

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

**Equidade de Gênero na Gestão de Confederações Olímpicas  
Brasileiras – Políticas e Direcionamentos**

NATACHA MANCHADO PEREIRA

São Paulo

2022

NATACHA MANCHADO PEREIRA

**Equidade de Gênero na Gestão de Confederações Olímpicas  
Brasileiras – Políticas e Direcionamentos**

Apresentado à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção de título Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte.

Orientador:

Prof. Dr. Ary José Rocco Junior

Co-orientadora:

Profa. Dra. Gisele Helena Tavares

São Paulo

2022

Catálogo da Publicação  
Serviço de Biblioteca  
Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Pereira, Natacha Manchado

Equidade de gênero na gestão de confederações olímpicas  
brasileiras: políticas e direcionamentos / Natacha Manchado Pereira.

-- São Paulo [s.n.], 2022

96p.

Dissertação (Mestrado) - -Escola de Educação Física e Esporte  
da Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Ary José Rocco Jr.

Coorientador: Profa. Dra. Gisele Helena Tavares

1. Gestão do esporte 2. Liderança feminina 3. Organização  
esportiva I. Título.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Autor:** PEREIRA, Natacha Manchado.

**Título:** Equidade de Gênero na Gestão de Confederações Olímpicas Brasileiras – Políticas e Direcionamentos.

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Data \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

### Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição \_\_\_\_\_ Julgamento \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição \_\_\_\_\_ Julgamento \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição \_\_\_\_\_ Julgamento \_\_\_\_\_

*Dedico esse trabalho a todas as mulheres que lutaram para que pudéssemos estar aqui  
hoje, em especial àquelas que, assim como eu, respiram e amam o esporte.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço e reconheço o grande privilégio de ter tido essa oportunidade de fazer parte da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo! Sinto-me honrada e lisonjeada por ter em minha formação passagens pelas maiores universidades do país, inicialmente com minha graduação pela UNICAMP e, agora, com meu mestrado pela USP. Um salve à universidade pública brasileira!

Agradeço à minha família, meus pais, Paloma e Biscaro, e minhas irmãs, Pamela e Stephanie, pelo apoio incondicional desde sempre, mas especialmente nesse período. Foram tempos sombrios para a humanidade... vivenciamos a pior pandemia do século, muita dor e sofrimento e incertezas... e junto a isso, um desastroso governo assolou nosso país. Mas sobrevivemos. Sobrevivi! E se sobrevivi e renasci, agora com essa mais nova conquista, foi muito graças a vocês, com o elo mais importante que é o amor e o afeto. Agradeço também ao meu sobrinho Joaquim, essa vida nova que, com sua luz e alegria teve o poder de nos reenergizar. Muito obrigada a todos vocês!

Agradeço ao meu companheiro Gabriel, pela partilha das lutas e das alegrias, que nos momentos mais incertos e tortuosos, esteve sempre ao meu lado, segurando minha mão e dizendo que tudo iria ficar bem. Vencemos mais essa!

Agradeço, ainda, à minha tia Mercedes, por ter me apoiado e me guiado nessa aventura acadêmica, cheia de desafios. Sua experiência e incentivo foram fundamentais nessa trajetória!

E agradeço, por fim, aos professores e professoras e, também, aos colegas de todas as turmas online, que nesse período desafiador, desdobraram-se para compartilhar os conhecimentos e multiplicar experiências. Agradeço, especialmente, ao meu orientador Prof. Dr. Ary Rocco Junior pela paciência, pela parceria e pela confiança nesses anos. Junto à coorientação da Profa. Dra. Giselle Tavares, criamos uma equipe alicerçada em comprometimento, respeito e muito aprendizado. Que o resultado dessa nossa construção possa continuar contribuindo para a Gestão do Esporte em nosso país, em especial para que mais mulheres possam ocupar os mesmos espaços, com mesmos direitos e oportunidades. Obrigada e avante!

*“Eles combinaram de nos matar. Mas a gente combinamos de não morrer.”*

*(Conceição Evaristo)*

## RESUMO

PEREIRA, N.M. **Equidade de Gênero na Gestão de Confederações Olímpicas Brasileiras – Políticas e Direcionamentos**. 2022. 97f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade do Estado de São Paulo, São Paulo, 2022.

Quando falamos de gestão do esporte, um dos aspectos investigados como boas práticas de gestão diz respeito à equidade de gênero. Na revisão feita por Parent e Hoye (2018), podemos verificar como direcionamentos institucionalizados podem impactar as ações dentro de instituições esportivas, como por exemplo, com a implementação de cotas de gênero. Considerando a relevância da temática na atualidade, em conjunto a algumas questões relativas à baixa representatividade de mulheres na gestão do esporte e à lacuna encontrada no cenário brasileiro, em nosso estudo buscamos, como objetivo principal, investigar a existência de políticas, programas e direcionamentos para o incentivo à equidade de gênero na gestão do esporte, especialmente em relação à presença de mulheres na gestão das confederações olímpicas brasileiras. Além disso, objetivou-se investigar se essas confederações conheciam os direcionamentos para a equidade de gênero na gestão do esporte do Comitê Olímpico Internacional (COI) e demais organismos internacionais, tais como os da ONU Mulheres, além de investigar a percepção dos gestores/as sobre equidade de gênero. A intenção foi compreender se esses direcionamentos já existentes refletiam, de alguma maneira, nas organizações olímpicas brasileiras, de maneira a entender como a questão da mulher na gestão do esporte encontra-se nas respectivas confederações, bem como saber como e se as discussões sobre a equidade de gênero estão presentes. A amostra de nossa pesquisa contou com cinco confederações olímpicas brasileiras, além do próprio Comitê Olímpico do Brasil (COB), como órgão regulatório e direcionador do esporte olímpico brasileiro. A investigação deu-se em duas fases, primeiramente uma análise documental, através de documentos disponíveis nos sites das confederações e, num segundo momento, foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto aos gestores/as das respectivas confederações. Como resultado do estudo, foi verificado pouco ou inexistente diálogo com os direcionamentos internacionais, além do baixo conhecimento destes documentos, refletindo em uma não implementação de ações e políticas institucionalizadas, fazendo com que haja a manutenção de uma estrutura hegemonicamente masculina e não alinhada às boas práticas de gestão já existentes no ambiente esportivo internacional.

Palavras-chave: equidade de gênero; gestão do esporte; políticas de incentivo; liderança feminina;



## ABSTRACT

PEREIRA, N.M. **Gender Equity at the Brazilian National Olympic Federations – Policies and Guidelines.** 2022. 97f. Master Dissertation in Science – School of Physical Education and Sport, University of São Paulo, São Paulo, 2022.

When we talk about sport management, one of the factors investigated as great management practices is regarding the gender equity. In the review study held by Parent and Hoye (2018), we could verify how formal guidelines can impact actions inside sports organizations, such as the implementation of gender quotas. Considering the current relevance of this matter, alongside some factors related to the underrepresentation of women in sport management and the lack of study in the Brazilian scenario, our research has aimed to investigate if policies, programs and guidelines are being implemented to push women presence in the Brazilian Olympic National Federations management. Furthermore, we aimed to verify if those Brazilian National Olympic Federations knew the main international policies and guidelines for gender equity of the International Olympic Committee (IOC) and other international organizations, such as the UN Women guidelines. At the same time, we tried to understand the sport managers perception in regard to gender equity in sport. The intention was to understand if those international guidelines were reflecting, in somehow, into the Brazilian Olympic National Federations, to deeper understand how the women in sport management matter is being discussed in the respective organizations. Our sample was composed by five Brazilian National Olympic Federations, alongside the Brazilian Olympic Committee (BOC), as the national governing sport body. The research has been made in two phases. The first was a documental analysis, through available documents on the organizations' website and, the second phase was composed by interviews, following a pre-defined script within the organizations' managers. As results, we have identified the lack of alignment and dialogue within the international guidelines, alongside no implemented policies nor institutionalized actions related to gender equity in sport management. These data reflect in organizations within a male dominated structure and a non-alignment within the best management practices already put into place by international sport organizations.

Keywords: gender equity; sport management; affirmative policies; women leadership;

## **Lista de Figuras**

Figura 1 - Pilares Estratégicos COB.....	62
Figura 2 - Mapa Estratégico COB .....	63

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 - Categorias objetivas e subjetivas para análise de conteúdo dos dados .....	59
Quadro 2 - Caracterização dos respondentes .....	60
Quadro 3 - Caracterização das organizações .....	60

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

COB – Comitê Olímpico do Brasil

COI – Comitê Olímpico Internacional

ONU MULHERES – Entidade da Organização das Nações Unidas dedicada para a equidade de gênero e empoderamento

Programa GET – Programa de Gestão, Ética e Transparência do COB

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 Questão da Pesquisa .....	17
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo Geral .....	17
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 Gestão de Organizações Esportivas.....	18
2.2 A Participação da Mulher na Gestão do Esporte .....	19
2.3 Barreiras encontradas pelas Mulheres na Gestão do Esporte .....	27
2.4 Debates sobre a Equidade de Gênero nos Cargos de Gestão do Esporte .....	33
2.5 Programas e Políticas Internacionais em Equidade de Gênero no Esporte .....	35
2.5.1 IOC Gender Equality Review Project (Projeto de Revisão em Equidade de Gênero do Comitê Olímpico Internacional) .....	41
2.5.2 Olympic Agenda 2020+5 (Agenda Olímpica 2020+5) .....	46
2.5.3 UN Women Sports For Generation Equality Framework (Iniciativa Esporte pela Geração de Equidade da ONU Mulheres) .....	48
<b>3. MÉTODO .....</b>	<b>53</b>
3.1 Natureza do estudo .....	53
3.2 População e Amostra .....	54
3.3 Técnica de Coleta de Dados .....	55
3.3.1 Análise Documental .....	55
3.3.2 Entrevista .....	56
3.4 Construção do Instrumento de Coleta de Dados .....	57
3.5 Processo de Coleta de Dados.....	57
3.6 Análise de Dados .....	58
<b>4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1 Caracterização dos Respondentes.....	59
4.2 Caracterização das Organizações .....	60
4.3 Categorias de Análise .....	61
4.3.1 Categorias de Análise Objetivas.....	61
4.3.2 Categorias de Análise Subjetivas .....	64
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>86</b>
5.1 Limitações da Pesquisa.....	88
5.2 Sugestões de Pesquisas Futuras .....	88

## 1. INTRODUÇÃO

Quando falamos sobre o fenômeno social que é o esporte, uma das facetas que podemos destacar diz respeito à Gestão do Esporte, a qual vem sendo estudada com mais ênfase, especialmente, desde o início do século 21, em especial os aspectos democráticos e de boas práticas de governança (CHAPPELET, 2017). Um dos aspectos investigados como boas práticas de governança e gestão diz respeito à equidade de gênero, como trazido na revisão feita por Parent e Hoye (2018), com informações relacionadas ao impacto da implementação de cotas de gênero, por exemplo, nas instituições esportivas.

Em nosso estudo, tivemos como foco investigar os fatores relacionados à questão da equidade de gênero no Brasil, no que diz respeito à presença da mulher em cargos decisórios na gestão de entidades esportivas olímpicas. Sabemos que, no Brasil, estas entidades compõem um dos principais pilares do esporte, e são categorizadas desde a Constituição de 1988, como organizações sem fins lucrativos (MAZZEI; BASTOS, 2020).

Para além de uma questão meramente pautada nas boas práticas de gestão, é preciso compreender o esporte e o gênero como construções sociais. Sendo o esporte uma manifestação social, entendemos que os fatores encontrados nas diversas sociedades estarão refletidos neste ambiente. Em conjunto à esse fenômeno social que é o esporte, temos a construção social do gênero, que de uma forma ampla, é fruto de um processo relacional entre diversas instituições e áreas da vida, as quais podemos elencar o trabalho, a linguagem, a sexualidade e, também, o esporte (CONNELL, 2002; LORBER, 1994, 2000, 2005; PFISTER; RADTKE, 2009). Como trazido por Pfister (2010), podemos entender que o esporte foi construído como masculino, com as mulheres sendo postas dentro dessa construção como “o outro sexo”, como não sendo parte daquele espaço. E quando refletimos sobre a presença da mulher na gestão do esporte, evidenciamos algumas barreiras e restrições ligadas a esse acesso. A gestão do esporte caminha neste mesmo sentido, portanto, merecendo atenção para o aspecto das relações de trabalho e as consequentes hierarquias de gênero presentes nesse ambiente (PFISTER; RADKTE, 2009).

Em relação à presença da mulher na gestão do esporte e sua conhecida sub-representatividade, Burton (2015) nos traz um estudo de revisão sobre essa questão. Nele,

a autora reforça o gênero como um processo social e que as organizações, no que tange à operacionalização de suas ações, podem tê-lo como influenciador nas práticas organizacionais. Ou seja, comportamentos e práticas pautadas pela construção social de gênero, inclusive a construção de que a masculinidade é vista como superior às feminilidades, podem resultar nas práticas e, por consequência, nessa sub-representatividade das mulheres. Esse fator da construção social do gênero é de suma importância, uma vez que não impactará apenas na formação de identidades, mas sim atuará como um eixo potencializador das interações entre funções, nas estruturas e nos processos das organizações esportivas (BURTON, 2015).

Com algumas questões referentes à baixa representatividade de mulheres na gestão do esporte, expostas em nosso estudo, exploramos algumas políticas e programas que podem ser implantados para minimizar essas desigualdades de gênero nas organizações esportivas (BURTON, 2015). Um dos principais eixos direcionadores de nosso estudo foi buscar ações que podem alterar essa estrutura que é socialmente construída no âmbito do esporte, para que mais mulheres possam estar presentes na gestão, no intuito de alcançar a equidade de gênero nesse ambiente.

Vale ressaltar que quando pensamos em mulheres na gestão do esporte, é preciso frisar que, além da baixa representatividade, quando elas estão inseridas nesse ambiente, tendem a serem colocadas em posições mais subalternas, sem poder de tomada de decisão (CUNNINGHAM, 2008; WHISENANT *et al.*, 2002). Esse fato pode contribuir e até mesmo reforçar as barreiras para progressão de carreira em relação aos homens, por exemplo, como evidenciado nos estudos de Inglis *et al.* (2000). Essas questões são encontradas em organizações corporativas em geral, entretanto, em entidades esportivas podem ser ainda mais evidenciado, devido à construção social do esporte, a qual impacta diretamente nas relações de gênero e poder (SHAW; FRISBY, 2006; SHAW; HOEBER, 2003).

De maneira sumária, com isso posto, nosso estudo explorou direcionamentos e políticas internacionais existentes referentes à equidade de gênero no esporte, na tentativa de investigar como as confederações olímpicas brasileiras vêm refletindo e dialogando com essas práticas já implementadas no âmbito internacional, com a finalidade de diminuir as desigualdades entre mulheres e homens no ambiente da gestão do esporte.

Como trazido por Parent e Hoye (2018), existe uma necessidade patente de desenvolver um conjunto de princípios de gestão e governança, bem como, uma orientação global para a comunidade esportiva, de maneira a se ter uma coerência nessa área de atuação e investigação.

Organismos internacionais tais como o Comitê Olímpico Internacional (COI), entidade máxima regulatória do esporte olímpico, e a ONU Mulheres, entidade da Organização das Nações Unidas dedicada para a equidade de gênero e empoderamento, possuem robustos direcionamentos sobre a temática da equidade de gênero no esporte, tais como o Projeto de Revisão em Equidade de Gênero, Agenda 2020+5 e a Iniciativa Esporte para a Geração de Equidade. Utilizamos esses direcionamentos para nossa investigação junto às entidades, com o intuito de verificar como estas estão colocando em prática essas orientações. Entender como esses direcionamentos difundem-se nas confederações olímpicas brasileiras foi um de nossos grandes objetivos, para compreendermos como a questão da mulher na gestão do esporte encontra-se nessas organizações, além de saber se as discussões sobre equidade de gênero existem e como estas tem sido feitas.

Junto a isso, para ampliar a questão acima, tivemos a pretensão de investigar a percepção das pessoas (homens ou mulheres) que se encontram em posições de comando, sobre a questão de equidade de gênero e sobre as políticas e os direcionamentos existentes no ambiente internacional. Essa investigação teve por finalidade trazer ao estudo possíveis reflexões acerca de barreiras encontradas no acesso de mulheres à gestão do esporte nas respectivas entidades, bem como relacioná-las às práticas organizacionais e à existência ou não de políticas e/ou ações de incentivo à equidade de gênero.

Como parte da revisão de literatura desse estudo, exploramos a questão das barreiras encontradas pelas mulheres na gestão do esporte. De forma basilar, ao contextualizar o esporte como uma manifestação social, os reflexos dessa construção sobre a também construção social do gênero, são verificados. O estudo de Carvalho, Pinto e Gomes (2013) trouxe as inquestionáveis diferenças de oportunidades relacionadas ao acesso a cargos decisórios no esporte entre homens e mulheres. Essas diferenças podem ser explicadas por fatores culturais, como trazidos por Whisanant, Miller e Pedersen (2005), por exemplo, quando discorrem sobre a hegemonia masculina no esporte, o que pode ser entendido, de forma resumida, como sendo um ambiente naturalizado de



domínio dos homens, nas mais diversas instâncias, incluindo gestão do esporte, especialmente no que diz respeito aos cargos decisórios. As barreiras encontradas são originárias, majoritariamente, de um reflexo sociocultural relacionado à hegemonia masculina, relações de gênero e de poder.

Com o levantamento dos estudos para nossa revisão, verificamos uma lacuna na literatura científica que analisa as questões relacionadas à equidade de gênero nas confederações esportivas olímpicas brasileiras. Assim sendo, tivemos por objetivo contribuir para um panorama de como a questão da equidade de gênero na gestão do esporte tem sido discutida nessas organizações, através da investigação da existência de políticas e programas relacionados a esse tema, bem como, investigar se os direcionamentos internacionais são conhecidos, seguidos e dialogados dentro das confederações olímpicas brasileiras.

Em conjunto à compreensão desses pontos, o estudo visou conhecer a percepção das pessoas que ocupam cargos decisórios nessas confederações sobre os direcionamentos e políticas para a equidade de gênero na gestão do esporte. Com essa investigação, pudemos compreender como o conhecimento e a implementação de políticas e ações específicas – que buscam a equidade de gênero - podem corroborar para a representatividade feminina na gestão das confederações esportivas olímpicas no Brasil.

## 1.1 Questão da Pesquisa

As políticas, programas e direcionamentos internacionais que incentivam a equidade de gênero na gestão do esporte são de conhecimento dos/as gestores/as e são seguidas e implementadas pelas confederações olímpicas brasileiras? Como essas políticas, programas e direcionamentos são percebidas pelos/as gestores/as e como são refletidas dentro das respectivas organizações?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Essa pesquisa teve como objetivo principal investigar a existência de políticas, programas e direcionamentos para o incentivo à equidade de gênero na gestão do esporte,

especialmente em relação à presença de mulheres na liderança de confederações olímpicas brasileiras.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar a existência de políticas, programas e/ou direcionamentos para o incentivo à equidade de gênero no âmbito da gestão das confederações olímpicas brasileiras;
- b) Investigar se essas confederações conhecem os direcionamentos para a equidade de gênero na gestão do esporte do Comitê Olímpico Internacional (COI) e demais organismos internacionais, tais como os da ONU Mulheres;
- c) Investigar a percepção dos gestores/as sobre equidade de gênero;

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de Organizações Esportivas

Ao analisar a Gestão de Organizações Esportivas, precisamos, primeiramente, conceituar o termo Gestão do Esporte. Em inglês, o termo mais utilizado para essa área de estudo e atuação é *“sport management”*, o qual podemos entender e, livremente, traduzir para gestão do esporte (ROCHA; BASTOS, 2011). A área configura-se, por essência, pela forte relação à gestão das chamadas organizações esportivas, definidas também como entidades sociais com objetivos e limites bem delineados. De maneira mais abrangente, podemos entender que a Gestão do Esporte é, ao fim e ao cabo, a atividade que ocorre dentro destas organizações esportivas, com a finalidade de organização e coordenação das ações (BASTOS; MAZZEI, 2020).

Ao trazer essa conceituação para o Brasil, vale ressaltar que, como nos trouxe Bastos e Mazzei (2020), as organizações esportivas correspondem a um dos pilares do esporte no país. Essas organizações tais quais federações, confederações, clubes e associações, no Brasil, estiveram historicamente sob forte influência do Estado. A partir da Constituição de 1988, essas organizações esportivas passaram para a categoria de organizações privadas sem fins lucrativos (BASTOS; MAZZEI, 2020).

Ainda sobre a Gestão do Esporte e sua conseqüente implicação dentro das organizações esportivas, é importante ressaltar a necessária congruência de diferentes conhecimentos oriundos, principalmente, das chamadas Ciências do Esporte e da Administração. A gestão envolve, para além do conhecimento em si, aspectos referentes a tomada de decisão, planejamento, estruturação, controle e avaliação dessas organizações esportivas (MAZZEI; ROCCO, 2017). Os condutores dessas atividades realizadas nesses locais, os/as chamados/as gestores/as do esporte, são os tomadores/as de decisões, com atuação no planejamento, organização e liderança (ROCHA; BASTOS, 2011). Em nosso estudo utilizamos, como recorte, organizações esportivas sem fins lucrativos de alto rendimento (Comitê Olímpico Internacional - COI, Comitê Olímpico do Brasil- COB e confederações olímpicas) e seus/suas respectivos/as gestores/as.

## 2.2 A Participação da Mulher na Gestão do Esporte

Os estudos sobre a gestão de organizações esportivas, dialogam com diversos temas, como por exemplo, nas pesquisas sobre liderança, com temáticas sobre gestão de recursos humanos, efetividade organizacional, responsabilidade social (ROCHA; BASTOS, 2011) e, também nos debates sobre a participação da mulher na gestão do esporte, tema que vem ganhando destaque nos últimos anos. Para que possamos aprofundar a questão da mulher no âmbito da gestão do esporte, é preciso, antes, entender como se deu a participação feminina no universo do esporte como um todo.

Dessa maneira, é relevante destacarmos que, considerando como marco inicial o século 18, o esporte foi desenvolvido por homens e para homens (PFISTER, 2010). Por exemplo, os Jogos Olímpicos em sua primeira edição no ano de 1896, mulheres não eram autorizadas a competir. Na edição de 1928, após uma longa disputa entre o Comitê Olímpico Internacional (COI), a Federação Internacional de Atletismo Amador e a Associação Internacional de Esportes para Mulheres, mulheres foram autorizadas a competirem nos Jogos Olímpicos daquele ano. Nessa edição, a representatividade feminina correspondia a 9,6% (PFISTER, 2010).

