

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA E FISIOTERAPIA - FAEFI
GRADUAÇÃO DE EDUCAÇÃO FÍSICA GRAUS BACHARELADO E LICENCIATURA

ANNA VITÓRIA DE FREITAS DA MATA

DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS MULHERES PARA ATINGIREM O CARGO DE
TÉCNICAS (GESTORAS) NO ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO.

UBERLÂNDIA
2024

ANNA VITÓRIA DE FREITAS DA MATA

DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS MULHERES PARA ATINGIREM O CARGO DE
TÉCNICAS (GESTORAS) NO ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Uberlândia (UFU), como parte das
exigências para obtenção do título de
bacharel e licenciatura em Educação
Física.

Orientador: Prof. Dr. João Elias Dias
Nunes

Coorientador: Prof. Dr. Eduardo
Henrique Rosa Santos

UBERLÂNDIA

2024

ANNA VITÓRIA DE FREITAS DA MATA

DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS MULHERES PARA ATINGIREM O CARGO DE
TÉCNICAS (GESTORAS) NO ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Uberlândia (UFU), como parte das
exigências para obtenção do título de
bacharel e licenciatura em Educação
Física.

Orientador: Prof. Dr. João Elias Dias
Nunes

Coorientador: Prof. Dr. Eduardo
Henrique Rosa Santos

Uberlândia, 24 de abril de 2024.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. João Elias Dias Nunes
Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Eduardo Henrique Rosa Santos
Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Cristiano Lino Monteiro de Barros
Universidade Federal de Uberlândia

Dedico este trabalho a minha mãe,
pela coragem e incentivo de todos os dias.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a minha família, que é composta pela minha mãe, Cíntia Aparecida de Freitas Moreira. Pelo apoio, encorajamento e confiança durante toda a minha vida para chegar até aqui.

Agradeço a Faculdade de Educação Física e Fisioterapia da Universidade Federal de Uberlândia (FAEFI/UFU) por tantos ensinamentos e descobertas. Agradeço aos meus amigos de curso que dividiram a carga da graduação comigo, e que foram fundamentais para que a jornada ficasse mais leve e mais divertida. Aos meus orientadores João Elias e Eduardo Rosa pela compreensão e paciência durante o processo.

Agradeço ao G8ters Proletariados onde pude criar laços de afetos durante a minha jornada na graduação, me incentivaram e amenizaram o processo que por muitas vezes foi árduo, e que também me trouxeram até aqui.

Ao Felipe Sousa Côrtes que me acolheu, amparou e me encorajou para seguir no caminho até o final, minha sincera gratidão por me incentivar sempre.

*“A mudança acontece
através do movimento*

E o movimento cura.”

Joseph Pilates.

RESUMO

A história para inserção das mulheres no contexto esportivo movimentou-se junto com luta para a entrada no mercado de trabalho, ficando marcada por desigualdades de gênero e preconceitos. Após muitos anos dessas lutas, vale um olhar mais crítico do porquê as práticas esportivas estão cada vez mais se equiparando entre homens e mulheres, porém a gestão, administração e treinamento no contexto esportivo de alto rendimento não estão no mesmo nível de participação. Esta pesquisa buscou identificar as dificuldades encontradas pelas mulheres na ascensão da gestão no esporte de alto rendimento. A metodologia realizada foram buscas científicas através da ferramenta Google Acadêmico por meio dos descritores: mulheres, técnicas esportivas, representatividade, dificuldades. Também foi utilizado uma técnica adaptada intitulada “bola de neve” para obter mais embasamento teórico para a pesquisa. Foram identificados doze artigos relevantes para a pesquisa. A exploração dos artigos e resultados demonstrou que para além do preconceito de gênero enraizado nas organizações o desenvolvimento de meninas mais novas no tecido familiar, a associação do cuidado materno, falta de verbas, a reprodução homóloga por parte de contratantes, e o esforço excessivo para chegar e se manter na posição que já ocupam são fatores enfrentados pelas mulheres. O teto de vidro e o labirinto organizacional também refletem e culminam para a exclusão da mulher dentro do contexto de trabalho esportivo de alto rendimento.

Palavras-chave: Mulheres, técnicas, gestoras, dificuldades, esporte, alto rendimento.

ABSTRACT

The history for women's entrance into the context of sports had moved together with the fight for access into the job market, getting marked by gender inequality and prejudices. After many years of these fights, it is worth having a more critical look of why these sports practices are increasingly becoming equal between men and women, but the management, the administration and the training in the context of high-performance sports are not at the same level of participation. This work sought to identify the difficulties found by women in the rise of management in the high-performance sport. The executed methodology was scientific research through the Google Scholar tool by the words: women, sports techniques, representation, difficulties. Also, an adapted technique named "snowball" was used to obtain a theoretical basis for the research. Twelve relevant articles were identified for the work. The article's exploration and results demonstrated that for beyond the gender prejudices rooted in the organizations, the development for younger girls at the family contexture, the association of maternal care, lack of funding, the homologous reproduction by hiring parts, and the excessive effort to get and maintain the position they already have are factors faced by women. The glass ceiling and the organizational maze also reflect and culminate the exclusion of women within the context of high-performance sports work.

Keywords: Women, techniques, managers, difficulties, sports, high-performance

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
METODOLOGIA.....	12
RESULTADOS.....	13
DISCUSSÃO	16
CONCLUSÃO.....	25
REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Goellner (2006), ao longo da história do esporte nacional foram e são desiguais os incentivos, apoios, visibilidades, oportunidades, e relações de poder dados a mulheres e homens, tanto em nível de participação dos jogos, como também no âmbito da gestão e administração.

