



## MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NO ESPORTE: ROMPENDO O TETO DE VIDRO OU PERCORRENDO O LABIRINTO?

*WOMEN IN LEADERSHIP SPORT POSITIONS: BREAKING THROUGH THE GLASS CEILING OR WALKING THROUGH THE LABYRINTH?* 

*MUJERES EN CARGOS DE LIDERAZGO EN EL DEPORTE: ¿ROMPIENDO EL TEJADO DE VIDRIO O RECORRIENDO EL LABERINTO?* 

 <https://doi.org/10.22456/1982-8918.118131>

 **Júlia Barreira\*** <jubarreira2@hotmail.com>

\* Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP, Brasil.

**Resumo:** A metáfora do teto de vidro é amplamente utilizada para representar os obstáculos invisíveis que impedem mulheres de progredir profissionalmente em altos cargos de liderança na gestão e no esporte. O objetivo deste estudo foi, a partir de uma revisão integrativa, analisar o uso da metáfora do teto de vidro na literatura científica nacional e propor o uso do labirinto como uma metáfora mais complexa e inclusiva. Apesar de ser majoritariamente utilizado em estudos brasileiros, o teto de vidro não representa os diferentes locais de partida e as diversas dificuldades vivenciadas por mulheres ao longo de sua trajetória profissional. A metáfora do labirinto possibilita um olhar mais complexo, considerando os diferentes caminhos percorridos por mulheres a partir de suas identidades de gênero, classe e raça.

**Palavras-chave:** Metáfora. Identidade de Gênero. Organização e administração.

Recebido em: 06 set. 2021  
Aprovado em: 06 dez. 2021  
Publicado em: 30 dez. 2021



Este é um artigo publicado sob a licença *Creative Commons* Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

eISSN: 1982-8918

## 1 INTRODUÇÃO

As dificuldades enfrentadas por mulheres na entrada e progressão em cargos de liderança no esporte têm recebido crescente atenção da ciência, da gestão e das organizações esportivas do mundo todo (BURTON, 2015; WALKER; BOPP, 2010). Se meninas e mulheres ganharam espaço como praticantes esportivas, ainda que enfrentem diferentes tipos de discriminação e segregação, sua presença como líderes no esporte ainda é escassa e caracterizada por diversos obstáculos. Com homens dominando as posições de liderança, meninas não identificam o esporte como uma possível carreira profissional e meninos não reconhecem a possibilidade de mulheres participarem desse ambiente (WHISENANT; MILLER; PEDERSEN, 2005). Mulheres que atuam como modelos no esporte (*role models*) têm um papel importante ao influenciarem meninas nas suas escolhas profissionais, dado que crianças podem se identificar com essa profissão e ganhar confiança em relação às suas habilidades como futuras líderes no esporte (MASSENGALE; LOUGH, 2010). Além disso, a presença de mulheres em cargos de tomada de decisão é fundamental para a proposta de políticas esportivas de maior equidade (KARK; EAGLY, 2010). Portanto, a inclusão e a visibilidade de atletas, profissionais da comissão técnica e gestoras é fundamental para promover mudanças no cenário esportivo (WOODWARD, 2017). Entre as posições de liderança no esporte podemos citar os cargos técnicos que estão em contato direto com praticantes e atletas (i.e. treinadora, auxiliar e fisiologista), os cargos administrativos responsáveis pela gestão das organizações e campeonatos esportivos (i.e. supervisora, coordenadora e diretora) e os cargos de arbitragem responsáveis pela condução e fiscalização das partidas oficiais (i.e. árbitras, auxiliar e cronometrista). Todos esses cargos são ocupados predominantemente por homens – brancos e heterossexuais –, e pessoas que não se enquadram nesse estereótipo de liderança enfrentam barreiras em relação a raça, gênero e sexualidade (HANCOCK; DARVIN, 2018).

O cargo de treinador tem particular importância no esporte dada a sua importância para formação e sucesso esportivo das praticantes (CÔTÉ *et al.*, 2010) e, por conta da sua visibilidade e do seu protagonismo, é uma das áreas do esporte com maior desequilíbrio de gênero (HARGREAVES, 2002). Nacionalmente sabemos que as mulheres representam apenas 7% das treinadoras de equipes que disputam campeonatos de alto rendimento (FERREIRA *et al.*, 2013) e que a baixa inserção também se estende aos cargos de comissão técnica, sendo que mulheres representam menos de 20% de profissionais que atuam como auxiliares e na preparação física de equipes nacionais de futebol (PASSERO *et al.*, 2020) e basquete (PASSERO *et al.*, 2019) praticados por mulheres.

As esferas administrativas do esporte, incluindo os cargos de direção e de tomada de decisão, também se constituem espaço de domínio de homens. Gomes (2008) mostrou que as mulheres ocupavam aproximadamente 18% dos cargos intermediários do então Ministério dos Esportes, pasta extinta pelo atual governo e incorporada ao Ministério da Cidadania. Ainda de acordo com a autora, naquela época, as mulheres comandavam apenas uma das trinta Confederações Olímpicas, correspondendo a 3% do total. Essa baixa representatividade também é encontrada

nas posições de presidenta e coordenadora dos clubes de futebol brasileiro. Ao analisar a presença de mulheres em cargos de diretoria ou gestão em 60 clubes de futebol das séries A, B e C, Torga (2019) encontrou uma sub-representação das mulheres, com apenas cinco gestoras no contexto analisado. Por mais que os movimentos feministas tenham promovido avanços na participação de meninas e mulheres, o esporte continua sob domínio do clube dos velhos homens (WALKER; BOPP, 2010).

Em cargos de arbitragem, a situação também é alarmante. Além da baixa presença e dificuldade de inserção, as árbitras são constantemente questionadas sobre a sua competência profissional antes mesmo de iniciarem a partida (FORBES; EDWARDS; FLEMING, 2015). De acordo com Norman (2010), uma das possíveis explicações para os desafios sociais enfrentados pelas profissionais é a associação entre autoridade e masculinidade. Recentemente, Calheiro (2017) mostrou que as mulheres representavam 15% e 13% da relação de árbitros da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) nos anos de 2012 e 2014. Monteiro, Soares e Mourão (2015) também encontraram um cenário de sub-representação de mulheres (15%) como árbitras, assistentes e bandeirinhas no quadro da CBF em 2014.

