UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
INSTITUTO DE BIOCIÊNCIAS - RIO CLARO

Educação Física

Bruna Bressan Belan

PARTICIPAÇÃO DE MULHERES NA GESTÃO ESPORTIVA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Rio Claro
2015

Bruna Bressan Belan

PARTICIPAÇÃO DE MULHERES NA GESTÃO ESPORTIVA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Orientadora: Giselle Helena Tavares

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Biociências da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Câmpus de Rio Claro, para obtenção do grau de bacharela em Educação Física.

Rio Claro
2015

796.06 Belan, Bruna Bressan
B426p Participação de mulheres na gestão esportiva: uma revisão sistemática / Bruna Bressan Belan. - Rio Claro, 2015
35 f. : il., figs., tabs.

Trabalho de conclusão de curso (bacharelado - Educação física) - Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências de Rio Claro
Orientador: Giselle Helena Tavares

1. Esportes – Organização e administração. 2. Mulher. 3. Educação física. 4. Administração esportiva. 5. Barreiras. I. Título.

Ficha Catalográfica elaborada pela STATI - Biblioteca da UNESP
Campus de Rio Claro/SP

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que de alguma forma participaram direta ou indiretamente nesses anos aqui na UNESP, pois foram quatro anos incríveis, que me fizeram crescer muito e me permitiram tornar a mulher que sou hoje.

Não poderia começar agradecer por outra pessoa a não ser à Deus, que me colocou em uma família maravilhosa, Walrene, Anilton e Bárbara, aqueles que me deram todo o apoio e educação desde a infância e que me ensinaram a paixão pelo esporte e cuidado pelas pessoas. Que me deram toda a base, estudo, religião, união para eu poder concluir mais uma fase. Incentivaram-me, comemoraram juntos a cada experiência e conquistas, incluindo meu cunhado/irmão Matheus. Os quais tiveram a paciência de ouvir todos os músculos e ossos existentes no nosso corpo.

Agradecer também pelos amigos que fiz aqui na faculdade e por colegas que conheci e permaneceram por momentos vividos. A turma de Educação Física de 2012, ao grupo de dança contratempo, que me ensinou muita coisa e tive experiências gratificantes, os amigos do condomínio Espatódea, onde vivi momentos incríveis e criei laços inimagináveis, aos colegas de classe, principalmente a Ana Elisa, Ana Clara, Caroline e as meninas que tive a oportunidade de morar juntas, Luana, Nara e Stephannie, onde passamos momentos bons e outros a ser superados, porém que foram fundamentais para a nossa formação como indivíduos. Ao Guilherme que foi muito importante em minha vida, graduação e me ajudou muito no início do TCC. A todos os que me ajudaram e confiaram nos estágios e todos da Clínica Movae, que me ensinaram muito e contribuíram para eu crescer profissionalmente. Aos amigos do GAM, que continuaram do meu lado e ajudando em algumas ausências minhas, explicando realmente o principal significado de grupo.

A todos os professores e funcionários da UNESP que disponibilizaram tempo, atenção e passaram seus conhecimentos, permitindo que sejamos profissionais e cidadãos melhores.

Por fim, a minha orientadora, Giselle Tavares, que aceitou o desafio e confiou em mim para fazermos o TCC à distância, disponibilizando seu tempo e esforço mesmo com alguns contratempos no meio do processo. A ela, gostaria de agradecer toda essa experiência e ensinamento.

RESUMO

Nas últimas décadas do século XX, ocorreram diversas alterações demográficas, culturais e sociais que afetou diretamente a inserção da mulher no mercado de trabalho. Porém muitas delas encontraram e ainda encontram barreiras para atuar em vários campos de atuação e no caso desse estudo, o da gestão esportiva. O objetivo principal deste estudo foi avaliar, por meio de uma revisão sistemática, a participação das mulheres na gestão esportiva, elencando as principais características, desafios e dificuldades. O estudo foi constituído de uma revisão sistemática de estudos que abordam a temática relacionada com a participação das mulheres na gestão do esporte no Brasil, abrangendo a base de dados Google Acadêmico. As palavras chaves utilizadas e que geraram um resultado foram: “mulher”, “gestão esportiva” e “mulher na administração esportiva”. Como discussão e resultados foi possível elencar as formas de inserção no cargo de gestão, sendo as principais, por convite, condução ou “laços familiares”; os argumentos sobre a restrita participação da mulher na gestão esportiva e suas barreiras encontradas, onde são justificadas por existir um domínio masculino e preconceito, acarretando, muitas vezes a desistência da carreira por essas mulheres. O perfil do gestor esportivo encontrado tem predominância de homens com faixa etária entre 30 a 49. Por indisponibilidade de artigos, o presente estudo ficou restrito ao utilizar apenas uma base de dados. Em suma, existe uma lacuna em estudos sobre a participação das mulheres na administração ou gestão esportiva, com uma prevalência de artigos de revisão de literatura. Para ampliar a visão sobre esse tema seria importante à realização de estudos quantitativos. Foi possível concluir que a dificuldade da inserção da mulher na gestão esportiva parece ainda ser um problema atual e que somente poderá ser minimizado a partir de uma maior atenção da comunidade cientifica. Sugere-se a realização de outros estudos, que abordem mais profundamente os motivos desta disparidade, no sentido de propor mudanças pontuais no atual panorama.

Palavras-chave: Mulher; Gestão; Esportiva; Barreiras.

ABSTRACT

During the last decades of the XX century occurred several demographic, cultural and social changes that directly affected the inclusion of women in the labor market. However many of them have found and still find barriers to work in various fields of endeavor and in the case of this study, the sports management. The purpose of this study was to assess through a systematic review, the participation of women in sports management, listing the main characteristics, challenges and difficulties. The research consisted of a systematic review of studies that discuss the thematic related to the participation of women in sport management in Brazil, including the Google Scholar database. The key words used and that generated proceeds were "woman", "sports management" and "women in sports administration". In the discussion and results has been possible to list the insert forms in a management position, the main ones being: by invitation, conduction or "family relationship". The arguments about the limited participation of women in sports management and their encountered barriers are justified because there is a male domain and prejudice, resulting often the career waiver for these women. The profile of the sporting managers has found a predominance of men aged between 30-49 years old. For unavailability of articles, the present study was restricted to use only one database. In short, there is a lacuna in studies on women's participation in the administration or sporting management, with a prevalence of literature review articles. To expand overview on this issue would be important to carry out quantitative studies. It was concluded that the difficulty of women entering in sports management still seems to be a current problem and can only be minimized from a greater attention from the scientific community. It is suggested to carry out further studies that address more deeply the reasons for this disparity, aimed at proposing specific changes to the current panorama.

Keywords: Women; Sports management; Barriers.

SÚMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....6
2 - OBJETIVO GERAL.....8
2.1 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....8
3 - JUSTIFICATIVA.....8
4 - REVISÃO DE LITERATURA.....10
4.1 - GESTÃO DO ESPORTE.....10
4.2 – MULHER E GESTÃO.....12
4.3 – MULHER E GESTÃO DO ESPORTE.....13
6 – RESULTADOS E DISCUSSÃO.....17
6.1 – TEMÁTICA.....22
6.2 – OBJETIVOS.....24
6.3 – METODOLOGIAS UTILIZADAS NO ESTUDOS.....26
6.4 – PRINCIPAIS RESULTADOS.....28
7 – CONCLUSÃO.....31
8 - REFERÊNCIAS.....32

1 – INTRODUÇÃO

A palavra administração vem do latim, no qual é dividida em duas partes, a "*ad",* que significa tendência para e "*minister"*, retratando a subordinação ou obediência, possuindo um significado geral em como aquele que presta um serviço a outro (CHIAVENATO, 2004). Porém, com o passar do tempo a palavra administração já sofreu algumas alterações, sendo, atualmente, sinônimo de planejar, organizar e dirigir, controlar e avaliar para alcançar os objetivos organizacionais, sendo essas organizações, no âmbito do trabalho empresarial, ou como grupos religiosos, familiares, comunitários, políticos entre outros (CHIAVENATO, 2004).

Teorias são interpretações da realidade, isto é, do que se percebe da realidade e essas teorias, surgem para satisfazer a necessidade de cada época, buscando solucionar as questões, sendo de forma geral, classificadas a partir de sua ênfase, sendo ela, nas tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia. Em 1903 surge a administração científica, passando por várias outras teorias, como a teoria clássica, dos sistemas, comportamental, contingência, até chegar em 1990 com novas abordagens (CHIAVENATO, 2004). No Antigo Egito, desde 1300 a.C., já era possível identificar a importância da organização e da administração nos papiros egípcios. Porém, a ciência da administração é um produto recente e para que ela ganhasse forças foi necessário séculos de preparação, sendo ela resultante da integração de várias contribuições, como filósofos, físicos, economistas (CHIAVENATO, 2004).

Mesmo com a evolução das teorias da administração, muitos pontos ainda são mantidos estagnados, inclusive, quanto a inserção da mulher nesse contexto (ROMERO, 2009). Essa desigualdade não seria diferente no contexto do esporte. Desde os seus primórdios, as mulheres vem sofrendo com limitações em seu direito à prática ou quando na gestão esportiva.

