenas a conquistar mas, a ressignificar alguns dos sentidos que a ele estão ligados de forma a afirmar que esse espaço é também seu (Goellner, 2005).

2 Revisão da Literatura

A disparidade de gênero nas organizações ainda é algo a ser combatido (Sonnabend, 2015), sendo apontado que as empresas que possuem mulheres nos Conselhos Administrativos não equilibram a composição do quadro de funcionários, ou seja, quase a totalidade do alto escalão é composto por homens. Para Kakabadse et al. (2015) mesmo que as organizações ampliem a importância da igualdade de gênero e da necessidade de oportunidades iguais, as mulheres têm que lutar mais que os homens para serem aceitas na esfera organizacional, independentemente de suas habilidades, o que realça a dificuldade de enfrentar essa situação no mercado de trabalho.

Na literatura nacional, estudos relacionaram a presença de mulheres em cargos de gestão e/ou liderança em organizações tanto públicas quanto privadas e o desempenho destas (Barroso,

1988; Hryniewicz & Vianna, 2018; Silva & Margem, 2015; Silva, Carvalho, & Silva, 2017; Silva Júnior & Martins, 2017). Em âmbito internacional, pesquisadores centraram suas investigações nas questões de gênero, presença da mulher nas organizações e os enfrentamentos com os quais o sexo feminino tem se deparado (Fitzsimmons, 2012; Hurley & Choudhary, 2016; Leitch, Welter, & Henry, 2018; Sonnabend, 2015; Stainback, Kleiner, & Skaggs, 2016).

A presença feminina no esporte foi sempre rodeada de dificuldades e preconceitos, no futebol, desde sua origem, sempre houve maciça presença masculina. Como este espaço não é apenas um espaço esportivo, mas também social, os valores da sociedade tiveram um reflexo marcante na constituição da ideia de que futebol não era um espaço feminino (Ecoten & Corsetti, 2010). Segundo Januário (2017) é notório que as raras oportunidades de voz na mídia brasileira não conseguem, isoladamente, mudar de forma efetiva a representação e a participação da mulher no esporte. Se faz necessário cobrar por mulheres na gestão esportiva, no campo tático e técnico.

Marques e Cafeo (2017) ressaltam que apesar do aumento da participação das mulheres nos esportes, ainda hoje elas não têm os mesmos espaços que os homens no campo esportivo. Tantos nos espaços escolares como nos de lazer e gestão esportiva e investimento de clubes, os homens possuem maiores oportunidades e incentivos. Igualmente, a questão do gênero acaba sendo uma categoria conceitual fundamental para se entender a história do futebol e também o seu momento atual (Knijnik & Vasconcelos, 2003).

Martins e Reis (2018) apontam que a desigualdade proveniente do futebol seria apenas uma questão de ausência de reconhecimento, de tratamento igual às mulheres, de acesso aos cargos de gestão. Os autores questionam se existiria também uma esfera material que seria efeito dessa desigualdade ou a desigualdade no futebol seria algo que existiria também para além da questão de gênero.

Goellner (2005) afirma que vários são os argumentos possíveis de serem recrutados para explicar a pouca visibilidade conferida às mulheres no futebol brasileiro, a aproximação, por vezes recorrente, entre o futebol e a masculinização da mulher e naturalização de uma representação de feminilidade que estabelece uma relação linear e imperativa entre mulher, feminilidade e beleza. Para o autor, por estarem fortemente entrelaçados, esses argumentos acabam por reforçar alguns discursos direcionados para a privação da participação das mulheres em algumas modalidades esportivas, dentre as quais, o futebol.

A presença feminina no futebol conquistou uma investigação acadêmica com estudos comparativos de participação, experiências e políticas em diferentes contextos. Os desafios na área da participação e legitimidade das mulheres no futebol estão enraizados em persistentes estereótipos e na escassez de recursos (Pfister, 2015). De acordo com a autora, as principais questões permanecem na explicação do crescente envolvimento das mulheres no futebol e na compreensão de áreas-chave, como a cobertura da mídia, em que a equidade contribuiria para legitimar as conquistas das mulheres e promover a aceitação pública. Na academia, também as pesquisas sobre futebol, na maioria das vezes, tratam sobre a presença da mulher como atleta e não como uma gestora e/ou executiva deste esporte.

Franzini (2005) apresentou e analisou leituras sobre a presença do sexo feminino dentro e fora dos gramados durante a primeira metade do século XX, momento da construção da identidade do “país do futebol”, discutindo as formas de integração ao jogo “permitidas” às mulheres, suas manifestações proibidas e, os significados em tais permissões e proibições.

Gomes, Nassif, Mourão e Lima (2013) analisaram as representações da mídia, durante três anos, sobre as estratégias de gestão de Patrícia Amorim na presidência do Clube de Regatas Flamengo (CRF), bem como a trajetória da dirigente, incluindo aspectos pessoais e profissionais e as práticas gerenciais, englobando aspectos de desligamento, contratação de integrantes da equipe, além de situações inesperadas e fora de um contexto de gestão.

