

# **DIÁLOGOS SOBRE CAPACITAÇÃO DE MULHERES GESTORAS QUE ATUAM NO FUTEBOL FEMININO**

Beatriz Pinheiro<sup>1</sup>, Gabriel Mayr<sup>2</sup>, Márcio Pires<sup>3</sup> e Rafaela Esteves<sup>4</sup>

---

## **RESUMO**

O estudo explora os desafios enfrentados por mulheres gestoras no futebol feminino, com foco na sub-representatividade em cargos de liderança e nas barreiras sistêmicas que dificultam o avanço profissional nesse campo. Por meio de abordagem mista (qualitativa e quantitativa), a pesquisa identificou lacunas em competências técnicas e comportamentais, como gestão financeira e liderança, e apontou ações estratégicas, como programas de mentoria e políticas de equidade. O estado de São Paulo foi tomado como referência devido a seu destaque na promoção da modalidade. Os resultados contribuem para reflexões críticas e formulação de políticas voltadas à igualdade de gênero e à capacitação de gestoras no futebol feminino.

**Palavras-chave:** Gestão esportiva. Futebol feminino. Igualdade de gênero. Capacitação profissional. Barreiras sistêmicas.

---

1 Graduada em Jornalismo com especialização em Jornalismo Contemporâneo e Digital, ambos pela Universidade Anhembi Morumbi. Atua há 10 anos no mercado da comunicação esportiva. *E-mail:* beatriz.pinheirolima@gmail.com.

2 Graduado em Educação Física pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Especialista em inclusão e desenvolvimento internacional, com mais de 15 anos de experiência em advocacy, criação de programas inclusivos e liderança em iniciativas globais. Fundador da Urece Esporte e Cultura para Cegos, onde liderou projetos pioneiros como a criação do primeiro time feminino de futebol para cegas do Brasil. Atuou como consultor para o Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais (UN DESA) da Organização das Nações Unidas (ONU) e pesquisador na UNESCO Chair IT Tralee, fortalecendo seu conhecimento em políticas internacionais e diálogo Norte-Sul. *E-mail:* revsesc@mayr.net.br.

3 Graduado em Comunicação Social pela Universidade Paulista (UNIP), com cursos de extensão de Administração Esportiva e Administração do Terceiro Setor, ambos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e especialização em Administração e Marketing Esportivo pela Universidade Gama Filho. Atua há 20 anos como gestor esportivo, tendo desenvolvido sua carreira em instituições como Club Athletico Paulistano, Comitê Brasileiro de Clubes, Comitê Brasileiro de Clubes Paralímpicos (CBCP), Trevisan Escola de Negócios, Magic Paula, Instituto Passe de Mágica, Koch Tavares e Centro Olímpico de São Paulo. *E-mail:* marciopires@gmail.com.

4 Graduada em Educação Física Plena pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUCCAMP) e Pós-Graduada em Administração e Marketing Esportivo pela Universidade Estácio de Sá. Atuou mais de 10 anos com Gestão de Projetos Esportivos; há 8 anos, atua diretamente com Gestão do Futebol, especificamente na modalidade de futebol feminino. *E-mail:* rafaela\_esteves@yahoo.com.br.

## ABSTRACT

This study explores the challenges faced by women managers in women's soccer, focusing on the underrepresentation in leadership positions and the systemic barriers that hinder professional advancement in this field. Through a mixed-methods approach (qualitative and quantitative), the research identified gaps in technical and behavioral competencies, such as financial management and leadership, and pointed out strategic actions, such as mentoring programs and equity policies. The state of São Paulo was taken as a reference due to its prominence in promoting the sport. The results contribute to critical reflections and the formulation of policies aimed at gender equality and the training of managers in women's soccer.

**Keywords:** Sports management. Women's soccer. Gender equality. Professional training. Systemic barriers.

## INTRODUÇÃO

O futebol feminino, apesar da ascensão nos últimos anos, continua enfrentando desafios relacionados à representatividade e à participação ativa das mulheres em cargos de liderança e gestão. Esta pesquisa concentra-se nos obstáculos encontrados por mulheres envolvidas no cenário do futebol feminino, tanto em âmbito nacional quanto internacional, examinando as barreiras sistêmicas que dificultam o desenvolvimento de suas carreiras na direção e gestão esportiva.