Para explicar as desigualdades nesse cenário de liderança no esporte, estudiosas se apropriaram da metáfora do teto de vidro, inicialmente proposta na área da gestão. O teto de vidro representa uma barreira invisível que impede a progressão de mulheres para cargos de liderança acima do seu. As profissionais visualizam as posições superiores, mas não conseguem alcançá-las. A metáfora foi amplamente disseminada e utilizada ao redor do mundo e possibilitou o debate sobre as desigualdades na liderança esportiva. Entretanto, após quase quatro décadas desde a sua primeira utilização, estudiosas reconhecem que a metáfora não alcança a complexidade da inserção e progressão de mulheres na gestão e no esporte e indicam a necessidade da sua reformulação.

Eagly e Carli (2007) sugerem sete fundamentos distintos para explicar por que as investigações sobre a metáfora do teto de vidro podem ser enganosas, incluindo a noção de que o teto de vidro: (a) implica que todas as mulheres têm as mesmas possibilidades de inserção em cargos de liderança, (b) assume que existe uma barreira absoluta dentro das organizações no alto nível, (c) sugere que as barreiras são difíceis de identificar, (d) ignora a complexidade e variedade de obstáculos que as mulheres líderes podem enfrentar ao longo de sua carreira, (e) não reconhece a miríade de estratégias bem-sucedidas empregadas por mulheres para superar barreiras, (f) exclui a ideia de que a obtenção de liderança para mulheres é possível, e (g) não reconhece o conceito de resolução de problemas como um facilitador para o avanço da liderança para as mulheres. Embora sub-representadas, a presença de mulheres em cargos de liderança no esporte como treinadoras principais e gestoras sugere que uma barreira antes impenetrável (por exemplo, o teto de vidro) agora é mais porosa (HANCOCK; DARVIN; WALKER, 2018). Esse cenário atual aponta para uma possível mudança na pesquisa da gestão do esporte com foco no teto de vidro (EAGLY; CARLI, 2007).

Para superar essas limitações, Eagly e Carli (2007) propuseram a metáfora do labirinto com intuito de exemplificar os diferentes caminhos que mulheres podem

percorrer para alcançar os cargos de liderança. A metáfora foi novamente adaptada para o contexto esportivo e passou a ser utilizada por estudos recentes (HANCOCK; DARVIN; WALKER, 2018; KRAFT *et al.*, 2021). A metáfora reconhece que mulheres percorrem diferentes caminhos ao longo da sua carreira profissional e que os obstáculos enfrentados são dependentes das intersecções entre classe, gênero, raça e sexualidade. Por mais relevante e inclusiva que a proposta seja, ela ainda é pouco conhecida no contexto esportivo brasileiro e, se disseminada, poderia indicar políticas esportivas mais inclusivas para a participação das mulheres no esporte. Portanto, o objetivo deste trabalho é propor uma reflexão sobre o uso da metáfora do teto de vidro no contexto do esporte nacional e apresentar uma nova lente para o fenômeno, denominada de labirinto.

## 2 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Para analisar os estudos nacionais que investigaram os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, foi utilizado o procedimento de revisão integrativa de literatura. Esse tipo de revisão bibliográfica possibilita identificar as lacunas científicas, a necessidade de novos estudos, as principais teorias e conceitos em relação ao tema, além de estabelecer relação entre trabalhos de diferentes áreas do conhecimento (RUSSELL, 2005). A revisão integrativa corresponde a um amplo método de revisão de literatura, que permite a inclusão de estudos experimentais e não experimentais, a fim de compreender melhor o fenômeno investigado. Esse tipo de revisão possibilita combinar dados quantitativos e qualitativos, assim como diferentes tipos de desenhos metodológicos (SOUZA; DIAS; CARVALHO, 2010; WHITTEMORE; KNAFL, 2005).

A busca de artigos sobre mulheres líderes no esporte brasileiro foi realizada nas seguintes bases de dados: Portal de Periódicos Capes, SciELO e Scopus. Como palavras-chave foram utilizados os seguintes descritores: “mulheres” AND “liderança” AND “esportes”. Os descritores foram estabelecidos de acordo com os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS). A data de publicação não foi utilizada como critério de inclusão ou exclusão, entretanto, este estudo inclui trabalhos publicados até dia 19 de abril de 2021, data que corresponde ao último dia de busca pelos trabalhos científicos. Como critério de inclusão foram selecionados apenas trabalhos que investigaram a presença de mulheres como líderes no esporte brasileiro (i.e. gestão, treinamento e arbitragem). Foram considerados trabalhos quantitativos que analisaram a presença de mulheres em cargos de liderança, assim como estudos qualitativos que investigaram as trajetórias de treinadoras, árbitras e gestoras. Além dos artigos científicos, os resumos expandidos, dissertações e teses também foram considerados para a análise devido à escassez de investigações sobre a temática no Brasil.

Na busca inicial foram encontrados 103 documentos, após exclusão dos resultados duplicados. A seleção dos trabalhos se deu primeiramente pelos títulos, resumos e palavras-chave. Posteriormente foi feita a leitura completa dos trabalhos e, a partir das referências utilizadas pelos artigos, foi possível alcançar novos estudos que não foram encontrados a partir das estratégias de busca inicialmente

utilizadas. Todos os trabalhos incluídos nessa revisão tiveram como objeto de estudo a participação ou a trajetória de mulheres em cargos de liderança no esporte.

Na análise do material foi utilizada uma matriz para análise bibliográfica contendo o título do trabalho, autoria, ano de publicação, esportes investigados e os principais resultados encontrados. Todos os dados bibliográficos foram coletados de forma direta e tabulados em uma planilha eletrônica. Além da matriz, durante a leitura completa dos trabalhos foi analisado se e como a metáfora do teto de vidro foi utilizada para representar os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança no esporte. Em um terceiro momento, os achados desses estudos foram utilizados para apresentar algumas limitações da utilização da metáfora do teto de vidro no contexto esportivo nacional e indicar as potencialidades do uso do labirinto para esse propósito.

Os 15 artigos analisados nesse estudo são apresentados, em ordem cronológica de publicação, no Quadro 1.