Neste sentido, a diferença de gênero, ainda apresentada como um elemento para a relação de poder revela a existência de um paradigma pré-estabelecido onde se espera que mulheres envolvam-se com atividades que demonstrem seu cuidado, receptividade e acolhida, enquanto isso se espera dos homens empregos na liderança e que seja necessário a tomada de decisões, reforçando ainda mais a

desigualdade e impedindo desenvolver os potenciais das pessoas (ROMERO, 2009).

Rocha (2006) justifica essa dificuldade de acesso e ascensão de mulheres aos altos cargos esportivos com a expressão “teto de vidro”, sendo que elas visualizam os cargos existentes, porém essa barreira invisível impede que elas ultrapassem, pela simples justificativa de serem do sexo feminino. Essa divisão sexual perdura até hoje devido a tradição androcêntrica na sociedade, pois mesmo as mulheres possuindo a competência e profissionalismo necessária para a boa gestão, não conseguem ocupar esses cargos (GOMES; GOMES, 2012).

Outro motivo existente na vida das gestoras relacionadas ao esporte ocorre pela dificuldade de conciliar a vida profissional e particular (FERREIRA, 2012). Um estudo realizado em Portugal mostrou que mais da metade (61,5%) das mulheres dirigentes eram solteiras ou divorciadas e sem filhos (PINTO, 2009). Um segundo estudo verificou que a maioria dessas mulheres líderes era divorciada, sendo 43%, contra apenas 13% dos homens nessa mesma situação civil, sendo um dos motivos a falta de apoio do parceiro para essa jornada (PFISTER; RADTKE, 2007).

Outro preconceito relevante a essa área ocorre devido ao fato que se vive em uma sociedade patriarcal, e por esse motivo ainda existem diferenças salariais, menores oportunidades e maiores cargas horárias de trabalho, sendo as mulheres, as primeiras a sofrerem queda no posto de trabalho (CARVALHO; PINTO; GOMES, 2013). Segundo Pereira et al., (2013), a partir da visão machista da sociedade atual, ainda existe a concepção da mulher como o sexo frágil e com isso ocorre o fechamento desse espaço de trabalho para as mulheres, e o questionamento da capacidade daquelas que tiveram acesso ao posto, ficando assim, restritas na base da pirâmide, sem conseguir subir de posição (FERREIRA, et al., 2013) Essa sub-representação comprova a realidade e indica uma necessidade de alteração, para com isso permitir a real democracia em que se insere neste contexto (ALMEIDA, 2000).

Loden (1988) evidencia grande capacidade das mulheres em trabalhar no campo da gestão, pois administram de um modo singular, sendo esse fruto de seu aprendizado e levando em conta seus valores, voltados mais para o relacionamento entre as pessoas, buscando sempre a cooperação acima da competição. Com a mulher no poder busca-se uma comunicação aberta, estabelecendo metas juntos e ouvindo a contribuição do colaborador. Este autor ainda destaca algumas

habilidades que privilegiam a competência feminina, como as habilidades de percepção e ouvir, administrar os sentimentos e desenvolver uma harmonia com a equipe. Entretanto, mesmo como todas estas capacidades, as mulheres sofrem algumas dificuldades para se estabelecer neste campo de atuação.

Diante do exposto acima, surgem alguns questionamentos acerca da participação das mulheres na gestão esportiva. Sendo assim, este estudo buscará elucidar as seguintes questões: como é o atual panorama da atuação da mulher na gestão do esporte? Ainda existe diferença entre os sexos, à medida que aumenta a hierarquia e importância dos cargos, nessa área? Quais são os principais problemas enfrentados pelas mulheres neste contexto? Além destes, ainda tornam-se necessários responder: porque existem tão poucos estudos relacionados a esse assunto? Essas inquietações foram as geradoras deste estudo, no sentido de se analisar a forma como a participação das mulheres é discutida no campo acadêmico.

2 - OBJETIVO GERAL

O objetivo principal deste estudo foi analisar, por meio de uma revisão sistemática, a participação das mulheres na gestão esportiva.

2.1 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar o número de artigos relacionados ao contexto da gestão esportiva.
- Identificar as principais temáticas abordadas pelos artigos e os objetivos elencados.
- Analisar as metodologias utilizadas para realização dos estudos.
- Analisar os resultados dos artigos, buscando identificar as principais características, desafios e dificuldades da atuação feminina na área da gestão esportiva.

3 - JUSTIFICATIVA

A administração tem a função de controlar o planejamento, isto é estruturar. Ela é imprescindível para que as organizações possuam sucesso e com isso possam sobreviver ao mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2004). Atualmente passa-se por um período de alteração empresarial, onde surge um modo de

produção baseado no conhecimento e com a inserção da mulher no mercado de trabalho, deixando para trás aquela visão de produção industrial (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT; 2002).

Gomes (2005) afirma que, com toda essa transformação, sendo essas políticas, sociais e econômicas, nos dias atuais, a inserção da mulher no mundo do trabalho na condição de gestora, surge como um dos pontos fundamentais para essa ascensão. Este fato torna-se justificado, pois, esse novo modelo moderno de gestão organizacional necessita de perfil com uma maior objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe e uma maior flexibilidade de horários, características estas marcantes do sexo feminino.

Burns (1978) relata que a gestão organizacional atual necessita de gerentes transformacionais. Existe uma diferença significativa entre os sexos quando se fala de liderança, sendo que as mulheres conseguem ser flexíveis para se adaptar ao que for necessário, possuindo humildade para aceitar momentos desmotivantes e ainda possuir grande estabilidade emocional e persistência. Além desses pontos, apresentam disposição para começar de baixo e paciência. Outro ponto positivo é sua influência sobre seus liderados, onde utilizam da gestão democrática (ROBBINS 2000; LODI, 1999, APUD GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002).

Todos esses benefícios não pretendem substituir o estilo masculino tradicional, mas apenas mostrar os benefícios que essa atuação lado a lado traria (MUNHOZ, 2000). Com estudos mais aprofundados seria possível uma quebra de paradigma vigente na atualidade, sendo ele que, mesmo com comprometimento e qualificação semelhantes de um homem, ainda existe uma restrição para a mulher atuar na área de gestão esportiva, contribuindo assim para a diminuição dessa desigualdade (PFISTER; RADTKE, 2007).

Entretanto ainda existem grandes dificuldades encontradas pelas mulheres ao ingressar nesse campo de trabalho. Um estudo com gestoras de Santa Catarina verificou que, um dos motivos para essa dificuldade ocorre por ser uma área masculinizada. Outro caso de preconceito ocorre pela baixa idade, ou seja, serem classificadas como jovem demais para o cargo, acarretando assim a falta de credibilidade para a sua profissão. Porém, um dos maiores desafios é conciliar todos os múltiplos papéis femininos, isto é, lidar com a empresa, com o filho e ainda realizar as atividades domésticas (ALPERSTEDT; FERREIRA; SERAFIM, 2014). Derós e Goellner (2009), ao fazerem um artigo baseado no livro “A participação das

mulheres na gestão do esporte brasileiro: desafios e perspectivas" de Euza Gomes identificou que o grande número das mulheres que estão no cargo de comando, são solteiras e não possuem filhos, considerando esses fatores facilitadores para a ascensão, mas que imperam como um divisor de águas para alcançar esse progresso (DERÓS; GOELLNER, 2009).

Deste modo, torna-se evidente a necessidade desta e de outras discussões, acerca das competências e do perfil das gestoras do esporte (MELLO; SILVA, 2013) ou ainda, dos elementos característicos de liderança, encontradas na gestão feminina (CASTRO; RAMOS; MELO, 2011) no sentido de se oferecer mais subsídios para se avançar em novas reflexões e pesquisas. Rocha e Bastos (2011) afirma que apesar de ser uma investigação cientifica recente, já alcançou maturidade no meio acadêmico, porém essa maturidade diferencia em cada região do mundo, isto é, no Brasil apresentamos um estágio inicial e com poucas pesquisas cientificas nessa área.

4 - REVISÃO DE LITERATURA

4.1 - GESTÃO DO ESPORTE

Na área de conhecimento do Brasil, Nolasco et al. (2006) refere-se a gestão do esporte como direções e organizações sistemáticas de atividades esportivas, sendo essa para a competição de alto rendimento, quanto para a participação popular de prática de lazer ou de saúde. Porém essa definição altera-se a partir da nacionalidade e cultura, sendo que, para a North American Society for Sport Management (Sociedade Norte-Americana para Gerência do Esporte - NASSM), a administração esportiva está relacionada com conhecimentos interdisciplinares que envolvem tanto a direção, marketing, ética, comunicação, economia, legislação e preparação profissional (NOLASCO, et al. 2006).