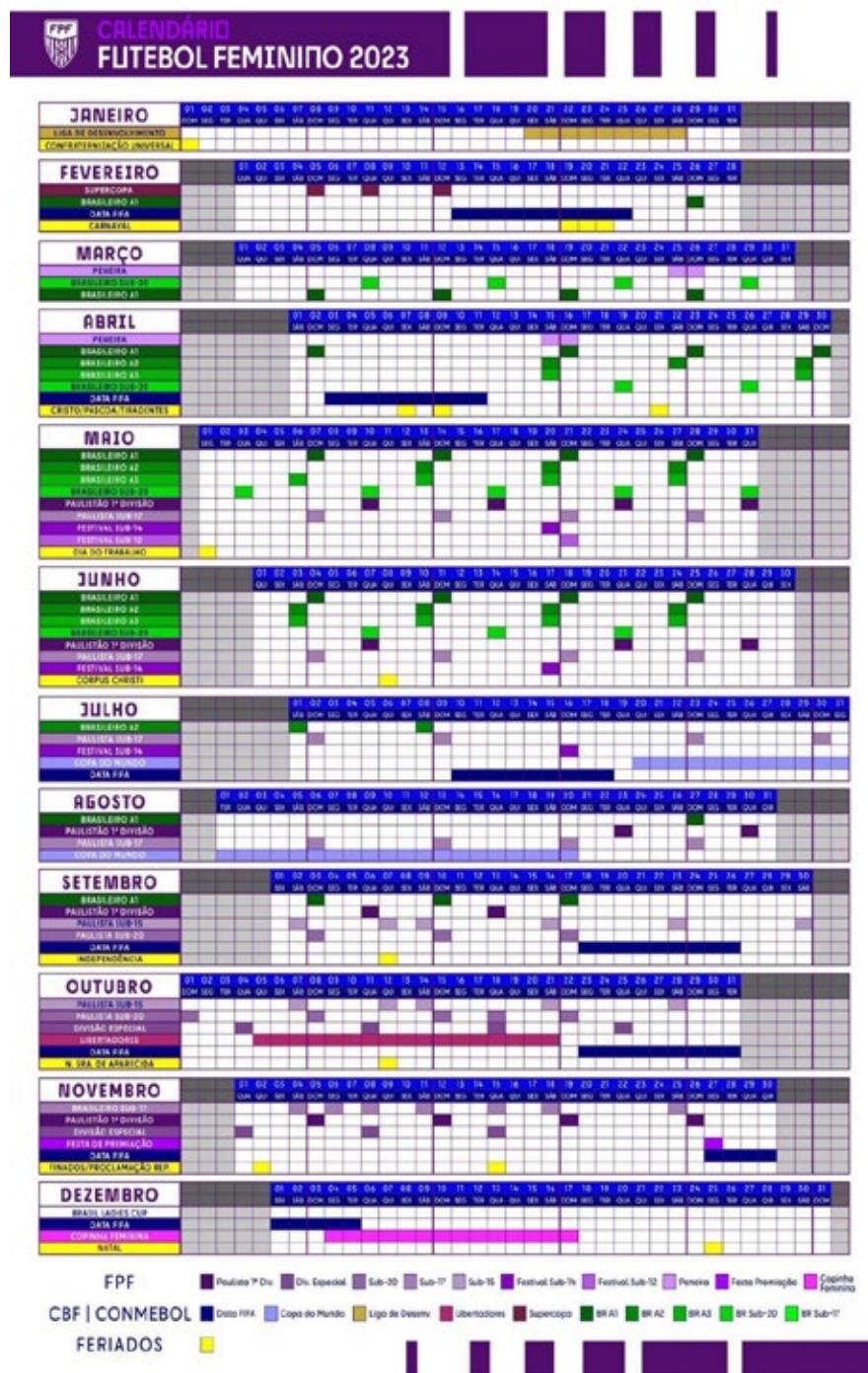
A literatura acadêmica aponta para a sub-representatividade feminina em posições de liderança em diversas áreas, incluindo o esporte (Shaw; Hoeber, 2003; Norman *et al.*, 2018). No contexto do futebol feminino, tais disparidades são ainda mais evidentes, reforçando a necessidade de uma análise aprofundada para compreender os desafios específicos enfrentados pelas mulheres em um ambiente historicamente dominado por figuras masculinas.