**Quadro 1** – Trabalhos analisados na revisão integrativa realizada.

Ano	Título	Autor/a	Tipologia
2012	Euza Gomes Vânia Nassif Ludmila Mourão Edmilson de Oliveira Lima	As representações de mídia sobre a gestão feminina no Clube de Regatas Flamengo	Artigo
2012	Sandra Bellas Romariz Sebastião Josué Votre Ludmila Mourão	Representações de gênero no voleibol brasileiro: a imagem do teto de vidro	Artigo
2013	Heidi Jancer Ferreira José Geraldo Carmo Salles Ludmila Mourão Andrea Moreno	A baixa representatividade de mulheres como técnicas esportivas no Brasil	Artigo
2015	Gabriela Conceição de Souza Sebastião Josué Votre Maria Cláudia Pinheiro Fabiano Pries Devede	Rosiclea Campos no judô feminino brasileiro	Artigo
2015	Igor Chagas Moneiro João Paulo Fernandes Soares Ludmila Mourão	Saindo da “posição de impedimento”: as árbitras brasileiras no futebol profissional	Anais de congresso
2017	Lais de Freitas Vargas Eduardo Lucia Caputo Marcelo Cozzensa da Silva	Caracterização do perfil dos treinadores de Futsal feminino de equipes que disputam os Jogos Abertos de Pelotas	Artigo
2017	Evelyn Wolf	De jogadoras a treinadoras: Mulheres rompendo o teto de vidro	Trabalho de conclusão de curso
2018	Mariana Cristina Borges Novais	“À beira do gramado ou fora do jogo?”: as treinadoras do futebol de mulheres no Brasil	Dissertação
2018	Monique Torga Francielle Pereira Santos Ludmila Nunes Mourão	Gênero e futebol: as mulheres na gestão do futebol brasileiro	Anais de congresso
2018	Ineildes Calheiro Eduardo David Oliveira	Interseccionalidade no esporte: Reflexões sobre o estudo com as árbitras de futebol e o método corpo-experiência	Artigo

Continua na próxima página...

Continuação do quadro 1.

2019	Julia Passero Júlia Barreira Anderson Junior Larissa Rafaela Galatti	Gender (in) equality: a longitudinal analysis of women's participation in coaching and referee positions in the Brazilian Women's Basketball League (2010-2017).	Artigo
2019	Julia Passero Luisa Xavier	A mulher nos cargos de gestão do futebol brasileiro em 2019	Anais de congresso
2019	Monique Torga	Com a palavra, as gestoras: A trajetória de mulheres em cargos de gestão no futebol brasileiro.	Dissertação
2020	Julia Passero Júlia Barreira Lucas Tamashiro Alcides José Scaglia Larissa Rafaela Galatti	Futebol de mulheres liderado por homens: uma análise longitudinal dos cargos de comissão técnica e arbitragem	Artigo
2020	Igor Chagas Monteiro Mariana Cristina Borges Novais João Paulo Fernandes Soares Ludmila Mourão	Mulheres de preto: trajetórias na arbitragem do futebol profissional	Artigo

Fonte: Elaborado pela própria autora.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 METÁFORA DO TETO DE VIDRO

Diferentes metáforas foram propostas para exemplificar os obstáculos enfrentados por mulheres na progressão como líderes (CARLI; EAGLY, 2015). O teto de vidro é a metáfora mais disseminada e popularmente utilizada para explicar a falta de acesso de mulheres aos cargos de liderança. O termo apareceu pela primeira vez em 1984 em uma entrevista com Gay Bryant e foi utilizado para descrever as barreiras invisíveis que impediram as mulheres de serem promovidas à alta gerência e outras posições de liderança no mundo corporativo (BOYD, 2008). O conceito foi amplamente disseminado depois de ser usado em um artigo do *Wall Street Journal* por Hymowitz e Schellhardt (1986) representando as dificuldades das mulheres em avançarem para cargos executivos a partir de uma colisão com uma obstrução invisível, o teto de vidro (CARLI; EAGLY, 2015).

A metáfora ficou amplamente conhecida no contexto administrativo e, por muito tempo, foi utilizada para evidenciar as disparidades de gênero no tocante à remuneração e promoção das mulheres para os mais altos níveis de liderança. As mulheres visualizam os cargos acima do seu nível, mas à medida que progredem na carreira enfrentam desvantagens cada vez maiores para alcançar o topo da hierarquia (COTTER; HERMSEN; OVADIA, 2001). Desta forma, por mais que as profissionais tenham acesso a cargos administrativos dentro das empresas, enfrentam dificuldades na progressão e são mantidas em um penúltimo nível da sua carreira.

No cenário nacional, a metáfora começou a ser utilizada no final da década de 1990 (LEITE, 1994; STEIL, 1997) e foi disseminada no âmbito acadêmico nos anos 2000 (ROCHA, 2006; SANTOS; RIBEIRO, 2005). Nesses estudos pioneiros,

a metáfora foi utilizada para analisar as disparidades de salários e as diferentes progressões dentro do ambiente empresarial. A aproximação com o esporte aconteceu somente nos últimos dez anos quando pesquisadoras passaram a investigar a sub-representação de mulheres em cargos de liderança no ambiente esportivo. Nesse contexto, vale destacar o protagonismo do grupo liderado pela professora Ludmila Mourão, docente no curso de Educação Física da Universidade Federal de Juiz de Fora, com participação em 50% dos trabalhos nacionais publicados sobre o tema.

Em 2012, Romariz, Votre e Mourão (2012) utilizaram a metáfora do teto de vidro para investigar a ascensão de mulheres como treinadoras no voleibol nacional. O estudo mostrou que aspectos como autonomia, experiência e conhecimento são citados como fundamentais nessa profissão, mas que, mesmo apresentando essas características, mulheres não são convidadas para dirigirem equipes profissionais, confirmando a metáfora do teto de vidro. No mesmo ano, Gomes *et al.* (2012) analisou a trajetória de Patrícia Amorim, que rompeu o teto de vidro e alcançou o cargo de presidenta do Clube de Regatas Flamengo, e mostrou que a progressão da gestora foi possível por contar com “engajamentos políticos, conexões criadas com conselheiros e sócios do clube, além da torcida como sua bandeira eleitoral”.

Em 2013, Ferreira *et al.* (2013) entrevistaram treze treinadoras de diferentes modalidades esportivas e verificaram que as profissionais atuam em categorias de base e nos esportes tradicionalmente considerados adequados às mulheres, como ginástica e nado sincronizado. A metáfora do teto de vidro foi utilizada no estudo para representar a dificuldade de inserção e progressão das mulheres nessa carreira. As participantes relataram que preconceito, questionamentos da competência e capacidade de liderança, conflito da vida profissional e pessoal, baixos salários e estereótipos representam os diversos obstáculos a serem transpostos nesse percurso. Todos esses aspectos sustentam o teto de vidro e, ao reconhecê-lo, fazem com que meninas e mulheres desistam dessa carreira.