No século XX ficou marcado pela luta das mulheres pela inserção no campo esportivo, direcionando novas culturas e novas políticas para adequar a prática entre as mulheres. Ainda há muito o que se fazer para continuar a ascensão das mulheres no campo esportivo, e com isso, traz questionamentos do porquê não vemos mulheres em posições de comando no campo esportivo. Sabemos que na sociedade atual, as mulheres tem se destacado cada dia mais, também cada vez conquistando o seu espaço em áreas distintas. Contudo, em alguns setores profissionais do esporte, podemos perceber visivelmente cenários que mulheres não são vistas com muita frequência.

De acordo com Rubio e Veloso (2019, p.56):

“A crescente participação feminina coincide com o processo de profissionalização vivido no esporte brasileiro no princípio da década de 1990. A partir do momento em que o esporte se afirma como uma oportunidade profissional, as mulheres podem se dedicar aos treinos e competições, que também lhes garantem a autonomia e empoderamento.”

Mesmo que dentro de quadra a igualdade entre os gêneros esteja aumentando a cada dia, o setor administrativo ainda é dominado em sua maioria por homens, relacionando a associação entre autoridade e masculinidade ainda é muito presente na sociedade. Romariz; Votre; Mourão (2012), realizaram um estudo sobre representações de gênero dentro da modalidade voleibol, indicando que por mais que a prática da modalidade tenha crescido entre as mulheres, a questão da gestão e da administração do esporte ainda é fortemente relacionada aos homens.

No Brasil, apenas 14% do efetivo dos principais órgãos esportivos são formados por mulheres, sendo somente 7% das federações esportivas que possuem uma mulher na presidência (Mourão; Gomes, 2004). Nos jogos Pan-Americanos em 2011, a equivalência de mulheres como integrantes da comissão técnica foi de apenas 13%. (COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO, 2011).

O conceito do teto de vidro adotado na década de 80, nos Estados Unidos, onde descreve uma barreira fina, quase imperceptível, mas decisiva para que impeça as mulheres de ascenderem para cargos mais altos dentro das organizações. Essa fina barreira consegue impedir os avanços das mulheres exclusivamente pelo seu gênero. Porém o fenômeno do teto de vidro, a princípio é uma proposta na área da gestão. Depois de décadas desde a sua primeira utilização, estudos reconhecem que a metáfora relacionada não abrange a sociedade no geral, em relação a inserção e progressão das mulheres em cargos de liderança, inclusive no esporte, e indicam uma reestruturação do termo (Barreira, 2021).

Após muitos anos de lutas para se estabelecerem dentro das práticas esportivas na sociedade, a luta feminina segue sendo pela profissionalização. Portanto, o objetivo desse trabalho é identificar as dificuldades enfrentadas por mulheres em altos cargos de gestão e de administração dentro do esporte.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi conduzida através de uma revisão de escopo da literatura, mediante uma indagação pessoal do porquê não vemos mulheres em cargos de técnicas em equipes de alto rendimento no contexto esportivo. Com essa finalidade, criou-se uma pergunta norteadora: Quais são as dificuldades encontradas pelas mulheres para atingir o cargo de técnicas (gestoras) em equipes de alto rendimento?

Na primeira etapa foi realizada uma busca das produções científicas sobre a questão de pesquisa utilizando a ferramenta Google Acadêmico por meio dos descritores: mulheres, técnicas, representatividade, dificuldades, gestão esportiva, labirinto organizacional. Em primeira busca foi utilizado apenas as palavras-chaves: mulheres, técnicas, representatividade, encontrando um total de 60.000 artigos. Ao longo das pesquisas e da seleção dos artigos, a maioria se relacionava com a questão da gestão esportiva e mulheres, por isso expandimos as buscas utilizando a palavra-chave: mulheres e gestão esportiva, encontrando um total de 34.300 artigos. Por fim, com os artigos selecionados e alinhados com o tema, manifestou-se o termo “labirinto organizacional” em artigos publicados em anos mais recentes, assim expandindo a pesquisa com as palavras-chaves “labirinto organizacional”, afim de entender mais sobre o termo e a forma de utilização com o tema.

O método utilizado para delimitação da pesquisa, em vista da quantidade de artigos encontrados na plataforma, foram os critérios de escolha para os estudos que constavam nas três primeiras páginas da plataforma de busca utilizada, seguindo para uma leitura dos títulos dos trabalhos, e selecionando aqueles que estavam mais relacionados com o estudo. Assim sendo, selecionando 10 artigos para a realização do estudo.

Além disso, também foi utilizado da amostragem obtida uma técnica adaptada denominada por “Bola de neve”, onde possibilita descobrir mais artigos a partir das referências bibliográficas de outros artigos. Onde, diante desta, encontramos mais dois artigos relevantes e referentes ao tema.

3 RESULTADOS

A tabela abaixo evidencia as principais informações sobre os trabalhos encontrados para análise.

Tabela 1 – Principais informações dos trabalhos selecionados como resultados.

