

# Mulheres Tomando a Liderança ou mulheres tomando a liderança nas organizações esportivas alemãs

Gertrud Pfister\*  
Sabine Radtke\*\*

**Resumo:** Este artigo<sup>1</sup> apresenta os resultados de três estudos empíricos, levados a cabo no projeto Mulheres Tomando a Liderança, na Universidade Livre de Berlim, na Alemanha. A pesquisa, que compreende todos os executivos, homens e mulheres, nas federações esportivas alemãs, incluiu questões relacionadas à sócio-demografia dos atores, suas carreiras como executivos nas organizações esportivas, bem como em suas próprias carreiras, tanto no esporte como nas profissões específicas. A pesquisa revela diferenças marcantes de gênero, idade, situação familiar, responsabilidades nos comitês executivos, duração do emprego e barreiras na carreira. Realizamos 23 entrevistas de profundidade, semi-estruturadas, com mulheres em cargo de liderança, a fim de explorar suas perspectivas individuais. Entrevistamos também nove homens e sete mulheres que não atuam mais no esporte, com vistas a identificar barreiras que levaram essas pessoas a interromperem, prematuramente, suas atividades em cargo de liderança. Este grupo representa informantes de elite, com excelente *insight* sobre suas organizações e que experimentaram barreiras, que resultaram na interrupção do trabalho. Os discursos mostram diferenças consideráveis, em relação a experiências, atitudes e avaliações de homens e mulheres.

**Palavras-chave:** Identidade de gênero. Liderança. Predomínio social. Organizações esportivas. Trabalho feminino.

## 1 INTRODUÇÃO

Na Alemanha, a exemplo do que acontece no resto do mundo, as mulheres são pequena minoria na administração do esporte organizado. Uma coletânea de artigos sobre mulheres e esporte em 16 países mostrou que, em relação aos postos de liderança no esporte, as mulheres são sub-representadas, em todas as áreas e em todos os níveis (HARTMANN e PFISTER, 2003).

---

\* Professora doutora, Institute of Exercise and Sport Sciences. University of Copenhagen, Denmark. E-mail: gpfister@ifi.ku.dk

\*\* Doutora, University of Stirling, Stirling, Scotland, UK. E-mail: sradtke@zedat.fu-berlin.de

<sup>1</sup> Tradução de Sebastião Josué Votre.

Mulheres na Liderança veio a transformar-se numa questão política no plano internacional. Em 1996, uma conferência apoiada pelo Conselho Britânico de Esportes e pelo Comitê Olímpico Internacional endossou a “Declaração de Brighton”, que propôs implementar a participação e elevar a posição das mulheres no esporte. A ela, seguiu-se a “Chamada para a Ação de Windhoek” em 1998. Também em 1998, o COI decidiu pressionar os comitês olímpicos nacionais a elevarem a percentagem de mulheres em cargos executivos para um patamar de 20%, até o ano de 2005.

Essas iniciativas internacionais evidenciam que o domínio dos homens em cargos de liderança é um fenômeno amplo, de longa duração, que tem causas diversas e efeitos profundos. Apesar do interesse e do volume de discussões sobre o tópico, as razões para a carência de líderes femininas nas organizações esportivas ainda são pouco claras e a hierarquia de gênero no mundo do esporte é uma questão polêmica, dentro e fora da comunidade científica dos estudiosos do esporte.

## 2 OBJETIVOS DO PROJETO MULHERES TOMANDO A LIDERANÇA

O projeto Mulheres Tomando a Liderança consiste de duas partes: uma científica e uma prática, com o duplo objetivo de avançar no conhecimento sobre a representação de mulheres em cargos de liderança em organizações esportivas e no uso desse conhecimento para mudar a situação.<sup>2</sup> A parte científica do projeto objetiva analisar as relações de gênero no patamar executivo das organizações esportivas, com vistas a identificar razões para a baixa representação de mulheres em cargos de liderança nessas organizações e a avançar no conhecimento sobre homens e mulheres líderes, *i.e.* sobre questões sócio-demográficas (educação, família, vida cotidiana e lazer) bem como sobre biografia esportiva, profissão e carreira de líderes das organizações esportivas.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> O projeto, apoiado pelo Ministério dos Negócios da Família, Idosos, Mulheres e Juventude da Alemanha, foi implementado na Universidade Livre de Berlim, Alemanha, entre 2001 e 2005.

<sup>3</sup> Veja o questionário em: Radtke e Pfister (2006).

Ambas as partes do projeto perseguem os seguintes efeitos sinérgicos: fazer uso da experiência e das competências das mulheres; suprir a carência de pessoal em cargos de liderança e fornecer às mulheres as mesmas oportunidades (dadas aos homens) de influenciar e tomar decisões.

Nesta contribuição, focalizamos as relações de gênero no sistema esportivo da Alemanha e as barreiras que podem obstruir ou pelo menos estreitar o caminho para o corpo executivo das federações esportivas. Além disso, vamos analisar as características das mulheres líderes, dado que os padrões sócio-demográficos da liderança podem ser utilizados para identificar pré-condições para almejar e obter cargo em comitê de tomada de decisão no esporte alemão. Ao mesmo tempo, as características do “líder ideal” permitem-nos identificar pessoas que não correspondem ao perfil esperado e que, portanto, são incapazes de ou relutantes em assumir cargo de líder voluntário em organizações esportivas.

### 3 MAPEANDO O CAMPO: RELAÇÕES DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS ALEMÃS

A análise quantitativa dos comitês de tomada de decisão das federações esportivas alemãs nos níveis nacional e regional revelou a enorme extensão em que as mulheres estão excluídas dos cargos de liderança (DOLL-TEPPER e PFISTER, 2004). O organismo supremo de todas as federações esportivas da Alemanha é a Confederação Alemã dos Esportes Olímpicos<sup>4</sup> (Deutscher Olympischer Sportbund, DOSB).<sup>5</sup> Trata-se da maior organização da República Federal da Alemanha, com aproximadamente 24 milhões de membros, entre os quais se contam seis milhões de mulheres adultas. Os esforços para promover igualdade de oportunidades para ambos os sexos têm longa tradição no Deutscher Sportbund (DSB): seu comitê

<sup>4</sup> A Alemanha substituiu suas duas organizações por uma nova, em 2006. Assim, a Deutscher Sportbund (DSB) e o Comitê Olímpico Nacional fundiram-se na Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB).

<sup>5</sup> O sistema esportivo da Alemanha tem uma estrutura dupla e é organizado de acordo com a geografia e com o tipo de esporte, o que significa que cada membro de um clube esportivo é registrado tanto na federação regional quanto na federação responsável pelo tipo de esporte.

Mulheres no Esporte fez 50 anos em 2001. Desde que foi fundado, o comitê organizou assembleias e conferências, lançou publicações e definiu planos de ação, a fim de promover o avanço das mulheres no esporte. Entretanto, as iniciativas para aumentar o número de mulheres em cargos de liderança não lograram muito sucesso.

Em 1989, por exemplo, o DSB<sup>6</sup> divulgou uma resolução sobre discriminação positiva, com a finalidade de garantir representação adequada de mulheres em todas as áreas do esporte (DEUTSCHER SPORTBUND, 2001). Em decorrência do caráter ineficaz desse plano, em 1996 o DSB adotou a seguinte proposição, que se agregou aos seus estatutos: “As mulheres devem ser indicadas e votadas em todos os comitês, divisões e conselhos nacionais. Sua quota deverá ser, pelo menos, igual à sua proporção face ao total de membros” (DEUTSCHER SPORTBUND, 2001, p. 50). Entretanto, a proposta segundo a qual as mulheres deveriam ter garantida certa partilha de votos nas assembleias gerais, formulada em várias ocasiões, foi novamente rejeitada em 1996. Em março de 2003, o comitê dirigente do DSB promulgou uma resolução para implementar a estratégia de fluxo de gênero como um percurso definido de ações. Por fluxo de gênero entende-se a integração da perspectiva de gênero em cada estágio do processo político – definição, implementação, monitoramento e avaliação – com foco na promoção da igualdade entre mulheres e homens, o que implica avaliar o impacto das políticas na vida e no cargo de homens e mulheres e assumir a responsabilidade de reorientar essas políticas, se for necessário.<sup>7</sup>

Vejam os efeitos dessas estratégias e iniciativas. Em 2003, o comitê do DSB era formado por 16 membros, três dos quais eram mulheres: uma vice-presidente, a chefe do comitê Mulheres no Esporte e uma como membro feminino honorário. Destaque-se que a cadeira Mulheres no Esporte, corresponde a um membro *ex-officio* do comitê executivo e é eleita pela Assembleia Geral de Mulheres e não pela Assembleia do DSB. Os homens sempre

<sup>6</sup> Veja nota 3.

<sup>7</sup> <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/gender\\_equality/gender\\_mainstreaming/general\\_overview\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/gender_mainstreaming/general_overview_en.html)> Acesso em: 23 jan. 2007.

mantiveram os cargos importantes de vice-presidentes do esporte de alto nível e do esporte para todos. O tesoureiro também é homem. Também em 2003, de um total de 290 cargos executivos registrados nos comitês de liderança em nível de DSB, 233 eram ocupados por homens e 57 por mulheres, sendo portanto de 19,7% a proporção de cargos ocupados por mulheres.<sup>8</sup>

De acordo com os estatutos do DSB, a Assembléia Geral dos Membros, seu parlamento, é o órgão supremo, que elege os membros do comitê dirigente. De 1970 a 1996, a percentagem de mulheres delegadas que participavam dessas assembleias cresceu de 5,2% para 32,1%. Entretanto, a partir de 1996 houve um decréscimo na percentagem de mulheres participantes: em 2002, as mulheres somavam 17,9% de 140 delegadas, como mostra a tabela seguinte.