Em 2015, Souza *et al.* (2015) investigaram as percepções de Rosiclea Campos, treinadora da seleção brasileira de judô de mulheres, desde sua chegada à seleção, em 2000, até a conquista do ouro olímpico, em 2012. O estudo mostrou que a treinadora enfrentou diversas dificuldades na sua trajetória, como desconfiança de sua capacidade profissional por ser mulher e o baixo retorno financeiro, mas que ainda assim rompeu com o teto de vidro e alcançou o maior cargo na área do treinamento esportivo: a de treinadora da seleção nacional. Na gestão do esporte, Torga, Santos e Mourão (2018) recentemente utilizaram a metáfora do teto de vidro para representar as diferenças de gênero que impedem ou ao menos dificultam a chegada de mulheres ao topo da estrutura esportiva. Passero e Xavier (2019) também utilizaram a metáfora do teto de vidro para explicar a participação de apenas 4% de mulheres atuando como presidentas nas federações de futebol no Brasil.

Os estudos apresentados acima evidenciam que a literatura nacional sobre mulheres em cargos de liderança no esporte é recente, tendo início há uma década, e que é majoritariamente baseada na metáfora do teto de vidro. Os estudos têm grande importância em promover o debate sobre a desigualdade de gênero nas posições de liderança e o uso da metáfora possibilitou investigar os diferentes obstáculos

que dificultam a progressão das mulheres na carreira esportiva. Entretanto, existem algumas limitações no uso da metáfora que precisam ser reconhecidas.

A metáfora do teto de vidro implica que a situação geral das mulheres permanece relativamente inalterada ao longo do tempo porque nenhuma mulher pode subir ao nível mais alto sem quebrar o teto e, assim, abrindo oportunidades para as mulheres que a seguem. Essa é uma limitação temporal dado que, uma vez que o teto de vidro é quebrado, a barreira de vidro já não existiria mais na progressão de outras mulheres. Por exemplo, Wolf (2017) investigou a participação de mulheres como líderes no esporte e mostrou que, ao longo dos anos, algumas mulheres conseguiram romper o teto de vidro e alcançar altas posições como treinadoras e gestoras esportivas. Da mesma forma, Souza *et al.* (2015) mostraram que Rosiclea Campos rompeu o teto de vidro ao se tornar a primeira treinadora da seleção brasileira de judô. Na prática, essas conquistas são importantes e servem como exemplo para muitas outras meninas e mulheres, mas não garante que as barreiras foram eliminadas e que essa progressão ocorra sem impedimentos.

Um segundo aspecto importante de ser reconhecido é que o teto de vidro se refere majoritariamente aos obstáculos encontrados nos cargos do topo da estrutura hierárquica (EAGLY; CARLI, 2014). A metáfora implica que mulheres e homens têm acesso igual a posições de nível básico e intermediário, quando não têm (CARLI; EAGLY, 2007). Por exemplo, Vargas, Caputo e Silva (2017), ao investigarem o perfil de treinadores e treinadoras de equipes municipais de futsal de mulheres na cidade de Pelotas, encontraram que os homens correspondem a 80% desses profissionais. Esse achado chama a atenção por se tratar de equipes municipais, disputadas por mulheres, mas que ainda assim são majoritariamente lideradas por homens. Por retratar um único obstáculo invariável em altos cargos de liderança, o teto de vidro falha em incorporar a complexidade e variedade de desafios que as mulheres podem enfrentar ao longo de suas jornadas profissionais (EAGLY; CARLI, 2014). As mulheres não são rejeitadas apenas quando chegam ao penúltimo estágio de uma carreira destacada, a desconfiança em relação a sua capacidade profissional, a desvantagem na sua progressão e o desequilíbrio salarial estão presentes desde o início da sua trajetória profissional (EAGLY; CARLI, 2014).

Nesse sentido, a metáfora não contempla as dificuldades para a entrada e inserção em cargos de liderança que se encontram na base da pirâmide esportiva e, de alguma forma, pressupõe que essas dificuldades são inexistentes em cargos mais baixos. Entretanto, sabemos que, principalmente em modalidades tradicionalmente vinculadas aos homens, as dificuldades de inserção são inúmeras e muitas vezes levam à desistência da carreira profissional. Recentemente, Monteiro *et al.* (2020) e Novais (2018) mostraram as dificuldades que mulheres enfrentam para se inserir no futebol como treinadoras e árbitras, sendo constantemente questionadas sobre a sua competência para ocupar os cargos de liderança. Esse cenário exige que treinadoras de futebol tenham outro emprego devido aos baixos salários e escassas oportunidades de ascensão (NOVAIS, 2018).

Por fim, como o teto de vidro representa as barreiras existentes nos últimos estágios da carreira profissional, implicitamente pressupõe-se que as mulheres



vivenciam as mesmas possibilidades de progressão até alcançá-los. Nesse sentido, a metáfora não aborda os diferentes percursos e obstáculos vividos por mulheres de diferentes classes, raças e orientações sexuais. Por exemplo, ao investigar árbitras no futebol, Calheiro e Oliveira (2018) mostraram que

