



UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

Participação da mulher na gestão do desporto em Portugal

Tese com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientadora:

Professora Doutora Ana Maria da Silva dos Santos

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Vogais: Prof. Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas
e Prof. Doutora Ana Maria da Silva dos Santos

Fernanda Coimbra Costa

2020

“It’s just really important that we start celebrating our differences. Let’s start tolerating first, but then we need to celebrate our differences”.

Billie Jean King

Agradecimentos

Gostava de agradecer a muitas pessoas que me fortaleceram nos últimos anos, no mestrado e fora dele, no desporto e fora dele.

Ao meu marido, meu companheiro de todos os dias e todos os momentos, Tomás, que nos momentos mais empolgantes e desafiadores era o ouvido e a crítica para as minhas ideias, e nos mais difíceis e de preguiça era meu incentivo para continuar.

Aos meus pais, Olga e Luiz Antônio, e meus irmãos, Vanessa e Bernardo, que à distância, acompanhavam os processos e me davam força para seguir. Minha mãe que me inspira no seu meio de trabalho e em casa. Meu pai que sempre me incentivou a ser independente e a correr atrás do que eu acredito.

Às minhas amigas, médicas, engenheiras, advogadas, jornalistas, mães e filhas, profissionais inspiradoras, que dão conta de mil e uma coisas, e com toda a leveza me motivaram a seguir em frente.

Ao meu amigo Marco Siqueira que desde o primeiro dia do mestrado me incentivou a seguir com este tema “já que era algo que eu acreditava”.

Ao professor Luiz Haas, que virou um amigo, conselheiro, durante a elaboração deste estudo, e me ajudar com muitas ideias e artigos ao longo do processo.

À professora Ana Santos, que teve muita paciência, e me orientou ao longo dos últimos meses para que este trabalho fosse entregue no prazo e com a melhor realização possível.

Índice

1.	Introdução	16
2.	Estado da Arte	17
2.1.	Papel das instituições nas políticas de género	17
2.2.	Panorama da Cultura Portuguesa	20
2.3.	Questão de género na liderança da gestão do desporto	23
2.3.1.	Hegemonia Masculina.....	24
2.3.2.	Diversidade nos comités executivos	29
3.	Método e técnicas de recolha de informação.....	33
3.1.	Análise Quantitativa das Federações de Desporto de Portugal.....	33
3.2.	Análise Qualitativa – Entrevistas com mulheres membros de conselhos 36	
3.2.1.	Seleção da Amostra.....	37
3.2.2.	Formato da entrevista	37
3.2.3.	Análise dos dados.....	38
4.	Resultados	39
4.1.	Panorama geral do contexto do desporto em Portugal.....	39
4.2.	As entrevistas	43
4.2.1.	Perfil das entrevistadas.....	43
4.2.2.	Início do trabalho no comité executivo das federações do desporto 46	
4.2.3.	Questões de género nas organizações	46
4.2.4.	Estereótipos	50
4.2.5.	Inspiração, exemplo e incentivo	52
5.	Conclusões, contribuições práticas e limitações	55
5.1.	Conclusões	55
5.2.	Contribuições práticas.....	56
5.3.	Limitações.....	57
	Referências Bibliográficas	59
	Anexos	63

Índice de Figuras

Figura 1 Quantidade de homens e de mulheres membros do comitê executivo por federação.....	40
Figura 2 Percentagem de mulheres membros do comitê executivo por federação	40
Figura 3 Comparação entre todos os membros mulheres de todas as federações analisadas de cada país	42
Figura 4 Representatividade de mulheres na presidência das federações em cada país	42

Índice de Tabelas

Tabela 1: Informações sobre a composição dos comités executivos das federações do desporto de Portugal.....	33
Tabela 2 Divisão do formato das entrevistas semiestruturadas	36
Tabela 3: Confronto entre dados recolhidos nas entrevistas e teses dos autores estudados	53

Índice de Anexos

Anexo 1: Roteiro das entrevistas semiestruturadas	63
Anexo 2: Entrevista Leonor Chastre, vice-presidente FPT	64
Anexo 3: Entrevista Marta Massada, membro da direção da Federação Portuguesa de Voleibol.....	70
Anexo 4: Entrevista Mónica Jorge, diretora da Federação Portuguesa de Futebol	74
Anexo 5: Tabela e gráficos Deutscher Olympischer Sportbund (Alemanha)	81
Anexo 6: Tabela e gráficos Comité National Olympique et Sportif Français (França)..	84
Anexo 7: Tabela e gráficos British Olympic Association (Reino Unido)	87

Resumo

A participação da mulher na gestão do desporto é crescente em diversas partes do mundo, apesar disso, elas ainda são sub-representadas em muitas áreas, como nas posições de liderança e tomada de decisão. Em Portugal, onde foram analisadas 33 federações do desporto afiliadas ao Comité Olímpico de Portugal e mais o próprio COP, observou-se também uma sub-representação das mulheres em seus comités executivos. Com a elaboração e análise de entrevistas semiestruturadas realizadas com representantes mulheres dos comités executivos das organizações do desporto em Portugal buscou-se perceber como estas membros observavam a diferença de género dentro das organizações, tanto em relação aos estereótipos masculinos e quanto às práticas organizacionais. Após a análise das entrevistas, uma das conclusões é que entidades do desporto estudadas não possuem políticas de igualdade de género e, portanto, uma das implicações práticas deste trabalho é a indicação dos benefícios e incentivos ao desenvolvimento de políticas que estabeleçam o equilíbrio entre homens e mulheres nos comités executivos. Algumas soluções apresentadas na literatura como a criação de quotas para mulheres capacitadas assumirem posições dentro das organizações, identificação, através dos Recursos Humanos das entidades do desporto, de talentos já existentes, de forma a incentivar e capacitar ainda mais as mulheres que já trabalham nas organizações.

Palavras-Chave: Entrevistas; Género; Gestão do Desporto; Organizações do Desporto; Portugal.

Abstract

Women's participation in sport management is growing in different parts of the world, despite this, they are still underrepresented in many areas, such as leadership and decision-making positions. In Portugal, where 33 sports federations affiliated with the Olympic Committee of Portugal and the COP itself were analysed, there is also an under-representation of women in their executive committees. With the elaboration and analysis of semi-structured interviews carried out with female representatives of the executive committees of sport organisations in Portugal, we sought to understand how these members observed the gender difference within organisations, both in relation to male stereotypes and as to organisational practices. After analysing the interviews, one of the conclusions is that the sports entities studied do not have gender equality policies and, therefore, one of the practical implications of this work is the indication of the benefits and incentives for the development of policies that establish the balance between men and women on executive committees. Some solutions presented in the literature, such as the creation of quotas for qualified women to assume positions within organisations, identification, through Human Resources of sports entities, of existing talents, in order to further encourage women who already work in organisations.

Keywords: Gender; Interviews; Portugal; Sport Management; Sport Organisations.

1. Introdução

Este trabalho estuda como as dinâmicas das organizações do desporto em Portugal, através da ótica de mulheres membros de seus os comités executivos, influenciam a diferença de género. Estas mulheres são integrantes da direção das federações do desporto em Portugal, não se inclui neste estudo a análise da perspectiva das mulheres que ocupam outras posições nestas entidades do desporto no país.

Na primeira fase da pesquisa, buscou-se observar a literatura já existente, mesmo que pouca, sobre género e gestão do desporto, de forma a direcionar os trabalhos para as posições de liderança e cargos de toma de decisão.

Em seguida, foi realizado um levantamento de dados nos comités executivos, relativos ao género do presidente e o número de membros e membros mulheres, das organizações do desporto em Portugal afiliadas ao Comité Olímpico de Portugal (COP), bem como a própria organização – um total de 35 entidades do desporto, das quais um comité, uma comissão e 33 federações. Com estas informações, foram selecionadas três federações: de futebol, de voleibol e de ténis e uma das mulheres membro de cada uma delas para ser entrevistada. As entrevistas foram semiestruturadas, baseadas na literatura previamente estudada.

Após as análises das entrevistas e do levantamento dos dados, comparou-se a realidade portuguesa com outros países europeus, Reino Unido, França e Alemanha. Além disso, também buscou-se verificar quais teorias foram corroboradas por este estudo.

Para alcançar o objetivo geral deste estudo, em relação às dinâmicas das organizações do desporto em Portugal, foram estabelecidos três objetivos específicos: elaborar um panorama da representatividade da mulher na gestão do desporto em Portugal; verificar como as gestoras membros dos comités executivos destas federações percebem a questão de género, ou seja, se há igualdade de género ou não e a discriminação quanto ao género; comparar o cenário português observado através das entrevistas em relação à teoria sobre o género na gestão do desporto.

Portanto, buscou-se perceber neste trabalho porque é que a sub-representação da mulher na gestão do desporto é um problema.

2. Estado da Arte

2.1. Papel das instituições nas políticas de género

O género é um tema muito relevante para a sociedade mundial, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), “Mulheres e meninas representam metade da população do mundo e, portanto, também metade do seu potencial. Mas, hoje a desigualdade de género persiste em todos os lugares e paralisa o progresso social. As mulheres continuam sendo sub-representadas em todos os níveis de liderança política. Em todo o mundo, mulheres e meninas desempenham um papel desproporcional no trabalho doméstico não remunerado. As desigualdades enfrentadas pelas meninas podem começar logo no nascimento e durarem toda a vida. Em alguns países, as meninas são privadas de acesso a cuidados de saúde ou adequada alimentação, levando a uma maior taxa de mortalidade” (ONU, 2020a, p.1). Com essa justificação, a ONU incluiu em um dos seus Objetivos do Desenvolvimento Sustentável a igualdade de género (nº5): alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas; um dos sub-objetivos, destaca a participação da mulher na liderança das organizações, ou seja, nas posições onde as decisões são tomadas (ONU, 2020b). Segundo a instituição, em 2018, 24% das posições nos parlamentos mundiais eram ocupadas por mulheres, um crescimento de 6% comparados com os 19% de 2010, entretanto, apesar das mulheres representarem 39% da mão de obra trabalhadora, a percentagem representativa de mulheres em posição de liderança é de 27% (ONU, 2020c). O braço da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) ressalta que mulheres e homens devem desfrutar de oportunidades iguais, escolhas, capacidades, poder e conhecimento como cidadãos iguais; fornecer a raparigas e rapazes, mulheres e homens conhecimento, valores, atitudes e habilidades para lidar com as disparidades de género é uma condição prévia para a construção de um futuro sustentável para todos (UNESCO, 2020).

Já no desporto, os primeiros esforços para apoiar a igualdade de género e combater a discriminação sexual começaram ao lado do movimento olímpico moderno, com ativistas como Alice Milliat liderando a responsabilidade incluir mulheres atletas nos Jogos Olímpicos (Carpentier, 2018). A luta pela igualdade das mulheres através do desporto é um movimento que tem crescido, embora de forma lenta, ao longo dos anos (de Soysa & Zipp, 2019). Esse movimento é claramente impactado e influenciado pelos movimentos políticos e sociais globais que exigem mudanças (de Soysa & Zipp, 2019).

A Conferência Mundial de 1994 sobre Mulheres e Desporto realizada em Brighton, no Reino Unido, organizada pelo Conselho de Desporto da Grã-Bretanha, apoiada pelo Comité Olímpico Britânico e pelo Comité Olímpico Internacional (COI) é considerada pelas autoras de Soysa & Zipp (2019) um dos trabalhos iniciais em busca da igualdade de género no desporto. A Declaração de Brighton, mais tarde revisada em 2014 na Conferência de Helsínquia, na Finlândia, define: garantia de que todas as mulheres e meninas tenham a oportunidade de participar do desporto de maneira segura e ambiente de apoio que preserve os direitos, dignidade e respeito do indivíduo; aumento do envolvimento das mulheres no desporto em todos os níveis e em todas as funções; garantia de que os conhecimentos, experiências e valores das mulheres contribuam para o desenvolvimento do desporto; promoção do reconhecimento das mulheres no valor intrínseco do desporto e sua contribuição ao desenvolvimento pessoal e estilo de vida saudável (WSI, 2020).

Em 1995, o COI estabeleceu um grupo de trabalho sobre mulheres e desporto, em 2004, o grupo virou uma comissão fixa: a Comissão de Mulheres e Desporto, que se reúne uma vez por ano, monitora a participação das mulheres nos Jogos Olímpicos e sua representação em cargos de responsabilidade. A Comissão organiza Conferências Mundiais do COI sobre Mulheres e Desporto a cada quatro anos para avaliar os progressos alcançados nas mulheres nesta área e no movimento olímpico, definir medidas prioritárias e aumentar a participação das mulheres (ONU, 2007).