Salvini e Marchi Junior (2003) apresentaram a história do futebol feminino contada pelas páginas da revista Placar entre os anos de 1980-1990, dentre 457 exemplares mapeados, 8 foram analisados, por trazerem conteúdo relacionado a mulheres, onde são exaltadas as características de feminilidade normativa nas jogadoras de futebol.

Caron, Pereira, Reis e Aguiar (2015) apresentaram um panorama da participação das mulheres em cargos de gestão da estrutura esportiva do estado do Paraná-BR. Os autores investigaram a representatividade feminina em órgãos de poder na estrutura esportiva paranaense entre os anos de 2013 e abril/2015, identificando conflitos encontrados pelas mulheres gestoras em assumir cargos de poder.

Menezes, Miranda, Silva, Rocha e Pedroso (2018) identificaram as características e responsabilidades dos presidentes das Federações esportivas no estado de Pernambuco, verificando que todos são homens, com faixa etária entre 30 a 59 anos que possuem formação superior e mais da metade com pósgraduação em nível de especialização, sendo 60% na área da Administração ou Gestão do Esporte.

Em âmbito internacional, Pfister (2015) afirma ser uma importante linha de pesquisa, mulheres e futebol. Sob a ótica de um conjunto diversificado de lentes teóricas, a autora examinou a participação e a recepção das mulheres no futebol, a qual necessariamente se baseia na masculinidade hegemônica e na arraigada naturalização do futebol como um campo social masculino. Já Strittmatter e Skirstad (2017) examinaram a representação das mulheres nos comitês executivos das associações nacionais de futebol da Alemanha e da Noruega e sua influência internacional. Destacam que na Europa, os grandes clubes entendem que há valor agregado de ter presenças femininas.

Klein (2018) fornece uma visão sobre a situação atual das ligas de futebol feminino e clubes de primeira divisão na Europa (*Frauen-Bundesliga* e o *English Women's Super League*), analisando as estratégias e medidas que as federações nacionais de futebol implementaram com intuito de melhorar e otimizar a estrutura e a organização das principais ligas de mulheres em seus países. A pesquisa se deu por meio de instrumentos de gerenciamento que são comuns no futebol profissional masculino, como: mudanças estruturais na liga, implementação de procedimentos de licenciamento e distribuição de receitas gerais da liga entre os clubes.

3 Procedimentos Metodológicos

Para identificar a participação das mulheres na estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros, foram selecionados, inicialmente, as 40 primeiras equipes classificadas no *Ranking* Nacional de Clubes 2019, elaborado, revisado e atualizado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF). A partir desta seleção, procedeu-se a identificação dos membros da diretoria e de seus conselhos. Este levantamento ocorreu nos *websites* das equipes, consultando as páginas destinadas à estrutura organizacional das equipes. Em geral, esta estrutura é composta por quatro órgãos principais (estão presentes em todos os clubes) e dois auxiliares, identificados em alguns clubes (Oliveira, Borba, Ferreira, & Lunkes, 2018). A Figura 1 apresenta a estrutura organizacional básica dos clubes.

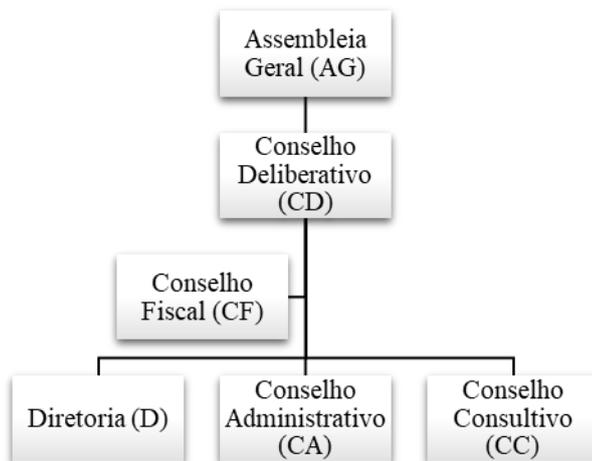


Figura 1. Estrutura organizacional básica

Fonte: Elaborado a partir de Oliveira et al. (2018)

Com a Figura 1, entende-se que a Assembleia Geral (AG) é o órgão máximo das equipes, a qual todos os demais poderes estão subordinados, ainda que o órgão mais atuante e influente dentro dos clubes seja o Conselho Deliberativo (CD), que é auxiliado pelo Conselho Fiscal (CF) no que tange fiscalização financeira e orçamentária do clube. Diretoria (D), Conselho Administrativo (CA) e Conselho Consultivo (CC) são subordinados ao Deliberativo (Oliveira et al., 2018).

A partir deste entendimento, foram analisados a Diretoria, o Conselho Administrativo (CA), o Conselho Fiscal (CF), o Conselho Deliberativo (CD) e o Conselho Consultivo (CC), pois, em conjunto com a Assembleia Geral (AG), são os principais órgãos da estrutura dos clubes brasileiros (Oliveira et al., 2018). A AG não foi objeto de análise neste estudo, pois, compreende em sua maioria o quadro associativo das equipes, sendo que não foi possível o acesso a esta informação. A Figura 2 apresenta os clubes que compõem a amostra e quais os órgãos com a apresentação dos membros nos *websites*.