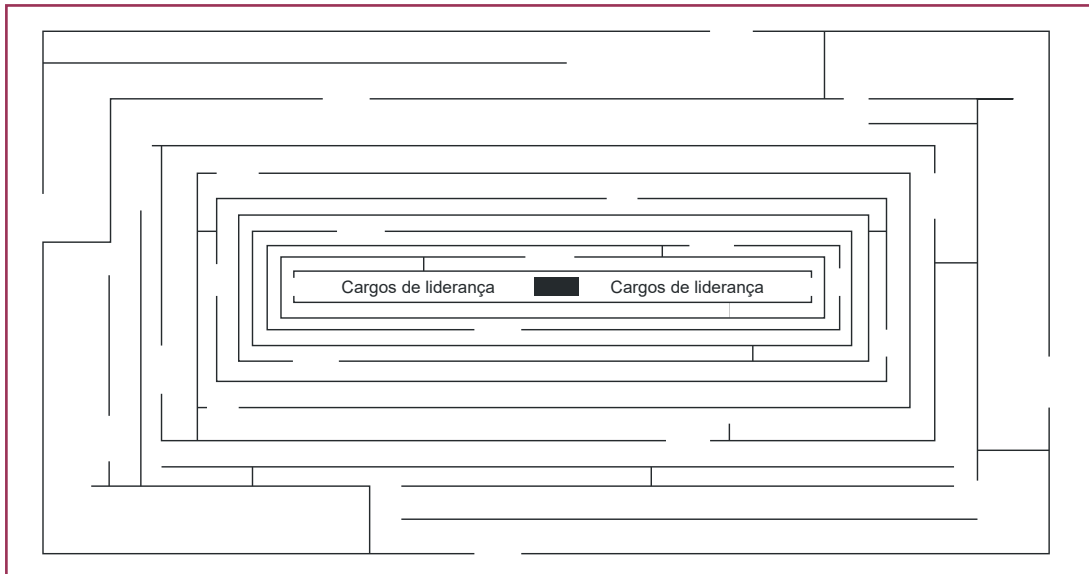
Embora nas atividades de arbitragem, no Brasil, há mulheres brancas e negras e ambas as raças são preteridas pela superioridade masculina no esporte, contudo, as mulheres brancas e loiras possuem vantagens, sendo destacada a hierarquia racial e o padrão identitário. Ainda destacou que, se por um lado, arbitrar futebol profissional retrata desigualdade de gênero e classe, por outro, a perspectiva interseccional permite perceber a desigualdade no interior da categoria mulher, com as mulheres negras vivendo múltiplas opressões: pelo sexo, pela raça/cor e classe. [sic] (CALHEIRO; OLIVEIRA, 2018, p. 20).

Desta forma, por mais que o teto de vidro seja uma metáfora amplamente disseminada e bastante útil para explicar as desigualdades de gênero nas carreiras profissionais, ao ser utilizada por formuladores de políticas esportivas pode favorecer ações para mulheres com determinados privilégios que conseguem alcançar altos postos, mas que enfrentam dificuldades para acessar cargos do topo da estrutura organizacional. É perigoso utilizar a metáfora na proposta de políticas de equidade de gênero porque as ações e atenções são direcionadas ao topo da estrutura esportiva, enquanto profissionais que enfrentam dificuldades para se inserir e manter na base do sistema acabam, muitas vezes, ignoradas pelas políticas esportivas. Por mais importantes que sejam as ações destinadas aos altos cargos de liderança, é importante que as políticas alcancem um grande grupo de mulheres que nem conseguem iniciar sua trajetória como líderes no esporte. Nesse sentido, a metáfora do labirinto é proposta justamente com o objetivo de incorporar a complexidade da progressão das mulheres nessas carreiras profissionais.

### 3.2 METÁFORA DO LABIRINTO

Como alternativa à metáfora anterior em relação às dificuldades enfrentadas por mulheres em cargos de liderança, Eagly e Carli (2007) propuseram a imagem do labirinto. As autoras aplicaram o termo em seu uso coloquial como uma formação com múltiplos caminhos, alguns dos quais conduzem ao centro, onde a liderança reside (Figura 1) (CARLI; EAGLY; 2015). De acordo com as autoras, alguns caminhos para a liderança são mais diretos do que outros, e alguns caminhos levam a lugar nenhum ou são becos sem saída. Encontrar uma rota de sucesso para o centro, portanto, não é garantida e requer persistência e esforço (CARLI; EAGLY; 2015). Ao contrário do teto de vidro, a imagem de um labirinto fornece uma metáfora mais complexa. O labirinto não se concentra nos obstáculos que as mulheres enfrentam muito cedo em suas carreiras ou muito tarde. Em vez disso, o labirinto implica que as mulheres enfrentam desafios durante toda a sua carreira, a partir do momento em que começaram a traçar um curso para a liderança até chegarem ao seu objetivo (CARLI; EAGLY; 2015).

**Figura 1** – Metáfora do labirinto para os caminhos percorridos por mulheres em cargos de liderança no esporte.



Fonte: elaborado pela autora baseada na proposta de Carli e Eagly (2015).

A metáfora sugere que o avanço é difícil, mas não impossível (CARLI; EAGLY; 2015). Encontrar o centro requer esforço e uma caminhada cuidadosa, mas pode ser alcançado. Consequentemente, ao contrário de um teto de vidro, o labirinto permite que algumas mulheres alcancem níveis muito elevados de liderança, mas as paredes do labirinto permanecem no mesmo lugar e continuam apresentando desafios para as mulheres que seguem (CARLI; EAGLY; 2015). Se o caminho que os homens tomam é interpretado como uma estrada (talvez com algumas colinas e buracos ao longo do caminho), o labirinto que as mulheres enfrentam apresenta claramente um caminho mais difícil que requer mais tempo para navegar e envolve uma maior possibilidade de desistência (CARLI; EAGLY; 2015). De acordo com as autoras, algumas mulheres serão incapazes de traçar seus caminhos e ficarão presas em becos sem saída. Algumas podem avançar persistindo depois de experimentar contratempos e caminhos errados e outras seguindo aquelas que vieram antes delas.

Além disso, o percurso pode ser mais longo e composto por mais obstáculos de acordo com o lugar de partida no labirinto, reforçando que o caminho não é linear e único seguido por todas as mulheres. As autoras reconhecem que as mulheres percorrem diferentes jornadas de liderança de acordo com os diversos grupos de identidade com base em raça, orientação sexual, etnia e nacionalidade (KARK; EAGLY, 2010). O início pode apresentar caminhos mais largos e com menos obstáculos para algumas mulheres ou ser mais estreito e tortuoso para outras. E, à medida que as dificuldades ficam maiores quando as mulheres se aproximam dos altos cargos de lideranças, os caminhos se tornam menores e com maiores dificuldades.

Quando utilizada no contexto do esporte, a modalidade esportiva aparece um elemento adicional que pode influenciar as características do caminho a ser percorrido. Por exemplo, no caso brasileiro, as mulheres relatam vivenciar menos dificuldades e percorrer um caminho mais suave como treinadoras esportivas nas modalidades de ginástica (FERREIRA *et al.*, 2013). Entretanto, esse percurso parece

mais longo e tortuoso na modalidade de futebol (PASSERO *et al.*, 2020) e basquete (PASSERO *et al.*, 2019). Vale destacar que o labirinto também apresenta mais obstáculos quando a liderança é analisada no esporte praticado por homens e em outras nacionalidades. Por exemplo, a prática do futebol por mulheres tem diferentes aceitações sociais quando comparado o Brasil aos Estados Unidos. Nesse sentido, é possível avançar ainda mais com a proposta de Eagly e Carli (2007) ao sugerir que o labirinto é reestruturado de acordo com a modalidade esportiva e contexto em que está inserida.