Autoras(es), ano	Título do Artigo	Objetivo(s) do artigo	Resultados do artigo	Conclusões do artigo
Carolina de Campos Déros, Silvana Vilodre Goellner. 2009	As Mulheres na Gestão do Esporte Brasileiro: um estudo pioneiro	Analisar a pesquisa realizada do livro Participação das Mulheres na Gestão do Esporte Brasileiro: desafios e perspectivas.	Para Euza, não houve um movimento feminista no esporte brasileiro em prol da equalização de gênero, o que culminou na repetição do preconceito de gênero.	O livro Participação das Mulheres na Gestão do Esporte Brasileiro: desafios perspectivas é um estudo pioneiro, e colabora para compreender as relações de poder dentro do esporte.
Silvana Vilodre Goellner. 2005	Mulher e esporte no Brasil: entre incentivos e interdições elas fazem história	Evidenciar a participação das mulheres no contexto esportivo brasileiro.	Mesmo que a participação feminina tenha aumentado significativamente em respeito da atuação como atleta de alto nível, ainda é muito restrita sua inserção na gestão esportiva.	As conquistas femininas vieram mais do empenho individual e de pequenos grupos do que de uma ativa política nacional de inclusão das mulheres no campo do esporte.
Patrícia Araujo Henderson, Marcos Aurélio Ferreira, Joel Souza Dutra. 2016	As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: Um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil	Identificar as barreiras que têm dificultado as mulheres no processo de ascensão, alcançar posições hierárquicas em níveis estratégicos dentro de organizações no Brasil.	Alto nível de escolaridade, adaptação a identidade e a existência de um mentor são necessárias para a ascensão das mulheres na gestão no Brasil.	A imagem do labirinto é mais condizente com os dias atuais.
Heidi Jancer Ferreira, José Geraldo Carmo Salles, Ludmila Mourão, Andrea Moreno. 2013	A baixa representatividade de mulheres como técnicas esportivas no Brasil.	Identificar as razões associadas à baixa representatividade feminina no cargo de técnica.	Complexo de fatores: dificuldade de ascensão, aceitação feminina da exclusão, a falta de mulheres com perfil e a desistência da carreira.	A falta de oportunidades para a inserção e ascensão feminina na carreira e as barreiras existentes que dificultam a permanência de mulheres no cargo de técnicas.
Vera Lucia Brauner. 2015	Desafios emergente acerca do empoderamento da mulher através do esporte.	Apresentar reflexões referentes ao tema mulher e esporte no contexto brasileiro enquanto país em desenvolvimento.	A formação humana passa pelo incremento da autoestima. Os benefícios sociais dos esportes. Potencialização de aspectos econômicos e de desenvolvimento sustentável. Enfrentamento das desigualdades e da violência.	O potencial do esporte como recurso de desenvolvimento. A ampliação de modelos de mulheres empreendedoras, com capacidade de liderança, com participação efetiva em todos os âmbitos da sociedade.

Andrea Valéria Steil. 1997	Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro.	Conceituar o fenômeno do teto de vidro.	A perspectiva do poder na análise do teto de vidro. Identidade social e teto de vidro. Demografia organizacional. Comprometimento organizacional e gênero. Oportunidade de desenvolvimento profissional e o teto de vidro. Organizações e a questão de gênero.	Em termos teóricos, as organizações são ainda consideradas blocos monolíticos onde discussões de gênero são tidas como irrelevantes. Em termos práticos a taxa de entrada de mulheres no mercado de trabalho segue em crescente tendência mundial.
Júlia Barreira. 2021	Mulheres em cargos de liderança no esporte: rompendo o teto de vidro ou percorrendo labirinto?	Analisar o uso da metáfora do teto de vidro na literatura científica nacional, e propor o uso do labirinto como uma metáfora mais complexa e inclusiva.	Teto de vidro representa as barreiras existentes nos últimos estágios da carreira profissional. Nesse sentido, a metáfora não aborda os diferentes percursos e obstáculos vividos por mulheres de diferentes classes, raças e orientações sexuais.	A mudança da metáfora do teto de vidro para o labirinto possibilita um olhar mais completo e complexo em relação às dificuldades enfrentadas por mulheres na progressão em carreiras de liderança no esporte brasileiro.
Sandra Bellas Romariz, Sebastião Josué Votre, Ludmila Mourão. 2012	Representações de gênero no voleibol brasileiro: a imagem do teto de vidro.	Investigar as oportunidades e barreiras que técnicas (as) de voleibol de alto rendimento de equipes profissionais encontram na construção de sua carreira.	Para os técnicos ingressarem na carreira profissional é fundamental demonstrarem autonomia, experiência e o conhecimento técnico. Para as mulheres é autonomia, experiência adquirida nas quadras e conhecimento técnico não garantem um convite para dirigirem equipes profissionais.	As barreiras que travam a inserção das mulheres no cargo de comando remetem para o fenômeno denominado “teto de vidro”, pois embora invisíveis tais barreiras contram o acesso delas ao cargo de técnica.
Heidi Jancer Ferreira, José Geraldo Carmo Salles, Ludmila Mourão. 2015	Inserção e permanência de mulheres como treinadoras esportivas no Brasil.	Identificar as vias de acesso e estratégias utilizadas por treinadoras brasileiras para a sua inserção, ascensão e permanência no cargo.	As principais formas de acesso à profissão foram condução e o convite. Para a permanência no cargo são devidas a credibilidade adquirida com as conquistas nas competições.	As relações de gênero são determinantes para o surgimento de oportunidades desiguais para homens e mulheres de inserção na carreira de treinador.
Katia Rubio, Rafael Campos Veloso. 2019	As mulheres no esporte brasileiro: entre os campos de enfrentamento e a jornada heroica.	Analisar a trajetória vivida por atletas por atletas permite compreender o protagonismo como um ato político, presente na dimensão social, definida ao se caracterizar como algo novo, que inaugura outro tempo.	Embora tímido, o mercado de trabalho para as treinadoras brasileiras apresentou um crescimento, diferentemente do campo da gestão. Os dirigentes, que definem índices, verbas e comissões técnicas que, em efeito cascata, definem a vida dos atletas. Quando observada essa estrutura de poder, entende-se porquê ali se encontram nenhuma ou poucas mulheres.	Ao longo de décadas foram consideradas incapazes de governar a si mesmas e aos outros, devendo, portanto submeter-se à autoridade determinada em casa e fora dela.

