

GESTÃO FEMININA:
O CASO DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE GINÁSTICA.

Autoria: Euza Maria de Paiva Gomes, Julio Cesar Gomes

RESUMO

Os estudos sobre liderança e gênero na gestão do esporte são temas de pesquisa pouco explorados. Gomes (2006) mostra-nos em seu estudo que são poucas as mulheres que atuam na liderança esportiva, representando cerca de 7,7%. O objetivo deste artigo é analisar o planejamento estratégico da Confederação Brasileira de Ginástica (CBG) a luz de um mix de marketing. Busca-se descrever o estilo de liderança da presidente Vicélia Angela Florenzano, que conquistou resultados expressivos na gestão da CBG. A metodologia adotada nessa pesquisa qualitativa foi a Análise de Conteúdo (Bardin, 2008), visando a analisar as estratégias de gestão através de entrevistas.

INTRODUÇÃO

A partir do início do século XXI, as mulheres ganham uma maior visibilidade nos esportes de alto rendimento. Os números de competidoras esportistas brasileiras aumentaram substantivamente nos Jogos Olímpicos – variando de 40,7%, nas Olimpíadas de Atenas, 2004 para 48%, em Pequim, 2008.

Entretanto, Gomes (2008) registrou uma liderança invisível das mulheres no comando dos principais órgãos da gestão esportiva brasileira. As mulheres gestoras ocupavam apenas 63 cargos dos 813 mapeados, correspondente a 7,7%. Verificaram-se condições ambivalentes na inserção e permanência na gestão dos cargos, identificando-se dois grupos: os das gestoras nomeadas e das eleitas.

O grupo das gestoras nomeadas transitava nos cargos de assessoria e coordenação do Ministério dos Esportes e Comitê Olímpico Brasileiro. E o grupo das eleitas na gestão do esporte de alto rendimento, nos cargos de presidente e vice-presidente de federações e confederações.

A Confederação Brasileira de Ginástica (CBG) é a única entidade de administração esportiva comandada por mulheres. Entretanto, esta entidade foi criada pelos homens no final da década de 1970, elegendo em sua história três presidentes que permaneceram nas instâncias de poder até o início da década de 1990.

À partir de 1991, a professora Vicélia Ângela Florenzano assume a presidência da CBG e permanece no cargo por quatro mandatos consecutivos (1991 a 2008). Dirigindo sete modalidades esportivas nas vinte e quatro (24) federações estaduais existentes, sendo vinte (20) delas presididas por mulheres.

Mourão e Gomes (2008) mostram que a presença de inúmeras mulheres na presidência das federações de ginástica representa de certa forma um processo esperado, pois sempre foram modalidades normatizadas em nossa cultura para as mulheres.

Mesmo com um maior engajamento das mulheres no mercado de trabalho em diferentes áreas, não encontramos o mesmo processo nos principais órgãos diretivos da gestão esportiva, campo constituído na tradição ocidental como de reserva masculina, considerando o paradoxo da igualdade e diferença de gênero neste campo.

O objetivo traçado do presente artigo constitui em analisar o planejamento estratégico da CBG a luz de um mix de marketing – o case de Vicélia Ângela Florenzano (1991-2008) e descrever o mix de marketing adotado, no qual conquistou resultados expressivos e títulos inéditos, levando o país a sonhar com o ouro olímpico na ginástica.

Com base nos objetivos definidos, a metodologia adotada nessa pesquisa foi o estudo exploratório, fundamentado nos estudos de gênero e de representação social. Utilizou-se como técnica de processamento de dados a Análise de Conteúdo, da autora Bardin (2008), visando à identificação das estratégias de marketing através de uma entrevista gravada com a presidente.

As questões que se articulam à pergunta central são: Quais estratégias de marketing foram utilizadas? Quais foram as dificuldades e os desafios em sua gestão?

Apresenta-se como relevância do estudo o fato de ter sido escolhido o espaço do marketing esportivo como locus propício de pesquisa, pela escassez de bibliografias que retrate o tema e, sobretudo sobre sua relação com a invisível participação feminina na liderança do esporte.

