

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CAMPUS GOVERNADOR
VALADARES
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA VIDA
BACHARELADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA**

Rafaela Machado de Souza

**Assimetrias de gêneros na Gestão do Esporte no Brasil: uma análise da estrutura da
Confederação Brasileira de Futebol**

Governador Valadares

2021

Rafaela Machado de Souza

**Assimetrias de gêneros na Gestão do Esporte no Brasil: uma análise da estrutura da
Confederação Brasileira de Futebol**

Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Educação Física da Universidade Federal de Juiz de Fora campus Governador Valadares como requisito para obtenção do grau em bacharel em Educação Física.

Orientador: Mauro Lúcio Maciel Júnior

Governador Valadares

2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de
geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Souza, Rafaela Machado de.

As assimetrias de gênero na Gestão do Esporte no Brasil: uma
análise da estrutura da CBF / Rafaela Machado de Souza. -- 2021.
31 p.

Orientador: Mauro Lúcio Maciel Júnior
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado de Governador
Valadares, Instituto de Ciências da Vida - ICV, 2021.

1. Perfil. 2. Gestores. 3. Esportes. 4. Confederações. 5. Futebol.
I.
Júnior, Mauro Lúcio Maciel, orient. II. Título.

**ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
BACHARELADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA**

Ata de sessão pública referente à defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, para fins de obtenção do título de Bacharel em Educação Física, pelo (a) discente Rafaela Machado de Souza, matrícula nº 201510054GV, sob orientação do Prof (a). Ms. Mauro Lúcio Maciel Júnior.

Aos 09 dias do mês de Março do ano de 2021, às 10:00 horas, na Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares, reuniu-se a Banca Examinadora do Trabalho de Conclusão de Curso em epígrafe, aprovada pela Comissão Orientadora de Trabalho de Conclusão de Curso conforme a seguinte composição:

- Prof (a). Ms. Mauro Lúcio Maciel Júnior - Orientador (a) ou Coorientador (a)
- Prof (a). Ms. Renan Barabanov de Assis - Membro interno ou externo
- Prof (a). Dr. Sarah Teixeira Soutto Mayor - Membro interno

Tendo o (a) senhor (a) Presidente da banca declarada aberta a sessão, mediante o prévio exame do referido trabalho por parte de cada membro da banca, o (a) discente procedeu a apresentação de seu Trabalho de Conclusão de Curso e foi submetido (a) à arguição pela Banca Examinadora que, em seguida, deliberou pelo seguinte resultado:

 X **APROVADO**

Nada mais havendo a tratar, o (a) senhor (a) presidente declarou encerrada a sessão, sendo a presente Ata lavrada e assinada pelos (as) senhores (as) membros da Banca Examinadora.

Prof. Ms. Mauro Lúcio Maciel Júnior (orientador)

Prof. Ms. Renan Barabanov de Assis

Prof. Dr. Sarah Teixeira Soutto Mayor

RESUMO

Entre os estudos que compõem o arcabouço de produções no âmbito da gestão esportiva, as investigações que tratam sobre os perfis dos profissionais que atuam nessa área têm prestado relevantes contribuições ao campo. Tendo em vista o ambiente de liderança, ocupado majoritariamente por pessoas do sexo masculino, bem como a premência da realização de pesquisas que buscam trazer elementos para discutir as disparidades de gênero no mercado de trabalho, o objetivo do estudo é responder os seguintes questionamentos: como é a estruturação da CBF em termos de instâncias de poder estatutárias? Qual a proporção entre homens e mulheres em posições de liderança dentro da estrutura de poder da CBF? Quais são as atribuições pertinentes aos diferentes setores da organização? Como se dá a investidura dos sujeitos que ocupam os cargos mencionados? Para responder as indagações anteriores foi necessário realizar uma investigação descritiva documental de natureza qualitativa, resultado da combinação entre pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, tendo como fontes principais o Estatuto e o Portal de Governança da CBF. Em termos de estrutura de poder estatutário foram encontrados 9 instâncias. Ao que diz respeito ao panorama da distribuição de homens e mulheres foi consultado o site oficial da instituição e encontrados 29 cargos, todos eles ocupados por integrantes do sexo masculino. A investidura dos cargos de presidentes, vice-presidentes e conselho fiscal se dá por meio de eleição durante a Assembleia Eleitoral, e os demais cargos das instâncias são preenchidos por meio de indicação do Presidente. Portanto, corroborando outros estudos, a entidade máxima de futebol, também possui seus cargos ocupados em sua maioria por homens. Além disso, a sua estrutura estatutária reforça teorias de que esse modelo dificulta a ascensão de sujeitos que não são socialmente reconhecidos como integrantes daquele universo. Visto isso, vale destacar que as diferenças de gênero na atuação com a gestão esportiva, parecem carregar consigo um forte fator social, passível de ser visualizado pela tradição do patriarcado de nossa sociedade.

Palavras-chave: Perfil. Gestores. Esporte. Confederações. Futebol

ABSTRACT

Among the studies that make up the production framework in the field of sports management, the investigations that deal with the profiles of professionals working in this area have made relevant contributions to the field. In view of the leadership environment occupied mostly by male participants and considering the presence of research that seeks to bring elements to discuss gender disparities in the labor market. The aim of the study is to answer the following questions: how is the structuring of the CBF in terms of statutory power instances? What is the proportion between men and women in leadership positions within the CBF's power structure? What are the relevant attributions to the different sectors of the organization? How does the endowment of the subjects who occupy the positions mentioned take place? To answer the previous questions, it was necessary to carry out a descriptive documentary investigation of a qualitative nature, resulting from the combination between bibliographic research and documentary research having as main source the CBF Governance Portal. In terms of statutory power structure, 9 instances were found. Regarding the panorama of the distribution of men and women, the official website of the institution was consulted and 29 positions were found, all of them occupied by male members. The investiture of the positions of presidents, vice-presidents and fiscal council takes place through election during the Electoral Assembly, and the other positions of the bodies are filled by appointment of the President. Therefore, corroborating other studies, the maximum football entity also has its positions occupied mostly by men, in addition, its statutory structure reinforces theories that this model hinders the rise of subjects who are not socially recognized as members of that universe. Given this, it is worth mentioning that the gender differences in the performance with sports management seem to carry with them a strong social factor, which can be visualized by the tradition of the patriarchy of our society.

Keywords: Profile. Managers. Sport. Confederations. Football.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	O GÊNERO COMO MARCADOR DE DIFERENTES LUGARES SOCIAIS: DE ASPECTOS HISTÓRICOS AO CAMPO ESPORTIVO.....	9
3	MÉTODOS.....	14
4	OS PODERES ESTATUTÁRIOS DA CBF E A REPRESENTAÇÃO DE HOMENS E MULHERES NOS CARGOS	16
4.1	ASSEMBLEIA GERAL E CONSELHO FISCAL.....	18
4.2	PRESIDÊNCIA E CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	20
4.3	SECRETARIA GERAL, DIRETORIA EXECUTIVA DE GESTÃO E DIRETORIAS.....	23
5	CONCLUSÃO.....	26
	REFERÊNCIAS.....	27

1 INTRODUÇÃO

Entre os estudos que compõem o arcabouço de produções no âmbito da gestão esportiva, as investigações que tratam sobre os perfis dos profissionais que atuam nessa área têm prestado relevantes contribuições ao campo. Tanto no que se refere à expansão dos saberes teóricos, quanto nas possibilidades de pensar e intervir nas esferas de prática, têm sido importante os apontamentos oriundos dos esforços de pesquisadores centrados na observação de diferentes contextos e realidades.