Tabela 1: Proporção de mulheres delegadas nas assembleias gerais do DSB

| Assembleias gerais | Número de delegados |          | Porcentagem   |
|--------------------|---------------------|----------|---------------|
|                    | Total               | Mulheres | % de mulheres |
| Berlin, 1972       | 174                 | 11       | 5,2           |
| Frankfurt, 1974    | 133                 | 4        | 3,0           |
| Essen, 1974        | 203                 | 17       | 8,7           |
| Kiel, 1976         | 199                 | 22       | 11,1          |
| Munich, 1978       | 246                 | 20       | 8,1           |
| Bremen, 1980       | 231                 | 18       | 7,8           |
| Düsseldorf, 1982   | 246                 | 18       | 7,3           |
| Bad Homburg, 1984  | 215                 | 18       | 8,4           |
| Saarbrücken, 1986  | 307                 | 38       | 12,4          |
| Würzburg, 1988     | 255                 | 31       | 12,4          |
| Hanover, 1990      | 283                 | 48       | 16,9          |

<sup>8</sup>Na Alemanha e em outros países europeus em que o esporte é baseado em associações e federações, as organizações esportivas são geridas por voluntários não-pagos, que têm grande poder, uma vez que constituem os comitês de tomada de decisão. Recebem suporte de administradores pagos. Seus cargos são chamados de cargos honorários, mas eles são líderes com poder sobre definições e decisões.

|                           |     |    |      |
|---------------------------|-----|----|------|
| Berlin, 1992              | 236 | 41 | 17,4 |
| Timmendorfer Strand, 1994 | 299 | 49 | 16,4 |
| Leipzig, 1996             | 274 | 88 | 32,1 |
| Baden-Baden, 1998         | 287 | 62 | 21,6 |
| Hanover, 2000             | 276 | 61 | 22,1 |
| Bonn, 2002                | 140 | 25 | 1,9  |

As confederações regionais de esportes dos estados federados da Alemanha são conduzidas por 18 homens e uma mulher. Nos corpos executivos, a proporção de cargos ocupados por mulheres é, de 20,1%. A presidência das confederações de esportes é ocupada por 19 homens. Somando tudo, há 2.726 cargos de liderança, nos diferentes níveis e nas diversas áreas das confederações esportivas, 14% dos quais são ocupados por mulheres.

A discrepância entre as percentagens de homens e mulheres nos comitês dirigentes das 57 federações nacionais de esportes é ainda mais polarizada do que no DSB e nas confederações regionais. A proporção de mulheres nos cargos de liderança nas federações nacionais varia entre zero e 39%. Nos cargos executivos mais altos, 620 postos são ocupados por homens e 62 por mulheres (10%). Entretanto, há grandes diferenças na proporção de gênero nos corpos executivos das várias federações. Na Federação Alemã de Ginástica, com cinco milhões de membros, 70% dos quais são mulheres, a percentagem de mulheres no comitê executivo é de 37%. Em contraste, em outras federações, como a Federação Alemã de Vela ou de Rúgbi, não há sequer uma mulher em cargos de liderança. Em todas as federações, a proporção de mulheres líderes é significativamente menor do que a percentagem de mulheres membros e tende a decrescer à medida que cresce o *status* do cargo. Atualmente, apenas três dessas 57 federações nacionais têm uma mulher presidente.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Para esses números, veja Doll-Tepper *et al.* (2006). Em nosso projeto, os líderes foram definidos como membros de comitês gestores, focalizados no DSB, nas várias federações nacionais de esportes, bem como nas confederações nos 16 Estados da República Federal da Alemanha.

Como se podem explicar as relações hierárquicas de gênero em todas as áreas e em todos os níveis do sistema esportivo alemão?

#### 4 ABORDAGEM TEÓRICA

As questões e as teses do projeto, bem como as abordagens para interpretações e explicações baseiam-se em considerações teóricas sobre gênero e organizações. O fundamento de nossas considerações teóricas é uma concepção de gênero e da ordem do gênero que se alinha, entre outros autores, com Judith Lorber (1994, 2000) e Robert Connell (2002), que consideram gênero como sendo uma construção social que impregna todas as áreas da vida que fornece planos de ação e orientação para imagens e identidades individuais. No processo de socialização, ao longo da vida, homens e mulheres adquirem gênero e o ativam nas interações e situações do cotidiano. Segundo Rakow (1986, p. 19), “[...] gênero é ao mesmo tempo algo que fazemos e algo com que pensamos. É tanto uma série de práticas sociais como um sistema de significados culturais”.

Também as abordagens da pesquisa sobre mercado de trabalho e sobre segregação ocupacional com base em gênero são relevantes para nosso estudo.<sup>10</sup> Em todos os países industrializados, o mercado de trabalho é caracterizado por segregação específica de gênero, tanto no plano horizontal<sup>11</sup> como no vertical,<sup>12</sup> em que as mulheres não apenas estão nos níveis mais baixos da hierarquia como também formam a maioria de trabalhadores em setores de salário mais baixo, pouca segurança no trabalho e poucas oportunidades de promoção (PFISTER, 2004). Em contraste, os homens estão no topo das hierarquias e em segmentos com salário mais alto e com segurança no trabalho (SILTANEN *et al.*, 1995; EUROPEAN COMMISSION, 2007).

<sup>10</sup> Sobre a definição e o critério de segregação de gênero, ver Wimbauer (1999, p. 25). Em termos simples, ocupações de homens e de mulheres podem ser definidas como ocupações em que a proporção de empregados do outro sexo está abaixo de 30%.

<sup>11</sup> Segregação ocupacional “horizontal” refere-se à extensão em que homens e mulheres estão localizados em diferentes ocupações no mesmo nível hierárquico, tais como mecânicos e secretárias (BLACKBURN e JARMAN, 1997).

<sup>12</sup> Segregação ocupacional “vertical” refere-se à hierarquia de gênero no mercado de trabalho quando os homens normalmente dão conta do trabalho mais sofisticado, responsável ou mais bem pago, mesmo que trabalhem no mesmo campo. Por exemplo, a maioria dos diretores de escolas é formada por homens e o ensino é oferecido por professoras. A maioria do corpo médico é formada por homens, enquanto na enfermagem predominam as mulheres (HAKIM, 1981, p. 521).

A segregação de gênero no mercado de trabalho originou-se no século XIX, no fluxo da industrialização (BECK, 1986) e, desde então, tem-se mostrado relativamente resistente à mudanças, embora algumas ocupações tenham trocado de gênero e, associadas à perda de *status*, se tenham convertido de trabalho de homem para trabalho de mulher.<sup>13</sup> O fato de que um pequeno número de mulheres altamente qualificadas tenha tido acesso às profissões clássicas, como médicas e advogadas, tem tido pouco ou nenhum efeito para mudar o quadro geral de marginalização das mulheres e das ocupações femininas no mercado de trabalho. É o que se pode constatar nas estatísticas atuais, tanto na Alemanha, como em muitos outros países.<sup>14</sup>

Os padrões de gênero do mercado de trabalho podem ser explicados pela combinação de abordagens orientadas para a oferta e para a demanda, porque as competências, qualificações, motivações, experiências e recursos que empregados, homens e mulheres, oferecem, diferem, de acordo com gênero, enquanto as expectativas, avaliações e demandas dos empregados estão baseadas no gênero dos trabalhadores. A responsabilidade das mulheres com os filhos e com a família desempenha um papel crucial, não apenas na oferta de trabalho, mas também nas atitudes dos empregadores, que temem que as mulheres não preencham os critérios de trabalhador ideal, em termos de dedicação a longo prazo, alto grau de flexibilidade e de mobilidade. Levando-se em conta que os investimentos em treinamento e em desenvolvimento na carreira não retornam se os empregados não forem confiáveis, as mulheres estão mais propensas a

---

<sup>13</sup> Sobre a história da segregação no mercado de trabalho, veja, por exemplo, Alvesson; Due Billing (1997).

<sup>14</sup> Numerosos dados, com larga margem de desacordo, estão disponíveis sobre segregação no mercado de trabalho, como por exemplo, Heintz *et al.* (1997), Cyba (1998) Alvesson e Due Billing (1997), Wimbauer (1999), Wirth (2001), Klingen (2001), Achatz *et al.* (2002). Com referência à segregação horizontal no mercado de trabalho na Alemanha, em 1995, mais de dois terços de todas as mulheres empregadas estavam concentradas em dez tipos de ocupação. A proporção de mulheres empregadas em ocupações técnicas e de manufaturas era de apenas 17% (Centro Alemão de Estatística, citado por Wimbauer, 1999, p. 26). Veja também no Painel de Estabelecimentos Alemães, uma pesquisa anual sobre as organizações de trabalho da Alemanha (ACHATZ *et al.*, 2000; DEUTSCHER BUNDESTAG, 2002). Para o campo internacional, veja Wirth (2001) e Powell (1999). A alocação de tarefas específicas por gênero deve encontrar-se não apenas entre as ocupações, mas também, no interior das mesmas, de modo que a extensão da segregação no emprego, como um todo, é muitas vezes subestimada, como se vê, por exemplo, em Achatz *et al.* (2000).



serem empregadas em níveis mais baixos da hierarquia. Segundo Acker (1990, p. 153):

[...] o corpo do homem, sua sexualidade, sua responsabilidade mínima com a procriação, seu controle convencional das emoções perpassam o processo laboral e organizacional. Os corpos das mulheres – a sexualidade feminina, sua habilidade de procriar e sua gravidez, a amamentação, o cuidado com os filhos, a menstruação e a emocionalidade mítica – são suspeitos, estigmatizados e utilizados como argumento para controle e exclusão.

Há evidência de que esses mecanismos, bem como os estereótipos sobre as competências de mulheres e de homens, ainda têm impacto nas carreiras femininas, embora as mulheres rivalizem com os homens no que respeita à educação (BOTHFELD *et al.*, 2005). O papel do gênero na ocupação de um cargo pode ser descrito com o uso da metáfora sobre o teto de vidro, que é invisível, mas efetivamente impede as mulheres de chegar ao topo (WIRTH, 2001). Não há regras escritas, nem regulamentos, no mercado de trabalho, que impeçam as mulheres de ascender a cargos de liderança. Entretanto, há numerosas barreiras invisíveis que efetivamente as excluem de cargos associados a alto poder, prestígio e recursos (DAVID e WOODWARD, 1998; PFISTER, 2004). Ambas as abordagens (as considerações sobre o mercado de trabalho e o conceito de teto de vidro) podem integrar-se perfeitamente numa teoria construtivista de gênero.