O fato de o País ter sido escolhido como sede da Copa FIFA de futebol em 2014 e Olimpíadas 2016, mostram caminhos abertos organizados contra a exclusão e dominação, que são os efeitos dos sistemas de diferenciação entre os gêneros na gestão do esporte.

REFERENCIAL TEÓRICO

Um olhar sobre a diversidade de Gênero na Gestão do Esporte

Por gênero entende-se a condição social por meio da qual nos identificamos como masculinos e femininos. É diferente de sexo, termo usado para identificar as características anatômicas que diferenciam os homens das mulheres e vice-versa. O gênero, portanto, não é algo que está dado, mas é construído social e culturalmente e envolve um conjunto de processos que vão marcando os corpos, a partir daquilo que se identifica ser masculino e/ou feminino. Em outras palavras, o corpo é generificado, o que implica dizer que as marcas de gênero se inscrevem nele. (SCOTT, 1995)

Goellner (2010) explica que se os corpos são diferentes, é necessário pensar, ainda, que os gêneros e as sexualidades também o são. Essas marcas se inscrevem também nos corpos e, além disso, constituem a identidade dos sujeitos.

Se estamos cientes de que o gênero é a construção social do sexo, precisa-se considerar que aquilo que no corpo indica ser masculino ou feminino, não existe naturalmente. Foi construído assim e por esse motivo não é, desde sempre, a mesma coisa.

O que é mesmo masculino e feminino? Será que se pode referir a esses termos no singular ou não se poderia pensar que existem diferentes formas de viver as masculinidades e as feminilidades? Será que há formas fixas de assim ser e parecer?

De acordo com a teorização feminista pós-estruturalista, esse binarismo não existe, pois masculinidade e feminilidade se definem reciprocamente, visto não existir nenhuma essência a priori determinada para uma e outra identidade. Essas identidades, ao contrário, são produzidas na cultura, não havendo uma fixidez na sua produção. Do mesmo modo podemos pensar que não existe a categoria homem e a categoria mulher isoladamente. Os sujeitos são homens e mulheres plurais porque são de diferentes etnias, classes sociais, religiões, idades etc. Um homem negro, jovem, atlético, gay e pobre apresenta, em seu corpo, marcas muito distintas, por exemplo, de um homem branco, rico, evangélico, homossexual e deficiente físico (RODRIGUES, 2005).

Com relação à sexualidade, Goellner (2010) ainda diz ser importante considerá-la tal como explicita Weeks (1999), como algo que envolve uma série de crenças, comportamentos, relações e identidades socialmente construídas e historicamente modeladas que permitem a homens e mulheres viverem, de determinados modos, seus desejos e seus prazeres corporais.

Nesse sentido, o termo orientação sexual é utilizado para contemplar a diversidade de possibilidades de viver a sexualidade, pois significa a orientação que cada sujeito dá ao exercício da sua sexualidade. Em outras palavras: “a direção ou a inclinação do desejo afetivo e erótico” (GOELLNER, 2010), que não necessariamente está dirigido para a homossexualidade. A sexualidade também é plural, o que implica afirmar a inexistência de um único modo correto, estável, desejável e sadio de vivenciá-la. Vale lembrar que uma mesma pessoa, ao longo de sua vida, pode apresentar mais de uma identidade sexual, ou seja, ser homossexual, heterossexual ou bissexual etc. Essas identidades são culturalmente construídas e, na nossa cultura, referem-se às formas como os sujeitos vivem sua sexualidade, que pode ser com pessoas do mesmo sexo, do sexo oposto ou, ainda, com ambos os sexos.

Ao chamar a atenção para que estejamos atentos e atentas a essa diversidade, busque-se enfatizar que, de maneira geral, questões afetas ao gênero e à sexualidade são

silenciadas ou, quando mencionadas, não raras vezes, são referidas a partir daquilo que é representado como sendo o normal, desejável e aceitável.