Como prova disso, pode-se destacar os trabalhos que geraram investigações quanto aos perfis (AMARAL; BASTOS, 2015; ZANATTA; DE FREITAS; CARELLI; DA COSTA, 2018), trajetórias formativas (AMARAL; BASTOS, 2015; BARROS FILHO; PEDROSO; FATTA; LIMA *et al.*, 2013; ZANATTA; DE FREITAS; CARELLI; DA COSTA, 2018) e competências apresentadas (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011). Além disso, foram encontrados estudos que apontavam a ocupação de cargos de gestão predominantemente por indivíduos do sexo masculino (AMARAL; BASTOS, 2015; BARROS FILHO; PEDROSO; FATTA; LIMA *et al.*, 2013; GOMES, 2008). Através de uma revisão sistemática, Zanatta (2018, p. 298) analisaram 19 estudos que correspondiam à pesquisa com gestores esportivos atuantes na administração pública e privada. Dos trabalhos analisados, 11 eram constituídos por indivíduos de ambos os sexos, sendo sete com maioria masculina e quatro com maioria feminina, outros sete estudos resultaram em participantes exclusivamente do sexo masculino e um estudo resultou em participantes exclusivamente do sexo feminino.

Tendo em vista o cenário apresentado e considerando a premência da realização de pesquisas que buscam trazer elementos para discutir as disparidades de gênero no mercado de trabalho (FERREIRA; SALLES; MOURÃO; MORENO, 2013; IBGE, 2018; PASSERO; BARREIRA; CALDERANI JUNIOR; GALATTI, 2019; SILVA; CAMELO; SOARES; RESCK *et al.*, 2017; WOMEN, 2020), o presente estudo se propõe a realizar esse papel no âmbito da gestão esportiva. Para tanto, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), foi a instituição escolhida como centro da investigação.

Entidade máxima do futebol no Brasil, ela é a única entidade autorizada, de forma exclusiva, a dirigir e controlar a modalidade no território nacional, além de representá-lo com exclusividade junto à Federação Internacional de Futebol (FIFA), Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL), Comitê Olímpico Brasileiro (COB) ou perante quaisquer outros órgãos ou entidades, em conformidade com suas disposições estatutárias e regulamentares.

Dessa forma, compreende também à CBF os direitos relativos à auto-organização, autogoverno, autoadministração, além da escolha independente de seus membros e dirigentes, sem interferência de terceiros. Para a escolha deste último cabe à assembleia geral administrativa e a assembleia eleitoral o poder de votar quem serão os responsáveis pela entidade (CBF, 2017).

Neste caso, a presidência será responsável por indicar os diretores, que serão responsáveis não só por cada diretoria que lhes foi concedida, mas também pelas deliberações colegiadas de última instância, através do conselho de administração. Esse modelo de estrutura da CBF, que se assemelha à organização de outras confederações, pode favorecer a construção de barreiras com o potencial de obstruir, ou pelo menos estreitar, o caminho para ocupação do corpo executivo dessas entidades esportivas (PFISTER; RADTKE, 2007).

Tomando como referência as informações supracitadas, capazes de revelar a dimensão da CBF em meio ao cenário esportivo nacional, ao pensar articulações entre a gestão dessa entidade com questões relativas às disparidades de gênero no mercado de trabalho, tornam-se pertinentes os seguintes questionamentos: como é a estruturação da CBF em termos de instâncias de poder estatutárias? Qual a proporção entre homens e mulheres em posições de liderança dentro da estrutura de poder da CBF? Quais são as atribuições pertinentes aos diferentes setores da organização? Como se dá a investidura dos sujeitos que ocupam os cargos mencionados?

Com isso em mente, o objetivo do presente estudo é analisar as disparidades de gênero na gestão do esporte, a partir de um olhar para a estrutura estatutária e funcional da CBF. Nesse sentido, foram realizadas ações para identificar os cargos e as instâncias de poder previstas no Estatuto da entidade; quantificar os cargos de liderança ocupados por homens e mulheres; conhecer as atribuições e formas de investidura a esses postos e setores organizacionais.

2 O GÊNERO COMO MARCADOR DE DIFERENTES LUGARES SOCIAIS: DE ASPECTOS HISTÓRICOS AO CAMPO ESPORTIVO

Ao conceber a História enquanto campo de estudos e profissão, é possível dizer que ela se constitui como uma área predominantemente masculina, que se colocou a escrever uma narrativa dos homens, apresentada como universal, na qual o “nós” é masculino e a história das mulheres desenvolve-se à sua margem (COLLING, 2014). Como consequência, o feminino foi colocado em posição de inferioridade, discurso reforçado pela educação direcionada para elas serem mães e esposas e pela noção de fragilidade comumente atribuída aos seus corpos. Nesse sentido, entende-se que tal abordagem é um meio de dominação das mulheres pelos homens por força do gênero (SAFFIOTI, 2004).

O patriarcalismo, ou seja, dominação dos homens sobre as mulheres (DE SOUZA LIMA, 2019), foi observado em diversas sociedades ao longo do tempo, como na Antiguidade oriental, onde a mulher era considerada propriedade masculina e não possuía direitos. Se fez presente também na sociedade grega, berço da civilização ocidental (ROCHA, 2009). Da mesma forma, durante a ascensão do cristianismo na Idade Média, a mulher foi marginalizada, cumprindo estritamente os deveres de obrigação e subordinação aos homens da família, ao seu pai e à posteriori ao seu esposo (SAFFIOTI, 2004).

Cabe destacar que essa situação, ainda que tenha ganhado contornos diferentes ao longo do tempo, continua a vigorar nos dias de hoje, impondo restrições tanto às mulheres, quanto aos homens. Tal como dito por Rocha (2009, p.10)

[...] trata-se de um sistema autoritário, cuja ausência de liberdade pessoal afeta ambos os sexos, de um lado as mulheres, as quais devem ser submissas e acatar ordens tidas como indubitáveis, e do outro os homens, que ficam restritos quanto aos modos de expressarem-se.

As mulheres, no entanto, na tentativa de conseguirem ganhar seu espaço no meio social, passaram a exigir maior liberdade e autonomia, sobretudo a partir da Idade Moderna (ROCHA, 2009). Foi nesse período que algumas delas começaram a ocupar postos como escritãs, médicas e professoras, tendo início uma certa paridade. Contudo, mesmo que elas tivessem a jornada de trabalho igual a dos homens, o salário recebido por elas era inferior ao deles (PROBST; RAMOS, 2003; SIQUEIRA; SAMPARO, 2017).

Caminhando para a contemporaneidade, é possível mencionar alguns movimentos, dentre eles a Revolução Francesa de 1789, que na luta pela igualdade, liberdade e fraternidade (COLLING, 2014; SIQUEIRA; SAMPARO, 2017) contou com uma participação ativa das mulheres (DE SOUZA LIMA, 2019; SIQUEIRA; SAMPARO, 2017). Todavia, as reivindicações femininas quanto às suas particularidades e necessidade de proteção foram deixadas de lado, sob o argumento de

querer ser um homem de estado e trair a natureza de seu sexo. A acusação de tentar ser um homem de estado, era escrever, tentar ultrapassar a barreira do privado e trair a natureza de seu sexo era não se dedicar exclusivamente às paredes do lar, ao casamento e à maternidade, destino “natural” de todas as mulheres (COLLING, 2014, p. 25).

Por detrás dessa perspectiva havia a influência de um importante filósofo da época, que reforçava esse olhar para com a mulher: Jean-Jacques Rousseau (COLLING, 2014; SIQUEIRA; SAMPARO, 2017). A partir de seus pensamentos, ele pode ter sido uma voz importante para a delimitação dos espaços a serem alcançados por homens e mulheres, sob o argumento da impossibilidade de igualdade entre eles, haja vista que a mulher seria “naturalmente inferior”, e sua única função estaria em “servir ao homem” (ROCHA, 2009; SIQUEIRA; SAMPARO, 2017).

