

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

**GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO E SOCIAL**

**A REPRESENTATIVIDADE DA MULHER NO PROCESSO DECISÓRIO DA  
GESTÃO ESPORTIVA**

**ALINE PEREIRA DOS SANTOS**

Rio de Janeiro  
2024

ALINE PEREIRA DOS SANTOS

## **A REPRESENTATIVIDADE DA MULHER NO PROCESSO DECISÓRIO DA GESTÃO ESPORTIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Bacharelado em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Prof. Claudia Paiva Carvalho

Rio de Janeiro  
2024

## CIP - Catalogação na Publicação

d722r dos Santos, Aline Pereira  
A representatividade da mulher no processo  
decisório da gestão esportiva / Aline Pereira dos  
Santos. -- Rio de Janeiro, 2024.  
20 f.

Orientadora: Claudia Paiva Carvalho.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto  
de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional,  
Bacharel em Gestão Pública para o Desenvolvimento  
Econômico e Social, 2024.

1. Representatividade feminina . 2. Perfil das  
gestoras. 3. Gênero. 4. Cargos de liderança. I.  
Carvalho, Claudia Paiva , orient. II. Título.

ALINE PEREIRA DOS SANTOS

## A representatividade da mulher no processo decisório da gestão esportiva

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Bacharelado em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel.

Apresentado em: 04/06/2024

### BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente  
**CLAUDIA PAIVA CARVALHO**  
Data: 05/11/2024 19:57:15-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Claudia Paiva Carvalho

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ



Documento assinado digitalmente  
**GLAUCY HELLEN HERDY FERREIRA GOMES**  
Data: 06/11/2024 09:40:52-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Glaucy Hellen Herdy Ferreira Gomes

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ



Documento assinado digitalmente  
**GUSTAVO ANTONIO DAS NEVES BEZERRA**  
Data: 07/11/2024 16:25:14-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Gustavo Antônio das Neves Bezerra

Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional – UFRJ

# A REPRESENTATIVIDADE DA MULHER NO PROCESSO DECISÓRIO DA GESTÃO ESPORTIVA<sup>1</sup>

Aline Pereira dos Santos<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente artigo propõe uma análise sobre a representatividade da mulher na participação e tomada de decisão nas diferentes entidades desportivas brasileiras, com enfoque em aspectos históricos, sociais e políticos, por meio de uma revisão bibliográfica. Parte-se do contexto social da cultura patriarcal com relação à figura doméstica da mulher ao longo dos anos, responsável por difundir na sociedade o pensamento de que o meio esportivo era um ambiente masculino, sem espaço para as mulheres, como bem representado pelo Decreto-Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941, que proibia a prática feminina em esportes de rendimento. Buscou-se identificar como se deu o processo de inserção e atuação das mulheres como gestoras esportivas e os desafios encontrados, que indicam a persistência de barreiras decorrentes de uma estrutura de hierarquia de gênero, que prejudica o aprimoramento profissional das mulheres. Quanto aos aspectos políticos, procurou-se compreender o papel de influência das forças governamentais, a partir da promoção de políticas públicas de equidade de gênero, já que historicamente não foram oferecidas às mulheres as mesmas condições de acesso, quando comparado com os homens. A partir da análise do perfil dos gestores esportivos, foi possível perceber a predominância masculina, impactada pelo preconceito de gênero e pela descrença na profissionalização feminina. A inserção de mulheres se dá por vias familiares ou convites, observando-se uma sub-representatividade nos altos cargos institucionais. Observa-se, assim, que a participação das mulheres ainda é discreta no cenário da gestão esportiva no Brasil, devido aos desafios para o desenvolvimento de suas carreiras profissionais, e que até o momento há uma forte desigualdade de gênero na ocupação dos cargos de liderança. Conclui-se que existem muitos espaços a serem conquistados pelas mulheres e que a ocupação, ainda tímida, ao longo dos anos representa uma resistência às estruturas de poder estabelecidas que sempre foram destinados aos homens. É necessário que se impulsione uma mudança cultural na sociedade, principalmente pela ação do Estado, desenvolvendo normas e políticas de inclusão que possibilitem maiores investimentos públicos e privados em projetos, buscando a valorização profissional e garantia de equidade de salários no mercado de trabalho esportivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mulheres; Gestão esportiva; Cargos de liderança; Gênero

---

<sup>1</sup> Este artigo se apresenta como um Trabalho de Conclusão de Curso para a obtenção do título de bacharel em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social, tendo como orientadora a Professora Claudia Paiva Carvalho.