Em 1997, como parte de sua política sobre mulheres e desporto, o COI estabeleceu metas para aumentar o número de mulheres em posições de liderança e administração no Movimento Olímpico: Antes de 31 de dezembro de 2005, Comitês Olímpicos Nacionais (CONs), Federações Internacionais (Fis) e organizações do desporto membros do Movimento Olímpico tinham que ter 20% dos cargos de responsabilidade ocupados por mulheres. Em dezembro de 2005, havia nove mulheres presidentes de CONs (cinco na África, três na Europa e uma nas Américas), 14 secretárias-gerais (quatro na Europa, quatro nas Américas, três na África, duas na Ásia e uma na Oceania). O estudo constatou que a participação das mulheres nesses comitês havia ajudado a influenciar os debates políticos em andamento sobre mulheres e desporto e os secretários-gerais dos vários CONs indicaram que as mulheres estavam entre os membros mais ativos dos comitês executivos das entidades. As mulheres membros dos comitês mencionaram os seguintes benefícios: maior influência das mulheres nos CONs, participação de mulheres em treinamentos para cargos gerenciais, mulheres nomeadas em outros comitês e o lugar das mulheres no desporto em geral (ONU, 2007).

Em 2010, ocorreu o primeiro Fórum da ONU com o COI, 'A Importância da Parceria' em Lausanne, na Suíça, onde os participantes firmaram, entre outras recomendações: "A importância do desporto como veículo para a conquista da igualdade de género" e se comprometeram a se esforçar para aumentar o número de mulheres em posições de liderança dentro dos CONs e em todo o universo do desporto (Olympic.org, 2020a).

Na cerimónia de abertura dos Jogos Olímpicos de Londres, em 2012, o então presidente do COI, Jacques Rogge (2012) destacou que "pela primeira vez na história olímpica, todos os participantes equipas terão atletas do sexo feminino, e este é um grande impulso para a igualdade de género". O COI, além de melhorar seu próprio equilíbrio interno quanto à participação de homens e mulheres, incentiva os CONs e as FIs a aumentar o número de mulheres em posições de tomada de decisão. Desde 2013, como resultado da Agenda Olímpica 2020, a participação feminina nas comissões do COI quase dobrou: "A composição das comissões do COI de 2020, estabelecida pelo presidente do COI que trabalha em estreita colaboração com o seu Conselho Executivo, também inclui a nomeação de duas novas presidentes. Isso eleva o número total de comissões presididas por mulheres para 11 em 30, cerca de 36,7%". - ultrapassando os 20% de 2013. O aumento das mulheres como presidente das comissões, aumenta também o número geral de representantes mulheres nas comissões: passa de 45,4% em 2019 para 47,7% em 2020. (Olympic.org, 2020b). Em 2020, o comité executivo do COI é composto por 15 membros, sendo eles 11 homens, a incluir o presidente, e quatro mulheres. Em 2019, as mulheres ocupavam mais de 36 posições nas 26 comissões do COI do que em 2017, com mulheres presentes em todas as comissões. Houve progresso entre 2016 e 2017 em relação à proporção de mulheres em cargos de gerência sénior: aumento de 36% para 38% (Olympic.org, 2020c). Em relação aos CONs, em 2018, 13 mulheres ocuparam o cargo de presidente destas instituições, enquanto 33 eram secretárias-gerais. Em 2015, dos 135 CONs que participaram da pesquisa do COI, 27 tinham 30% ou mais de mulheres em seus comités executivos; 62 tinham menos de 20% de mulheres; e 10 não tinham membros mulheres (Olympic.org, 2020c). Relativamente às FIs, em 2018, quatro tinham uma mulher presidente e 18 tinham mulheres secretárias-gerais. Em 2015, 23 das FIs tinham mais de 20% de mulheres em seu conselho e 13 não tinham nenhuma mulher (Olympic.org, 2020c).

2.2. Panorama da Cultura Portuguesa

A cultura é as normas e os valores de uma sociedade: sua religião, política, economia, tecnologia, hábitos alimentares, medicina, regras do casamento, artes cênicas, direito e assim por diante (Njogu & Orchardson-Mazrui, 2013). Para Geertz (1973, citado por Njogu & Orchardson-Mazrui, 2013), há implicações necessárias dos mecanismos de poder e controle embutidos na cultura, que possibilitam a desigualdade de género. A cultura influencia o desenvolvimento das pessoas através de suas várias formas de expressão: atitudes e comportamento relacionados ao trabalho, recompensa e troca; tradições de discussão e participação pública; apoio social e associação; locais culturais de património e memória; e influências sobre valores e moral. Por exemplo, através do processo de socialização dentro da família, em instituições educacionais e outras esferas sociais, meninos e meninas são condicionados a se comportar de certas maneiras e para desempenhar diferentes papéis na sociedade. Eles são encorajados a obedecer normas culturais sendo recompensados ou punidos por seu comportamento (Njogu & Orchardson-Mazrui, 2013). Segundo Boykoff & Yasuoka (2013, citado por Silva & Barata, 2016), o género é uma categoria social construída em interação entre o indivíduo, a autorrealização e a sociedade, ou seja, a cultura da sociedade em que o indivíduo está inserido vai influenciar a forma como a diferença de género é percebida e será o caminho que ele seguirá quanto a este tema. Entretanto coloca-se em questão outras influências e experiências que o indivíduo possa ter a longo de sua vida para formar a percepção quanto à diferença de género.

As especificidades nacionais e culturais podem moldar os efeitos das relações quanto à diferença de género (Rosa et al., 2016). Em Portugal, as relações trabalho e família foram desenvolvidas em um contexto em que o modelo predominante é o que, em família com casais, os dois são trabalhadores. Nos anos 60, as mulheres portuguesas foram forçadas a encontrar um emprego devido à emigração masculina e à guerra colonial (1961-1974), e desde a Revolução de 1974, tem havido um nível crescente de trabalho em tempo integral para as mulheres. Além disso, as mulheres portuguesas continuam a trabalhar a tempo inteiro mesmo nas fases mais críticas do ciclo de vida familiar. As atitudes das mulheres portuguesas em relação à divisão do trabalho demonstram que o peso da diferença de género nas suas decisões está alinhado com o não envolvimento do homem no trabalho doméstico (Rosa et al., 2016). O estudo de Rosa et al. (2016) ainda observou um grande costume de trabalho em tempo integral das mulheres portuguesas, no entanto, mesmo que homens e mulheres portugueses valorizem o facto de ambos terem emprego em tempo inteiro,

as atitudes não estão associadas a uma divisão menos tradicional de trabalho doméstico, ou seja, não há um equilíbrio e uma divisão mais igual entre homens e mulheres – as mulheres continuam a fazer a maior parte das tarefas domésticas.

Portugal, nas últimas décadas, vive mudanças quanto à relação de género com o mercado de trabalho e das relações de produção, como a crescente participação da mulher em todos os níveis de educação, treinamento e trabalho - a vida cada vez mais ativa de mulheres; a mudança para um padrão de carreira mais contínuo, com menos vínculos familiares em parte devido à participação dos filhos pequenos em atividades e redução das taxas de fertilidade; e em outra à integração das mulheres a profissões que eram excluídas anteriormente (Ferreira, 2010, citado por Duarte, Oliveira & Fernando, 2016). No entanto, quase 50 anos de ditadura produziram preconceitos fortemente estabelecidos sobre os direitos das mulheres, tanto na área doméstica quanto na pública, o que é difícil de combater, mesmo após a instituição da democracia e da adoção de uma legislação menos discriminatória. Entretanto, o aumento de mulheres em ocupações altamente qualificadas, com alto prestígio social, sugere que a igualdade no mercado de trabalho em Portugal é uma realidade inegável, apesar de mesmo nessas profissões continuarem existindo formas de discriminação, mais sutis e encobertas do que apenas a diferença salarial (Duarte et al., 2016).

No trabalho de Duarte et al. (2016), os juristas de ambos os sexos entrevistados pelos autores concordaram que o progresso no combate à discriminação baseada em género na sociedade portuguesa é notável e produziu resultados visíveis. O acesso das mulheres ao mercado de trabalho e a maior participação na vida política foi mencionada repetidamente enquanto exemplos dessa mesma evolução. As razões dessa transformação social são as mesmas que impedem que ela vá mais além: a lei e as atitudes sociais. Por um lado, é reconhecido que desde a Constituição de 1976, a lei evoluiu no que diz respeito à igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Isto foi seguido por mudanças de atitudes possibilitadas em parte por intercâmbio cultural e circulação de informações da Europa que trouxeram ideias emancipatórias em relação às mulheres. Entretanto, apesar das melhorias, os entrevistados admitiram que ainda há um longo caminho a percorrer - embora alguns limitem isso a áreas como a esfera doméstica ou a liderança política - justamente porque a lei evoluiu mais rápido que as mentalidades, estando estas ainda baseadas na sociedade patriarcal (Duarte et al., 2016).

Estudos como o de Rosa et al. (2016), Silva & Barata (2016) e Njogu & Orchardson-Mazrui (2013) mostram como a cultura influencia a percepção de género no

interior da sociedade e, no caso de Portugal, apesar dos progressos quanto à igualdade de oportunidade para homens e mulheres, principalmente no que diz respeito ao mercado de trabalho (Duarte et al., 2016; Rosa et al., 2016), ainda há resquícios dos anos de ditadura vividos pelo país, que acabam por influenciar as leis, apesar de já ter evoluído, mas principalmente a mentalidade da sociedade (Duarte et al., 2016). Não obstante, como mostram os dados, o problema da diferença de género nas organizações desportivas (nos cargos de direção executiva) é transversal a todas as nações analisadas.

2.3. Questão de género na liderança da gestão do desporto

Os estudos sobre género dentro das organizações começaram nos anos 60 e tinham o objetivo de entender melhor as dimensões e as razões para a contínua desigualdade entre mulheres e homens no local de trabalho e na economia (Acker, 2006). Entretanto, a questão de género na liderança da gestão das organizações do desporto começa a ser estudada anos 1980, apesar de muitos estudos estarem relacionados à liderança dentro de quadra, como por exemplo a relação entre os treinadores e suas equipas, pouco material foi publicado em relação à liderança em organizações do desporto em áreas convencionais, como a parte administrativa, por exemplo (Peachey et al., 2015). Embora as mulheres tenham feito um progresso notável na liderança nas organizações em geral, pouco mudou em relação às organizações do desporto, ou seja, a participação da mulher, em comparação ao homem, em cargos seniores da gestão do desporto ainda é muito baixa (Lovelin & Hanold, 2014). Este tema não pode ficar excluído da discussão sobre liderança em organizações de desporto, pois o desporto é um campo de desigualdade de género (Burton, 2019). Nos anos seguintes, foram desenvolvidos alguns estudos no sentido das questões e efeitos relacionados ao género dentro das organizações de desporto (Peachey et al., 2015). Entretanto, apesar do aumento destes estudos em relação ao género, a sua maioria examina como ideologias, valores e crenças dominantes no mundo estão incorporados ao sistema, estrutura, políticas e normas do desporto, de maneira a manter a desigualdade social dentro desta indústria (LaVoi et al., 2019).

Além do aumento do número de estudos, nota-se uma maior participação de mulheres atletas nos Jogos Olímpicos, maior representação de mulheres no COI e melhorias significativas da participação de mulheres no desporto, além dos Jogos Olímpicos, como treinadoras, atletas, jornalistas que fazem cobertura de desporto, gerentes e gestoras, a participação global no desporto segue desigual se comparada à participação dos homens na liderança no desporto (Olympic.org, 2020b; Donnelly and Donnelly, 2013; Lenskjy, 2012, citados por de Soysa & Zipp, 2019; Lovelin & Hanold, 2014; ONU, 2007). O aumento da participação da mulher nestas outras áreas do desporto, leva uma percepção maior da ausência de vozes femininas nos níveis de tomada de decisão das empresas do desporto, ou seja, a sub-representação das mulheres nos comités executivos das instituições do desporto está cada vez mais aparente (Lovelin & Hanold, 2014), apesar de não corresponder ao aumento direto destas mulheres nos cargos de liderança e tomada de decisão (Sotiriadou & Pavlidis, 2020).

2.3.1. Hegemonia Masculina

Hegemonia é o processo pelo qual uma classe social dominante usa recursos culturais, ideológicos e/ou económicos para influenciar e criar o seu domínio sobre os outros (LaVoi e at., 2019). Em meados da década de 1980, surgiu o conceito relativo a género, enfocando em grupo dominante: a masculinidade hegemónica foi entendida como o padrão de prática, ou seja, tudo - expectativas de papéis ou uma identidade, por exemplo - é feito para que se permita o domínio dos homens sobre as mulheres de perpetuar (Connell & Messerschmidt, 2005).