Ainda no século XIX, diante da consolidação do sistema capitalista, houve inúmeras mudanças na produção e na organização do trabalho, viu-se o desenvolvimento tecnológico e o intenso crescimento da maquinaria, fazendo com que boa parte da mão-de-obra feminina fosse transferida para as fábricas, pois eram consideradas mão-de-obra barata (PROBST; RAMOS, 2003; SIQUEIRA; SAMPARO, 2017). Mesmo que, de certa forma, parte das mulheres tivessem ido para o trabalho público, ou seja, saído do lar por um período do dia, o papel social desempenhado por elas era marcado por discriminações, preconceitos, desvalorização e pela ideologia do sexo frágil (RUBIO; VELOSO, 2019).

Assim como na perspectiva de Nascimento (2017, p. 909):

[...] Os menores salários pagos à mulher constituíam a causa maior que determinava essa preferência pelo elemento feminino. O Estado, não intervindo nas relações jurídicas de trabalho, permitia, com a sua omissão, toda sorte de explorações. Nenhuma limitação da jornada de trabalho, idênticas exigências dos empregadores quanto às mulheres e homens, indistintamente, insensibilidade diante da maternidade e dos problemas que pode acarretar à mulher, quer quanto às condições pessoais, quer quanto às responsabilidades de amamentação e cuidados dos filhos em idade de amamentação [...].

Mesmo com todas as diferenças entre os sexos – homens provedores e mulheres cuidadoras (SOUSA; GUEDES, 2016) -, essas perspectivas foram negadas, o que mascarou o privilégio do modelo do patriarcado, que segundo Hartmann (1981, citado por SAFFIOTI, 2004, p. 10) seria como um pacto masculino para garantir a opressão de mulheres. As relações hierárquicas entre os homens, assim como a solidariedade entre eles existente, capacitariam a categoria a estabelecer e a manter o controle sobre outros gêneros.

Nesse sentido, é relevante destacar as lutas incessantes das mulheres pelo direito ao voto, no final do século XIX e início do século XX. Além disso, elas foram acompanhadas de reivindicações pelo direito ao trabalho, à instrução, à política e ao esporte (RUBIO; VELOSO, 2019). Apesar dos direitos conquistados, observa-se que esse modelo perdura até os dias atuais, quando se reforça a ideia de que algumas práticas não são indicadas para homens e/ou mulheres, pois não correspondem ao seu gênero (GOELLNER, 2010).

Exemplo disso é o esporte, inicialmente considerado como um espaço para que homens pudessem digladiar de forma a provar seu poder social, político e econômico. Enquanto que para as mulheres, afirmava-se a fragilidade do corpo feminino e a necessidade de preservação delas para a função materna (RUBIO; VELOSO, 2019). Essa distinção dá continuidade ainda na história do esporte nacional, através dos incentivos, apoios, das visibilidades, das oportunidades e nas relações de poder conferidas a mulheres e homens, seja no âmbito da participação, seja na gestão e administração (GOELLNER, 2005; JAEGER; GOMES; SILVA; GOELLNER, 2010).

Assim como em outras esferas, no esporte foi necessário desafiar limites para que a participação da mulher no campo esportivo fosse alcançada, pois a luta para comprovar sua capacidade de praticar modalidades esportivas precisou contrariar discursos médicos fundados em diferenças biológicas que determinavam o papel social da mulher (GOELLNER, 2005; RUBIO; VELOSO, 2019). Essa mudança de postura, de caráter conservador, gradativamente começou a mudar. Justificadas, principalmente, pela preocupação do país em ser reconhecido pelas grandes nações do mundo, dessa forma incentivando o consumo de bens e costumes importados (GOELLNER, 2005).

Foi então que chegaram, por exemplo, algumas modalidades de lutas femininas (GOELLNER, 2005). No entanto, essa mudança foi lenta e mais acessível para as camadas mais ricas da sociedade, materializando um cenário onde o tênis e o hipismo ganharam destaque. O tênis pela possibilidade da prática sem tirar o “encanto da feminilidade” e o hipismo que era uma paixão antiga das elites. Em contrapartida, modalidades como futebol, rúgbi, polo, water-

polo (polo aquático) eram estritamente proibidas às mulheres, por serem consideradas modalidades violentas (GOELLNER, 2005; GOELLNER; KESSLER, 2018).

No futebol, por exemplo, que foi/é representado como um esporte protagonizado por homens, desde os seus primórdios, há configurações de um território pleno de cerceamentos para a ascensão e a permanência das mulheres (GOELLNER; KESSLER, 2018). Tal fato se solidifica com a colaboração da FIFA para com essa distinção, haja vista que a primeira edição da Copa do Mundo disputada por homens aconteceu em 1930 (Uruguai) e por mulheres apenas em 1991 (China), um hiato superior a 60 anos.

Da mesma forma, vemos essas distinções em outros campos dentro do esporte, principalmente se tratando de liderança. Como nos cargos de técnicas, onde a presença de mulheres é inferior à presença de homens (FERREIRA; SALLES; MOURÃO; MORENO, 2013; PASSERO; BARREIRA; CALDERANI JUNIOR; GALATTI, 2019), fortalecendo o discurso de que o trabalho vinculado para a competição está associado à masculinidade, enquanto que o ensino de habilidades, voltado para um caráter mais pedagógico, vincula-se a feminilidade (JAEGER; GOMES; SILVA; GOELLNER, 2010).

Embora o Comitê Olímpico Internacional (COI), em 2000, tenha indicado que os Comitês Nacionais procurassem promover estratégias de inserção de mulheres nos cargos de comando (GOELLNER, 2005), o cenário atual não é muito diferente do que se via há alguns anos. Prova disso é que o perfil dos profissionais que ocupam cargos de liderança na gestão do esporte é majoritariamente de homens brancos (AMARAL; BASTOS, 2015; BARROS FILHO; PEDROSO; FATTA; LIMA *et al.*, 2013; GOMES, 2008). Nesses postos, nota-se que a predominância masculina é ainda maior, em meio a um cenário onde quanto mais alto o cargo e a escolaridade, maiores as disparidades entre homens e mulheres (PFISTER, 2003; PFISTER; RADTKE, 2007).

As estatísticas mostram, no entanto, que, na média da população, a escolaridade feminina é maior (O GLOBO, 2017). Não há regras escritas, nem regulamentos no mercado de trabalho que impeçam as mulheres de ascender a cargos de liderança (PFISTER; RADTKE, 2007). Mas há barreiras invisíveis que as excluem de cargos associados a alto poder e podem ser vistos em diversos setores do mercado (PFISTER, 2003).

Para representar essa situação, pode-se utilizar a alegoria do *teto de vidro*, ou seja: as mulheres ocupam postos inferiores, a partir dos quais elas enxergam os cargos acima através de um teto de vidro. Elas podem ver a sua linha de evolução profissional, mas não conseguem alcançá-la, devido a esse obstáculo (GOMES, 2008).

No esporte, isso pode ser visto em diversos cenários. Levando em consideração o contexto de entidades esportivas tais como as federações e confederações, sejam elas nacionais ou internacionais, nota-se que os dirigentes esportivos são majoritariamente homens. Sendo as eleições o método mais comum de escolha desses representantes, pode haver a imposição de dificuldades ainda maiores para a ascensão de sujeitos que não são socialmente reconhecidos como integrantes daquele universo.

Visto isso, vale destacar que as diferenças de gênero na atuação com a gestão esportiva, parecem carregar consigo um forte fator social, passível de ser visualizado pela tradição androcêntrica de nossa sociedade (GOMES, 2008; ROCHA, 2006) e que reverbera, também, em outros setores do mercado de trabalho (SILVA; CAMELO; SOARES; RESCK *et al.*, 2017; WOMEN, 2020). Em busca de investigar essa situação mais de perto, o presente estudo busca ampliar as compreensões sobre esse cenário, à luz do contexto apresentado pela CBF.