Clube	Sede Social	Conselho Administrativo	Conselho Deliberativo	Conselho Fiscal	Conselho Consultivo	Diretoria
América	Não	M	M	M	M	M
Atlético	Não	-	M	M	-	M
Atlético MG	Sim	-	M	M	-	M
Atlético PR	Não	M	M	M	-	-
Avai	Não	-	M	M	-	M
Bahia	Não	-	M	M	-	M
Boa Esporte	Não	-	-	-	-	-
Botafogo	Sim	-	M	M	-	M
Ceará	Não	-	M	-	-	M
Chapecoense	Não	M	M	M	M	-
Corinthians	Sim	-	M	M	-	M
Coritiba	Não	M	M	M	M	-
CRB	Não	-	M	-	-	M
Criciúma	Não	-	M	M	-	M
Cruzeiro	Sim	-	M	M	-	M
Figueirense	Não	M	M	M	-	M
Flamengo	Sim	M	M	M	-	M
Fluminense	Sim	-	M	M	M	M
Fortaleza	Sim	-	M	M	-	M

Figura 2. Estrutura organizacional dos times de futebol pesquisados (continua).

Nota. M – Mencionado nos *websites* dos clubes de futebol.

Clube	Sede Social	Conselho Administrativo	Conselho Deliberativo	Conselho Fiscal	Conselho Consultivo	Diretoria
Goiás	Não	-	-	-	-	M
Grêmio	Sim	M	M	M	M	-
Internacional	Sim	-	M	M	-	M
Joinville	Não	-	-	-	-	-
Juventude	Não	-	M	M	M	M
Londrina	Não	-	M	M	-	M
Luverdense	Não	-	-	-	-	-
Náutico	Sim	-	M	-	-	-
Oeste	Não	-	-	-	-	M
Palmeiras	Sim	-	M	M	-	M
Paraná	Não	-	M	M	M	M
Paysandu	Sim	-	M	M	-	M
Ponte Preta	Sim	-	M	M	-	M
Sampaio Corrêa	Não	-	M	M	-	M
Santa Cruz	Não	-	M	M	-	M
Santos	Não	M	M	M	-	M
São Paulo	Sim	M	M	M	M	M
Sport	Não	-	M	M	-	M
Vasco da Gama	Sim	M	M	M	-	-
Vila Nova	Não	-	M	M	-	M
Vitória	Não	-	M	M	-	M

Figura 2. Estrutura organizacional dos times de futebol pesquisados (continua).

Nota. M – Mencionado nos *websites* dos clubes de futebol.

Com a Figura 2 se verifica a estrutura organizacional de cada equipe no que tange aos órgãos previamente selecionados para a análise, bem como se o clube se divide em esportivo e social, para averiguar se a presença das mulheres é maior na parte social ou esportiva da entidade. Ainda cabe ressaltar que tanto o Joinville como o Boa Esporte foram excluídos da análise devido à falta de informações sobre sua estrutura organizacional nos *websites*, sendo que a amostra final foi de 38 equipes.

Após a identificação dos órgãos estatutários nos *websites*, procedeu-se o levantamento dos seus respectivos membros e a consequente identificação do número de mulheres participantes em cada um deles. Esta busca se deu em função do nome constante no referido órgão e, quando houvesse dúvidas, da verificação em *sites* de busca e redes sociais.

De posse da listagem de mulheres presentes nos Conselhos e na Diretoria dos clubes, efetuou-se uma análise inicial sobre sua representatividade em relação ao total de membros da estrutura organizacional, bem como por órgão estatutário. Em seguida, para identificar onde estão as mulheres ocupantes dos cargos de diretoria e conselheiras e qual sua formação, foi realizada uma investigação nos perfis disponíveis e abertos ao público nas redes sociais *Facebook* e *LinkedIn*. Esta busca foi realizada a partir da pesquisa pelo nome das mulheres e sua confrontação com o perfil que mostrasse vínculo com os clubes das quais fazem parte. A Figura 3 apresenta um resumo do processo da pesquisa.

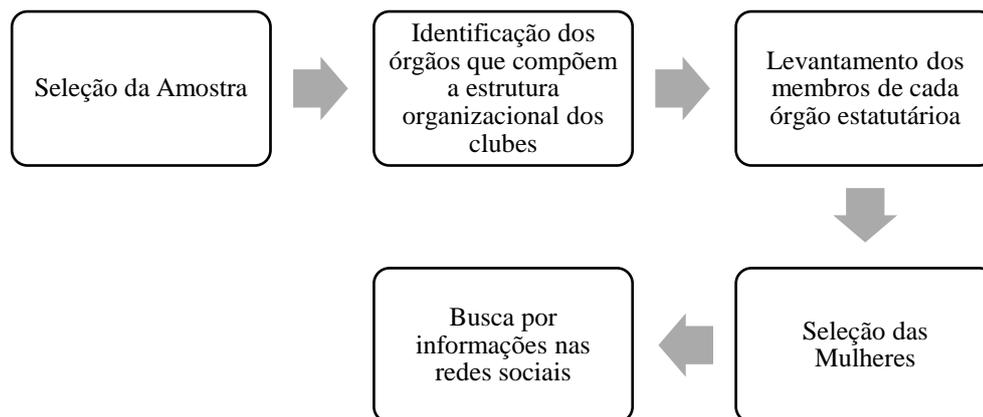


Figura 3. Resumo do processo de seleção das mulheres foco da pesquisa.