Nos Jogos Olímpicos de Tóquio 2020, realizados em julho de 2021, devido à pandemia de COVID-19, as atletas mulheres corresponderam a 48.8% dos atletas participantes. Além disso, em matéria divulgada em setembro de 2022, o COI compartilhou ter atingido um marco histórico: um quantitativo igual de homens e

mulheres membros das comissões executivas. Esse importante marco vai ao encontro dos esforços do COI em alcançar a equidade de gênero em níveis de governança, que por sua vez é uma recomendação-chave da Agenda Olímpica 2020+5, correspondente ao planejamento estratégico da organização e que será mais detalhado no decorrer dessa dissertação (COI, 2022). Esse marco histórico leva-nos a compreender a importância de metas institucionalizadas para alterações estruturais, nesse caso referente à equidade de gênero, que é o foco de nosso trabalho.

Voltando a uma reflexão mais ampla a respeito da mulher, pensando na construção social do gênero, por exemplo, podemos entendê-lo como um processo relacional, o qual é socialmente construído através de todas as instituições e áreas da vida, seja pelo trabalho, linguagem, sexualidade e, também, pelo esporte (LORBER, 1994, 2000, 2005; CONNELL, 2002; PFISTER & RADTKE, 2009).

Com isso, quando passamos ao mercado de trabalho, Pfister e Radkte (2009) apontam algumas reflexões para nos auxiliar no entendimento da hierarquia de gênero e possíveis barreiras que impedem ou dificultam o acesso de mulheres a terem uma carreira de sucesso na gestão do esporte, um dos principais focos do estudo das autoras. Já a cultura organizacional corresponde, por exemplo, ao processo de seleção dos/das gestores/as que ocuparão cargos decisórios, seja por eleição ou indicação, as relações sociais e questões concretas referentes a como, onde, quando e por quem o trabalho da organização é feito (PFISTER & RADTKE, 2009). Todos esses pontos levantados pelas autoras poderão impactar, por exemplo, na presença ou não de mulheres em cargos decisórios na gestão da organização esportiva.

E pensando na contextualização da mulher e sua participação no esporte, podemos verificar que apesar de algumas barreiras sociais, importantes avanços, em termos numéricos vêm sendo atingidos no que diz respeito à prática esportiva e participação feminina como atletas (BURTON, 2015). Ou seja, a representatividade de mulheres atletas vem aumentando, chegando a patamares de equidade em grandes competições, tais como os Jogos Olímpicos. Entretanto, essa equidade está distante de ser percebida quando passamos para o âmbito da gestão do esporte, especialmente no que tange a cargos decisórios (BURTON, 2015). O que nos leva a refletir, como se dá a presença da mulher na gestão do esporte?

A temática, referente à representatividade feminina em cargos decisórios na gestão de organizações esportivas, vem como consequência do crescimento do interesse de estudos acerca da Gestão do Esporte, especialmente a partir do início do século 21 (CHAPPELET, 2017). E nesse contexto, a disparidade entre homens e mulheres que ocupam esses cargos ainda é bastante acentuada.

Alguns estudos evidenciam a baixa representatividade de mulheres na gestão do esporte. Burton (2015), em seu estudo de revisão, destaca importantes aspectos e possíveis razões para essa diferença acentuada entre homens e mulheres em cargos decisórios na gestão do esporte. A partir de uma análise macro da baixa representatividade, a autora destaca que o esporte é uma instituição totalmente relacionada a questão de gênero, com todos os processos operando, de forma hegemônica, sob uma norma masculina (BURTON, 2015). Ou seja, as próprias práticas institucionais acabam por reforçar a discriminação de gênero. As organizações esportivas institucionalizaram a masculinidade como um princípio operacional para o esporte, identificando atividades masculinas como privilegiadas e reforçando comportamentos masculinos como mais apropriados às qualidades necessárias a posições de liderança (SHAW; FRISBY, 2006). De certa forma, é possível afirmar que a inequidade de gênero é operada como uma prática institucional nas organizações esportivas (Cunningham, 2008).

Anderson (2009) argumenta que o esporte constrói, de forma ativa, meninos e homens para se exibirem, valorizarem e reproduzirem as tradicionais noções de masculinidade. E o esporte, como espaço e instituição, define e reproduz a hegemonia masculina (vale ressaltar que essa masculinidade seria exclusivamente a forma heterossexual e fisicamente dominante), o que auxilia na manutenção do domínio e consequente supressão de todas as outras formas de masculinidade e subordinação da mulher (CONNEL, 1995).

Burton (2015) destaca essas reflexões como primordiais no entendimento da temática da mulher na gestão do esporte, já que as mulheres são, usualmente, situadas como “outros” na instituição social do esporte, e a presença da mulher no esporte, seja como atletas, treinadoras, gestoras ou líderes, está sob constante escrutínio e vigilância (KANE, 1995). A autora ressalta, ainda, que qualquer discussão acerca de mulheres em cargos de decisão no esporte deve levar em conta as relações de gênero como um aspecto

fundamental dentro dos processos organizacionais e sociais. Entendemos que as relações de gênero são resultantes de processo pedagógico que se inicia no nascimento e continua ao longo da vida, que tende a reforçar a desigualdade existente entre homens e mulheres, principalmente em torno dos eixos sexualidade, reprodução, divisão sexual do trabalho e o âmbito público/cidadania. Esse entendimento poderá nos auxiliar a visualizar como e por que o gênero é um fator poderoso nos processos sociais e organizacionais, incluindo os existentes nas organizações esportivas (KIHLE; SHAW; SCHULL, 2013). Essa reflexão vem ao encontro do destacado por Sartore e Cunningham (2007), referente às práticas sociais serem refletidas nas práticas organizacionais das entidades, de forma que algumas crenças, atitudes e comportamentos estereotipados pelo gênero sejam mantidos no ambiente da instituição esportiva. De forma semelhante, Shaw e Frisby (2006) demonstram a importância de reconhecer que o gênero não apenas molda identidades como também opera como um eixo diretório no que diz respeito ao poder, atuando como fator influenciador nas interações, estruturas e processos das organizações esportivas.

Outras reflexões que também encontramos na literatura (e que nos ajudam a entender a baixa representatividade das mulheres na gestão do esporte) dizem respeito à natureza da indústria do esporte, a qual é pautada, fortemente, na masculinidade, competitividade e hierarquia, o que acaba por reforçar o entendimento, de forma bastante significativa, desse contexto da dinâmica de gênero na governança e cargos decisórios de entidades esportivas (ADRIAANSE; SCHOFIELD, 2013). Cunningham (2008) destaca que, além da baixa representatividade de mulheres na gestão de organizações, frequentemente elas tendem a serem colocadas em posições marginalizadas (WHISENANT *et al.* 2002), enfrentam mais barreiras na progressão de carreira em comparação aos homens (INGLIS *et al.* 2000) e, também, podem ter que lidar com mais conflitos na relação trabalho-família (DIXON; BRUENING, 2005). Pensando exclusivamente em organizações esportivas, essas características podem ficar ainda mais evidentes, onde homens e atividades masculinas acabam sendo mais privilegiadas (SHAW; FRISBY, 2006; SHAW; HOEBER, 2003).

Ainda sobre a questão da pouca representatividade feminina, o estudo de Belan (2015) nos mostra que, além de constar mais cargos de gestão esportiva ocupados por homens, também existem mais homens em competições, sejam eles atletas inscritos, árbitros, dirigentes, técnicos e repórteres esportivos. Portanto, podemos enxergar a

necessidade de maior incentivo, tanto à prática esportiva por mulheres, quanto a oportunidades de cargos de gestão.

Um outro estudo bastante interessante que discute sobre mulheres em cargos decisórios no esporte é o de Pfister e Radtke (2009), no qual objetiva-se compreender a baixa representatividade de mulheres em organizações esportivas da Alemanha, e que fomos buscar porque nos traz reflexões acerca de hierarquia de gênero no mundo do esporte e as possíveis razões dessa existência.

As autoras focaram na análise de percentual de mulheres e homens no sistema esportivo alemão, de forma a tentar relacionar possíveis barreiras que podem dificultar ou impedir a inserção de mulheres em cargos decisórios na gestão das organizações esportivas. Além disso, Pfister e Radtke (2009) analisaram características de liderança – que devem estar presentes em pessoas que ocupam cargos decisórios. Como metodologia para o desenvolvimento desse estudo, as autoras primeiramente, realizaram uma análise quantitativa da proporção de mulheres em cargos decisórios nas organizações esportivas nacionais e regionais da Alemanha, a partir das informações disponíveis em relatórios anuais e nos sites. Essa análise inicial revelou, preliminarmente, a extensão do quanto as mulheres são excluídas das posições de liderança. Com esse mapeamento quantitativo inicial, as autoras partiram para um segundo recorte, em âmbito qualitativo.

Dessa forma, as autoras realizaram entrevistas semiestruturadas com mulheres em posições de liderança nas organizações esportivas alemãs. No total, foram entrevistadas 23 mulheres, líderes de organizações esportivas regionais e nacionais da Alemanha. O objetivo principal das entrevistas qualitativas foi explorar as perspectivas individuais sobre liderança e descobrir, entre outras coisas, como as mulheres em posição de liderança conciliam os compromissos profissionais com o trabalho doméstico, responsabilidades familiares e atividades de lazer, por exemplo. Além disso, as autoras também buscaram saber os objetivos e motivações dessas mulheres que ocupam cargos decisórios, experiências negativas e positivas, bem como, as barreiras encontradas na carreira. Interessante notar que para a coleta de dados qualitativos, as autoras atentaram-se a incluir nas entrevistas mulheres em diferentes posições e diferentes circunstâncias pessoais (PFISTER; RADKTE, 2009).

Como resultado, um dos dados mostrados no estudo diz respeito às associações esportivas regionais, correspondentes a associações estaduais, alemãs. Apenas 14% dos cargos decisórios na gestão dessas entidades esportivas são ocupados por mulheres. Quando a análise foi feita junto às federações nacionais, a sub-representatividade acentuou-se: as mulheres ocupavam 9% dos 682 cargos decisórios de todas as federações esportivas alemãs. De forma geral, os dados trazidos pelas autoras mostram que, a medida que aumenta o nível do cargo, diminui-se a presença de mulheres, o que demonstra a marginalização das mulheres na ocupação de cargos decisórios. Como exemplo, o estudo nos mostra que em 2002, de um total de 55 federações esportivas nacionais, apenas quatro eram presididas por mulheres (PFISTER; RADTKE, 2009).

Para tentar compreender esse desequilíbrio entre o número de mulheres e homens ocupando cargos decisórios na gestão esportiva das entidades alemãs, as autoras destacaram algumas considerações teóricas referente a gênero, mercado de trabalho e organização, ressaltando alguns pontos: construção social do gênero, abordagem teórica para o mercado de trabalho e associações esportivas e cultura organizacional (PFISTER; RADTKE, 2009).

Dando continuidade às reflexões trazidas pelo estudo de Pfister e Radtke (2009), interessante notar consideração feita a respeito da natureza orientada pela questão de gênero das organizações, sejam elas esportivas ou não. Isso quer dizer que mesmo que exista uma concepção de que a pessoa que ocupa um cargo decisório na gestão da organização nada tem a ver com gênero, na verdade vemos homens, os quais expõem justamente a hegemonia masculina nesse ambiente (ACKER, 1990; BLOKSGAARD, 2008; CONNELL, 2002; LISTER, 2006). Inclusive as autoras destacam que, quando mulheres obtêm sucesso em cargos decisórios, uma das razões apontadas, a partir de análise organizacional feminista, é que elas “agem como homens” (SMITHSON; STOKOE, 2005).

Para um maior aprofundamento na compreensão da baixa representatividade de mulheres em cargos decisórios na gestão de organizações esportivas alemãs, as autoras realizaram entrevistas semiestruturadas com gestoras atuantes e, também, com homens e mulheres que tiveram a carreira na gestão do esporte encerrada de forma mais precoce. Com esses dados, as autoras objetivaram compreender de forma mais detalhada, tanto as oportunidades quanto possíveis conflitos enfrentados.



Como conclusão do estudo, as autoras ressaltaram que mesmo que os homens e mulheres em altos cargos de gestão nas organizações esportivas alemãs tenham qualificações parecidas, bem como posições profissionais semelhantes e comprometimento com o esporte, as mulheres não possuem o mesmo status ou posições nos comitês executivos das respectivas organizações (PFISTER; RADTKE, 2009).

O estudo de Ottesena, Pfistera e Habermanna (2010) apresenta uma comparação dos cenários encontrados em organizações esportivas escandinavas (Noruega, Suécia e Dinamarca) no que diz respeito à equidade de gênero na gestão dessas entidades e suas respectivas políticas. Com esse estudo, as autoras buscaram entender a razão das diferenças encontradas nos três países no que tange o número de mulheres e homens no âmbito da gestão esportiva encontradas.

Podemos levar em consideração alguns destaques desse estudo, em relação às políticas de gênero no esporte nas organizações escandinavas, que podem auxiliar a suprir a relevância de nossa investigação no cenário brasileiro. As autoras mostraram a existência de políticas de indução à equidade de gênero que podem levar a determinados encontrados em cada uma das organizações. Por exemplo, na Dinamarca, existe uma política de igualdade de oportunidades no Comitê Olímpico Nacional e na Confederação de Esportes da Dinamarca, que são as únicas organizações que colocaram a questão da presença da mulher em pauta, resultando em política de gênero estruturada (OTTESENA; PFISTER; HABERMANNNA, 2010).

Já em relação à Noruega, a questão de igualdade de oportunidades está muito presente no esporte desde os anos de 1970, com a instituição do Ano Internacional da Mulher, em 1975, pelo Comitê Olímpico Nacional, quando iniciou-se um programa educacional para a mulher. Em 1987, a questão da equidade de gênero foi implementada nos estatutos esportivos, ação que foi inspirada no Ato de Equidade de Gênero de 1978, do Parlamento Norueguês. Vê-se, dessa forma, como as questões no esporte podem ser influenciadas por debate público, partidos políticos e movimento das mulheres, como ocorreu na Noruega. Neste estudo foi evidenciado que as políticas esportivas de gênero da Suécia possuem um cunho mais focado nas barreiras estruturais e cotas foram implementadas tanto nas organizações de níveis nacionais quanto regionais.

Interessante notar como os diferentes programas e políticas adotados por esses países escandinavos podem influenciar no alcance de equidade de gênero nas respectivas organizações esportivas. As autoras alertam para uma possível relação entre a alta taxa de equidade de gênero nas organizações norueguesas e a introdução de regulamentação na distribuição de gênero para os cargos decisórios (por cotas). Essa mesma regulamentação de cotas é encontrada nas entidades da Suécia. De forma distinta, o estudo nos traz que a falta de uma política sistematizada de igualdade de oportunidades nas diferentes organizações esportivas da Dinamarca pode ter relação com a baixa proporcionalidade entre mulheres e homens ocupando cargos de liderança no esporte.

Ottesena, Pfistera e Habermanna (2010) finalizam a reflexão indicando que iniciativas como as adotadas pela Suécia e Noruega, referentes a ações e planos de igualdade de oportunidades e regulamentação de cotas, podem ter impacto positivo tanto na proporcionalidade de gênero quanto em ações concretas para o alcance de oportunidades mais igualitárias dentro das entidades esportivas, e ainda, que a representatividade de mulheres no Comitê Olímpico Norueguês aumentou drasticamente desde 1970, passando de 8% para 39% (SKIRSTAD, 2009). É de grande relevância destacar que em 1990 foram incluídas cotas de gênero no estatuto dessa organização, o que pode ter impactado nesse aumento de representatividade feminina.

Esse estudo dos países escandinavos é apenas um exemplo que nos desperta a importância da existência de políticas e programas estruturados para o aumento da proporcionalidade entre homens e mulheres na gestão de entidades esportivas e vem ao encontro de demais programas já estabelecidos por outras organizações, como veremos no decorrer dessa revisão. Vale ressaltar que essa questão da importância da existência de políticas e programas voltados para a equidade de gênero na gestão de esporte será uma das principais vias de investigações do nosso estudo.

Um outro estudo que nos chama a atenção em relação à baixa representatividade de mulheres na gestão do esporte é o das autoras portuguesas Carvalho, Pinto e Gomes (2003), no qual investigaram as federações olímpicas de Portugal no que diz respeito à sub-representação feminina em cargos diretivos dessas organizações. No estudo, as autoras discutem sobre as desigualdades de gênero presentes em diferentes âmbitos, incluindo no esporte. Além de mapearem a situação das federações esportivas

portuguesas, elas ressaltam a importância de que a legislação e recomendações sejam aplicadas de maneira efetiva para a diminuição das desigualdades de gênero na sociedade e, por consequência, nas esferas das organizações esportivas (CARVALHO; PINTO; GOMES, 2013).

Como metodologia para o desenvolvimento do estudo, as autoras delimitaram como recorte as 29 federações olímpicas portuguesas com Estatuto de Utilidade Pública Desportiva (EUPD). De forma inicial, foi investigado a composição social das federações de maneira a obter um panorama quanto ao número de mulheres presentes nessas organizações esportivas. A partir desse mapeamento inicial, a investigação do estudo tomou por foco as mulheres que ocupavam cargos de presidente e vice-presidente nessas federações (CARVALHO; PINTO; GOMES, 2013).

Com isso, a amostra do estudo foi constituída por oito federações – Basebol/Softbol, Ginástica, Hóquei, Natação, Remo, Taekwondo, Tênis e Triathlon – totalizando 13 mulheres, sendo uma no cargo de presidente e 12 em cargos de vice-presidente. Assim como no estudo de Pfister e Radkte (2009), as autoras portuguesas também utilizaram entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados, nas quais temas como processo de recrutamento/ acesso aos cargos, conciliação entre vida pública e privada, barreiras e estereótipos associados aos cargos foram explorados (CARVALHO; PINTO; GOMES, 2013).

### 2.3 Barreiras encontradas pelas Mulheres na Gestão do Esporte

Quando falamos sobre Mulheres na Gestão do Esporte, precisamos compreender as barreiras encontradas por mulheres no ambiente esportivo de forma geral. Como já contextualizado nos tópicos anteriores, é preciso ressaltar o esporte como uma manifestação social e, como tal, reflexos da construção social do gênero são encontrados. Mais uma vez, recorreremos ao estudo de Carvalho, Pinto e Gomes (2013), no qual, sobre possíveis barreiras, as autoras discorrem sobre as inquestionáveis diferenças de oportunidades de acesso a cargos decisórios no esporte. Além disso, as barreiras podem ser mais ou menos visíveis, quando pensamos em estereótipos e padrões sociais, como conciliação entre a vida pública e a privada, a gestão do tempo que, principalmente, mulheres vivenciam nas responsabilidades profissionais, familiares e projetos pessoais (CARVALHO; PINTO; GOMES, 2013).

Whisenant, Miller e Pedersen (2005) abordam alguns conceitos importantes que podem nos auxiliar na compreensão dessas barreiras encontradas pelas mulheres no ambiente esportivo. Os autores discorrem sobre a hegemonia masculina, por exemplo. Relembra-nos que uma instituição pode ser considerada hegemônica quando uma dominação é, de certa forma, naturalizada e reforçada pela sociedade. Essa certa subordinação a uma hegemonia traz como consequência uma aceitação dessa condição, como algo normal, por exemplo, quando pensamos na predominância masculina em cargos de liderança. Essa dominação masculina no esporte, em todas as instâncias, incluindo os cargos de gestão e de treinadores, por exemplo, resultou na criação de uma instituição social hegemonicamente masculina. Essa hegemonia dá-se por inúmeras práticas, como por exemplo, cobertura de mídia desigual. Essa desigualdade que ocorre através de seus stakeholders primários (como a mídia) acaba por reforçar a manutenção dessa hegemonia masculina no esporte (WHISENANT; MILLER; PEDERSEN, 2005).

De forma geral, a hegemonia masculina é uma condição na qual a masculinidade e seus atributos são ressaltados enquanto que a feminilidade é vista de maneira inferiorizada. Ou seja, os homens são os detentores do poder, inclusive sobre as mulheres, e isso acaba por definir e reforçar as noções normativas da masculinidade dentro de instituições sociais, tal qual é o esporte (WHISENANT; MILLER; PEDERSEN, 2005). Os autores ressaltam que essa naturalização de que homens e a masculinidade são definidores das características de uma instituição, faz com que as mulheres e a dita feminilidade são, por muitas vezes e por consequência, negadas a acessar poderes institucionais. Whisenant, Miller e Pedersen (2005) nos traz que o esporte reafirma o poder e o controle dos homens a partir da tácita aceitação da dominação masculina como status quo, como uma norma cultural. Nessa contextualização da hegemonia masculina no esporte, os autores reforçam que a instituição do esporte preconiza o poder para homens, o que limita o avanço das mulheres nesse ambiente (WHISENANT; MILLER; PEDERSEN, 2005).

Ainda sobre o conceito da hegemonia masculina, Whisenant, Miller e Pedersen (2005) destacam que a gestão do esporte é mais uma das instâncias esportivas na qual é naturalizada a presença majoritária de homens. As estruturas das organizações muitas vezes contribuem com a dominação masculina e auxiliam na sua perpetuação, o que acaba por ser visto como uma das barreiras ao aumento de mulheres na gestão do esporte.

Como uma das consequências, as oportunidades de trabalho, ofertadas às mulheres no âmbito da gestão do esporte, são menores. Basicamente, a hegemonia masculina possui um efeito cumulativo que auxilia na perpetuação da chamada “reprodução homóloga, um outro conceito pautado pelos autores para auxiliar na compreensão acerca das barreiras enfrentadas pelas mulheres na gestão do esporte (WHISENANT; MILLER; PEDERSEN, 2005).

Os autores destacam o conceito do modelo de “reprodução homóloga” para a tentativa de compreender a inequidade que as mulheres vivenciam na busca pela ocupação de cargos decisórios no esporte. De forma ampla, a “reprodução homóloga” é quando um grupo que já encontra-se numa posição de poder trabalhará para que, de maneira sistemática, esse mesmo grupo seja reproduzido. Em outras palavras, esse grupo dominante – no caso homens detentores de poder no esporte – mantém e exercita essa posição de poder através da permissão de acesso a esse círculo de influência apenas por outros “iguais”. Apenas aqueles com históricos e experiências similares, do gênero masculino, são permitidos e selecionados pelos detentores do poder de decisão, o que faz com a influência desse grupo dominante seja sustentada e reproduzida. Com essa conceituação de “reprodução homóloga” e considerando o grupo dominante composto por homens, a rede de contatos firmada é, muitas vezes, fechadas ou bastante dificultadas para mulheres. Essa exclusão pelo não reconhecimento do igual, pela não consideração à semelhança do grupo dominante, é resultante de características sociais e não devida à menor competência técnica para os ditos cargos. Ou seja, essa reprodução homóloga em cargos de gestão, por exemplo, atua de forma a manter a hegemonia masculina com a aceitação de que homens detentores de poder corresponde ao status quo, à normativa social (WHISENANT; MILLER; PEDERSEN, 2005).