3 MÉTODOS

Este trabalho constitui uma investigação descritiva de natureza qualitativa, resultado da combinação entre pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

Quanto ao processo bibliográfico, houve o levantamento de produções correlatas aos temas tratados na presente investigação (LAKATOS; MARCONI, 2001). Com o objetivo de conhecer e ampliar os entendimentos sobre as disparidades de gênero na gestão desportiva, foram buscadas publicações abordando a presença de mulheres no esporte, no mercado de trabalho e, mais especificamente, no futebol, que é a modalidade vinculada à organização esportiva analisada.

Para a realização da pesquisa documental, partiu-se do princípio de que os documentos representam uma “sedimentação das práticas sociais”, possuindo potencial de revelar “aspirações e intenções” presentes em determinados períodos históricos (MAY, 2004). Sendo assim, o Estatuto da CBF (CBF, 2017) e o site oficial da entidade, em seu Portal de Governança (CBF, 2021), foram tomados como fontes do presente estudo, em virtude de suas capacidades de fornecerem informações institucionais acerca do funcionamento da referida instituição.

Entendendo o estatuto como um documento composto por um “conjunto de normas e regras que regulam as atividades funcionais de uma organização pública ou privada” (DUARTE, 2011), sua escolha permitiu reunir dados sobre as instâncias de poder da CBF, suas atribuições e formas de investidura. Para tanto, foram selecionadas informações presentes do Art. 25 ao Art. 83 do Estatuto da CBF, que se referem a disposições relacionadas ao que o documento denomina como sendo os “Poderes da CBF”. Tal escolha se justifica pelo entendimento de que os ocupantes dos cargos desse enquadramento ocupam posições de liderança dentro da entidade, dando margem para pensar esses sujeitos como profissionais atuantes na gestão esportiva.

No site oficial da instituição, por sua vez, foi consultado o Portal de Governança (CBF, 2021), com o objetivo acessar os nomes das pessoas no exercício dos postos considerados de interesse para o presente estudo. Tais informações foram tomadas como parâmetros para verificar a quantidade de homens e mulheres em posições de poder dentro da Confederação Brasileira de Futebol.

Sobre isso, vale dizer que, mesmo reconhecendo as limitações apresentadas por concepções binárias de gênero (LOURO, 2007), foram adotadas as classificações masculino/feminino e homem/mulher, como estratégias metodológicas para o reconhecimento dos sujeitos ocupantes dos cargos analisados. Tal opção se justifica pelo fato de que, apesar de

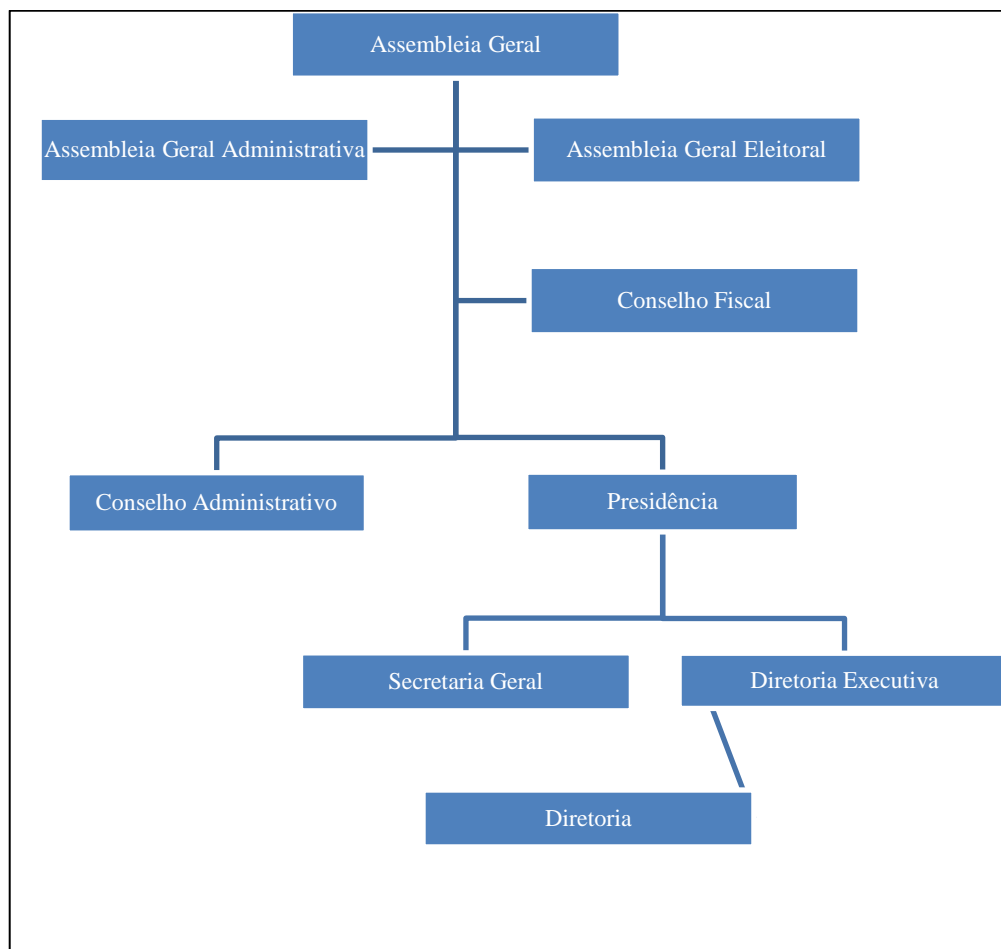
possuírem restrições quanto às identidades de gênero, ela se apresenta como capaz de abarcar aspectos que, além de apresentarem relevância social, guardam relação direta com os objetivos do presente trabalho.

Para a apreciação dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 1970), seguindo as seguintes etapas: pré-análise, com a leitura dos documentos e seleção do material de interesse para a investigação; exploração do material, com a organização dos dados em categorias; e tratamento dos resultados/interpretação, com a síntese e interpretação dos resultados, tendo em vista os objetivos do estudo.

4 OS PODERES ESTATUTÁRIOS DA CBF E A REPRESENTAÇÃO DE HOMENS E MULHERES NOS CARGOS

Segundo o Estatuto vigente da CBF (CBF, 2017, p. 24), a entidade máxima do futebol nacional é composta pelos seguintes poderes:

Figura 1 – Organograma das instâncias estatutárias de poder da CBF.



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Para o melhor entendimento das atribuições e formas de investidura aos cargos, na sequência do trabalho haverá uma descrição detalhada sobre cada uma das instâncias elencadas. Antes disso, porém, é importante fornecer o panorama da distribuição de homens e mulheres nos postos de poder da CBF.

Nesse sentido, foi consultado o site oficial da instituição, em seu Portal de Governança, a partir de um olhar para duas, das quatro subdivisões elencadas na aba denominada Gestão: a Estrutura Organizacional e os Órgãos de Fiscalização e Conformidade. Tal ação foi realizada com o objetivo de contemplar o maior número possível de instâncias do Estatuto, na medida

em que foram observadas diferenças entre a localização de órgãos de poder presentes nesse documento e no Portal de Governança. Como resultado, foi encontrado o cenário descrito abaixo:

Tabela 1 – Quantitativo de homens e mulheres na Estrutura Organizacional da CBF

Cargo	Nº de ocupantes	Nº de ocupantes Homens	Nº de Ocupantes Mulher
Presidente	1	1	0
Vice-Presidente	8	8	0
Vice-Presidente Jurídico	1	1	0
Secretaria Geral	1	1	0
Diretorias	12	12	0
Conselho Fiscal	6	6	0
TOTAL	29	29	0

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Sobre essa composição, é importante mencionar que há muitas semelhanças entre a Estrutura Organizacional, presente no Portal de Governança, e as instâncias previstas nos dispositivos do Estatuto que falam sobre os Poderes da CBF. Entre as diferenças encontradas nesses dois espaços, vale demarcar, sobretudo, as alocações conferidas ao Conselho Fiscal, que é entendido como Órgão de Poder pelo Estatuto e foi incluído como Órgão de Fiscalização e Conformidade no Portal de Governança.