O estado de São Paulo é utilizado como referência nesta pesquisa por ser a região que mais avançou nos últimos anos no fomento ao futebol feminino. Isso se evidencia pela quantidade expressiva de clubes paulistas participantes em competições organizadas pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e pelo número significativo de torneios promovidos pela Federação Paulista de Futebol (FPF).

Na temporada de 2023, o estado de São Paulo contou com representantes em todas as competições nacionais de futebol feminino, abrangendo tanto as categorias adultas quanto as de base. Ao todo, dez clubes paulistas participaram das seguintes competições organizadas pela CBF:

Brasileiro Feminino A1, A2 e A3 e Brasileiro Feminino Sub-20 e Sub-17 (CBF, 2023). Já em âmbito estadual, a FPF realizou oito competições de futebol feminino no mesmo ano, incluindo a 1<sup>a</sup> e a 2<sup>a</sup> Divisão do Campeonato Paulista adulto, as categorias Sub-15, Sub-17 e Sub-20, os Festivais Sub-12 e Sub-14, além da primeira edição da Copa São Paulo de Futebol Feminino Júnior, conforme ilustrado no quadro 1 (FPF, 2023).

Quadro 1 – Calendário de Competições do Futebol Feminino - 2023



Fonte: [https://futebolpaulista.com.br/Repositorio/Noticia/22700/22700\\_156202317848\\_0.pdf](https://futebolpaulista.com.br/Repositorio/Noticia/22700/22700_156202317848_0.pdf).  
Acesso em: 6 fev. 2024

Mesmo em um cenário relativamente favorável à presença feminina no futebol, a representatividade das mulheres nos espaços de gestão permanece baixa. De acordo com um levantamento interno realizado pelo Departamento de Futebol Feminino da FPF, entre os 160 clubes filiados à entidade, apenas 37 possuem departamentos de futebol feminino organizados. Nesses, foram identificadas 13 mulheres ocupando cargos de diretora ou coordenadora de futebol feminino (FPF, 2023).

Com o objetivo de trazer mais dados sobre as oportunidades para mulheres ingressarem na gestão do futebol paulista, o grupo buscou informações junto à FPF Academia. Esse espaço, criado pela Federação, promove o conhecimento e o aprimoramento da capacitação profissional do futebol paulista por meio de cursos, treinamentos e criação de debates sobre os principais temas relacionados à gestão esportiva.

Segundo dados fornecidos pela FPF Academia, desde 2023, 41 mulheres participaram dos cursos ofertados, que abrangem áreas técnica, operacional e estratégica. Nos cursos voltados especificamente para a gestão no futebol, a última edição do Curso para Supervisores contou com 8 mulheres participantes entre os 55 alunos matriculados. Já no Curso Master, seis mulheres participaram de um total de 28 alunos. Além disso, desde 2020, a FPF realiza o Programa de Liderança Feminina, conforme levantamento interno da entidade (FPF, 2023).

Ao abordar essas questões, não apenas reconhecemos a importância de promover a igualdade de gênero no esporte, mas também buscamos contribuir para a implementação de práticas e políticas que possam catalisar mudanças no cenário atual.

Assim, esta análise visa aprofundar a compreensão dos desafios enfrentados por mulheres no contexto do futebol feminino, tanto no âmbito nacional quanto internacional, com foco nos entraves que limitam sua participação em cargos de gestão e liderança.

Portanto, serão examinadas as barreiras culturais, estruturais e sociais que impactam a ascensão profissional das mulheres no futebol feminino em São Paulo, proporcionando reflexões para futuras iniciativas e políticas de inclusão. Esta pesquisa se justifica pela possibilidade de que as informações compiladas aqui sirvam como base para ações que incrementem projetos de formação profissional para gestoras. Dessa forma, este estudo pretende ser um elemento adicional na redução da desigualdade de gênero nesse campo de trabalho.

## METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva (Vergara, 1990), uma vez que busca apresentar as características de determinada população ou fenômeno. O estudo está dividido em duas etapas: a primeira etapa, de natureza qualitativa, combina a experiência empírica dos autores com uma investigação bibliográfica, conduzida por artigos de referência previamente identificados em plataformas de busca. A segunda etapa é quantitativa e adota uma abordagem que permite verificar diferenças e relações entre os fenômenos por meio do uso de dados numéricos e análises estatísticas.

### Procedimento de coleta

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário semiestruturado, elaborado na plataforma Google Forms, e aplicado virtualmente em março de 2024. O *link* do questionário foi enviado por *e-mail* e WhatsApp, seguindo os requisitos éticos e as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

### População e amostra

A seleção das participantes foi realizada por conveniência, abrangendo jovens profissionais, dirigentes e gestoras que atuam com futebol feminino.

### Análise de dados

Os dados coletados serão analisados sistematicamente, utilizando métodos estatísticos para as variáveis quantitativas. As respostas às perguntas abertas serão submetidas a uma análise de conteúdo, permitindo identificar padrões, temas recorrentes e nuances significativas. Os resultados serão discutidos em relação ao referencial teórico, proporcionando uma compreensão dos desafios enfrentados pelas mulheres no contexto do futebol feminino e sugestões para superá-los. Essa análise crítica é essencial para fundamentar conclusões e propor recomendações práticas voltadas à promoção da igualdade de gênero no futebol feminino em São Paulo.

## RESULTADOS

### Dificuldades percebidas em capacitações e formações

Quando questionadas sobre as três principais dificuldades enfrentadas em suas capacitações e formações profissionais, as gestoras participantes destacaram:

- carência de capacitações ou mentorias específicas para futebol feminino (65%);
- barreiras de gênero (50%);
- recursos financeiros (40%);
- dificuldade em conciliar dupla ou tripla jornada de trabalho (30%);
- impactos e demandas pessoais e sociais que afetam as mulheres (25%).

### Lacunas percebidas em competências técnicas

As participantes identificaram as três principais lacunas relacionadas a competências técnicas em suas formações no futebol feminino:

- gestão financeira e gestão de contratos e patrocínios (ambas com 45%);
- gestão de marketing e gestão de projetos (ambas com 35%);
- gestão de projetos sociais (30%).

### Lacunas percebidas em competências comportamentais

As principais lacunas relacionadas a competências comportamentais relatadas pelas gestoras foram:

- gestão de comunicação interna (55%);
- liderança e gestão de equipes, diversidade e inclusão (ambas com 40%);
- comunicação e capacidade de adaptação, além de resiliência e gestão emocional (ambas com 30%).

### Possíveis ações para o desenvolvimento de gestoras

Quanto às possibilidades para impulsionar o desenvolvimento profissional de gestoras no futebol feminino, as participantes relataram:

- eventos de *networking* e troca de experiências entre gestoras (58%);
- programas de mentoria, cursos de capacitação em liderança e apoio financeiro para projetos de formação de gestoras (ambas com 53%);
- programas de estágio e oportunidades profissionais para gestoras (42%);
- iniciativas para aumentar a visibilidade e o reconhecimento de gestoras (37%).

## Possibilidades de mudanças

As participantes também apontaram os três principais aspectos na estrutura do futebol feminino que precisam ser modificados para aumentar a presença de mulheres em cargos de gestão:

- práticas de recrutamento transparentes e meritocráticas (65%);
- políticas de equidade de gênero, cotas e inclusão (60%);
- capacitação continuada (50%);
- vagas afirmativas (35%);
- formação de redes de *networking* e campanhas de conscientização sobre diversidade (ambas com 20%).

## SÍNTESE DOS COMENTÁRIOS

Entre os comentários registrados pelas gestoras como relevantes para a compreensão da presença e formação de mulheres na gestão do futebol feminino, destaca-se o seguinte, considerado pelos autores deste trabalho como um dos mais sintéticos e completos:

[Existe uma] Latente necessidade de cursos de qualificação sobre a gestão no futebol feminino, sobre questões técnicas do futebol feminino, análises e discussões de *cases* de sucesso na gestão. Importante criar oportunidades de discussões sobre o quanto o futebol feminino já evoluiu e o quanto, onde e como ainda necessita evoluir, nas diversas áreas de atuação na modalidade (gestão, técnica, área da saúde, comunicação).