Indiscutivelmente, o desporto é masculino, dominado e liderado por homens (LaVoi et al., 2019) em todas as suas áreas, desde como atleta, treinadora, gestora e/ou integrante do comité executivo das organizações de desporto. Mesmo o domínio masculino existindo na maioria das modalidades do desporto, há alguns que não têm essa realidade. O estudo de Silva e Barata (2016) sobre a Federação Portuguesa de Ginástica concluiu que há uma desigualdade de género em relação aos homens nesta modalidade, ou seja, os homens participam menos da ginástica tanto como atletas quanto treinadores. A hegemonia masculina dentro do desporto leva à sub-representação da mulher nestas diversas áreas dentro da indústria do desporto. Este domínio masculino pode ser justificado pelo início da criação e implementação do desporto no mundo. De maneira geral, as modalidades do desporto começaram a ser organizadas, praticadas e acompanhadas por homens, principalmente homens de classe média e alta e heterossexuais (Clastres & Bayle, 2018).

Esta hegemonia é mantida pelo grupo dominante, neste caso, os homens, que estão no poder e reproduzem sistematicamente este domínio contratando mais homens do que mulheres (LaVoi et al., 2019; Dufur, 2006). Isso acontece tanto para cargos de treinador quanto administração do desporto e até direção, que histórica e atualmente são dominados por homens ((Dufur, 2006; e LaVoi et al., 2019). Além disso, estes homens que estão no poder afirmam que as responsabilidades familiares das mulheres diminuem ambição das mulheres (Dufur, 2006).

Desde os tempos antigos, os homens usaram o desporto para se separarem das mulheres, impedindo-as de participar de jogos e competições e usando estes eventos para enfatizar o tamanho de sua força física (Dufur, 2006), hoje os comités das grandes organizações do desporto permanecem controlados e liderados maioritariamente por homens (Davidson & Burke, 2004; Meres, Cuijpers & Boelens, 2004; Tijdens, 2004, citados por Claringbould & Knoppers, 2012, e Burton & Leberman, 2017, Clastres & Bayle, 2018, e Swanson et al., 2019). Apesar desse domínio, raparigas e mulheres conseguem praticar desporto (Dufur, 2006), atualmente

elas tão ativamente quanto os homens, mas, mesmo assim, a maioria dos líderes nas organizações do desporto continua a ser homens (Acosta & Carpenter, 2010; Claringbould, 2008; Pfister, 2006; White and Henry, 2004 citados por Claringbould & Knoppers, 2012 e Swanson et al., 2019). Embora mulheres e meninas participem do desporto em maior número do que nunca, pesquisas mostram que não houve aumento significativo no número de mulheres liderando organizações do desporto, mesmo nos desportos femininos (Burton & Leberman, 2017; Burton, 2015). É evidente, portanto, que há uma sub-representação das mulheres na gestão e liderança do desporto internacional (Grappendorf & Burton, 2017). O fato de homens e mulheres praticarem desporto igualmente deveria influenciar diretamente a toma de decisão dentro das entidades do desporto, isto quer dizer que as decisões não deveriam ser visando o benefício somente masculino, já que há um equilíbrio entre os números de praticantes, entretanto não é o que acontece na atual realidade, quando um homem, de um alto cargo, toma uma decisão em uma organização do desporto que possui tanto atletas homens e mulheres, muitas vezes essa decisão pode não ser justa, não ser democrática, não ter representatividade e não garantir igualdade de oportunidade (Claringbould & Knoppers, 2012). Entretanto, a realidade fora das organizações do desporto não é assim. Nos países, há apenas um governante nacional, seja ele homem ou mulher, é necessário que governe para toda a população e tome decisões que beneficiem a maioria da população, seja ela homem ou mulher. Portanto, o desporto ainda é um ambiente dominado por homens, onde as mulheres, apesar do aumento das oportunidades, ainda estão em grande parte sub-representadas nos papéis de liderança em todo o mundo, todos os processos operam dentro de uma norma masculina hegemónica (LaVoi et al., 2019; Leberman & Burton, 2017; Burton, 2015; Dufur, 2006).

O trabalho de Adriaanse e Schofield (2013) observou que, na maioria dos membros do conselho de administração de uma organização de desporto nacional da Austrália, os homens controlavam todas as posições significativas (relações externas, decisões estratégicas, finanças) e a única mulher no conselho ocupava a posição de diretora de Marketing. Além disso, em relação ao poder e à autoridade exercidos dentro das organizações, os homens eram claramente favorecidos porque desempenhavam a maioria de todos os papéis e tarefas e ocupavam os cargos mais influentes de presidente e CEO (Adriaanse & Schofield, 2013). A continuação de uma cultura masculina ficou evidente, por exemplo, pelo o fato do presidente acreditar que seu desporto era brutalmente duro e, portanto, inadequado para a participação das mulheres (Adriaanse & Schofield, 2013), como por exemplo futebol, rugby e hóquei no

gelo, ou seja, desportos que exigem velocidade, força e agressão para um bom desempenho – características tipicamente associados aos homens e à masculinidade (Metheny, 1965, citado por LaVoi et al., 2019).

2.3.1.1. Estereótipos

Como o desporto é tradicionalmente um ambiente dominado pelo homem, a participação de mulheres e raparigas envolve uma infinidade de estereótipos sexuais, que dizem respeito não apenas à capacidade física delas, mas também ao seu papel no desporto, nas comunidades locais e na sociedade como um todo (ONU, 2007). Uma exceção aos estereótipos masculinos é o caso da ginástica, que apresenta justamente estereótipos femininos, sendo essa uma das possíveis justificações de uma sub-representação masculina, tanto como atletas quanto treinadores, nesta modalidade (Silva e Barata, 2016). Pesquisas realizadas nos últimos 20 anos demonstraram que indivíduos associam homens e mulheres com características diferentes e espera-se que homens, em comparação às mulheres, demonstrem características mais amplamente associadas à liderança (Eagly & Karau, 2002, citado por Burton, 2019), isto devido à hegemonia masculina nestes cargos por tantos anos (Swanson et al., 2019). Burton (2015) ressalta ainda que as mulheres são menos propensas a serem consideradas para posições de liderança, pois essas posições exigem estereótipos masculinos, tanto em relação às percepções quanto aos atributos. A liderança, portanto, é vista como mais alinhada aos traços e comportamentos masculinos, de modo que as mulheres são vistas como incapazes de serem líderes bem-sucedidas (Burton, 2019). Estes estereótipos sobre as percepções de líderes, embora criados fora das entidades do desporto, influenciam diretamente as experiências de liderança das mulheres dentro destas organizações (Burton, 2019, e Burton, Grappendorf & Henderson, 2011).

Diversos estudos identificaram o estereótipo masculino padrão no desporto, nos Estados Unidos, (Burton et al., 2009, citado por Peachey et al., 2015) e na Noruega (Hovden, 2010, citado por Peachey et al., 2015) e são formas de manutenção deste domínio masculino nos comités executivos das organizações do desporto. Este padrão de hegemonia masculina afeta direta e negativamente a participação de mulheres e outros grupos minoritários na liderança do desporto (Peachey et al., 2015).

Os estereótipos masculinos no desporto não estão exclusivamente relacionados à liderança, mas também à prática, tanto na perspectiva das atletas (Dufur, 2006) quanto das treinadoras (LaVoi et al., 2019). Por exemplo, quando as mulheres têm comportamentos normativos de treinamento, são percebidas como

"agindo como um homem" e são avaliadas de forma menos favorável e muitas vezes sancionada, repreendida ou até mesmo demitida (LaVoi et al., 2019). Por outro lado, quando uma mulher não age em conformidade com os comportamentos normativos de treinamento, ela é percebida como incompetente e irrelevante, e, portanto, será menos provável que seja avaliada ou remunerada de forma justa (LaVoi et al., 2019). A competência está ligada à remuneração, e as mulheres treinadoras geralmente não se beneficiam disso (LaVoi et al., 2019), pois não correspondem aos comportamentos previamente definidos pelo domínio masculino no desporto. Ainda segundo Dufur (2006), os estereótipos não se restringem apenas a atitudes, mas também questões físicas, já que os símbolos do desporto estão ligados à masculinidade, a exibição destas mulheres não combina com os símbolos, com a feminilidade que define as mulheres como fisicamente atraentes, pequenas, recatadas, fracas e favoráveis.

Os estereótipos também estão associados à percepção que a sociedade e a comunidade do desporto, incluem-se os dirigentes das modalidades, têm relativamente ao desporto, ou seja, se as pessoas percebem determinada prática como masculina, pois consideram mais agressiva, com necessidades física e de força para o bom desempenho (LaVoi et al., 2019, e Dufur, 2006). Esta é uma das justificações utilizadas pelos dirigentes do desporto para que exista uma sub-representação da mulher nos comités executivos das organizações do desporto (Adriaanse & Schofield, 2013).

2.3.1.2. Sub-representação da mulher

A hegemonia masculina no desporto e os consequentes estereótipos em relação ao género que ocorrem nas mais diversas áreas do desporto, corroboram para uma sub-representação da mulher no desporto como um todo, incluindo as posições de liderança, como por exemplo os cargos nos comités executivos das organizações do desporto.

Assim como os estereótipos são percebidos em várias áreas do desporto, a sub-representação da mulher acontece não só na área de liderança e na presença nos conselhos das organizações do desporto, mas também na função de treinadora (Dufur, 2006, e ONU, 2007): apenas 23% de todos os atletas de universidades nos Estados Unidos são treinados por mulheres (Acosta & Carpenter, 2014, citados por LaVoi et al., 2019) e menos da metade (~ 42%) das atletas do sexo feminino são treinadas por uma mulher (LaVoi, 2017, citado por LaVoi et al., 2019). Elas também são sub-representadas nas coberturas do desporto realizadas pela imprensa (ONU, 2007), apenas 2% na última década da cobertura televisiva de desporto nos Estados

Unidos foi dedicado às atletas femininas (Cooky, Messner, & Hextrum, 2013, citado por LaVoi et al., 2019) - quando há cobertura, na maioria das vezes, o desempenho atlético da atleta é menosprezado e fatores como feminilidade, (hétero) sexualidade e estereótipos tradicionais de gênero (LaVoi & Calhoun, 2014, citado por LaVoi et al., 2019) são ressaltados.

Para ajudar a entender a sub-representação das mulheres na liderança do desporto, é importante observar que as mulheres que trabalham nestas organizações continuam a enfrentar diversas barreiras, não só em cargos mais baixos, mas também quando chegam a posições de liderança (Burton, 2015). Para que haja uma mudança estrutural no setor do desporto, é preciso que as mulheres estejam em posições de liderança, pois é nesta área em que as estratégias e as políticas são desenvolvidas. A importância de ter mulheres em posições de liderança no desporto é para que elas façam parte e influenciem a mudança de direção estratégica das organizações do desporto (Leberman & Burton, 2017; Lovelin & Hanold, 2014). Através desta tomada de decisão poder, esses indivíduos influenciam e moldam o significado do desporto organizado e de todos envolvidos (Lovelin & Hanold, 2014).

Outro fator relevante que acaba por afastar as mulheres destes cargos de liderança é a obrigação de responsabilidade familiar (Dufur, 2006, e Burton, 2019), que apesar de ser diretamente influenciado pela cultura da sociedade em que essas mulheres se encontram (Rosa et al., 2016), elas continuam a assumir a maioria destas funções, enfrentam interrupções de carreira mais significativas e têm menos horas de emprego por ano (Burton, 2019). As práticas organizacionais construídas em torno dos padrões do homens, que também corroboram com a hegemonia masculina presente no desporto (LaVoi et al., 2019), não colaboram para o crescimento da presença da mulher nestas áreas, por exemplo, reuniões que ocorrem após o trabalho, quando muitas delas precisam estar em casa cozinhando e cuidando de crianças, expectativas de participação em eventos de fim de semana longe de casa e sessões de negociação que duram durante a noite toda são práticas problemáticas para mulheres com famílias (Acker, 2006). Tais práticas impedem que as mulheres adquiram experiência em lidar com os sistemas burocráticos da organização e, portanto, frequentemente as excluem dos postos de liderança (Acker, 2006). As práticas dentro das entidades do desporto, mais especificamente, também não colaboram para que haja equilíbrio entre das obrigações de trabalho e família - estruturas organizacionais priorizam horas de trabalho excessivas e exigem que o trabalho seja privilegiado acima das necessidades familiares e pessoais devem ser alteradas para permitir e valorizar diferentes maneiras de trabalhar, que beneficiam tanto aos homens quanto às mulheres (Burton &

Leberman, 2017; Burton, 2015). De forma geral, as políticas e práticas organizacionais que poderiam influenciar o acesso das mulheres a estas posições no setor do desporto não conseguem sustentar o equilíbrio das obrigações entre trabalho e família, o que coloca, portanto, um ônus maior para as mulheres do que para os homens nestas entidades (Burton & Leberman, 2017). Além disso, outro fator a ser considerado é a falta de tempo ou capacidade das mulheres para fazer network em seu ambiente de trabalho, o que é componente importante no desenvolvimento da liderança, devido às responsabilidades familiares (McCallum & O'Connell, 2009, citado por Burton, 2019). Como resultado destas práticas organizacionais, ainda há poucas mulheres em postos de liderança e também muitas das mulheres que tentam conciliar trabalho e família acabam por ter de optar pelo trabalho em meio período (Acker, 2006).