Estamos convencidas de que tanto nossa compreensão sobre a segregação de gênero no mercado de trabalho quanto o conhecimento sobre os fundamentos e as causas da hierarquia de gênero podem ser aplicados a organizações do terceiro setor –<sup>15</sup> mesmo levando-se em conta que as companhias diferem das organizações esportivas em vários aspectos relevantes e não apenas porque as primeiras se orientam para a busca do lucro. Os líderes voluntários

<sup>15</sup> O governo do Reino Unido define o terceiro setor como organizações não-governamentais que são orientadas para os valores e que reinvestem seu superávit em objetivos sociais, ambientais ou culturais. O setor inclui organizações voluntárias e comunitárias, associações de caridade, empreendimentos sociais, cooperativas e mutuários. Veja [http://www.cabinetoffice.gov.uk/third\\_sector/about\\_us/index.asp](http://www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/about_us/index.asp) (data de acesso: 23/01/07).

no esporte, por exemplo, têm grande liberdade em tomar decisões e não seguem diretrizes claras, nem sofrem quaisquer outros mecanismos de controle. O sucesso – com exceção para uns poucos cargos em esportes de alto nível, que muitas vezes são preenchidos por dirigentes aposentados, que recebem salários – não é remunerado em termos monetários, nem passível de sê-lo (WINKLER, 1998; HORCH, 1992; EMRICH *et al.* 1996). Uma outra diferença importante é o fato de que os líderes esportivos são eleitos e não indicados, com a conseqüência inevitável, entre outras coisas, de que as carreiras de voluntários são sujeitas a grande incerteza, dado que não apenas as qualificações e a competência do candidato têm peso, mas também a habilidade do candidato em se apresentar a si mesmo como um líder ideal.

Entretanto, tal como nas firmas, as hierarquias e a alocação de tarefas e deveres também se verificam nas federações esportivas. As semelhanças se manifestam quando as federações esportivas e as empresas são pensadas como organizações. Ambas têm um objetivo comum, atribuem trabalho e benefícios a cargos específicos e operam de acordo com uma lógica organizacional em relação a valores, regras e instrumentos para gerir a organização (LEHNER, 2002, p. 219). Ademais, a lógica organizacional, tanto em companhias como em organizações esportivas, favorece a neutralidade de gênero e cobre as estruturas de gênero na mesma medida.

Portanto, nosso modelo teórico incluiu abordagens empregadas na sociologia da organização que considera gênero como um fator importante e que analisa a estruturação das organizações com referência a gênero (MILLS e TANCREDE, 1992). As expectativas escritas e não-escritas, as relações sociais e as questões concretas sobre como, quando, onde, quem e (sobretudo) por quem o trabalho é feito são uma parte da cultura da organização. Trabalhos recentes sobre a cultura das organizações têm focalizado os valores e os símbolos, bem como a comunicação e as interações nas organizações, que se condensam nos ideais de líderes e trabalhadores, em suas características, seu comportamento e seu compromisso com a organização (ACKER, 1999; ALVESSON e DUE BILLING, 1997; MILLS e TANCREDE, 1992; PFISTER, 2004).

Tendo como ponto de referência essas abordagens, o projeto Mulheres Tomando a Liderança desenvolveu vários instrumentos, a exemplo de enquete quantitativa e entrevista em profundidade e identificou como grupos-alvo as mulheres com poder e as que estão destituídas de poder. Um objetivo central de nosso projeto foi conduzir uma análise em profundidade das causas e razões das hierarquias de gênero, em vez de contentar-se com uma visão puramente descritiva do fenômeno. Com esta perspectiva em vista, nós realizamos os seguintes estudos empíricos, entre 2001 e 2004:<sup>16</sup>

1. Uma meta-análise dos estudos existentes, que investigam a relação entre mulheres e liderança nas organizações esportivas;

2. Uma análise das estruturas de federações esportivas alemãs, por nós selecionadas;

3. Entrevistas qualitativas com mulheres em cargos de liderança em organizações esportivas;

4. Uma pesquisa quantitativa de todos os membros dos comitês executivos de 55 federações esportivas alemãs, 16 confederações esportivas regionais, a Confederação Alemã de Esportes e o Comitê Olímpico Nacional da Alemanha;

5. Entrevistas qualitativas com mulheres e homens que abandonaram cargos de liderança (pergunta-chave: por que essas pessoas desistiram?);

6. Uma pesquisa quantitativa de mulheres instrutoras da Federação de Ginástica Alemã (pergunta-chave: elas representam um modelo a partir do qual líderes podem ser recrutadas?);

7. Entrevistas qualitativas com mulheres, ex-atletas de alto nível (pergunta-chave: elas representam um modelo a partir do qual líderes podem ser recrutadas?).

Neste artigo, apresentam-se resultados dos estudos desenvolvidos nos itens 3, 4 e 5, acima citados.

---

<sup>16</sup> Para todos os resultados, veja Doll-Tepper et al. (2006).

## 5 MÉTODOS

Entrevistas com mulheres em cargos de liderança nas organizações esportivas:

Nós escolhemos uma abordagem qualitativa, em que conduzimos entrevistas guiadas com 23 mulheres em cargo de liderança nos níveis regional e nacional de organizações esportivas da Alemanha. O objetivo do estudo qualitativo com entrevistas foi explorar as perspectivas individuais das mulheres e descobrir, entre outras coisas, como as mulheres em cargos de liderança integram seu trabalho voluntário com sua vida pessoal, o que as motiva a almejar cargos de liderança e quais experiências positivas e negativas elas encontraram em seu caminho para os altos escalões do esporte.

Uma característica importante do estudo foi a de construir um perfil abrangente de cada entrevistada, compreendendo-a como pessoa e não apenas sua carreira em um cargo honorífico, como voluntária. Portanto, interessavam-nos, entre outras coisas, sua biografia profissional, sua vida privada e sua participação no esporte e nas atividades físicas. Nós consideramos as entrevistadas como informantes de elite, não apenas em relação a suas próprias vidas, mas também com respeito a seu conhecimento intrínseco de gênero e das relações de poder nos comitês executivos e com relação às oportunidades de avanço e às barreiras com que se defrontam em suas carreiras.

Nós conduzimos entrevistas centradas no problema, em que os entrevistadores, com o auxílio de roteiros, levantaram questões importantes para os objetivos do estudo, permitindo-nos assim comparar as respostas de diferentes informantes, identificar semelhanças e diferenças entre elas e procurar padrões e tipos ideais. Além disso, esse tipo de entrevista dá às informantes a oportunidade de levantar suas próprias questões e oferecer suas próprias avaliações e explicações para os fatos. Embora haja critérios que definem o conteúdo básico da entrevista, a informante e o entrevistador podem abordar cada tópico de forma maleável, podem seguir pistas paralelas ou discutir tópicos que emergem de forma espontânea. O entrevistador é orientado para reconduzir o fluxo da entrevista para

os tópicos do roteiro, de forma apropriada, quando houver digressão (FRIEDRICH, 1973).

Os critérios para organização do roteiro da entrevista foram influenciados tanto pelos estudos acima mencionados, como por nossa orientação teórica. Os seguintes tópicos básicos foram focalizados na condução da entrevista: fatores sócio-demográficos, incluindo-se contexto social, idade, estado civil e número de filhos; participação no esporte em diferentes estágios da vida e comprometimento com o esporte; experiência com cargos voluntários, em vários níveis; qualificações e experiência profissional; carreiras nas organizações esportivas e, por fim, experiência em cargos de elite, como voluntárias. Estas foram as questões-chave: como as mulheres conquistaram seu primeiro cargo honorário e como se desenvolveu sua carreira como voluntária? Como as mulheres têm acesso à promoção? Elas tiveram que se confrontar com barreiras, problemas e resistência? Em que cargos e áreas atuam as informantes? Qual é a influência que elas exercem? Além disso, pedimos-lhes uma avaliação de seu trabalho, bem como da estrutura e cultura de sua organização esportiva como um todo. A última série de questões se referia à hierarquia de gênero nas organizações esportivas. Como as entrevistadas explicavam e entendiam a representação insuficiente das mulheres nos cargos executivos?

O critério decisivo para a seleção das 23 mulheres entrevistadas foi sua posição nos comitês de federações nos dois níveis mais altos do sistema esportivo. Conseguimos uma série de nomes, a partir de nossos contatos pessoais, em várias federações esportivas e, com o auxílio de nossas primeiras respondentes, fomos encontrando outras mulheres que queriam conversar conosco. Este processo é um método válido nos estudos qualitativos. Todas as pessoas que contactamos estavam prontas a nos darem informação via entrevista, sem qualquer resistência a responder a questões mais polêmicas. Nós garantimos às informantes que elas permaneceriam anônimas e que não divulgaríamos informação que pudesse tornar possível sua identificação. Na seleção das entrevistadas, nós tomamos o cuidado de incluir mulheres em diferentes cargos e diferentes circunstâncias pessoais. Dez entrevistas foram gravadas face a face, enquanto

13 foram concedidas por telefone. A duração das entrevistas variou entre 60 e 180 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Resultaram quase 1.000 páginas de material transcrito.

As entrevistas foram investigadas com uma abordagem da análise do conteúdo. Segundo Altheide (1987, p. 68) este método, que permite uma redução e abstração do conteúdo de um texto, é utilizado “[...] para documentar e compreender a comunicação de sentido, bem como para verificar relações teóricas”. Os textos foram divididos em suas partes componentes, através de um sistema hierárquico de categorias que foram desenvolvidas pelos membros do grupo de pesquisa. Após lerem as entrevistas, eles identificaram e definiram as categorias que resultaram em parte das questões do roteiro de entrevista e em parte dos tópicos que se acrescentaram no curso da entrevista. Clareza e verificabilidade intersubjetiva – e portanto a objetividade e a confiabilidade que são possíveis na pesquisa qualitativa – foram alcançadas pela discussão das categorias no grupo de pesquisa.

Os textos foram codificados com o auxílio do aplicativo MAXqda, uma ferramenta de pesquisa desenvolvida para dar suporte à análise de dados qualitativos. Procedeu-se ao cruzamento de passagens do texto com as categorias analíticas. As passagens difíceis e ambíguas foram discutidas pelos membros do grupo de pesquisa. Assim, conseguiu-se consistência na codificação dos resultados.