A partir destas informações, fez-se uma análise geral sobre as formações das mulheres pesquisadas e, em seguida, relacionou-as com a sua participação na estrutura organizacional dos clubes.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Nos 38 clubes que apresentavam a composição dos órgãos estatutários em seus *websites*, foram identificados 7.052 membros, sendo que as mulheres representaram apenas 3,79% deste total. Nesta composição organizacional, mulheres foram identificadas 267 vezes, para um total de 265, onde se constatou que duas delas estavam em mais de um órgão no clube. Uma delas participativa do Conselho Deliberativo e da Diretoria e a outra no Conselho Fiscal e Deliberativo. Em geral, a escolha do Conselho Fiscal parte dos membros previamente eleitos para o Conselho Deliberativo (Oliveira et al., 2018), o que pode justificar a segunda situação. Além disso, alguns estatutos vedam a participação de membros da Diretoria no Conselho Deliberativo, sendo a necessária a verificação da validade legal no estatuto do clube.

Mesmo o futebol se tornando uma hegemonia enquanto prática desportiva e social, destacando-se no cenário global, as mulheres vêm lentamente se inserindo neste quadro desportivo, que ainda é hegemonicamente masculino, ou seja, visível de segregação de gêneros pois as mulheres encontram barreiras como gestoras de clubes brasileiros de futebol (Torga, Santos, & Mourão, 2018). Mas, ainda que nos últimos anos tenha se verificado a inserção da mulher no mercado de trabalho e a abertura para elas de cargos executivos e de gestão, bem como na indústria do esporte, este resultado (menos de 4% dos membros dos órgãos estatutários são mulheres) demonstra que a participação feminina na estrutura organizacional dos clubes ainda é baixa. Todavia, este estudo não permite afirmar que esta representatividade é pequena por não haver oportunidade para as mulheres entrarem na gestão dos clubes por ser o futebol um esporte voltado ao público masculino.

Ao analisar a presença feminina nos conselhos por clube (Tabela 1), observa-se que os times que mais apresentaram mulheres em seus departamentos de gestão são as equipes que são clubes sociais também, como por exemplo, Palmeiras, Cruzeiro, Internacional, Ponte Preta, Fortaleza e Náutico. Este resultado pode ser uma evidência de que as mulheres na gestão dos clubes estão mais voltadas à parte social do que esportiva. Esta situação se torna mais evidente ao analisar o Palmeiras, onde a maioria das diretoras estão em cargos relacionados ao clube social, como Diretorias de Cultura, Social e Arte.

Por outro lado, clubes como Chapecoense, Sport, Goiás, Atlético Goianiense, Paraná, Santa Cruz, Luverdense, Juventude, Oeste, Sampaio Correia e Flamengo não tiveram mulheres na composição dos órgãos sociais. Interessante ressaltar que o Flamengo, no período de 2010 a

2012, foi presidido por uma mulher, que além de ocupar o cargo máximo da gestão de um clube, foi nadadora e vereadora da cidade do Rio de Janeiro.

Tabela 1

Participação feminina nos órgãos estatutários por clube.

Clube	Conselho Deliberativo (CD)		Conselho Fiscal (CF)		Diretoria		Total Mulheres por Time
	Nº Membros	% Part. Fem.	Nº Membros	% Part. Fem.	Nº Membros	% Part. Fem.	
América MG	115	4%	6	0%	6	0%	5
Atlético GO	2	0%	1	0%	8	0%	0
Atlético MG	385	3%	5	0%	11	0%	12
Atlético PR	292	4%	6	17%	0	0%	14
Avaí	249	5%	6	0%	2	0%	12
Bahia	100	3%	8	0%	4	0%	3
Botafogo	5	0%	11	0%	32	9%	3
Ceará	6	0%	0	0%	24	4%	1
Chapecoense	5	0%	6	0%	0	0%	0
Corinthians	334	4%	6	0%	15	7%	14
Coritiba	237	0%	5	0%	0	0%	1
CRB	141	1%	0	0%	4	0%	2
Criciúma	299	1%	6	0%	4	0%	3
Cruzeiro	575	4%	6	0%	6	0%	21
Figueirense	110	3%	5	0%	8	0%	3
Flamengo	3	0%	3	0%	16	0%	0
Fluminense	107	7%	3	0%	9	0%	7
Fortaleza	243	12%	10	0%	16	0%	30
Goiás	0	0%	0	0%	1	0%	0
Grêmio	349	3%	6	0%	0	0%	9
Internacional	346	8%	5	0%	15	7%	28
Juventude	4	0%	7	0%	5	0%	0
Londrina	50	2%	3	0%	6	0%	1
Náutico	390	4%	0	0%	0	0%	17
Oeste	0	0%	0	0%	6	0%	0
Palmeiras	274	2%	26	4%	139	12%	23
Paraná	5	0%	10	0%	5	0%	0
Paysandu	133	2%	5	0%	23	4%	3
Ponte Preta	414	9%	4	0%	15	0%	36
Sampaio Corrêa	30	0%	5	0%	10	0%	0
Santa Cruz	3	0%	6	0%	2	0%	0
Santos	349	1%	5	0%	5	0%	5
São Paulo	235	1%	22	0%	7	0%	2
Sport	4	0%	6	0%	26	0%	0
Vasco da Gama	152	1%	3	0%	0	0%	2
Vila Nova	3	0%	3	0%	11	9%	1
Vitória	253	4%	3	0%	2	0%	9
Total	6202	4%	212	1%	443	5%	267