O ambiente esportivo foi, ao longo de sua história, concebido por práticas sociais masculinas. Segundo Dunning e Maguire (2010), o processo civilizatório manteve o esporte moderno como área reservada ao masculino. Os autores buscam ampliar o campo de análise ao considerar as mulheres também no processo civilizador que envolveu os esportes.

Contudo, Dunning e Maguire (2010) argumentam que uma “maior participação” delas tem trazido “duas séries de precisas sanções, demonstrando como o esporte e a sociedade moderna ainda são predominantemente andriaricais” (p. 104). De uma parte, a feminilidade de atletas é constantemente colocada em dúvida e, de outra, as mulheres se veem frente a obstáculos que os homens não possuem como prestarem serviços para o mundo esportivo masculino por meio de uma, muitas vezes, “mão-de-obra feminina não remunerada”, algo de que não há contrapartida.

De acordo com Camargo (2012) a Educação Física e os Esportes têm que tentar se livrar das amarras do binarismo de gênero, visto que se num momento anterior era o macho/fêmea (masculino/feminino) que vigorava no âmbito das práticas corporais e esportivas, agora há outros elementos em consideração, outros sujeitos que colocam em pauta uma tensão e que desestabilizam essa relação binária.

E os estudos de gênero, por sua vez, são “culpados” por esse enfoque binário hetero/homo, visto que num passado não muito distante o feminismo “ensinou o mundo” a considerar a mulher como sujeito, anos mais tarde os movimentos pós-coloniais mostraram que havia outras mulheres (e mesmo outros sujeitos) por detrás daquela máscara hegemônica. Os estudos Queer nos anos 1990, por exemplo como uma espécie de crise de consciência do movimento feminista se valem do grito da desestabilização, do xingamento, da abjeção para provar que ainda há algo incompleto na consideração sobre os sujeitos. Diversidade é convivência, tolerância, enquanto diferença é a questão. (RODRIGUES, 2005)

De acordo com Camargo (2012) no campo esportivo, ainda engatinhamos na diversidade, enquanto que a diferença na realidade, não é tolerada, como é veementemente rejeitada via homofobia. O autor aponta ainda um “sistema masculino heterossexista do esporte”. (pág. 7)

Gomes (2008) em seus estudos sobre a participação e a trajetória de mulheres na gestão esportiva de alto rendimento demonstram uma reatualização das relações entre os gêneros. Observou-se uma mudança de comportamento, no grupo das gestoras eleitas. Das quatorze colaboradoras da pesquisa, seis são solteiras, sem filhos e se dedicam integralmente à profissão; duas delas estão divorciadas e provavelmente não conseguiram equilibrar a vida profissional com a privada. Esta análise identificou nas gestoras qualidades e estereótipos comuns ao gênero masculino como a liderança, a racionalidade, a competência e planejamento.

Gestão esportiva: Uma Abordagem Geral

A gestão esportiva é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Seu estudo engloba qualidades, conhecimentos multidisciplinares e envolve a aplicação dos conceitos gerais da administração ao esporte e aos diferentes papéis que ele desempenha na sociedade contemporânea. De acordo com Chelladurai (2001), a gestão esportiva pode ser descrita por três diferentes perspectivas: as funções gerenciais, as habilidades gerenciais e os papéis gerenciais. Suas funções incluem planejamento,

organização, liderança e avaliação. Para dar conta destas atribuições, os gestores precisam ter três tipos de habilidades: as conceituais, as humanistas e as técnicas. Os gestores esportivos também deverão possuir qualidades subjetivas para lidar nos diversos setores do esporte tais como a liderança, o poder de comunicação e a negociação.

As qualidades normatizadas da gestão do esporte como: “a liderança, o carisma e a competência” foram apontadas no discurso das colaboradoras como atributos básicos para a coordenação das diversas atividades que o cargo requer, e essas aptidões foram comuns para as mulheres que fazem parte do grupo das nomeadas e do grupo das eleitas (CHELLADURAI, 2001).