O passo seguinte da análise consistiu em condensar as falas das informantes, agora associadas a categorias específicas, e reduzi-las sistematicamente, garantindo, assim, que os resultados fossem checados com os textos originais. Por fim, a tarefa principal foi a busca hermenêutica dos excertos selecionados. Nesse contexto, a interpretação consiste na proposta disciplinada, intuitiva e controlada, com vistas a compreender os significados dos dados (MAYRING, 1990; TESCH, 1990; MILES e HUBERMAN, 1994; KVALE, 1998). Além disso, breves perfis das pessoas entrevistadas foram delineados, com vistas a alcançar uma visão rápida das biografias das informantes e contextualizar suas contribuições.

## 6 PESQUISA QUANTITATIVA

Os resultados do estudo da entrevista deram uma primeira impressão sobre as circunstâncias pessoais, os motivos e as carreiras das mulheres em cargos de liderança. Entretanto, tais resultados não podem ser generalizados. Para enquadrar nossos achados num contexto mais abrangente, procedemos a um levantamento completo dos homens e das mulheres em cargos executivos nos níveis mais altos do esporte alemão. A inclusão de ambos os sexos tornou possível não apenas levar em consideração a perspectiva masculina em nossas interpretações, mas também estabelecer diferenças entre as carreiras masculina e feminina e, em consequência, habilitar-nos a identificar as oportunidades e os problemas específicos das mulheres.<sup>17</sup>

Um questionário padronizado foi elaborado a partir do conhecimento derivado da literatura relevante e, sobretudo, dos resultados do estudo da entrevista. O questionário foi testado entre os membros de uma associação esportiva de Berlim e subsequentemente aperfeiçoado. Ele contém 103 questões, predominantemente fechadas, em que se contemplam as seguintes áreas: fatores sócio-demográficos (idade, educação, família, etc.), vida cotidiana e lazer, profissão, biografia esportiva e carreira como líder nas organizações esportivas (experiências, oportunidades, problemas, motivos, atitudes e avaliações).

O questionário foi enviado para todos os membros dos comitês executivos das associações referidas: 591 homens (84,8%) e 106 mulheres (15,2%). Desse total, 341 homens e 72 mulheres retornaram o questionário, conforme se vê na Tabela 2. A taxa relativamente alta de resposta, de 60%, foi alcançada porque nós acionamos nossos contatos nas organizações esportivas, especialmente os membros dos comitês executivos, para que divulgassem e apoiassem nossa pesquisa e convencessem as pessoas a tomar parte na mesma.

---

<sup>17</sup> Esta pesquisa trabalhou com homens e mulheres membros de comitês executivos de federações esportivas nacionais e regionais, com a confederação de esportes da Alemanha e com o Comitê Olímpico Nacional da Alemanha.

Tabela 2: Retorno e resposta ao questionário, por gênero ,

|                                   | Mulher | Homem | Total |
|-----------------------------------|--------|-------|-------|
| População (N)                     | 106    | 591   | 697   |
| População (%)                     | 15,2   | 84,8  | 100   |
| Retorno (N)                       | 72     | 341   | 413   |
| Retorno (%)                       | 17,4   | 82,6  | 59,3  |
| Taxa de resposta<br>(% de gênero) | 67,9   | 57,7  |       |

### 6.1 Entrevistas com mulheres e homens demissionários

No decorrer da pesquisa, no projeto Mulheres Tomando a Liderança, ficou evidente que, para analisar as barreiras nas carreiras voluntárias, seria necessário identificar as razões dos membros dos clubes e federações esportivas que não querem ou que não querem mais atuar ativamente em cargo voluntário. Assim, decidimos entrevistar pessoas demissionárias de cargos de liderança. Demissão, aqui, identifica o processo em que, para dar conta de alguma situação ou evento, as pessoas voluntárias decidem interromper seu trabalho voluntário em um clube ou federação, antes do prazo que tinham planejado permanecer no mesmo. Estamos pressupondo que ex-líderes são pessoas que detêm larga margem de experiência, informação e *insight* sobre as organizações esportivas, que refletiram maduramente sobre as vantagens e desvantagens dos cargos de liderança e que vivenciaram problemas e barreiras que, ao fim e ao cabo, levaram-nas a abandonar seus cargos. Esperávamos que especialmente as experiências de mulheres demissionárias fossem contribuir para a identificação de estruturas, práticas e relações sociais responsáveis pela sub-representação das mulheres na gestão das organizações esportivas.

Optamos por uma pesquisa qualitativa porque a mesma permite compreensão em profundidade e análise acurada das narrativas de demissão, com suas complexidades e ambigüidades. Para tanto, conduzimos entrevistas semi-estruturadas, que nos permitiram: comparar posicionamentos, identificar semelhanças e diferenças entre as mesmas e proceder à busca de padrões e tipos ideais. Com a ajuda do recurso “bola de neve”, chegamos a sete homens e nove mulheres demissionárias, que se dispuseram a conceder entrevista.



Ficou evidente, após cinco ou seis entrevistas de cada gênero, que tínhamos atingido um nível satisfatório de saturação teórica, no sentido de que a inclusão de novas entrevistas não traria *insights* adicionais. As entrevistas duraram em média 100 minutos, sendo a mais longa de 225 minutos. As 16 entrevistas qualitativas serviram para refinar os resultados quantitativos do projeto e fornecer uma compreensão mais profunda das oportunidades e barreiras que homens e mulheres líderes encontram nas federações esportivas.

## 7 RESULTADOS

A seguir, apresentamos uma visão geral dos resultados relevantes da pesquisa quantitativa, focalizando especialmente as características do líder ideal (relacionadas à sócio-demografia, biografia esportiva e carreira como líder em organização esportiva) e barreiras na trajetória do líder rumo ao topo da carreira.

Utilizamos também dos posicionamentos das entrevistas, tanto de mulheres quanto de homens que se demitiram de suas funções como líderes, com vistas a alcançar uma compreensão mais profunda sobre contexto situacional, oportunidades e conflitos de nosso grupo-alvo.

### 7.1 Tópicos sócio demográficos

#### 7.1.1 Estrutura de idade

Os informantes de nossa pesquisa quantitativa tinham idade média de 55 anos; as mulheres eram em média cinco anos mais jovens do que os homens. A idade de 80% da amostra variava entre 40 e 69 anos. A pessoa mais velha era um homem de 90 anos, enquanto a mais nova era uma mulher de 27. Destaque-se que o grupo acima de 65 anos é três vezes maior do que o grupo abaixo dos 35. Quanto mais jovem o grupo, maior é a proporção de mulheres. Com o aumento da idade, decresce a proporção de mulheres. Acima dos 72 anos há apenas homens.<sup>18</sup> Essas diferenças de gênero

---

<sup>18</sup> A diferença na média de idade dos líderes esportivos homens e mulheres é estatisticamente significativa.

podem ser explicadas – ao menos parcialmente – com base no desenvolvimento e nas mudanças no esporte e na sociedade. Nos últimos 20 ou 30 anos, o esporte era ainda mais dominado por homens, com apenas 30% das mulheres entre os membros das organizações esportivas. Além disso, deve-se levar em consideração que os cargos de liderança representam, sobretudo, o fim de um longo e contínuo comprometimento, o que pode ser mais difícil para as mulheres, especialmente para aquelas com família. Os resultados de nossa pesquisa podem também indicar que mais mulheres do que homens se dispõem a abandonar seus cargos após curto período de prestação de serviço.

#### 7.1.2 Educação e ocupação

Homens e mulheres em cargos de liderança mostram grande semelhança em relação ao nível de educação e ocupação, com alta qualificação pessoal. É de 62% a taxa dos participantes que detêm o nível universitário. Apenas um homem não concluiu seus estudos.

O elevado nível educacional de nossa amostra corresponde a ocupações no nível mais alto da hierarquia ocupacional. Apenas duas pessoas da amostra eram operárias, e apenas três trabalhavam em ocupações de salário baixo.

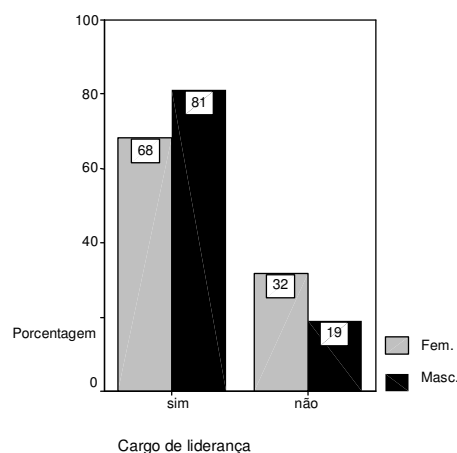


Figura 1: Homens e mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho

Conforme se pode ver na Figura 1, alta percentagem dos executivos das organizações esportivas também ocupa cargos de liderança em suas profissões. A diferença entre homens e mulheres não é significativa.

Se há expectativas específicas das mulheres nos comitês executivos das federações esportivas e se essas expectativas têm características comuns, eis duas questões que também podem ser discutidas, comparando as mulheres líderes da amostra com as da população em geral. As estatísticas apontam que nossas informantes pertencem a um grupo profissional com nível educacional e rendimentos consideravelmente mais altos do que a média da população.<sup>19</sup> Uma das pré-condições para fazer carreira numa federação esportiva é estar acima da média, em termos sócio-econômicos. A alta correlação entre manter um cargo de prestígio num comitê executivo e ter alto status sócio-econômico funda-se em duas razões: por um lado, as pessoas que pertencem às classes média e alta têm mais propensão para se envolver com trabalho voluntário do que as pessoas de classe baixa (ENGELS, 1991). Elas têm autoconfiança e recursos necessários e podem querer aumentar seu “capital social”, nos termos de Bourdieu (1984). Líderes das organizações esportivas podem construir redes amplas, bem como ganhar prestígio e apoio. Por outro lado, as organizações do terceiro setor tendem a procurar pessoas cujas capacidades e habilidades, adquiridas na carreira profissional, possam ser utilizadas como um recurso importante para a organização. De acordo com Hovden (2000) há esforços para integrar pessoas de peso, que aumentem o poder e o prestígio da organização. As duas citações seguintes são exemplos típicos que ilustram a transferência de conhecimento e habilidades da profissão para o cargo voluntário e vice-versa:

Tudo o que eu aprendi na minha profissão eu posso agora utilizar na minha função como voluntária ...  
E na minha profissão eu aprendi como lidar com pessoas, naturalmente (14).