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Dentre os cinco órgãos estatutários analisados, o Conselho Deliberativo foi o que contou com maior participação feminina em sua composição, um total de 241 mulheres, que representam aproximadamente 4% do total de membros deste conselho e mais de 90% de todas as mulheres. Este resultado pode ser justificado pelo fato de que, na maioria dos clubes, o Conselho Deliberativo é o órgão da estrutura organizacional com o maior número de membros, geralmente acima dos 100, ficando atrás apenas da Assembleia Geral, que, apesar de ser o órgão máximo de decisão, é constituída para assuntos específicos (Oliveira et al., 2018). Assim, é de

se esperar que um maior número de membros no conselho permita encontrar mais mulheres em sua composição.

Isto pode explicar, portanto, o fato de a representatividade feminina neste conselho ser menor do que na Diretoria, pois a proporção de membros totais é distinta. Assim, quando se observa o percentual, a maior participação de mulheres é na Diretoria, as quais representam 5% do total de 443 membros. Já o Conselho Fiscal contou com apenas duas mulheres dentre os 212 membros identificados na pesquisa, enquanto que os Conselhos de Administração e Consultivo não tinham mulheres em sua composição.

Ainda que o número de mulheres seja maior entre os membros do Conselho Deliberativo, elas não ocupam cargos de chefia, executivos, pois não é esta a característica deste órgão. Cabe ao CD questões como fiscalizar a administração financeira e a gestão do clube, dar parecer à respeito da prestação de contas, entre outros. Este órgão é composto, em geral, por associados do clube que cumpriram os requisitos estatutários para serem candidatos a uma vaga no conselho, não havendo obrigatoriedade de ter uma formação acadêmica relacionada à alguma área, como no Conselho Fiscal (Oliveira et al., 2018).

Em relação a formação/profissão das mulheres nos cargos de diretoria e conselhos dos clubes de futebol brasileiro, que foram identificadas a partir das informações no *LinkedIn* e *Facebook*, foi possível levantar a atuação de 155 delas, ou seja, de aproximadamente 60% das mulheres estudadas. Dentre estas, a maioria possui formação voltada à área de gestão e direito, como direito, administração, contabilidade. Áreas como as ciências humanas também foram encontradas como profissão das conselheiras e diretoras Tabela 2.

Tabela 2

Áreas de atuação das mulheres que compõem a estrutura organizacional dos clubes de futebol.

Áreas de Atuação	Formação/Profissão	Frequência	Porcentagem (%)
Gestão e jurídico	Direito	37	24%
	Administração	12	8%
	Contabilidade	5	3%
	Economia	1	1%
	Analista Financeira	2	1%
Saúde	Medicina	10	6%
	Biomedicina	1	1%
	Fisioterapia	2	1%
	Fonoaudiologia	2	1%
	Odontologia	3	2%
Marketing	Publicidade	3	2%
	Jornalismo	1	1%
	Fotografia	4	3%
	Design	2	1%
Pessoas públicas	Cargos Públicos	15	10%
	Cargos Políticos	3	2%
	Atletas	4	3%
Obras	Arquitetura	3	2%
	Engenharia	4	3%
Outros	Empresárias	9	6%
	Pedagogia	8	5%
	Outras Formações	18	12%
	Trabalha para o Clube	5	3%
Total		154	100%
Pós Graduas		20	13%

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Com a Tabela 2 se verifica a variedade na formação e áreas de atuação das mulheres que compõem a estrutura organizacional dos clubes de futebol do Brasil. Como a estrutura organizacional se refere, em geral, a forma como o clube é gerido, não causa estranhamento que a maior parte destas mulheres tenha formação em área de gestão e direito. Outro dado a ser ressaltado é que, dentre as 154 mulheres que tiveram profissão ou formação identificadas, 20 delas possuem algum tipo de pós-graduação, bem como é possível encontrar mulheres empoderadas e com papéis importantes para a sociedade. Além disso, 37% possuem formação na área de gestão e/ou jurídico e, por ocuparem órgãos de gestão, pode evidenciar que estas mulheres estão se preparando para o cargo que ocupam, como mostra Gentile et al. (2019).

Neste grupo, tem-se também ex-atletas premiadas de atletismo, natação e patinação. A primeira Vice-Governadora e Senadora mulher de Minas Gerais. Encontrou-se também a Presidente da maior junta comercial do país, a vice-presidente da União Brasileira de Mulheres (UBM-RS), empresárias e diretoras de grandes empresas brasileiras.