Whisenant, Miller e Pedersen (2005) discorrem sobre formas de alterar e tentar cessar essa perpetuação da dominação masculina em cargos de gestão de esporte e também de treinadores, e nos mostram que essas mudanças só serão possíveis se os próprios líderes e detentores de cargos decisórios atuarem, de forma proativa, para a mudança. É válido para a discussão lembrarmos que esses líderes e detentores de cargos decisórios são produtos desse esporte hegemônico, o que pode impactar na ação de mudança. Os autores também destacam que ainda existem lacunas na literatura para um melhor entendimento sobre o quanto essa disparidade entre homens e mulheres é

influenciada ativamente por decisões dos recrutadores ou por ações não intencionais da instituição. Um outro ponto do estudo, finalizando essa reflexão da reprodução homóloga, refere-se às escolhas que as meninas e mulheres tendem a fazer para suas carreiras ao não escolher a área esportiva. Essa escolha de não trilhar uma trajetória profissional no esporte, nos mais diversos âmbitos institucionais, aparenta ser mais influenciada por obstáculos relacionados a questões de gênero e do fator baixa autoestima do que por falta de competências e habilidades. E, por sua vez, esse menor número de meninas e mulheres enveredando para carreiras no esporte acabam por favorecer a continuidade desse ambiente hegemonicamente masculino do esporte (WHISENANT; MILLER; PEDERSEN, 2005).

O estudo de Hoyden (2010) visa aprofundar a discussão acerca da existência de uma estrutura de gênero dentro das posições de liderança e cargos decisórios, através de uma tentativa da compreensão das dificuldades encontradas pelas mulheres para alcançarem determinadas posições profissionais no esporte. O estudo foi realizado baseado na análise de discursos de lideranças de organizações esportivas da Noruega, de maneira a compreender o conceito do constructo liderança feminina e o gênero como uma relação de poder. A autora baseou-se na identificação de como mulheres são percebidas como líderes, de acordo com os ideais de liderança dominante, na discussão sobre as formas como as mulheres líderes podem fazer a diferença na liderança e, ainda, na demonstração de como figuras femininas em cargos de liderança e de decisão no esporte podem contribuir com a construção de gênero. O estudo traz reflexões sobre como as construções de gênero incluídas nos discursos das lideranças dominantes podem limitar ou estimular a equidade de gênero em cargos de decisão e liderança no esporte (HOYDEN, 2010).

As análises trazidas por Hoyden (2010) mostram que as mulheres entrevistadas explicam a falta de habilidade e relutância das mulheres em assumir posições de liderança e de decisão como sendo, majoritariamente, resultado de fatores culturais e organizacionais, enquanto entrevistados do sexo masculino relacionaram a habilidades e a relutância a atributos individuais. Interessante notar que a autora traz que os entrevistados mais jovens do sexo masculino explicaram que as dificuldades das mulheres podem ser oriundas tanto de fatores individuais quanto culturais, além de indicarem como

a dominação masculina pode ter efeitos negativos nas oportunidades oferecidas (ou não) para as mulheres (HOYDEN, 2010).

No aprofundamento da análise das entrevistas do estudo, Hoyden (2010) mostrou que a maioria dos entrevistados, tanto homens quanto mulheres, concordaram que as mulheres mostram-se mais relutantes em tomar decisões, entretanto, justificaram essa questão de formas diferentes. O grupo, em geral, enfatizou que as mulheres precisam de mais tempo porque representam a minoria e que, por isso, estavam sujeitas a um maior escrutínio. As mulheres ressaltaram, no entanto, que sentem que sua liderança é mais contestada do que àquela exercida por homens. Outro ponto argumentado pelos entrevistados era de que mulheres demonstram um menor nível de ambição e competitividade em processos eleitorais para cargos de liderança e de decisão. Grande parte dos homens do estudo, indicaram que as mulheres parecem não gostar de competir em iguais condições com homens e tentam evitar essas situações. As mulheres do estudo também demonstraram visões semelhantes entre elas, entretanto ressaltaram que isso não era oriundo de fatores individuais mas destacaram que uma candidata mulher em um ambiente de cultura organizacional dominada por homens não compete, por instância, em condições iguais. Muitas delas ainda explicaram que a hegemonia masculina na política esportiva impacta em normas e códigos culturais que afetam homens e mulheres de maneiras distintas e, portanto, levam a condições e oportunidades desiguais (HOYDEN, 2010).

Hoyden (2010) destaca que alguns entrevistados fizeram alusão sobre experiência, competência e habilidade para cargos de liderança e decisão. Muitas mulheres que foram entrevistadas elencaram a preocupação quanto a menor experiência e falta de competência e habilidades para ocupação destes cargos, porém ressaltaram que essas diferenças de gênero seriam majoritariamente explicadas por um problema organizacional e não como algo individual. Além disso, muitas delas destacaram sentir que precisam se adaptar e provar suas qualificações de acordo com as expectativas masculinas, enquanto que a competência dos homens seria algo tomado como certo e dado (HOYDEN, 2010).

Uma outra contribuição interessante para a questão das barreiras encontradas pelas mulheres na gestão do esporte, trazida no estudo de Hoyden (2010), diz respeito à disposição e à coragem das mulheres trazerem à mesa discussões controversas, como as relacionadas à equidade de gênero. Uma das entrevistadas trouxe que discutir sobre

equidade de gênero como política não tem sido fácil, descrevendo que argumentar sobre a importância da equidade de gênero era como uma briga muitas vezes solitária. Ela traz um ponto importante, ressaltando que seria visto como algo restrito à agenda feminina, com poucos ou nenhum homem engajado para esse fim. Essa entrevistada ainda trouxe algo mais preocupante, já que não havia nos planejamentos estratégicos da instituição nenhum programa para o aumento de mulheres, como se os membros da organização não dessem importância a essa questão (HOYDEN, 2010).

Interessante notar a abordagem feita por Hoyden (2010) sobre um certo aprisionamento da mulher às questões de gênero. Isso porque a autora identificou que imagens positivas de mulheres líderes tendem a serem relacionadas com as ditas características femininas de cuidado e cooperação, que seriam componentes ginocêntricos, pautados pela natureza da feminilidade. A questão de gênero aparece como uma dicotomia, na qual o gênero feminino e a feminilidade são construídas de forma oposta ao masculino e à masculinidade, sendo o feminino visto como “o outro gênero”, subordinado ao masculino. Portanto, o que podemos entender é que a construção dicotômica é baseada numa relação de poder e que terá como reflexo uma hierarquia de gênero (HOYDEN, 2010).

As barreiras que as mulheres continuam a enfrentar para acessar os cargos mais altos na gestão incluem as relacionadas à estereotipização de gênero, culturas organizacionais predominantemente masculinas e tradicionais, o que tende a tornar ambientes corporativos mais favoráveis e/ou acolhedores aos homens. Hoyden (2010) destaca que o esporte é uma dessas instituições sociais masculinamente hegemônicas na sociedade moderna, com práticas culturais moldadas de forma relacional ao gênero. Destaca ainda que a baixa representatividade de mulheres na gestão do esporte está fortemente associada à produção e à reprodução dessa hegemonia. A baixa presença de mulheres em cargos decisórios de organizações esportivas tem sido persistente e encontrada globalmente. E por isso, a autora destaca que uma política internacional relacionada à equidade de gênero é de extrema necessidade para que seja possível uma mudança efetiva nas organizações esportivas. Destaca, ainda, que os cargos com poder decisório e de liderança são transpassados pela linguagem, práticas sociais e políticas nessas respectivas organizações. Esses fatores, portanto, podem criar essas relações de



gênero e poder, que acabam por favorecer o masculino sobre o feminino dentro das instituições esportivas (HOYDEN, 2010).

#### 2.4 Debates sobre a Equidade de Gênero nos Cargos de Gestão do Esporte

Para avançarmos nos propósitos deste estudo, é necessário contextualizarmos como a temática da equidade de gênero tem sido debatida no âmbito da gestão do esporte. Para tanto, buscamos entender que a equidade de gênero transcende a questão única e exclusivamente numérica.

A equidade de gênero, como conceito, é utilizada, especialmente no que tange a políticas públicas internacionais, para referenciar o avanço em direitos, oportunidades e responsabilidades iguais entre homens e mulheres, nos mais diversos níveis (ADRIAANSE; SCHOFIELD, 2014). Ou seja, estamos pensando na diversidade de oportunidades e de responsabilidades além da questão (única e exclusivamente) numérica.

Ainda de acordo com o estudo de Adriaanse e Schofield (2014), o qual utilizou como recorte a governança no esporte, descreveram a equidade de gênero como sendo uma combinação entre paridade de gênero (em termos numéricos) e a efetiva participação de mulheres, exercendo cargos de influência e com poder em decisões estratégicas, bem como nas alocações orçamentárias das respectivas organizações.

O estudo de Carvalho, Pinto e Gomes (2013), realizado em Portugal, também pode nos auxiliar no entendimento sobre como a equidade de gênero vem sendo discutida e implantada no âmbito da gestão, seja no meio corporativo em geral ou especificamente no esporte. As autoras nos trazem dados interessantes a respeito de equidade de gênero em Portugal (como por exemplo), com a exposição de alguns pontos presentes na Constituição da República Portuguesa. De acordo com Carvalho, Pinto e Gomes (2013, p.1116):

“A nível legislativo e começando pela lei mais importante do nosso País, a Constituição da República Portuguesa, esta estatui que nenhum cidadão pode ser prejudicado, ou privado de qualquer direito em razão do sexo (artigo 13º, nº 2). Preceitua ainda que a todos são reconhecidos os direitos à proteção legal contra quaisquer formas de discriminação

(artigo 26º, nº1). Para assegurar o trabalho, incumbe ao Estado promover a igualdade de oportunidades na escolha da profissão ou género de trabalho e condições para que não seja vedado ou limitado, em função do sexo, o acesso a quaisquer cargos, trabalho ou categorias profissionais (nº 2, alínea b), do artigo 58º). De forma explícita consagra o direito a todos ao desporto (artigo 79º, nº 1). Em consonância a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto estatui explicitamente que a atividade física e o desporto devem contribuir para a promoção de uma situação equilibrada e não discriminatória entre homens e mulheres (artigo 2º, nº 2).”

Dessa maneira, as autoras constataam que, em termos legais, existe uma base para o combate da desigualdade e discriminações de género. Entretanto, atestam que ainda existem barreiras importantes, relacionadas a estereótipos de género, que podem dificultar a efetiva equidade nas mais diversas áreas, incluindo o esporte (CARVALHO; PINTO; GOMES, 2013).

As autoras trazem a questão da equidade de género no âmbito da gestão do esporte através da discussão, por exemplo, sobre os processos de recrutamento de pessoas para ocuparem cargos decisórios. Uma vez que esses processos não alinham-se a uma igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, as situações de discriminação de género podem despontar de forma bastante frequente. Isso pode acontecer devido à falta de clareza sobre a definição de um perfil para o trabalho e processos de seleção transparentes, o que leva à indicação de pessoas para os cargos, por conveniência e empatia, o que pode ser visto como barreiras para o acesso e uma grande desvantagem para mulheres, visto que o ambiente esportivo é majoritariamente masculino (CARVALHO; PINTO; GOMES, 2013). Esses pontos levantados por Carvalho, Pinto e Gomes (2013) reforçam a importância de boas práticas de gestão relacionadas à equidade de género na gestão do esporte, por exemplo, para definição de processos de recrutamento que visem o incentivo à inserção de mulheres em cargos decisórios, através de processos mais transparentes e definidos.

No Brasil, quando buscamos a literatura, ainda há uma lacuna em relação a discussões e estudos referentes à equidade de género na gestão do esporte. Interessante notar, entretanto, o estudo de Moura *et al.* (2020), a respeito da invisibilidade da mulher

na legislação de esporte e lazer do Brasil. O estudo nos traz dados relevantes relativos à ausência de políticas públicas específicas para favorecer o acesso e a participação da mulher no esporte, seja na prática esportiva seja nos demais âmbitos, como por exemplo, na gestão do esporte. Os autores, baseando-se na premissa de que políticas públicas podem auxiliar na melhoria de alguns parâmetros, tais como os referentes à presença da mulher no esporte, objetivaram investigar as políticas de esporte do Brasil (MOURA *et al.*, 2020).

Moura *et al.* (2020), partindo dessa premissa, encontraram dados relativos a países como Noruega e Austrália, que mostraram que a implementação de políticas públicas de cotas dentro das organizações esportivas fez com que houvesse uma diminuição das chamadas barreiras sociais. Com esses dados, os autores trouxeram como hipótese que as desigualdades de gêneros encontradas no âmbito do esporte no Brasil, poderiam estar relacionadas com a ausência de políticas públicas de esporte e lazer direcionadas à participação feminina.

Outro ponto destacado pelos autores e, de enorme relevância para nosso estudo, diz respeito à inexistência de diálogo entre a legislação esportiva brasileira e as principais discussões e direcionamentos internacionais relacionados à mulher no esporte, no que tange, por exemplo, ao aumento de oportunidades para essa população, inspirado tanto pela Declaração de Brighton, Plataforma de Pequim e as Resoluções do Comitê Olímpico Internacional (MOURA *et al.*, 2020). Esses documentos serão mais bem explorados no tópico a seguir.

## 2.5 Programas e Políticas Internacionais em Equidade de Gênero no Esporte

Para o nosso estudo, traçamos como recorte da pesquisa teórica os cenários das políticas, programas e direcionamentos para a Equidade de Gênero na Gestão do Esporte no âmbito internacional e brasileiro. Ou seja, fomos buscar na junto à literatura e dados disponíveis nas organizações regulatórias do esporte o que vem sendo pensado e aplicado em relação à temática da Equidade de Gênero no ambiente da gestão do esporte.

Dessa maneira, encontramos algumas possíveis ações para promover o aumento do número de mulheres na gestão de organizações esportivas, como por exemplo políticas específicas, programas e direcionamentos e, ainda, o advento das cotas, de forma

a induzir e incentivar a redução das desigualdades nesse ambiente (ADRIAANSE; SCHOFIELD, 2014). Políticas e programas para esse fim, se constituem em ações concretas que possam alterar a estrutura e cultura organizacionais.

Exemplos sobre a importância de ações para esse fim não faltam. Skirstad (2009) traz à tona como mudanças nos estatutos de organizações esportivas da Noruega influenciaram na representação de gênero – aumentando a participação feminina – nas instituições. O estudo ressalta três questões-chave que foram considerados para compreender o desequilíbrio de gênero que existia nas organizações esportivas norueguesas nas décadas passadas. As questões orientadoras foram: Quando se deu o desenvolvimento de políticas de gênero no esporte na Noruega? Como as mudanças nas políticas de gênero aconteceram e como essas políticas de gênero no esporte influenciaram na representação feminina nas Assembleias Gerais das organizações esportivas? O que mudou, referente à equidade de gênero? O estudo conclui que mesmo que as mudanças sejam graduais, está claro que a implementação de políticas específicas resultaram no aumento da representação feminina (SKIRSTAD, 2009).

Moura *et al.* (2020) também trouxeram importantes dados relacionados à premissa de que a existência de políticas públicas pode contribuir para a diminuição de barreiras para o acesso das mulheres no esporte, de maneira geral. No estudo, eles objetivaram analisar, por exemplo, as políticas públicas em esporte e lazer existentes no Brasil. A hipótese levantada foi de que a acentuada desigualdade de gênero no esporte, no Brasil, pode se dar pela inexistência ou baixa efetividade de políticas públicas de esporte relacionadas à participação feminina.

A partir dos documentos analisados pelo estudo, os autores observaram que a legislação e as conferências esportivas no Brasil não dialogam com as discussões e recomendações que enfatizam a questão da mulher no esporte, principalmente aquelas relacionadas ao aumento de oportunidades, tal qual expresso na Declaração de Brighton, Plataforma de Pequim e as Resoluções da primeira Conferência de Mulheres e Esporte do COI, realizada em 1996 (MOURA *et al.*, 2020).

A respeito desses documentos trazidos pelos autores, faremos uma breve contextualização. A Declaração de Brighton foi elaborado a partir da primeira conferência internacional sobre mulheres e esportes, realizada pela Conselho Britânico de Esportes,

com apoio do Comitê Olímpico Internacional, na cidade de Brighon, em 1994 (INTERNATIONAL COUNCIL OF SPORT SCIENCE AND PHYSICAL EDUCATION, 2021). Esse documento tornou-se um dos grandes norteadores para o apoio do desenvolvimento de um sistema esportivo mais justo e equitativo para mulheres e meninas, através de elaboração de legislação, regulamentações e políticas, por exemplo, junto aos 10 princípios apresentados na conferência. Esses princípios referiam-se, basicamente, à participação, competição e construção de carreira no esporte de forma livre e segura para meninas e mulheres.

Já em relação à Declaração e Plataforma de Ação de Pequim, esta é oriunda da IV Conferência, a maior e mais importante conferência sobre a Mulher, seja pelo número de participantes, pelos avanços conceituais e pela influência que continua a ter até os dias atuais quando tocamos no tema de promoção de ações para mulheres (ONU MULHERES, 2021). Essa conferência foi intitulada de “Ação para a Igualdade, o Desenvolvimento e a Paz”, com a identificação de 12 áreas de preocupação prioritária para esse público, incluindo, por exemplo, a desigualdade no acesso à educação e à capacitação, a desigualdade quanto à participação nas estruturas econômicas, a desigualdade em relação à participação no poder político e nas instâncias decisórias, a insuficiência de mecanismos institucionais para a promoção do avanço da mulher, o tratamento estereotipado dos temas relativos à mulher nos meios de comunicação e a desigualdade de acesso a esses meios, entre tantos outros de indiscutível relevância.

Como grande legado dessa Conferência, houve a estruturação de objetivos estratégicos nas áreas destacadas como preocupação prioritária. A Declaração oriunda corresponde a um grande marco no que diz respeito a um direcionamento para governos implementarem políticas e programas a fim de reduzirem as desigualdades e discriminação de gênero. Indispensável também, destacamos três importantes inovações consagradas a partir da Conferência: o conceito de gênero, a noção de empoderamento da mulher e o enfoque da transversalidade (ONU MULHERES, 2021).

O conceito de gênero, consagrado a partir de Pequim, fez com que análises em relação à situação das mulheres passassem a ser pautadas pela compreensão de fatores sociais e culturais, e não mais biológicos. Isso é um *turning point* para que se possa discutir as questões de gênero através de relações de poder. Já a noção de empoderamento consiste em destacar a importância da mulher ter o controle acerca de seu

desenvolvimento, com o suporte do governo e da sociedade no intuito de proporcionarem condições para o alcance de seu desenvolvimento. Por fim, quando enfatiza-se a transversalidade corresponde à visão sob perspectiva dos direitos, o que resulta no reconhecimento de desigualdades entre homens e mulheres oriundas de direitos humanos - e que transcendem todas as relações sociais - e não somente por questões econômicas e sociais (ONU MULHERES, 2021).

O último documento trazido pelos autores que iremos contextualizar diz respeito às recomendações advindas da I Conferência de Mulheres e Esporte do COI, realizada em 1996. De forma ampla, o encontro reuniu setores da comunidade esportiva e governamental, (tanto) em níveis nacionais e internacionais, onde se discutiram importantes temas relacionados às mulheres no esporte. Na conferência, foi destacada a importância do Movimento Olímpico como ferramenta para a construção de uma sociedade mais pacífica e sem discriminações. Dessa primeira conferência, 17 recomendações foram pautadas, de forma a atuarem como direcionamentos para o próprio COI, para as federações internacionais e para os comitês olímpicos nacionais. Destacaremos as duas primeiras recomendações que possuem relação direta com nosso estudo. A primeira recomendação trata pela consideração da questão da equidade de gênero em todas as políticas, programas e procedimentos dessas organizações, de maneira a reconhecer necessidades específicas das mulheres, para que possam participar plena e ativamente no esporte. A segunda recomendação, com a qual fecharemos essa contextualização, reforça que todas as mulheres envolvidas no esporte devem ser providas de iguais oportunidades para a progressão profissional e pessoal, sejam elas atletas, treinadoras ou gestoras, e que as federações internacionais e comitês olímpicos nacionais criem comitês específicos ou grupos de trabalho, compostos por pelo menos 10% de mulheres, para a estruturação e implementação de um plano de ação objetivando a promoção de mulheres no esporte (COMITÊ OLÍMPICO INTERNACIONAL, 2021).

Após essa contextualização, os autores fazem uma reflexão considerando as três dimensões da política – material, processual e institucional – pelas quais destacam que a ausência da dimensão material, que corresponde, especificamente, à falta de legislação específica para mulheres no esporte, no Brasil, pode ter impacto substancial na baixa representatividade feminina nas demais dimensões – processual e institucional. Dessa forma, Moura *et al* (2020) concluem que as instituições e as esferas da sociedade civil

deveriam, junto ao movimento de mulheres, pensar em contribuir para a para a construção de políticas públicas e desconstrução de estereótipos, promovendo discussões sobre a participação feminina no esporte, tanto na prática esportiva como na gestão, além de promover equidade ao acesso, incentivos e investimentos. Os autores destacam que esses pontos poderiam ser atingidos através de ações efetivas, tais quais programas e projetos de lei que assegurem equidade nos diferentes espaços do esporte (MOURA *et al.*, 2020).

Ao levar em conta esses estudos, destacamos a importância da existência de políticas e programas para a promoção de equidade de gênero no esporte. Com isso, trouxemos para nossa investigação algumas das políticas e programas já estabelecidos para esse fim por instituições regulatórias do esporte, especialmente na esfera internacional, na figura do Comitê Olímpico Internacional (COI).

Quando destacamos o COI, é bastante interessante notarmos a importância que a organização demonstra dar à questão da equidade de gênero, tanto no que diz respeito à preocupação com o número de atletas mulheres quanto em relação a ocupação de cargos de liderança na gestão esportiva. Pela análise documental, verificamos a existência de um comitê permanente de mulheres no esporte (*Women in Sport Commission*), o qual tem como principal função orientar a Assembleia do COI, o Conselho Executivo e o Presidente do COI acerca do desenvolvimento e da implementação de políticas esportivas específicas para mulheres, além de promover iguais oportunidades de participação para meninas e mulheres, de forma também a se beneficiarem do esporte e da atividade física.