---

<sup>19</sup> Veja especialmente a reportagem sobre a situação de mulheres por Bothfeld *et al.* com base em mais de 60.000 itens de dados atuais. (BOTHFELD *et al.*, 2005).

Meu cargo voluntário me deu muita segurança. Deu também muito estresse, naturalmente, porque muitas vezes eu estava insegura sobre mim mesma, quando tinha que usar a palavra ou defender minhas idéias numa discussão... Bem, na verdade aprendi tudo isso em meu trabalho voluntário (13).

Ocupar um alto cargo na profissão é um requerimento básico para ocupar uma função-chave no nível executivo do sistema esportivo alemão. As expectativas em relação à educação e ao nível profissional do líder ideal podem funcionar como uma barreira que efetivamente nega acesso aos comitês executivos das federações esportivas àquelas pessoas que não preenchem os critérios. Entretanto, a regra vale tanto para homens quanto para mulheres.

#### 7.1.3 Situação familiar

Um fator crucial, no que diz respeito às decisões, oportunidades e barreiras numa carreira profissional é a família. De acordo com a literatura, mulheres de carreira (administradoras, cientistas, políticas, etc.) diferem de sua contraparte masculina com respeito a seu estado civil e ao tamanho de suas famílias. Em outras palavras, 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. Não há muitos homens preparados para sacrificar sua própria carreira a fim de dar suporte a uma parceira vitoriosa (PFAU-EFFINGER, 1998; MÜLLER, 1999). Portanto, não surpreende que as mulheres, em cargos de liderança, na ciência, na academia, na política e nos negócios, sejam maciçamente mais solitárias do que os homens. Será que tal tendência também se verifica no trabalho voluntário? Vejamos a figura seguinte na próxima página:

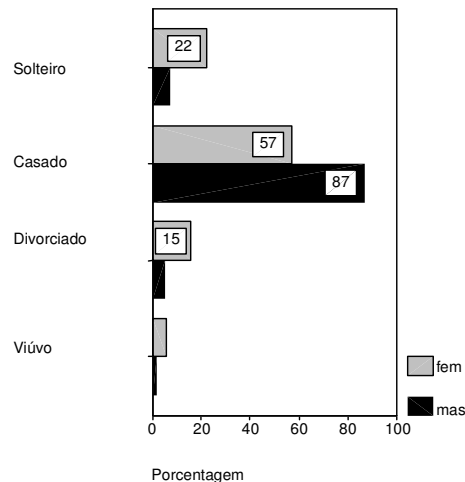


Figura 2: Estado civil de homens e mulheres líderes.

Conforme se vê na figura acima, apenas 57% das mulheres, contra 87% dos homens, é casada e mais mulheres do que homens são divorciadas. Enquanto 20% das mulheres executivas não têm parceiro, apenas seis por cento dos homens executivos são solitários. Concluímos, assim, que os membros dos comitês executivos nas organizações esportivas exibem padrões específicos de gênero, face ao estado civil, muito semelhante aos encontrados para homens e mulheres em funções de liderança em outras áreas sociais.

Entretanto, quando se compara o estado civil das mulheres de nossa amostra com o da população em geral, verifica-se que há uma porcentagem muito maior de mulheres solitárias entre as líderes das federações esportivas. Portanto, pode-se concluir que é mais difícil para as mulheres, do que para os homens, combinar liderança voluntária com vida a dois.

Os dados mostram também que 66% de mulheres vivem com parceiro, mas apenas 41% dos homens disseram que sua parceira apóia seu trabalho voluntário. Por outro lado, 55% das mulheres, mas apenas 37% dos homens vivem com alguém que também trabalha em função voluntária. Um contexto de apoio, como o de conviver com uma pessoa que aprecia suas atividades e compartilha

seu interesse parece ter uma influência relativamente ampla na carreira de mulheres líderes. A importância, especialmente para as mulheres, do suporte de seu parceiro, pode ser verificada em passagens das entrevistas, conforme se pode ver a seguir:

Se um dos dois se ocupa num serviço de proteção aos animais e o outro em alguma outra coisa, mas ambos estão contentes, complementam-se um ao outro e trocam experiências, eles podem estimular-se mutuamente. Mas isto é uma arte. (13)

Não apenas os parceiros, mas também as crianças têm influência decisiva na vida das mulheres, pois apenas 67% das mulheres líderes, contra 83% dos homens têm filhos. Por outro lado, 91% dos pais, mas apenas 17% das mães afirmaram que era, sobretudo, o parceiro que tomava conta das crianças. Estes resultados indicam que as mulheres com filhos podem ter mais dificuldade do que os homens na tripla tarefa de tomar conta da família, trabalhar fora de casa e, adicionalmente, executar tarefas como voluntárias. A antecipação dos problemas relacionados a dar conta dessas três áreas pode ser uma barreira efetiva, que desestimula as mulheres com marido e filhos a lutar por um cargo voluntário em federações esportivas. Entretanto, deve-se levar em consideração que não é a família, em si, mas são as condições de trabalho, tanto dentro como fora de casa, que tornam as carreiras difíceis para as mulheres (LAUSTEN e SJØRUP, 2003). A citação a seguir, de uma entrevista, ilustra o conflito que pode surgir para as mulheres, entre a família e o trabalho voluntário:

Aqueles eram tempos difíceis, quando meu filho ainda morava em casa. Eu ia para o trabalho e tinha que cuidar da família. Mas eu também queria fazer meu trabalho voluntário. Aquele foi um grande desafio, que provocou situações de estresse na família. (11)

Todas as mulheres entrevistadas concordaram com o fato de que um compromisso com trabalho voluntário que toma muito tempo só era possível se o parceiro o aceitasse e apoiasse, entre outras coisas assumindo tarefas domésticas e responsabilidades familiares. A citação seguinte demonstra como era importante, para as

mulheres, ter um companheiro compreensivo: “Eu tive o marido mais maravilhoso do mundo. Sem ele, nada teria sido possível, sem sua compreensão, sem suporte. Ele nunca se queixa, quando eu chego em casa tarde. Isso é admirável” (21).

Assim, as carreiras das mulheres nas federações esportivas parecem ser mais influenciadas do que as dos homens pelas reações e atitudes de seus parceiros. Isso pode ter efeitos positivos, mas os efeitos podem também ser negativos quando os homens não apóiam ou mesmo não aceitam as atividades de suas parceiras. Por um lado, uma carreira como líder esportiva pode causar problemas no relacionamento, entre outras razões, por causa da ausência frequente do lar, que tal carreira supõe. Várias mulheres mostraram que seu trabalho voluntário causou conflitos com seus companheiros e mesmo a separação: “Meu namorado começou a ficar confuso com meu progresso... eu cresci rapidamente na função... os homens não convivem bem com isso” (13).

Entretanto, atitudes negativas da parte dos companheiros e da família também podem levar as mulheres a abandonar ou mesmo a não tentar assumir uma função de liderança. Assim, a responsabilidade para com a família é um fator que contribui para que muitas mulheres não possam ou não queiram tomar a liderança. Conforme Acker (1990) afirmou, líderes ideais são concebidas como abstratas e desencarnadas, mas na verdade são homens e mulheres que agem como um homem (CONNELL, 2002, p. 100).

#### 7.1.4 Biografias esportivas

É típico, nos líderes esportivos, seu comprometimento intenso com o esporte, pois 95% de nossos informantes eram ativos no esporte em sua juventude; 87% deles ainda participam hoje – com maior ou menor frequência e regularidade – em atividades esportivas. A participação ativa dos informantes é muito mais intensa do que a da população alemã, como um todo. As mulheres líderes diferem mais radicalmente das mulheres em geral do que os homens líderes em relação aos demais. Isso também é verdade na vinculação a clubes. Com raríssimas exceções, os informantes eram membros de algum clube, sendo que 65% das mulheres e

62% dos homens ainda praticavam um esporte em seus clubes. Por comparação, vê-se que as percentagens correspondentes, para a população em geral, no grupo de 41 a 60 anos, são 20% para mulheres e 32% para homens. Já no grupo etário de 61 anos em diante, os números caem para 11% e 23%, respectivamente.<sup>20</sup>

| Nível máximo de performance           |             | Gênero |       | Total |
|---------------------------------------|-------------|--------|-------|-------|
|                                       |             | Mulher | Homem |       |
| Nível máximo no esporte internacional | Número      | 14     | 56    | 70    |
|                                       | % de gênero | 20,3%  | 17%   | 17,6% |
| Competições internacionais            | Número      | 17     | 104   | 121   |
|                                       | % de gênero | 24,6%  | 31,6% | 30,4% |
| Competições regionais                 | Número      | 30     | 134   | 164   |
|                                       | % de gênero | 43,5%  | 40,7% | 41,2% |
| Esporte de massa recreativo           | Número      | 8      | 35    | 43    |
|                                       | % de gênero | 11,6%  | 10,6% | 10,8% |

Tabela 3. Nível de performance durante o período de mais sucesso, por gênero

A Tabela 3 mostra que uma ampla percentagem de líderes no esporte tomou parte em esporte competitivo, ao menos num período de suas vidas. O que também vale para as informantes femininas, embora as mulheres, em geral, sejam sub-representadas no esporte competitivo (ELBE, 2001). O maior grupo de informantes tomou parte em competições esportivas no nível regional. O envolvimento com esporte e o conhecimento de uma organização como membro nato parecem pré-requisitos importantes para uma função de líder. O mesmo não é verdade quanto a envolvimento como atleta de alto nível, pois este não é um pré-requisito para virar membro de comitês executivos no sistema esportivo alemão.

<sup>20</sup> [http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dsb/downloads/Bestandserhebung\\_2005.pdf](http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dsb/downloads/Bestandserhebung_2005.pdf). Acesso em: 05 dez.2006.