## SÍNTESE DOS CONSELHOS

Entre as respostas à pergunta “Se você pudesse dar um conselho para outra mulher que está tentando iniciar uma carreira na gestão do futebol feminino, o que você diria?”, destaca-se a seguinte, considerada pelos autores deste trabalho como uma das mais sintéticas e completas:

Compreender as barreiras e apoios nos diversos níveis (desde o pessoal até o sociocultural), entendendo o que são elementos que dependem de você melhor, quais são os elementos que dependem de uma mudança macro e com quem você pode contar em cada nível. Compreender o machismo estrutural e, dentro da categoria “MULHER”, se você tem mais ou menos privilégios que outras mulheres também é um processo de clareza social e autoconhecimento que podem fazer a diferença. Estabelecer alianças não só pessoais, mas organizacionais e coletivas que favoreçam diversidade no futebol é fundamental: somente com pessoas diversas (inclusive mulheres diversas) as tomadas de decisão irão considerar demandas diversas.

## DISCUSSÃO

Os achados desta pesquisa revelam importantes aspectos sobre as dificuldades, lacunas de competências e estratégias potenciais para o desenvolvimento de gestoras no âmbito do futebol feminino. As discussões emergem com base em desafios que envolvem desde a escassez de capacitação e mentoria específicas até as barreiras de gênero e limitações financeiras, apontando para obstáculos significativos no progresso profissional das mulheres e no desenvolvimento sustentável do futebol feminino.

Uma das principais dificuldades apontadas pelas gestoras é a falta de capacitações voltadas para o contexto do futebol feminino. Essa lacuna evidencia a ausência de programas que atendam às demandas específicas das mulheres que buscam ingressar ou avançar em cargos de gestão nesse setor. Além disso, as barreiras de gênero mencionadas reforçam a persistência de disparidades estruturais, que requerem abordagens proativas e soluções efetivas para serem superadas.

No que diz respeito às lacunas de competências técnicas e comportamentais, os resultados mostram uma necessidade urgente de desenvolvimento em áreas como gestão financeira, marketing, comunicação interna e liderança. Tais competências são imprescindíveis para o sucesso na gestão esportiva, permitindo às gestoras enfrentar os desafios únicos do ambiente do futebol feminino, no qual obstáculos adicionais são frequentemente encontrados pelas mulheres.

As ações propostas pelas gestoras participantes oferecem caminhos promissores para impulsionar o desenvolvimento profissional de mulheres nesse campo. A ênfase em eventos de *networking*, programas de mentoria e suporte financeiro para projetos específicos ressalta a importância de estabelecer redes de apoio e fomentar oportunidades de aprendizado colaborativo. Além disso, a necessidade de ampliar a visibilidade e o reconhecimento das gestoras sugere que a representatividade e a valorização das mulheres no futebol constituem elementos cruciais para fomentar a equidade de gênero nesse setor.

Assim, com base nos pilares investigativos previamente definidos, são sugeridas quatro ações estratégicas para qualificar a formação das gestoras no futebol feminino:

Pilar de investigação	Descrição	Ação sugerida
Dificuldade percebida	Carência de capacitação/mentoraria específicas para o futebol feminino	Elaboração de capacitações específicas que levem em conta as demandas apresentadas pelas gestoras
Lacunas técnicas e comportamentais	Gestão financeira, gestão de contratos e patrocínios; comunicação, liderança e diversidade e inclusão	Desenvolvimento de ementas que considerem as especificidades do futebol feminino
Ações para desenvolvimento de gestoras	Eventos de <i>networking</i> e troca de experiências entre gestoras; programas de mentoria	Criação de programas de alumni com capacitações e trocas de experiências
Possibilidades de mudanças	Práticas de recrutamento transparentes e meritocráticas; políticas de equidade	Criação de campanhas de advocacy com o objetivo de propor mudanças estruturais

Por fim, os dados obtidos junto à FPF Academia fornecem um contexto adicional que evidencia o potencial de crescimento da participação feminina nos cursos oferecidos. No entanto, o número relativamente reduzido de mulheres matriculadas em programas específicos de gestão reforça que ainda há um longo percurso a ser trilhado para assegurar uma representação equitativa e inclusiva nas esferas de liderança do futebol.