Morgan (2008), ao fazer uma revisão do livro de Eagly e Carli (2007), indica que o conceito do labirinto foi proposto para um contexto empresarial dos Estados Unidos e sugere que a proposta deveria ser analisada em outros países. Esse estudo avança com a literatura atual ao apresentar as potencialidades da metáfora do labirinto no contexto esportivo brasileiro, reconhecendo que as modalidades esportivas e contextos culturais promovem alterações na conformação do labirinto.

É interessante notar o que muda quando as mulheres alcançam os cargos de liderança (SOUZA *et al.*, 2015; WOLF, 2017). As paredes e obstáculos não se dissolvem e, conseqüentemente, as dificuldades ainda são enfrentadas por outras mulheres. Mas as líderes podem guiar e facilitar o percurso de profissionais que estão começando sua caminhada no labirinto. Essa estratégia, também conhecida como mentoria, é citada por diversos estudos como uma ação bem-sucedida na promoção de mulheres em cargos de liderança (BOWER, 2009).

Mesmo com todas as potencialidades de análises e interpretações, a metáfora ainda foi pouco utilizada no ambiente esportivo provavelmente por ser uma proposta recente e inicialmente direcionada ao contexto empresarial. Hancock, Darwin e Walker (2018) e Kraft *et al.* (2021) recentemente utilizaram a metáfora do labirinto no contexto esportivo internacional. Hancock, Darwin e Walker (2018) investigaram as barreiras percebidas por estudantes mulheres na sua futura carreira profissional utilizando como lente a metáfora do labirinto. As autoras argumentam que o uso da metáfora do labirinto avança com as limitações do teto de vidro e possibilita um olhar mais complexo para os diferentes caminhos percorridos por mulheres na gestão do esporte. Recentemente, Kraft *et al.* (2021) se basearam na metáfora do labirinto para construir uma comunidade de prática para desenvolver habilidades de liderança em mulheres que atuam no ambiente esportivo dominado por homens. O estudo mostrou que o desenvolvimento da confiança, a melhora das habilidades de gestão, a capacidade de liderar e influenciar, o suporte de homens no caminho profissional e o valor social do aprendizado são fatores importantes para o desenvolvimento de mulheres líderes no esporte. Esses estudos iniciais dão indicativos do potencial da metáfora do labirinto para ser utilizada no cenário esportivo brasileiro.

Apesar das diversas potencialidades da metáfora do labirinto no contexto esportivo, é importante reconhecer sua limitação. As paredes sólidas impedem que as mulheres visualizem os altos cargos de liderança e que desconheçam o quão distantes se encontram do centro do labirinto. Mas, na prática, os altos cargos são visualizados por mulheres que estão iniciando sua trajetória como líderes, e muitas delas reconhecem o longo percurso necessário para alcançá-los.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As metáforas são importantes porque são parte de narrativas que podem levar a mudanças (CARLI; EAGLY; 2015). O teto de vidro tem sua particular importância ao possibilitar o debate sobre as desigualdades de gênero no campo profissional e o entendimento das dificuldades enfrentadas por mulheres que se encontram próximas do topo de sua carreira. Entretanto, a metáfora é perigosa quando utilizada na formulação de políticas que desviam a atenção e recursos para um pequeno grupo que se encontra no topo da estrutura e limitam intervenções que poderiam atacar o problema de forma mais potente. Se quisermos ter um progresso melhor e maior, é hora de renomear o desafio.

A mudança de metáfora do teto de vidro para o labirinto possibilita um olhar mais completo e complexo em relação às dificuldades enfrentadas por mulheres na progressão em carreiras de liderança no esporte brasileiro. A partir do labirinto, é possível reconhecer que as dificuldades e obstáculos existem ao longo de toda a carreira profissional de mulheres no esporte, desde a sua inserção à promoção como líderes. A metáfora também reconhece que as identidades de raça, classe e gênero interferem no ponto de partida e nos caminhos percorridos pelo labirinto. Uma vez que o centro do labirinto é alcançado ou o alto cargo de liderança é ocupado, esse acontecimento não garante que o labirinto seja desfeito e que as futuras líderes não encontrem obstáculos. Mas mulheres que passaram pelo labirinto podem propor políticas que auxiliem e guiem as futuras líderes.

Assim como é importante contextualizar que o teto de vidro é proposto em um contexto norte-americano de neoliberalismo, também é importante reconhecer o momento histórico no qual a metáfora do labirinto foi proposta, com a disseminação de uma teoria feminista interseccional. Essa contextualização indica a necessidade de revisitar a metáfora, complementá-la e, possivelmente, substituí-la no momento em que um cenário de maior equidade de gênero no ambiente esportivo for alcançado.

## REFERÊNCIAS

BOWER, Glenna. Effective Mentoring Relationships with Women in Sport: Results of a Meta-Ethnography. **Advancing Women In Leadership Journal**, v. 29, n. 3, p. 1-21, 2009. DOI: <https://doi.org/10.18738/awl.v29i0.268>

BOYD, Karen. Glass ceiling. In: SCHAEFER, Richard. (Ed.). **Encyclopedia of Race, Ethnicity and Society**. Thousand Oaks: Sage, 2008. p. 549-552. Disponível em: <https://sk.sagepub.com/reference/ethnicity/n224.xml?term=glass%20ceiling>. Acesso em: 01 maio 2021.

BURTON, Laura. Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. **Sport Management Review**, v. 18, n. 2, p. 155-165, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352314000175>. Acesso em 01 ago. 2019.

CALHEIRO, Ineildes. **As mulheres árbitras de futebol:** tecnologias de gênero e divisão sexual do trabalho. Rigã: Novas Edições Acadêmicas, 2017.

CALHEIRO, Ineildes; OLIVEIRA, Eduardo David. Artigos interseccionalidade no esporte: reflexões sobre o estudo com as árbitras de futebol e o método corpo-experiência. **Revista Brasileira de Estudos da Homocultura**, v. 1, n. 03, p. 1–24, 2018. Disponível em: <https://revistas.unilab.edu.br/index.php/rebeh/article/view/128>. Acesso em: 05 maio 2021.

CARLI, Linda; EAGLY, Alice. Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. **Gender in Management: an International Journal**, v. 31, n. 8, p. 514-527, nov. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>

CÔTÉ, Jean; BRUNER, Mark; ERICKSON, Karl; STRACHAN, Leisha; FRASER-THOMAS, Jessica. Athlete development and coaching. In: LYLE, John; CUSHION, Chris (eds.). **Sports Coaching: Professionalisation and Practice**. Londres: Churchill Livingstone, 2010. p. 288.