Neste sentido, a gestão dos esportes ainda carece de um estudo sistemático no Brasil, visando desenvolver estratégias com a finalidade de aumentar as possibilidades econômicas ligadas a esta atividade. Há uma forte demanda para formação e capacitação de profissionais em gestão esportiva, o que hoje só é atendido por meio de cursos de aperfeiçoamento ou de especialização.

As instituições de ensino estão criando cursos tecnológicos e de pós-graduação *latu senso* em Administração com ênfase em gestão dos esportes, além da inserção de novas disciplinas nessa área, atualizando os projetos pedagógicos e demandando docentes com essa formação.

Marketing Esportivo

Segundo Kotler e Keller (2006) Marketing é um campo de atividades onde as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas. O Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. “Ele supre necessidades lucrativamente”. (pág.4)

Peter Drucker apresenta assim a questão:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. (pág. 117)

O conceito central do marketing é a troca, que envolve a obtenção de um produto desejado de alguém oferecendo algo em troca. As empresas são mais bem sucedidas quando escolhem seu mercado alvo cuidadosamente e preparam programas de marketing sob medida para ele. A oferta será bem sucedida se proporcionar valor e satisfação ao comprador. O profissional do marketing deve tentar entender as necessidades, os desejos e as demandas do mercado alvo. (KOTLER, 2000).

Segundo Kotler (2000) os profissionais de marketing utilizam diversas ferramentas para obter as respostas desejadas de seus mercados. Essas ferramentas constituem o mix de marketing.

A partir de 1980 surgiram várias empresas que começaram a investir no esporte, buscando retorno publicitário e vendas. Era o início do marketing esportivo, que se caracterizava pelo uso do esporte como um produto para as empresas. O marketing esportivo é uma ação privada de uma empresa destinada a beneficiar uma atividade esportiva de interesse público (MELO NETO, 1995).

Empresas como a Caixa Econômica Federal, Empresa de Correios e Telégrafos, Ninho e muitas outras - perceberam a importância dos investimentos na Ginástica como fator de melhoria de imagem e se tornaram as grandes patrocinadoras.

Neste sentido, a CBG fez uso das ferramentas de marketing para perseguir seus objetivos estabelecendo um diferencial capaz de aproximar da população sua imagem e seus produtos.

Assim sendo, o Mix do Marketing Esportivo da CBG foi constituído dos seguintes elementos:

- Produto: patrocínio dos atletas, técnico e marca;
- Praça (distribuição ou ponto de venda) escolinhas, criação de novas instalações esportivas, expansão das federações nos estados;
- Preço: direito de transmissão pela televisão, venda de serviços, venda de imagem (uso do título de patrocinador oficial de seleção), venda de ingressos para as apresentações da ginástica, repasses de verbas pelo governo;
- Promoção: eventos de ginástica internacional, escolinhas, 30% de bolsa de estudo para os atletas do projeto social.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Mix de Marketing da Confederação Brasileira de Ginástica (CBG)

Este estudo analisa o Mix de Marketing desenvolvido pela Confederação Brasileira de Ginástica (CBG), tendo com apoio as entrevistas realizadas com a presidente da CBG Vicélia Ângela Florenzano no I Congresso de Gestão Esportiva da Escola de Educação Física e Esporte/Universidade de São Paulo (EEFEUSP - 2005), bem como pesquisas realizadas em websites oficiais da CBG.

1. Atletas e o Técnico da ginástica como Produto

Quando a CBG associou sua imagem a seus produtos ela buscou a valorização e a divulgação da ginástica.

A CBG obteve grandes lucros na venda do patrocínio das atletas Dayane dos Santos, Danielle Hipólito e Jade Barbosa. No marketing esportivo, o atleta vitorioso, bem sucedido, é o melhor produto. Desta forma, a atleta Dayane dos Santos passou a ser o principal produto como garota propaganda. Vicélia afirma: [...] “quando vê, depois de tantos anos, a ginástica do jeito que está em pleno processo de desenvolvimento e criação de seus ídolos. Só posso me sentir uma privilegiada, por ter vivido e participado deste caminho que mudou a ginástica olímpica”.