Essa comissão permanente tem também como responsabilidades o desenvolvimento e a implementação de estratégias esportivas para mulheres, advogar para o aumento de mulheres atletas em Jogos Olímpicos, bem como em posições de liderança no Movimento Olímpico, e monitorar regularmente a busca pela equidade de gênero no COI. Além disso, visa apoiar a capacitação de mulheres na gestão e liderança do Movimento Olímpico, através de cursos, seminários, workshops e mentorias.

Em 2014, o COI firmou um Memorando de Entendimento com a ONU, estreitando a colaboração entre as organizações, incluindo nessa parceria o empoderamento de meninas e mulheres através do esporte. Em 2017, essa parceria com a ONU Mulheres, em relação à equidade de gênero no esporte, foi renovada e um projeto

de revisão referente ao status da equidade de gênero no Movimento Olímpico foi lançado. Em março de 2018, foi lançado o Projeto de Equidade de Gênero do COI, o qual será melhor explorado nesse estudo, para compreendermos de maneira mais aprofundada as recomendações relacionadas à equidade de gênero e diversidade na liderança das organizações, impactando nas ações de governança e na cultura organizacional.

Além desse Projeto de Revisão em Equidade de Gênero, outras ações realizadas pelo COI possuem bastante relevância no que tange a direcionamentos para as organizações esportivas no âmbito da promoção da equidade de gênero. Uma dessas ações é a Agenda 2020+5, a qual corresponde à continuidade da Agenda 2020, lançada em 2014. O objetivo principal da Agenda 2020, quando lançada, foi transformar o COI, junto do Movimento Olímpico, em sujeitos líderes da mudança, ao invés de serem objetos desta. (Mudança). O documento original, foi construído sobre três pilares – Credibilidade, Sustentabilidade e Juventude – os quais funcionam (apenas) conjuntos/integrados um ao outro, como um grande quebra-cabeça, e que incluem princípios, tais como a garantia dos valores olímpicos e o fortalecimento do papel do esporte na sociedade. Vale ressaltar o destaque dado à equidade de gênero na Agenda 2020+5, quando afirma que o COI reconhece que a equidade de gênero, a inclusão e a diversidade são componentes integrais para o cumprimento da visão da organização, para a construção de um mundo melhor e mais pacífico através do esporte. O documento ressalta ainda que, o escopo para o ciclo 2021-2024 foi ampliado no que diz respeito à equidade de gênero e inclusão.

Uma outra ação que gostaríamos de destacar é fruto de uma parceria entre o COI e a ONU Mulheres. A “Iniciativa Esporte para a Geração de Equidade COI/ONU Mulheres” foi lançada no início de 2021. Sob a liderança da ONU Mulheres, essa iniciativa visa constituir um espaço para intensificar a cooperação entre os membros participantes signatários para alavancar e compartilhar conhecimentos e recursos com a finalidade de promover a equidade de gênero no esporte. Essa iniciativa foi elaborada com o direcionamento da implementação da Plataforma de Ação de Pequim através do Poder do Ecossistema Esportivo, de 1995, mais especificamente no contexto do item 14, da Declaração de Pequim, o qual diz que “Direitos das mulheres são direitos humanos”. Um dos destaques do texto da iniciativa ressalta que a equidade de gênero não é apenas um direito, mas é também a oportunidade de tentarmos solucionar um dos mais urgentes desafios atuais.



Dessa maneira, conseguimos dimensionar como a questão da equidade de gênero no esporte vem sendo discutida e tratada pelos organismos internacionais, como por exemplo, COI e ONU, e como podemos transformar as políticas em ações efetivas nas organizações esportivas. Tendo em vista a existência de relevantes políticas e programas para a equidade de gênero no esporte na esfera internacional, os quais exploraremos de maneira mais profunda a seguir, buscamos mais argumentos para refletir como essas ações podem ser utilizadas como um direcionamento no que diz respeito ao aumento do número de mulheres no ambiente da gestão do esporte no Brasil.

#### 2.5.1 IOC Gender Equality Review Project (Projeto de Revisão em Equidade de Gênero do Comitê Olímpico Internacional)

O Projeto de Revisão em Equidade de Gênero do COI, foi lançado em março de 2017, com o objetivo de impulsionar a equidade de gênero de forma global, com um plano de ações. É uma iniciativa conjunta entre a Comissão de Mulheres no Esporte e a Comissão de Atletas do COI. O Projeto é fruto do compromisso firmado através da Agenda 2020 – a qual corresponde ao planejamento estratégico do Movimento Olímpico – para a equidade de gênero no esporte e é um dos princípios da Carta Olímpica.

Essa revisão foi conduzida pelo Grupo de Trabalho em Equidade de Gênero do COI, colaborado por demais *stakeholders* do Movimento Olímpico. A revisão tem como objetivo principal fornecer recomendações para o alcance da equidade de gênero em todos os âmbitos do esporte. Dessa forma, foram elencadas 25 recomendações para esse fim, enquadradas em cinco grandes áreas: Esporte, Representatividade, Governança, Financiamento e Recursos Humanos, Monitoramento e Comunicação (*Sport, Portrayal, Governance, Funding and HR, Monitoring and Communications*). Tendo em vista o objetivo de nossa pesquisa, daremos destaque a recomendações oriundas de duas dessas áreas: Governança e Recursos Humanos, Monitoramento e Comunicação.

Vale ressaltar que a adoção e a implementação das recomendações trazidas no Projeto de Revisão vão ao encontro da obrigação do COI sob a Carta Olímpica de “encorajar e apoiar a inserção de mulheres no esporte em todos os níveis e em todas as estruturas”. Além disso, contribuem com os objetivos em equidade de gênero da meta número cinco das Metas de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Abaixo, destacamos a fala do Presidente do COI, Thomas Bach, na apresentação do documento

de lançamento do Projeto de Revisão em Equidade de Gênero, quando Bach (2018, p.2) o qual diz que:

[...] promover a equidade de gênero não apenas traz uma reputação positiva, mas também demonstra responsabilidade social corporativa junto aos parceiros comerciais e utilização da influência do COI para beneficiar, de maneira ampla, a sociedade. O impacto positivo da equidade de gênero está bastante documentado em pesquisas científicas e em estudos de gestão de negócios.

Portanto, das Recomendações Relacionadas à Governança, destacamos três: Recomendação 18: Desenvolvimento em Liderança na Governança; Recomendação 21: Funções e Responsabilidades e Recomendação 24: Liderança em Equidade de Gênero. Já em relação às Recomendações Relacionadas a Recursos Humanos, Monitoramento e Comunicação, destacamos duas: Recomendação 22: Liderança em Cultura Organizacional Inclusiva e Diversidade; e Recomendação 23: Sistema de Monitoramento e Rastreamento.

Para que possamos utilizar essas recomendações como fonte de análise e discussão em nossa pesquisa, aprofundamos cada uma destas destacadas acima. A finalidade desse aprofundamento foi a de compreender como essas recomendações podem ser postas em prática e, com isso, serem refletidas em ações concretas para o incremento da equidade de gênero nas organizações esportivas.

#### 2.5.1.1 Recomendação 18: Desenvolvimento em Liderança na Governança

Através dessa recomendação, o COI almeja estabelecer mecanismos estratégicos para um aumento de mulheres em cargos de governança de forma geral, bem como para posições em comitês executivos. Algumas das ações recomendadas pelo Grupo de Trabalho ao COI podem ser vistas a seguir:

- Estabelecer um cadastro de potenciais candidatas para cargos de governança e comissões executivas;
- Coordenar a criação de um debate em nível executivo-sênior com as principais líderes esportivas do mundo;

- Introduzir um programa de co-mentoria para mulheres, em uma parceria entre as potenciais candidatas a cargos de governança com membros sênior de comitês executivos; essa ação deve incluir mentoria, criação de rede de contatos e treinamento relacionado a plano de sucessão;

De acordo com as informações disponíveis no Projeto de Revisão, essa recomendação tem por base o grande desafio encontrado por organizações para identificar e recrutar mulheres interessadas em funções de governança. O COI e alguns parceiros dentro do Movimento Olímpico, realizam workshops e conferências em liderança para mulheres. Essas ações mostram-se bastante eficientes para os participantes, de forma individual. Entretanto, ainda existe uma lacuna no que diz respeito a mecanismos que auxiliem no estabelecimento de uma trajetória mais estratégica para mulheres ingressarem em cargos de governança, especialmente em posições sênior como membros de comitês executivos, vice-presidentes e presidentes.

O Projeto de Revisão nos traz, ainda, a informação de que muitos países já contam com um cadastro referente a candidatas que almejam ingressar em comitês executivos e mesas diretoras. Alguns desses cadastros são vinculados a instituições acadêmicas de pós-graduação. A Comissão de Esporte Australiana criou um cadastro para esses registros especificamente para o esporte.

Uma outra ação proposta, através dessa recomendação, para a questão da falta de mulheres em cargos de vice-presidente e presidente, é a realização de mesas de discussão, em nível executivo, com mulheres que ocupam cargos de liderança no esporte ao redor do mundo. A realização de ações dessa natureza pode formalizar uma rede de contatos entre mulheres-chave no cenário da gestão esportiva internacional, o que pode incluir colaborações concretas. O desenvolvimento de programas de mentoria também pode ser visto como um importante passo para que mais mulheres possam ocupar cargos decisórios na gestão esportiva.

#### 2.5.1.2 Recomendação 21: Funções e Responsabilidades

O Grupo de Trabalho elaborou essa recomendação baseado na questão da marginalização de cargos de mulheres em relação aos dos homens, visando uma melhor equidade. Dessa forma, o COI e seus *stakeholders* deveriam dividir a responsabilidades

entre homens e mulheres para a implementação e sustentabilidade de equidade de gênero em suas organizações, garantindo que mulheres tenham cargos de influência e com poder de decisão dentro da administração e governança da organização.

Uma das ações para essa recomendação diz respeito à função de supervisão que as comissões e comitês de Mulheres no Esporte devem ter junto aos comitês olímpicos nacionais e federações internacionais para a implementação das recomendações desse Projeto de Revisão do COI. Da mesma forma que os comitês de atletas também devam ter essa mesma função de supervisionar essas ações.

Essa recomendação ainda mostra que uma ação diferencial seria a inclusão de membros homens dentro dos Comitês/Comissões de Mulheres no Esporte. Sobre esse tema, o Projeto de Revisão destaca que o COI e os *stakeholders* do Movimento Olímpico devem designar tanto homens quanto mulheres para abordar questões referentes a gênero e diversidade junto aos comitês executivos e outros órgãos de governança.

#### 2.5.1.3 Recomendação 24: Liderança em Equidade de Gênero

A recomendação 24 do Projeto de Revisão do COI, a qual diz respeito à Liderança em Equidade de Gênero, visa assegurar que um executivo sênior do COI coordene todas as ações de equidade de gênero que possam impactar na administração do COI bem como nos seus *stakeholders*.

Uma das ações sugeridas pelo Grupo de Trabalho para o COI seria a designação de um gerente para um programa de equidade de gênero, ainda no ano de 2018 (ano de lançamento do Projeto de Revisão). Além disso, para fins de adoção de boas práticas junto às principais empresas comerciais, recomendam a designação de um Executivo de Diversidade, o qual reportaria diretamente ao Presidente. Esse Executivo de Diversidade seria responsável pela implementação do Projeto de Revisão em Equidade de Gênero e por fornecer direcionamento e supervisão em equidade de gênero e diversidade junto à administração do COI e ao Movimento Olímpico. Além disso, através dessa recomendação, uma outra ação seria o estabelecimento de um grupo de trabalho para a coordenação das atividades relativas à equidade de gênero.

#### 2.5.1.4 Recomendação 22: Liderança em Cultura Organizacional Inclusiva e Diversidade

O Grupo de Trabalho, através dessa recomendação, elencou algumas ações que podem ser realizadas na área de Recursos Humanos, referentes à cultura organizacional e diversidade. Dessa maneira, uma das ações sugeridas corresponde à análise e revisão de políticas e práticas, de forma a assegurar que as questões de equidade de gênero sejam levadas em conta nos processos de recrutamento, nas práticas de contratação, na equidade salarial, nos treinamentos, no desenvolvimento da carreira e nos planos de sucessão.

O departamento também deveria analisar e revisar, caso necessário, o código de conduta dos colaboradores e políticas de assédio. Além disso, o departamento de Recursos Humanos do COI deve comunicar aos colaboradores sobre os objetivos e plano de ação para fomentar a equidade de gênero na organização. Outra ação sugerida corresponde ao COI incluir objetivos em equidade de gênero dentro da liderança nas avaliações de performance. E ainda, como uma última ação dessa recomendação, o COI deveria fomentar uma cultura inclusiva na organização.

#### 2.5.1.5 Recomendação 23: Sistema de Monitoramento e Rastreo

Essa recomendação diz respeito à implementação de um sistema de elaboração de relatórios, que contemple o monitoramento, mensuração e avaliação das atividades de equidade de gênero e seus resultados de forma contínua. Esse mecanismo de monitoramento e controle precisa ser de fácil manipulação, *user-friendly* e eficiente.

Para essa recomendação, a ação sugerida pelo Grupo de Trabalho ao COI seria a adaptar o Relatório de Desigualdade Econômica de Gênero, do Fórum Econômico Mundial e criar um Relatório de Rastreo da Equidade de Gênero do COI. Esse relatório substituiria os questionários e pesquisas que são administradas pelo COI e preenchidas pelas Federações Internacionais e Comitês Olímpicos Nacionais.

A elaboração desse relatório seria realizada através de uma colaboração entre a líder do Projeto de Revisão e a administração do COI. Esse relatório deveria conter alguns resultados do Projeto de Revisão, tal qual critério de avaliação e sistema de métricas e pesos para determinação de um ranking no âmbito das ações de equidade de gênero nas organizações. Os resultados desse relatório de rastreo deveriam ser compartilhados com a Comissão de Mulheres no Esporte e Comissão de Atletas.

## 2.5.2 Olympic Agenda 2020+5 (Agenda Olímpica 2020+5)

A Agenda Olímpica 2020+5 do Comitê Olímpico Internacional (COI) é originada da Agenda 2020, previamente lançada em 2014, corresponde ao planejamento estratégico do COI. Ambos os documentos figuram o planejamento estratégico do COI e de todo o Movimento Olímpico. O objetivo principal da Agenda 2020, quando lançada, foi transformar o COI, junto do Movimento Olímpico, em líderes da mudança, ao invés de serem objetos da mudança. O documento original, a. Agenda 2020, e suas 40 recomendações, foram construídos sobre três pilares Credibilidade, Sustentabilidade e Juventude, as quais funcionam apenas conjuntas a uma outra, como um grande quebra-cabeça, e que incluem o sucesso dos Jogos Olímpicos, a garantia dos valores olímpicos e fortalecimento do papel do esporte na sociedade.

Com isso, no início de 2021, a Agenda 2020+5 foi lançada, sob o slogan “mude ou seja mudado”, planejamento com recomendações construídas que visam fortalecer os valores olímpicos. Interessante destacar que esse documento foi elaborado já com a consideração de novas tendências universais geradas pela pandemia de COVID-19. As tendências destacadas foram: solidariedade, digitalização, desenvolvimento sustentável, credibilidade, resiliência econômica e financeira. Dessa maneira, essas tendências foram transformadas em oportunidades e incluídas nas 15 novas recomendações para 2025, na Agenda Olímpica 2020+5.

Logo na primeira recomendação, “Fortalecer a peculiaridade e universalidade dos Jogos Olímpicos”, a temática da equidade de gênero é destacada, porém no que tange apenas a atletas. A recomendação determina a manutenção da equidade de gênero de atletas nos Jogos Olímpicos de Verão e o alcance desta nos Jogos Olímpicos de Inverno de Milano Cortina 2026.

Partindo agora para uma outra recomendação na qual equidade de gênero é mencionada, temos a recomendação 10: “Fortalecer o papel do esporte como um importante facilitador para as Metas de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas”. Para essa recomendação, o COI atuará através de duas frentes interligadas: 1) apoio às mudanças individuais/comunitárias e, 2) aplicando boas práticas organizacionais.

No que diz respeito à aplicação de boas práticas organizacionais, pelas quais visa-se garantir a aplicação de práticas organizacionais ambientais, sociais e de governança que contribuam com as Metas de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Uma dessas metas destacadas na Agenda 2020+5 é sobre as Metas de Equidade de Gênero das Nações Unidas.

Outra recomendação que gostaríamos de ressaltar é a Recomendação 13, sobre “Liderança pelo exemplo em responsabilidade social corporativa”. Dentro dessa recomendação, a Agenda 2020+5 nos traz a ação de promover a equidade de gênero e inclusão nas organizações esportivas. Dessa forma, o COI deverá liderar, pelo exemplo, dando continuidade ao aumento do número de mulheres em níveis de governança e, ainda, adotar um plano de ação de Diversidade e Inclusão para sua própria administração. Além disso, ainda nessa recomendação, o COI deverá determinar que as Federações Internacionais, Comitês Olímpicos Nacionais e Comitês Organizadores de Jogos Olímpicos implementem os objetivos de Inclusão do COI para o ciclo 2021-2024 dentro de cinco áreas focais: participação, liderança, esporte seguro, representação e alocação de recursos.

O documento ainda afirma que, de maneira a continuar com os progressos obtidos através da Agenda Olímpica 2020, o COI mantém o compromisso de fortalecer os aspectos de sustentabilidade, equidade de gênero e direitos humanos. Destacam, ainda, que junto da temática de sustentabilidade, grandes progressos, justamente, na área de equidade de gênero foram feitos. Com a Agenda 2020+5, novos objetivos acerca da questão da equidade de gênero foram postos para o ciclo 2021-2024. Esses objetivos funcionarão como uma continuidade às recomendações do Projeto de Revisão em Equidade de Gênero do COI, aprovadas em 2018, e as quais são resultados diretos da própria Agenda Olímpica 2020.

Vale ressaltar o destaque dado à equidade de gênero na Agenda 2020+5, quando afirma que o COI reconhece que a equidade de gênero, a inclusão e a diversidade são componentes integrais para o cumprimento da visão da organização, para a construção de um mundo melhor e mais pacífico através do esporte. O documento ressalta ainda que, com base no progresso obtido pelo Projeto de Revisão de Equidade de Gênero do COI e levando em consideração o contexto global, como por exemplo, o impacto da pandemia

nos esportes, as Metas Sustentáveis de Desenvolvimento das Nações Unidas, o escopo para o ciclo 2021-2024 foi ampliado para equidade de gênero e inclusão.

### 2.5.3 UN Women Sports For Generation Equality Framework (Iniciativa Esporte pela Geração de Equidade da ONU Mulheres)

Uma outra ação advinda de organismos internacionais relacionada a políticas de equidade de gênero diz respeito à Iniciativa Esporte pela Geração de Equidade, elaborada pela ONU Mulheres. Essa ação visa acelerar o progresso de um conjunto de princípios comuns e alinhar objetivos que potencializarão o poder do esporte em fazer a equidade de gênero uma realização no e através do esporte.

Sob a liderança da ONU Mulheres, essa iniciativa constituirá um espaço para intensificar a cooperação entre os membros participantes para alavancar e compartilhar conhecimentos e recursos. Essa iniciativa foi elaborada com o direcionamento da implementação da Plataforma de Ação de Pequim através do Poder do Ecossistema Esportivo, de 1995, mais especificamente no contexto do item 14, da Declaração de Pequim, o qual diz que “Direitos das mulheres são direitos humanos” (ONU Mulheres, 1995).

O texto da iniciativa ressalta que equidade de gênero não é apenas um direito, mas é também a oportunidade de tentarmos solucionar um dos mais urgentes desafios atuais. Nenhum país do mundo atingiu a equidade de gênero até o momento. Muitas promessas têm sido feitas mas poucas mudanças reais vêm ocorrendo para a maioria das mulheres e meninas.

Em 2020, completaram-se 25 anos da Plataforma de Ação de Pequim, a agenda mais visionária para o empoderamento de mulheres e meninas até então. Essa ação foi adotada por 189 membros e apontaram 12 áreas críticas de preocupação, com objetivos estratégicos identificados para cada uma dessas áreas. A ação de Pequim é um guia para a remoção de barreiras sistemáticas que impedem mulheres e meninas de acessarem determinados espaços e mantém-se, até os dias de hoje, como uma das mais ambiciosas agendas para o alcance da equidade de gênero. O esporte é explicitamente referenciado na Plataforma de Ação de Pequim.



A iniciativa da ONU Mulheres nos traz, ainda, que o alcance da equidade de gênero e empoderamento das mulheres é, também, um ponto chave para o cumprimento da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e suas 17 Metas de Desenvolvimento Sustentável (*SDG*, sigla em inglês), adotada em 2015, como um direcionamento para o progresso sustentável e igualitário. Essa agenda inclui a Meta 5: “Alcançar equidade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”.

O chamado movimento de Geração de Equidade, liderado pela ONU Mulheres, é um convite para que novos parceiros sejam envolvidos para revitalizar a histórica Plataforma de Ação de Pequim, de forma a fazer da equidade de gênero uma realidade, de fato. Ressalta-se que o ecossistema esportivo e sua variedade de stakeholders possuem uma função bastante forte nessa temática, especialmente com a escalada recente vista no setor esportivo em favor da equidade de gênero.

O texto da iniciativa da ONU Mulheres nos lembra da enorme capacidade que o esporte tem em impulsionar a equidade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas, o qual consegue promover uma mobilização global e comunicar-se com o público jovem. O esporte tem a capacidade de derrubar barreiras, agregando as mais diversas nacionalidades e culturais, sendo uma ferramenta poderosa para transmitir importantes mensagens, com a vantagem de ser em um ambiente positivo e de celebração, geralmente com grande audiência.

Ainda sobre a importância e impacto do esporte nas sociedades, recentemente, o interesse por mulheres no esporte vem crescendo de maneira expressiva. De acordo com esse documento referente à iniciativa da ONU Mulheres, diversos países vêm lutando e conquistando acesso à prática esportiva de meninas e mulheres, idas a eventos e, em alguns poucos casos, as mulheres vêm conquistando equidade de premiação em dinheiro. Como exemplo, podemos destacar a Liga Mundial de Surf (World Surf League – WSL), organização norte-americana, que implementou a mesma premiação em dinheiro para homens e mulheres a partir da temporada de 2019 (WORLD SURF LEAGUE, 2021). Ainda muito recente, mas é preciso considerar como um progresso.

Além disso, muitas mulheres atletas vêm se tornando lendas e inspirando tanto mulheres quanto homens ao redor do mundo, como modelos a serem seguidos. É o caso, por exemplo, das irmãs norte-americanas Venus e Serena Williams no tênis, e a brasileira

Marta, no futebol. O status conquistados por essas mulheres atletas impulsionam o conhecimento sobre às relações de gênero e ainda podem auxiliar em processos de mudança através do esporte.