## CONCLUSÃO

A presença das mulheres na gestão do futebol feminino é impactada não apenas por questões individuais, relacionadas à capacitação de cada profissional, mas também por aspectos estruturais que influenciam o desenvolvimento da modalidade como um todo. Nesse sentido, ações voltadas para a capacitação e o aumento da participação de mulheres em cargos de gestão devem levar em consideração as particularidades do futebol feminino e seu contexto atual.

Com os dados coletados por meio do questionário aplicado, observou-se que a atuação das gestoras no futebol feminino abrange uma ampla gama de áreas, desde aspectos administrativos, como gestão financeira, até questões jurídicas, como a gestão de contratos, além da área de comunicação, seja ela interna, seja ela externa. Assim, torna-se imprescindível ampliar a oferta de capacitações que atendam a essas demandas específicas.

Ademais, não basta considerar apenas a questão da capacitação; é igualmente necessário atentar-se à estrutura do futebol feminino, que reflete problemas presentes tanto na sociedade quanto no esporte em geral, especialmente no que diz respeito à equidade de gênero. Para tanto, é essencial promover mudanças nos processos de recursos humanos e recrutamento, bem como implementar ações afirmativas que ampliem a presença de mulheres em espaços de gestão.

Conclui-se, portanto, que o fortalecimento e a ampliação do número de gestoras no futebol feminino fazem parte de um processo mais amplo de desenvolvimento da modalidade. Quanto mais profissional e qualificada for a gestão, especialmente quando liderada por mulheres que constroem o esporte, maior será o progresso do futebol feminino nos âmbitos administrativo, operacional e técnico.

## REFERÊNCIAS

- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). Regulamento Específico da Competição Brasileiro Feminino A1 2023. Disponível em: [https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202302/20230209154630\\_388.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202302/20230209154630_388.pdf). Acesso em: 17 mar. 2024.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). Regulamento Específico da Competição Brasileiro Feminino A2 2023. Disponível em: [https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202303/20230323130910\\_635.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202303/20230323130910_635.pdf). Acesso em: 17 mar. 2024.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). Regulamento Específico da Competição Brasileiro Feminino A3 2023. Disponível em: [https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202304/20230410234226\\_915.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202304/20230410234226_915.pdf). Acesso em: 17 mar. 2024.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). Regulamento Específico da Competição Brasileiro Feminino Sub-20 2023. Disponível em: [https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202303/20230303171608\\_27.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202303/20230303171608_27.pdf). Acesso em: 17 mar. 2024.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF). Regulamento Específico da Competição Brasileiro Feminino Sub-17 2023. Disponível em: [https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202310/20231025120433\\_654.pdf](https://conteudo.cbf.com.br/cdn/202310/20231025120433_654.pdf). Acesso em: 17 mar. 2024.

FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL (FPF). Dados de clubes associados 2023, São Paulo, 2023.

FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL (FPF). Disponível em: [https://futebolpaulista.com.br/Repositorio/Noticia/22700/22700\\_156202317848\\_0.pdf](https://futebolpaulista.com.br/Repositorio/Noticia/22700/22700_156202317848_0.pdf). Acesso em: 30 de mar. 2024.

FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL (FPF). Competições 2023. Disponível em: <https://www.futebolpaulista.com.br/Competicoes/Tabela.aspx>. Acesso em: 17 mar. de 2024.

FEDERAÇÃO PAULISTA DE FUTEBOL (FPF). Disponível em: [https://futebolpaulista.com.br/Repositorio/Noticia/22700/22700\\_156202317848\\_0.pdf](https://futebolpaulista.com.br/Repositorio/Noticia/22700/22700_156202317848_0.pdf). Acesso em: 30 mar. 2024.

SHAW, S. M., HOEBER, L. Introduction: On the sidelines or center stage? A sociological perspective on women in the sports workplace. *Journal of Sport Management*, v. 17, n. 1, p. 1-10, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. Tipos de pesquisa em administração. Rio de Janeiro: Cadernos EBAP, n. 52, 1990.