Outra questão importante é que o Portal de Governança apresenta a figura de um Vice-Presidente Jurídico, ausente no Estatuto. De modo adicional, diferentemente das disposições estatutárias – onde estão presentes quatorze diretorias –, na Estrutura Organizacional é apresentada a Diretoria de Relações Institucionais, que é uma nomenclatura que não consta no Estatuto. Em outra direção, três órgãos não são contemplados nessa estrutura: Diretoria de Ética, Diretoria de Assuntos Internacionais e Diretorias de Assuntos Legislativos. Ao comparar os documentos e perceber as aproximações e distanciamentos entre eles, é que foi possível chegar aos números acima apresentados.

Tendo esses dados como referência, identificamos que os cargos relacionados aos Poderes da entidade, são ocupados, em sua totalidade, por indivíduos do sexo masculino. Esse achado, ainda que de forma amplificada, na medida em que não apresenta nenhuma mulher nas

funções observadas, corrobora com outros estudos acerca do perfil do gestor esportivo no Brasil, os quais apontam a hegemonia masculina nesse campo (AMARAL, 2014; AMARAL; BASTOS, 2015; BARROS FILHO; PEDROSO; FATTA; LIMA *et al.*, 2013; ZANATTA; DE FREITAS; CARELLI; DA COSTA, 2018).

Com o objetivo de ampliar as compreensões sobre essa situação, nos próximos tópicos serão apresentadas, detalhadamente, cada uma das instâncias de poder mencionadas, com suas atribuições e formas de investidura aos cargos. Em meio a essas exposições, serão propostas reflexões no intuito de contribuir para o debate sobre a disparidade na representação de homens e mulheres em cargos de liderança no meio esportivo, tendo em vista as especificidades da instituição estudada.

4.1 ASSEMBLEIA GERAL E CONSELHO FISCAL

Conforme pode ser visto, a Assembleia Geral é a instância máxima de poder da CBF. De acordo com disposições estatutárias, ela pode se reunir como Assembleia Geral Administrativa e como Assembleia Geral Eleitoral. A primeira dessas formas – Assembleia Geral Administrativa –, é o poder de jurisdição máxima da CBF que se reúne para realizar Assembleias Ordinárias e Extraordinárias, observando as normas do Estatuto da entidade. Ela é composta por vinte e sete Federações Estaduais filiadas, em pleno gozo de seus direitos estatutários e com a obrigação de atenderem às exigências da legislação esportiva. Cabe à Assembleia Administrativa, quando convocadas de forma Ordinária, deliberar sobre matérias como:

I – Examinar, discutir e julgar as contas e demonstrações financeiras referentes ao exercício financeiro anterior, elaboradas de acordo com a lei; II – conhecer e aprovar a proposta orçamentária para o exercício financeiro (CBF, 2017, p. 26).

No que se refere às Assembleias Administrativas Extraordinárias, elas se reúnem para discussões e deliberações de assuntos pertinentes ao interesse da CBF, principalmente, àqueles que cabem aprovação e reformulação, integral ou parcial do Estatuto e Código de Ética. Também servem para avaliar e aprovar a participação da CBF em associações ou outras pessoas jurídicas, bem como:

(...) deliberar sobre a dissolução, liquidação, fusão, incorporação e cisão da CBF, transformação do tipo societário, absorção de patrimônio de outra entidade ou alienação de ativos; III – decidir a respeito da filiação ou desfiliação da CBF de organismos desportivos internacionais; IV – interpretar

este Estatuto em última instância e preencher no respectivo texto as omissões ou lacunas que por outra forma não forem sanadas; V – autorizar a alienação de bens imóveis; VI – deliberar sobre a transferência da sede da CBF, observado o disposto no § 2º, do art. 1º, deste Estatuto; VII – deliberar sobre a instauração de procedimentos internos de apuração e responsabilidade daqueles que praticarem atos de gestão irregular ou temerária (CBF, 2017, p. 27).

A Assembleia Eleitoral, por sua vez, é o poder de jurisdição que se reúne quadrienalmente, nos 12 meses anteriores ao término do mandato em exercício, para eleger, em votação secreta, o Presidente e os oito Vice-Presidentes da CBF. Sua composição conta com a participação das vinte e sete Federações filiadas – assim como ocorre com a Assembleia Administrativa –, além de englobar entidades de prática desportiva (clubes) participantes, no ano da eleição, da 1ª ou da 2ª divisão do Campeonato Brasileiro Masculino de Futebol. Sobre os sujeitos que participam da Assembleia Geral, apontam-se os presidentes das Federações ou entidades de prática desportiva como representantes dessas organizações. Em caso de impedimento, a substituição é feita por um procurador ou membro integrante dos Poderes das entidades.

Tendo isso em vista, pode-se pensar que, apesar do crescimento do futebol feminino nos últimos anos (UOL, 2020; DINO, 2019), quando se trata dos direcionamentos dados à modalidade no país, nota-se a ausência de representação efetiva das mulheres na tomada de decisões. A composição da Assembleia Eleitoral reforça essa afirmação, visto que somente representantes do Campeonato Brasileiro Masculino de Futebol têm poder de voto. Para além disso, pegando o cenário das 27 Federações filiadas à CBF, somente a Federação Paraibana, no atual momento, possui uma mulher no cargo de presidente. Assim, fica evidente a ótica de que a gestão esportiva, principalmente no futebol, se baseia na masculinidade hegemônica, bem como na arraigada naturalização desse esporte como um campo social masculino (OLIVEIRA, 2019; PFISTER, 2015).

Seguindo a hierarquia apresentada pela Confederação Brasileira de Futebol, temos abaixo da Assembleia Geral, em suas diferentes formas de convocação, o Conselho Fiscal. Tal como descrito no Estatuto, este é o único órgão autônomo e independente dentro da estrutura de poder da organização, cabendo a ele fiscalizar e opinar sobre as ações praticadas pelos administradores da CBF e as receitas da instituição. De forma mais explícita, compete ao Conselho Fiscal:

I - fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários; II - examinar a escrituração contábil, os documentos da tesouraria e da contabilidade da CBF, a fim de verificar a 34

exatidão dos lançamentos, a ordem dos livros e o cumprimento das prescrições legais relativas à administração financeira; III – analisar, pelo menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela administração; IV – apresentar à Assembleia Geral Ordinária parecer anual sobre as demonstrações financeiras do exercício social; V – dar parecer sobre o balanço anual antes de sua apresentação à Assembleia Geral Ordinária; VI – opinar sobre qualquer matéria de natureza financeira que lhe seja encaminhada pela administração (...) (CBF, 2017, p. 33).

A sua composição é definida nas Assembleias Eleitorais por meio de candidatura de chapa e votação, sendo necessário que possua três membros efetivos e três membros para suplentes. Para composição dessa instância não poderão ser eleitos aqueles que são:

I – Os empregados ou prestadores de serviço da CBF; II – aqueles que integrem qualquer outro poder ou órgão da CBF; III – os cônjuges, companheiros ou parentes, em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, de quaisquer dirigentes, membros de quaisquer dos poderes ou órgãos da CBF, bem como dos empregados ou prestadores de serviço da CBF (CBF, 2017, p. 33).