<sup>2</sup> Graduanda em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

**ABSTRACT:** This article proposes an analysis of the representation of women in participation and decision-making in various Brazilian sports entities, focusing on historical, social, and political aspects through a literature review. It starts from the social context of the patriarchal culture regarding the domestic role of women over the years, responsible for spreading the idea in society that the sports environment was a male-dominated space, without room for women, as well represented by Decree-Law No. 3,199, of April 14, 1941, which prohibited female participation in competitive sports. The aim was to identify how the process of women's insertion and performance as sports managers took place, and the challenges encountered, indicating the persistence of barriers stemming from a gender hierarchy structure that hinders women's professional advancement. Regarding political aspects, the goal was to understand the influence of governmental forces in promoting gender equity public policies since historically women have not been offered the same access conditions compared to men. From the analysis of the profile of sports managers, it was possible to notice the male predominance, impacted by gender prejudice and disbelief in female professionalization. Women's insertion occurs through family ties or invitations, with a noticeable underrepresentation in high institutional positions. It is observed, therefore, that women's participation is still discreet in the Brazilian sports management scene, due to the challenges in developing their professional careers, and that there is currently a strong gender inequality in leadership positions. It is concluded that there are many spaces to be conquered by women, and that their still timid occupation over the years represents resistance to established power structures that have always been reserved for men. It is necessary to promote a cultural change in society, mainly through State action, developing norms and inclusion policies that allow for greater public and private investments in projects, seeking professional valorization and ensuring salary equity in the sports job market.

**KEYWORDS:** Women; Sports management; Leadership positions; Gender

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. AS BARREIRAS (IN)VISÍVEIS E OS DESAFIOS À ASCENSÃO DAS MULHERES NA GESTÃO ESPORTIVA .....	10
3. A IMPORTÂNCIA DA REGULAÇÃO E DA ATUAÇÃO ESTATAL NA PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO NA GESTÃO ESPORTIVA .....	13
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	17
REFERÊNCIAS .....	18

## 1. INTRODUÇÃO

Historicamente, o esporte foi criado, administrado e feito para homens, a partir da necessidade masculina de se movimentar e pelo interesse pelo jogo (Pereira, 1980). O acesso feminino sempre foi tratado com resistência, deparando-se com um ambiente hostil que descredibiliza a profissionalização das mulheres. Os recursos públicos, bem como a mídia e os patrocínios, priorizaram como destinação o investimento na profissionalização masculina. Essa situação se relaciona às construções sociais de gênero, que pode ser conceituado como um regime político que tem como pilar fundamental a visão da figura feminina restrita às tarefas de cuidado e reprodução social, ao âmbito, e no patriarcado, como uma tecnologia moral que impõe um conjunto de tarefas desiguais a homens e mulheres (Diniz, 2014). Ao longo dos séculos, a figura feminina sempre foi atribuída ao papel de cuidadora do lar, com fragilidade física e emocional, persistindo até hoje na forma de preconceito e desigualdade de oportunidades.

Segundo Castellani Filho (2012), o esporte – principalmente o futebol - ganhou popularidade no Brasil a partir da Década de 30, quando o desporto nacional foi regulamentado. Nos anos seguintes, o Estado era o maior incentivador financeiro do esporte, utilizando-o como símbolo de patriotismo e como propaganda política pelos governos para exaltação da cultura nacional (Manezenco e Salles, 2008). De acordo com Goellner (2007), a participação feminina no esporte sempre foi alvo de discussão, pois sua presença era permitida apenas como espectadoras dos eventos, sem deixar de lado suas funções domésticas. Essa questão é observada na primeira legislação esportiva brasileira, que trazia em seu art. 54 do Decreto-Lei n° 3.199, de 14 de abril de 1941, “as mulheres não se permitirá a prática de desportos incompatíveis com as condições de natureza, devendo, para este efeito, o Conselho Nacional de Desportos (CND) baixar as necessárias instruções às entidades desportivas do país” (Brasil, 1941).

Outra limitação legal ainda mais rigorosa e específica ocorreu na Década de 60, durante a ditadura militar, com a Deliberação n°7/65 do Conselho Nacional de Desportos (CND), que delimitou, em seu parágrafo 2°, a participação das mulheres em diversas modalidades. Essa deliberação foi revogada somente em 1979, por meio da Deliberação n°10 do CND. Com isso, é possível compreender que a participação

feminina no esporte foi tardia, aumentando numericamente durante a década de 80, quando o CND, conforme expresso na Recomendação nº2/1986, que reconhecia “a necessidade do estímulo à participação da mulher nas diversas modalidades desportivas do país”. Com o advento da Constituição de 1988, passou a ser dever do Estado garantir à sociedade o acesso ao Esporte e ao Lazer, como observado no artigo 217 que determina ser “dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais como direito de cada um” (Brasil, 1988). Dessa forma, o esporte passou de interesse político dos governos para se tornar um direito democrático estabelecido em Constituição para formação de caráter do indivíduo. Ademais, em 1998, foi promulgada a Lei nº 9.615, conhecida como Lei Pelé, destacando a necessidade da profissionalização dos clubes e criação de cursos de Administração Esportiva no Brasil (Atlas do Esporte no Brasil, 2005). No entanto, mesmo com as regulamentações do esporte no país, as barreiras e as discriminações históricas impostas às mulheres atrasaram não só a prática, mas também o desenvolvimento e a inclusão das mulheres no processo decisório, objeto do presente estudo.