<p>Gabriela Aragão Souza de Oliveira, Ana Paula de Oliveira Teixeira. 2009</p>	<p>Trilhando um novo caminho: a gestão esportiva.</p>	<p>Apresentar algumas das diferentes razões para assimetria de gênero na distribuição das mulheres como gestoras esportivas.</p>	<p>A forte presença masculina na gestão tende a interferir na elaboração de políticas voltadas para o esporte feminino.</p>	<p>As mulheres criam seu próprio espaço para liderança e interferem na estrutura da organização esportiva, abrindo caminhos ao participarem de comissões de atletas e criações da liga nacional de esporte em que atuaram.</p>
<p>Katie Kilty. 2006</p>	<p>“Women in Coaching.” / Mulher no treinamento.</p>	<p>Revisar os desafios que as treinadoras enfrentam, superar e discutir estratégias de formação de treinadores para facilitar o desenvolvimento de treinadoras mulheres.</p>	<p>A continuação dos programas para mulheres e esporte. Reestruturação do ambiente de trabalho, reconhecer e valorizar habilidades de trabalho relacional, e modelos de mentoria relacional para navegar nas transições de carreira e de vida. Defendendo a mudança.</p>	<p>Investigação explorando a eficácia dos programas de mentoria online como um modelo relacional viável para orientação. Aulas de educação continuada que sejam semelhantes à supervisão como meio de promover conexão e voz. Identificar melhores práticas para mulheres treinadoras com crianças. E estratégias eficazes para envolver os homens na defesa para mudar.</p>

Fonte: Elaborada pela autora.

4 DISCUSSÃO

A masculinização da mulher era um medo real dos conservadores que impediam a ascensão das mulheres nos esportes. Segundo Rubio e Veloso (2019) no início do século XX, o preconceito da sociedade também se dava pela fragilidade feminina e a preservação das mulheres para a função materna. Entretanto, com transformações culturais e políticas nos países Europeus, relacionado as lutas femininas em busca de mais espaço na sociedade, conseqüentemente causou mudanças no Brasil, que segundo Goellner (2006), foi uma transformação lenta e mais relevante para as mulheres mais ricas da sociedade.

De acordo com Goellner (2006), nos primeiros anos do século XXI, o Brasil passou por um desenvolvimento industrial que trouxe muitas evoluções tecnológicas, de mão-de-obra e de movimentos em busca de melhores condições de trabalho, esse movimento foi acompanhado por novas demandas sociais que saíram dos padrões conservadores, causando novas possibilidades culturais.

A desigualdade de gênero segue sendo ponto de discussões e preocupação entre os estudiosos, para mulheres e meninas. Dentro do tecido familiar, onde indivíduos são formados inicialmente, podemos destacar preocupações que afetam o desenvolvimento de meninas durante o processo de compreensão da vida.

Segundo Rubio e Veloso (2019, p. 53):

“As chamadas relações de gênero, se entendidas como construções sociais a partir dos estudos socioculturais, reforçam e legitimam os papéis dos atores sociais como instituições normativas da vida em sociedade”.

Brauner (2015) identificou três subtemas relacionados aos desafios que as mulheres encontram para se empoderar em relação ao esporte, sendo eles contexto social e econômico, trabalho doméstico e violência contra a mulher, condição da mulher e o esporte. Para a autora, o empoderamento da mulher pode ser visto como uma possibilidade de evoluir o processo de mudança da atual situação social e econômica do Brasil enquanto país em desenvolvimento.

O empoderamento de meninas mais novas e mulheres ocasionam uma construção democrática nas tomadas de decisão e responsabilidades coletivas, construindo uma sociedade mais igualitária para todos. Também é possível ressaltar que o empoderamento de meninas desde cedo é capaz de tirar o papel de submissa da mulher na sociedade, e contribuir para o fortalecimento do gênero feminino.

Brauner (2015, p.526) descreve o empoderamento um subtema importante para construir uma sociedade cada vez mais igualitária:

O empoderamento implica em uma alteração significativa dos processos e das estruturas políticas, sociais, culturais e econômicas que reproduzem a posição da mulher como submissa e que, portanto a constituição de ações de inclusão de mulheres e meninas em programas de fortalecimento da condição feminina pode representar um aspecto potencializador do empoderamento. Neste sentido é que entendemos crucial o papel de projetos esportivos para meninas, por todas as habilidades e valores aportados pelo esporte.

Brauner (2015) sugere que a inserção de meninas e jovens no esporte pode ser relacionado com o desenvolvimento de mulheres em cargos de liderança, não apenas no esporte, mas como também em toda área da gestão pública e privada.

De acordo com as estimativas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), 7,4 milhões de crianças participam do trabalho doméstico, sendo que dessas crianças, a quantidade é desproporcionalmente realizada por meninas. (Brauner, 2015)

Como também é apontado por Brauner (2015, p.524) em seu artigo, outra relação de trabalho submissa e desigual em relação as meninas no tecido familiar é o papel de cuidadora desde cedo:

A permanência das meninas no ambiente doméstico pelas imposições culturais que outorgam, ainda hoje, que as mulheres/meninas se responsabilizem pelo cuidado da casa e dos filhos/irmãos, faz com que elas tenham menos oportunidades de praticar esportes e estejam mais expostas a todo tipo de violência doméstica.

Individuos tem a chance de desenvolverem habilidades que são concebidas através do esporte, como bem-estar psicossocial, autoestima, habilidades cognitivas, habilidades emocionais, qualidade dos relacionamentos com outras pessoas, e além disso trabalha e desenvolve o empoderamento.