Nolascos et. al. (2006) apresenta um histórico e alterações sobre a gestão esportiva, onde cita que as primeiras abordagens sobre esse tema e essa função no Brasil ocorreram no ano de 1906, onde os gerentes da Associação Cristã de Moços do Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP) e Rio Grande do Sul (RS) se reuniram para discutir sobre a gestão e o treinamento. A associação possuía o objetivo promover uma série de programas que iam dos estudos bíblicos e aulas de línguas estrangeiras até sala de banhos e início de atividades de educação física, a qual

teve papel fundamental na criação de esportes, como o basquetebol e o voleibol até sua introdução nas olimpíadas. A presença e influência militar foram fundamentais para a ascensão da administração esportiva desde a década de 1930 com publicações de manuais, sendo que, até 1967 os militares ocupavam cargos de dirigentes em clubes e federações.

Em 1980 foi introduzida a disciplina de administração esportiva nas primeiras faculdades do Brasil, sendo elas a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e Universidade Gama Filho (UGF). Nos anos de 1994 e 1995 surgem as primeiras linhas de pesquisa nessa área, com isso o desenvolvimento da gestão esportiva começa a alavancar, criando leis, cursos, estatutos.

Já na década do ano 2000 faltavam-se profissionais qualificados para atuar nesse âmbito e em 2010 pode-se verificar que essa reclamação perdurou, onde Karnas (2010) afirma que o conteúdo e disciplina oferecido pelas faculdades, isto é, a formação obtida na educação física não é suficiente para aqueles que trabalham na área, sendo que na maioria dos casos houve a necessidade de complementar com algum conhecimento específico da área.

Para melhorar a situação da gestão esportiva no Brasil, Rocha e Bastos (2011, p.91) afirmam que é necessário um investimento no esporte, isto é, a "intervenção profissional, o crescimento na demanda do mercado por gestores de esporte é diretamente proporcional ao desenvolvimento do esporte e da atividade física enquanto um negócio". Marcus Vinícius Freire[1], diz que as três potências esportivas, China, Estados Unidos e Rússia, investem valores acima de US$ 1 bilhão, enquanto que o Brasil, estando a menos de 1 ano dos Jogos Olímpicos a ser sediado no pais, investiu em torno de 600 milhões de dólares, sendo que em 2012 o valor investido no esporte foi de 350 milhões de dólares, isto é, quase a metade.

De acordo com Rocha e Bastos (2011), esses investimentos refletem o desenvolvimento e avanço no conhecimento esportivo, isso pois, o Estados Unidos e o Canadá aparecem como os principais países fornecedores de pesquisa e de conhecimento da área. Entretanto, a falta de investimento não é o único ponto deficitário no país, ou seja, apesar de o atual contexto apontar um aumento na

[1] Superintendente executivo de esportes do Comitê Olímpico do Brasil (COB). Acessado em: http://espn.uol.com.br/noticia/427425_para-ser-top-10-no-rio-2016-cob-tem-quase-o-dobro-do-investimento-de-londres-2012

participação das mulheres na gestão esportiva, ainda existe uma divisão sexual do trabalho evidenciando a desigualdade (SANTOS; ANTUNES, 2013).

4.2 – MULHER E GESTÃO

Nas últimas décadas do século XX, ocorreram diversas alterações demográficas, culturais e sociais, o que afetou diretamente a inserção da mulher no mercado de trabalho (BRUSCHINI, PUPPIN, 2004). Segundo classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre os anos de 1990 à 1999, a população trabalhadora feminina passou de 22,9 milhões para 31,3 milhões, em porcentagem, a taxa de atividade passou de 39,2% para 47,6% (BRUSCHINI, PUPPIN, 2004).

Contudo, essa expansão da mulher no mercado de trabalho iniciou-se com as Guerras Mundiais, onde os homens “iam para as frentes de batalha e as mulheres passavam a assumir os negócios da família e a posição dos homens no mercado de trabalho” (PROBST, 2012, p.2). Porém, ao acabar a guerra muitos homens voltaram mutilados e debilitados ou até mesmo não voltaram, com isso as mulheres sentiram-se na obrigação e possuíram a necessidade de sair de casa e ir trabalhar.

Na década de 70, o público feminino começou a conquistar melhor seu espaço e profissões mais conceituadas, como por exemplo, a entrada das mulheres na política (SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013). Para as mulheres chegarem na esfera econômica atual, ocorreu muita exploração, como jornadas de 14 a 18 horas e diferenças salariais significantes (PROBST, 2012).

Um ponto fundamental para a o acesso das mulheres a novas oportunidades de trabalho foi a expansão da escolaridade e o acesso às universidades (BRUSCHINI, 1998). “Apesar de não ser instantânea, a inserção e participação da mulher no mercado de trabalho vêm evoluindo de forma positiva, em relação ao começo do movimento feminino” (SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013, p.86), contudo ainda existem muitos pontos limitantes para essa inserção de fato.

Para Castells (1999), as diferenças no trabalho vão além de questões biológicas entre homens e mulheres. Iniciam-se pelo fato de pagar menos as mulheres pelo mesmo trabalho, o modo de relacionamento com a equipe de trabalho e a flexibilidade quanto ao horário. Carreira, Ajamil e Moreira (2001, Apud GOMES, 2005) lista 5 pontos que as mulheres enfrentam no mundo, relacionado com o

trabalho: a) salários menores pelo mesmo trabalho executado que pelos homens; b) dupla jornada, isto é, trabalho e gerenciamento da vida doméstica; c) deficiências nas políticas sociais, impedindo a utilização de serviços e equipamentos sociais como creches, refeitórios, apoio familiar; d) menores chances de capacitar-se profissionalmente nas áreas rentáveis, as quais são ocupadas normalmente por; e) impossibilidade de possuir voz nos espaços de decisão e de poder para negociar acordos coletivos de trabalho devido a essa desigualdade, etc.

Outra barreira encontrada pelas mulheres é a impossibilidade de exercer seu estilo natural de liderança por falta de compreensão no mundo dos negócios, onde por vez, lançam-se por conta própria como empresárias e abandonam o emprego anterior. Para Munhoz (2000) o modo da mulher em administrar não é substituto, mas sim complementares a esse modelo do homem administrar. Desse modo, se ambos trabalharem em conjunto e com suas melhores habilidade, a empresa, o homem e a mulher obterão sucesso total.

4.3 – MULHER E GESTÃO DO ESPORTE

Na atualidade existe a discussão da inserção da mulher na área da gestão esportiva, onde Jaeger (2010, p. 263) diz que é o “reconhecimento das desigualdades é uma condição central para mobilizar ações que busquem privilegiar a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no esporte”. Oliveira e Teixeira (2009) afirmam que existem mais cargos de trabalho para homens do que para mulher na gestão esportiva, além disso, em competições existem mais homens inscritos, mais árbitros, dirigentes, técnicos e repórteres esportivos, sendo possível concluir que até mesmo o investimento em atletas do sexo feminino é menor, fazendo com que o patrocínio não seja suficiente, acarretando logo cedo a impossibilidade de continuar no esporte. No Comitê Olímpico Brasileiro tem-se 50 cargos, 48 ocupados por homens e 2 ocupados por mulheres (COB, 2007).

Embora exista um abismo entre a participação de homens e mulheres na organização esportiva, Oliveira e Teixeira (2009, p.117) relatam que “poucas são as mulheres que ocupam cargos de liderança, como técnicas, por exemplo, e na administração das federações, clubes e comitês esportivos”. Em uma entrevista realizada com Aída dos Santos no artigo de Oliveira e Teixeira (2009) dizem que,

para existir o avanço na participação da mulher no esporte brasileiro, seria importante apoio político.

É possível verificar que essa dificuldade e assimetria entre os sexos encontrada não é exclusivamente no Brasil. Pfister e Radtke (2007, p. 115) realizaram um estudo na Alemanha, o qual destacou que, “96,6% das presidências das Federações são conduzidos por homens, os quais também ocupam mais de 80% das posições importantes no esporte de alto nível e na estrutura financeira”. Esse problema também foi identificado em Portugal, onde apenas 2 Federações de 28 ligadas ao Comitê Olímpico (COI) são presididas por mulher (JAEGER, 2010).

Derós e Goellner (2009) mencionam que a mulher ainda é vista como o ser responsável pelos cuidados com a família e com o lar, isso justifica a prevalência das poucas gestoras esportivas serem solteiras e não possuírem filhos, sendo essas características facilitadoras para a ascensão no mercado de trabalho. Afirmam ainda que muitas mulheres não aceitam o preconceito e a política existente para sua inserção, pois muitos das gestoras conseguem o cargo por cotas do Comitê Olímpico Internacional, por indicação ou por possuir laços familiares com alguém já introduzido na área, porém, ao invés disso, elas querem conseguir seu espaço por sua competência.

Oliveira e Teixeira (2009) visam que a predominância de homens na gestão dificulte o progresso do alto rendimento feminino. Isso pois, não possui uma grande disponibilidade de espaços na mídia para as mulheres, além do mais falta estrutura no esporte para essas atletas, causando algumas vezes exclusão e término da carreira muito cedo por cansarem diante de uma dificuldade, pois não existe respeito a suas individualidades biológicas e são tratadas e treinadas como homens.

Ferreira (et al. 2013) propõe que a responsabilidade por essa baixa representatividade na gestão são das próprias mulheres, pois elas acabam conformando-se com essa desigualdade. No entanto as entrevistadas afirmam que o número de técnicas continua baixo por as mulheres possuem medo e não permitem-se aventurar e enfrentar obstáculos, sendo um ponto negativo para conquistar essa área.