Outro ponto que chama a atenção é a relação de parentesco entre os entes dos conselhos e das diretorias de alguns times, tanto entre as mulheres pesquisadas, como em relação aos homens nesses departamentos. O Náutico foi um dos times que mais apresentou essa característica, assim como o Avaí, Figueirense, Ponte Preta, Fortaleza e Palmeiras.

Oliveira et al. (2018) identificaram omissões estatutárias capazes de gerar conflitos de interesses entre os órgãos sociais e conselheiros/diretores, porque os estatutos não servem para orientar o comportamento dos envolvidos. Assim, a relação de parentesco identificada entre membros dos órgãos estatutários pode ser resultante de omissões estatutárias.

A Tabela 3 apresenta as áreas de atuação por órgão social.

Tabela 3

Área de atuação das mulheres e sua relação com os órgãos sociais.

Órgão Social	Área de Atuação	Quantidade
Conselho Deliberativo	Gestão e Jurídico	50
	Saúde	16
	Marketing	9
	Pessoas públicas	22
	Obras	7
	Outros	38
Diretoria	Gestão e Jurídico	5
	Saúde	2
	Marketing	1
	Outros	2
Conselho Fiscal	Gestão e Jurídico	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Os dados da Tabela 3 demonstram que as mulheres da área de gestão e jurídico são predominantes nos três órgãos sociais, todavia, vale ressaltar que o Conselho Fiscal é o órgão em que muitos dos estatutos preveem que as os conselheiros que o compõem seja da área de Administração, Contabilidade, Economia ou Direito (Oliveira et al., 2018), o que coincide com estes achados. Além disso, pelas próprias características tanto do Conselho Deliberativo como da Diretoria, as predominância de mulheres nesta área era esperada.

5 Conclusões

A carência de estudos sobre a inserção de mulheres por meio do esporte exige mais investimentos. Tais estudos não somente gerarão mais subsídios e pesquisas sobre a

participação das mulheres não somete no esporte, mas, também, no futebol, pois tais informações auxiliarão para transformar a realidade atual no que diz respeito ao tema.

Segundo Strittmatter e Skirstad (2017), foram mais de 25 anos para que as mulheres fizessem parte de órgãos de gestão em times de futebol da Alemanha e Noruega, e embora atualmente elas estejam sendo representadas ainda são uma pequena minoria. Na FIFA, por exemplo, tem-se apenas uma mulher para representar as 29 milhões de mulheres no mundo do futebol. É mencionado também, que nos tempos atuais a gestão ainda é majoritariamente realizada por homens, que em sua maioria são brancos, heterossexuais e de classe média ou alta.

O presente estudo buscou identificar a presença feminina nos órgãos estatutários dos clubes de futebol brasileiros e a relação da formação destas mulheres com as áreas de gestão e negócios. A pesquisa nesta linha é incipiente e deste modo este estudo justificou-se por serem escassos os dados no que tange mulheres e esportes, principalmente pelos indícios de que a gestão esportiva é um universo prioritariamente masculino.

Pode-se observar que dos 40 times da amostra, apenas 38 apresentaram informações suficientes para realizar a pesquisa. A presença feminina foi encontrada em 267 vezes, sendo 265 mulheres distintas, dentro de um total de 7043 membros pesquisados. Times como Chapecoense, Sport, Goiás, Atlético Goianiense, Paraná, Santa Cruz, Luverdense, Juventude, Oeste, Sampaio Correia e Flamengo não tiveram mulheres encontradas na composição dos órgãos sociais.

Por outro lado, os times que mais apresentaram mulheres em seus departamentos de gestão são as equipes que são clubes sociais também, como por exemplo, Palmeiras, Cruzeiro, Internacional, Ponte Preta, Fortaleza e Náutico. Tendo uma representatividade bem próxima ou acima de 20 membros por clube. Também se destaca não haver uma homogeneidade nos números de mulheres ao se observar o tamanho dos clubes, O São Paulo tem na composição de sua gestão, duas mulheres, ao passo que Ponte Preta e Fortaleza trazem em seus Conselhos respectivamente, 36 e 30 representantes do sexo feminino. Outro indicativo que não há padrão na distribuição das gestões dos clubes é que o Flamengo foi a única equipe brasileira, até então, presidido por uma mulher, cargo máximo da gestão de um clube, atualmente não apresenta uma única representante feminina em seus Conselhos e/ou Diretoria.

Outro ponto que se pode destacar é que os times com mais mulheres na gestão são aqueles que apresentam Sede Social, o que pode ser um indicativo de que as mulheres participam mais da gestão dessas sedes do que do próprio clube de futebol. O Palmeiras, por exemplo, transpareceu exatamente qual era a diretoria na qual cada mulher era responsável, e em sua maioria eram Diretorias Social, Cultural e Arte.

Ao se analisar por departamentos organizacionais dos clubes, os Conselhos de Administração e os Conselhos Consultivos não tiveram nenhuma representatividade feminina. Os Conselhos Deliberativos mostraram uma maior expressão em números, porém as Diretorias têm mais a presença feminina em porcentagem.