Organizações internacionais e acordos entre os países vêm a urgência de incorporar as meninas e mulheres nos espaços de poder e decisão, para que assim possam ser vistas e empoderadas, mesmo assim, ainda no Brasil, onde as mulheres representam 52% da população, o país se encontra em 118ª posição no ranking da participação política das mulheres entre 198 países, que foram objeto de análise do relatório Global Data Base of Quotas for Women. Comitê Olímpico Internacional (COI) também publicou dados referentes a participação feminina em cargos e gestão do esporte. Mesmo em órgãos executivos dos Comitês Olímpicos Nacionais as mulheres ocupam 20,5% no mundo todo, e nas federações internacionais esse número é ainda menor com apenas 17,6%. (BRAUNER, 2015).

Homens e mulheres tem as mesmas viabilidades para praticar o que desejam e de expor os seus interesses, porém essa igualdade não atingiu totalmente o esporte na questão da profissionalização e administração, o que percebemos até os dias atuais é um desequilíbrio muito nítido em cargos de comando e de liderança no esporte.

No contexto esportivo podemos observar o destaque dado as mulheres, em sua grande maioria, em cargos com áreas relacionadas a educação e da promoção social, o que pode ser classificado e relacionado como um prolongamento da “condição feminina”, sendo associado com as atividades domésticas e de cuidado. Na gestão esportiva não se distancia dessa condição, visto que as mulheres continuam ocupando cargos subalternos, também relacionados com a educação e o lazer, sendo restringidas nos campos da administração e em cargos de comando no esporte de alto rendimento.

De acordo com Déros e Goellner (2009), a representação das mulheres, que ainda é associada fortemente ao feminino por questões relacionadas a maternidade, provocando a atribuição dessa função para estabelecer um contato mais afetivo com os/as atletas, o que leva a muitas delas permanecerem mais equipes de base que se faz associação com o cuidado e o materno.

Souza de Oliveira (2002), apontou que no Brasil, nos anos 90 e 2.000, em nove grandes clubes do Rio de Janeiro, que contavam com a atuação de centenas de técnicos esportivos, apenas 34 eram mulheres, observando que 22 delas atuavam em categorias de base. Segundo Romariz; Votre; Mourão (2012), o esporte de rendimento brasileiro quando se trata das modalidades esportivas praticadas, concebe a ideia de que mulheres atuem na formação esportiva, área ligada ao ensino e cuidado, e que homens atuem na performance, onde é relacionado com comando e autoridade. Essa visão dentro do esporte traz uma clara divisão de gênero na atuação dos profissionais, mantendo certos padrões e deixando cargos mais elevados de técnicos esportivos preferencialmente aos homens.

Euza Gomens (2001), realizou um estudo pioneiro onde analisa que mesmo as mulheres constituam metade da população sua representatividade em cargos de gestão ainda é muito baixa, chegando a apenas 5% dos líderes mundiais. Euza (2001) realizou 2.502 entrevistas, entre elas, traz o relato da ex técnica da Seleção Feminina de Basquete, Maria Helena Cardoso, que afirma que algumas técnicas se transformaram para se adequar a algumas especificidades necessárias das equipes, sendo mais rigorosas do que poderiam ser, para se encaixar em um padrão de atuação considerado masculino.

No estudo de Euza (2001), a maior dificuldade encontrada em sua grande maioria pelas mulheres é na falta de verbas para chefiar suas entidades esportivas, e precisam diariamente evidenciar seu trabalho e sua competência, sendo seu trabalho diversas vezes visto com desconfiança, principalmente de gestores, desconfiança essa não é percebida para o sexo masculino.

Mourão; Gomes (2004), apresentaram dados sobre órgãos da administração esportiva do Brasil (Ministérios dos Esportes, Comitê Olímpico Brasileiro, Comitê Paraolímpico Brasileiro, Confederações Esportivas e a Comissão Nacional de Atletas) em um total de representação as mulheres são 14% do total, e o número é ainda menor em presidências das federações sendo apenas 7%.

Kanter (1993), descreve que na sociedade possui três determinantes estruturais, denominadas de oportunidade, poder e porporção. A oportunidade é o que se refere às expectativas e perspectivas para decorrente inserção, mobilidade e ascensão na carreira. Já o poder é descrito como a capacidade de uma pessoa em operar dentro dos limites do sistema e é “determinada” pelas características formais do cargo e também pelas alianças informais que a pessoa estabeleceu ao longo da sua jornada. Sendo essas três determinantes dispostas em forma de retroalimentação, o que define que oportunidades geram mais oportunidades, poder gera mais poder e porporção gera mais porporção no cargo.

Acosta e Carpenter (2012) fazem a observação que onde mulheres tem mais poder de decisão e de contratação, em postos administrativos e técnicos, tende também a ter uma maior presença feminina como treinadoras de equipes de alto rendimento.

Ferreira; Salles; Mourão (2015) realizaram um estudo sobre a baixa representatividade de mulheres em cargos de técnicas esportivas, afim de esclarecer e obter mais detalhes sobre as dificuldades de acessão para o cargo. Foi realizado uma pesquisa com entrevistas semiestruturadas, com treze técnicas brasileiras residentes nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro, sendo técnicas em níveis estadual, nacional e internacional. Nas modalidades de natação, saltos ornamentais, ginástica aeróbica, judô, futsal, futebol, handebol e basquetebol, o critério para a escolha das modalidades no estudo, foram modalidades que homens e mulheres praticam. Diante desta pesquisa, ficou claro que existe uma predominância de mulheres solteiras, sem filhos, que possuem uma trajetória de destaque no esporte de alto rendimento como atletas, já possuem experiências na área do esporte, e que também necessitam de outra profissão para complementar renda por não estarem satisfeitas com a remuneração recebida no cargo, sendo uma das participantes do estudo informou que não recebe remuneração para atuar no cargo.