2.3.2. Diversidade nos comités executivos

A gestão do desporto, portanto, deveria ser equilibrada quanto ao género, assim como a sua prática e todos os outros setores, é o que a literatura chama de diversidade nos comités executivos – balanced boards (Adriaanse, 2017). Pesquisas demonstram diversos benefícios para os negócios, quando há diversidade de género e étnica nos comités, tanto em melhora de desempenho financeiro, aumento dos talentos, inovação e desempenho do grupo - há uma melhora na retenção de funcionários, por exemplo (Leberman & Burton, 2017; Adriaanse, 2017). Além dos benefícios para as próprias entidades do desporto, outros estudos mostram que estas entidades lideradas por quem valoriza a equidade de género e promove uma cultura organizacional diversificada tiveram resultados positivos para seus colaboradores, sejam mulheres ou homens (Burton, 2019), como por exemplo um forte compromisso organizacional e intenções de permanecer neste trabalho (Spoor & Hoye, 2013, citado por Burton, 2019). A participação das mulheres, especialmente em cargos de liderança, pode ser uma fonte de diversidade e novos métodos para as organizações do desporto, pode aumentar o talento disponível em áreas como gestão do desporto, treinamento e jornalismo de desporto (ONU, 2007). Os benefícios da diversidade nos comités executivos das organizações do desporto também foram destacados em relação às características complementares de homens e mulheres que podem favorecer o trabalho e o desenvolvimento dos conselhos executivos das organizações do desporto: homens são dominantes, assertivos e “focados para o resultado”, enquanto as mulheres lideram com sensibilidade, paixão e realismo - podem ser consideradas habilidades complementares (Sotiriadou, de Haan and Knoppers, 2017,

citado por Sotiriadou & Pavlidis, 2020). Portanto, os benefícios para as organizações do desporto são não só económicos, mas também sociais (Sotiriadou & Pavlidis, 2020).

Este tema não é exclusivo do desporto, as estruturas de género e racializadas, criadas e reforçadas dentro das organizações em geral, impedem o acesso de diversos - tanto no sentido de vários quanto no de diferente - indivíduos a oportunidades de liderança corporativa (Fitzsimmons & Callan, 2019). E, apesar dos benefícios apresentados por alguns estudos relativamente à diversidade, a cultura organizacional da maioria das instituições internacionais do desporto ainda perpetua normas, valores e comportamentos que reforçam a hegemonia masculina nestes ambientes (Burton & Leberman, 2017). Esta cultura afeta diretamente as experiências das mulheres, "culturas similares que marginalizam as mulheres e são institucionalizadas nas organizações do desporto" (Cunningham, 2008, p. 137). Enquanto as organizações do desporto não entenderem a importância do equilíbrio de género na composição dos seus conselhos, estudos sugerem que a governança do desporto global não estará atingindo todo o seu potencial (Adriaanse, 2016, citado por Adriaanse, 2017).

Entretanto, as organizações do desporto buscam identificar e apoiar líderes que possam movê-las em direção a medidas de sucesso de maneira geral. E, saber que as mulheres em posições de liderança ajudam a atingir estes objetivos está a mudar a forma como o desporto opera (Walker, Schaeperkoetter, & Darvin, 2017, e Swanson et al., 2019). A sub-representação das mulheres em posições de liderança na governança do desporto impede que as organizações façam melhor uso de seus talentos disponíveis e melhorem a tomada de decisões (Wood, 2013 citado por Sotiriadou & Pavlidis, 2020). Por exemplo, apesar de ainda ser em pequena proporção, e de a maioria das ligas e entidades do desporto ainda não terem políticas específicas para lidar com a falta de diversidade de género nas posições de liderança, há mulheres rompendo barreiras institucionais. As mulheres estão ganhando acesso a posições de liderança em desportos profissionais e amadores (Walker, Schaeperkoetter, & Darvin, 2017).

A mudança tanto em relação à diversidade dentro dos comités executivos destas organizações quanto em relação à experiências das mulheres líderes nestas entidades do desporto só será realizada se os homens, líderes do desporto, trabalharem conjuntamente com suas colegas para ajudar a criar conexões estreitas, eles devem actuar efetivamente para promover o empoderamento das mulheres em diversos setores do desporto e da comunidade, para que as redes

informais forneçam a homens e mulheres acesso importante a oportunidades de desenvolvimento de carreira. Devido à posição dominante dos homens no mundo do desporto, sua ação em questões de igualdade de género é fundamental (Burton, 2019, e ONU, 2007). Ou seja, só aumentar o número de mulheres dentro das organizações e nas posições de liderança não muda a construção de género dentro das organizações (Knoppers & Anthonissen, 2001, citado por Sotiriadou & Pavlidis, 2020) isso porque a igualdade de género pode alterar a proporção de género, mas não encoraja explicitamente os homens a colaborar com as mulheres ou a se envolver na mudança de culturas de governança de domínio masculino (Knoppers, 2016, citado por Sotiriadou & Pavlidis, 2020). Desta forma, homens e mulheres membros dos comités executivos das organizações do desporto têm papéis fundamentais para a diversidade de género nos comités executivos a que pertencem, quando eles apoiam ativamente outras mulheres em assumir papéis de liderança e promover seus interesses. As mulheres devem ter abordagem ativa, selecionar e recrutar outras mulheres. Já os homens têm um papel significativo na defesa da inclusão das mulheres e para que as mulheres sejam ouvidas, devido à sua posição dominante e poderosa, os líderes masculinos podem ter mais influência (Sotiriadou et al., 2017, citado por Sotiriadou & Pavlidis, 2020). Além disso, o suporte da direção das organizações do desporto fornece liderança e motivação para a implementação de estratégias que buscam o aumento da participação de mulheres representação dentro das instituições, e também pode incentivar aos funcionários a rever as suas considerações em relação à igualdade de género de forma a afetar diretamente as relações e as estatísticas dentro do trabalho (Moore, Parkhouse & Konrad, 2001).

Nas últimas quatro décadas, estudiosos destacam que as mulheres estão interrompendo os discursos hegemónicos em torno da liderança e da prática do desporto, obtendo acesso, popularidade e poder, crescendo de forma inédita e tendo prestígio em uma instituição social criada e dominada por homens (LaVoi et al., 2019) e que este aumento da participação de mulheres em posições de liderança no desporto também podem ter influência significativa nas atitudes sociais em relação às habilidades de liderança e de toma de decisões (ONU,2007). Entretanto, apesar deste crescimento, o número de mulheres dentro dos conselhos ainda não equivale para que haja diversidade. Estudos alertam que a escolha destas mulheres não pode ser por questões simbólicas, como por exemplo, para que a organização não seja acusada de discriminação (Guedes, Gaio & Soares, 2018), também não pode ser somente devido à pressão externa dos stakeholders, como governos nacionais, políticos e media (Terjesen et al, 2009, citado por Guedes, Gaio & Soares, 2018) – no caso de uma

organização do desporto, pode-se citar parceiros comerciais, patrocinadores, atletas, árbitros, outras federações nacionais e internacionais, por exemplo. Quanto ao número ideal de mulheres membros dos comités executivos, para que estes tenham uma diretoria diversificada de género, os estudos trazem debates interessantes, não sendo possível determinar apenas um número, talvez o melhor seja uma proporção, já que o número de membros totais de cada comité é diferente. Por exemplo, três mulheres em um quadro com seis membros terá uma dinâmica diferente de três mulheres em um conselho com doze membros. O que a literatura nos apresenta é que uma ou poucas mulheres podem acabar isoladas dentro da direção, ou por falta de representatividade ou por se adaptarem à realidade do grupo, dominado por homens, já existente no conselho. Caso isso aconteça, é menos provável que essas mulheres tenham um efeito sobre o conselho (Guedes, Gaio & Soares, 2018) e conseqüentemente mais difícil que os benefícios de um conselho diverso sejam identificados nestas organizações.

Além disso, há indícios de que muitas ações afirmativas geram bons resultados no aumento da participação da mulher em posições de toma de decisões, como cotas, estabelecidas por estatutos, legislação ou medidas especiais temporárias, para isto, devem ter incentivos e sanções (ONU, 2007).

3. Método e técnicas de recolha de informação

O trabalho foi dividido em duas partes: uma quantitativa, com o levantamento do número e a percentagem de mulheres nestes cargos, e outra qualitativa, em que foram realizadas entrevistas a três mulheres que têm esta função dentro de três entidades distintas. Segundo Mason (2006), “a experiência social e as realidades vividas são multidimensionais e nossos entendimentos são empobrecidos e podem ser inadequados se vemos esses fenómenos apenas ao longo de uma única dimensão (p. 10). Os métodos mistos oferecem, portanto, um enorme potencial para explorar novas dimensões da experiência na vida social e intersecções entre elas (p. 13)”. Além disso, unir abordagens qualitativas e quantitativas à pesquisa, é uma maneira mais eficaz de conseguir responder às questões de pesquisas complexas das ciências sociais (Tashakkori & Teddlie, 2009). Neste sentido, a abordagem de métodos mistos favorece a compreensão de como estas mulheres, integrantes dos comités de suas federações, se comportam e participam da sua modalidade em Portugal. Dentre os estudos qualitativos, o utilizado neste trabalho foi o estudo de caso, que não permite a generalização, mas o entendimento dos casos analisados.

3.1. Análise Quantitativa das Federações de Desporto de Portugal

A primeira parte deste estudo, a análise quantitativa, foi iniciada com o levantamento dos dados das federações de desporto afiliadas ao Comité Olímpico de Portugal (COP), a incluir o próprio COP - um total de 35 instituições. Dessa forma, delimitando os objetos de estudo às organizações de desporto mais relevantes do país. Nesta etapa, foram recolhidos os seguintes dados nos websites de cada entidade, relativos à formação dos seus comités executivos: número de membros dos conselhos, número de mulheres membros nestes comités executivos, e o género do presidente da instituição.

O levantamento das informações foi realizado em 35 organizações de desporto (**Tabela 1**): COP, FAP, FPA, FPB, FPBS, FPB, FPB, FPC, FPC, FDI-Portugal, FEP, FPE, FPF, FGP, FPG, FPH, FPJ, FNKP, FPLA, FPN, FPP, FPPM, FPR, FPR, FPS, FPTKD, FPT, FPTM, FPT, FPTA, FPTAC, FTP, FPV, FPV e CAO.

Tabela 1: Informações sobre a composição dos comités executivos das federações do desporto de Portugal

	Organização	Nº de membros	Nº de mulheres	Presidente	% de mulheres
1	COP	15	3	Homem	20%

2	FAP	5	1	Homem	20%
3	FPA	9	0	Homem	0%
4	FP Badminton	5	1	Homem	20%
5	FP Basquetebol	9	1	Homem	11%
6	FP Boxe	4	0	Homem	0%
7	FP Canoagem	5	0	Homem	0%
8	FP Ciclismo	9	0	Homem	0%
9	FDIP	7	0	Homem	0%
10	FEP	7	0	Homem	0%
11	FPE	7	2	Homem	28,6%
12	FPF	13	1	Homem	7,7%
13	FGP	9	2	Homem	22,2%
14	FPG	7	1	Homem	14,3%
15	FPH	6	1	Homem	16,5%
16	FPJ	5	1	Homem	20%
17	FNK-P	9	1	Homem	11%
18	FPLA	5	1	Homem	20%
19	FPN	12	1	Homem	8,3%
20	FPP	9	1	Homem	11%
21	FPPM	7	0	Homem	0%
22	FP Remo	9	1	Homem	11%
23	FP de Rugby	7	0	Homem	0%
24	FPS	7	0	Homem	0%
25	FP Taekwondo	5	0	Homem	0%
26	FP de Ténis	7	3	Homem	43%
27	FPTM	9	1	Homem	11%

28	FP Tiro	5	0	Homem	0%
29	FPTA	5	0	Homem	0%
30	FPTAC	11	0	Homem	0%
31	FTP	10	2	Homem	20%
32	FP de Vela	6	1	Homem	16,5%
33	FP Voleibol	11	2	Homem	18,2%
34	CAO	9	3	Homem	33,33%

Foram pesquisadas 35 organizações do desporto em Portugal, no dia 25 de janeiro de 2020. As informações de apenas uma federação, a Federação Portuguesa de Basebol/Softbol (FPBS), não foram encontradas. Foi enviado e-mail para o contacto disponível sem resposta até o fim da elaboração desta pesquisa. A única informação que consta no site oficial do COP é que a FPBS é presidida por uma mulher: Sandra Monteiro. Portanto, devido à falta de informação, esta federação foi excluída da análise, com isto, considerar-se-á neste estudo as demais 34 organizações descritas acima.