Em termos sócio-demográficos os informantes formam um padrão particular, que funcionam como um passaporte para uma carreira de liderança. Esse padrão revela barreiras no lado da oferta (as mulheres individuais com seus interesses, motivações e antecipações), mas também revela barreiras no lado da demanda (das federações esportivas), que têm interesses e expectativas específicas. Pessoas que têm biografias e características próprias diferentes do padrão têm dificuldade para entrar nesse jogo, o que vale tanto para homens quanto para mulheres, sendo que essas têm barreiras maiores, dado que a maioria das mulheres não corresponde à expectativa que as pessoas têm do líder ideal, a começar pela ligação estreita com o esporte. Em outras palavras, é pequena a chance de chegar a cargos de liderança quando se trata de mulheres pouco envolvidas com esporte ou com uma federação esportiva, sem qualificação ou sem emprego prestigiado, com companheiro ou filhos, e sem família compreensiva e ligada ao esporte.

#### 7.1.5 Carreira como líder em organização esportiva

Cargo, duração no cargo e investimento de tempo:

A estatística das federações esportivas, mencionada acima, revela que os cargos e tarefas nos comitês executivos são alocados de acordo com o gênero. Isso também se verifica nos cargos ocupados pelos nossos informantes, pois 96,6% dos presidentes são homens e mais de 80% dos cargos nas áreas de esporte de alto nível ou financeiras são ocupadas por homens. Esses resultados concorrem com nossos pressupostos segundo os quais as funções importantes da federação constituem reserva masculina. As mulheres líderes de nossa amostra são, na maioria, responsáveis por áreas associadas ao trabalho tradicional das mulheres: um terço das mulheres que são membros de comitês executivos são responsáveis por infância, adolescência e família, enquanto dez por cento atuam nos esportes juvenis e escolares.

Por volta de 61% das mulheres e 50% dos homens foram eleitos para seus cargos nos últimos cinco anos. Quase a metade dos homens e 38,6% das mulheres mantiveram cargo de liderança por mais de seis anos. Apenas três mulheres, contra 30 homens, mantinham

seus cargos por mais de 15 anos. O conjunto dos homens vinha mantendo seus cargos uma média de sete anos, contra cinco anos de permanência das mulheres. Quanto maior a duração do trabalho, menor é a participação feminina. Há mais homens do que mulheres que não podem viver sem sua função em cargos de liderança.

Tabela 4: Duração no cargo

| Duração do cargo atual | Mulher N =<br>70 | Homem N =<br>344 | Total N =<br>404 |
|------------------------|------------------|------------------|------------------|
| 0 - 5 anos             | 61,4             | 50,6             | 52,5 *           |
| 6 - 15 anos            | 34,3             | 40,4             | 39,4             |
| 15 - 36 anos           | 4,3              | 9,0              | 8,2              |

\*Valores em %

As regras das organizações não proíbem longa permanência no cargo. Trata-se de um problema do lado da demanda e de um traço da cultura das organizações, que podem funcionar como barreiras decisivas para novos membros que querem abraçar uma carreira e chegar ao topo. A duração da ocupação nas federações esportivas torna-se um fator ainda mais significativo quando se considera que a duração no cargo explicitada por nossos informantes, é a duração de sua ocupação atual e que os executivos, em princípio, também atuaram em outros cargos, antes do atual. A relativa imobilidade dos dirigentes transforma os comitês em clubes fechados, a que os novos candidatos têm grande dificuldade para ter acesso.

Quando as mulheres dão o primeiro passo, suas carreiras são muito semelhantes às de seus colegas homens. Isso é indicado pelos resultados da pesquisa quantitativa e pelo estudo das entrevistas. O caminho normal leva de cargos de liderança no nível do clube a assentos em comitês no nível regional e, daí, para uma carreira no nível nacional. Em síntese, pode-se concluir que as mulheres executivas planejam suas carreiras tão sistematicamente como o fazem seus colegas homens. Entretanto, elas parecem mais inclinadas a esperar até que alguém, de preferência um dirigente esportivo, as encoraje a candidatar-se aos cargos mais altos. As entrevistadas

deram descrições detalhadas de seus primeiros passos rumo à carreira de voluntárias. Conforme já se mencionou, as mulheres não estão tão profundamente envolvidas como os homens no mundo dos esportes e, por isso, não dispõem de redes na mesma extensão. Em consequência, o costume, comum nas federações esportivas, de procurar novos membros e lhes pedir que se candidatem para cargos pode não ser vantajoso para as mulheres. Esta conclusão é apoiada pelos resultados do estudo de Combrink (2004), que descobriu que os processos regulares de recrutamento aumentam o número de mulheres nos quadros dirigentes.

O tempo médio gasto em atividades voluntárias é de 15,7 horas por semana. A maioria das mulheres, (64,3%) gasta dez horas ou menos por semana. Quanto maior o tempo gasto em atividades voluntárias, maior a diferença entre homens e mulheres, conforme se vê na Tabela 5. Apenas homens investem mais de 41 horas semanais em seus cargos em federação esportiva, o que significa que o tempo que eles dedicam a atividades voluntárias excede as horas semanais em atividades profissionais de tempo integral.

Tabela 5: Gasto de tempo semanal no cargo voluntário

| Gasto de tempo por semana | Mulher N=70 | Homem N=334  |
|---------------------------|-------------|--------------|
| 0 - 10 horas              | 45<br>64,3% | 140<br>41,9% |
| 11 - 20 horas             | 18<br>25,7% | 112<br>33,5% |
| 21 - 40 horas             | 7<br>10%    | 70<br>21%    |
| 41 - 70 horas             | 0<br>0%     | 12<br>3,6%   |

Mulheres e homens diferem de forma considerável no tempo gasto em suas atividades de liderança. Admitimos que se espera, dos dirigentes de comitês executivos, que invistam grande quantidade de tempo em seu cargo honorífico, dado que o tempo é um símbolo do comprometimento e “[...] aqueles que têm compromisso são naturalmente mais propensos à responsabilidade e à autoridade” (ACKER, 1990, p. 149). Além disso, convive-se

com um mito muito expandido, imerso na cultura das organizações, segundo o qual líderes ideais gastam grande quantidade de tempo em seu trabalho e o tempo gasto é um indicativo da qualidade do trabalho (RAPOPORT *et al.*, 2002). Líderes são apreciados por devotarem o melhor de seu tempo e energia, e seu comprometimento pode ser interpretado como um recurso para a federação. Mas, deve-se perguntar se (e como) essas demandas de tempo influenciam ou mesmo abatem a predisposição dos membros a candidatar-se para cargos de dirigentes. Esta idéia se confirma por afirmações feitas por algumas mulheres entrevistadas, que enfatizam que elas precisam organizar seu tempo cuidadosamente e “[...] esperar que as reuniões sejam breves e estruturadas” (19).

#### 7.1.6 Barreiras

A perspectiva dos líderes atuais:

Nós perguntamos às participantes de nossa pesquisa se elas tinham se confrontado com barreiras durante suas carreiras como líderes voluntárias.

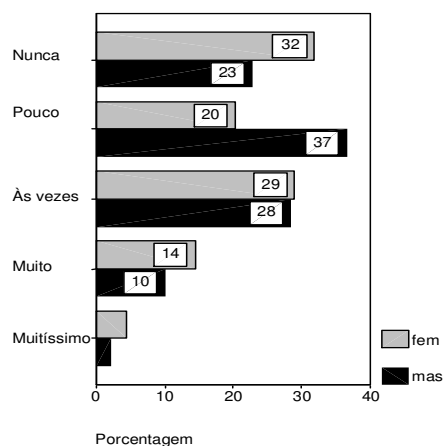


Figura 3: Barreiras no caminho para os cargos de liderança.

Conforme se vê na Figura 3, tanto homens quanto mulheres se confrontam com barreiras, mas não com muita frequência. Entretanto, deve-se levar em consideração que os informantes estavam todos em cargos de liderança, o que significa que não se confrontaram com obstáculos intransponíveis. Fizeram seu caminho, tanto em sua profissão quanto em seu cargo voluntário e se adaptaram às condições dos cargos de liderança. Além disso, deve-se ter em mente que barreiras, conflitos, problemas ou resistência são categorias muito subjetivas, que são vivenciadas e interpretadas de forma diferente de acordo com a pessoa e seus recursos.

Na abordagem, quantitativa, nós também propusemos aos participantes uma questão aberta: identificar as barreiras com que tinham confrontado no passado. As mulheres mais frequentemente afirmaram que tinham tido problemas porque eram mulheres, mas – sem surpresa – nenhuma delas teve problemas associados a gênero. O segundo e o terceiro lugar ocupados pelos problemas enfrentados pelas mulheres diziam respeito a lutas pelo poder e à incompatibilidade entre trabalho voluntário e vida em família. Os homens nomearam as lutas pelo poder como seu maior problema, seguido de estruturas obsoletas na administração, bem como inveja e animosidade entre os colegas. Este último ponto não foi mencionado por nenhuma das mulheres.

Tabela 6: Barreiras e gênero

| Barreiras                                | Mulheres | Homens | Total |
|--|----------|--------|-------|
| Profissão                                | 6,5%     | 5,9%   | 6%    |
| Falta de tempo                           | 4,3%     | 2,3%   | 2,6%  |
| Família                                  | 8,7%     | 2%     | 3%    |
| Dirigentes muito velhos                  | 4,3%     | 6,6%   | 6,3%  |
| Rejeição a dirigente jovem               | 8,7%     | 5,9%   | 6,3%  |
| Competição, luta por poder               | 17,4%    | 28,5%  | 26,8% |
| Inveja                                   | 0%       | 10,9%  | 9,3%  |
| Estruturas da administração              | 0%       | 12,9%  | 10,9% |
| Gênero como barreira                     | 34,8%    | 0%     | 5,3%  |
| Falta de competência de colegas          | 0%       | 3,9%   | 3,3%  |
| Problemas de relacionamento interpessoal | 8,7%     | 12,9%  | 12,3% |

Pode-se ter uma visão geral das experiências das mulheres com problemas e conflitos a partir das entrevistas. Uma das entrevistadas assim se expressou:

Nos primeiros anos, eu era muitas vezes deixada de lado. Às vezes eu não era informada: as pessoas se esqueciam de me falar... Um dos presidentes de uma associação esportiva me disse: “você fez tanto pelo esporte, eu de fato admiro isso, mas eu jamais me casaria com você”. Eu fiquei furiosa (13).

Os problemas não vinham apenas dos homens, mas também das colegas mulheres. Várias informantes enfatizaram a falta de solidariedade entre as mulheres líderes. Uma delas comentou sobre a deslealdade de suas colegas de trabalho: “Eu gelei, e procurei conhecer, mais profundamente, a deslealdade de minhas colegas mulheres” (16).