Por fim, estes resultados demonstram que as mulheres estão se inserindo, ainda que em baixo número, na estrutura organizacional dos clubes de futebol no Brasil, mesmo que, em alguns casos, não tenha ligação efetiva com o futebol em si. Ou seja, o estudo mostra que as mulheres estão conquistando seu espaço neste campo estritamente masculino e, mais que isso, estão se preparando para tal.

Assim, esta pesquisa traz como possibilidades para pesquisas futuras a ampliação desta para times de países mais igualitários nas questões de gênero, a fim de poder comparar os resultados do Brasil, conhecido popularmente como “país do futebol”, com outros países. Por fim, destaca-se que o esporte por todo o mundo mobiliza nas pessoas paixões e influência social, pode oferecer oportunidade ímpar de inclusão que garanta a presença da mulher neste meio com

reconhecidos direitos e valorização pelo seu desempenho frente aos desafios oferecidos pela gestão de um clube.

Referências

- Alves, C. (2019). Montar time feminino é exigência para equipes da Série A 2019; veja situação dos clubes. Retrieved February 22, 2019, from https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/montar-time-feminino-e-exigencia-para-equipes-da-serie-a-2019-veja-situacao-dos-clubes.ghtml?utm_source=Facebook&utm_medium=Social&utm_content=Esporte&utm_campaign=globoesportecom
- Andrade, T. (2016). Mulheres no mercado de trabalho: onde nasce a desigualdade? *Consultoria Legislativa*.
- Barroso, C. (1988). As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil. *Revista Do Serviço Público*, 43(116), 145–159. Retrieved from <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2103>
- Borges, A. C. V., & Cordeiro, K. A. (2018). Pra Frente Marias: convergências históricas, sociais e políticas identificadas entre o futebol e a palhaçaria protagonizados por mulheres. *Mosaico*, 9(14), 125. <https://doi.org/10.12660/rm.v9n14.2018.74083>
- Brauner, V. L. (2015). Desafios emergentes acerca do empoderamento da mulher através do esporte. *Movimento*, 21(2), 521–532.
- Caron, A. E. G., Pereira, C. M. e S., Reis, F. J., & Aguiar, M. S. (2015). a Mulher E O Poder Na Estrutura Esportiva Do Estado Do Paraná-Brasil. *Alesde*, 6(2), 1–14.
- Dal Magro, C. B., Carpes, A. D., Vergini, D., & Silva, M. Z. (2018). Glass ceiling em cargos de board e seu impacto no desempenho organizacional. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(34), 158–180. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n34p158>
- Ecoten, M. C. F., & Corsetti, B. (2010). A Mulher no Espaço do Futebol: Um Estudo a Partir de Memórias de Mulheres. *Fazendo Gênero*, 1–11. Retrieved from http://www.fazendogenero.ufsc.br/9/resources/anais/1277985619_ARQUIVO_AMULHERNOESPACODOFUTEBOL_FAZENDOGENERO.pdf
- Feliciano, R. (2018). Contábil, Os novos desafios das mulheres no mundo. *Revista Brasileira de Contabilidade*.
- Fitzsimmons, S. R. (2012). Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough. *Business Horizons*, 55(6), 557–566. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.07.003>
- Fonseca, A. (2019). Mulheres criam grupos para ter voz em suas áreas. *Valor Econômico*. Retrieved from <https://www.valor.com.br/carreira/6107809/mulheres-criam-grupos-para-ter-voz-em-suas-areas>
- Franzini, F. (2005). Futebol é “coisa para macho”? Pequeno esboço para uma história das mulheres no país do futebol. *Revista Brasileira de História*., 25(50), 315–328.
- Gentile, B., Pereira, F., & Bagatini, O. (2019). Escanteadas: o futebol brasileiro tem somente

cinco mulheres em cargos de chefia. Retrieved February 22, 2019, from <https://esporte.uol.com.br/reportagens-especiais/escanteadas-futebol-brasileiro-tem-somente-cinco-mulheres-dirigentes-/index.htm#escanteadas>

GloboEsporte.com. (2019). Primeira técnica mulher de um time masculino na Alemanha se irrita com pergunta sem noção. Retrieved February 22, 2019, from <https://globoesporte.globo.com/blogs/brasil-mundial-fc/post/2019/01/16/primeira-tecnica-mulher-de-um-time-masculino-na-alemanha-perde-a-paciencia-em-entrevista.ghtml>

Goellner, S. V. (2005). Mulheres e futebol no Brasil: entre sombras e visibilidades. *Revista Brasileira de Educação Física*, 19(2), 143–151.

Gomes, E., Nassif, V., Mourão, L., & Lima, E. de O. (2012). As Representações da Mídia sobre a Gestão Feminina no Clube de Regatas Flamengo. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 01(01), 151–173. <https://doi.org/10.5585/podium.v1i1.20>

Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331–344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>

Hurley, D., & Choudhary, A. (2016). Factors influencing attainment of CEO position for women. *Gender in Management: An International Journal*, 31(4), 250–265. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2016-0004>

Januário, S. B. (2017). Marta em notícia: a (in)visibilidade do futebol feminino no Brasil. *FuLiA / UFMG*, 1(2), 28. <https://doi.org/10.17851/fulia.v1i2.11730>

Kakabadse, N. K., Figueira, C., Nicolopoulou, K., Hong Yang, J., Kakabadse, A. P., & Özbilgin, M. F. (2015). Gender diversity and board performance: women's experiences and perspectives. *Human Resource Management*, 54(2), 265–281. <https://doi.org/10.1002/hrm.21694>

Klein, M.-L. (2018). Women's Football Leagues in Europe: Organizational and Economic Perspectives. In *Female Football Players and Fans* (pp. 77–101). London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-59025-1_5

Knijnik, J. D., & Vasconcelos, E. G. (2003). Mulheres na área no país do futebol: perigo de gol. *Mulher e Esporte - Mitos e Verdades*, 165–175.