A pesquisa inicial consistiu em levantar o número de pessoas que formam os comités executivos destas organizações e em seguida, quantas mulheres estão presentes nestes comités. Com estes números, foi possível calcular o número representativo de mulheres nos conselhos em cada organização (**Tabela 1**).

O objetivo desta primeira fase, através de método quantitativo, assim como no estudo de Adriaanse & Schofield (2013), realizado na Austrália, era duplo: obter dados de referência importantes sobre a distribuição de género nos conselhos de administração das federações do desporto em Portugal e usar esses dados para definir a amostra das entrevistas, na segunda etapa, a qualitativa, deste estudo.

Foi realizado o levantamento dos mesmos dados (género do presidente, número de membros do comité executivo e número de membros mulheres) nas federações afiliadas ao Deutscher Olympischer Sportbund (Comité Olímpico Alemão), ao Comité National Olympique et Sportif Français (Comité Olímpico Francês) e ao British Olympic Association (BOA, Comité Olímpico Britânico) para fazer uma comparação entre os quatro (a incluir as federações afiliadas COP) e tentar perceber se a cultura e a história social do país influencia a discriminação de género no desporto e comparar como Portugal está em relação aos outros países. Importa referir que não foram encontradas informações de algumas federações e que quando se

refere ao BOA, trata-se das federações do Team Great Britain, entretanto de três organizações foram encontradas informações apenas das federações inglesas: The Football Association, Surfing England e England Rugby.

3.2. Análise Qualitativa – Entrevistas com mulheres membros de conselhos

A etapa qualitativa, realizada pelo meio de entrevistas - uma das formas mais reconhecidas de pesquisa qualitativa (Mason, 2002) - foi utilizada nesta pesquisa, pois este é um estudo social que busca perceber de forma aprofundada o ponto de vista destas mulheres, membros dos comités executivos das federações do desporto em Portugal, dentro do seu local de trabalho. Busca conhecer a experiência de vida delas e consequentemente a lógica de reação para acontecimentos e decisões ao longo do percurso profissional, os sentimentos e o significado das suas ações.

Portanto, desta forma, as entrevistas semiestruturadas dividem-se em duas partes, uma, de caracterização pessoal juntamente com a formação académica, e outra relativa à caracterização profissional, tanto na perspetiva da entrevistada quanto na visão dentro da federação a que pertence. Todas as perguntas foram elaboradas com base no estado da arte apresentado neste estudo (Adriaanse & Schofield, 2013, Bayle & Clastres, 2018, Burton, 2015, Claringbould, & Knoppers, 2012, Leberman & Burton, 2017) e adaptadas à realidade de cada entrevistada. De maneira geral, a entrevista é tanto uma situação social quanto qualquer outra interação, o que pode envolver perguntas sobre experiências específicas da vida das entrevistadas (Mason, 2002) - como foi o caso deste estudo.

Tabela 2 Divisão do formato das entrevistas semiestruturadas

Informações pessoais	Informações profissionais	
	Individual	Organização
Local de nascimento	Estereótipos	Políticas de igualdade de género
Estado civil/filhos	Opinião	Etapa de igualdade de género
Histórico desportivo	Autovalorização	Desporto masculino
Formação académica	Inspiração	Reação dirigentes e colegas
Perfil sociável		

3.2.1. Seleção da Amostra

A recolha dos dados de cada federação de desporto quanto à composição de seus comités executivos e a elaboração da **Tabela 1** com as percentagens representativas de mulheres dentro destes comités, permitiu o início da segunda fase do projeto: o estudo qualitativo, a elaboração e a realização das entrevistas.

Portanto, com estas informações, elaboraram-se critérios para a definição dos perfis das entrevistadas até a seleção das personagens para estudo. Foi realizado um levantamento de quem são as mulheres que fazem parte destas organizações e uma breve pesquisa sobre o percurso de prática desportiva, académico e familiar de cada uma das 31 membros destes conselhos federativos. Observou-se que muitas destas mulheres foram atletas das modalidades as quais as federações em que hoje trabalham. Também se observou que muitas delas são formadas e capacitadas, seja com licenciatura, mestrado, doutoramento e cursos específicos para desenvolvimento em suas áreas de trabalho. E, ainda, verificámos a percentagem representativa de membros mulheres dentro do comité executivo de cada federação.

Logo, a escolha das entrevistadas se deu devido a três aspetos: histórico desportivo, ou seja, quais desportos praticou ao longo da vida, formação académica e percentagem de representatividade da respetiva federação.

Em primeiro lugar, a amostra de organizações foi reduzida da seguinte forma: seleção de três federações de maneira diversificada em relação à percentagem da representatividade de mulheres nos comités, uma com alta representatividade (43%), federação de Ténis, uma com baixa representatividade (7,7%), federação de Futebol e uma com média representatividade (18,2%), federação de Voleibol. Com isso, reduziu-se o universo de análise de 34 para 3 federações. Em seguida, ao analisar os aspetos individuais das mulheres destas três federações, três mulheres foram selecionadas dentre o total de seis, uma de cada federação, de acordo com os seguintes critérios: mulheres com nível académico alto, ou seja, com licenciaturas, cursos específicos em suas áreas, pós-graduações, mestrados e doutoramentos; e com perfis de prática desportiva distintos: uma ex-atleta federada de sua modalidade (Marta Massada com o voleibol), uma ex-atleta federada de modalidade distinta (Mónica Jorge, do futebol, foi atleta de halterofilismo) e uma que não foi atleta federada (Leonor Chastre que praticou desporto como lazer).

3.2.2. Formato da entrevista

A ideia inicial era que as entrevistas fossem realizadas presencialmente para que as entrevistadas estivessem mais à vontade e que as respostas fossem mais

espontâneas e menos elaboradas. Entretanto, não foi possível devido ao impacto da pandemia COVID-19 nas práticas de trabalho, e.g. distanciamento social. Com isto, das três entrevistas, duas entrevistas foram realizadas por telefone e gravadas com as devidas autorizações das entrevistadas, e a outra, por e-mail.

O contacto inicial com as três entrevistadas foi feito por e-mail. Primeiramente com a diretora da FPF, Mónica Jorge, a qual o e-mail já era conhecido. Com as outras duas entrevistadas deste estudo foi necessário o contacto com e-mails gerais das suas federações para que assim obtivesse o contacto direto com as membros dos comités executivos das federações de voleibol e ténis. As entrevistas por telefone foram realizadas nos dias 18 de março de 2020, com Mónica Jorge, e 31 de março de 2020, com Leonor Chastre. Quanto à entrevista por e-mail, foi realizada no dia 20 de abril de 2020, houve troca de mais de dois e-mails para que as dúvidas ou acréscimos de informações pudessem engrandecer este trabalho. As entrevistas realizadas por telefone duraram cerca de 40 minutos cada, foram gravadas com a autorização das entrevistadas e transcritas em seguida. Após a transcrição, o material foi enviado às executivas para que fosse aprovado. Embora as duas participantes possam não ter se lembrado exatamente do que disseram na altura da entrevista, puderam confirmar que a transcrição era um reflexo preciso de seus pensamentos e sentimentos sobre os temas em questão (Aims, 2005, citado por Adriaanse & Schofield, 2013). Além disso, deu-se a oportunidade de elas acrescentarem informações que julgassem necessárias.

3.2.3. Análise dos dados

Após a aprovação e consentimento das três entrevistadas para a realização da pesquisa, iniciou-se a análise das respostas. Esta análise foi realizada tanto no âmbito comparativo das respostas das três entrevistadas, ou seja, se houve um consenso ou discordância entre elas, se há algum padrão de entendimento e perspectiva delas. Mas também comparação em relação às teorias estudadas neste trabalho. De forma a perceber se há um padrão na gestão das organizações de desporto de Portugal quanto à diferença de género e se este estudo corrobora com a literatura atual ou diverge.

Também como análise de resultados, buscou-se perceber se há uma relação entre os contextos organizacionais federativos em que estas mulheres estão inseridas – com alta, média e baixa representatividade de mulheres nos comités executivos – e as suas percepções e experiências, principalmente em relação à questão de género.

4. Resultados

Conforme explicado nos métodos desta pesquisa, foi realizado o levantamento da participação das mulheres nos comités executivos das federações do desporto afiliadas ao COP. Foram analisadas 34 federações - a FPBS foi a única excluída desta análise por não ter as informações necessárias e relevantes para este estudo e também não ter um site oficial disponível. De forma geral, o resultado da análise de dados nas direções destas organizações do desporto foi uma pequena participação da mulher, ou seja, uma sub-representação da mulher na direção destas entidades (Burton, 2015), conforme pode-se perceber nos dois gráficos abaixo (**Figura 1** e **Figura 2**). Todas as informações sobre a composição dos conselhos destas instituições de desporto foram recolhidas nos sites oficiais das respectivas federações.

Os resultados deste estudo estão divididos no panorama geral do contexto do desporto em Portugal, em que são apresentados os números e a realidade das direções das organizações do desporto no país, no que diz respeito à participação da mulher, e a segunda parte, as entrevistas, em que é feita a análise das respostas das entrevistadas neste estudo e uma relação e comparação com a literatura estudada.

4.1. Panorama geral do contexto do desporto em Portugal

O panorama geral do contexto das federações portuguesas do desporto apresenta a formação dos comités executivos em relação ao género. Estas entidades não têm um número igual de membros da direção, este número é determinado pelos estatutos de cada organização – em todos os casos o presidente integra a direção da federação. Este panorama, elaborado com base nas informações recolhidas dos sites das entidades do desporto presentes neste estudo, é essencial para perceber a realidade da composição dos comités das federações quanto ao género. Com os dados de todas as organizações é possível traçar um comportamento do contexto do desporto em Portugal quanto à representatividade das mulheres neste setor.

Após o levantamento de todas as informações nos sites oficiais das federações do desporto, concluiu-se que todos os presidentes das entidades englobadas neste estudo são homens. O resultado foi o mesmo encontrado por Adriaanse & Schofield (2013) em seu estudo realizado com as organizações do desporto na Austrália.

Além da representatividade masculina na presidência destas federações, também foi realizada uma relação de proporção entre os membros do género feminino e masculino da direção de cada entidade (**Figura 1**).

Com as análises destes dois gráficos (**Figura 1 e Figura 2**) sobre a presença de mulheres em comités executivos e presidências das federações portuguesas de desporto, deduz-se que:

- Nenhuma das organizações é presidida por uma mulher;
- Nenhuma organização tem mais do que 50% de representantes femininas nos seus comités executivos;
- A Federação Portuguesa de Ténis é a que tem a maior representatividade de mulheres na direção: 43%, sendo três membros homens e três mulheres, e o presidente homem;
- 13 em 34 federações não possuem mulheres na direção;
- Dentre as organizações que possuem mulheres nos comités (21 em 34), a Federação Portuguesa de Futebol é a que possui a menor representatividade: 1 mulher em 13 cargos;
- 15 das 34 federações possuem menos do que 10% de mulheres em seus comités;
- 31 das 34 organizações possuem menos do que 25% de representantes mulheres;
- Apenas 3 das 34 entidades têm mais do que 25% de representantes femininas em seus comités.
- Das organizações que possuem mulheres, a percentagem de representatividade mais encontrada foi 20%, ou seja, 6 das 34 organizações pesquisadas possuem 20% de mulheres em seus comités.

Para efeito de comparação da realidade portuguesa com outros países, realizou-se o levantamento dos dados também nas federações afiliadas ao Deutscher Olympischer Sportbund, Alemanha, ao Comité National Olympique et Sportif Français, França, e ao British Olympic Association, Reino Unido. As **Figura 3 e 4** apresentam, respetivamente, a comparação entre todos os membros mulheres de todas as federações analisadas de cada país e a representatividade de mulheres na presidência das federações em cada país.