Segundo Fitzsimmons & Callan (2019), a posição de discriminação em relação às mulheres dentro das organizações esportivas não está diretamente relacionada a questões pessoais ou intencionais, mas sim às estruturas que foram criadas e perpetuadas na sociedade e incorporadas dentro das entidades. As formas de ver o mundo são determinadas e absorvidas culturalmente, principalmente quando tratamos de um ambiente dominado por homens, em que as estruturas das instituições esportivas brasileiras contribuíram para a violência simbólica da divisão hierárquica do trabalho entre os gêneros (Gomes, 2006). De acordo com Silva (2015) no caso brasileiro, o veto à participação das mulheres no futebol, estaria ligado a um nacionalismo imposto por Getúlio Vargas, durante sua gestão como presidente nos anos de 1930 e 1940, para legitimar a ditadura do Estado Novo, associado à masculinidade e, conseqüentemente, ao poder. Reforçar o futebol como símbolo da identidade brasileira o tornaria ainda mais monopolizado pelos homens, excluindo as mulheres desses espaços.

Ao longo do artigo, será abordada a relação entre gestão esportiva e o processo histórico de participação das mulheres em cargos de alta gestão, a partir de uma revisão bibliográfica, tendo como objetivo analisar a desigualdade de gênero no contexto da mulher como gestora. Para isso, em um primeiro momento, busca-se

identificar os desafios encontrados na sociedade patriarcal, suas manifestações e impactos sobre a vida das mulheres que assumem funções de gestão ou almejam se inserir na gestão esportiva. Em um segundo momento, trata-se da importância do Estado na promoção de políticas públicas de equidade para a construção de uma sociedade democrática, com espaços para todos e todas, inclusive com garantia de investimento para o desenvolvimento da carreira de mulheres na gestão esportiva.

## **2. AS BARREIRAS (IN)VISÍVEIS E OS DESAFIOS À ASCENSÃO DAS MULHERES NA GESTÃO ESPORTIVA**

Desde a popularização da prática esportiva no Brasil, as mulheres têm enfrentado limitações tanto na prática quanto na atuação na gestão. Há algumas décadas, era praticamente incomum identificar mulheres ocupando altos cargos em equipes esportivas, sendo encontradas em quantitativos menores, nas áreas administrativas, psicológicas e financeiras. Atualmente, é possível encontrar mulheres ocupando espaços que antes eram exclusivamente masculinos, embora continuem enfrentando desafios estruturais na sociedade, afetando seu acesso e avanços nas organizações esportivas. Dessa forma, ao discutir o desenvolvimento, é crucial compreender o nível de participação feminina em cursos técnicos e superiores de capacitação profissional.

De acordo com uma pesquisa realizada pela professora do curso de Ciências do Esporte na Universidade Estadual de Campinas, Larissa Rafaella Galatti, em parceria com a Escola Politécnica e o Instituto de Estudos, a proporção de mulheres atuando como gestoras esportivas não cresce na mesma proporção que os homens, enfrentando barreiras de acesso a cargos de liderança. Durante a pesquisa, os dados sobre a discrepância de gênero em cargos esportivos levantados revelaram que, desde a inserção feminina em cursos relacionados ao esporte, já existe uma diferença significativa quando comparada aos homens. Em 2009, foi observado cerca de 20% de participação feminina e 80% masculina. Já em 2023, o percentual subiu para 40% de mulheres nos cursos. (Jornal da USP, 2023). No entanto, as mulheres continuam enfrentando obstáculos e dependem da validação de suas competências dentro das entidades desportivas para conquistar oportunidades, em contraste com os homens,

que muitas vezes se beneficiam de experiências positivas nessas entidades desportivas (Salgado, 2021). Essas discrepâncias se tornam mais evidentes devido à falta de transparência e definição clara nos critérios de recrutamento para novos cargos, o que perpetua a manutenção masculina nas indicações (Euza, 2006).