No artigo sobre a baixa representatividade de mulheres, de Ferreira et al (2013) releva outros motivos que levam a não ascensão na carreira das técnicas ou até mesmo o motivo para a desmotivação levando a desistência do cargo, entre eles estão a

dificuldade para ascensão na carreira, a aceitação feminina da exclusão sofrida, a falta de mulheres com o perfil para o cargo. As dificuldades iniciam quando a sociedade já tem a percepção de que apenas homens têm capacidade e características para serem técnicos, o que leva a estigma de que mulheres são o sexo frágil, levando a uma série de dificuldades para atuarem na área, das treze entrevistadas nove tem outra ocupação para complementar a renda, o que acaba levando a um processo de exaustão.

Segundo Kanter (1993), quando um grupo é caracterizado por uma ocupação menor do que 15%, acaba sendo visto apenas como um status simbólico. Os grupos minoritários passam a vivenciar um isolamento das redes de contato, o que leva a uma certa tendência a estereótipos, gerando uma dificuldade para ter credibilidade e ganhar suporte e amparo de outras pessoas.

Um fator importante que aparece na maioria dos artigos é sobre o princípio da similaridade ou reprodução homóloga, ou seja, homens tendem a contratar outros homens, fazendo assim um ciclo vicioso do qual não se vê saída, tornando a hegemonia masculina enraizada no esporte. Onde mulheres acabam se tornando a base da pirâmide de organização hierárquica.

Romariz; Votre; Mourão (2012) realizaram um estudo sobre a Representação de gênero no voleibol, visto que a modalidade se equipara na igualdade de praticantes, com isso o estudo teve com o objetivo investigar se as barreiras são as mesmas para homens e para mulheres em cargos de técnicos e técnicas. Foram entrevistados cinco técnicos e quatro técnicas, realizando entrevistas semiestruturadas. Os pontos fundamentais para os técnicos sobre a não ascensão das mulheres em cargos mais elevados na modalidade, listaram a falta de técnicas qualificadas para o cargo, a ineficiência das mulheres em gerar oportunidades de trabalho, a falta de administradoras qualificadas para o cargo, o conflito feminino de papéis, a demanda de tempo para as responsabilidades familiares. Já para as técnicas entrevistadas no artigo, elas citam o sucesso da rede de contatos masculina o que conseqüentemente leva ao fracasso da rede de contatos feminina, falta de suporte de programas e políticas para as mulheres, a discriminação e reprodução homóloga no processo de contratação, doenças causadas pelo esforço excessivo no trabalho, como por exemplo a Síndrome de Burnout, o que também acaba levando para o abandono da carreira.

Quando as mulheres ingressaram no mundo do trabalho assalariado, elas não se ausentaram da imagem de “rainha do lar”, assim assumido diversas tarefas para si, como o de trabalhadora, dona de casa, esposa e mãe. Os homens não ofereceram uma

partilha dessas obrigações domésticas, sobrecarregando as mulheres em um modo geral.

Outra dificuldade que é associada nos estudos para a desistência da carreira, é a figura do treinador/técnico relacionada com a masculinidade, ou seja, supõe que a figura de autoridade tenha uma postura firme e autoritária, o que não é percebido nas técnicas. Em um modo geral as mulheres também, além de tudo, necessitam modificar as suas atitudes para se encaixar nesse padrão estabelecido.

Henderson; Ferreira; Dutra (2016) apontam que para avançar no topo da hierarquia organizacional no sistema de trabalho, diversos estudos apresentam que a mulher teve que se adaptar a organizações que foram criadas para homens e por homens, sendo baseada em valores masculinos. Sendo assim, para subir na carreira, mulheres acabam negando suas próprias identidades, e se modificando e construindo no modelo masculino.

Quando se fala sobre o número de mulheres na função de comando de equipes nacionais, podemos notar que essa posição só é concedida para modalidades consideradas femininas pela sociedade, ou seja ginástica rítmica e nado sincronizado, categorias que são disputadas apenas por mulheres. Em consequência da permanência no cargo, estudos revelaram que as mulheres utilizam de um conjunto de qualidades e competências para se manter na profissão como o uso de estereótipos como estratégia de relacionamento, a conquista de resultados como fator fundamental para credibilidade, e a motivação pessoal para se dedicar a carreira instável e difícil. Souza de Oliveira (2004) fez uma ressalva de que as mulheres utilizam do estereótipo da maternidade para ganhar mais espaço e diferenciação no trabalho, utilizando assim uma imagem construída sobre elas como um mecanismo de domínio.

Ferreira; Salles; Mourão (2015), realizaram um estudo afim de investigar e identificar os processos para a inserção e permanência no cargo de treinadoras esportivas, utilizando uma pesquisa semiestruturada com treze técnicas esportivas. Quando questionadas sobre como ingressaram no cargo de técnicas, as respostas principais foram o convite, oportunidade pela falta de profissional, iniciativa própria e processo seletivo.

Alguns estudos ressaltam que existe uma facilidade maior para as técnicas que já foram atletas da modalidade, tanto na escolha da profissão, como também para a entrada no cargo. Alguns estudiosos também ressaltam que um fator fundamental para a inserção e permanência de mulheres nos cargos são a experiência e a rede de contatos que elas criam antes de ingressarem na profissão. O suporte criado passa a ser um

diferencial.

Kilty (2006) também realizou um estudo do qual identificou barreiras para as mulheres, sendo elas o questionamento da competência feminina, a contratação por princípio da similaridade, o estereótipo da homossexualidade, ou seja, mulheres tendem à adaptar para se manterem nos cargos e muitas vezes são vistas com estereótipos gerando um preconceito dentro da profissão, a falta de tutores para guiar e contribuir na trajetória do cargo, e as divergências entre a vida pessoal e a profissão.