Em relação aos atores desse ecossistema esportivo, incluindo as mais diversas instituições esportivas, também representam importantes impulsionadores para mudança. Como exemplo, a iniciativa nos traz as organizações que vêm desenvolvendo o esporte desde a base para mulheres e meninas, as quais implementam estratégias de equidade de gênero, com políticas específicas para esse fim, incluindo o aumento da participação de mulheres na liderança e também nos demais níveis profissionais, aumento da alocação de recursos, ações para melhorar e aumentar a cobertura de mídia, ações de marketing isentas de preconceitos e parcialidades e promoção das conquistas das mulheres, entre outras ações. Entretanto, o que se constata, é que muitas dessas iniciativas têm sido feitas de forma isolada e não sistematizada, o que pode fazer com que se percam as oportunidades oriundas de possíveis lições aprendidas e consequente estruturação de melhores práticas organizacionais relacionadas às questões de gênero.

O documento da ONU Mulheres ainda ressalta a Meta de Desenvolvimento Sustentável 17 (*SDG 17*) – fortalecimento dos meios de implementação e a revitalização da Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável – a qual diz que as metas globais apenas serão atingidas se houver uma coordenação de políticas e coerência em parcerias com os diversos *stakeholders*, com a mobilização e compartilhamento de conhecimentos, expertise, tecnologia e recursos financeiros.

Dessa forma, fica clara a importância dessa Iniciativa Esporte para a Geração de Equidade. Através da adoção desse compromisso, em uma ponderosa coalizão junto a diversos stakeholders – incluindo governos, ONU, organizações esportivas para o desenvolvimento e paz, sociedade civil, federações esportivas, organizadores de eventos, ligas, equipes, marcas, empresas de marketing, mídia e influenciadores esportivos, por exemplo – o ecossistema esportivo poderá potencializar o impacto na busca pela equidade de gênero e empoderamento de mulheres e meninas, através de aprendizados mútuos e, ainda, intensificando os esforços para:

- Promover a liderança feminina e equidade de gênero em modelos de governança

- Prevenir e responder a violências baseadas em gênero
- Agir para diminuir e, posteriormente, extinguir a desigualdade nos investimentos no esporte feminino e promover a equidade de oportunidades econômicas para mulheres e meninas
- Promover equidade de participação de mulheres e representação midiática isenta de preconceitos e parcialidades
- Promover equidade de oportunidades para meninas nos esportes, atividades físicas e educação física

Com essa iniciativa sistematizada para a equidade de gênero, poderá haver um trabalho em grupo, com uma visão compartilhada e um conjunto de princípios, comprometidos por um objetivo comum. Esse compromisso firmado deverá ser monitorado, através de relatórios e indicadores de possíveis progressos. Dessa maneira, o setor esportivo poderá ter um impacto significativo na equidade de gênero, de forma ampla e global.

#### 2.5.3.1 Princípios da Iniciativa Esporte para a Geração de Equidade

Os princípios da Iniciativa Esporte para a Geração de Equidade dão a oportunidade do ecossistema esportivo liderar as ações para o avanço da equidade de gênero e do empoderamento de mulheres e meninas, em toda a sua diversidade, no e através do esporte.

- Princípio 1: Realizar esforços para a promoção de liderança feminina e equidade de gênero em modelos de governança
- Princípio 2: Realizar esforços para a prevenção e resposta à violência contra mulheres e meninas no e através do esporte
- Princípio 3: Realizar ações para diminuir e extinguir a desigualdade de investimento no esporte feminino e promover equidade de oportunidades para mulheres e meninas
- Princípio 4: Realizar esforços para a promoção da equidade de participação de mulheres e representação em mídia esportiva isenta de preconceitos e parcialidades, incluindo comunicações para a eliminação dos nocivos estereótipos de gênero e promoção de modelos positivos

- Princípio 5: Realizar esforços para o apoio à equidade de oportunidades para mulheres e meninas no esporte, atividade física e educação física
- Princípio 6: Estar de acordo em monitorar e reportar, publicamente, o progresso de forma anual

#### 2.5.3.2 Declaração da Iniciativa Esporte para a Geração de Equidade

Essa declaração, a qual consta no documento da ONU Mulheres, é direcionada aos membros que adotarão à iniciativa.

Reconhecem que:

1. Os compromissos e visão globais estabelecidos na Declaração e Plataforma de Ação de Pequim continuam relevantes e ainda não cumpridos.
2. A Declaração e Plataforma de Ação de Pequim informa as Metas de Desenvolvimento Sustentável (*SDG*), incluindo a Meta 5 “Alcançar equidade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”.
3. O cumprimento da agenda em equidade de gênero também contribui para a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, além de ter um efeito multiplicador na amplitude desta.
4. Alinhado com a *SDG* 17 “Fortalecimento dos meios de implementação e a revitalização da Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável”, as organizações esportivas poderão fazer contribuições substanciais para a realização dessas metas.
5. Todos os membros do ecossistema esportivo, independente do tamanho ou geografia, têm oportunidades de promover ações que poderão resultar no progresso em direção à equidade de gênero.

Os princípios da iniciativa poderão ser cumpridos, pelos membros que adotarão essa iniciativa, através de:

1. Realização de ações;
2. Advogar pela equidade de gênero no e através do esporte em comunicações;
3. Apoiar a geração e compartilhamento de conhecimento;
4. Trabalhar de forma colaborativa junto aos demais membros, de forma a alcançar os objetivos coletivos;

## 5. Monitorar e reportar os progressos;

Esses documentos detalhados acima, em conjunto à revisão de literatura, serviram de base direcionadora para nossa pesquisa. Interessante notarmos o quão detalhado são os direcionamentos, o que possibilitaria um facilitado diálogo e implementação nas demais organizações esportivas.

Devido à relevância e atualidade da temática de Equidade de Gênero na Gestão do Esporte, diversas ações e novos documentos vêm surgindo concomitante ao desenvolvimento de nosso estudo. É o caso da divulgação de novos objetivos referente à equidade de gênero para o ciclo de 2021-2024 pelo COI, os quais destacam cinco principais áreas: participação, liderança, esporte seguro, cobertura midiática e alocação de recursos (COI, 2021)

Tendo por base esses documentos direcionadores, bem como a revisão de literatura prévia, a seguir está exposta a metodologia utilizada em nosso trabalho exploratório junto às confederações olímpicas de nossa amostra.

## 3. MÉTODO

Após a apresentação dos objetivos e do referencial teórico, em conjunto às motivações que nos levaram a desenvolver a presente pesquisa, nesse capítulo apresentamos a metodologia utilizada em nosso estudo. A pesquisa, por definição, corresponde a um processo formal sistematizado para desenvolvimento de um método científico, o qual tem por objetivo maior a descoberta de possíveis respostas aos problemas e hipóteses (GIL, 2006). É através de procedimentos científicos, ou seja, sistematizados, que conseguiremos chegar às respostas de nossos questionamentos.

### 3.1 Natureza do estudo

A natureza do nosso estudo é qualitativa, o que pode ser entendido como uma configuração estruturada de resolução dos problemas da pesquisa (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2012). Essa natureza qualitativa poderá auxiliar na expansão da compreensão do cenário que iremos explorar, ou seja, o ambiente da gestão de confederações esportivas olímpicas brasileiras, sendo esta considerada uma pesquisa realizada de forma mais emergente e ampla (CRESWELL, 2007). Durante a investigação,

precisamos considerar que vários aspectos podem surgir durante um estudo qualitativo. Creswell (2007) nos mostra, ainda, que o padrão de entendimento do estudo de natureza qualitativa desenvolve-se de uma forma mais abrangente, o que pode resultar em uma teoria baseada na realidade ou, ainda, na chamada interpretação ampla. Podemos ainda elencar como pesquisa qualitativa àquelas sobre a vida das pessoas, suas histórias, comportamentos, estrutura e funcionamento organizacional, movimentos sociais e suas relações e interações (STRAUSS & CORBIN, 2008), fatores bastante considerados na análise dos dados de nossa pesquisa.

Nosso estudo teve também caráter exploratório, descritivo e explicativo. Veal e Darcy (2014) nos mostram que o uso da pesquisa de caráter exploratório, em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, parece ser mais adequado. O caráter explicativo tem por objetivo, muitas vezes, a utilização dos resultados obtidos de maneira qualitativa para ampliar a explanação e interpretação de alguns dados de natureza quantitativa (CRESWELL, 2007). De maneira semelhante ao método que Pfister e Radtke (2009) e Carvalho, Pinto e Gomes (2013) utilizaram, nosso estudo foi estruturado em duas fases de investigação: fase documental e fase exploratória. Ambas serão explicadas no decorrer deste capítulo.

### 3.2 População e Amostra

A amostra de uma pesquisa é caracterizada por uma pequena parte dos elementos que compõe o todo, a população, sendo esta um subconjunto desse grupo maior, com mesmas características (GIL, 2006). Dessa forma, consideramos como população desta pesquisa as 34 confederações olímpicas brasileiras filiadas ao Comitê Olímpico do Brasil (COB). A amostra de nosso estudo foi representada por cinco confederações olímpicas brasileiras e, adicionalmente, agregamos o também o próprio COB, como órgão regulatório do esporte olímpico nacional, entendido como organismo direcionador às confederações – de maneira semelhante ao papel do COI para com os diferentes Comitês Olímpicos Nacionais.

Inicialmente, tivemos a intenção de parametrizar a amostra com base no Programa de Gestão Ética e Transparência (GET) do Comitê Olímpico do Brasil (COB), o qual tem como principal objetivo o suporte no aprimoramento da gestão das confederações brasileiras e, que por sua vez, poderiam auxiliar com o grau de maturidade das

organizações. Com isso, a ideia seria ter uma variedade de confederações no que se refere à maturidade organizacional. Entretanto, devido à não disponibilização dessa estratificação, partimos para a seleção da amostra por conveniência, que de acordo com Freitas et al. (2005) corresponde à disponibilidade das organizações, conforme ocorreu nesta pesquisa.

Com a amostra definida, na qual constaram cinco confederações olímpicas, além do próprio COB como órgão direcionador e regulatório do esporte olímpico nacional, iniciamos a coleta de dados. As técnicas de coletas utilizadas em nossa pesquisa, bem como a abordagem adotada para ambas as fases - documental e exploratória - serão melhor abordadas no capítulo a seguir.

### 3.3 Técnica de Coleta de Dados

Como técnica de coleta entendemos os conjuntos de procedimentos utilizados para servir à ciência e seu método, a qual deve estar relacionada ao problema de pesquisa e suas hipóteses. O objetivo principal ao utilizar uma técnica de coleta é o de alcançar as respostas aos objetivos da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2012; SILVA, 2005). Para essa pesquisa, realizamos as coletas através de duas fases: a primeira por meio de análise documental e, a segunda, através de entrevistas semiestruturadas. As técnicas utilizadas na pesquisa estão detalhadas abaixo.

#### 3.3.1 Análise Documental

De acordo com a literatura consultada, a utilização de técnicas documentais tem como um dos grandes objetivos fazer analogias ao encontrado nas análises de conteúdo. Ou seja, tentar aproximar o que pode ser encontrado nessa fase exploratória a fim de melhor esclarecer o obtido através da ação da análise de conteúdo (BARDIN, 2016).

Ainda segundo Bardin (2016):

*“uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente do original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência”*  
(CHAUMIER, 1989 apud BARDIN, 2016, p.51).

Diante dessa análise documental foi possível observar, por exemplo, se as confederações disponibilizavam em seus portais (sites institucionais) documentos como estatutos, planejamento estratégico, organograma, políticas de boas práticas de gestão, através de transparência. De qualquer maneira, é importante ressaltar que as duas fases de coleta de dados (documental e entrevista) são complementares. A segunda fase, portanto, consistiu na realização das entrevistas com os/as gestores/as das OEs selecionadas, com o objetivo de obtenção mais aprofundada das informações da organização.

Uma vez selecionada nossa amostra, a qual estará caracterizada mais à frente, fizemos um mapeamento inicial dessas organizações, bem como do próprio Comitê Olímpico do Brasil (COB). Buscamos informações relativas ao quantitativo de mulheres em cargos de liderança e, também, o gênero de quem ocupa a presidência, e, concomitantemente uma análise documental, através do planejamento estratégico, políticas e programas dessas organizações, com a finalidade de buscar metas específicas para a equidade de gênero, além de possíveis ações institucionalizadas (por exemplo através de políticas e/ou programas) relacionadas à temática. Vale ressaltar que a análise documental junto aos portais das organizações foi realizada entre novembro de 2021 e abril de 2022.

### 3.3.2 Entrevista

Quando pensamos em técnicas para coleta de dados, especialmente em estudos de natureza exploratória, encontramos na literatura a entrevista como uma dessas ferramentas. Para melhor compreensão, Manzini (2012) traz três diferentes tipos de entrevistas: (1) não diretiva ou não estruturada – quando o pesquisador apenas aponta um tema amplo e o entrevistado, de forma livre, pode gerar diferentes respostas dificultando, por sua vez, a análise; (2) semidiretiva ou semiestruturada, quando utiliza-se de um roteiro de entrevista no qual se definem temas e questões que serão abordadas, a pessoa entrevistada se mantém livre para responder e ainda conta com direcionamento do/a entrevistador/a para mantê-lo dentro da temática e; (3) diretiva ou estruturada – quando as questões são padronizadas, o que por sua vez poderá facilitar a análise (MANZINI, 2012).



Com base nessas classificações, optamos pela entrevista semidiretiva ou semiestruturada. A escolha por esse método ocorreu pela possibilidade de permitir um aprofundamento direcionado de acordo com as respostas obtidas, refletindo em uma melhor compreensão dos cenários explorados. Com o advento dessa ferramenta, realizamos, portanto, entrevistas com gestores/as de nossa amostra.

### 3.4 Construção do Instrumento de Coleta de Dados

Para realização da fase exploratória, foi construído um roteiro semiestruturado específico para este estudo, o qual foi desenvolvido a partir de conceitos apresentados em nosso referencial teórico. Alguns dos estudos utilizados como base para essa elaboração foram o de Pfister e Radtke (2009) e Carvalho, Pinto e Gomes (2013). Com esse instrumento, construído a partir de nossa base teórica, abordamos algumas temáticas relacionadas à equidade de gênero e à presença da mulher na gestão do esporte, as quais abrangeram, por exemplo: conhecimento, por parte das pessoas entrevistadas, acerca das políticas de equidade de gênero no meio esportivo (recomendações do COI, por exemplo), existência de políticas e/ou programas de incentivo à equidade de gênero na organização em questão, processo de recrutamento/acesso aos cargos, barreiras encontradas, entre outros temas tidos como relevantes para nossa investigação.

Para que possamos compreender melhor os cenários das confederações selecionadas para a amostra, as questões abertas foram formuladas de acordo com os principais pontos dos objetivos, a partir de um roteiro semiestruturado para as entrevistas, o qual poderá ser encontrado no Apêndice desta dissertação. Uma vez realizada a coleta dos dados, fizemos a análise dos mesmos, através da metodologia de análise de conteúdo, que será mais bem detalhada no decorrer desse capítulo.

### 3.5 Processo de Coleta de Dados

O processo de coleta de dados dará base para posteriores replicações de um estudo. Para tanto, é crucial a clareza nos procedimentos de pesquisa utilizados. Vale lembrar que essa possibilidade de replicação de um estudo é o que permitirá, por exemplo, a confiabilidade, sendo esse um dos princípios fundamentais da pesquisa científica (YIN, 2015).

As entrevistas foram realizadas no período entre 27 de janeiro e 19 de abril de 2022 e gravadas com o aparelho smartphone, as quais tiveram duração entre 30 minutos e 1 hora e 15 minutos, foram posteriormente transcritas com auxílio de software do próprio Microsoft Word. Foram destacadas em cada entrevista transcrita e para cada organização estudada, os conteúdos que se referiam às categorias e subcategorias elaboradas a posteriori, e serão expostos e discutidos, de forma a dialogar com a literatura de nossa base teórica, mais à frente.

### 3.6 Análise de Dados

Os dados coletados através das entrevistas semiestruturadas foram analisados por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Esse processo de análise dá-se por três estágios: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação. Na fase de pré-análise, foram escolhidas e estruturadas as informações que farão parte do corpo de trabalho, com a determinação dos procedimentos e ideias iniciais do estudo. Já na fase de exploração do material, codificamos os dados de acordo com unidades de registros e regras, as quais foram previamente determinadas. Na terceira e última etapa, referente ao tratamento e interpretação dos resultados, após a codificação dos dados – realizados na segunda etapa, o material foi categorizado em grupos, a posteriori, cada qual com particularidades em comum (BARDIN, 2011).

Lembramos que o tratamento e análise dos resultados são realizados com propósito de os tornarem significativos, além de válidos. Ou seja, uma vez que os resultados possam ser fiéis à proposição de inferências e antecipação de interpretações relacionadas aos objetivos previstos ou, ainda, a possíveis descobertas inesperadas (BARDIN, 2011). A análise foi realizada, portanto, com a consideração de princípios e afirmações mais amplas e gerais (presença de mulheres em cargos decisórios na gestão da organização e existência e conhecimento de políticas e/ou programas para equidade de gênero), e pretendeu examinar particularidades (maior representatividade de mulheres, relação com a existência de políticas e/ou programas nas organizações) que surgiram posteriormente à coleta (THOMAS; NELSON, SILVERMAN, 2012). Dessa maneira, elencamos as categorias de análise definidas, a posteriori, para análise dos dados coletados através das entrevistas semiestruturadas, as quais serão apresentadas abaixo e detalhadas no capítulo subsequente.

Quadro 1 - Categorias objetivas e subjetivas para análise de conteúdo dos dados

<b>Categorias para Análise de Conteúdo</b>	
<b>Objetivas</b>	Existência de Planejamento Estratégico
	Publicação do Planejamento Estratégico
	Existência de Metas e Objetivos para Equidade de Gênero
	Existência de Políticas e/ou Programas para Equidade de Gênero
	Conhecimento dos Direcionamentos internacionais para Equidade de Gênero no Esporte
<b>Subjetivas</b>	Processo de Recrutamento e Seleção
	Percepção acerca de Políticas de Equidade de Gênero
	Motivação Profissional
	“Estrutura Patriarcal” e Liderança Feminina

Fonte: elaborado pela autora

Dessa forma, a partir dessas categorias de análise de conteúdo definidas, conseguimos explorar os dados coletados e dialogar com a literatura utilizada, bem como junto com os discursos obtidos através das entrevistas semiestruturadas, como será visto a seguir.

#### **4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para apresentação dos resultados obtidos na pesquisa, fizemos, primeiramente, uma caracterização da amostra, incluindo a caracterização dos/as respondentes e das respectivas organizações. Após essa caracterização da amostra, fizemos a categorização do conteúdo obtido através da coleta de dados para posterior análise. A caracterização e categorização estão descritas a seguir.

##### **4.1 Caracterização dos Respondentes**

No quadro 2, foram apresentados os dados que determinam os perfis dos 8 respondentes (R1, R2, R3a, R3b, R4a, R4b, R5 e R6), das 6 organizações esportivas (OE1

à OE6) que trabalham com esporte de alto rendimento, sendo a OE6 a organização regulamentadora do esporte olímpico nacional.

Quadro 2 - Caracterização dos respondentes

RESPONDENTE	CARGO	IDADE	GÊNERO	ESCOLARIDADE
R1	VP	62	F	Superior
R2	Presidente	42	M	Superior
R3a	Diretor	40	M	Doutorado
R3b	Líder	41	F	Doutorado
R4a	Gerente	40	F	Mestrado
R4b	Gerente	40	F	Mestrado Profissional
R5	Gerente	40	M	Pós Graduação
R6	Coordenador	38	F	Mestrado Profissional

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.2 Caracterização das Organizações

No quadro 3 foram apresentados os dados obtidos para a caracterização das organizações esportivas que compuseram a amostra desta pesquisa (OE1 à OE6). As características aqui apresentadas foram exploradas por meio dos dados obtidos em análise documental das organizações, (estatutos, sites institucionais, materiais de divulgação da OE e materiais didáticos das OEs) e, complementados com as respostas dos entrevistados.

Quadro 3 - Caracterização das organizações

CONFEDERAÇÃO	ANO DE FUNDAÇÃO	NÚMERO DE COLABORADORES	MEDALHA EM JOGOS OLÍMPICOS	TIPO DE MODALIDADE
OE1	1958	21	NÃO	INDIVIDUAL
OE2	1996	30	NÃO	INDIVIDUAL
OE3	1979	56	NÃO	INDIVIDUAL
OE4	1955	111	SIM	COLETIVA
OE5	1977	32	SIM	INDIVIDUAL
OE6 - COB	1914	+100	N/A (COB)	N/A (COB)

Fonte: a autora

### 4.3 Categorias de Análise

As categorias são classes que reúnem um grupo de elementos em razão das suas características comuns (BARDIN, 2016). No caso deste estudo, para que pudéssemos analisar os resultados obtidos a partir das entrevistas, optamos pela análise de conteúdo e definimos, a posteriori, categorias de análise objetivas e subjetivas, as quais poderão ser vistas nos itens subsequentes.

#### 4.3.1 Categorias de Análise Objetivas

Para a análise e discussão dos resultados, elencamos, a posteriori, cinco categorias objetivas: a) Existência de Planejamento Estratégico, b) Publicação do Planejamento Estratégico, c) Existência de Metas e Objetivos para Equidade de Gênero, d) Existência de Políticas e/ou Programas para Equidade de Gênero e, e) Conhecimento dos Direcionamentos internacionais para Equidade de Gênero no Esporte. A seguir, apresentamos cada uma delas de forma mais detalhada.

##### 4.3.1.1 Existência de Planejamento Estratégico

Nessa categoria, tivemos como objetivo verificar a existência de planejamento estratégico nas confederações pesquisadas em nosso estudo, o que poderia demonstrar uma boa prática de gestão e, ainda dar indícios de ações e/ou metas estabelecidas para a equidade de gênero dentro da organização. Todas as confederações possuíam planejamento estratégico, o qual estava disponibilizado nos respectivos sites institucionais.

Interessante notar a variedade de formatos dos planejamentos estratégicos das respectivas organizações, desde documentos de cinco páginas até robustez de quase 100 páginas. Isso pode demonstrar uma falha no entendimento do que é um planejamento estratégico e a que se destina um documento dessa natureza, uma vez que este atua como um direcionamento, com metas e objetivos mensuráveis, com plano de ação delimitado para o alcance destas. Em geral, foram encontradas metas relativas a medalhas em competições-alvo, ao fomento de atletas de base, com viés mais voltado às questões técnicas e resultados esportivos. Pouco encontramos em relação à estratégias relativas à estrutura organizacional e gestão das confederações.