Com a falta de diagnósticos sobre a representatividade das mulheres que atuam nas áreas de tomada de decisão na gestão do esporte, torna-se difícil compreender quais são os gargalos que impedem a ascensão feminina ao topo da cadeia esportiva nos mais diferentes setores. A partir da busca pelo aumento de representatividade no poder do âmbito esportivo, o Comitê Olímpico Brasileiro (COB) realizou uma pesquisa em 2018 visando monitorar o cumprimento da proposta estabelecida em 2005, em que todas as entidades desportivas deveriam cumprir a meta de 30% de mulheres em posições de liderança estabelecidas pelo COI. Entretanto, foram identificados que, entre os 222 cargos de alta gestão nos demais estados brasileiros, apenas 8% eram representados por mulheres. Em 62% dos estados não foi possível identificar qualquer presença feminina (Passero, 2019). Além disso, a desigualdade salarial persiste, mesmo quando as mulheres exercem funções idênticas às dos homens, devido à falta de requisitos estabelecidos. Isso evidencia a discriminação de gênero simplesmente por serem mulheres ocupando cargos de alto escalão nas entidades esportivas. Elas enfrentam desqualificação, descrédito, assédio e até mesmo ataques oriundos do ambiente de trabalho e de torcedores.

Quanto à representatividade das mulheres nas posições de liderança dentro das entidades desportivas, alguns desafios foram identificados na luta pela sua incorporação, marcada por uma disparidade de investimento e reconhecimento nos projetos e ações. Segundo Karnas (2010), a maioria dos cargos de gestão do futebol são ocupados por pessoas do sexo masculino, com idade entre 40 e 45 anos, majoritariamente ex-atletas e com formação em educação física e especialização em gestão esportiva. As escolhas, em muitos casos, são determinadas por questões de ordem política e pelas estruturas decisórias das diretorias, nas quais os homens acabam por ocupar as posições de prestígio, enquanto as mulheres, em minoria, muitas vezes são conduzidas através de convites ou laços familiares. Nesse contexto, as mulheres têm a percepção de um preconceito velado, não explícito, na medida em que elas precisam se sentir incluídas para então apresentarem resultados relevantes, pelo simples fato de serem mulheres (Rocha, 2006).

Ao lado das estruturas machistas que tornam o campo desportivo particularmente deficitário em igualdade de gênero em relação às outras áreas, temos a dificuldade de conciliar os diferentes papéis de gestoras com as atividades domésticas, historicamente ligada aos papéis sociais atribuídos à mulher na sociedade brasileira. Na visão da sociedade patriarcal, as mulheres ficam restritas ao acesso de oportunidades por serem vistas como sexo frágil, recebendo questionamentos sobre suas capacidades profissionais pelo fato de dividirem seu trabalho com funções domésticas e familiares. Isso resulta em dificuldades de ascensão nos ambientes esportivos. Segundo Derós e Goellner (2009), analisando o perfil de diferentes mulheres que fazem parte dos mais altos cargos nos diferentes níveis esportivos, identifica-se um fator semelhante entre elas, sendo em sua maioria mulheres solteiras ou divorciadas e sem filhos, com uma média de idade de 40 anos. Isso sugere que, nesse ambiente tão limitador de maior inserção das mulheres, é comum uma abdicação de gerenciamento familiar, dando prioridade aos avanços em suas carreiras profissionais, optando por uma dedicação exclusiva para atender as expectativas e aproximar das características masculinas (Euza, 2006). Em outros casos, é possível identificar o oposto, em que ocorre o abandono profissional em detrimento das pressões impostas dentro do mercado de trabalho esportivo. Essas dinâmicas revelam as complexidades e desafios enfrentados pelas mulheres na gestão esportiva, destacando a necessidade de superar as barreiras profissionais, normas sociais e expectativas patriarcais.

Como visto ao longo do artigo, o esporte possui um poder de transformação e através dele, é possível acelerar a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres na sociedade. Dessa forma, as organizações esportivas que gerenciam o esporte, precisam elaborar políticas a fim de torná-lo mais inclusivo, buscando compreender o cenário e as reais necessidades de atuação. Nesse contexto, em 2022 durante o 1º Fórum da Mulher no Esporte, realizado pela ONU Mulheres e o Comitê Olímpico Brasileiro, foram levantados dados sobre a taxa de ocupação das mulheres em cargos de liderança dentro das principais federações internacionais e confederações olímpicas brasileiras e de como as organizações publicizavam suas ações e normativos naquele dado momento, além de mapear as estratégias e boas práticas para tornar o esporte um ambiente mais equitativo. Dessa forma, foi possível identificar que, apesar dos avanços significativos, os dados demonstraram que grande

parte das entidades desportivas estão abaixo da meta de inclusão estabelecida pelo Comitê Olímpico Brasileiro, tendo como regra 30% de mulheres em postos diretivos. Das 34 Confederações Brasileiras Olímpicas, apenas 10 atingiram a meta estipulada pelo COI, representando 29% desse total. Com isso, foi elaborado um relatório apresentando os principais desafios abordados e uma lista de recomendações e boas práticas que deverão ser adotadas no cenário esportivo, permitindo um cenário inclusivo para elas. O Comitê Olímpico Brasileiro, juntamente com a ONU Mulheres vem realizando cursos, projetos e ciclos de debates, visando o fomento dessas recomendações para as demais entidades desportivas do país.