Ao levantar pontos que podem estar envolvidos nas determinações que restringem as formas de ocupar cargos no Conselho Fiscal, é possível pensar no intuito de promover ações voltadas a boas práticas de governança (ROSSETI; CORPORATIVA, 2007), que levem à profissionalização da gestão e ao equilíbrio de poder decisórios na entidade. Com isso, observa-se a necessidade de adoção de normas e procedimentos buscando o monitoramento e o controle dos poderes, a fim de propiciar o alinhamento entre as ações dos executivos e o real interesse (MARQUES; COSTA, 2016) da confederação.

Em outra direção, quando se pensa na estrutura de gênero apresentada dentro dos Poderes da CBF, ao olhar para o Conselho Fiscal e não encontrar nenhuma mulher, nota-se um cenário condizente à hegemonia masculina presente na entidade. Sendo esse um órgão de poder envolvido em ações de controle das atividades da organização, parece lógica a ausência do sexo feminino regulando e fiscalizando práticas de homens.

4.2 PRESIDÊNCIA E CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Seguindo no organograma apresentado, chegamos em duas instâncias que parecem possuir posições hierárquicas equivalentes, ainda que com atribuições diversas. Compostas pelos mesmos membros, elas se reúnem em condições e por motivações diferenciadas,

compondo aquilo que se reconhece como Presidência e Conselho de Administração, na estrutura de poder da CBF.

Nesse contexto, a Presidência é o órgão de deliberação colegiada responsável pela a orientação e direção superior da CBF, cabendo-lhe exercer funções estratégicas, institucionais e fiscalizadoras da entidade. A presidência é composta pelo Presidente e oito Vice-Presidentes, todos eleitos em Assembleia Eleitoral, por meio de candidatura de chapa e votação. O mandato desses membros tem duração de quatro anos, havendo a possibilidade de apenas uma recondução para o mesmo cargo.

Sobre essa limitação, é possível dizer que ela demonstra um cuidado com um problema histórico do esporte brasileiro, que é a verificação de presidentes que se perpetuam no poder. Exemplo disso pode ser visto na Confederação Brasileira de Vôlei, com a permanência de Carlos Arthur Nuzman por 20 anos no cargo de presidente (DO CANTO CAPELA, 2006). Não diferente, a CBF passou pelo mesmo problema, quando o então presidente Ricardo Teixeira esteve à frente da entidade por cerca de 23 anos ininterruptos, tendo sua imagem ligada inúmeras investigações de corrupção, propinas e superfaturamento (CNN, 2020).

Tais escândalos podem ter contribuído para a alteração no Estatuto da CBF, não mais permitindo que a Presidência seja ocupada por tanto tempo por uma mesma pessoa. Com isso, entende-se que há uma redução nos riscos de que os gestores tomem decisões que maximizassem seu ganho em detrimento de outras partes (JENSEN; MECKLING, 1994; MARQUES; COSTA, 2016). Em outra perspectiva, essa mudança abre espaço para maior rotatividade no cargo, o que pode, pelo menos na teoria, aumentar as chances de que mulheres apareçam no comando da CBF, ainda que, para isso, elas tenham que romper toda uma estrutura de dominação masculina.

Caso isso se efetivasse, a mulher na condição de presidente estaria incumbida de trinta e três atribuições, dentre as quais estariam: a direção e coordenação dos trabalhos da Diretoria; a tomada de decisões oportunas à ordem e aos interesses da CBF; a direção, supervisão, coordenação, orientação e fiscalização do funcionamento geral da entidade, em suas atividades administrativas, econômicas, financeiras e desportivas. Não menos importante, a pessoa no cargo de presidente deverá cumprir e fazer cumprir as normas estabelecidas por organismos e entidades desportivas nacionais e internacionais, a que esteja filiada à CBF, convocar os poderes e órgãos, além de apreciar os balancetes mensais de receita e despesa, encaminhando-os ao Conselho Fiscal.

De posse desses poderes, uma presidente mulher à frente da Confederação responsável pela administração de um esporte como o futebol, poderia contribuir para a mudança de

paradigmas na gestão esportiva brasileira. Tendo em vista um cenário mais amplo acerca da realidade das Federações Esportivas, o trabalho realizado por Gomes e Mourão (2008) mostra o tamanho da disparidade entre homens e mulheres nessa função. Mais especificamente, o estudo identificou, na primeira década do século XX, um cenário com mulheres eleitas em um total de 584 Federações registradas no país, o que representava apenas 6,5% da participação feminina nesses cargos.

Dando sequência à descrição das instâncias de poder da CBF, chega-se ao Conselho de Administração, que é um órgão de deliberação colegiada. Quando convocado pelo Presidente, é responsável por decidir, em última instância, sobre:

I - (...) deliberações da Diretoria da CBF, em especial no que se referem às alterações dos marcos regulatórios do futebol brasileiro; II - formular um plano estratégico para o desenvolvimento do Futebol; III - formatar políticas, diretrizes e bases do sistema de educação para o futebol brasileiro, assim compreendidos os cursos pertencentes à plataforma de capacitação e reciclagem dos profissionais do futebol mantidos pela CBF (CBF, 2017, p. 42-43).

Tal como dito anteriormente, assim como ocorre com a Presidência, essa instância de poder é composta pelo Presidente e seus oito Vice-Presidentes. No entanto, entende-se que o Conselho de Administração é convocado quando precisa resolver atribuições, em última instância, de demandas estruturais do futebol. Sobre isso, gera curiosidade o fato do Conselho ser composto da mesma forma que a Presidência. Buscando compreender essa situação, o que foi notado é que parece não existir uma regra para a forma de composição dos cargos do Conselho de Administração, observando o panorama de diferentes entidades.

Na Confederação Brasileira de Atletismo (CBAT), por exemplo, o Conselho Administrativo é composto por: presidente; vice-presidente; presidente da comissão de atletas; atleta ou ex-atleta olímpico; representantes das federações (dois) e um representante brasileiro da Worlds Athletics (WA) (CBAT, 2020). Ainda que sejam necessários estudos para verificar quem são os sujeitos que ocupam esses cargos e as formas institucionais para se chegar até lá, essa parece ser uma estrutura mais descentralizada do que a encontrada na CBF.

Com a concentração de poderes nas mãos dos mesmos indivíduos, entra-se em um ciclo que pode reforçar os padrões de dominação existentes. Em outras palavras, na medida em que as normativas estatutárias produzem um fechamento dos atores que exercem as funções executivas e deliberativas relacionadas, especificamente, à Presidência e ao Conselho de Administração, há condições estruturais para a reprodução de hegemonias dentro da CBF, observáveis, por exemplo, no caso da representatividade de homens e mulheres.

4.3 SECRETARIA GERAL, DIRETORIA EXECUTIVA DE GESTÃO E DIRETORIAS

Abaixo das instâncias mencionadas e diretamente ligadas à Presidência, estão a Secretaria Geral e a Diretoria Executiva de Gestão. Sob a direção do Secretário Geral, essa secretaria busca executar todo o trabalho de articulação institucional e de representação externa da CBF, de acordo com a estratégia geral definida pela Presidência da instituição. Para a composição do seu único posto, é feita uma nomeação pelo Presidente em atividade.