Várias das mulheres entrevistadas mencionaram que as relações e interações em seus comitês de trabalho não eram muito cooperativas; eram por vezes competitivas e mesmo desagradáveis. Além disso, havia a expectativa de que os membros dos comitês participassem da vida social do grupo, o que muitas vezes ocorria em bares e pubs. Esta parte da cultura organizacional não corresponde ao gosto de todas as mulheres.

Durante suas carreiras, a maioria das mulheres chegou à conclusão de que tinha que se adaptar às estruturas e cooperar com os homens, se quisessem ter sucesso: “Eu tive que ter os homens como parceiros, para alcançar a maioria de meus objetivos. Mas não havia conflito. Eu descobri muito cedo como ter os homens do meu lado” (13).

As afirmações feitas no questionário e nas entrevistas ilustram como essas mulheres se apropriaram da cultura de gênero das organizações, conforme se indica na literatura contextualizada acima (ALVESSON e DUE BILLING, 1997; ACKER, 1999).

#### 7.1.7 A perspectiva dos demissionários

O objetivo do estudo sobre demissionários foi analisar barreiras nas carreiras voluntárias de homens e mulheres em cargos de

liderança no esporte. Admitimos, aqui, que a demissão teria resultado de alguma barreira insuperável que acabou levando essas pessoas a abandonarem seus cargos.

O estudo sobre demissão revelou que uma das diferenças cruciais entre homens e mulheres líderes consiste no modo como tratam os conflitos, em seu trabalho voluntário. As mulheres geralmente refletem sobre si mesmas e sobre as pessoas ao seu redor de forma muito mais intensa do que seus colegas homens. Elas, com frequência, interpretam controvérsias como insultos pessoais, e em consequência sofrem muito mais em situações associadas a conflitos de luta pelo poder, enquanto os homens não o fazem, ou melhor, não falam sobre esse tópico: “Esse não era mais o meu mundo”, afirmou uma das mulheres, “Eu tinha que cair fora... Eram as pequenas coisas que machucam e, quanto mais ocorrem, mais perceptiva e sensível eu ia ficando para essas coisas” (11).

A afirmação seguinte é típica das atitudes de parte dos homens: “Se eu desenvolver um conceito e uma estratégia para o mesmo, eu de fato sou o único que o mantém, apesar da resistência. E aqueles que não gostaram do meu jeito, bem, eles simplesmente não eram meus amigos...” (16).

Em geral, os homens mostraram menos emoção nas entrevistas; eles se descreveram como racionais e no controle de si mesmos e mostraram alto grau de autoconfiança. Quando apareceram conflitos, os homens normalmente atribuíram os problemas aos outros. A conclusão é que a diferença crucial entre os sexos não se deve à questão de barreiras experimentadas, mas, sobretudo, a uma questão sobre o modo como essas barreiras, bem como as relações interpessoais em geral, são tratadas.

Tradicionalmente, a cultura organizacional das federações esportivas (que foi amplamente influenciada pelos padrões de interação prevalentes entre os membros das federações) é dominada por preceitos masculinos. Em consequência, a cultura organizacional de hoje não apenas atende às necessidades e anseios dos homens mas também requer de todos os envolvidos, independentemente de gênero, atributos como autoconfiança, estratégia, ambição,

assertividade e, frise-se, insensibilidade face a questões pessoais. Vários estudos empíricos mostraram que as poucas mulheres executivas de sucesso no esporte alemão se adaptaram a essas estruturas, de tal modo, que seu comportamento e suas estratégias se assemelham, em muito, a de seus colegas homens (RADTKE e PFISTER, 2006). Entretanto, o estudo sobre demissão também fornece evidência para mostrar que há outras mulheres que, demodo algum, se sentem bem nesse sistema e, ou por incapacidade ou falta de vontade de se adaptar a essa cultura organizacional, abandonam o cargo prematuramente.

#### 4 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Em síntese, as seguintes conclusões podem ser apontadas: as mulheres são fortemente sub-representadas nos altos escalões de poder no sistema esportivo alemão. Apesar de homens e mulheres nos comitês executivos terem qualificação semelhante, cargos semelhantes na vida profissional e comprometimento semelhante com o esporte, as mulheres não têm os mesmos cargos e o mesmo *status* dos homens nos comitês executivos das organizações esportivas.

No sistema esportivo da Alemanha, com sua política de igualdade e neutralidade de gênero, nem as regras oficiais nem qualquer resistência ou estereótipo explícito barram o caminho das mulheres em direção aos cargos executivos. As barreiras que lhes entram o caminho e o avanço nas organizações esportivas não são causadas apenas por restrições específicas de gênero, mas também por subestruturas e subtextos, especialmente aqueles da cultura das organizações. Tais subestruturas e subtextos estão incorporados no líder ideal, que é caracterizado como de alto status sócio-econômico, longo comprometimento com o esporte e com seu clube esportivo, liberdade face às tarefas familiares, alto grau de autoconfiança e insensibilidade nas disputas e conflitos. Em média, as mulheres se enquadram menos do que os homens nesse perfil de líder ideal.

De acordo com os parâmetros prevalentes nas sociedades ocidentais, é a responsabilidade das mulheres em equilibrar o trabalho dentro e fora de casa que afeta seus cargos no mercado de trabalho, bem como suas oportunidades de assumir um cargo voluntário.



Os resultados de nossa pesquisa sobre o mercado de trabalho mostram claramente que é mais difícil para mulheres do que para homens atingir o equilíbrio na balança trabalho/vida, ou antes, uma integração entre ocupação profissional (trabalho pago), responsabilidades com a família e atividades no setor voluntário (trabalho não-pago). Embora as crianças sejam essenciais para cada sociedade, deixa-se às famílias, sobretudo às mulheres, a tarefa de resolver conflitos estruturais entre ganhar dinheiro, tomar conta dos filhos e integrar vida familiar, emprego, lazer e trabalho voluntário. A ordem do gênero e as circunstâncias específicas das vidas das mulheres são, evidentemente, um obstáculo para conquistar um cargo de liderança nas federações esportivas.

Um obstáculo suplementar, que está profundamente enraizado na cultura das organizações – e que também se aplica às federações esportivas – é o uso do tempo. Embora afete ambos os sexos, tal uso tem conseqüências específicas para as mulheres. Conforme já mencionamos, a cultura organizacional é baseada em regras, ideais e mitos que se tomam como dados. Um dos mitos mais poderosos é a ideologia do tempo, que diz que a quantidade de tempo gasto numa tarefa é um indicador de performance e de sucesso. Oferecer tempo ilimitado e disponibilidade simboliza comprometimento e lealdade. Deve-se ter em mente também o que se espera de gestores de organizações do terceiro setor, que as pessoas não apenas cumpram suas tarefas, mas também tomem parte em várias atividades sociais. O mito do tempo e a glorificação dos líderes que não têm outra vida além de sua carreira profissional e função como voluntários pode ser uma barreira significativa para as mulheres que querem atuar como voluntárias nas federações esportivas. Especialmente em relação ao uso do tempo, há contradições decisivas entre a extensão e a profundidade das idéias e ideologias sobre o líder ideal, de um lado, e a mãe ideal, de outro, levando à suposição de que uma mãe ideal não pode ser uma líder ideal e vice-versa.

Os resultados de nossos estudos indicam que a cultura de uma organização pode, pelo menos em parte, contribuir para um balanço desigual de gênero nos cargos executivos do sistema esportivo alemão.

## 5 PERSPECTIVAS

Os resultados de nosso projeto de pesquisa contribuem para explicar as relações desiguais de gênero nas federações esportivas da Alemanha. A falta de mulheres em postos de tomada de decisão não é resultado apenas das decisões pessoais das mulheres. Tal falta deve-se também a uma cultura organizacional que parece neutra em relação a gênero, mas, de fato, oferece vantagens aos homens. Esses achados se ajustam aos resultados de estudos sobre culturas organizacionais em companhias. Os estudos a partir de entrevistas sobre gênero na Escandinávia, nas relações de gênero nas organizações esportivas, confirmam nossas interpretações (HOVDEN, 2000; HABERMANN *et al.* 2003). Entretanto, para identificar os processos de inclusão e exclusão nos comitês executivos das organizações esportivas, a pesquisa deve incluir amostras de pessoas que são incapazes de ou que não querem abraçar uma carreira nas federações esportivas.

**Women Taking the Lead**

**Abstract:** This paper presents the results of three empirical studies that have been undertaken within the project "Women Taking the Lead" at the Freie Universität Berlin, Germany. The representative survey of all male and female executives in German sports federations included questions concerning their socio-demography, their careers as executive members in the sports organisations as well as their careers in both sport and their profession. The survey reveals significant gender differences in terms of age, family situation, responsibilities in the executive committees, duration of office and career barriers. Further, we conducted 23 in-depth, semi-structured interviews with women in leadership positions in order to explore the women's individual perspectives. The aim of a second interview study ("drop-out" study), with 9 women and 7 men, was to identify barriers in the voluntary careers of male and female leaders who have left their position earlier than they had originally planned. These informants can be seen as experts with an excellent insight into their organisations and who have experienced barriers which caused them to "drop out". The respondents' statements showed considerable differences with respect to the experiences, attitudes and evaluations of women and men.

**Keywords:** Gender identity. Leadership. Social dominancy. Sports organization. Women, working.

**Mujeres Tomando el Liderazgo**

**Resumen:** Este artículo presenta los resultados de tres estudios empíricos llevados a cabo en el proyecto *Mujeres tomando el liderazgo*, en la Universidad Libre de Berlín, Alemania. La investigación, que comprende todos los ejecutivos, hombres y mujeres, en las federaciones deportivas alemanas, incluyó cuestiones relacionadas a la socio-demografía de los actores, sus carreras como ejecutivos en las organizaciones deportivas, así también como en sus propias carreras, tanto en el deporte como en las profesiones específicas. La investigación revela diferencias significativas de género, edad, situación familiar, responsabilidades en los comités ejecutivos, duración de empleo y barreras en la carrera. Se realizaron 23 entrevistas en profundidad, semi-estructuradas, a mujeres con cargos de conducción o liderazgo, a fin de explorar sus perspectivas individuales. Se entrevistó también a 9 hombres y 7 mujeres que no actúan más en el deporte, buscando identificar barreras que llevaron a esas personas a interrumpir, prematuramente, sus actividades en cargos de conducción o liderazgo. Este grupo se conformó por informantes de elite, con excelente *insight* sobre sus organizaciones; el grupo experimentó barreras que lo llevaron a interrumpir sus trabajos. Los discursos muestran diferencias considerables en relación a las experiencias, actitudes y evaluaciones de hombres y mujeres.