Por fim, a partir da literatura especializada, foi possível verificar que existem diversos fatores que influenciam a baixa atuação da mulher na gestão ou administração esportiva. Sendo assim, compreender as nuances quem envolvem esta relação, motivou a realização deste estudo.

5 – METODOLOGIA

Pelas características da revisão sistemática a operacionalização do estudo foi de natureza qualitativa (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011). Os estudos desta natureza buscam um entendimento da essência de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999) e ainda permite o enfoque na descrição das qualidades ou características dos dados pesquisados, consentindo uma análise aprofundada do material. Assim como prevê a pesquisa qualitativa, recursos como porcentual e frequência foram utilizados apenas para representação e ilustração dos resultados da pesquisa.

A proposta deste estudo foi analisar, por meio de uma revisão sistemática, a contribuição da participação das mulheres na gestão esportiva, elencando as principais características, desafios e dificuldades. Esse método de revisão vem sendo utilizado para suprir esses espaços deixados, tornando muita das revisões narrativas inconclusivas (GOMES; CAMINHA, 2014).

Inicialmente foi proposto a busca em 6 bases de dados, sendo elas o Scielo, Google Acadêmico, Periódicos CAPES, Lilacs e Sport Discus (EBSCO), utilizando os termos: “Gestão do esporte”, “Gestão desportiva”, “Administração do esporte”, “Administração esportiva”, “Marketing esportivo e organização”, “Mulheres/mulher”, “Feminino”, “Gênero” e “Trabalho Feminino”.

Após tentativas com todos estes termos, não foram encontrados resultados relacionados com a temática pesquisada. Obteve-se resultados a partir destes termos apenas na base de dados Google Acadêmico. Sendo assim, optou-se por utilizar apenas esta base para busca.

Optou-se para delimitar nos últimos 5 anos (2011 a 2015), contudo após finalizada a pesquisa, preferiu-se refazê-la sem um período específico, aumentando assim consideravelmente o número de artigos encontrados. As palavras-chave utilizadas e que geraram os resultados do estudo foram: “mulher”, “gestão esportiva” e “mulher na administração esportiva”, isso pois, quando colocados termos como feminino ou identidade de gênero, os artigos encontrados não condiziam com o objetivo da pesquisa.

A escolha dos artigos foi realizada por meio da leitura do título e do resumo. Foram selecionados os artigos que abordaram diretamente o tema participação da

mulher na gestão esportiva. Aqueles que possuíam relação apenas com um dos termos, não foram incluídos na revisão, isto é, foram excluídos aqueles que tratavam apenas da mulher na prática esportiva, da mulher na gestão ou da gestão do esporte, para entrar para a revisão era necessário uma interelação desses três temas. Sendo assim, somente 18 estudos atendiam os critérios de inclusão.

Para análise dos dados foi utilizada a Técnica de Análise de Conteúdo Temático (BARDIN, 2011), a qual vem sendo muito utilizada em estudos qualitativos no campo de administração (SILVA; FOSSÁ, 2013). Para isso as categorias foram estabelecidas *a priori*: temática, objetivos, metodologias e principais resultados, e, se necessário, a partir da intepretação dos dados, serão elencadas categorias *a posteriori.*

A seguir será apresentada a representação ilustrativa do procedimento metodológico utilizado neste estudo.

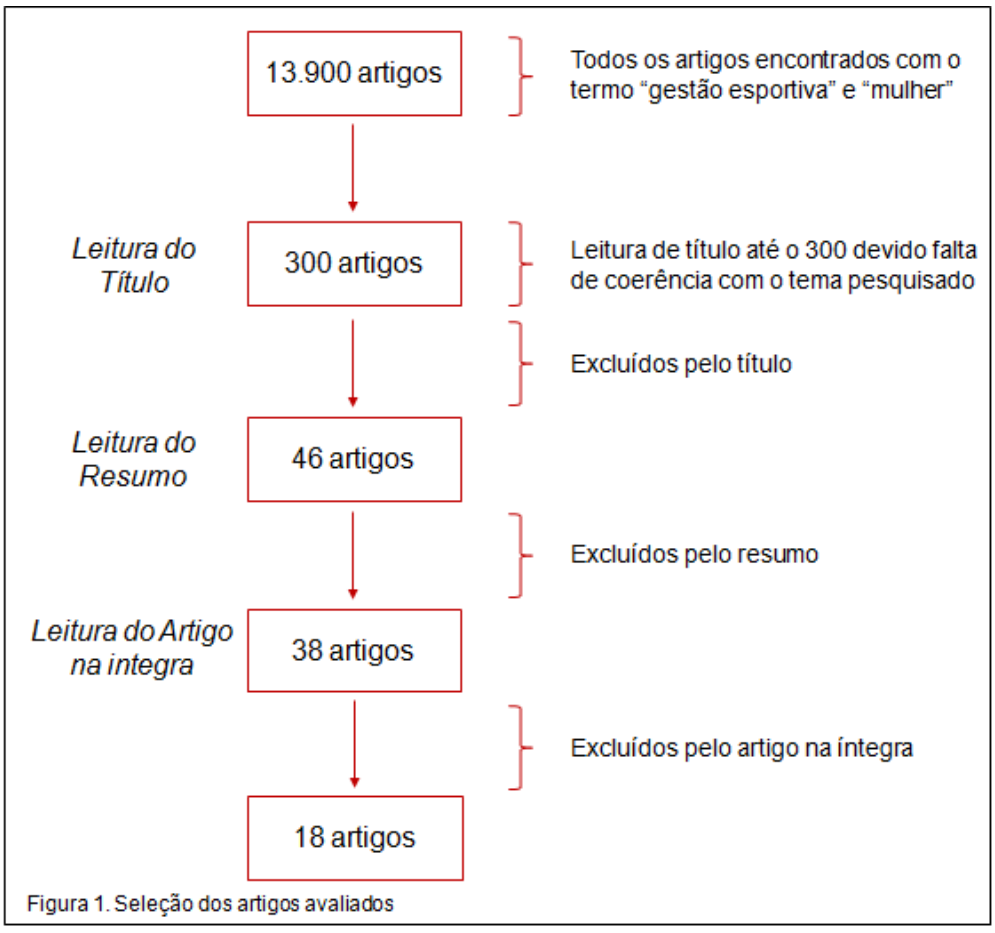

Figura 1. Seleção dos artigos avaliados

6 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a revisão sistemática ter sido concluída, serão apresentados os resultados e discussão relativos aos estudos. Inicialmente foi realizada a descrição de todos os artigos selecionados, para maior entendimento dos mesmos.

FURLAN e SANTOS (2008): Este artigo observou jogadoras de futebol e suas autorrepresentações, como elas veem a participação das mulheres no futebol e se as escolas incentivam a prática dessa atividade, verificando questões de gênero. Com metodologia qualitativa, foram realizadas observações e entrevistas, focadas em quinze meninas de 11 a 17 anos que jogam futsal e estudam no Colégio Estadual Zulmira Marchesi da Silva, na cidade de Cornélio Procópio. A pesquisa fundamenta-se nas teorias feministas (HARGREAVES, 1994; SWAIN, 2009) que partem da perspectiva teórico-metodológica não neutra. A participação das mulheres ainda é significativamente menor que a dos homens no mundo esportivo e de visibilidade midiática, inclusive pela falta de investimentos e de políticas de inclusão das mulheres no esporte.

FERREIRA et al. (2013): O estudo buscou identificar e analisar as razões associadas à baixa representatividade feminina no cargo de técnica. As informantes foram treze técnicas de oito modalidades. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e consultas com entidades esportivas. Constatou-se que as mulheres representam apenas 7% dos técnicos brasileiros. Como motivos para a pequena atuação feminina no cargo emergiram as barreiras enfrentadas pelas técnicas; a dificuldade de ascensão; a aceitação feminina da exclusão; a falta de mulheres com perfil; e a desistência da carreira.

GOMES et al. (2012): Analisou as representações da mídia sobre as estratégias de gestão de Patrícia Amorim na presidência do Clube de Regatas Flamengo, por meio de uma observação sistemática dos acontecimentos. Os resultados apontam para uma gestão conturbada embora sua trajetória como dirigente esportiva se mostre relevante, valorizada por diferentes públicos, além de grande reconhecimento como atleta. As práticas gerenciais e as ações que as conduzem, necessita de postura adequada da dirigente, a necessidade de se apoiarem nas características pessoais para defender seus objetivos, seus atos de coragem e persistência frente às adversidades e que as práticas utilizadas pela

dirigente podem ser adotadas no cotidiano da liderança feminina cujas perspectivas se voltam para a melhoria de seus resultados.

KARNAS (2010): O estudo estabeleceu um perfil do gestor esportivo nos países de língua portuguesa a partir de uma revisão. Todos os estudos utilizaram o método quantitativo (por questionário). Perfil encontrado foi: gestores do sexo masculino, com idade entre 40 a 45 anos, ex-atletas, com formação em educação física e especialização em gestão esportiva, com experiência entre 2 e 5 anos, tendo a gestão como principal ocupação.