Dentre as atribuições do Secretário Geral, o estatuto determina que este profissional deve manter a organização do setor, exercer acompanhamento de todas as comissões, comitês e grupos de trabalho instituídos pela CBF, além de implementar as decisões tomadas pelos demais poderes em relação às filiadas, vinculadas e demais entidades ligadas à CBF e ao futebol brasileiro. Ainda caberá a ele encarregar-se da relação institucional da CBF com os organismos institucionais do futebol e demais organismos privados e governamentais. Tais atribuições estendem-se a: V – estabelecer comunicação com a FIFA, CONMEBOL e com os demais organismos e entidades internacionais; VI – coordenar as iniciativas relacionadas aos mecanismos de governança, gestão de risco e conformidade; VII – acompanhar o funcionamento de comitês temáticos, permanentes ou temporários, podendo contar com a colaboração de especialistas externos; VIII – realizar ações ligadas a relacionamento institucional, responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e desenvolvimento da qualidade (CBF, 2017, p. 43-44).

As funções designadas a Secretaria dão a entender que o Secretário geral é como um braço da Presidência. Com atribuições importantes, cabe à esse sujeito o contato direto para receber e levar demandas externas. Sendo uma pessoa indicada pelo presidente para o exercício de suas funções, o Secretário Geral deve ser uma pessoa da confiança daqueles que estão no comando da CBF, além de precisar possuir competências técnicas para realizar o que lhe compete.

O mesmo ocorre com a Diretoria Executiva de Gestão, que possui funções como coordenar, supervisionar e definir estratégias que visam a melhoria da qualidade, da eficiência e produtividade da CBF. Por meio de nomeação feita pelo Presidente, o Diretor Executivo Geral terá que promover e observar o objeto e fins básicos, zelar pelos interesses e definir estratégias de atuação da entidade.

Ainda segundo o Estatuto outras atribuições são pertinentes ao Diretor Executivo Geral. Em suma ele terá que coordenar e supervisionar as atividades e os procedimentos referentes à modernização administrativa da CBF, assim como:

V – atuar na pesquisa e na disseminação de novas práticas organizacionais visando à melhoria da qualidade, da eficiência e da produtividade da CBF; VI

– adotar uma estrutura de gestão ágil, composta por profissionais qualificados e de reputação ilibada; VII – cuidar para que as estratégias e diretrizes definidas pela Presidência sejam efetivamente implementadas pela Diretoria; VIII – prevenir e administrar situações de conflito de interesse ou de divergência de opiniões, de maneira que o interesse da CBF sempre prevaleça; IX – avaliar os resultados de desempenho da CBF (CBF, 2017, p. 44-45).

Se tratando de competências específicas ao cargo seria interessante ao profissional que assume este cargo possuir competências e experiências relacionadas a desenvolvimento, habilidades analíticas, comunicação, gestão de pessoas, gestão da informação e da tecnologia. Além disso, estar bem atualizado (a) em relações a instrumentos de modernização da administração esportiva, para alcançar os interesses em comuns da CBF, mas cabe ao Presidente considerar esses apontamentos ao indicar um indivíduo para a função.

No último pilar da estrutura de poder descrita no Estatuto da Confederação Brasileira de Futebol, visualiza-se aquilo que é denominado como Diretoria. Tal como descrito, ela é responsável por gerir os atos que irão complementar o Estatuto, bem como os atos de caráter normativo próprios da CBF, ressaltando as competências dos demais poderes. Todas as diretorias que englobam este órgão têm sua composição por meio de nomeação pelo Presidente. Segundo o Estatuto (CBF, 2017, p. 45-46), são 14 membros para 14 diretorias, sendo elas:

Quadro 1 - Diretorias presentes na CBF segundo o Estatuto da organização.

Diretoria Jurídica	Diretoria Financeira
Diretoria de Competições	Diretoria de Registro, Transferência e Licenciamento
Diretoria de Marketing	Diretoria de Coordenação
Diretoria de Projetos	Diretoria de Ética
Diretoria de Patrimônio	Diretoria de Assuntos Legislativos
Diretoria de Assuntos Internacionais	Diretoria de Comunicações
Diretoria de Tecnologia da Informação	Diretoria de Governança e Conformidade

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Entretanto, tal como dito anteriormente, vale destacar que dentro do Portal de Governança, há alterações nessa listagem de Diretorias. Em primeiro lugar, na Estrutura Organizacional é apresentada a Diretoria de Relações Institucionais, que não está presente na lista acima. Adicionalmente, não são especificados os ocupantes da Diretoria de Ética, da

Diretoria de Assuntos Internacionais e da Diretoria de Assuntos Legislativos, o que leva a crer que elas podem estar com suas funções desativadas ou unidas a outras pastas.

Com isso, chega-se ao fim da descrição sobre as atribuições e formas de entrada nos cargos presentes naquilo que o Estatuto denomina como Poderes da CBF. Ao visualizar cada uma dessas instâncias, correlacionando-as ao fato de serem totalmente ocupados por homens, algumas reflexões podem ser feitas acerca dessa situação.

Uma questão que emerge a partir desse cenário é que o espaço do futebol, mesmo com os avanços e aberturas alcançados pelas mulheres (GOELLNER, 2005), ainda continua sendo um território dotado de restrições para a ascensão e a permanência delas (GOELLNER; KESSLER, 2018). Desse modo, ganha força a noção de que os problemas enfrentados pelas mulheres para adentrar em cargos de liderança, têm relações que não podem ser atribuídas apenas a fatores individuais, mas que devem ser observadas a partir da estrutura do sistema.

Esse apontamento encontra eco não apenas no campo esportivo, mas na própria trajetória social da mulher, visto que o predomínio de homens nos cargos de liderança é um fenômeno socialmente construído e de longa duração (RUBIO; VELOSO, 2019). A realização de estudos nessa perspectiva, por sua vez, ao dar visibilidade a essas situações, exerce importante papel para levantar discussões e, conseqüentemente, contribuir para a gradual reversão do quadro tratado.

5 CONCLUSÃO

Tendo em visto o ambiente de liderança no mercado de trabalho, ocupado em sua maioria por pessoas do sexo masculino, o presente estudo se propôs a discutir sobre a disparidade de gênero no âmbito da gestão esportiva. Para tanto, traçou um panorama da estrutura de Poder estatutário da CBF, identificando as instâncias presentes na entidade, bem como a proporção de homens e mulheres nestas posições. Além disso, explanou sobre as atribuições pertinentes aos diferentes setores da organização e expôs a forma de investidura dos sujeitos que ocupam os cargos encontrados.

Mediante a isso, foram observadas diferenças entre a localização de órgãos de poder presentes nesse documento e no Portal de Governança, ainda que exista muitas semelhanças entre a Estrutura Organizacional, presente no Portal de Governança, e as instâncias previstas nos dispositivos do Estatuto que falam sobre os Poderes da CBF.

Nesse sentido, o cenário de cargos encontrados relacionados aos Poderes da entidade, são ocupados, em sua totalidade, por indivíduos do sexo masculino. Esse achado, ainda que de forma amplificada, na medida em que não apresenta nenhuma mulher nas funções observadas, corrobora com outros estudos acerca do perfil do gestor esportivo no Brasil. Desse modo, ganha força a noção de que os problemas enfrentados pelas mulheres para adentrar em cargos de liderança, têm relações que não podem ser atribuídas apenas a fatores individuais, mas que devem ser observadas a partir da estrutura do sistema.

Exemplo disso pode ser visto na forma de investiduras aos cargos, que possuem certas normativas com potencial de produzir um fechamento dos atores que exercem as funções executivas e deliberativas relacionadas, especificamente, à Presidência e ao Conselho de Administração. Na medida em que as condições estruturais se apresentam desse modo, favorecem a reprodução de hegemonias dentro da CBF, observáveis, por exemplo, no caso da representatividade de homens e mulheres.