Nas formas de acesso por indicação ou convite ao posto de treinadoras estão identificadas como a existência de um tutor para facilitar a jornada no campo do trabalho, visto que, um tutor tem certa capacidade para tomar decisões, fazer indicações e contratações assim facilitando a entrada e permanência dentro de uma organização esportiva. Para estabelecer caminhos concretos dentro das organizações, o suporte de um indivíduo mais treinado e que já passou por todo esse processo é visto como uma forma de facilidade.

A rede de contatos também aparece como uma forte forma de inclusão e facilitadora no mundo do trabalho. As mulheres, da mesma forma que os homens que possuem suas redes de contatos, tem mais predisposição de acesso ao cargo. Mas, se a igualdade na tutoria para atingir o cargo é equivalente para ambos, por que exclusivamente uma minoria feminina alcança postos mais elevados?

A maioria dos artigos encontrados e relacionados com as mulheres e gestão esportiva trazem o conceito do Teto de Vidro. Segundo Steil (1997), essa baixa representatividade que vem de tempos atrás e pode ser explicada como “O Fenômeno Teto de Vidro”. Com origem em 1985, o fenômeno explica que existe um obstáculo que impossibilita as mulheres a chegarem em cargos de liderança, subindo na hierarquia, já que esse obstáculo faz com que as mulheres pensem que é inatingível subir para nível mais alto. O termo “teto de vidro” se configura por essa expressão por indicar que as mulheres ocupam posições inferiores, onde elas podem visualizar os postos acima delas por meio de uma transparência de vidro, mas não conseguem ultrapassá-la.

As mulheres não tiveram o mesmo acessos a deveres e dificuldades em cargos comuns aos homens, sendo assim acabam por não se desenvolverem como um fator importante para se equiparar ao nível hierárquico dos homens, criando um ciclo vicioso. De acordo com Steil (1997) a questão do comprometimento organizacional estão relacionados com as oportunidades oferecidas a homens e mulheres na questão do desenvolvimento. A questão relacionada ao comprometimento dentro das organizações

é relacionada com questão da remuneração, mulheres são menos remuneradas que os homens e fazem um papel dentro de um grupo minoritário possuindo menos chances de uma evolução no cargo. A questão do comprometimento também está relacionada com a família e o trabalho, porquê dentro das organizações muitos gestores não enxergam as mulheres em posições de alto cargo organizacional em razão das demandas relacionadas com o trabalho doméstico.

Segundo Romariz; Votre; Mourão (2012) mesmo com a disposição da nova geração para ampliar o espaço de atuação e a cultura inserida por anos dentro do campo de trabalho, a cultura do teto de vidro é muito forte, e é necessário uma nova cultura para anular a força do teto de vidro. De acordo com Henderson; Ferreira; Dutra (2016) se faz necessário a compreensão de um espaço de trabalho mais diversificado, onde possa ser medido a competência dos indivíduos, e não sua origem social, de gênero, raça ou qualquer característica que possa ser usada para discriminação.

O fenômeno do teto de vidro, a principio é uma proposta na área da gestão, e estudos reconhecem que a metáfora relacionada não abrange a sociedade no geral, em relação a inserção e progressão das mulheres em cargos de liderança, inclusive no esporte, e indicam uma modificação do termo.

De acordo com Barreira (2021, p.03), a metáfora do teto de vidro não inclui questões sobre pontos de partidas diferentes:

(a) implica que todas as mulheres têm as mesmas possibilidades de inserção em cargos de liderança, (b) assume que existe uma barreira absoluta dentro das organizações no alto nível, (c) sugere que as barreiras são difíceis de identificar, (d) ignora a complexidade e variedade de obstáculos que as mulheres líderes podem enfrentar ao longo de sua carreira, (e) não reconhece a miríade de estratégias bem-sucedidas empregadas por mulheres para superar barreiras, (f) exclui a ideia de que a obtenção de liderança para mulheres é possível, e (g) não reconhece o conceito de resolução de problemas como um facilitador para o avanço da liderança para as mulheres.

A metáfora do teto de vidro é fortemente relacionada com a concepção de inalteração, utilizando a justificativa do porquê nenhuma mulher conseguiu subir ao topo da base da pirâmide organizacional, assim abrindo um novo espaço que pudesse possibilitar as oportunidades para as mulheres da base chegarem ao topo também. Porém, Como alguns estudos dessa revisão mostram, apontam que Rosiclea Campos e Benedita Oliveira romperam a barreira de vidro, ao se tornarem treinadoras de alto nível de competição.

Por relacionar com um único obstáculo permanente para alcançar altos cargos de liderança, o teto de vidro é falho para abranger toda uma complexidade e variedade de

desafios que as mulheres enfrentam ao longo de suas jornadas. A maioria das mulheres não são recusadas ao chegarem ao penúltimo estágio de suas carreiras, algumas delas nem ao mesmo passam da base da pirâmide nessa progressão.

A metáfora do labirinto é proposta para acolher e indicar os diferentes tipos de preconceitos e progressão de mulheres em pontos de partidas diferentes. O labirinto, dependendo do ponto de partida para algumas é variável para se chegar ao centro, demonstrando que para alcançarem o seu objetivo precisam traçar um longo caminho, onde enfrentam dificuldades e desafios diferentes para chegarem ao centro. Ao contrário do teto de vidro, o labirinto permite que mulheres atinjam o seu objetivo, porém as paredes do labirinto permanecem no mesmo lugar diante do ponto de partida de cada uma, com os mesmos desafios. Ficando entendido que o caminho para uma evolução na jornada de trabalho não é igual para todas as mulheres, e os pontos de partida também não são. Uma ressalva para os obstáculos apresentados dentro do labirinto são diferentes, como por exemplo a questão do esporte praticado.