Outra decisão da presidente e que tornou a ginástica um grande produto do marketing foi a contratação do técnico ucraniano Oleg Ostapenko. Sob seu comando a ginástica artística feminina viveu seu melhor período na história. A CBG classificou pela primeira vez uma equipe completa para as Olimpíadas em Atenas (2004) e em Pequim (2008), a seleção feminina ficou em 8º. lugar em equipes. O Brasil conquistou três medalhas em Mundiais, com a prata de Daniele Hypolito em 2001, o ouro de Daiane dos Santos em 2003 e o bronze de Jade Barbosa em 2008.

Com a ausência de medalhas seu contrato não foi renovado e houve também a desmobilização da seleção permanente concentrada no CT de Curitiba. Observa-se a reprodução do modelo de gestão, com a ausência de medalhas o governo retira o patrocínio e a ginástica retrocede. Vicélia desabafa: “Não será fácil, mas nós vamos conseguir vender nosso projeto, isso não é ainda realidade. É complicado só uma modalidade ter patrocínio, eu acho que o patrocínio deveria ser fatiado, nós temos que tentar sair disso”

2. Praça/ Distribuição

Outro elemento do Mix de Marketing da CBG foi à inauguração da sede da Confederação e a construção do Centro de Treinamento (CT). Em 1991, Vicélia inaugurou o escritório da CBG, na casa de Eliane Martins, sua grande parceira e ex-aluna e dois anos depois puderam contratar uma secretária.

Desta forma, ela relata sua estratégia para convencer o presidente do Comitê Olímpico, Carlos Nuzman, a criar o CT:

Ele nos ajudou e alugamos um velho depósito de café. Não tínhamos móveis, nem estrutura física. O caminho foi pedir aos bancos e repartições públicas de Curitiba que doassem móveis usados. Com a ajuda dos pais dos atletas, políticos e principalmente dos voluntários, foram limpando, pintando e conseguiram inaugurá-lo.

Entretanto, para permanecer e manter-se na direção do projeto, foi muito difícil. Sem avisar, os proprietários subiram o aluguel do depósito e o patrocínio foi cortado. Foi um susto da noite para o dia, pois não tinham como pagar as contas. Atravessou aquela dificuldade com muita criatividade. Diz ela: "alugamos um carro de som e saímos às ruas, pedindo que as pessoas que prometeram apoio que voltassem a apoiar o nosso projeto do CT". Convenceram outros políticos também a ajudar no patrocínio e sensibilizaram a comunidade e ficaram por mais um tempo.

Depois das dificuldades iniciais, diz que o dia mais feliz da sua vida foi o da inauguração do novo CT. Vicélia considera seu maior legado a construção desse complexo esportivo para a ginástica, composto de três ginásios e com estrutura de ponta para atender as oitocentas crianças pertencentes ao Projeto Social firmado em parceria com o governo do Estado do Paraná. Além do projeto, abriga os 54 atletas da seleção permanente de ginástica, ficando responsável integralmente pela assistência médica, dentária e escolar.

A partir da criação da seleção permanente no CT, começaram a trabalhar com os clubes e federações, estabelecendo seus objetivos e procurando expandir a ginástica pelo País.

Seu próximo objetivo foi criar nos outros estados brasileiros suas federações de ginástica e, através delas, foram fomentando a ginástica. Hoje são vinte e quatro (24) federações, na qual vinte (20) são administradas por mulheres.

3) Preço/ recursos

O próximo passo foi tentar patrocínio e receberam a visita do Nuzman, que as surpreenderam com três becas olímpicas. A beca olímpica é um recurso do Comitê Olímpico Internacional (COI) e é destinada ao desenvolvimento do esporte. Vicélia diz que "*nós recebemos praticamente uma fortuna (as três becas eram de mil dólares cada), foi para nós uma fortuna na época*". E justamente com esse recurso puderam fazer o detalhe diferenciado de seu trabalho.

Vicélia revelou que a diferença para fazer uma boa gestão é ter criatividade para fazer o recurso. "*As mulheres não têm que fazer nada, as mulheres só precisam estar atuando, pois nós temos capacidade e condições de trabalhar em todos os setores como os homens, é só a gente decidir ser dirigente*".