#### 4.3.1.2 Existência de Metas e Objetivos para a Equidade de Gênero

Uma vez sabida a existência dos planejamentos estratégicos das confederações selecionadas em nossa amostra, aprofundamos a categorização para verificar a institucionalização de metas e objetivos específicos para a equidade de gênero, indo ao encontro de um de nossos objetivos dessa pesquisa. Após ampla análise documental, não encontramos nenhuma meta e/ou objetivo estratégico específico junto aos planejamentos estratégicos das confederações. A exceção ocorre no caso do COB, estudado junto à amostra como órgão direcionador, sendo o órgão regulatório do esporte olímpico nacional. Em seu mapa estratégico, é possível verificar um item (4.5) dentro do Pilar Estratégico de “Resultado Esportivo”, o qual refere-se a “Estruturar programas e ações de incentivo ao desenvolvimento de novas atletas, treinadoras e gestoras esportivas”, como pode ser visto na figura 1 (Pilares Estratégicos) e na figura 2 (Mapa Estratégico) abaixo:

Figura 1 - Pilares Estratégicos COB



Fonte: COB, 2022

Figura 2 - Mapa Estratégico COB



**2021-2024** **MAPA ESTRATÉGICO**  
**COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL**

**4. RESULTADO ESPORTIVO**  
*Maximização dos Resultados Esportivos*

<b>4.1</b> Consolidar o patamar de resultados esportivos alcançados pelo Brasil no Cenário Olímpico	<b>4.2</b> Buscar a excelência nos serviços esportivos ofertados durante as Missões	<b>4.3</b> Aprimorar a infraestrutura e os serviços de ciência e saúde no esporte oferecidos aos atletas
<b>4.4</b> Investir e apoiar atletas, treinadores e equipes multidisciplinares de alto rendimento	<b>4.5</b> Estruturar programas e ações de incentivo ao desenvolvimento de novas atletas, treinadoras e gestoras esportivas	<b>4.6</b> Apoiar as Confederações na detecção e desenvolvimento de talentos com investimento em projetos estruturantes das categorias de base e formação
<b>4.7</b> Incentivar a prática esportiva e de novas modalidades na juventude		

Fonte: COB, 2022

Entretanto, mesmo que o item faça menção a possíveis programas e ações de incentivo ao desenvolvimento de novas gestoras, não encontramos nenhum plano de ação, políticas ou metas quantificáveis para essa finalidade.

#### 4.3.1.3 Existência de Políticas e/ou Programas para a Equidade de Gênero

Para além da análise dos planejamentos estratégicos, fizemos uma busca documental por políticas e/ou programas com a finalidade de equidade de gênero dentro da gestão das organizações. A partir de análise dos documentos disponíveis no site, não encontramos nenhuma política e/ou programa específico institucionalizado, para esse fim, não se limitando apenas para a equidade de gênero no âmbito da gestão, mas, também, em nenhum outro campo do esporte (mulheres atletas, árbitras e treinadoras, por exemplo).

Mas a partir das entrevistas semiestruturadas, tivemos o conhecimento de algumas ações implementadas, especialmente em duas das confederações de nossa amostra, que merecem destaque. Na organização OE4, destacamos ações referentes a um projeto educacional de transição de carreira, no qual existe uma cota para participação de mulheres. Essa cota corresponde a 50%, ou seja, metade das bolsas de estudos destinadas

para o programa de transição de carreira da OE4 deverão ser, obrigatoriamente, preenchidas por mulheres.

Ainda na própria OE4, no primeiro semestre de 2022, foi implementada a obrigatoriedade de treinadoras mulheres nas seleções femininas de base da respectiva modalidade. Mesmo que seja bastante relevante que ações concretas como essas vem acontecendo, ainda existe uma lacuna institucional, ou seja, ainda não existe como política da organização, o que pode ser passível de descontinuidade. Além disso, voltando ao recorte de nossa pesquisa, não verificamos a existência de alguma política, programa ou mesmo ação pontual relacionada especificamente para a equidade de gênero da gestão do esporte.

#### 4.3.1.4 Conhecimento dos Direcionamentos internacionais para a Equidade de Gênero no Esporte

A finalidade dessa categoria foi verificar, junto às/aos respondentes o conhecimento a respeito dos direcionamentos internacionais já existentes, tais como os do COI e da ONU Mulheres. Considerando a amostra, duas confederações (OE3 e OE4) – além do próprio COB (OE6) tinham conhecimento dos documentos e direcionamentos. Vale ressaltar que ambos os respondentes da OE4 (R4a e R4b) tinham o conhecimento e, na OE3, apenas um dos/as respondentes (R3b) conhecia os documentos e direcionamentos internacionais.

#### 4.3.2 Categorias de Análise Subjetivas

Também a posteriori, elencamos quatro categorias subjetivas para análise e discussão dos resultados: a) Processo de Recrutamento e Seleção, b) Percepção acerca de Políticas de Equidade de Gênero, c) Motivação Profissional e, d) “Estrutura Patriarcal” e Liderança Feminina. Para cada uma das categorias de análise subjetiva, destacaremos partes dos discursos dos/as gestores/as entrevistados/as, de forma a suplantar a análise e discussão dos dados encontrados.

##### 4.3.2.1 Processo de Recrutamento e Seleção

Nessa categoria, tivemos por objetivo verificar a existência de processos seletivos institucionalizados, nos quais poderiam conter políticas e/ou direcionamentos para



contratação de mulheres, por exemplo. Além disso, objetivou-se entender como foi o processo seletivo dos/as gestores/as entrevistados/as, a fim de tentarmos compreender possíveis vieses, tal como descrito no conceito de “reprodução homóloga” que, por sua vez tende a reforçar os preceitos da estrutura patriarcal nas organizações.

Reprodução homóloga e reforço da estrutura patriarcal:

Durante a realização das entrevistas, pudemos nos deparar com diferentes discursos contendo conceitos descritos em nosso referencial teórico. É o caso do conceito de “reprodução homóloga” que, por sua vez, pode reforçar a estrutura patriarcal. Na categoria de “Processo de Recrutamento e Seleção”, destacamos algumas desses discursos para ilustrar como esses conceitos e vieses estão embebidos na visão de gestores/as do esporte. Abaixo, seguem alguns desses destaques para discutirmos.

Ao questionar como o gestor R2 havia acessado ao cargo, se havia passado por algum processo seletivo, a resposta foi “*acabei virando presidente muito por conta do acaso!*”. Utilizando da técnica da estrutura semiestruturada, conseguimos explorar um pouco mais com objetivo de aprofundarmos e fazermos possíveis paralelos com a literatura e conceitos já documentados. Nesse aprofundamento, o gestor R2 continuou:

*“Foi quando entrei para ajudar a Confederação, oito anos atrás, aproximadamente. Quando eu entrei era muito mais para ajudar, não tinha nada, não tinha funcionário, não tinha absolutamente nada (...). Então, quando a gente entrou, o presidente tinha me convidado para auxiliar no processo de reestruturação e aí, eu costumo dizer que quando eu entrei, era o presidente, um funcionário - que era eu. E acabei virando presidente muito por conta do acaso!”.*

Com essa resposta, conseguimos relacionar a importância de processos seletivos transparentes e bem definidos, como trazido por Carvalho, Pinto e Gomes (2013), que refletem sobre a desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres quando processos de recrutamento não são realizados de forma clara. Essa desigualdade de oportunidades pode gerar a reprodução homóloga, uma vez que cargos podem ser ocupados mediante indicação, como o caso do gestor R2, que pode ter sido escolhido por

conveniência e empatia, em detrimento de competências e igualdade na disputa pela posição.

Ainda nessa categoria, ao questionarmos se as confederações possuíam direcionamentos ou políticas específicas para o recrutamento de mulheres, ou ao menos uma preocupação com equidade de gênero nas contratações, notamos que não existem ações institucionais dessa natureza. Para melhor compreensão e análise, destacamos abaixo alguns discursos relativos à percepção sobre direcionamentos para esse fim.

O respondente R2, que é do sexo masculino, gestor da confederação OE2, frisou que os processos seletivos são abertos, e destacou que:

*“Eu não sei se, talvez, por uma preferência minha eu prefiro trabalhar com mulheres, mas não é uma política. Não existe um direcionamento a respeito disso, é currículo. Análise de currículo, é mérito técnico mesmo.”*

Vale ressaltar também o respondente R3a, também do sexo masculino, relatando a inexistência de políticas e direcionamentos na OE3, sendo a seleção meramente por competências. Como poderá ser visto na fala abaixo, o gestor reconhece que existe uma desigualdade de gênero, porém diz não entender a razão.

*“(...) não tem nenhuma diretriz, a gente acaba indo mais pelo casamento de competências. Essa é uma dificuldade. Vou até apurar agora na gerência técnica, para entrega de currículo até sexta-feira. Eu fiz até também esse extrato, recentemente, na área de comunicação e a gente tinha uma proporção de 20%. E não chegou a 30% de currículos de mulheres na área de analista de comunicação. Enfim, aí eu também não sei dizer o porquê. Na abertura (da vaga) a gente não comunica nada, né”*

Ainda nessa categoria, passamos agora a dois discursos de gestoras do sexo feminino, ambas da confederação OE4, a qual, na época em que as entrevistas foram realizadas sob comando executivo também de uma mulher. Isso se faz importante destacar, especialmente devido à fala que destacaremos da gestora R4b:

*“(...) a ideia é trazer mais mulher, a ideia é ter mais mulher. A partir do momento que a nossa diretora executiva é uma das pessoas que mais levanta essa bandeira de equidade de gênero... e se você vê, assim, hoje nos cargos de gerência quase toda, a maior parte, é mulher... esse é o nosso movimento”*

Ou seja, percebemos nesse discurso a importância da representatividade feminina para que mulheres possam ter um modelo a seguir, um exemplo a se espelharem (internacionalmente chamado de *role model*), expresso pela respondente a partir da figura da diretora executiva da época em que a entrevista foi realizada. Mesmo sem a implementação institucionalizada de políticas e direcionamentos, a representatividade pode auxiliar a abrir caminhos para mais mulheres na gestão. Por outro lado, entendemos que a não institucionalização de políticas, direcionamentos e ações, pode levar ao risco de não continuidade desse movimento à inserção de mulheres e alcance da equidade de gênero, uma vez que esse movimento fica, muitas vezes, vinculado às pessoas que estão no comando. Ou seja, passível de mudanças a partir de trocas, por exemplo, da diretoria das organizações. Essa falta de institucionalização atrelada ao risco de não continuidade desse movimento rumo à equidade de gênero da gestão das confederações é ressaltada pela outra gestora da OE4, como podemos verificar abaixo:

*“Eu acho que não existe (nada institucionalizado). Eu tenho uma preocupação, mas é uma preocupação minha, dentro da realidade da minha área. Na verdade, uma preocupação minha mesma, nem da minha área.”*

Nesse contexto de inexistência de políticas e direcionamentos para os processos de seleção, durante a entrevista, tentei explorar um pouco a respeito de cotas, como política de incentivo, por exemplo, à contratação de mais mulheres. Nesse ponto, destaco o discurso do respondente da OE5, o qual disse entender como uma dificuldade a criação de cotas por gênero – lembrando que o R5 é, também do sexo masculino:

*“(...) qual é a dificuldade? Na verdade, de criar alguma dificuldade interna, porque aqui é tudo muito burocrático, como todas as confederações, então se você cria uma cota para, não só de gênero,*

*mas uma cota racial também, a gente já acredita que pode criar alguma dificuldade, né. Porque cargo eletivo, presidente eleito pelas federações e tudo mais. Então, é uma opinião mais minha, eu acho que tem essa dificuldade de criar algo específico, mais formalizado por causa de toda essa política.”*

E ainda coloca como sendo um “ato de coragem” o fato de existir um processo seletivo formal dentro de uma confederação, devido às questões políticas, o que pode nos levar a reforçar uma fraqueza organizacional no que diz respeito a boas práticas de gestão, já que a existência de processos de recrutamento vai ao encontro de uma boa gestão corporativa, seja essa no esporte ou não. Reforça que a confederação é uma organização política, inclusive, como pode ser visto abaixo:

*“É um ato de coragem fazer essa seletiva em uma Confederação, mais do que numa empresa. Uma Confederação, que é uma entidade política, é um ato meio de coragem na minha modéstia opinião”*

Os discursos obtidos mostram que os processos de recrutamento e seleção ainda se mostram pouco robustos e nenhuma ação formal ou institucionalizada foi encontrada, demonstrando que as práticas de gestão precisam dialogar com os direcionamentos internacionais, para que políticas sejam de fato implementadas nas confederações olímpicas brasileiras.

#### 4.3.2.2 Percepção acerca de Políticas de Equidade de Gênero

Com essa categoria de análise, tivemos o objetivo de, além de verificarmos o conhecimento a respeito de políticas de equidade de gênero, tentarmos explorar a percepção dos/as gestores/as acerca dessas políticas. Uma fala do respondente R2 chamou a atenção, ao dizer que na confederação (OE2):

*“Não existe institucionalizado, mas existem alguns pontos, assim, por exemplo: na comissão de atletas, são sempre 2 representantes por modalidades - são 7 modalidades - sendo sempre um homem e uma mulher, necessariamente. Nos outros órgãos não existe restrição ou*

*premissa com relação à participação de mulheres em outros órgãos de governo, até para a gente não ficar refém do próprio modelo”.*

Desse recorte, ao mostrar a preocupação de “não ficar refém do próprio modelo” pode nos dar a percepção de falta de entendimento acerca da importância de políticas de diversidade, como a da equidade de gênero. Justamente a existência de políticas institucionalizadas de incentivo assegurarão o alcance e permanência da equidade de gênero, por exemplo. Na gestão do esporte, como já vimos no referencial teórico dessa dissertação, a discussão e implementação de direcionamentos já está bastante estabelecido, especialmente pelo COI. O discurso do respondente R2, destacado acima, traz um contraponto a uma fala bastante recente, de outubro de 2022, do próprio presidente do COI, Thomas Bach, o qual diz que equidade de gênero é algo obrigatório para todas as organizações e para todos os países (BACH, 2022).

Ainda nessa categoria o respondente R2 demonstrou reconhecer a disparidade entre homens e mulheres na gestão do esporte, mas não entende que seja algo a ser corrigido através de políticas, por exemplo. O gestor, do sexo masculino, acredita que seja algo relacionado à interesse e falta de envolvimento das mulheres, algo que poderia ser alterado, por exemplo, na escola. Não entende a razão dessa falta de envolvimento e não entende como sendo papel das organizações esse papel “reparador”, a partir de políticas de incentivo tais como as cotas. Destaco, abaixo, parte desse discurso:

*“Penso que tem muito mais mulher praticando esportes, mas ainda existe essa disparidade, isso acaba se refletindo na gestão. Acho que é uma é a partir momento que você gosta de praticar esportes, tu te envolve com aquilo, aí tu vais querer ajudar depois, tu vais querer te envolver para gerenciar, para fazer para acontecer, aí a gente vai no comitê, aí daqui a pouco tu vira um gestor, tu viras um diretor, um presidente, né. E acho que por envolvimento. E acho que muito é dessa falta de envolvimento das mulheres lá na escola, das nossas faixas etárias, acabam tendo essa disparidade de mulheres gestoras, cargos de diretoria, presidência e tudo mais. Principalmente de áreas desportivas, tu vais para áreas técnicas, de esporte mesmo não são tantas mulheres.”*

Quando perguntamos ao gestor R3a da OE3 sobre a existência de políticas e/ou direcionamentos para a equidade de gênero, ele disse que existe uma determinação estatutária, referente à composição dos conselhos administrativo, de ética e fiscal. Destacou que:

*“No conselho de administração, tem uma mulher, que é o mínimo do estatuto, que é bom que se diga, mas também a gente tentou mais mulheres e não conseguimos. No conselho de ética são 3 mulheres e 2 homens. No conselho fiscal são 2 mulheres e um homem. Entre cargos, ali lideranças nas diferentes áreas, 2 mulheres e 4 homens.*

Ainda em entrevista com a mesma OE3, tentamos explorar um pouco a respeito de ações e cursos na temática de equidade de gênero, uma vez que já havíamos verificado a inexistência de políticas e direcionamentos institucionalizados para esse fim. Realizaram, por exemplo, um treinamento exclusivo para mulheres, como pode ser visto no recorte abaixo:

*“Recentemente, a gente ganhou um recurso da federação internacional e nós realizamos um training Camp, exclusivo para mulheres, uma semana antes do Campeonato Brasileiro, e teve uma série de ações ali de palestras com atletas olímpicas e paralímpicas, treinadoras mulheres, praticantes e aí foi uma semana, em uma parceria com a universidade local. E teve alguns projetos... Todo ano, no dia internacional da modalidade, realizamos um evento. E neste ano a temática foi mulheres. Então, a gente fez um seminário... e como também estava tudo meio online ainda, a gente optou por fazer um seminário exclusivo para mulheres, liderado pela responsável do braço educacional da confederação. Então, está um pouco nessa abordagem, né. Começando com algumas ações de comunicação, a gente também tem essa preocupação de incentivar, de criar um ambiente mais favorável, né. Acho que dá para citar que nas últimas competições nacionais, a gente fez uma campanha contra assédio, com algumas ações criadas pela própria ONU, enfim e aí tinha uma distribuição de adesivos de “assédio não”, tinha que é também uma das questões, foi feita uma pesquisa e um dos pontos era criar ambiente seguros para a prática esportiva, para poder atrair mais mulheres. Uma das ações aí*

*que a gente colocou algumas comunicações visuais relacionadas a assédio. Participamos também de uma ação no Rio, junto à é da ONU Mulheres junto com o Comitê Olímpico, um dia de trabalho que a liderança da área educacional participou, junto com a nossa estagiária, para meninas. Foi uma ação de experimentação de várias modalidades”*

Ao mesmo tempo em que entendemos como relevantes termos ações específicas para a inserção de mulheres no esporte, verificamos que nenhuma ação é específica para a mulher gestora, ou para a inserção desse grupo na gestão do esporte. Utilizando das respostas durante a entrevista semiestruturada, busquei entender se com todas essas ações realizadas para meninas e mulheres pela OE3, se o gestor conhecia os direcionamentos do COI e ONU Mulheres, relativas à equidade de gênero, incluindo no âmbito da gestão. O respondente R3a, que possui o cargo de diretor executivo disse desconhecer. Esse desconhecimento por parte da diretoria executiva pode nos levar a pensar que a implementação de políticas institucionalizadas poderá tardar ou ser falha, uma vez que entendemos a importância de direcionamento bem estruturado e robusto, para que de fato possamos observar resultados estruturais. O desconhecimento por parte do gestor homem pode ainda não possibilitar a existência dos chamados “aliados” nessa busca pela equidade de gênero, além de demonstrar uma falha nas boas práticas de gestão, tendo a diversidade no ambiente corporativo como fator relevante na atualidade.

Essa reflexão sobre o papel dos detentores de poder dentro das organizações como aliados nessa busca pela equidade de gênero foi destacada pela respondente R4b, da OE4, quando diz que:

*“(…) assim, primeiro a gente escreve, a gente obriga, a gente capacita e aí, vai virar uma espiral. Hoje, se a gente não tiver alguém para dar esse “chute na porta”, para assinar embaixo... A gente precisa deles porque eles estão com a caneta na mão.”*

A gestora ainda trouxe a vontade de reunir mais pessoas das organizações para dialogarem e criarem propostas para a inserção de mais mulheres nas confederações, como um comitê feminino, porque acredita que “todo mundo quer falar sobre isso.”