Portanto, o presente estudo contribui com a literatura ao produzir dados sobre as assimetrias de gênero no âmbito da entidade máxima de futebol a nível nacional. Em termos práticos, a identificação de assimetrias entre homens e mulheres na ocupação de cargos de gestão esportiva, soma-se à percepção de desigualdades de gênero em outros âmbitos da sociedade. Ao dar visibilidade a essas questões, a produção acadêmica se coloca como um agente que mobiliza debates capazes de contribuir com a superação dessa situação.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, C. M. D. S. **Gestor de instalações esportivas do município de São Paulo: perfil, formação e desempenho da função**. 2014. -, Universidade de São Paulo.
- AMARAL, C. M. D. S.; BASTOS, F. D. C. O gestor esportivo no Brasil: Revisão de publicações no país. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva-Rigd**, 5, n. 1, p. 68-78, 2015.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: 33 p. 1970.
- BARROS FILHO, M. A.; PEDROSO, C.; FATTA, G.; LIMA, W. *et al.* Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão de literatura. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, 3, n. 1, p. 44-52, 2013.
- CBAT. Confederação Brasileira de Atletismo, 2020. Disponível em: <http://cbat.org.br/site/?pg=9>. Acesso em: 18/02/2021.
- CBF. Confederação Brasileira de Futebol, 2017. Disponível em: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201904/20190409135630_807.pdf. Acesso em: 05/01/2021.
- CBF. Confederação Brasileira de Futebol, 2021. Disponível em: <http://portaldegovernanca.cbf.com.br/>. Acesso em: 20/02/2021.
- CNN. 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esporte/2020/03/14/trajetoria-de-ricardo-teixeira-na-cbf-foi-marcada-por-conquistas-e-denuncias>. Acesso em: 15/02/2021.
- COLLING, A. M. **Tempos diferentes, discursos iguais: a construção do corpo feminino na história**. Universidade Federal da Grande Dourados, 2014. 8581470769.
- DE SOUZA LIMA, B. C. *Patriarcado e teoria política feminista: possibilidades na ciência política*. 2019.
- DINO. **O futebol feminino ganha força e cresce no Brasil**. Mundo do Marketing, 2019. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/noticias-corporativas/conteudo/212642/futebol-feminino-ganha-forca-e-cresce-no-brasil>. Acesso em: 15 /02/2021.
- DO CANTO CAPELA, P. R. Os mega-eventos esportivos e as políticas públicas de esporte e lazer de resistência. **Motrivivência**, n. 27, p. 101-118, 2006.
- DUARTE, G. *Dicionário de administração e negócios*. KindleBookBr 2011.
- FERREIRA, H. J.; SALLES, J. G. C.; MOURÃO, L.; MORENO, A. A baixa representatividade de mulheres como técnicas esportivas no Brasil. **Movimento**, 19, n. 3, p. 103-124, 2013.
- GOELLNER, S. V. Mulher e esporte no Brasil: entre incentivos e interdições elas fazem história. **Pensar a prática. Goiânia. Vol. 8, n. 1 (jan./jun. 2005), p. 85-100**, 2005.
- GOELLNER, S. V. A educação dos corpos, dos gêneros e das sexualidades e o reconhecimento da diversidade. **Cadernos de Formação RBCE**, 1, n. 2, 2010.
- GOELLNER, S. V.; KESSLER, C. S. A sub-representação do futebol praticado por mulheres no Brasil: ressaltar o protagonismo para visibilizar a modalidade. **Revista USP**, n. 117, p. 31-38, 2018.
- GOMES, E. M. D. P. A participação das mulheres na gestão do esporte brasileiro: desafios e perspectivas. **Rio de Janeiro: Quartet/FAPERJ**, 2008.

- IBGE. **Estatística de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf, 2018. Acesso em: 20/01.
- JAEGER, A. A.; GOMES, P. B.; SILVA, P.; GOELLNER, S. V. Trajetórias de mulheres no esporte em Portugal: assimetrias, resistências e possibilidades. **Movimento**, 16, n. 1, p. 245-267, 2010.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. The nature of man. **Journal of applied corporate finance**, 7, n. 2, p. 4-19, 1994.
- JOAQUIM, B. A.; BATISTA, P. M.; CARVALHO, M. J. Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. **Movimento**, 17, n. 1, p. 255-279, 2011.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. M. D. **Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LOURO, G. L. Gênero, sexualidade e educação: das afinidades políticas às tensões teórico-metodológicas. **Educação em Revista**, n. 46, p. 201-218, 2007.
- MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. **Organizações & Sociedade**, 23, n. 78, p. 378-405, 2016.
- MAY, T. Pesquisa Social, Questões, métodos e processos; trad. **Carlos Alberto Silveira Netto Soares**. 3ª edição. **Porto Alegre: Artmed**, 2004.
- O GLOBO**. O Globo, 2017. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em- apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908>. Acesso em: 24/02/2021.
- OLIVEIRA, M. C., 2019, **A Representatividade Feminina na Estrutura Organizacional dos Clubes de Futebol Brasileiros**.
- PASSERO, J.; BARREIRA, J.; CALDERANI JUNIOR, A.; GALATTI, L. (Des) Igualdad de género: un análisis longitudinal de la participación de las mujeres en los roles de entrenadora y arbitraje en la Liga Brasileña de Baloncesto Femenino (2010-2017). **Cuadernos de Psicología del Deporte**, 19, n. 1, p. 252-261, 2019.
- PFISTER, G. Líderes femininas em organizações esportivas-Tendências mundiais. **Movimento**, 9, n. 2, p. 11-35, 2003.
- PFISTER, G. Assessing the sociology of sport: On women and football. **International review for the sociology of sport**, 50, n. 4-5, p. 563-569, 2015.
- PFISTER, G.; RADTKE, S. Mulheres Tomando a Liderança ou mulheres tomando a liderança nas organizações esportivas alemãs. **Movimento (ESEFID/UFRGS)**, 13, n. 2, p. 91-129, 2007.
- PROBST, E. R.; RAMOS, P. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, p. 1-8, 2003.
- ROCHA, C. T. D. C. Gênero em ação: rompendo o teto de vidro?: novos contextos da tecnociência. 2006.
- ROCHA, P. **Mulheres sob todas as luzes: a emancipação feminina e os últimos dias do patriarcado**. Editora Leitura, 2009. 8573588845.
- ROSSETI, J. A.; CORPORATIVA, A. G. Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. 3. **São Paulo: Atlas**, 2007.

RUBIO, K.; VELOSO, R. C. As mulheres no esporte brasileiro: entre os campos de enfrentamento e a jornada heroica. **Revista USP**, n. 122, p. 49-62, 2019.

SAFFIOTI, H. I. Gênero e patriarcado: violência contra mulheres. **A mulher brasileira nos espaços público e privado**, 1, p. 43-60, 2004.

SILVA, V. L. D. S.; CAMELO, S. H. H.; SOARES, M. I.; RESCK, Z. M. R. *et al.* Leadership practices in hospital nursing: a self of manager nurses. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, 51, 2017.

SIQUEIRA, D. P.; SAMPARO, A. J. F. Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação de gênero à luta pela igualdade. **Revista Direito em Debate**, 26, n. 48, p. 287-325, 2017.

SOUSA, L. P. D.; GUEDES, D. R. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Estudos avançados**, 30, n. 87, p. 123-139, 2016.

UOL. UOL 2020. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/tinga/2020/11/05/futebol-feminino-eo-diamante-a-ser-lapidado-no-brasil.htm>. Acesso em: 15 /02/2021.

WOMEN, U. **Women in politics: 2020**. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/03/women-in-politics-map-2020>, 2020. Acesso em: 18/12.

ZANATTA, T. C.; DE FREITAS, D. M.; CARELLI, F. G.; DA COSTA, I. T. O perfil do gestor esportivo brasileiro: revisão sistemática da literatura. **Movimento (ESEFID/UFRGS)**, 24, n. 1, p. 291-304, 2018.