OLIVEIRA e TEIXEIRA (2009): Apresentou algumas das diferentes razões para assimetria de sexo na distribuição das mulheres como gestoras esportivas. A análise se deu a partir da liderança de seis atletas ícones do esporte nacional em seus projetos sociais esportivos e também na organização governamental do esporte nacional. Apesar de ter diminuído o abismo entre a participação de mulheres e homens como atletas nas organizações esportivas, poucas são as mulheres que ocupam cargos de liderança, como técnicas, por exemplo, e na administração das federações, clubes e comitês esportivos. Como solução para esta questão, o estudo aponta que as mulheres estão criando seus próprios Institutos para administrar.

JAEGER et al. (2010): Analisar a trajetória das mulheres de Portugal no esporte, analisando suas Assimetrias, resistências e possibilidades. A pesquisa efetivou-se por meio de entrevistas com 21 mulheres atletas e ex-atletas atuantes nas funções técnicas e diretivas no esporte de Portugal. Como resultado o artigo trouxe que houve um avanço na participação das mulheres no campo esportivo, porém, para que se mantenham, é necessário que as mulheres diversifiquem funções e aceitem condições de trabalho diferenciadas daquelas oferecidas aos homens. Sugerem ações para incentivar, ampliar e consolidar a participação feminina.

ROMARIZ, VOTRE e MOURÃO (2012): O objetivo deste artigo foi investigar as oportunidades e barreiras que técnicos(as) de voleibol de alto rendimento de equipes profissionais encontram na construção de sua carreira. Foram entrevistados quatro técnicos e cinco técnicas e seus discursos analisados por meio de Análise do Conteúdo. Os resultados mostram que para os técnicos ingressarem na carreira profissional é fundamental demonstrarem autonomia, experiência e o conhecimento Técnico.

BASTOS et al. (2006): Caracterizar o gestor esportivo de clubes de grande porte da cidade de São Paulo, para contribuir para o aperfeiçoamento da formação de futuros profissionais. Um questionário foi aplicado aos gestores das atividades esportivas de 7 clubes. Verificou-se que o gestor tem formação específica em Educação Física, com especialização, é do sexo masculino, casado, tem entre 40 a 49 anos, e é responsável pela gestão de atividades das áreas recreativa, competitiva e de formação esportiva.

FERREIRA (2012): Identificar quais são as razões associadas à baixa representatividade feminina nesse cargo, conhecer as vias de acesso e estratégias utilizadas por técnicas para a inserção e permanência. Conhecer as barreiras e fazer um levantamento quantitativo da atuação de técnicas no Brasil (nível nacional e estadual). A entrevista foi realizada com 13 técnicas atuantes em âmbito estadual, nacional e mundial de alguns esportes. Concluiu-se que a essa carreira ainda é voltada para os homens. As principais formas de inserção no cargo foram pela condução e convite. A permanência é garantida devido a credibilidade e demonstração de resultado. As barreiras foram o domínio masculino, preconceito, aceitação de pais e atletas, conflito da vida pessoal versus vida profissional, remuneração e o estereótipo de homossexualidade. No Brasil, as mulheres representam apenas 7% dos técnicos.

PFISTER e RADTKE (2007): Avançar no conhecimento sobre a representação de mulheres em cargos de liderança em organizações esportivas e no uso desse conhecimento para mudar a situação. Foram realizadas entrevistas profundidade, semiestruturadas com todos os executivos, homens e mulheres, nas federações esportivas alemãs, 23 mulheres em cargo de liderança, 9 homens e 7 mulheres que não atuam mais no esporte. A pesquisa revela diferenças marcantes entre os sexos, idade, situação familiar, responsabilidades nos comitês executivos, duração do emprego e barreiras na carreira. Os discursos mostram diferenças consideráveis, em relação a experiências, atitudes e avaliações de homens e mulheres.

GOELLNER (2004): Contar algumas histórias acerca da participação feminina no campo das práticas corporais e esportivas e da gestão a partir de uma revisão sobre situação da mulher no esporte, realizada por forma de relato. Ainda que a participação feminina tenha aumentado significativamente nos últimos vinte anos que respeita a sua atuação como atleta de alto nível ainda é muito restrita sua

inserção na gestão esportiva. No Brasil das 53 Confederações Esportivas apenas 1 é dirigida por mulher. Vale registrar que essas conquistas resultam muito mais do esforço individual e de pequenos grupos de mulheres (e também de homens) do que de uma efetiva política nacional de inclusão das mulheres no âmbito do esporte e das atividades de lazer.

GOELLNER (2005): O estudo foi uma revisão contada por meio de um relato, sobre situação da mulher no esporte, como o intuito de evidenciar que a participação das mulheres no esporte brasileiro, ainda que tenha aumentado significativamente nas últimas décadas, merece ser analisada com cautela. Isso significa afirmar que não são iguais as condições de acesso e participação das mulheres, se comparado aos homens, no campo das práticas corporais e esportivas, seja no esporte de rendimento, no lazer, na educação física escolar, na visibilidade conferida pela mídia, nos valores de alguns prêmios atribuídos aos vencedores e vencedoras de competições esportivas, entre outras. Ou seja, ao longo da história do esporte nacional foram e são distintos os incentivos, os apoios, as visibilidades, as oportunidades, as relações de poder, conferidos a mulheres e homens, seja no âmbito da participação, seja na gestão e administração.

MUNDIM, WECHSLER e PRIMI (2013): Avaliar a produção científica brasileira sobre liderança feminina. Foram feitos levantamentos juntos às bases de dados eletrônicas Scielo, PePSIC e Index-Psi, assim como no banco de teses e dissertações da CAPES. Dentre os resultados obtidos, destaca-se o aumento das publicações sobre o tema nos últimos anos, indicando que há interesse no estudo da liderança feminina.

NASCIMENTO (2011): Analisar as organizações esportivas brasileiras, comparando o modelo de gestão profissional implementado no vôlei a partir da década de 70, apresentando os resultados que este alcançou e o modelo baseado na cartolagem utilizado no futebol ainda hoje. Foi enfoque do trabalho também a participação da mulher na gestão esportiva e as conquistas das mesmas no mundo esportivo a partir do século XX. O trabalho foi desenvolvido a partir de uma revisão. Há uma grande necessidade de reformular o modo de gestão de muitos dos esportes, enfatizando o futebol por ser o mais popular do país, para que tenham capacidade de acompanhar o desenvolvimento da modalidade e apresentar bom desempenho nas diversas competições. Além de ser necessário incentivar a participação da mulher de forma mais efetiva, e em todas as modalidades, como

vem sendo feito em países com bom desempenho em competições significativas como a Alemanha, Estados Unidos, França.

DÉROS e GOELLNER (2009): Trata-se da resenha do livro Participação das Mulheres na Gestão do Esporte Brasileiro: desafios e perspectivas escrito por Euza Gomes. Analisar a pesquisa realizada, bem como suas contribuições para o campo dos estudos sobre mulheres e esporte no Brasil. Apesar de vários desafios enfrentados pelas mulheres, sua participação na gestão possibilita que sua ocupação se torne visível. As gestoras entrevistadas por Euza enfatizam que se sentem aptas e competentes para manterem à frente de suas entidades.

DEVIDE et al. (2011): Mapear alguns aspectos relativos ao quadro teórico dos estudos de gênero na Educação Física (EF) no Brasil: correntes teóricas, temáticas recorrentes, lacunas, grupos de pesquisa e intelectuais cadastrados no CNPq, além dos livros sobre Gênero na EF e esporte. Utilizou-se como fontes, dados da produção teórica da EF representada por livros, dissertações, teses e bases de dados. A literatura aponta que os estudos de gênero na EF iniciaram na década de 1980, organizando-se em três correntes centrais: marxista, culturalista e pós-estruturalista. Abordam temáticas como: metodologias de ensino na EF escolar, estereótipos nas práticas corporais, mecanismos de inclusão e exclusão na EF; História das Mulheres no desporto; Representações sociais sobre Gênero na mídia esportiva; Mulheres em posições de comando no desporto; e Identidades de gênero no desporto. Tais estudos têm abordado prioritariamente as mulheres, apresentando algumas lacunas teóricas. Identificaram-se 14 livros sobre a temática na literatura da EF, além de grupos de pesquisa consolidados na EF, intelectuais com doutoramento na área e um número relevante de teses e dissertações.

CARVALHO, PINTO e GOMES (2013): Analisar a representatividade das mulheres nestes cargos nas federações olímpicas portuguesas. Foi realizado entrevistas semidirectivas a todos os elementos da amostra após consentimento informado, com 13 mulheres que desempenhavam cargos de presidente, vice-presidente ou de adjunta de presidente em federações olímpicas portuguesas com Estatuto de Utilidade Pública Desportiva, sendo que 1 exerce o cargo de presidente, 1 de adjunta e 11 de vice-presidente. As principais conclusões indicam desigualdades de oportunidades no acesso aos referenciados cargos devido a: questões culturais, estereótipos do gênero, cultura organizacional e gestão do tempo.