Além desse discurso mais robusto pela respondente R4b, tivemos a oportunidade de contar com a colaboração de outra gestora da OE4, a qual destacou a importância de políticas e ações estarem ligadas e relacionadas ao COB, como por exemplo, junto ao Programa GET (Gestão, Ética e Transparência), como uma forma de dar suporte às decisões e ações das confederações na temática da equidade de gênero:

*“Acho que é importante isso, porque é uma política. E eu parto do princípio que se a gente mexe no bolso, você estimula a pessoa a fazer. Então é uma maneira que o COB achou também de estimular, vamos dizer assim (com o GET). A gente mesmo já faria, mas assim, pegamos esse gancho e usamos como justificativa, afinal o COB é um grande financiador dos nossos projetos de seleções, então a gente tem que fazer. Isso dá suporte às decisões.”*

Voltando à OE3, durante a entrevista com a gestora R3b, ela pode compartilhar a utilização de uma cota para os cursos de formação de treinadores/as. Ainda não é uma política da confederação, mas foi uma ação dentro do regulamento do curso, que pode estimular a presença de mulheres nos cursos de formação. Além disso, a gestora relatou uma resistência inicial das federações estaduais (aptas a participarem dos cursos), como pode ser visto abaixo no recorte de seu discurso:

*“(...) a gente está formando esse programa de maneira que ele não fique centrado na minha pessoa oferecer os cursos, mas que a gente forme formadores dentro dos estados para oferecer o curso. E as federações que fazem as indicações de potenciais formadores. Então, uma das primeiras coisas que eu sugeri, que hoje já está implementado, é que quando a federação faz indicação, ela deve indicar um homem e uma mulher. Então, a gente estabeleceu uma cota igual, né. E só um recorte aqui, por quê. foi algo bem interessante de implementar e de viver porque, logo na primeira implementação, os presidentes de federação me perguntavam, diretamente, “isso era uma brincadeira de mau gosto, né?” Eu não tenho mulheres para indicar... eu não tenho, eu posso indicar então 2 homens?”. Aí, numa primeira vez, a gente ainda permitiu né. Então, a gente fez como desejável, para implantar a política e, numa segunda vez que aconteceu, a segunda já foi*



*obrigatória. Então, as federações que não indicaram uma mulher, a vaga ficou em aberto. Aí só para você ter uma ideia também, para terminar esse exemplo, no momento que foi desejável, a gente teve um curso com 41 participantes sendo 2 mulheres, quando não foi obrigatório. Se não fosse essa indicação, as 2 mulheres que participaram no curso disseram que elas com certeza não seriam indicadas. Então, a gente teria 42 participantes, sendo 42 homens. Na turma subsequente que a gente fez essa formação, a gente teve 34 participantes e aí foi obrigatório, e aí esse número já subiu para 1/3 de mulheres. Já mudamos bastante!”*

Ainda na continuação da resposta dessa gestora, ela ressaltou a importância da existência de políticas, o que demonstra, inclusive um contraponto com alguns dos gestores do sexo masculino, que não entendiam como fator relevante a existência de ações institucionalizadas para alteração dessa estrutura, com a possibilidade de inserção de mais mulheres no ambiente da gestão. A seguir, destacamos o trecho que ela ressalta essa importância em seu discurso:

*“Eu tenho cada vez mais clareza sobre o que significa política, assim o que significa, que precisa mesmo. O COI, precisa ter normativas né, o COB está avançando muito. Então, se não há essa política nesse sentido, não vai sair. A gente não sai do lugar. Dentro dos aprendizados que eu venho tendo aqui atuando mais próxima da gestão, né, mais distanciada da área acadêmica, ficou muito claro, para mim, como é importante ter essas políticas muito bem implementadas, para que as coisas funcionem”.*

E para fechar as discussões dessa categoria, temos um posicionamento oposto da confederação OE5, quando pelo discurso do respondente R5 – gestor do sexo masculino – verificamos a inexistência de cotas ou direcionamentos para a participação nos cursos oferecidos pela organização:

*“É aberto, até porque é gratuito né, então a gente não fecha assim a quantidade de pessoas máxima. Normalmente é aberto para qualquer pessoa que se candidata”.*

#### 4.3.2.3 Motivação Profissional

Ao elencarmos essa categoria de análise, buscamos tentar entender a partir dos discursos obtidos nas entrevistas as motivações dos/as gestores/as para adentrarem no mundo da gestão do esporte, bem como tentar compreender a percepção deles/as acerca da importância de ocuparem esses cargos. Começaremos com o recorte do discurso do gestor R2:

*“(...) para mim é um objetivo, assim, macro, dentro de metas de carreira que eu tinha, que é mesclar um pouco essa relação também com o meio acadêmico e a com atividade prática. Colocar em prática nossos conhecimentos acadêmicos. Então, é uma etapa de realização dentro da minha carreira. Além de, o que eu sempre falo que quero, também como um desejo de carreira, transformar uma entidade tradicional, com o perfil mais tradicional, em uma entidade inovadora mais dinâmica, moderna, enfim um desafio que eu me autoimpus um em algum momento”.*

Para nossa discussão, é interessante ressaltar que essa é uma visão de um gestor homem referente à motivação, tem um caráter mais de conquista pessoal. Ao fazermos o mesmo questionamento às gestoras mulheres de nossa amostra, observamos motivações distintas às visões pessoais dos gestores homens. A seguir, poderemos ver um pequeno recorte da resposta da gestora R1 em relação à importância de ocupar um cargo de liderança, como tomadora de decisão em uma organização esportiva:

*“Para mim a importância é tentar, efetivamente, ajudar as mulheres alcançarem coisas vamos dizer, maiores, nesse sentido”.*

Percebemos que o discurso e motivação vai além de uma realização pessoal. A fala revela, também, uma motivação coletiva, agregando todas as mulheres, como num movimento de quebra da reprodução homóloga, uma vez que mulheres podem ocupar esses espaços ditos masculinos, tendo a representatividade para se espelhar, tendo as chamadas *role models*. E ainda nesse sentido, outras gestoras mulheres foram por esse mesmo viés de importância coletiva em detrimento da realização meramente pessoal, como é o caso da respondente R4a:

*“Se o fato de eu estar ocupando esse cargo não refletir isso (de trazer mais mulheres para a área), para mim vale muito pouco. Mas eu gostaria, obviamente, de abrir portas para outras profissionais. Eu gostaria muito que com o cargo que eu ocupo hoje, que eu conseguisse abrir portas para outras mulheres, outros profissionais, entendeu? Porque eu acho que é a questão do apadrinhamento. Enquanto a gente não puxar uma a outra, a gente não vai mudar esse cenário. Não vai porque no fim do dia quem tá sentado na grande cadeira lá, com a caneta, vai ser um homem branco hétero cis. Que vai estar sentado lá e determinando as cartas, vamos dizer assim. Então, ou a gente - que também sabe que é procurar agulha no palheiro - tenta achar um cara com esse perfil, com uma cabeça completamente diferenciada, né, que não tá imerso na nossa cultura machista. Enfim, vai ter que ser uma mulher puxando a outra e, por isso, que eu levo muita fé em nossa diretora executiva, da gente conseguir aumentar cada vez mais, sabe. Dar oportunidade. Então, eu acho que é isso. No fim do dia, para mim, é assim. O cargo que eu exerço hoje é muito importante para mim. E eu vou ficar satisfeita e feliz se eu conseguir ajudar outras mulheres a entrar no nesse meio!”*

Partindo dessas motivações, a gestora R4b nos trouxe reflexões interessantes também acerca da aparente falta de motivação para mulheres acessarem aos cargos de gestão no esporte. Ela cita, por exemplo, a falta de espaço e falta de exemplos para se espalharem, como poderemos ver no recorte abaixo:

*“(…) os homens já vão direcionando a carreira deles mais para esse lado, de estar numa quadra... até porque tem mais espaço, né. Eu não consigo ver o espaço, ainda, vindo pra minha modalidade, e mesmo em outras também, eu não consigo ver espaço aberto para as mulheres ainda. A mulher está sempre ali como a fisioterapeuta, a assistente. Ninguém confia na mulher para ser a dona do negócio, não tem esse espaço. Então, assim, se você não tem esse reflexo, você também não vai atrás. É o que você falou, você acha que não consegue fazer isso. Então assim, você sempre vai achar que o seu papel é ali atrás do banco, não se capacitando. E aí entra na mesma coisa da gestão. É muito duro a gestão esportiva no Brasil, ainda é muito duro.”*

E utilizando mais uma vez da técnica de entrevista semiestruturada, tentamos aprofundar essa discussão a partir do discurso da respondente R4b, questionando como ela acreditava que isso poderia ser alterado:

*“Acho que são dois movimentos, a capacitação e o reflexo. Aqui (como uma diretora executiva mulher) é muito legal isso, sabe. Ver que as mulheres, as meninas se espelham. Porque tem um movimento que você consegue ver, você consegue começar a obter o respeito dos homens ou o respeito dos seus pares. Se você tá numa entidade que só tem homem, que você não tem isso. A mulher é a secretária, a mulher é a assistente. Então tem muitos caras que vem aqui “ah a minha confederação, eu tenho 50/50”, só que as mulheres são todas operacionais”. E aí também vem a pergunta que a gente tem que refletir e chegar em uma conclusão: elas não se capacitam tanto quanto homens por que não vêm perspectiva de trabalhar ou necessidade capacitar? Ou elas não têm espaço porque não se capacitam? Eu não acho que é isso, acho que elas não se capacitam porque elas não vêm espaço. E não é por falta de oportunidade. Por isso que eu acredito muito no que a gente está fazendo agora, de ir “com o pé na porta” e botar uma mulher nas seleções de base, por exemplo. Eu sinto o incômodo por a gente estar fazendo isso. Mas estamos com essa determinação, como instituição, dessa nova gestão”.*

Os recortes dos discursos nessa categoria de análise reforçam as diferentes percepções quanto à motivação profissional devido a, possivelmente, uma falta de espaço e representatividade feminina, em conjunto à naturalização da gestão como lugar de domínio masculino, encontrado na literatura como “hegemonia masculina”, trazido pelos autores Whisenant, Miller e Pedersen (2005). Reforçam ainda o maior escrutínio sofrido pelas mulheres ao sentirem que necessitam se qualificar mais para ocuparem esses mesmos espaços. Voltando à questão da representatividade ou a falta dela (falta de *role models*), podemos também perceber pelos discursos das gestoras mulheres a motivação em tornarem-se exemplos para outras mulheres.

#### 4.3.2.4 Estrutura Patriarcal e Liderança Feminina

Passando à nossa última categoria de análise subjetiva, a qual iremos analisar e discutir a questão da Estrutura Patriarcal e a Liderança Feminina nas organizações esportivas, especificamente nas confederações olímpicas brasileiras, através da amostra de nossa pesquisa. Tentar compreender os reflexos desse ambiente patriarcal em relação ao acesso de mulheres em cargos de gestão e à liderança feminina foram um dos objetivos com a definição dessa categoria à posteriore. Uma das respondentes de nossa entrevista destacou:

*“Minha modalidade é extremamente masculina, muito masculina. Meu marido, que era quem comandava a modalidade no clube em que praticávamos, sempre me levava nas reuniões da federação e ali eu fui me envolvendo, tentando entender como é que eram as coisas. Eu sempre fui bem recebida. Claro que todo mundo te olha meio assim, porque a mulher sempre tem aquela pecha de ser histérica, né.”*

Interessante notarmos alguns clichês encontrados no discurso, como sendo mulher, tende a ser chamada de “histérica”, com os vieses estereotipados, muitas vezes utilizando-se de fatores biológicos para “justificar” barreiras sociais. Ao mesmo tempo que a própria respondente reconhece esse preconceito e estereótipos, na continuação da entrevista ela mesma também recai em discursos machistas, o que pode nos levar entender como a estrutura patriarcal e machista pode afetar todos os membros desse ambiente, incluindo a reprodução de falas que podem contribuir com esse ambiente hegemônico masculino, como pode ser visto no recorte abaixo:

*“Não fique de mimimi”... É que eu odeio “mulher viada” que eu digo, sabe. Gente, tenha a sua personalidade, não fique de frágil, ninguém aqui é frágil. A gente é frágil fisicamente, mas não mentalmente, por favor.”*

Foi importante notarmos o quanto esse ambiente patriarcal, machista e até misógino pode ser percebido através de um discurso de uma gestora mulher. Isso pode demonstrar o que a literatura nos diz sobre a naturalização desse ambiente masculino, até mesmo vindo de falas de mulheres. Ao mesmo tempo que a respondente verbaliza uma fala machista e misógina, ela também reconhece a barreira imposta pelos homens nesse acesso a cargos de poder:

*“(...) cá entre nós, a desculpa é que nenhuma mulher quer assumir um cargo. Na verdade, nenhum homem quer uma mulher. (...) eu falei para o presidente, “olha eu gostaria muito que o cargo de Diretora Feminina fosse instituído no estatuto. E ele me responde “mas nenhuma mulher vai querer aceitar”. E eu chego, às vezes, à seguinte conclusão, que os homens têm medo das mulheres. Eu acredito que existe medo dos homens perderem o poder”.*

E a respondente continua, reforçando a existência desse ambiente não acolhedor para mulher dentro das confederações brasileiras e a reprodução homóloga, para a manutenção da hegemonia masculina:

*(...) é difícil identificar dentro das federações, confederações, as mulheres. Não têm. Eu sou a única (gestora), desde que a confederação foi fundada... e quando você diz ao presidente “vamos instituir estatutariamente, o cargo de diretora feminina” e o cara responde “ah mas ninguém vai querer assumir”, como assim? Não é possível... enfim, faz parte. A vida da mulher no esporte é árdua!*

Ainda nessa categoria de análise, partimos agora para alguns recortes de gestores homens a respeito dessa estrutura patriarcal, liderança feminina e como essas questões podem refletir nessa disparidade. Tivemos falas bastante relevantes e, de certa maneira, “clássicas” que suplantaram a literatura, especialmente no que tange ao ambiente masculino do esporte. Por sua vez, fica mais evidente a necessidade de alteração estrutural intencional – ou seja, através de políticas e ações institucionalizadas – para que essa retroalimentação entre reprodução homóloga e a manutenção da hegemonia masculina na gestão do esporte possa ser cessado. O recorte do discurso do respondente R2 nos mostra um pouco dessa visão:

*“Eu acho que sim, ainda tem muita disparidade, principalmente, talvez, em alguns cargos mais elevados... vai pegar isso aí na média, com certeza tem mais homens que mulheres, principalmente, em cargos de, sei lá, talvez diretoria, de presidência. Acho que são 2 questões... que estamos numa geração ainda que as mulheres não tinham um incentivo*

*à prática esportiva. Então as mulheres que têm a minha idade, a minha faixa etária de idade, acima de 40/50 anos. elas não tinham incentivo à prática esportiva como os meninos. Eu até estava lendo um livro que se chama “Super Sentidos” e um dos super sentidos é a percepção, é a capacidade de movimentar o corpo de forma espacial e um dos pontos que analisa o livro é, exatamente, essa questão, da comparação de homens e mulheres, principalmente, nesta faixa etária de idade mais avançada que as mulheres têm uma capacidade inferior que a dos homens de fazer coisas no espaço, vamos dizer assim, tipo jogar uma bola, de pegar a bola, assim, as coisas simples.”*

Esse recorte acima mostra como alguns discursos tendem a buscar justificativas até mesmo biológicas para justificar esse não acesso às mulheres na gestão, como por falta de habilidade e competência. Semelhante a essa linha de pensamento, no discurso do respondente R3a, gestor também do sexo masculino, foi verbalizado que mulheres tendem a optar, quando nos cursos de Educação Física e Esporte, por áreas mais relacionadas à atividade física e saúde, academias e menos para a gestão e treinamento, diferentemente dos homens, que tendem a estar mais ligados a essas áreas, que por si só favorecerão à entrada a cargos de liderança no esporte, como podemos ver no recorte abaixo:

*“ Bom, o que eu vejo, assim, na gestão como um todo, é que as mulheres acabam pegando um pouco mais as vagas e funções - talvez seja impressão minha, talvez seja equivocado, mas é a minha sensação - que elas partem mais para a parte administrativa pura, então essa prestação de contas, parte administrativa de sede, esse tipo de situação mais ligada à administração em si da entidade. E aí vai se distanciando um pouco mais da área da gestão técnica, digamos assim, né. Então quando começa a se aproximar mais ali de um de um gerente técnico, de um líder de seleções, tem um pouco mais desse afastamento. E na gestão do esporte, os cargos-chave estão, geralmente, mais ligados a essa parte da gestão técnica, de fato, que é um líder de missão, esse perfil. O porquê isso acontece é, eu acho que está ligado justamente na parte de treinamento do esportivo, porque é muitos desses gestores, às vezes, acabam começando como um treinador, como um preparador físico e acabam virando ao longo da sua carreira, ou por necessidade*

*ou oportunidade, e acabam migrando para essa área da gestão, né. E geralmente são homens que vão para treinamento, né. Então se pegar, já que somos Educadores Físicos, é um pouco nesse perfil, né. Numa sala de aula de educação física, geralmente é 50/50, às vezes até mais mulheres do que o que os homens nos cursos de educação física. Mas as mulheres acabam optando mais para uma atividade física e saúde e, enfim, atividade nas academias e menos na gestão”.*

Podemos observar que no discurso acima existe uma naturalização de que os homens é quem geralmente vão para a área de treinamento. Não existe uma reflexão do porquê existe essa disparidade na aparente escolha e motivação profissional. E para aprofundarmos essa discussão, solicitamos que os respondentes discorressem sobre o que eles pensavam como alternativa para que essa disparidade pudesse ser alterada. Tivemos alguns posicionamentos que demonstravam a não intenção de alteração dessa estrutura, uma vez que não entendem como importante a implementação de ações institucionalizadas dentro das organizações, por exemplo. O respondente R2 nos trouxe que a disparidade muitas vezes, entre outras razões, existe por mero desinteresse da mulher pela área da gestão, como podemos ver abaixo:

*“Eu acho que ainda tem que fomentar o interesse das mulheres por algumas coisas, acho que ainda assim é um pouco, às vezes, cultural. Tem que ter interesse na regra, sabe, na parte burocrática, que é uma coisa que é chata, sabe. Então, às vezes, ainda quando estão participando do esporte, naquela coisa de emoção, que eu acho que a mulher muito melhor nisso do que homem em relação a isso. Mas quando vai para a parte burocrática, chata de se discutir, de se brigar ali, ainda falta esse incentivo. Mas acho que, novamente, acho que tudo começa lá na escola, sabe. Tu querer mudar isso no meio do caminho não faz muito sentido, porque são interesses e esses interesses tu planta lá no início, sabe. E é lá na escola que tu plantas o interesse. Então se de fato se quer fazer alguma coisa, uma mudança estruturada, tem que fazer isso na escola e não, sei lá, no modelo de contratação, na mão do teu RH para tu contratar mulheres ou não. Você pode até ter uma política dessa forma, pra mostrar que isso deve ser feito, mas a mudança, mesmo, eu acho que ela é feita na escola”.*



Podemos verificar várias camadas de análise nesse discurso acima, baseado na estrutura patriarcal e visão machista. Quando esses discursos estão com os tomadores de decisão das organizações, implicitamente enxergamos barreiras ao acesso de mulheres e resistência à mudança estrutural, uma vez que não entendem como sendo responsáveis por institucionalizar ações para, por exemplo, fomentar mulheres na área da gestão. E junto a isso, podemos mais uma vez perceber o uso justificativa de desinteresse e componentes aparentemente biológicos – “naquela coisa de emoção” – para justificar a inequidade entre homens e mulheres na área. Essa justificativa biológica para uma barreira que é entendida como social é encontrada em outros discursos de gestores homens, como no caso desse recorte do respondente R5:

*“O esporte de alto nível, que sempre foi muito mais focado no masculino, mesmo por causa de, por exemplo, dessa diferença corporal, o cara ganha de uma mulher, né... Então, eu acho que, quando começou, tinha isso de quem é o mais rápido, quem pula mais alto e tal, começou com o masculino mesmo e aos poucos foram vendo essa possibilidade, e as mulheres também foram conquistando, na verdade, esse espaço também para competir. Então eu vejo que é um processo e que como todos os processos não é do dia para a noite que vai acontecer”.*

Na tentativa de compreender de forma mais aprofundada junto ao respondente R5 maneiras de alterar essa disparidade entre homens e mulheres na gestão do esporte, demonstrou como sendo um processo quase natural, não demonstrando em sua fala alternativas intencionais, como por exemplo, com a implementação de ações. E ainda coloca como algo dependente do esforço feminino, no sentido de conquistar esse espaço, quando diz que “as mulheres foram conquistando a independência na sociedade”:

*“Então eu acho que nem como um todo e assim eu acho que, obviamente, a gente tem que tentar aumentar esse ritmo, mas, para mim, é um processo, não é tipo do dia para a noite vai acontecer. Até pouco tempo atrás mulheres, tipo, na natação nem tinham podia usar roupa adequada, maiô. Foi aos poucos que as mulheres foram conquistando a independência dela na sociedade como um todo, e o esporte acho que é assim também. Então, vejo que é um processo que cada vez mais está aparecendo e eu também luto a favor né, mesmo*

*porque eu tenho uma filha de 11 anos então eu quero que a sociedade seja uma sociedade melhor, né. Então acredito que seja um processo, aos poucos”.*

A estrutura patriarcal e machista pode ser percebida pelos discursos dos gestores homens, através de algumas falas naturalizando esse ambiente hegemonicamente masculino. Abaixo, segue um outro recorte do respondente R5, ao falar sobre o que pensa a respeito dessa busca pela equidade de gênero:

*“O presidente (da confederação) é super também a favor disso. A gente fez, por exemplo, no evento de final de ano, dos melhores do ano. E o presidente, no discurso inicial dele, agradeceu a esposa dele, falou da importância de ela estar com ele e tal. Falou do destaque do feminino. E a gente fez questão também de todas as nossas modalidades que a gente premiou ter o masculino e o feminino, todas né. Não é uma vantagem né, mas a gente fez. Porque se fizessemos só o destaque, talvez por homens terem um melhor resultado, o feminino não iria aparecer, então já fizemos o masculino e o feminino, para ter certeza de que todo mundo estaria representado. Então, a gente tem um presidente também que apoia a gente totalmente nisso e a gente está tentando abrir espaço, ajudar a conquistar esse espaço”.*

Ainda nessa categoria de análise, traremos agora os discursos das gestoras mulheres, para fazer um contraponto do que vimos até então. Para compreendermos como a estrutura patriarcal atua e impacta as mulheres na gestão do esporte, tentamos acessar possíveis barreiras e/ou dificuldades encontradas pelas gestoras de nossa amostra, especialmente quando em posições de liderança. Abaixo, temos um recorte da respondente R4b:

*“(…) meu maior problema foi quando eu fui para minha antiga confederação. Ali, eu já tive um cargo de gestão e eu tinha que passar regras para homens e eles não conseguiam aceitar. Então, você é a mal-educada, você é a grossa, você é a rígida. Então, assim, será que se um homem estivesse passando as regras, falando “nãos” para eles, será que eles entenderiam de outra forma? Então, eu saí da confederação por causa disso, porque depois que o presidente com*

*quem eu trabalhava saiu, ficou uma outra pessoa... e ele não conseguia entender como é que funcionava um recurso público, como funcionava as regras de uma confederação. Então, assim, ele achava que ele era o presidente e eu tinha que fazer as vontades dele. E eu falava para ele “não, não é assim” e você se impor com homens machistas... isso para mim foi o maior problema. Então, assim, foi assédio moral, eu realmente saí por causa do por causa disso. Porque eu não aguentava mais”.*

Outro importante discurso nessa mesma linha de dificuldades e barreiras foi feito pela gestora R4a, a qual relatou essa estrutura machista e patriarcal da confederação, que acaba por refletir em barreiras de acesso, disparidade de oportunidades e, por consequência, inequidade de gênero em cargos de gestão. O recorte de parte desse discurso pode ser visto a seguir:

*“Quando eu entrei na confederação éramos pouquíssimas e aí, me sinto muito confortável de falar isso porque era uma coisa que ele falava na época para quem quisesse ouvir. O presidente na época, falava que ele não contratava mulher porque mulher engravidava. Ele falava isso para quem quisesse ouvir. Então, abria um processo seletivo ele virava para o recrutador, para o cara do RH e falava assim “presta atenção porque mulher engravida”, então era uma coisa sabida. Depois que ele saiu, as coisas começaram a dar uma melhorada, as mulheres - poucas - que tinham na confederação acabaram, muitas vezes, ficando em cargos gerenciais, acho que muito pelas circunstâncias e também porque estavam já em posições de decisão, na época, e entenderam que mereciam, elas já estavam ali há muito tempo. Então, hoje, nós temos como gestoras/gerentes muitas mulheres”.*

Além desse relevante discurso, a respondente R4a nos relatou que também vivencia essa estrutura patriarcal e sexista devido, acredita, por sua orientação sexual. Além de barreiras de acesso por ser mulher, também acredita que esse ambiente hegemonicamente masculino heterossexual e branco promova outras barreiras de acesso na intenção de não ter essa estrutura de poder alterada. Abaixo temos um exemplo dessa reflexão através do discurso da respondente R4a:

*“Eu sou uma pessoa muito séria. Eu tenho - eu acho né - que tenho um bom senso de humor, mas, assim, eu sou muito séria. Pessoas com quem eu trabalho sabem como eu tento conduzir as coisas. E eu não tenho menor dúvida menor dúvida que nos bastidores rola algum comentário pela minha orientação sexual, porque o fato de eu ser dura, eu não sou sensível, “mulherzinha”. As pessoas não conseguem encarar isso como eu sendo gestora, eles têm que levar sempre pela questão da orientação sexual”.*