COTTER, David; HERMSEN, Joan; OVADIA, Seth. The Glass Ceiling Effect. **Social Forces**, v. 80, n. 2, p. 655-681, dec. 2001. DOI: <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>

EAGLY, Alice; CARLI, Linda. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n.9, May 2014. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. Acesso em: 23 set. 2020.

EAGLY, Alice; CARLI, Linda. **Through the Labyrinth: The Truth About How Women become Leaders**. Cambridge: Harvard Business School, 2007.

FERREIRA, Heidi Jancer; SALLES, José Geraldo Carmo; MOURÃO, Ludmila; MORENO, Andrea. A baixa representatividade de mulheres como técnicas esportivas no Brasil. **Movimento (Porto Alegre)**, v. 19, n. 3, p. 103–124, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.22456/1982-8918.29087>

FORBES, Alison; EDWARDS, Lisa; FLEMING, Scott. Women can't referee': exploring the experiences of female football officials within UK football culture. **Soccer & Society**, v. 16, n. 4, p. 521–539, jul. 2015. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14660970.2014.882829>. Acesso em: 20 set. 2018.

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

GOMES, Euza; NASSIF, Vânia; MOURÃO, Ludmila; LIMA, Edmilson de Oliveira. As representações da mídia sobre a gestão feminina no Clube de Regatas Flamengo. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 1, n. 1, p. 151-173, 2012. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/viewFile/9499/4243>. Acesso em: 20 abr. 2021.

HANCOCK, Meg; DARVIN, Lindsey; WALKER, Nefertiti. Beyond the Glass Ceiling: Sport Management Students' Perceptions of the Leadership Labyrinth. **Sport Management Education Journal**, v. 12, n. 2, p. 100-109, out. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1123/smej.2017-0039>

HARGREAVES, Jennifer. **Sporting females:** critical issues in the history and sociology of women's sports. Londres: Routledge, 2002.

KARK, Ronit; EAGLY, Alice. **Gender and Leadership:** Negotiating the Labyrinth. In: Handbook of gender research in psychology. New York: Springer, 2010. p. 443-468. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1467-5>

KRAFT, Erin; CULVER, Diane M; DIN, Cari; CAYER, Isabelle. Navigating the Labyrinth of Leadership in Sport: A Community of Practice of Femininity. **Advancing Women in Leadership Journal**, v. 40, n. 1, p. 13-22, 2021. Disponível em: <https://awl-ojs-tamu.tdl.org/awl/index.php/awl/article/view/370>. Acesso em: 01 abr. 2021.

LEITE, Christina Larroudé de Paula. **Mulheres**: muito além do teto de vidro. São Paulo: Atlas, 1994.

MASSENGALE, Dana; LOUGH, Nancy. Women Leaders in Sport. **Journal of Physical Education, Recreation & Dance**, v. 81, n. 4, p. 6–8, 2010. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=ujrd20>. Acesso em: 06 nov. 2019.

MONTEIRO, Igor Chagas; NOVAIS, Mariana Cristina Borges; SOARES, João Paulo Fernandes; MOURÃO, Ludmila. Mulheres de preto: trajetórias na arbitragem do futebol profissional. **Motrivivência**, v. 32, n. 63, p. 01-15, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8042.2020e72680>

MONTEIRO, Igor Chagas; SOARES, João Paulo Fernandes; MOURÃO, Ludmila. Saindo da “posição de impedimento”: as árbitras brasileiras no futebol profissional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DO ESPORTE, 19.2015. **Anais [...] Vitória**: Universidade Federal do Espírito Santo, 2015. p. 1-15. Disponível em: <http://congressos.cbce.org.br/index.php/conbrace2015/6conice/paper/viewFile/6875/3636>. Acesso em: 25 mar. 2021.

NORMAN, Leanne. Feeling Second Best: Elite Women Coaches' Experiences. **Sociology of Sport Journal**, v. 27, n. 1, p. 89-104, 2010. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.4040&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 20 ago. 2018.

NOVAIS, Mariana Cristina Borges. **À beira do gramado ou fora do jogo?**: as treinadoras do futebol de mulheres no Brasil. 2018. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, Brasil.

PASSERO, Julia Gravena; BARREIRA, Júlia; TAMASHIRO, Lucas; SCAGLIA, Alcides José; GALATTI, Larissa Rafaela. Futebol de mulheres liderado por homens: uma análise longitudinal dos cargos de comissão técnica e arbitragem. **Movimento, (Porto Alegre)**, v. 26, p. e26060, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22456/1982-8918.100575>

PASSERO, Julia; BARREIRA, Júlia; JUNIOR, Anderson Calderani; GALATTI, Larissa. Gender (in) equality: A longitudinal analysis of women's participation in coaching and referee positions in the Brazilian Women's Basketball League. **Cuadernos de Psicología del Deporte**, v. 19, n. 1, p. 252-261, 2019. Disponível em: <https://revistas.um.es/cpd/article/view/348611>. Acesso em: 12 dez 2019.

PASSERO, Julia; XAVIER, Luisa. A mulher nos cargos de gestão nas federações do futebol brasileiro em 2019. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE GESTÃO E POLÍTICAS PARA O ESPORTE, 4.2019. **Anais [...] Curitiba**: Universidade Federal do Paraná, 2019. Disponível em: <https://eventos.ufpr.br/SIGPE/SIGPE2019/paper/view/1479>. Acesso em: 25 abr. 2020.

ROCHA, Cristina Tavares Costa. **Gênero em ação: Rompendo o Teto de Vidro?** (Novos Contextos da Tecnociência). 2006. Tese (doutorado). Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Ciências Humanas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2006.

ROMARIZ, Sandra Bellas; VOTRE, Sebastião Josué; MOURÃO, Ludmila. Representações de gênero no voleibol brasileiro: a imagem do teto de vidro. **Movimento (Porto Alegre)**, v. 18, n. 4, p. 219–237, 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/32657>. Acesso em: 07 jun. 2019. DOI: <https://doi.org/10.22456/1982-8918.32657>

RUSSELL, Cynthia L. An overview of the integrative research review. **Progress in Transplantation**, v. 15, n. 1, p. 8-13, 2005.