PFISTER (2003): A presente pesquisa objetiva discutir a liderança feminina em organizações esportivas. Para tanto recorre a uma análise a partir de dados quantitativos de alguns países ocidentais com destaque no campo esportivo (Alemanha, Dinamarca, Estados Unidos e Austrália) ressaltando que, em termos de cargos dirigentes em instituições esportivas, as mulheres ainda não alcançaram o mesmo *status* que os homens. Tendo como referência teórica os estudos de gênero, a pesquisa evidencia que apesar do grande avanço que as mulheres obtiveram no mundo do esporte, quando se refere à liderança e a cargos diretivos há ainda muito a se conquistar.

Para apresentação dos resultados e discussão do estudo, os dados foram categorizados em 4 categorias, definidas *a priori*, sendo elas, temática, objetivos, metodologias e principais resultados. As subcategorias foram definidas posteriormente, a partir da leitura e interpretação dos dados.

6.1 – TEMÁTICA

Finalizada a pesquisa, resultaram 18 artigos para o estudo, sendo esses considerados os 100% de incidências. Foi percebido que 3 artigos eram estrangeiros, sendo 2 de Portugal e 1 realizado com a liderança na organização esportiva Alemã. Dos 18 artigos apenas 3 relatavam a liderança feminina em um esporte especifico, onde 2 relatava a dificuldade da inserção da mulher no futebol e 1 como técnicas de voleibol.

Apenas 2 artigos foram específicos em estabelecer o perfil de um gestor esportivo, desde seu sexo, faixa etária, formação e especialização para exercer nessa área. Já o artigo de Goellner (2004) foi focado em contar algumas histórias acerca da participação feminina no campo das práticas corporais e esportivas e da gestão. Grande parte dos artigos, isto é, 12 artigos possuíam características semelhantes ao tratar sobre a situação, inserção e contribuição das mulheres no esporte brasileiro, em organizações e federações esportivas. De todos os artigos da revisão apenas 1 tratou sobre a questão da mídia sobre a gestão feminina. Por fim, 2 artigos foram responsáveis por mapear alguns aspectos relativos a pesquisas sobre gênero na Educação Física no Brasil.

Os títulos dos artigos, que permitem uma maior compreensão da temática dos artigos são apresentados na tabela 1.

1 - Trilhando um novo caminho: A gestão esportiva
2 - Trajetória de mulheres no esporte em Portugal: Assimetrias, resistências e possibilidades
3 - Representações de gênero no voleibol brasileiro: a imagem do teto de vidro
4 - Perfil do gestor esportivo nos países de língua portuguesa: uma revisão da literatura
5 - Perfil do administrador esportivo de clubes socioculturais e esportivos de São Paulo/Brasil
6 - O percurso de mulheres como técnicas esportivas no Brasil
7 - Mulheres Tomando a Liderança ou mulheres tomando a liderança nas organizações esportivas Alemãs
8 - Mulher e esporte em perspectiva
9 - Mulher e esporte no Brasil: entre incentivos e interdições elas fazem história
10 - Liderança Feminina: O Estado da Arte nas Publicações Brasileiras
11 - Gestões das organizações esportivas no Brasil
12 - Futebol Feminino e as Barreiras do Sexismo nas Escolas: reflexões acerca da invisibilidade
13 - A baixa representatividade de mulheres como técnicas esportivas no Brasil
14 - As representações da mídia sobre a gestão feminina no clube de Regatas Flamengo
15 - As mulheres na gestão do esporte Brasileiro: um estudo pioneiro
16 - Estudos de gênero na Educação Física Brasileira
17 - Mulheres e desporto: a (sub)representação das mulheres na direção das federações olímpicas portuguesas
18 - Líderes femininas em organizações esportivas - Tendências mundiais

Tabela 1 – Título dos artigos revisados

Sobre a temática, foi possível identificar que existe a prevalência de estudos que tratam sobre a situação, inserção, barreiras e contribuição das mulheres no esporte brasileiro, em organizações e federações esportivas. Um trabalho realizado

com o objetivo de investigar o andamento das publicações brasileiras, sendo esses, resultados de artigos, teses e dissertações, concluiu sobre à limitação apresentada por essa área de pesquisa, visando uma perspectiva nacional, o qual favorece mais estudos sobre liderança feminina. A mesma não se apresenta como um tema contínuo, pois houve uma variabilidade na quantidade de publicações sobre o tema durante a década (MUNDIM; WECHSLER; PRIMI, 2013).

O estudo de Pfister e Radtke (2007) conclui que o mercado de trabalho apresenta ser dificultado para as mulheres, sendo que para homens é mais fácil atingir o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal, isto é suas responsabilidades fora do ambiente de atuação. Almeida (2000) afirma que a situação da mulher nos postos de decisão do esporte no Brasil não é muito favorável e que para melhorar esse quadro é necessário conhecer melhor a realidade atual sobre esse assunto e melhorar essa sub-representação. A partir dos resultados deste estudo, acredita-se ser de suma importância esse tema, pois as mulheres, em vários campos de atuação, convivem além daquelas tensões normais colocadas a todos os trabalhadores, com outras que ocorrem devido a relações entre os sexos são desiguais (MATTOS, 2009).

6.2 – OBJETIVOS

Ao analisar os objetivos de cada artigo da revisão bibliográfica, foi possível dividi-los em 3 subcategorias, sendo, 66,66% se enquadram analisar uma representatividade da mulher na gestão esportiva, 11,11% sobre o perfil de gestor esportivo e 22,22% se enquadram na subcategoria outros.

Objetivos	**Porcentagem (%)**
Analisar uma representatividade da mulher na gestão esportiva	66,66
Perfil do gestor esportivo	11,11
Outros	22,22

Tabela 2 – Subcategorias do objetivo

A primeira subcategoria aborda as dificuldades encontradas e o porquê da existência de uma assimetria nessa distribuição de gênero na gestão esportiva, isto

é, o motivo pela baixa representatividade nesse âmbito. Além disso, trataram sobre essa representatividade tanto em federações olímpicas ou como organizações esportivas. Dois artigos estabeleceram um perfil do gestor esportivo, sendo um que estabelecia um perfil para os países de língua portuguesa e outro voltado para os grandes clubes da cidade de São Paulo. Já a categoria “outros”, não possuía um padrão ao falar sobre os objetivos, havia uma variação, como uma narrativa da gestão ao longo dos anos, análise da gestão da Patrícia Amorim apenas na presidência do Clube de Regatas Flamengo ou avaliar a produção científica brasileira sobre liderança feminina.

Quanto à dificuldade para as mulheres entrar e manter-se na área da gestão esportiva, um dos fatos é conciliar a vida pessoal com a vida profissional, (FERREIRA et al., 2013; PFISTER; RADTKE, 2007; FERREIRA, 2012). Um estudo de Ferreira et al. (2013) realizado com 13 técnicas esportivas a nível nacional (em seleção) e estadual, dos estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro, a partir de questionário, o qual apresentou uma predominância das mulheres solteiras, sem filhos e que possuem outra profissão, por não estarem satisfeitas com a remuneração.

Pfister e Radtke (2007, p.110), após fazer uma entrevista qualitativa com 23 mulheres em cargos de liderança nas organizações esportivas Alemã, caracterizou um perfil:

> As mulheres de carreira são, na absoluta maioria, solteiras e sem filhos. Conforme se verifica em vários estudos em outras áreas ocupacionais, avançar na carreira depende, em alto grau, do suporte da família, sobretudo da mulher, que libera seu marido vitorioso da labuta do lar, faz o trabalho doméstico e cria os filhos e, possivelmente, abandona sua própria carreira para dar suporte à do marido. O quadro reverso é ainda muito raro.

Um ponto interessante nesse mesmo artigo e que permite afirmar que esse tema vem ganhando espaço para discussão, foi que “Quanto mais jovem o grupo, maior é a proporção de mulheres” (PFISTER, RADTKE, 2007, p. 107). No estudo de Jaeger et al. (2010) foram 21 entrevistadas que possuíam funções no esporte em Portugal. As mulheres não se posicionaram como vítimas dessa área dominada por homens e assumiram o risco de traçar seus próprios caminhos, mostrando-se

empenhadas a conquistar espaços ou continuar com aqueles que ocupam, porém “apontaram a urgência de transformar o esporte em um espaço mais receptivo a relações de gênero mais igualitária” (JAEGER et al., 2010, p. 262).

Por existir esse preconceito e dificuldade de inserção das mulheres na gestão do esporte, dois artigos caracterizaram e estabeleceram o perfil gestor esportivo, sendo um, dos clubes de São Paulo (KARNAS, 2010) e o outro dos países com língua portuguesa (BASTOS et al. , 2006). Em ambos foi notável a prevalência de gestores do sexo masculino, com idade entre 40 a 49 anos e com formação em Educação Física. Porém, frisaram que apenas a formação nessa área acadêmica não é suficiente para exercer essa profissão, sendo necessária uma especialização ou uma formação específica, para poder aplicar os conceitos em sua organização.

6.3 – METODOLOGIAS UTILIZADAS NO ESTUDOS

Após análise dos dados foi possível dividir os artigos em 2 grupos, sendo os que possuíam entrevistas e aqueles sem entrevista, isto é, apenas uma revisão de literatura. Os artigos que abordavam entrevistas foram subdivididos em três grupos: aqueles que possuíam entrevistas com atletas e ex-atletas, entrevistas com gestores e entrevistas com técnicos esportivo.