Segundo Barreira (2021, p.11)

As paredes sólidas impedem que as mulheres visualizem os altos cargos de liderança e que desconheçam o quão distantes se encontram do centro do labirinto. Mas, na prática, os altos cargos são visualizados por mulheres que estão iniciando sua trajetória como líderes, e muitas delas reconhecem o longo percurso necessário para alcançá-los.

A medida que o labirinto é trilhado, as mulheres garante uma posição de comando, não garante que o labirinto não é desfeito, mas sim, que mulheres que percorreram o labirinto podem propor políticas que sirvam de guias para as novas gerações de mulheres (Barreira, 2021).

Apesar de diversas dificuldades enfrentadas pelas mulheres no dia a dia, não só na gestão esportiva, mas em diversos lugares da sociedade, sabemos a importância das mesmas nos lugares que ocupam, pois assim, podem receber mais visibilidade e mais reconhecimento.

4 CONCLUSÃO

O preconceito de gênero deve ser entendido dentro das formações sociais e no contexto esportivo, e são de extrema importância para identificarmos e buscarmos soluções para melhoria. Desde as iniciações esportivas, meninas e mulheres possuem dificuldades a serem combatidas, e devemos cada vez mais buscar e estimular o empoderamento, e mais além a autonomia e modificações não só no contexto esportivo, mas também como na sociedade.

É necessário investigar e praticar a incorporação do esporte na sociedade como um todo para homens e mulheres, para que assim possamos trazer os valores e habilidades relacionados ao esporte no desenvolvimento público e privado.

A falta de cuidado e visão sobre esse processo desde cedo, pode causar preconceitos futuros baseados na “condição feminina” no gênero, o que é também impedem mulheres de ascenderem nos seus cargos de participação no esporte.

A visão de maternidade e fragilidade feminina se combatida pode transformar diversos pontos apontados, como a reprodução homóloga, a rede de contatos para o crescimento na carreira, e o esforço excessivo, onde a maioria leva a desistência do cargo.

É necessário ter um olhar mais amplo principalmente para o preconceito de gênero dentro das relações sociais, visto que, a maioria das dificuldades enfrentadas nascem e crescem de visões estereotipadas. A desigualdade de gênero presente no campo da gestão esportiva deve ser entendido dentro das formações sociais iniciais, como por exemplo os motivos para técnicas ficarem mais tempo do que os homens nas categorias de base, e são de extrema importância para identificarmos e buscarmos soluções para uma melhoria.

A melhoria para a atuação de mulheres em cargos de alto comando necessita também de mais estudos mais recente sobre as dificuldades encontradas para as mulheres, sendo que a maioria dos estudos encontrados são de vinte anos atrás.

A sociedade muda e se adapta a todo momento, tornando possível mudanças necessárias para atingir igualdade de gênero dentro do esporte.

4 REFERÊNCIAS

- ACOSTA, Vivian; CARPENTER, Linda. The Status of women in intercollegiate athletics. In: BIRREL, Susan; COLE, Cheryl. **Women, sport and culture**. Champaign: Human Kinetics, 1994. p.111-118.
- BARREIRA, Júlia. Mulheres em cargos de liderança no esporte: rompendo o teto de vidro ou percorrendo o labirinto?. **Movimento**, v. 27, p. e27080, 2022.
- BRAUNER, Vera Lucia. Desafios emergentes acerca do empoderamento da mulher através do esporte. **Movimento**, v. 21, n. 2, p. 521-532, 2015.
- DE OLIVEIRA, Gabriela Aragão Souza; DE OLIVEIRA TEIXEIRA, Ana Paula. Trilhando um novo caminho: a gestão esportiva. **Revista Gênero**, v. 10, n. 1, 2009.
- DERÓS, Carolina de Campos; GOELLNER, Silvana Vilodre. As mulheres na gestão do esporte brasileiro: Um estudo pioneiro. **Movimento. Porto Alegre. Vol. 15, n. 2 (abr./jun. 2009), p. 235-242**, 2009.
- FERREIRA, Heidi Jancer et al. A baixa representatividade de mulheres como técnicas esportivas no Brasil. **Movimento**, v. 19, n. 3, p. 103-124, 2013.
- FERREIRA, Heidi Jancer; SALLES, José Geraldo do Carmo; MOURÃO, Ludmila. Inserção e permanência de mulheres como treinadoras esportivas no Brasil. **Revista da Educação Física/UEM**, v. 26, p. 21-29, 2015.
- GOELLNER, Silvana Vilodre. Mulher e esporte no Brasil: entre incentivos e interdições elas fazem história. **Pensar a prática**, v. 8, n. 1, p. 85-100, 2005.
- HENDERSON, Patricia Araujo; DE ARAÚJO FERREIRA, Marcos Aurélio; DUTRA, Joel Souza. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.
- ROMARIZ, Sandra Bellas; VOTRE, Sebastião Josué; MOURÃO, Ludmila. Representações de gênero no voleibol brasileiro: a imagem do teto de vidro. **Movimento**, p. 219-237, 2012.
- RUBIO, Katia; VELOSO, Rafael Campos. As mulheres no esporte brasileiro: entre os campos de enfrentamento e a jornada heroica. **Revista USP**, n. 122, p. 49-62, 2019.
- STEIL, Andrea Veléria. Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, 1997.
- SOUZA DE OLIVEIRA, Gabriela Aragão. Representações sociais de mulheres técnicas sobre o comando de equipes esportivas de alto nível. 2002. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Educação Física, Departamento de Educação Física, Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2002.
- KILTY, KATIE. Women in coaching. **Sport Psychologist**, v. 20, n. 2, 2006.
- KANTER, Rosabeth Moss. **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books, 1993.