### **3. A IMPORTÂNCIA DA REGULAÇÃO E DA ATUAÇÃO ESTATAL NA PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO NA GESTÃO ESPORTIVA**

Segundo o IBGE (2022) as mulheres representam 51,1% da população brasileira, mas sabemos que no âmbito da participação política o Brasil ainda está muito distante de uma representação igualitária. No campo da gestão esportiva, o cenário não é muito diferente, principalmente na formulação de políticas públicas que promovam o acesso e a representação feminina nos cargos de alto escalão. Se desejamos acelerar a equidade de gênero no esporte, as mulheres precisam estar presentes nos espaços em que as decisões são tomadas, e o caminho mais estratégico para isso é aumentar participação feminina dentro dos clubes, federações, secretarias e outros, desafiando as estruturas dominadas pelos homens e seus privilégios. Para construir um país democrático e desenvolvido, é essencial implementar políticas públicas de equidade de gênero, enfraquecendo os estereótipos que pesam sobre os corpos femininos na sociedade, dando lugar aos seus reconhecimentos profissionais (Knijnik; Barreto Januário, 2022). Outro fator de extrema importância está diretamente ligado ao apoio financeiro, sendo um pilar importante na busca de uma ocupação de espaços predominantemente masculinos, de maneira que o acesso à cidadania se realize em igualdade de condições e de oportunidades.

O processo de inserção feminina nos cargos de liderança dentro do quadro desportivo se deu de maneira tardia, quando comparada aos homens, sem apoio e

incentivo do Estado com políticas que garantissem igualdade entre os gêneros. Para Euza (2006), a inserção das mulheres decorreu de forma conciliatória, sem grandes lutas feministas, muito menos resistência em benefício da equidade de gênero, já que esse processo de visibilidade das mulheres no esporte foi marcado com o intuito de se adequar ao que foi instituído em Lei, após a revogação do Decreto de 1941, que perdurou por 40 anos. Logo, o desequilíbrio de poder entre os gêneros revela que a estrutura esportiva é baseada no princípio hierárquico que atribui ao trabalho masculino um valor superior em relação ao trabalho feminino. No entanto, perspectivas de mudança merecem ser consideradas com a devida atenção. Se no passado não tão distante as mulheres lutavam para superar os impedimentos legais e sociais à prática do esporte no Brasil, a luta atual se caracteriza pelo rompimento das barreiras invisíveis, fenômeno denominado de “teto de vidro”, expressão utilizada para evidenciar a dificuldade das mulheres em alcançarem e ocuparem esses cargos como se fossem inalcançáveis.

Ao longo das últimas décadas, a gestão de políticas voltadas para as mulheres foi marcada por longas transformações. O principal documento que orienta políticas públicas de inclusão é o Plano Nacional de Políticas para as Mulheres - PNPM, que foi instituído e organizado durante as discussões da Conferência Nacional de Políticas para as Mulheres e constitui-se em um documento que estabelece diretrizes e expressa o reconhecimento do papel do Estado como propulsor de políticas públicas entre os governos estaduais e municipais, que busquem alterar as desigualdades entre homens e mulheres no país. Somente em sua terceira versão, elaborada em 2013, o plano abordou em seu capítulo 8, intitulado “Cultura, Esporte, Comunicação e Mídia”, a desigualdade de distribuição entre os gêneros no esporte, tornando-se o primeiro documento a constituir objetivos, metas e planos de ação na busca pela igualdade de direitos e visibilidade da profissionalização das mulheres. Desse modo, a partir da instituição desse Plano ganham força as manifestações sociais em defesa da ruptura da desigualdade de gênero nos mais diversos setores desportivos brasileiros.