A partir dessa divisão foi possível perceber que, os estudos atuais dessa temática, trazem como principal modo de pesquisa a revisão de literatura sendo essa 44,44% dos artigos apresentados. As entrevistas com gestores foram o segundo que mais apareceu, sendo 22,22%, já as entrevistas com atletas e técnicos esportivos ficaram empatados com 16,66% de artigos nessa revisão.

Instrumentos utilizados	**Porcentagem (%)**
Revisão de literatura	44,44
Entrevistas Semiestruturadas com gestores	22,22
Entrevistas Semiestruturadas com atletas e técnicos esportivos	16,66

Tabela 3 – Tipo de instrumentos utilizados no estudo

A prevalência da natureza dos estudos sobre essa temática foi qualitativa, isto é, 83,34%, sendo que apenas 16,66% dos artigos apresentaram uma abordagem quantitativa.

Metodologias	Porcentagem (%)
Natureza Quantitativa	16,66
Natureza Qualitativa	83,34

Tabela 4 – Natureza do estudo

Rocha e Bastos (2011) realizaram um estudo sobre a gestão do esporte, o qual cita que nos últimos anos ocorreu uma prevalência de estratégias quantitativas para coleta e análise de dados, porém “como em outras áreas, também na gestão do esporte existe o embate entre pesquisadores qualitativos e quantitativos” (EDWARDS; SKINNER, 2009 Apud, ROCHA; BASTOS, 2011, p.98), logo, nossa busca não corroborou ao que é apresentado na literatura.

Já em relação ao delineamento dos estudos, 50% desses caracterizam como exploratória, 31,25% como descritivas e 18,75% apresentaram como explicativos. Por ser ainda uma área de investigação recente (ROCHA; BASTOS, 2011), o delineamento dos estudos possuem a característica de ser bastante flexível possibilitando a uma maior familiaridade com o problema e tornando-o mais explícito, isto é, ocorre uma predominância por pesquisas exploratórias.

Delineamento do Estudo	Porcentagem (%)
Estudos exploratórios	31,25
Estudos descritivos	16,66
Estudos explicativos	18,57

Tabela 5 - Delineamento dos artigos da revisão

Foi possível analisar também o tipo de análise de dados, onde foi possível encontrar 3 tipos análise. 33,33% dos artigos lidos apresentou como tipo de análise de dados a análise de conteúdo temático de Bardin, 5,55% dos estudos baseou-se em Iñiguez e sua análise crítica do discurso e 5,55% utilizaram da estatística descritiva paramétrica para a análise. Porém, a maioria dos estudos não apresentou

uma análise de dados, sendo classificados como categoria “não consta” a qual possuiu 55,55% dos artigos.

Tipo de Análise de Dados	Porcentagem (%)
Análise de conteúdo temático	33,33
Análise crítica do discurso	5,55
Estatística descritiva paramétrica	5,55
Não utilizou técnicas de análise	55,55

Tabela 6 – Tipos de análise de dados nos estudos revisados

A análise de conteúdo de Bardin (2011) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, isto é, um conjunto de instrumentos metodológicos sistemáticos que aplicam a qualquer diversificação de discurso, sendo que qualquer comunicação de um deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Mozzato e Grzybovski (2011), afirmam que está ocorrendo um crescente interesse pela análise de conteúdo, a qual vem conquistando legitimidade nas pesquisas qualitativas no campo da produção científica administração. Contudo, Shah e Corley (2006, Apud, MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011) estimulam utilização de ambos os métodos, isto é, a complementaridade dos métodos qualitativos e quantitativos, ressaltando um ganho na utilização de ambos.

6.4 – PRINCIPAIS RESULTADOS

Os resultados dos artigos foram separados em 4 subcategorias para discussão, sendo elas:

Principais Resultados	Porcentagem (%)
Subcategoria 1 - Formas de inserção no cargo de gestão	16,66
Subcategoria 2 - Argumentos sobre a restrita participação da mulher na gestão esportiva e suas barreiras encontradas.	61,11
Subcategoria 3 – Caracterização do gestor esportivo	11,11
Subcategoria 4 - Avaliar a produção científica brasileira sobre liderança feminina	11,11

Tabela 7 – Porcentagem das subcategorias dos resultados

Subcategoria 1 - Formas de inserção no cargo de gestão

O artigo de Ferreira (2012) evidenciou que a principal forma de inserção no cargo ocorre por condução e convite e sua permanência é devido sua credibilidade e habilidade em seu trabalho. Porém, Romariz, Votre e Mourão (2012) afirmam que para as técnicas de voleibol de seu estudo, experiência adquirida de e conhecimento técnico não garantem um convite para dirigirem equipes profissionais. Goellner (2004) relata que aquelas mulheres que alcançaram algum cargo de reconhecimento ocorreu devido seu próprio esforço ou por grupos pequenos de mulheres e não por uma política de inclusão das mulheres. Isto é, afirmam que o cargo deve ser conquistado devido seu trabalho na federação, e não apenas por ser mulher ou possuir “laços familiares” com alguém do âmbito e que permite seu progresso (DERÓS; GOELLNER, 2009).

Para que exista uma boa prática gerencial é necessário observar a postura da dirigente à frente em todas as fases. Em momentos de desafios é importante apoiar-se nas características pessoais com coragem e persistência para alcançar seu objetivo. Como estratégia para uma boa gestão e superar os desafios é fundamental levar em conta o ambiente, os riscos, os concorrentes e também os aspectos políticos envolvidos (GOMES et al., 2012). Carvalho, Pinto e Gomes (2013) abordam que nas organizações desportivas, o acesso aos cargos de decisão é feito a partir de convite direto, porém essas continuam sendo conservadoras e elencando homens, diminuindo a probabilidade de escolher uma mulher.

Subcategoria 2 - Argumentos sobre a restrita participação da mulher na gestão esportiva e suas barreiras encontradas.

Diante da situação da mulher na gestão esportiva, Oliveira e Teixeira (2009) confirmam a existência de preconceito enfrentado e a falta de incentivo para que as mulheres consigam entrar nessa área de trabalho ou ascender na mesma. As principais barreiras encontradas foram, “o domínio masculino, o preconceito, a dificuldade de aceitação de pais e atletas, o conflito da vida pessoal versus vida

profissional, a remuneração e o estereótipo de homossexualidade" (FERREIRA, 2012, p. 70).

Romariz, Votre e Mourão (2012) trazem as barreiras como um fenômeno denominado de "teto de vidro", pois apesar delas existirem e controlarem o acesso das mulheres à cargos superiores, eles estão invisíveis. Para Nascimento (2011) as mulheres que alcançaram um cargo na gestão esportiva necessitam apresentar características que se aproximam do perfil masculino, permitindo-as dedicar mais tempo ao clubes, isto é, não serem casadas e não possuir filhos.

Furlan e Santos (2008) evidenciaram que fatores como a redução da visibilidade midiática, a falta de investimentos no esporte feminino e na política de inclusão das mulheres justificam a participação reduzida das mulheres no mundo esportivo. Derós e Goellner (2009) afirmam ainda que as maiores dificuldades vivenciadas pelas mulheres é a falta de verba e assistência para administrar as entidades esportivas e a necessidade de provar sua competência diariamente.

Através de um levantamento feito, foi possível constatar que as mulheres representam apenas 7% dos técnicos brasileiros. No artigo refere-se à dificuldade de ascensão, a aceitação feminina, a falta de mulheres com perfil e a desistência da carreira como barreiras para essa pequena atuação feminina (FERREIRA, et al., 2013; FERREIRA, 2012). De modo geral, os artigos trazem que embora a participação das mulheres na gestão esportiva e estudos sobre essa temática tenham aumentado, essa inserção é muito restrita e ainda existe muito preconceito e dificuldade de ascensão, onde acarreta até a desistência da carreira por muitas mulheres.

Subcategoria 3 – Caracterização do gestor esportivo

Dois artigos trouxeram como resultado o perfil do gestor esportivo, sendo um realizado a partir de uma revisão bibliográfica, enquanto o outro por entrevistas realizadas com gestores de atividades esportivas. Ambos caracterizaram esse perfil de forma semelhante, existindo uma prevalência de homens com faixa etária de 40 a 49 anos, com formação em educação física e uma especialização em gestão esportiva, isso, pois, apenas a graduação em educação física não foi suficiente para exercer nesse campo de atuação (BASTOS et al., 2006; KARNAS, 2010).

Da revisão realizada nesse estudo foram encontrados apenas dois artigos sobre esta temática. Porém, Santana et al. (2012) elencou o perfil do gestor de academias fitness a partir de 263 entrevistas com gestores de academias de vinte estados brasileiros, tendo como resultado a predominância de homens (68,65%), com idade variante de 30 a 39 anos, com especializações na área de Educação Física e Administração e formação em Educação Física, seguido por administração/marketing. Todos os artigos que apontam o perfil de gestores esportivos ressaltaram a predominância do sexo masculino nos cargos.