Estes dados podem ser confirmados no trabalho de Hanashiro et al (2010) que não relatou evidências de diferença nos estilos de liderança de homens e mulheres.

A autoridade carismática transparece no depoimento de Vicélia, cujo poder de liderança baseia-se no bem-estar do grupo, na vontade de fazer, no amor pelo esporte, na identificação e na satisfação de suas necessidades. *“Quando com fé você conquista credibilidade, as portas estarão abertas”*.

A conquista da mídia, a busca de parceiros e o planejamento foram indicados como suas principais estratégias:

Vicélia tomou a iniciativa de levar a Rede Globo para ir fazer a cobertura do Mundial de Ginástica no Chile, em 1997. Ela negociou os gastos, pagando as passagens, e os jornalistas arcaram com as despesas de alimentação e hospedagem. A Rede Globo tomou gosto pela ginástica. Ela comenta que foi a melhor coisa que fez em sua carreira, apesar de ficar de “saia justa” com a Rede Bandeirante (que era a patrocinadora). *“Não adianta, temos que reconhecer, apesar de termos patrocínio de outras empresas, um minuto de Globo corresponde à uma hora de qualquer outra empresa”*. A emissora comprou a transmissão das Copas do Mundo de Ginástica e assim tornou a ginástica mais visível e conhecida no país. “Para uma boa gestão, você tem que criar motivos para conseguir recursos. Se não tiver dinheiro nada acontece. (...)”

Antes de mostrar os gráficos da evolução da Ginástica, eu tenho que falar do recurso da Lei Agnelo/Piva. Os recursos não vão resolver todas as necessidades que o Brasil tem para o esporte, mas seguramente mudou, sem sombra de dúvidas, mudou o esporte. De 3 becas de mil dólares cada uma, a CG hoje ganha um milhão e oitocentos mil reais, uma diferença enorme. Se você tirar os 1.800,000,00 por ano da CG, nós vamos voltar para trás.

Temos que ser muito criativos, temos que ter um bom motivo para conseguir as coisas na gestão. Sempre criar para conseguir recursos. Hoje a ginástica tem patrocínio da Caixa e dos Correios, patrocínio só para a Ginástica Olímpica Feminina, nós tentamos conseguir para as outras modalidades, mas não querem, ainda não compram, mas vão comprar, eles querem o que é famoso.

Nós criamos também um fundo de reserva, de 30 a 40% da renda, porque nós teríamos evolução na GOF, não teríamos mais dinheiro para as outras modalidades, para nada.

4) Promoção – Mega Evento da ginástica nos teatros

Trata-se de um Marketing promocional do esporte que reúne multidões com os mega eventos e se consolidam como um dos caminhos para o desenvolvimento do esporte do país e do mundo, pois utiliza o esporte como um veículo (mídia).

A gestora teve a criatividade de levar a ginástica para o Teatro Guaíra de Curitiba. No primeiro evento não ganharam nada. Mas, depois fez tanto sucesso, que venderam o espetáculo de ginástica por três anos para o Secretário de Cultura. O teatro Guairá ficava lotado com o total de 2.400 pessoas.

Fizemos a divulgação das novas músicas, criatividade é importante. Fizemos um segredo total da música da Dayane e vendemos. Tivemos uma procura tão grande que ficamos apavorados. Aí pedimos um quilo de alimento não perecível e arrecadamos mais de 1 tonelada. O ginásio ficou abarrotado e doamos para uma associação de cadeirantes, foi um grande espetáculo, e a Globo transmitiu. A globo disse que quer todo ano, mas agora já disse que de graça não dá mais. A globo sabe se quiser vai ter que pagar se não quiser a Bandeirantes quer, então isto vai girando, vai girando e temos que começar a ser mais negociantes. Se não tiver dinheiro, nada acontece. Não existe uma fórmula mágica, nada se

transforma do dia para a noite. A única magia que funciona 100% é você colocar seu coração, sua atitudes a favor da causa que você está lutando.