Nesse cenário, o Senado deu um grande passo nessa busca pela atualização normativa, aprovando em junho de 2023, o projeto que estabelece uma Nova Lei Geral do Esporte, trazendo avanços para o direito das mulheres no esporte. A Lei nº 14.597 de 8 de junho de 2023 instituiu o esporte como direito fundamental de todos, sobretudo

das mulheres. Segundo o §1 do art. 3 da seção III, do Direito Fundamental ao Esporte, “A promoção, o fomento e o desenvolvimento de atividades físicas para todos, como direito social, notadamente às pessoas com deficiência e às pessoas em vulnerabilidade social, são deveres do Estado e possuem caráter de interesse público geral”. Além disso, essa Lei cria ferramentas e mecanismos jurídicos-legais que buscam assegurar a existência, a autonomia e presença mínima de 30% das mulheres nos cargos de direção no tocante a gestão esportiva, conforme inciso IX do artigo 36. Dessa forma, conforme estabelecido no art. 36 da seção das Contrapartidas na Gestão Esportiva, somente serão beneficiadas com repasses de recursos públicos federais da administração direta e indireta e de valores provenientes de concursos de prognósticos e de loterias, nos termos desta Lei e do inciso II do caput do art. 217 da Constituição Federal, as organizações de administração e de prática esportiva do Sistema Nacional do Esporte (Sinesp) que se enquadrem em todos os requisitos estabelecidos por Lei. Vale ressaltar ainda que, com o advento da nova Lei Geral do Esporte, os contratos celebrados com as atletas mulheres, ainda que sejam de natureza cível, não poderão ter qualquer condicionamento relativo a gravidez, a licença maternidade ou a questões referentes à maternidade no geral.

Em paralelo, tramitam na Câmara dos Deputados, projetos de Lei que visam a garantir a equidade de gênero no esporte, a partir de paridade nos investimentos públicos pelo Estado, através da elaboração de políticas públicas desportivas e assistência jurídica às mulheres. Em maio de 2020, foi apresentado o Projeto de Lei 5.267/20 que propõe o Sistema Integral e Paridade no Desporto, garantindo a equidade, participação, inclusão, acesso e representação das mulheres em todos os níveis da comunidade desportiva, criando o Programa de Igualdade de Gênero no Desporto. A finalidade do sistema é promover novas ferramentas que consagram o empoderamento de direitos a partir de um ponto de vista de gênero no desporto, estabelecendo um sistema de representação e paridade de gênero nas listas de candidatos que se apresentem para eleição dos integrantes dos cargos de diretoria nos clubes, entidades, ligas e comitês que integram o Sistema Nacional de Desporto e suas correspondentes associações, federações e confederações. Ademais, o texto reconhece a equidade e paridade na implementação de bolsas de aprendizagem. O Projeto de Lei, que aguarda parecer do Relator na Comissão de Constituição e Justiça e Cidadania (CCJC), prevê ainda sanções para o descumprimento dessas medidas,

como advertência e intimação para sanar a ação ou omissão infratora e exclusão do Sistema Nacional do Desporto.

Outro Projeto de Lei que ainda aguarda o parecer do relator na Comissão do Esporte, é o PL 1891/2022, tendo como objetivo tornar igualitário o investimento entre os gêneros, através das verbas públicas que são recebidas pelas confederações que ainda não conquistaram tal equidade. Com isso, o inciso VII do art.18-A da Lei 9.615, de 24 de março de 1998, passaria a vigorar acrescido da alínea “I”, instruindo que, a partir de 2025, haverá paridade de investimento dos recursos públicos nas respectivas modalidades de prática esportiva, entre as categorias feminina e masculina. Nessa perspectiva, é de extrema importância que o Estado assuma seu papel na luta pelo fim da desigualdade de gênero em parceria com as entidades desportivas brasileiras, promovendo maiores oportunidades através de mudanças legais que garantam o aumento efetivo na contratação de mulheres aos cargos de liderança e políticas de inclusão que possibilitem sua permanência e desenvolvimento de suas carreiras.

Juntamente com a construção de políticas públicas inclusivas que garantam essa equidade tão desejada, existem outros meios que devem ser desconstruídos e que necessitam atenção para investimentos. De acordo com o Instituto de Estatística da UNESCO (IEU), no ano de 2020, menos de 5% da cobertura esportiva mundial era dedicada ao esporte feminino, ou seja, o fato de os homens receberem maior destaque nas mídias quando comparado com as mulheres culmina em investimentos desiguais, gerando um consumo maior de imagens e notícias sobre as modalidades masculinas e deixando de lado a visibilidade das mulheres. Conseqüentemente, se há pouca atenção para o desenvolvimento feminino, poucos serão os interesses dos patrocinadores em investir na carreira dessas mulheres, já que dependem de exposições para garantia de retornos, tornando-se assim um ciclo vicioso. O desequilíbrio de valores entre os gêneros é fundamentado na divergência e na estereotipação cultural ao longo dos anos nas mídias, que demonstram maior interesse em televisar esportes que favorecessem os homens, enquanto as mulheres eram atreladas aos canais domésticos. Logo, fazem-se necessários incentivos e investimentos financeiros, sendo de iniciativa privada e pública, visando a valorização do desenvolvimento profissional feminino através de publicidade e equidade de salários, promovendo uma desejável valorização feminina no mercado de trabalho.