Subcategoria 4 - Avaliar a produção científica brasileira sobre liderança feminina

Dos artigos encontrados, dois relatam sobre a atual situação das publicações e produções científicas sobre a liderança feminina na administração esportiva. Ambos foram realizados a partir de revisões literárias e resultaram e estabelecem uma data em que houve aumento da expressão de estudos, sendo esses, artigos, dissertações, livros e teses. Porém enquanto Devide et al. (2011) estabelece a data de 1990 para a consolidação para esse aumento da pesquisa, Mundim, Wechsler e Primi (2013) aumento das publicações sobre o tema se deu a partir do ano 2001, isto é, uma década após.

7 – CONCLUSÃO

De acordo com o objetivo desse estudo, foi possível fazer um levantamento de artigos disponíveis, resultando em 18 estudos encontrados que relacionava com o tema. Após a análise da revisão foram divididos os artigos em 4 categorias, isto é, temática, objetivos, metodologias utilizadas e principais resultados. As categorias foram subdivididas em subcategorias, para melhor apresentação dos dados.

Relativo à temática observou-se uma tendência dos estudos em destacar a situação, inserção e contribuição das mulheres no esporte brasileiro, em organizações e federações esportivas. Sobre as metodologias foi possível destacar uma prevalência em estudos de revisão de literatura sendo esses 44,44% do total apresentado. O outro modo de análise foi a partir de entrevistas com gestores, 22,22% e por fim entrevistas com atletas e técnicos esportivos em que ambos apresentaram 16,66% de artigos nessa revisão. Seria de suma importância um

maior número de pesquisas quantitativas para complementar as pesquisas qualitativas sobre gestão feminina por meio de instrumentos, tais como escalas e testes (MUNDIM; WECHSLER; PRIMI, 2013).

Os objetivos e resultados dos estudos pesquisados, destacaram questões sobre a representatividade da mulher da gestão, perfil dos gestores esportivos, as formas de inserção nos cargos, as barreiras encontradas e a produção cientifica na área. Notou-se que, grande parte das mulheres ainda encontra muito preconceito, tanto de atletas e dirigentes, quanto da própria família por existir um domínio masculino, e por isso possuem muito conflito ao viver a dupla jornada. Além disso, são estereotipadas e mal remuneradas pelo mesmo trabalho executado por um homem, e as que atuam neste âmbito, chegam ao cargo principalmente por convite ou por existirem “laços familiares”. Evidenciou-se também que, ainda se vive um entrave social, relativo à inserção da mulher no mercado de trabalho, sendo enfatizado neste estudo que, no âmbito do esporte, este panorama não é diferente.

Sendo assim, foi possível concluir que a dificuldade da inserção da mulher na gestão esportiva parece ainda ser um problema atual e que somente poderá ser minimizado a partir de uma maior atenção da comunidade cientifica, para que este assunto possa ser discutido e tratado com maior naturalidade, somado a uma mobilização social para minimização dos preconceitos. Sugere-se a realização de outros estudos, que abordem mais profundamente os motivos desta disparidade, no sentido de propor mudanças pontuais neste panorama.

8 - REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. M. A mulher nas instâncias federativas do desporto. In: IV CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA. SOCIEDADE PORTUGUESA: PASSADOS RECENTES, FUTUROS PRÓXIMOS**.** 2000. Coimbra. **Atas...**

ALPERSTEDT, G.D.; FERREIRA, J, B,; SERAFIM, M. C. Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. **Revista de Ciências da Administração**. Santa Catarina, v.16, n.40, p.221-234, dez 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de L. A. R. Augusto. 1. ed. rev. e ampl. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRUSCHINI, M.C.A. **Trabalho das mulheres no Brasil**: Continuidades e Mudanças no período 1985-1995. São Paulo: FCC/DPE, 1998. 78P.

CARVALHO, M. J.; PINTO, C.; GOMES, P. B. Mulheres e desporto: a (sub)representação das mulheres na direção das federações Olímpicas portuguesas. **Pensar a Prática**, Goiânia, v. 16, n. 4, p. 9561270, out/dez 2013.

CASTELLS, M. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, A.L.S; RAMOS, M.A; MELO, M.C.O.L. Os desafios da mulher em cargos de liderança. IN: XIV SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo, out/2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO – Memória Olímpica. Disponível em: < www.cob. org.br>. Acesso em 22 de Setembro de 2015

DERÓS, C. C.; GOELLNER, S.V. A mulher na gestão do esporte brasileiro: um estudo pioneiro. **Movimento**, Porto Alegre**,** v. 15, n. 02, p. 235-242, abr/jun de 2009.

FERREIRA, H. J. **O percurso de mulheres como técnicas esportivas no Brasil.** 2012. 101 f. Dissertação (Mestrado, Pós graduação em Educação Física) – Universidade Federal de Viçosa. Viçosa. 2012

FERREIRA, H.J; SALLES, J.G.C.; MOURÃO, L.; MORENO, A. A baixa representatividade de mulheres como técnicas esportivas no Brasil. **Movimento**, Porto Alegre, v. 19, n. 03, p. 103-124, jul/set 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesqui**sa. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOELLNER, S. V. **Mulher e esporte em perspectiva.** 2004. (Apresentação de Trabalho/Conferência ou palestra).

GOELLNER, S. V. Mulher e esporte no Brasil: entre incentivos e interdições elas fazem história. **Pensar a Prática (UFG)**, Goiânia, v. 8, n.1, p. 85-100, 2005.

GOMES, A.F. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão USP**. São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, jul/set 2005.

GOMES, I. S; CAMINHA, I. O. Guia para estudos de revisão sistemática: uma opção metodológica para as ciências do movimento humano. **Movimento,** Porto Alegre, v. 20, n. 01, p. 395-411, jan/mar 2014.

GOMES, E. M. P.; GOMES, J. C. Gestão Feminina: O caso da confederação brasileira de Ginástica. Rio de Janeiro. **XXXVI Encontro da ANPAD**. 2012.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A.M.B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 185-207, mai/Ago, 2002.

HILLEBRAND, M. D.; GROSSI, P. K.; MORAES, J. F. Preconceito de gênero em mulheres praticantes do esporte universitário**. Movimento,** Porto Alegre, v. 39, n. 4, p. 425-430, out/dez 2008.

JAEGER, A.A.; GOMES, P.B.; SILVA, P.; GOELLNER, S.V. Trajetória de mulheres no esporte em Portugal: assimetrias, resistências e possibilidades. **Movimento**, Porto Alegre, v. 16, n. 01, p. 245-267, janeiro/março de 2010.

JOAQUIM, B. A; BATISTA, P.M; CARVALHO, M.J. Revisão Sistemática sobre o papel de competências do gestor desportivo. **Movimento,** Porto Alegre, v. 17, n. 01, p. 255-279, jan/mar 2011.

LODEN, M. **Liderança feminina:** como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

MELLO, J.A.C.; SILVA, A.P.S.S. Competências do gestor de academias esportivas. **Motriz**, Rio Claro, v.19 n.1, p.74-83, jan/mar 2013.

MOZZATO, A.R, GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011

MUNDIM, M.C.B; WECHSLER, S.M; PRIMI. T.N. Liderança Feminina: O Estado da Arte nas Publicações Brasileiras. **Revista Latino-americana de Geografia e Gênero**, Ponta Grossa, v. 4, n. 2, p. 55 - 65, ago. / dez. 2013.

MUNHOZ, G.S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? **Anais do I EGEPE**, Maringá, p. 164-176, out 2000.

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

OLIVEIRA, G.A.S; TEIXEIRA, A.P.O. Trilhando um novo caminho: a gestão esportiva. **Revista Gênero**, Niterói, v. 10, n. 1, p. 101-119, 2. sem. 2009.

PFISTER, G.; RADTKE, S. Mulheres tomando a liderança ou mulheres tomando a liderança nas organizações esportivas alemãs. **Movimento,** Porto Alegre, v.13, n. 02, p.91-129, mai/ago 2007.

PROBST, R. E. A evolução da mulher no mercado de trabalho. Instituto Catarinense de Pós-Graduação-ICPG. **Gestão e Estratégia de Recursos Humanos,** 2012. Disponível em: http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf. Acesso em: 21 Set 2015.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas,1999.

ROCHA, C. M. Gestão do Esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v.25, p.91-103, dez. 2011.

ROCHA, C. T. C. **Gênero em ação:** Rompendo o Teto de Vidro? (Novos Contextos da Tecnociência). Santa Catarina. 2006. p.258. Doutorado em Ciências Humanas – Universidade Federal de Santa Catarina.

ROMERO, S. M. T.R. **Gestão da diversidade de gênero nas organizações:** estudo de casos múltiplos sobre homens e mulheres iguais nas desigualdades. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

SANTANA, L.C.; MONTEIRO, G.M.; PEREIRA, C.C.; BASTOS, F.C. Perfil dos gestores de academia fitness no Brasil: um estudo exploratório. **PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 28-46, jan/jun 2012.

SCHLICKMANN, E.; PIZARRO, D. A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. **Revista Borges, Florianópolis,** v. 03, n. 01.p.70-89, 2013.