São 800 crianças inscritas no Projeto Social de ginástica no CT. A criança que não pode pagar a mensalidade nós fornecemos uma bolsa, no total temos 30% de bolsa.

Veja bem a notícia: O País Canarinho' parou para ver a final da ginástica, incrível, não era uma final de futebol, era a final da ginástica com a Dayane dos Santos. Era a população se identificando, aplaudindo e interagindo, na Copa Mundial de Ginástica.

Outro estratégia, foi negociar um corpo de aparelhos, pois este custa muito caro. Vicélia junto com Bernard Razman (Secretário dos Esportes naquela época) conheceram o russo Iuri em uma viagem a Indianápolis. "Eu vou contar uma estória que é a pura verdade, com a maior cara de pau que Deus me deu, eu disse para ele me dar um conjunto de aparelhos e em troca iamos fazer um curso de ginástica no Brasil para as atletas russas. Dez anos depois eu consegui o outro conjunto de aparelhos. Em 2000 conseguimos mais um e depois disso, por força das copas temos hoje 04 conjuntos e vamos receber mais 02 para o PAN em 2007.

CONCLUSÕES

A trajetória de Vicélia como única mulher presidente de uma Confederação Esportiva Brasileira - no comando da CBG- por cinco mandatos consecutivos nos permite concluir que os altos cargos das confederações e federações esportivas em nosso País, que recebem os repasses de verbas do governo, são majoritariamente destinados ao trabalho masculino. Pode-se confirmar o desequilíbrio de poder entre os gêneros, a estrutura esportiva baseada no princípio hierárquico, "o trabalho masculino tem sempre um valor superior ao trabalho feminino".

Pode-se também afirmar que a divisão sexual do trabalho no campo da gestão esportiva se dá mais pela tradição androcêntrica de nossa sociedade do que pela falta de profissionalismo das mulheres, pois, como se verificou elas possuem competência necessária para uma boa gestão.

Verificou-se que a articulação entre o conhecimento e a capacidade de liderar com organização, são estratégias que fazem o diferencial na obtenção de resultados expressivos na carreira feminina na conquista de espaços para liderar o esporte no País.

Entretanto, cabe ressaltar que as mulheres acabam reproduzindo as práticas hegemônicas e se perpetuando na gestão de seus cargos.

Quantas as estratégias de marketing utilizadas pode-se dizer que foram inovadoras e bastante criativas, as mulheres são capazes de fazer muito com os poucos recursos. Assim sendo, as dificuldades que a presidente enfrentou ou têm enfrentado na administração de suas entidade esportiva, encontrou-se como mais relevante à econômica

Como nossa sociedade é constituída por relações hierarquizadas, que sustentam as posições de dominância por um grupo de dirigentes esportivos estabelecidos – são relações de força baseadas no poder gerontocrático de um grupo de dirigentes nas estruturas das instituições gestoras do esporte – confederações, federações e clubes –, que produzem verdades e reproduzem os discursos que decidem, além de transmitir os efeitos de poder, mantendo os *outsiders* e aí lembramos que estes *outsiders* podem ser mulheres ou homens impedidos de entrar nestes espaços de poder.

Neste sentido, para ocorrer mudanças estruturais em estatutos e leis é necessária à articulação de formas alternativas de participação política para que mais mulheres e

homens tenham acesso às instâncias do poder político do esporte, banindo o esquema que para ser dirigente basta estar dentro do grupo.

Observa-se que essa política esportiva ainda permanece fortemente agregada a alguns dos principais clubes brasileiros, como uma estrutura em forma de "castas", na qual o "poder parece um dote de família, em que os dirigentes permanecem como donos dos clubes em um modelo patrimonialista de administração". Romper essa estrutura de administração parece ser um dos grandes desafios para que mulheres e homens ampliem sua participação na gestão do esporte brasileiro de forma mais profissional e igualitária

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2008.

CAMARGO, V. X. Resenha. KNIJNIK, J. D. M. (Org.). **Gênero e Esporte: masculinidades e feminilidades**. Rio de Janeiro: Apicuri, 344p, 2010. <Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/interthesis/article/view/18071384.2011v8n2p378> > Acesso em: abr. 2012.