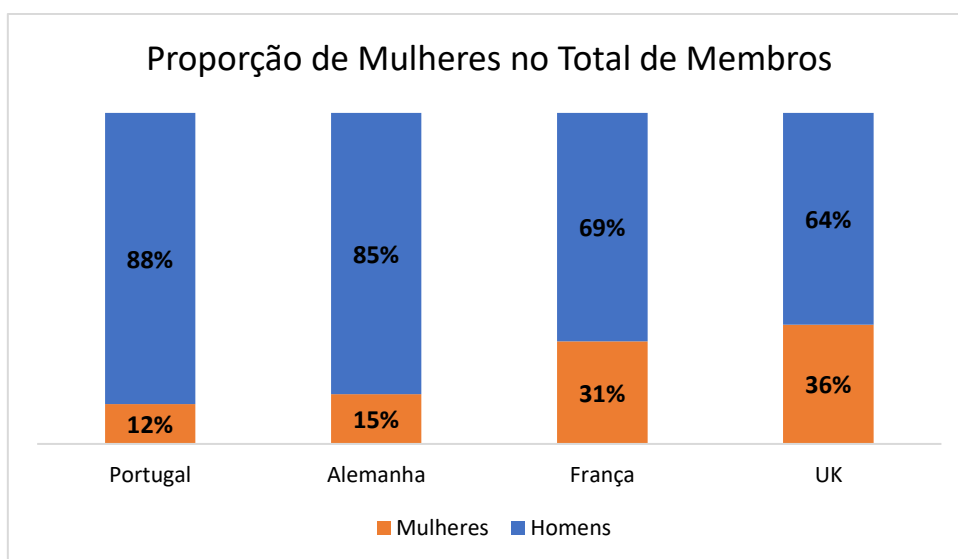


Figura 3 Comparação entre todos os membros mulheres de todas as federações analisadas de cada país

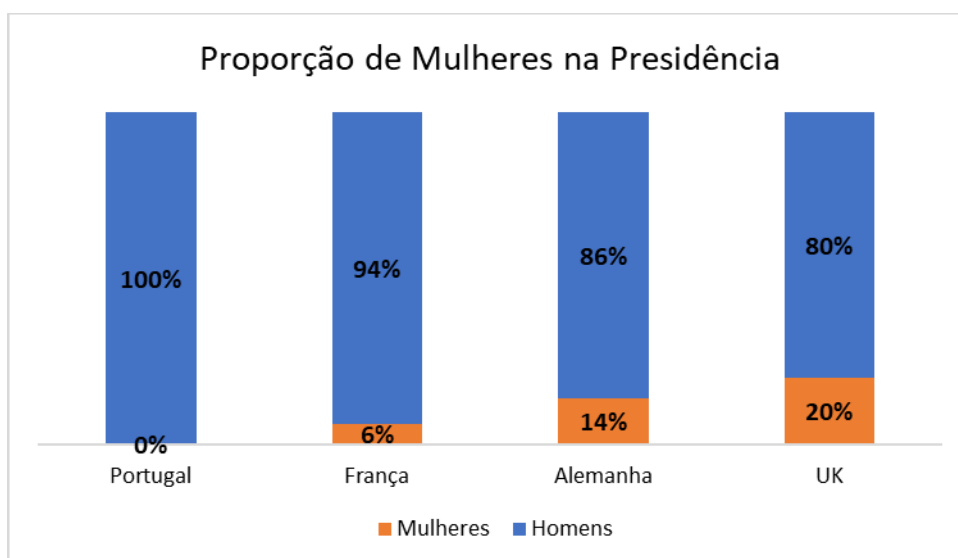


Figura 4 Representatividade de mulheres na presidência das federações em cada país

É possível perceber (**Figuras 3 e 4**) que os quatro países apresentam uma sub-representação das mulheres nos comités executivos das federações do desporto, sendo que Portugal ainda tem os números mais baixos (nenhuma organização possui uma presidente mulher e apenas 12% de todos os membros de comités executivos das federações do desporto é mulher). Portanto, este levantamento coloca em questão os autores apresentados na literatura (LaVoi et al., 2019, Duarte et al., 2016, Rosa et al., 2016, Silva e Barata, 2016, Njogu & Orchardson-Mazrui, 2013) que enfatizam a questão cultural, social e histórica para corroborar com a diferença de género no país. A discriminação de género é uma questão muito mais ampla do que a cultura ou a

história de apenas um país, e por isso, organizações internacionais, como a ONU possui projetos, estudos e iniciativas para minimizar os preconceitos contra raparigas e mulheres em todo o mundo.

Um estudo semelhante foi realizado em França, em fevereiro deste ano 2020, pelo *Le Monde*. A pesquisa aponta que de todas as 36 federações olímpicas, apenas uma é dirigida por uma mulher na presidência: a de Esgrima, comandada por Isabelle Lamour (Damgé & Maad, 2020). Em Portugal, a primeira federação do desporto a ser presidida por uma mulher também foi a de Esgrima, por Maria Emília Azinhais, de 1978 a 1980 (COP, 2020). Além disso, as federações de Judo, Patinagem, Esqui e Triatlo violam a Lei nacional 2014-873, que determina a proporcionalidade entre o número de membros afiliados em relação ao número de representantes do mesmo sexo desses membros nos órgãos sociais das federações, e ainda caso a representatividade desses membros seja baixa, é garantida uma proporção mínima (Damgé & Maad, 2020). De maneira geral, deve haver a presença de mulheres na gestão de federações do desporto, sejam elas olímpicas, não-olímpicas ou multidesportivas. A Lei é 4 de agosto de 2014, que alterou o artigo 131-8 do código do desporto francês (*LOI, 2014*).

4.2. As entrevistas

Com base na análise da percentagem de representatividade de mulheres nos comités executivos das federações, selecionou-se para as entrevistas deste estudo, três mulheres da direção, ou seja, eleitas, de federações do desporto de Portugal: Maria Leonor Chastre, vice-presidente da FPT, Marta Massada, membro da direção da FPV, e Mónica Jorge, diretora da FPF. A FPT tem três mulheres para sete membros da direção; a FPV tem duas mulheres para onze membros; e a FPF, uma para treze.

4.2.1. Perfil das entrevistadas

Para iniciar a análise das entrevistas e avaliar os resultados deste trabalho, é importante conhecer o perfil e a história de cada personagem e para isto, foram elaboradas perguntas sobre a sua trajetória no desporto, assim como sobre a vida pessoal de cada uma.

Maria Leonor Chastre, a representante da FPT, é advogada Licenciada em Direito na Faculdade de Direito de Lisboa; especialista em Direito da Propriedade Intelectual, com o Título atribuído pela Ordem dos Advogados; curso de Formação e capacitação do IOC/ Interpol Global Capacity-Building and Training Programme on Integrity in Sport. Na FPT, Leonor é uma das três mulheres vice-presidentes,

acompanhada por Cristina Oliveira e Filipa Caldeira. Além do trabalho na federação, é árbitra no Tribunal Arbitral do Desporto (TAD); vogal do Conselho Jurídico da Confederação do Desporto de Portugal e participante no Programa de Integridade do COP. Já viveu em Barcelona e Madrid, em Espanha, durante três anos. Leonor não gosta de misturar a vida pessoal com a profissional e consegue fazê-lo muito bem.

Marta Massada, representante da FPV, é licenciada em Medicina pela Universidade do Porto (ICBAS), pós-graduada em Medicina Desportiva, especializada em Ortopedia e em Medicina Desportiva e doutoranda em Ciências do Desporto na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP), onde também é docente. Na FPV, Marta é uma das duas membros da Direção, acompanhada por Daniela Sol. Foi atleta de voleibol durante 25 anos, tanto em equipas quanto na seleção nacional, sendo a sua última época desportiva a de 2018/2019. Além de membro da Direção, pertence ao Departamento Médico das seleções nacionais da FPV. Marta é casada e tem filhos, tem a ajuda de uma empregada para os afazeres domésticos e divide as tarefas relativas aos filhos com o marido. Marta não mencionou qualquer distinção entre a vida pessoal e profissional, apenas é uma pessoa extrovertida, mas sem exageros.

Mónica Jorge, representante da FPF, é licenciada em Desporto de Alto Rendimento, com especialidade Futebol, na Escola Superior de Desporto de Rio Maior, tem a Licença UEFA Pro para treinadores. Na FPF, Mónica é a única mulher membro da Direção. Antes de ser integrante da Direção, foi sete anos treinadora assistente das seleções femininas Sub-19 e A e Seleccionadora Nacional durante cinco. Mónica não tem filho. Mónica tem o pensamento parecido com o de Leonor: não misturar o lado pessoal com o profissional e acredita que isto deve-se ao fato de já trabalhar no futebol há bastante tempo.

Dentre as três entrevistadas, uma não tem filhos, uma conta com a participação da família para conseguir conciliar as atividades de trabalho e domésticas, e outra não quis dar esta informação. Segundo a literatura, as práticas organizacionais foram construídas em torno dos padrões masculinos, por exemplo, reuniões que ocorrem após o trabalho, quando muitas mulheres estão em casa cozinhando e cuidando dos filhos, expectativas de que os membros dos conselhos estejam disponíveis para participar de eventos em fim de semana longe de casa são práticas problemáticas para as mulheres com famílias. Tais práticas tendem a dificultar ou até mesmo impedir que as mulheres adquiram experiência em lidar com os sistemas burocráticos da organização e, portanto, frequentemente são excluídas das posições de liderança (Acker, 2006). Uma das entrevistadas, Mónica Jorge, ressaltou que “Estás em um

cargo que é enraizado ou mais predisposto a ser ocupado por um homem. Então eu acabo por passar muito tempo fora de casa, chegar a casa às 21h ou às 22h, comportamentos mais praticados por homens”.

As três entrevistadas são portuguesas e praticaram algum desporto ao longo de suas vidas, mas com características e objetivos diferentes. Dentre as três, Chastre foi a única que não foi federada, tendo praticado Ginástica Desportiva: “Na minha família, entendia-se que era muito importante o desporto”. Além disso, praticou equitação, natação e ténis, sendo o último o único que pratica até hoje. Massada, por outro lado, foi atleta de alto rendimento de voleibol, modalidade com a qual trabalha: “Joguei voleibol federado desde os meus 14 anos até à época passada (2018/2019), foram 25 anos como atleta no voleibol”. Jorge também foi atleta de alta competição, entretanto em modalidades diferentes com a qual trabalha: foi federada no Atletismo, no Futsal e no Halterofilismo.

Como atletas de alto rendimento, Marta e Mónica têm perfis diferentes, enquanto a primeira foi capitã em diversos clubes que passou e também na seleção portuguesa de voleibol, na modalidade com a qual trabalha hoje em dia, a segunda não se recorda de ser capitã, mas “sempre punha o equilíbrio no grupo ou a calma necessária”, segundo a entrevistada, que foi atleta em modalidade diferente da qual trabalha atualmente. As duas entrevistadas que foram atletas de alta competição, Marta Massada e Mónica Jorge, revelaram que sempre desejaram permanecer no desporto a trabalhar no pós-carreira, mas em áreas diferentes. Massada, atleta de voleibol, sempre quis actuar na área médica, enquanto Jorge gostava de ser professora de Educação Física e por isso começou o estágio na FPF como treinadora-assistente.

Já a terceira entrevistada, Maria Leonor, que praticou desporto fora da área federada, como lazer, não tinha este desejo em especial: “Sou advogada, especialista em propriedade intelectual. Trabalho mais em Conformidade e Proteção de dados. No entanto, sempre me interessei muito por desporto e achei muito interessante a vertente legal”.

O apoio do pai foi algo em comum que as três entrevistadas tiveram ao longo de sua prática desportiva. Para a família de Chastre, a prática do desporto levava à disciplina física e mental. Marta teve o espelho do pai, também atleta de alta competição, para seguir a carreira, segundo ela, o irmão também foi atleta federado, mas de andebol, e só actuou nas camadas jovens, não quis seguir profissionalmente, o que não foi um entrave na família. Já Mónica era a companhia do pai para assistir ao futebol nos fins-de-semana, “já a minha mãe foi sempre muito contra qualquer

modalidade ou contra qualquer coisa que eu fazia em relação ao desporto. Mas depois tudo mudou”, explicou a ex-Selecionadora nacional.

4.2.2. Início do trabalho no comité executivo das federações do desporto

O começo Mónica Jorge e Marta Massada em relação ao trabalho na direcção de suas federações foi parecido: ambas receberam o convite para integrarem as listas de candidaturas pelo trabalho que já vinham a realizar dentro da entidade. Marta já trabalhava como médica das seleções de voleibol, até receber o convite do vice-presidente Vicente Araújo para integrar a lista do atual presidente Álvaro Lopes. Segundo a médica, um dos aspetos focados no convite, e talvez o mais importante, foi a experiência que ela tinha como atleta, “eu já colaborava com a federação como médica pelo que ele já me conhecia pessoal e profissionalmente”, completa. Mónica Jorge, na altura do convite, era Selecionadora nacional há cinco anos, já havia sido estagiária, como treinadora de uma seleção, depois foi treinadora assistente de duas seleções femininas, a Sub-19 e a A durante sete anos. Recebeu o convite para integrar a lista do atual presidente da FPF, Fernando Gomes, e deixou o seu cargo junto à equipa nacional: “O convite era para ser a pessoa responsável pelo futebol feminino e a primeira mulher na direcção da federação, era e é algo que não se pode negar. O atrevimento e a coragem do presidente em investir em alguém como eu e, especialmente uma mulher, foram grandes. Era e é importante termos alguém na direcção a representar a modalidade”, explica.