Leitch, C., Welter, F., & Henry, C. (2018). Women entrepreneurs' financing revisited: taking stock and looking forward. *Venture Capital*, 20(2), 103–114. <https://doi.org/10.1080/13691066.2018.1418624>

Maidana, A. S., Medina, R. M., Finardi, T., & Flores, C. S. (2017). O pódio é delas: aqui a mulher tem voz e espaço no esporte. *Revista Sociais e Humanas*, 30(2), 257–267. <https://doi.org/10.5902/2317175827616>

Marques, J. C., & Cafeo, M. R. G. (2017). Jogos Olímpicos do Rio 2016 e Esportes de Alto Contato na Imprensa Brasileira: a Invisibilidade da Força da Mulher em Troca de sua Beleza Física. *Âncora*, 4(1), 28–51. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2359-375X.2017v4n1.35845>

- Martins, M. Z., & Reis, H. H. B. (2018). “Nós não somos homens menos capacitados”: estratégias e demandas das jogadoras de futebol da Espanha. *Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 18(3), 2148. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2148>
- Menezes, L. B., Miranda, Y. de H. B., Silva, V. H. R., Rocha, V. L. S., & Pedroso, C. A. M. de Q. (2018). Caracterização do perfil e responsabilidades dos presidentes de Federações esportivas de Pernambuco. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 8(3), 57–74.
- Oikawa, I. T., Almeida, I. X., & Durigon, T. A. (2018). Relação de gênero na liderança organizacional – um estudo de caso na empresa celulose Irani s/a. *Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc*, 3. Retrieved from <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/>
- Oliveira, M. C. de, Borba, J. A., Ferreira, D. D. M., & Lunkes, R. J. (2018). Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11(31), 47–57.
- ONU. (2015). ODS5: Igualdade de Gênero. Retrieved February 5, 2019, from <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods5/>
- Pfister, G. (2015). Assessing the sociology of sport: On women and football. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4–5), 563–569. <https://doi.org/10.1177/1012690214566646>
- Ramos, S. dos S. (2016). *Futebol e mulheres no Rio Grande do Sul: a trajetória esportiva de Eduarda Marranghello Luizelli (Duda)*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Salvini, L., & Marchi Júnior, W. (2003). Uma história do futebol feminino nas páginas da Revista Placar entre os anos de 1980-1990. *Movimento*, 19(1), 97–115.
- Segura, L. C., Formigoni, H., Abreu, R., & Costa, R. G. (2016). A relação entre a presença de mulheres no conselho e o gerenciamento de resultados nas companhias abertas brasileiras. *REDECA*, 3(1), 106–119. <https://doi.org/10.1002/biot.201600266>. Submitted
- Segura, L. C., Formigoni, H., David, F., & Abreu, R. (2017). Women and sustainability in business: a global perspective. In K. T. Çaliyurt (Ed.), *Women and sustainability in business: a global perspective* (Gower, p. 246). Burlington. Retrieved from <https://cicf.ipca.pt/en/portfolio/the-influence-of-women-on-earnings-management-public-companies-in-brazil-2/>
- Silva, A. L. C., & Margem, H. (2015). Mulheres em cargos de alta administração afetam o valor e desempenho das empresas brasileiras? *Revista Brasileira Finanças*, 13(1), 102–133. Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbfin/article/viewFile/35116/56019>
- Silva, C. R., Carvalho, P. M., & Silva, E. L. (2017). Liderança Feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. *Educação, Gestão e Sociedade*, 7(25), 1–12.
- Silva Júnior, C. P. da, & Martins, O. S. (2017). Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? Uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1), 62–76. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v12i1.13398

- Sonnabend, S. (2015). Gender diversity in the corporate boardroom. *Journal of Management Inquiry*, 24(2), 212–213. <https://doi.org/10.1177/1056492614546265>
- Stainback, K., Kleiner, S., & Skaggs, S. (2016). Women in Power. *Gender & Society*, 30(1), 109–135. <https://doi.org/10.1177/0891243215602906>
- Strittmatter, A.-M., & Skirstad, B. (2017). Managing football organizations: a man's world? Comparing women in decision-making positions in Germany and Norway and their international influence: a contextual approach. *Soccer & Society*, 18(1), 81–101. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.980733>
- Torga, M., Santos, F. P., & Mourão, L. N. (2018). Gênero e Futebol: as mulheres na gestão do futebol brasileiro. In *VII Seminário Corpo, Gênero e Sexualidade*.
- WEF. (2015). *The Global Gender Gap Report 2015*. *World Economic Forum* (Vol. 25). Retrieved from <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>