**Palabras clave:** Identidad de género. Liderazgo. Predominio social. Organización deportiva. Trabajo de mujeres.

## REFERÊNCIAS

ACHATZ, J.; ALLMENDINGER, J.; HINZ, Th. **Sex Segregation in Organizations:** a comparison of Germany and the US. *In:* ASA MEETING. Washington D.C., 2000. Disponível em: <<http://www.lrz-muenchen.de/~Segregation/>>. Acesso em: 18 dez. 2003.

ACHATZ, J.; FUCHS, S.; STEBUT, J.; von WIMBAUER, C. Geschlechterungleichheit in Organisationen. *In:* J. ALLMENDINGER; Th. HINZ, Th. (Ed.), **Organisationssoziologie**. Wiesbaden: Westdeutscher, 2002.

ACKER, J. Gender and Organizations. *In:* CHAFETZ, J. S. (Ed.). **Handbook of the Sociology of Gender**. New York: Kluwer Academic, 1999. p. 177-194.

ACKER, J. Hierarchies, Jobs, Bodies: a Theory of Gendered Organizations. **Gender & Society**, n.4, p. 139-158, 1990.

ALTHEIDE, D. L. Ethnographic Content Analysis. **Qualitative Sociology**, v. 10, n.1, p. 65-77, 1987.

ALVESSON, M.; DUE BILLING, Y. **Understanding Gender and Organizations**. London: Sage, 1997.

BECK, U. **Risikogesellschaft**. Frankfurt: Suhrkamp, 1986.

BLACKBURN, R. M.; JARMAN, J. Occupational Gender Segregation. **Social Research Update**, v.16. 1997. Disponível em: <<http://www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU16/SRU16.html>> Acesso em: 23 jan. 2007.

BOTHFELD, S.; KLAMMER, U.; KLENNER, Ch.; LEIBER, S.; THIEL, A.; ZIEGLER, A. **WSI-FrauenDatenReport**. Berlin: Hans-Böckler-Stiftung, 2005.

BOURDIEU, P. **Distinction: a Social Critique of the Judgement of Taste**. Cambridge: Harvard University, 1987.

COMBRINK, C. **Relevanz und Irrelevanz von Geschlecht in ehrenamtlichen Führungsgremien von Sportjugendverbänden**. Münster: Lit, 2004.

CONNELL, R. **Gender**. Oxford: Polity Press, 2002.

CYBA, E. Geschlechtsspezifische Arbeitsmarktsegregation: Von den Theorien des Arbeitsmarktes zur Analyse sozialer Ungleichheiten am Arbeitsmarkt, *In*: GEISLER, B.; MAIER, F: **FrauenArbeitsMarkt**. Berlin: Sigma, 1998. p. 37-63.

DAVID, M.; WOODWARD, D. (ed.). **Negotiating the Glass Ceiling: Careers of Senior Women in the Academic World**. London: Falmer, 1998. p. 35-48.

DEUTSCHER BUNDESTAG (ed.). **Bericht der Bundesregierung zur Berufs- und Einkommenssituation von Frauen und Männern**. Berlin: Drucksache, 2002.

DEUTSCHER SPORTBUND (ed.). **Mitmachen, Mitdenken, Mitlenken: 50 Jahre Frauen im Deutschen Sportbund**. Frankfurt: DSB, 2001.

DOLL-TEPPER, G., PFISTER, G.; RADTKE, S. (eds.). **Progress towards Leadership: Biographies and Career Paths of Male and Female Leaders in German Sports Organisations**. Köln: Sportverlag Strauß, 2006.

DOLL-TEPPER, G.; PFISTER, G. (eds.). **Hat Führung ein Geschlecht? Genderarrangements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports**. Köln: Sport und Buch Strauß, 2004.

ELBE, A. **Frauen und Leistungssport in internationalen Vergleich**. Tese (doutorado). Berlin 2001. Disponível em: <[http://www.diss.fu-berlin.de/2001/179/elbe\\_00.pdf](http://www.diss.fu-berlin.de/2001/179/elbe_00.pdf)> Acesso em: 25 out. 2006.

**Movimento**, Porto Alegre, v.13, n. 02, p.91-129, maio/agosto de 2007.

EMRICH, E.; PAPATHANASSIOU, V.; PITSCH, W. Klettertechnik für Aufsteiger: Seilschaften als soziales Phänomen. **Kölner Zeitschrift für Sozialpsychologie**, v. 48, n.1, p. 141-155, 1996.

ENGELS, D. **Soziales, kulturelles, politisches Engagement**: Sekundäranalyse einer Befragung zu ehrenamtlicher Mitarbeit und Selbsthilfe. Köln: ISAB, 1991.

EUROPEAN COMMISSION. **Report of Equality Between Women and Men**. 2006. Disponível em: <[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/emplweb/publications/publication\\_da.cfm?id=53](http://europa.eu.int/comm/employment_social/emplweb/publications/publication_da.cfm?id=53)> Acesso em: 26 jan. 2007.

FRIEDRICH, J.; LÜDTKE, H. **Teilnehmende Beobachtung. Einführung in die sozialwissenschaftliche Feldforschung**. 2nd ed. Weinheim: Beltz, 1973.

HABERMANN, U.; OTTESEN, L.; PFISTER, G. **Kvinder på toppen: om kvinder, idræt og ledelse**. Københavns Universitet, 2005.

HAKIM, C. Job Segregation: Trends in the 1970's. **Employment Gazette**, p. 521-529, 1981.

HARTMANN, I.; PFISTER, G. (ed.). **Sport and Women. Social Issues in International Perspective**. London: Routledge, 2003.

HEINTZ, B.; NADAI, E.; FISCHER, R.; UMMEL, H. **Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes**. Frankfurt: Campus, 1997.

HORCH, H.-D. **Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen**: Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen. Berlin: Duncker & Humblot, 1992.

HOVDEN, J. "Heavyweight" Men and Younger Women: the Gendering of Selection Processes in Norwegian Sports Organisations. **NORA**, v. 8, n.1, p. 17-32, 2000.

KLINGEN, N. **Geschlecht und Führungsstruktur**. München: Hampp, 2001.

KVALE, S. **InterView: en introduktion til det kvalitative forskningsinterview**. København: Hans Reitzels Forlag, 1998.

LAUSTEN, M.; SJØRUP, K. **Hvad kvinder og mænd bruger tiden til**. København: Socialforskningsinstituttet, 2003.

LEHNER, E. Die Organisation als Männerbund. In: WOLF, M. (ed.). **Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen**: Unbewusste Prozesse und die Dynamik von Macht und Gesellschaft. Frankfurt: Brandes & Apsel, 2002. p. 19-37.

LORBER, J. **Paradoxes of Gender**. New Haven: Yale University, 1994.

**Movimento**, Porto Alegre, v.13, n. 02, p.91-129, maio/agosto de 2007.

LORBER, J. Using Gender to Undo Gender. **Feminist Theory**, v.1, n. 1, p. 79-95, 2000.

MAYRING, P. **Einführung in die qualitative Sozialforschung**. München: Psychologie Union, 1990.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook**. 2nd.ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MILLS, A. J.; TANCREDE, P. (ed.). **Gendering Organizational Analysis**. London: Sage, 1992.

MÜLLER, U. Zwischen Licht und Grauzone: Frauen in Führungspositionen. **Arbeit**, v.8, n. 2, p. 137-161, 1999.

PFAU-EFFINGER, B. Arbeitsmarkt- und Familiendynamik in Europa: Theoretische Grundlagen der vergleichenden Analyse. *In*: GEISSLER, B.; MAIER, F.; PFAU-EFFINGER, B. (eds.). **FrauenArbeitsMarkt**. Berlin: Sigma, 1998. p. 177-194.

PFISTER, G. Frauen in Führungspositionen: theoretische Überlegungen im deutschen und internationalen Diskurs. *In*: DOLL-TEPPER, G.; PFISTER, G. (eds.), **Hat Führung ein Geschlecht?** Genderarrangements in Entscheidungsgremien des deutschen Sports. Köln: Sport und Buch Strauß, 2004. p.35-58.

POWELL, G. (ed.). **Handbook of Gender and Work**. London: Thousand Oaks, 1999.

RADTKE, S.; PFISTER, G. Quantitative Survey: Biographies of Male and Female Executives in German Sport. *In*: DOLL-TEPPER, G.; PFISTER, G.; RADTKE, S. (eds.). **Progress Towards Leadership: Biographies and Career Paths of Male and Female Leaders in German Sports Organisations**. Köln: Sportverlag Strauß, 2006. p. 149-220.

RAKOW, L. Rethinking Gender Research in Communication. **Journal of Communication**, v. 36, p.18-34, 1986.

RAPOPORT, R.; BAILY, L.; FLETCHER, J. K.; PRUITT, B. H. **Beyond work-family balance: advancing gender equity and workplace performance**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

SILTANEN, J.; JARMAN, J.; BLACKBURN, R. M. **Gender Inequality in the Labour Market, Occupational Concentration and Segregation**. Geneva: International Labour Office, 1995.

TESCH, R. **Qualitative Research: analysis Types and Software Tools**. London: Falmer, 1990.

WIMBAUER, C. **Organisation, Geschlecht, Karriere**. Opladen: Leske + Budrich, 1999.

**Movimento**, Porto Alegre, v.13, n. 02, p.91-129, maio/agosto de 2007.

WINKLER, J. **Das Ehrenamt. Zur Soziologie ehrenamtlicher Tätigkeit dargestellt am Beispiel der deutschen Sportverbände.** Schorndorf: Karl Hofmann, 1998.

WIRTH, L. **Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management.** Genf: International Labour, 2001.

Recebido em: 04/04/2007  
Aprovado em: 05/06/2007