4.2.3. Questões de género nas organizações

Relativamente às suas respetivas federações e à diferença de género e representatividade das mulheres dentro das instituições estudadas, seja no comité executivo (parte da organização em que está a ser analisado neste trabalho), em cargos mais gerenciais e mais baixos, as entrevistadas responderam que nenhuma das três entidades tem uma política específica de igualdade de género, mas que todas fazem isto de maneira natural. O estudo de Sotiriadou, de Haan and Knoppers (2017, citado por Sotiriadou & Pavlidis, 2020) revela que os representantes dos comités executivos das organizações do desporto na Austrália, apesar de concordarem que a direcção deveria refletir o que acontece na sociedade, ou seja, uma maior representatividade das mulheres em cargos de liderança, não desenvolveram nenhuma política organizacional para a diminuição da desigualdade de género dentro das entidades do desporto.

Leonor, sobre a FPT, disse: “A Federação de Ténis foi sempre extremamente igualitária nesta matéria, ou seja, quando foi composta a Direção, o presidente convidou para integrar três vice-presidentes mulheres e três homens. O que eu acho que é totalmente paritário, isto desde o primeiro mandato”. Marta, sobre a FPV, disse: “A Federação Portuguesa de Voleibol preocupa-se por incluir as mulheres, tentando que tenham uma posição igualitária. Não há medidas em concreto, apenas as do bom senso”. Mónica, sobre a FPF, disse: “A federação faz tudo muito natural, selecionando perfis e não homens ou mulheres. A realidade é que temos muitas mulheres a trabalhar na federação, cada vez mais. Acho que há ali um equilíbrio bastante consciente, por competência e não por obrigação. Não é uma coisa imposta, mas é algo que acontece naturalmente e acho que tem que ser por aí. Se a mulher tem o currículo melhor que o do homem em uma certa área, não tem porque ficar de fora. Então, por competência, a federação tem sido bastante eficaz”.

Diferentemente do analisado por Burton (2015), que ressalta em seu estudo as dificuldades encontradas pelas mulheres dentro das organizações do desporto, desde os cargos mais baixos até aos mais altos, como nos comités executivos, as entrevistadas disseram não terem qualquer tipo de barreiras ou sofrerem preconceito em suas carreiras - não por serem mulher, mas talvez por outro motivo não identificado por elas. Leonor Chastre, que além de vice-presidente da FPT tem cargos em outras entidades do desporto, disse que em nenhuma destas organizações foi “alvo de qualquer tipo de discriminação por causa do género”. Segundo a advogada: “quando estamos a trabalhar, claro com as particularidades características de cada género, aquilo que conta é participação que damos, não é se é homem ou se é mulher. Isto nunca senti”. Marta, que além de membro da direção, foi atleta durante 25 anos da FPV, revelou que sentiu preconceito de género enquanto jogadora: “Na Direção da federação nunca senti discriminação por ser mulher. Como atleta mulher, senti-o, e por parte da federação. Senti porque nos era negado o apoio que os nossos colegas tinham em vários aspetos, desde logísticos a questões mais sérias como o estatuto de alta competição”.

A posição de discriminação em relação às mulheres dentro das organizações do desporto não é necessariamente pessoal ou intencional, mas está relacionada às estruturas criadas e perpetuadas na sociedade e incorporadas nas práticas sociais das entidades (Fitzsimmons & Callan, 2019). As expectativas de género ou as formas de ver o mundo são estabelecidas culturalmente, neste caso os estereótipos de género são absorvidos pela cultura nacional (Bourdieu (2000), citado por Fitzsimmons & Callan, 2019). Duas entrevistadas enfatizaram a questão cultural dos portugueses

para se ter menos mulheres em cargos de liderança nas entidades do desporto e não diretamente ao machismo. Segundo Mónica Jorge: “Eu culpo muito a nossa cultura, porque a geração mais jovem já é capaz de valorizar a opinião de uma mulher muito mais rapidamente. A geração mais antiga, como a dos nossos pais, é de pessoas que duvidam um pouco mais. Foram criados assim: a ouvir mais as opiniões do lado masculino”. O estudo de LaVoi et al. (2019) corrobora com a análise da entrevistada, pois trata o desporto como uma instituição social que tanto sofre influência da cultura e dos valores nos quais estão inseridos, mas também influencia estes mesmos aspetos. Além disso, os 48 anos de ditadura em Portugal produziram preconceitos fortemente relacionados aos direitos das mulheres, tanto na esfera doméstica quanto na pública, o que difícil de combater, mesmo após o estabelecimento da democracia e da adoção de uma legislação menos discriminatória (Duarte et al., 2016).

A diretora da FPF, assim como suas congéneres do ténis e do voleibol, também não passou por nenhum tipo de discriminação em nenhum momento de carreira, mesmo em contextos em que era a única mulher. Assim como Leonor, acredita que teve muito sorte neste sentido em sua trajetória. De forma geral, todas consideram-se “sortudas” por não terem sentido este tipo de discriminação ao longo de suas carreiras.

Uma das perguntas da entrevista buscou perceber em que situação de evolução quanto à questão de género estão as organizações do desporto de Portugal. A pergunta apresentava três conceitos desenvolvidos por Adriaanse & Schofield (2013): Hegemonia masculina (todos os representantes dos comités executivos da organização do desporto são homens e não se pensa na possibilidade em se mudar isto. O padrão é o mesmo, assim como os interesses e os objetivos); Hegemonia masculina em transição (a organização do desporto também favorece o homem; uma posição alta é ocupada por uma mulher, que tem a sua capacidade reconhecida e consequentemente as suas opiniões ouvidas. Mas tem comportamentos masculinos, como não ter responsabilidade para com os filhos; e é vista pelos colegas como agressiva, contundente e negociadora - características masculinas que não são esperadas de uma mulher); e Incorporação da perspectiva de género no processo (a organização do desporto continua a privilegiar o homem; a minoria de mulheres diretoras exerce influência através de posições significativas no conselho. Além disso, o presidente e CEO do sexo masculino reconhecem, validam e apoiam as mulheres no conselho e sua contribuição para a governança). Dentre os três conceitos, todas as entrevistadas concordaram que as organizações a que pertencem estão em processo de Incorporação da perspectiva de género no processo. Segundo as autoras Adriaanse

& Schofield (2013), esta é uma fase mais avançada que colabora para a equidade de género dentro das organizações, mas que ainda demonstra um domínio masculino. As representantes dos comités das federações reforçaram que há uma busca natural pela diversidade por parte dos seus presidentes. Portanto, segundo elas, nas organizações do desporto português já há um equilíbrio de género em relação à composição dos seus conselhos, como é orientado pelo estudo de Adriaanse, 2016, citado por Adriaanse, 2017. Ou seja, estas confirmações corroboram com o estudo de Walker, Schaeperkoetter & Darvin (2017), em que as organizações já começam a perceber que as mulheres são importantes para atingir os objetivos globais destas entidades.

Para Leonor Chastre este “é um processo de mudança de mentalidades e adaptação a uma realidade mais atual, mais moderna, mais consentânea com os tempos atuais”. Segundo Mónica, na FPF há várias mulheres à frente de departamentos e expressam as suas opiniões e têm poder de decisão. “Com certeza há fatores de melhorias, e eu acho que esta geração nova de pais vai melhorar muito esta questão da igualdade e da paridade”.

Em relação à presença de mulheres na liderança das organizações do desporto com um dos objetivos de representarem as mulheres atletas (Claringbould & Knoppers, 2012), ideia reforçada Alice Milliat, figura principal no surgimento do desporto feminino internacional: o desporto feminino deve ser comandado exclusivamente por mulheres em todas as áreas para que se mantenha a independência e os interesses das atletas mulheres (Carpentier, 2018). Apesar desse pensamento, Milliat não excluiu os homens das organizações de desporto feminino que liderou ao longo de sua carreira, por três motivos: não havia mulheres suficientes à época para ocupar os cargos; ela nunca quis excluir os homens que gostava e incentivava o desporto feminino; e ela acreditava que a presença dos homens facilitaria a relação com os seus oponentes, ou seja, os homens de outras organizações do desporto receberiam melhor as suas ideias se estas fossem passadas por homens (Carpentier, 2018). A ideia de Milliat, em relação à necessidade de colaboração e atuação dos homens para que haja uma igualdade de oportunidades para as mulheres, já que o desporto é um ambiente dominado por homens, é reforçada na literatura (Burton, 2019, e ONU, 2007). Mónica Jorge, do futebol, acredita que o fundamental para que estas atletas sejam representadas é ter alguém que conheça o histórico da modalidade e a sua realidade, independentemente de ser homem ou mulher, ou seja, de certa forma acredita, como está na literatura, que a participação do homem, que seja da sua modalidade, já é importante para o sucesso do futebol feminino, neste caso. Já Marta, do voleibol, que foi atleta desta modalidade

durante 25 anos, acredita que a sua presença colabora para que as jogadoras de hoje não passem por dificuldades que ela passou ao longo de sua carreira, portanto acredita que o fato de ter uma ex-atleta mulher, que já experienciou a vida dentro de equipas e da seleção nacional, como as que estão a viver neste momento, é fundamental para que as atletas atuais sejam mais valorizadas e passem por menos dificuldades.

Outra questão abordada por Adriaanse & Schofield (2013) retrata a percepção dos dirigentes das organizações do desporto sobre o seu desporto, ou seja, muitos deles justificam o fato de se ter pouca (ou nenhuma) mulher no conselho executivo da entidade porque o seu desporto é muito masculino. Entretanto, apesar desta conclusão do estudo e de outras pesquisas tratarem determinadas modalidades como masculina – o futebol, por exemplo, foi considerado inapropriados para mulheres, pois exige velocidade, força e agressão para que haja um bom desempenho, características tipicamente associados aos homens e à masculinidade (LaVoi et al., 2019, Dufur, 2006) – as entrevistadas não concordam com esta afirmação: acreditam que não há desporto para homens e para mulheres e que esta não é uma justificação para que haja menos mulheres em posições de liderança em suas federações.

4.2.4. Estereótipos

Apesar de as três entrevistadas afirmarem que não se encaixam em padrões ou estereótipos masculinos e não identificam este tipo de comportamento dentro das organizações que trabalham, em algumas respostas das entrevistas percebe-se a presença de género muito forte.

Leonor, Marta e Mónica acreditam que engrandecem o trabalho da sua organização, não pelo fato de serem mulheres. Na FPT, Leonor, além da apreciação de contratos, aconselhamento jurídico, trata também da parte da Ética e da Integridade no desporto, que segundo ela é uma excelente área para mulheres no desporto, pois “são mais assertivas, pragmáticas e mais preocupadas com os detalhes”. Na FPV, Marta acredita que acrescenta imenso devido à sua vasta experiência no campo, tanto no contexto nacional quanto internacional de competições, além é claro de sua experiência profissional no Desporto e na Medicina do Desporto. Já Mónica, na FPF, acredita que o fato de ser mulher pode acrescentar pontos positivos dentro da direção: “Nós temos uma visão diferente das coisas e ainda bem. Alertamos e apelamos para certas situações que o homem pode não ter sensibilidade para tal. Se eles têm o lado racional, que também é importante em alguns momentos, nós o emocional que lhes faz falta na sua generalidade e na nossa

cultura, obviamente. Além disso ter uma mulher numa direção e ainda por cima à frente do futebol feminino ou de algo em que acredita e valoriza, alertando para situações menos boas, menos corretas, criando novos projetos, ajudando a melhorar as condições, acho que também ajuda a melhorar a organização que representa neste sentido”. Isto sublinha a existência de diferença de género no modo de pensar e de perceber as suas características dentro da organização.

Apesar de o domínio masculino nos comités diretivos das organizações do desporto em Portugal ainda prevalecer, como apresentado no capítulo Panorama geral do contexto do desporto em Portugal, o estereótipo masculino padrão identificado nos Estados Unidos, (Burton et al., 2009, citado por Peachey et al., 2015), e na Noruega (Hovden, 2010, citado por Peachey et al., 2015), por exemplo, não foi confirmado pelas representantes dos conselhos das organizações portuguesas do desporto entrevistadas neste estudo, entretanto como exposto anteriormente, nas suas respostas foram identificados estereótipos de género. Portanto, apesar de dizerem que que não sentem uma cobrança para se encaixarem nestes estereótipos, nem cobranças próprias nem de seus colegas da direção, é possível identificar em suas respostas esta existência, assim como apresentado por Burton (2019).

No estudo Sotiriadou et al. (2017, citado por Sotiriadou & Pavlidis, 2020), por exemplo, em que foram analisados os diretores, homens e mulheres, dos comités executivos das organizações do desporto da Austrália e nos Países Baixos, também identificaram estereótipos pela forma como os diretores homens e mulheres se autoavaliaram: homens como dominantes, assertivos e “focados para o resultado”, enquanto as mulheres, líderes sensíveis, apaixonadas e realistas, o que corrobora com o discurso de Mónica Jorge, de que as mulheres são mais sensíveis.