CHELLADURAI, P. **Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A systems perspective**. Holcomb Hathaway: Publishers. 2ª. Edition, 2001

DIZARD Jr., W. **A nova mídia: a comunicação de massa na era da informação**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2000.

DUNNING, E.; MAGUIRE, J. **As relações entre os sexos no esporte**, pág. 67-108. In KNIJNIK, J. D. M. (Org.). **Gênero e esporte: masculinidades & feminilidades**. Rio de Janeiro: Apicuri. 344 p, 2010.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.

GOELLNER, S. V. **A educação dos corpos, dos gêneros das sexualidades e o reconhecimento da diversidade**. Cadernos de Formação. RBCE, p. 71-83, mar. 2010.

GOMES, E. M. P.. **Esporte e Inclusão Social: Mulheres na gestão esportiva brasileira**. In: *Atlas do Esporte no Brasil*. DaCOSTA, L. (Org.). Rio de Janeiro: Shape. p. 615 – 616, 2005

GOMES, E. M. P.; MOURÃO, L. **A participação da mulher na administração do esporte nos países sul-americanos: o lugar da (in) exclusão social?** In: *FIEP BULLETIN* – vol. 75, Special Edition – Article I, p. 138 – 142, 2005.

GOMES, E. M. P. **A participação das mulheres na gestão do esporte brasileiro: Desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: FAPERJ/QUARTET, 2008.

HANASHIRO, D. M. M. et al. **Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero?** Disponível em: <http://www.jogart.com.br/moodle/file.php/1/ARTIGOS/LIDERANCA_Diversidade_na_Lideranca.pdf>. Acesso em 20 abr. 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KNIJNIK, J. D. (Org.). **Gênero e Esporte: masculinidades e feminilidades**. Rio de Janeiro: Apicuri, 2010. p.344.

LIPOVETSKY, G. **A Terceira Mulher: permanência e revolução do feminino**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. **Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e Perspectivas**. Ícone Editora: São Paulo. 2012.

MELO NETO, F. P. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.
_____. **Marketing de patrocínio**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

MOCSÁNYI, V.; BASTOS, F. C. **Gestão de Pessoas na Administração Esportiva: Considerações sobre os principais processos**. Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte. P. 55-69, 2004.

MOURÃO, L. **A representação social da mulher brasileira na atividade físico-desportiva: da segregação à democratização**. Tese (Doutorado em Educação Física). Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho, 1998.

MOURÃO, L.; MOREL, M. **As narrativas sobre o futebol feminino, o discurso da mídia impressa em campo**. Rev. Bras. Cienc. Esporte, Campinas, v. 26, n. 2, p. 73-83, 2005.

PARIS ROCHE, F. **Gestão Desportiva**. Planejamento estratégico nas organizações esportivas. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PIRES, G.; SARMENTO, J. P. **Conceito de Gestão de Desporto: novos desafios, diferentes soluções**. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto. Vol. 1. No. 1.p. 88-103, 2001

RODRIGUES, C. Resenha. Butler e a desconstrução do gênero. BUTLER, J. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2003 Rev. Estud. Fem. Vol 13 no.1: Florianópolis Jan./Abr. 2005. ISSN 0104-026X
< Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-arttext>> Acesso em: jan. 2012.

SCOTT, J. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. Revista Educação & Realidade. V. 20, n. 2, p. 71-79, jul/dez, Porto Alegre: 1995.

KOTLER, P.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Revisão Técnica: Dílson Gabriel dos Santos. 12. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

WEEKS, J. O corpo e a sexualidade. *In*: LOURO, Guacira L. *O corpo educado: pedagogias da sexualidade*. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

Outras fontes

SITE Oficial da CBG. Disponível em: <cbginastica.com.br> . Acesso em 22 mar. 2012.

SITE Oficial da Federação Paranaense de Ginástica. Disponível em<fprginastica.com.br>. Acesso em 22 mar. 2012.