Por fim, a mídia desempenha um papel essencial na ampliação do diálogo sobre a igualdade de gênero no esporte. Ao promover discussões e debates sobre questões como disparidade salarial, condições de trabalho, investimento e reconhecimento, os meios de comunicação ajudam a conscientizar o público e a pressionar por mudanças significativas no cenário esportivo. Nossa sociedade reproduz e torna verdade aquilo que a mídia produz, moldando as formas de pensamento de homens e mulheres (Hall, 2016). É de extrema importância que continuem acontecendo mudanças na estrutura da sociedade, de forma educacional, na imagem que ainda é imposta sobre os papéis de gênero na sociedade, pois se há uma barreira invisível que dificulta a inclusão e ascensão das mulheres nas modalidades esportivas, logo teremos números muito baixos de mulheres no comando de equipes de alto rendimento, contribuindo para a abdicção de suas carreiras e bloqueios em novos investimentos no quantitativo profissional delas. Entretanto, é importante destacar que os veículos midiáticos podem gerar entraves quando ignora falta de investimentos a mulheres no esporte e quando reproduz comentários sexistas, reforçando a cultura de desvalorização e os empecilhos para equidade de gênero no cenário esportivo.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo do artigo, foram analisadas as dificuldades durante o processo de inserção feminina como gestoras dentro de entidades desportivas, desde a sua proibição na década de 1940 até a instituição de projetos e ações que permitissem uma reformulação legal, moral e social pela busca de equidade de gênero dentro desses ambientes, que historicamente foram feitos e ocupados pelos homens. Dessa forma, buscou-se apresentar quais foram e continuam sendo os maiores desafios impostos na busca por oportunidades e as possibilidades de mudança ao longo dos anos em suas carreiras profissionais.

Apesar da clara inserção feminina no cenário da gestão esportiva no Brasil, a situação atual deve ser analisada com cautela. Ainda que a participação como gestoras seja significativa, quando comparamos com cenários anteriores, segue consideravelmente inferior aos homens, principalmente quando pensamos nos ambientes como o futebol, que tradicionalmente são masculinizados, concentrando

cargos de prestígio nas mãos de homens. Segundo Romariz (2008) o preconceito de gênero não é o único fator que elucida a cultura masculina dentro dos ambientes desportivos, mas também a carência de políticas de equidade que reforcem e promovam uma discussão sobre uma maior inserção das mulheres nesses espaços.

Foi possível perceber que, assim como em diversos outros cenários, o de maneira geral o esporte ainda tem muito a evoluir, pois existem obstáculos a serem enfrentados para que homens e mulheres desenvolvam e aprimorem a gestão esportiva, independentemente de gênero. As mulheres, antes segregadas dessa esfera, hoje fazem parte e conseguiram ocupar diversos setores, especialmente dos cargos de liderança, como foi destacado no estudo. O aumento no quantitativo de cargos ocupados por mulheres nesse campo pode criar perspectivas no cenário esportivo, devido ao fato de possuírem conhecimento e concepções diferentes. Dessa forma, é necessário que as redes de contatos femininas sejam ampliadas, que haja maior participação das mulheres na administração esportiva, com garantias de permanência e estímulos profissionais em suas funções. Portanto, o processo de democratização no acesso à gestão esportiva contribui para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, diminuindo os abismos entre homens e mulheres.

## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Escalada Esportiva. **Mulheres no esporte: você sabia que mulheres praticam menos esportes do que homens?. 15 de setembro de 2023.**

**Disponível em:**

[https://abee.com.br/voce\\_sabia\\_que\\_mulheres\\_praticam\\_menos\\_esportes\\_do\\_que\\_homens/#:~:text=Cobertura%20midiática%3A%20Estudos%20sobre%20a,era%20dedicada%20ao%20esporte%20feminino.>](https://abee.com.br/voce_sabia_que_mulheres_praticam_menos_esportes_do_que_homens/#:~:text=Cobertura%20midiática%3A%20Estudos%20sobre%20a,era%20dedicada%20ao%20esporte%20feminino.>) Acesso em: 20 de junho de 2024.

BARRETO JANUÁRIO, Soraya; KNIJNIK, Jorge D. **Novos rumos para as mulheres no futebol brasileiro.** In: BARRETO JANUÁRIO, Soraya; KNIJNIK, Jorge D. (Orgs). Futebol das mulheres no Brasil: emancipação, resistências e equidade. Recife: UFPE, p. 434-458, 2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Decreto-lei 3.199 de 14 de abril de 1941.** Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/del3199.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del3199.htm) Acesso em 15 de novembro de 2023.