Junto à questão sexista dessa estrutura patriarcal, podemos perceber nesse mesmo discurso o machismo institucional no escrutínio maior vivenciado pelas mulheres, também suplantado em nossa literatura, quando a gestora R4a nos diz “as pessoas não conseguem me enxergar somente como gestora e profissional, eles têm que atrelar a minha postura e minha conduta a outra coisa”. Nessa mesma linha acerca de maior cobrança e escrutínio sobre as mulheres gestoras, a respondente R3b verbaliza que as mulheres precisam se capacitar muito mais para alcançarem os mesmos cargos ocupados por homens:

*“As mulheres precisam se preparar muito mais para pleitear uma vaga que homens vão pleitear sem estar tão bem-preparado. Então, você vê homens e mulheres atuando em cargos similares, com salários similares, obviamente o cargo e mesmo salário. Só que para mulher ter alcançado esse cargo, ela teve que estudar muito mais, fazer mais pós-graduações XYZ até ter mais coragem, porque ela também não se sente preparada, ela acha que não pode aplicar para esse cargo de gestão, ao passo que os homens, ainda que não estejam tão preparados, eles assumem esses cargos e de maneira que a mulher olha para o lado e fala assim “nossa, mas esse é meu colega de trabalho? Porque eu demorei tanto para aplicar para um cargo de gestão como esse!”. Então, aí você começa a denotar essas questões. Esse é um ponto, a questão de a mulher ter que se preparar muito mais para ser admitida no cargo de gestão comparado a um homem, no mesmo cargo”.*

E ainda, semelhante ao relatado pela respondente R4a, a gestora R3b também nos traz a percepção de ambiente machista e patriarcal quando diz que:

*“Mais um exemplo que me vem em mente: a questão do ser assertiva. Você está num cargo gestão, você precisa tomar decisões frequente e as decisões nunca agradam a todos. E você analisou, entendeu que aquele é o caminho a ser tomado. Você toma decisão. Você enquanto mulher tomando essa decisão, as pessoas que não gostarem da decisão, vão se sentir agredida, que você é uma louca, maluca de estar fazendo. Se fosse um homem tomando a mesma decisão, a gente não veria esse impacto. Então é nítido (o preconceito, o ambiente machista)”*

Para nos encaminharmos para o fechamento das discussões dessa categoria de análise, traremos um último recorte da respondente R4a, que reforça a importância do envolvimento institucional para a mudança estrutural, por exemplo quando diz que:

*“Acho que a questão do apadrinhamento é o que faz a diferença. Porque de fato, quando falamos de uma empresa, para você subir você precisa de alguém que está acima de você para te puxar e te botar ali, né. E quem está acima de você, normalmente, é um homem branco hétero cis, né. Requer uma pessoa muito esclarecida que reconheça apenas o seu trabalho pra te colocar ali. E isso que eu tô falando são sensações, baseado em ZERO fatos, são sensações. Acho que a questão da gestação é um empecilho, sim. Acho sim que, na cabeça deles, é um empecilho. Eu, quando fiquei grávida, eu trabalhei até 38 semanas. Assim, minha gestação foi tranquila... Mas me ausentei, né, 4 meses de licença e isso, para muitos gestores, é um problema. Então, acho que o apadrinhamento e termos gestores aliados dentro da organização é o principal fator, já é quem está te colocando ali.”*

Essa fala da gestora R4a, a respeito da importância de aliados institucionais para o avanço do diálogo e implementação de ações e políticas para a equidade de gênero, de forma proativa pelas organizações, vai ao encontro do que vem sendo visto, por exemplo, em instituições direcionadoras e regulatórias do esporte, como é o caso do COI – como vimos anteriormente em alguns discursos do presidente Thomas Bach destacados nessa dissertação.

Dessa maneira, como podem ter visto, das entrevistas semiestruturadas, pudemos ter acesso a riquíssimos discursos que poderão auxiliar tanto no mapeamento referente à temática da equidade de gênero na gestão, quanto em direcionamentos que as confederações olímpicas brasileiras ainda precisam dialogar e implementar. No próximo capítulo trataremos as considerações finais de nossa pesquisa, a partir dessa profunda análise e discussão de nossos resultados.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo dessa pesquisa foi investigar a existência de políticas e programas de incentivo à equidade de gênero na gestão do esporte, especialmente em relação à presença de mulheres na liderança de confederações olímpicas brasileiras, tendo como parâmetros direcionadores objetivos específicos, tais: verificar a existência de políticas e programas de incentivo à equidade de gênero no âmbito da gestão das confederações olímpicas brasileiras, verificar se essas confederações conhecem os direcionamentos para a equidade de gênero na gestão do esporte do Comitê Olímpico Internacional (COI) e demais organismos internacionais, além de tentar compreender a percepção dos gestores/as sobre equidade de gênero.

Ao pensarmos nessa temática, com a já conhecida sub representatividade de mulheres na gestão do esporte em conjunto a políticas e direcionamentos no âmbito internacional já existentes para esse alcance da equidade de gênero, ou menos para a diminuição dessa disparidade entre gênero, nossa motivação foi verificar se as confederações olímpicas dialogavam com esses documentos. Uma vez que o COI, como órgão regulatório do esporte olímpico global, atua como direcionador para os comitês olímpicos nacionais, também buscamos entender junto ao COB se esse diálogo existia com as confederações, entendendo este como o direcionador do cenário brasileiro.

No segundo semestre de 2021, o COB criou uma coordenação de Mulher no Esporte, o que demonstra, mesmo que muito recente, um importante passo em mudanças estruturais no que diz respeito à mulher no esporte, o que pode refletir em ações relativas à mulher gestora. Em junho de 2022, foi criada uma Comissão da Mulher no Esporte, um grupo ainda internamente restrito ao COB para discutir a temática e possibilitar o desenvolvimento de ações e políticas. Esses novos movimentos no cenário brasileiro

podem render frutos futuramente, especialmente se o trabalho for realizado de maneira transparente e integrada junto às confederações.

Ao pensarmos nos achados de nossa pesquisa, especialmente a partir das respostas obtidas nas entrevistas semiestruturadas junto aos/às gestores/as, percebemos um baixo ou inexistente diálogo com os direcionamentos e políticas internacionais referentes à equidade de gênero na gestão do esporte. Além do baixo ou inexistente diálogo, também foi constatada a inexistência de ações e/ou políticas institucionalizadas para fins de incentivo a mulheres na gestão das confederações. Essa ausência de diálogo e de ações institucionalizadas, podem reforçar a estrutura patriarcal e dar continuidade ao ambiente hegemonicamente masculino no esporte, como suplantado pela literatura na qual se baseia essa pesquisa.

Pelos discursos dos respondentes de nossa amostra, destacando as diferentes visões entre os gestores do sexo masculino e das gestoras do sexo feminino, compreendemos que o cenário da gestão do esporte olímpico brasileiro ainda possui características patriarcais, com importantes barreiras de acesso e ascensão de mulheres em cargos de relevância na estrutura de poder das organizações. Isso reflete, ainda, no não entendimento por parte dos gestores a respeito da importância de termos políticas de incentivo e ações institucionalizadas robustas, com a finalidade de diminuirmos a disparidade entre gêneros na gestão das confederações olímpicas do Brasil. Essa visão, além de demonstrar um não cumprimento de boas práticas de gestão, alinhadas ao cenário internacional, refletirá num círculo vicioso de manutenção homóloga de um ambiente majoritariamente masculino.

Isso demonstra o quanto ainda precisamos avançar em ações, políticas e direcionamentos concretos e institucionalizados. Podemos tomar como exemplo o entendimento e importância dada pelo COI, não apenas pelos documentos já publicados nesse sentido, mas também às recentes falas do presidente da organização, com destaque a um recente discurso no qual Thomas Bach (2022) diz que “a equidade de gênero é uma obrigação para todas as organizações e para todos os países”. Note que o presidente nem sequer questiona a importância e relevância da temática, isso já é visto como ponto consolidado. O que precisamos, de forma concreta e urgente, a fim de estarmos alinhados às melhores e mais atuais práticas de gestão, é avançarmos na institucionalização de ações

para uma efetiva e intencional mudança dessa estrutura ainda machista e patriarcal da gestão do esporte olímpico brasileiro.

### 5.1 Limitações da Pesquisa

De maneira geral, mesmo com um rico material obtido através das entrevistas semiestruturadas junto aos/às gestores/as, uma das limitações dessa pesquisa refere-se à amostra reduzida. Nossa amostra tentou abranger o universo das confederações olímpicas brasileiras, mas compreendemos que mesmo com relevantes organizações fazendo parte de nosso estudo, esse cenário pode não corresponder à totalidade das organizações.

### 5.2 Sugestões de Pesquisas Futuras

Como sugestão para pesquisas futuras, nos parece ser interessante expandir o número de confederações olímpicas pesquisadas, de maneira a ter um panorama mais fiel ao cenário brasileiro. Além disso, replicar essa pesquisa com o passar dos ciclos olímpicos poderia ser um parâmetro para avaliarmos se o diálogo e implementação de ações e políticas tem sido feitas nas organizações. Uma outra sugestão seria ainda expandir para além do universo olímpico, fazendo o recorte para as organizações do esporte paraolímpico, de forma a compreender como os elementos da gestão relativos à equidade de gênero vem sendo trabalhados num ambiente que, por si, deveria ter a preocupação da diversidade como componente norteador.

### 5.3 Implicações práticas

Como implicação prática, sugerimos a implementação institucional de ações, seja através de metas no planejamento estratégico, programas de incentivo à liderança feminina bem como a elaboração de políticas específicas para equidade de gênero na gestão, de maneira a nos alinharmos às delimitações e direcionamentos já existentes no ambiente esportivo internacional.



## REFERÊNCIAS

ADRIAANSE, J. A.; SCHOFIELD, T. Analysing gender dynamics in sport governance: A new regimes-based approach. **Sport Management Review**, v.14, p. 498–513, 2013.

ADRIAANSE, J., SCHOFIELD, T. The Impact of Gender Quotas on Gender Equality in Sport Governance. **Journal of Sport Management**, v. 28, p. 485-497 , 2014.  
<http://dx.doi.org/10.1123/jsm.2013-0108>

ANDERSON, E. D. The maintenance of masculinity among the stakeholders of sport. **Sport Management Review**, v. 12, n. 1, p. 3-14, 2009.

BACH, T. Message from the IOC Presidente. **IOC Gender Equality Review Project**, p.2, Lausanne, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BASTOS, F.C.; MAZZEI, L.C. Organizações Esportivas no Brasil: Conceitos e (Des)Entendimentos – proposta de modelo teórico unificado para o Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 5, n. 2, p. 55-81, 2020.

BELAN, B.B. **Participação de mulheres na gestão esportiva: uma revisão sistemática**. Rio Claro: UNESP, 2015. 35 p.

BURTON, L.J. Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. **Sport Management Review**, v.18, p. 155-165, 2015.

CARVALHO, M.J., PINTO, C., GOMES, P.B. (2013). Mulheres e desporto: a (sub)representação das mulheres na direção das federações olímpicas portuguesas. **Pensar a Prática**, v. 16, n. 4, p. 956-1270, 2013.  
DOI: 10.5216/rpp.v16i4.22091

CHAPPELET, J.L. Beyond governance: the need to improve the regulation of international sport. **Sport in Society**, v. 21, n. 5, p. 724-734, 2017.

CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective**. 3rd. ed. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway, 2009.

COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL. **Programa Gestão, Ética e Transparência**. In: *Transparência*. Rio de Janeiro: COB, 2021. Disponível em:  
<https://www.cob.org.br/pt/cob/transparencia/gestao-e-estrategia/programa-get>. Acesso em: 03 jul.2021.

COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL. **Programa Gestão, Ética e Transparência**. In: *Transparência*. Rio de Janeiro: COB, 2022. Disponível em:  
<https://www.cob.org.br/pt/cob/transparencia/gestao-e-estrategia/programa-get>. Acesso em: 10 nov.2022

COMITÊ OLÍMPICO INTERNACIONAL. **IOC Gender Equality Review Project 2018**. In: *Gender Equality*. Lausanne: COI, 2018. Disponível em:

<https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/03/IO-Gender-Equality-Report-March-2018.pdf>. Acesso em: 28.Mai.2020

COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL. **Female membership of IOC commissions reaches an all-time high of 47.7 per Cent - two new female chairs.** *In: News.* Lausanne: COI, 2020. Disponível em: <https://www.olympic.org/news/female-membership-of-ioc-commissions-reaches-an-all-time-high-of-47-7-per-cent-two-new-female-chairs>. Acesso em: 22 jul. 2021.

COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL. **1<sup>st</sup> IOC World Conference ON Women and Sport – Final Resolution.** Lausanne: COI, 1996. Disponível em: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Conferences-Forums-and-Events/Conferences/IOC-World-Conferences-on-Women-and-Sport/1st-IOC-World-Conference-on-Women-and-Sport-Final-Resolution-Lausanne-1996.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2021.

COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL. **Factsheet Women In The Olympic Movement Update – June 2020.** Lausanne: COI, 2020. Disponível em: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Factsheets-Reference-Documents/Women-in-the-Olympic-Movement/Factsheet-Women-in-the-Olympic-Movement.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2021.

COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL. **Gender Equality and Inclusion Objectives 2021-2024.** Lausanne: COI, 2021. Disponível em: [https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Gender-Equality-in-Sport/IOC-Gender-Equality-and-Inclusion-Objectives-2021-2024.pdf?\\_ga=2.149001590.1551107457.1668603548-2120711042.1660576362](https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Gender-Equality-in-Sport/IOC-Gender-Equality-and-Inclusion-Objectives-2021-2024.pdf?_ga=2.149001590.1551107457.1668603548-2120711042.1660576362). Acesso em: 01 jul. 2022.

COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL. **Equal Number of Men and Women Appointed for Positions in IOC Comissions.** Lausanne: COI, 2022. Disponível em: <https://olympics.com/ioc/news/equal-number-of-men-and-women-appointed-for-positions-in-ioc-commissions> Acesso em: 01 dez. 2022.

CONNELL, R. W. **Masculinities.** Cambridge, UK: Polity Press, 1995. 295. p.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

CUNNINGHAM, G.B.. Creating and Sustaining Gender Diversity in Sport Organizations. **Roles**, v. 58, p. 136–145, 2008.

DIXON, M. A.; BRUENING, J. E. Perspectives on work-family conflict in sport: An integrated approach. **Sport Management Review**, v. 8, p. 227–253, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

INTERNATIONAL COUNCIL OF SPORT SCIENCE AND PHYSICAL EDUCATION. Brighton Declaration. *In: Declarations about Sport.* Berlim: ICSSPE, 2021. Disponível em:

<http://www.icsspe.org/sites/default/files/Brighton%20Declaration.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2021

INGLIS, S.; DANYLCHUK, K. E.; PASTORE, D. L. Multiple realities of women's work experiences in coaching and athletic management. **Women in Sport and Physical Activity Journal**, v. 9, n. 2, p. 1-27, 2000.

KANE, M. J. Resistance/transformation of the oppositional binary: Exposing sport as a continuum. **Journal of Sport and Social Issues**, v. 19, n. 2, p. 191-218, 1995.

KIHL, L. A.; SHAW, S.; SCHULL, V. Fear, anxiety, and loss of control: Analyzing an athletic department merger as a gendered political process. **Journal of Sport Management**, v. 27, n. 2, p. 146–157, 2013.

LORBER, J. **Paradoxes of Gender**. New Haven, USA: Yale University Press, 1994. 436 p.

MANZINI, E. J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos**. Maringá, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MAZZEI, L. C.; ROCCO JR., A. J. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 2, n. 1, p. 96–109, 2017.

MOURA, G.X.; FERNANDES, A.V.; STAREPRAVO, F.A.; PIMENTEL, G.G.A. The invisibility of women in legislations and National Conferences of sport and leisure in Brazil. **Journal of Gender Studies**, 2020 DOI: 10.1080/09589236.2020.1770060

ONU MULHERES. **About UN Women**. Nova Iorque: 2021. Disponível em: <https://www.unwomen.org/en/about-us/about-un-women>. Acesso em: 18 jul. 2021.

ONU MULHERES. **Declaração e Plataforma de Ação de Pequim de 1995**. In: Documentos de Referência. Brasília: 2021. Disponível em: [https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/declaracao\\_beijing.pdf](https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/declaracao_beijing.pdf). Acesso em 22 jul.2021.

OTTESEN, L.; SKIRSTAD, B.; PFISTER, G.; HABERMANN, U. Gender relations in Scandinavian sport organizations – a comparison of the situation and policies in Denmark, Norway and Sweden. **Sport in Society**, v. 13, p. 657–675, 2010. doi:10.1080/17430431003616423

PARENT, M.M.; HOYE, R. The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review, **Cogent Social Sciences**, v. 4, n. 1, p.1-24, 2018. DOI: 10.1080/23311886.2018.1503578

- PFISTER, G. Women in sport – gender relations and future perspectives. **Sport in Society**, v. 13, n. 2, p. 234-248, 2010. DOI: 10.1080/17430430903522954
- PFISTER, G.; RADTKE, S. Sport, women, and leadership: Results of a project on executives in German sports organizations. **European Journal of Sport Science**, v. 9, n. 4, p. 229-243, 2009.
- QUEIRÓS, P.; GRAÇA, A. A análise de conteúdo (enquanto técnica de tratamento da informação) no âmbito da investigação qualitativa. **Investigação Qualitativa em Desporto**, v. 2, p. 113-149, 2013.
- ROCHA, C.M.; BASTOS, F.C. Gestão do Esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, n. especial, p. 91-103, 2011.
- SARTORE, M.L., CUNNINGHAM, G.B. Explaining the Under-Representation of Women in Leadership Positions of Sport Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective. **Quest**, v. 59, n. 2, p. 244-265, 2007.
- SHAW, S.; FRISBY, W. Can Gender Equity Be More Equitable? Promoting an Alternative Frame for Sport Management Research, Education, and Practice. **Journal of Sport Management**, v. 20, p. 483-509, 2006.
- SHAW, S.; HOEBER, L. “A strong man is direct and a direct woman is a bitch”: Gendered discourses and their influence on employment roles in sport organizations. **Journal of Sport Management**, v. 17, n. 4, p. 347–375, 2003.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC. 2005
- STRAUSS A; CORBIN J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed. 2008.
- THOMAS, J.R.; NELSON, J.K.; SILVERMAN, S.J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 6.ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2012.
- WHISENANT, W. A.; PEDERSON, P. M.; OBENOUR, B. L. Success and gender: Determining the rate of advancement for intercollegiate athletic directors. **Sex Roles**, v. 47, p. 485–491, 2002.
- WHISENANT, W. A.; MILLER, J.; PEDERSON, P. M. Systemic Barriers in Athletic Administration: An Analysis of Job Descriptions for Interscholastic Athletic Directors **Sex Roles**, v. 53, n. 11/12, 2005. DOI: 10.1007/s11199-005-8309-z
- WORLD SURF LEAGUE. **The World Surf League Announces Prize Money Equality**. Los Angeles: 2018. Disponível em: <https://www.worldsurfleague.com/posts/345569/the-world-surf-league-wsl-announces-prize-money-equality>. Acesso em: 17 jul. 2021.
- YIN, R. **Estudos de Casos: Planejamento e Métodos**. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÉNDICE

## APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRURADA

### ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

#### Laboratório de Gestão, Políticas, Marketing e Comunicação em Esporte e Educação Física (LAGECOM)

Roteiro de entrevista direcionado às gestoras e gestores de confederações  
esportivas olímpicas brasileiras

#### TEMA DA ENTREVISTA

Essa entrevista tem como objetivo principal investigar a percepção das/os gestoras/es sobre equidade de gênero na gestão do esporte, bem como sobre direcionamentos internacionais existentes nos organismos internacionais (como por exemplo, documentos do Comitê Olímpico Internacional e ONU Mulheres) para o incentivo de mulheres no esporte.

#### INFORMAÇÕES INICIAIS

Fique à vontade caso não queira e/ou não possa se identificar ou responder alguma das questões. Afirmamos e assumimos o compromisso de utilizar as informações aqui fornecidas para melhor conhecimento e aprimoramento da gestão de suas entidades e para fins acadêmicos, respeitando a confidencialidade das mesmas e das (os) entrevistadas (os) que jamais terão sua identidade revelada e serão referidas (os) apenas pelos cargos ocupados. Também nos comprometemos a enviar uma cópia do relatório final desta pesquisa aos entrevistados.

Com base nestas informações, aceita participar da nossa pesquisa?

( ) Sim ( ) Não

#### IDENTIFICAÇÃO

Nome:

Idade:

Estado civil:

Possui filhas (os):

Profissão:

Qual cargo ocupa na confederação?

Há quantos anos atua na gestão da confederação?

Além da sua experiência atual, há quanto tempo você trabalha com gestão do esporte?

1. Quantas mulheres trabalham na sua confederação?
2. Quais são os cargos que essas mulheres ocupam?
3. A confederação na qual você trabalha possui alguma política de equidade de gênero? Dê um exemplo.
4. Se sim, a confederação possui algum documento que formalize essas políticas? Estão amplamente divulgados? Quais são esses documentos?
5. A confederação possui alguma preocupação em relação ao recrutamento de mulheres?
6. A confederação na qual você trabalha promove cursos de formação para os/as colaboradores/as? Se sim, sobre quais temáticas?
7. Como foi o seu processo de recrutamento/processo seletivo?
8. Sua confederação possui planejamento estratégico?  
( ) Sim ( ) Não
9. Esse planejamento estratégico está formalizado e amplamente divulgado?
10. Saberíamos dizer se, na sua confederação, existem metas estratégicas específicas para a equidade de gênero?
11. Se sim, essas metas e ações estão previstas no planejamento estratégico?
12. A confederação na qual você trabalha conhece os direcionamentos e documentos do Comitê Olímpico Internacional e ONU Mulheres referentes à equidade de gênero na gestão do esporte?
13. Se sim, quais desses direcionamentos estão sendo implementados na confederação?
14. Em relação ao aumento na participação de mulheres no esporte, especialmente entre atletas e, também, treinadoras e árbitras (menor escala), você acredita que isso também vem ocorrendo na gestão? Disserte e dê possíveis exemplos.
15. Qual é a sua formação educacional?
16. Para você, qual a importância de ocupar um cargo na confederação na qual atua?

17. Apenas para as gestoras: durante sua trajetória profissional, foi/foram encontrada (s) alguma (s) dificuldade (s) encontrada (s) para o acesso e ascensão na carreira dentro da gestão do esporte? Se sim, qual/quais?

### **LEGITIMAÇÃO DA ENTREVISTA**

1. Deseja acrescentar mais algum aspecto que considere relevante para o esclarecimento da sua opinião acerca das temáticas abordadas?

*Agradecemos pela sua fundamental colaboração.*