SANTOS, Renato Vale; RIBEIRO, Eduardo Pontual. **Diferenciais de Rendimentos entre Homens e Mulheres no Brasil revisitado**: explorando o “Teto de Vidro”. 2005. Relatório Técnico. Disponível em: <https://www.cepe.ecn.br/seminarioiv/download/vale.pdf>. Acesso em: 01 maio 2021.

SOUZA, Gabriela Conceição de; VOTRE, Sebastião Josué; PINHEIRO, Maria Claudia; DEVIDE, Fabiano Pries. Rosiclea Campos no judô feminino brasileiro. **Estudos Feministas**, v. 23, n. 2, p. 409–429, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/Pk7zJJzG8r3rSf6Lyhc9nCc/?format=html>. Acesso em: 23 maio 2021.

SOUZA, Marcela Tavares; DIAS, Michelly; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein (São Paulo)**, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 62–69, 1997. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/237050206\\_Organizacoes\\_genero\\_e\\_posicao\\_hierarquica\\_-\\_compreendendo\\_o\\_fenomeno\\_do\\_teto\\_de\\_vidro](https://www.researchgate.net/publication/237050206_Organizacoes_genero_e_posicao_hierarquica_-_compreendendo_o_fenomeno_do_teto_de_vidro). Acesso em: 29 mar 2021.

TORGA, Monique; SANTOS, Francielle Pereira; MOURÃO, Ludmila. Gênero e futebol: as mulheres na gestão do futebol brasileiro. *In*: SEMINÁRIO CORPO, GÊNERO E SEXUALIDADE, 7, 2018; SEMINÁRIO INTERNACIONAL CORPO, GÊNERO E SEXUALIDADE, 3. 2018, LUSO-BRASILEIRO EDUCAÇÃO EM SEXUALIDADE, GÊNERO, SAÚDE E SUSTENTABILIDADE, 3. 2018. **Anais eletrônicos [...] Carreiros**: Universidade Federal do Rio Grande, 2018. Disponível em: <https://7seminario.furg.br/anais>. Acesso em: 25 mar. 2020.

TORGA, Monique. **Com a palavra, as gestoras**: A trajetória de mulheres em cargos de gestão no futebol brasileiro. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação Física e Desportos) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2019.

VARGAS, Laís de Freitas; CAPUTO, Eduardo Lucia; SILVA, Marcelo Cozzensa da. Caracterização do perfil dos treinadores de futsal feminino de equipes que disputam os jogos abertos de Pelotas. **RBFF - Revista Brasileira de Futsal e Futebol**, v. 9, n. 33, p. 151–159, jun. 2017. Disponível em: <http://www.rbff.com.br/index.php/rbff/article/view/475>. Acesso em: 21 set. 2018.

WALKER, Nefertiti; BOPP, Trevor. The Underrepresentation of Women in the Male-Dominated Sport Workplace: Perspectives of Female Coaches. **Journal of Workplace Rights**, v. 15, n. 1, p. 47–64, 2010. Disponível em: <http://www.portico.org/Portico/article?article=pgk5szzh4t>. Acesso em: 01 ago. 2018.

WHISENANT, Warren; MILLER, John; PEDERSEN, Paul M. Systemic barriers in athletic administration: An analysis of job descriptions for interscholastic athletic directors. **Sex Roles**, v. 53, n. 11–12, p. 911–918, dez. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11199-005-8309-z>

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

WOLF, Evelyn. **De jogadoras a treinadoras: mulheres rompendo o teto de vidro**. 2017. Graduação (TCC Bacharelado em Educação Física) - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS. 2017.

WOODWARD, Kath. Women's time? Time and temporality in women's football. **Sport in Society**, v. 20, n. 5–6, p. 689–700, 4 maio 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1158471>



**Abstract:** The glass ceiling metaphor is widely disseminated and used to represent the invisible obstacles that prevent women from progressing professionally into high leadership roles in management and sport. The aim of this study was, from an integrative review, to analyze the use of the glass ceiling metaphor in the national scientific literature and to propose the use of the labyrinth as a more complex and inclusive metaphor. Despite being mostly used in Brazilian studies, the glass ceiling does not represent the different starting points and the different difficulties experienced by women throughout their professional trajectory. The labyrinth metaphor allows for a more complex look, considering the different paths taken by women based on their gender, class and race identities.

**Keywords:** Metaphor. Gender identity. Organization and administration.

**Resumen:** La metáfora del tejado de vidrio es ampliamente utilizada para representar los obstáculos invisibles que impiden a las mujeres progresar en el ámbito profesional y acceder a altos cargos de liderazgo en la gestión y en el deporte. El objetivo de este estudio fue, a partir de una revisión, analizar el uso de la metáfora del tejado de vidrio en la literatura científica nacional y proponer el uso del laberinto como una metáfora más compleja e inclusiva. A pesar de ser mayoritariamente utilizado en estudios brasileños, el tejado de vidrio no representa los diferentes locales de partida y las diversas dificultades enfrentadas por mujeres a lo largo de su trayectoria profesional. La metáfora del laberinto posibilita una mirada más compleja, considerando los diferentes caminos recorridos por mujeres a partir de sus identidades de género, clase y raza.

**Palabras clave:** Metáfora. Identidad de Género. Organización y administración.

### LICENÇA DE USO

Este é um artigo publicado em acesso aberto (*Open Access*) sob a licença *Creative Commons* Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, desde que o trabalho original seja corretamente citado. Mais informações em: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

### CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declararam que não existe nenhum conflito de interesses neste trabalho.

### CONTRIBUIÇÕES AUTORAIS

**Júlia Barreira:** Participou da definição do projeto de pesquisa, da coleta dos dados, do tratamento dos dados, discussão dos resultados e escrita do manuscrito.

### FINANCIAMENTO

O presente trabalho foi realizado sem o apoio de fontes financiadoras.

### COMO REFERENCIAR

BARREIRA, Júlia. Mulheres em cargos de liderança no esporte: rompendo o teto de vidro ou percorrendo o labirinto? **Movimento (Porto Alegre)**, v.27, p.e27080, jan./dez. 2021. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/118131>. Acesso em: [dia] [mês abreviado]. [ano]. DOI: <https://doi.org/10.22456/1982-8918.118131>

### RESPONSABILIDADE EDITORIAL

Alex Branco Fraga\*, Elisandro Schultz Wittizorecki\*, Ileana Wenez\*, Ivone Job\*, Mauro Myskiw\*, Raquel da Silveira\*

\*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança, Porto Alegre, RS, Brasil.