BRASIL. **Deliberação CND nº 7/65** – Baixa instruções às Entidades Desportivas do país sobre a prática de desportos pelas mulheres. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/2913792/pg-1-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-02-08-1965/pdfView>> Acesso em 16 de novembro de 2023.

BRASIL. **Deliberação nº 10/79** – Baixa instruções a entidades desportivas do país para a prática de desporto pelas mulheres. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/3438879/pg-92-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-31-12-1979>> Acesso em 16 de novembro de 2023.

BRASIL. **Recomendação CND nº 02/86** – Reconhece a necessidade de estímulo à participação da mulher nas diversas modalidades desportivas do país. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/3430545/pg-27-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-18-03-1986>> Acesso em: 16 de novembro de 2023.

DERÓS, Carolina.; GOELLNER, Silvana. **As mulheres na gestão do esporte brasileiro: um estudo pioneiro**. Movimento, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 235–242, 2009. DOI: 10.22456/1982-8918.6860. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/Movimento/article/view/6860>. Acesso em: 20 nov. 2023.

DINIZ, Débora. “Perspectivas e articulações de uma pesquisa feminista”. In: STEVENS, Cristina; OLIVEIRA, Susane Rodrigues de; ZANELLO, Valeska (Orgs.). **Estudos feministas e de gênero: articulações e perspectivas**. Ilha de Santa Catarina: Mulheres, 2014. p. 11-21.

FERREIRA, F.C.; CASTELLANI FILHO, L. **Escola e formação para a cidadania: qual o papel da educação física?** Movimento, Porto Alegre, v. 18, n. 4, p. 135-154, out./dez 2012.

FOGAÇA, Ana Beatriz. **Mulheres ainda são minoria em cargos esportivos**. Jornal da USP, São Paulo, 07 jun. 2023. Atualidades. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/?p=642304>>. Acesso em: 11 set. 2023.

GOELLNER, Silvana. **Feminismos, mulheres e esportes: questões epistemológicas sobre o fazer historiográfico**. Movimento, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 173–196, 2008. DOI: 10.22456/1982-8918.3554. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/Movimento/article/view/3554>. Acesso em: 11 de set 2023.

GOMES, Euza. **A participação das mulheres na gestão do esporte brasileiro: desafios e perspectivas**. 2006. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado) - Curso de Educação Física, Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro.

HALL, Stuart. **Cultura e Representação**. Rio de Janeiro: Editora PUC-RIO: Apicuri, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Demográfico 2022**. Resultado por idade e sexo – Resultados do universo; IBGE.

KARNAS, Gabriel Silveira. **Perfil do Gestor esportivo nos países de língua portuguesa: uma revisão da literatura**. 2010. Monografia (Graduação em Educação Física) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, 2010.

MANEZENCO, Ranah.; SALLES, José Gerado do Carmo. **Política Nacional del Deporte: Las representaciones colectivas del deporte civilizador**. In: Simposio Internacional Proceso Civilizador, n 11, 2008, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, 2008. P. 331-341.

NOLASCO, Veronica Perissé. Administração/gestão esportiva. In: Costa, L. P. (Org.). **Atlas do esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil**. Rio de Janeiro: Shape, 2006. P.760-761.

PASSERO, Julia Gravena *et al.* Gender (in)equality: a longitudinal analysis of women's participation in coaching and referee positions in the Brazilian Women's Basketball League (2010-2017). **Cuadernos de Psicología del Deporte**, v.19, n.1, p.252-261, 2019.

PEREIRA, Lamartine. "*Esportes*". Biblioteca Educação é Cultura. Rio de Janeiro: Bloch; Brasília; Ministério da Educação e Cultura, 1980.

RABELLO, Fabricia Braga. Performatividade de gênero na liderança: em busca da igualdade. In: FGV EBAPE – Dissertações, Mestrado Profissional em Administração Pública. Tese de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2023. P. 92.

ROCHA, Cristina. **Gênero em ação: rompendo o teto de vidro? (novos contextos da tecnologia)**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas. Florianópolis, 2006.

ROMARIZ, Sandra Bellas. **As representações de gênero nas quadras de voleibol de alto rendimento**. Anais: Fazendo Gênero 8. Florianópolis: UFSC.SILVA, Giovana C. E. Narrativas da imprensa paulista sobre o futebol feminino durante sua proibição (1965-1983). Dissertação (Mestrado em História social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2015.

SALGADO, Isabel. Mulheres e esporte no Brasil: muitos papéis, uma única luta/ Organizadora Katia Rubio. - São Paulo, SP: Laços, 2021. P. 10.