Leonor disse que é extremamente exigente consigo própria para desempenhar suas tarefas o mais profissionalmente e o melhor possível. Ela ressalta que muitas vezes a linguagem utilizada no desporto é mais brejeira e que não é algo que ela goste ou utilize, entretanto, faz questão de deixar os colegas à vontade, de forma a reagir com total naturalidade em momentos como este. Já Marta nunca passou por qualquer situação que tivesse que se enquadrar em um modelo masculino ou que tenha sido cobrada por ser feminina demais. Entretanto, ressalta uma vez, ainda como atleta, em que deixou a emoção falar mais alto, uma característica feminina, em um conflito de equipa. Ela cobrou-se por muito por ter tido aquela reação, mas não houve qualquer cobrança externa. Dentro da FPF, Mónica não vê uma cobrança por ter características mais masculinas, o que a diretora percebe que é uma cobrança geral para com todos os membros da direção: “É sempre de representar bem a federação

com condutas próprias e adequadas à sua representatividade. Não há padrões para mulheres ou para homens. É uma conduta exigida a todos igualmente”.

As três entrevistadas deste estudo reforçaram a forma ativa como participam das reuniões de direção em suas respectivas organizações: opinam e discordam quando acham necessário intervir. Para Leonor isso acontece quando acha que é necessário e quando há fundamentos para suas posições, mas nunca teve uma mentalidade de que “tinha que intervir para se afirmar por ser mulher”, explica. Já Marta reforça que é muito respeitada pelos colegas e que nunca houve desconfiança. Para Mónica, não foi fácil no início: “Eles achavam estranho eu falar mais com o coração do que propriamente com a cabeça. Aprendi a ser um pouco mais racional do que emocional. De fato há assuntos e há medidas que temos que pensar mais com a cabeça e não tanto com o coração. Apesar de eu defender muito que o coração, nas decisões importantes, também conta” – o que mais uma vez corrobora com a existência de estereótipos masculinos dentro das organizações. Segundo as três, as suas opiniões são sempre bem recebidas, cada uma pelas suas respetivas justificações. Leonor acredita que sempre consegue fundamentar bem a sua posição. Marta crê que os 25 anos como atleta de voleibol e o fato de muitos de seus colegas já a conhecerem deste tempo dão-lhe força a seus posicionamentos. Mónica acredita que hoje em dia, na Direção, já estão “todos mais adaptados uns com os outros e as coisas fluem naturalmente”.

4.2.5. Inspiração, exemplo e incentivo

Em muitas respostas das entrevistas, as três membros do comité executivo das federações estudadas neste trabalho falaram sobre serem inspiração e exemplo para outras mulheres e incentivo para que mais mulheres possam ocupar estes lugares de toma de decisão dentro das organizações do desporto em Portugal.

Dentre as três federações (FPF, FPT e FPV) as quais pertencem as entrevistadas deste estudo, a FPF é a única a ter apenas uma mulher em seu comité, ou seja, Mónica Jorge, é a única mulher diretora da entidade. Ela vê esta oportunidade como forma de incentivar e abrir portas para outras mulheres neste meio. “Eu nunca senti como algo extraordinário, sentia que tinha que fazer, sabendo que isto era muito importante para que as jogadoras pudessem ver que era possível lá chegar. Se perguntasse há 20 anos às atletas se elas pensavam em ter carreira no futebol, elas diriam claramente que não. Agora há muitas delas a fazer cursos de gestão do desporto, outras querem ser treinadoras e já ambicionam estar no meu lugar um dia.

Só esta mudança de pensamento, acho que ajudei bastante e a FPF também”, explica.

As três representantes de direções de organizações do desporto concordam que as suas presenças nos comités executivos incentivam a presença de mais mulheres nestas posições no desporto em geral. Leonor e Mónica destacam isto como um objetivo a mais do que o pessoal, para ambas a importância de servir de exemplo e inspiração para que outras mulheres possam ocupar este papel é muito grande. As duas também ressaltaram a questão da paridade entre homens e mulheres na direção e não uma hegemonia feminina ou masculina. A gestora do futebol feminino ainda reforçou a ideia de servir de exemplo para as associações distritais de futebol que até pouco tempo não tinham nenhuma mulher em suas organizações.

Segundo Sotiriadou et al. (2017, citado por Sotiriadou & Pavlidis, 2020), todos os membros dos comités executivos das organizações do desporto têm papéis fundamentais para a diversidade de género, as mulheres, por exemplo, devem ter abordagem ativa, selecionar e recrutar outras mulheres.

O exemplo a ser seguido por outras mulheres e outras organizações do desporto, segundo estudos, vão promover o aumento da participação de mulheres em posições de liderança no desporto e, conseqüentemente influenciar as questões sociais, as habilidades de liderança no desporto e as tomadas de decisões nesta área. (ONU, 2007). Portanto, há necessidade de se ter mais mulheres no papel de líderes, que sirvam de modelos no trabalho e também o que Baxter (2018a) chamou de “irmandade”, que é a necessidade de as mulheres agirem como modelos para apoiar mulheres mais jovens em suas carreiras.

Após a realização e análise das entrevistas apresentamos um quadro síntese de confronto com as principais teses defendidas pelos autores analisados.

Tabela 3: Confronto entre dados recolhidos nas entrevistas e teses dos autores estudados

Referência	Literatura	Entrevistas
Adriaanse & Schofield, 2013	Dirigentes homens: poucas mulheres – desporto masculino.	Não há desporto para homens e para mulheres.
Burton, 2015	Dificuldades encontradas por mulheres desde os cargos mais baixos até aos mais altos.	Não tiveram barreiras ou não sofreram preconceito não por serem mulheres.

Claringbould & Knoppers, 2012	Mulheres na liderança do desporto: representação das mulheres atletas.	Homem ou mulher que conheça o histórico da modalidade e a sua realidade.
LaVoi et al., 2019	Desporto: instituição social, influência da cultura e dos valores.	Questão cultural dos portugueses e não o machismo.
Walker, Schaeperkoetter & Darvin, 2017	Organizações: importância das mulheres para atingir os objetivos globais.	Em Portugal, já há um equilíbrio de género na composição dos seus conselhos.

5. Conclusões, contribuições práticas e limitações

5.1. Conclusões

Em relação à pergunta desta pesquisa, porque é que a sub-representação da mulher na gestão do desporto é um problema, tendo como base as organizações do desporto em Portugal, verificou-se que, as três entrevistadas, membros dos comités executivos, deste trabalho não identificam a diferença de género dentro destas entidades, ou seja, elas não percebem discriminação quanto ao género, mas pelo seu discurso, essa diferença existe.

Ao longo da pesquisa, desde as entrevistas até às análises dos resultados, foi possível identificar que há discriminação de género nas organizações do desporto em Portugal. Mesmo que as entrevistadas não sintam ou não identifiquem determinados preconceitos, os discursos das três membros dos comités executivos de federações do desporto portuguesas, apresentados nas respostas das entrevistas, ressaltam algum tipo de discriminação em sua carreira profissional.

L., Ma. e M. naturalizam os estereótipos de género quando dizem que a mulher é mais emocional e que o homem é mais racional, ou quanto à forma como os homens no desporto se comunicam (“de forma mais brejeira”), isto apenas demonstra má educação, ou quando relatam que buscam ter argumentos relevantes para fortalecerem as suas opiniões nas reuniões dos conselhos. Além dos estereótipos, outros discursos também demonstram esta naturalização da diferença de género no desporto: em relação ao convite para participar da direção da FPF, M. considerou um “atrevimento do presidente convidar uma mulher” para compor a sua lista de candidatura. E L. quando destaca que a área da Ética e Integridade (que ela exerce funções na FPT) é ideal para mulheres desempenharem um bom papel. Observa-se que a naturalização dos estereótipos de género é um fenómeno social, uma vez que este padrão se repete tanto nos discursos das entrevistadas quanto, de forma mais ampla, na análise contextual do conteúdo das entrevistas. Nota-se, portanto, a socialização da naturalização, perpetuando a hegemonia masculina no desporto através destes mecanismos narrativos.

Segundo Baxter (2018b), um discurso pode ser analisado em três perspetivas: identificação de diferença de género, neutralização de género e feminista, ou seja, que busca a igualdade entre os géneros. Ao fazer uma análise, quanto a estas perspetivas, do discurso das entrevistadas, pode-se concluir que as três tendem a ter um discurso de neutralidade, ou seja, não veem diferenciação entre homens e mulheres em suas organizações. Entretanto, ao se aprofundar nas respostas, percebe-se que é possível

identificar diferença de géneros nos discursos, ou seja, que existe uma discriminação em relação às mulheres.

Dada a diferença de género existente, marcadamente visível ao nível quantitativo, supomos que estas líderes funcionam como modelos para outras mulheres que anseiam em alcançar cargos de liderança. Nesse sentido, para além do mérito subjacente ao alcance do cargo, todo o cuidado que revelaram ter na execução das tarefas que lhe são inerentes (o que as próprias denominam de maior racionalidade) contribuirá para fortalecer a imagem das mulheres como um todo na liderança dessas organizações.

Verificou-se, portanto, uma sub-representação das mulheres na gestão do desporto em Portugal, uma vez que não há mulheres na presidência, diversas federações não apresentam mulheres nas direções e, nas organizações que apresentam, a percentagem desta representatividade é baixa. Ainda buscou-se comparar com outros países, com realidades diferentes, como Alemanha, França e Reino Unido, e verificou-se uma situação maior quanto à participação das mulheres nos comités executivos, mas ainda assim uma sub-representação em relação aos homens.

Em concordância com Baxter (2018b), do ponto de vista metodológico o foco dos estudos sobre a diferença de género neste tipo de organizações deve ser alterado, i.e., deve passar do contexto global para o local, da macro teoria para a prática e da generalização da mulher para uma mais direcionada para as identidades e os contextos individuais.

5.2. Contribuições práticas

As estruturas de governança têm um impacto significativo no desempenho das organizações do desporto, e a falta ou baixa representação de mulheres nas tomadas de decisão é vista como um sinal de má governança (ASC, 2015, citado por Sotiriadou & Pavlidis, 2020, p. 377). Portanto, sugere-se que as instituições do desporto em Portugal, principalmente as analisadas neste estudo, que de fato não têm políticas organizacionais que visam a igualdade de género e o aumento da participação da mulher nos comités executivos, ou seja a diversidade de suas direções, ou em outras áreas, devem iniciar medidas para estimular a participação das mulheres em todas as áreas de sua organização. Com os seguintes exemplos apresentados pela literatura. Na Austrália, a Comissão de Desporto Australiana (ASC, 2015, citado por Sotiriadou & Pavlidis, 2020) obriga que todas as organizações nacionais do desporto sejam representadas por pelo menos 40% das diretoras em seus comités executivos. Outra

estratégia também utilizada é a criação de grupos de trabalho/comissão de mulheres dentro das federações. As organizações do desporto com homens e mulheres em seus comités executivos têm mais capacidade de alcançar vitórias sustentáveis para o desporto e para a sociedade (Sotiriadou & Pavlidis, 2020).

Alguns estudos trazem exemplos de utilização estratégias relacionadas aos Recursos Humanos destas organizações do desporto para se aumentar a participação da mulher em diversas áreas das instituições, que inclui a preparação para promoções. Por exemplo, sistemas de rastreamento que identificam posições em que as mulheres estão sub-representadas dentro da organização, programas de recrutamento especializados, projetados para atrair candidatas qualificadas, e programas de treinamento para desenvolver as habilidades das atuais funcionárias para prepará-las para promoção, de maneira geral, melhoria do recrutamento, treinamento e desenvolvimento, promoção programas de remuneração e remuneração) para aumentar a representação das mulheres no desporto (Moore et al., 2001).

Como se pode perceber, há diversas referências na literatura como sugestões já realizadas em outros contextos de forma a equilibrar a representatividade entre homens e mulheres nos comités executivos das organizações do desporto. A criação de quotas de forma temporária até que o equilíbrio seja alcançado é uma solução que pode ser praticada. Já que as mulheres que devem preencher estes cargos são capacitadas e competentes e não simplesmente devido ao fato de serem mulheres.

De forma a contribuir para estudos futuros, sugere-se que homens membros dos comités executivos das organizações do desporto em Portugal também sejam entrevistados, de maneira a perceber se as perspectivas dos membros de géneros diferentes são as mesmas e, se não, quais seriam a visão e a justificação para a sub-representação da mulher nas posições de liderança no desporto.

5.3. Limitações

Foram identificadas algumas limitações neste trabalho, sendo uma delas a ausência de informação da FPBS, que não permitiu que a instituição fosse inserida neste estudo. Segundo o site oficial do COP, esta é a única federação, dentre as suas afiliadas, que possui uma mulher na presidência. Entretanto tal informação não pôde ser confirmada, assim como a composição do comité diretivo da FPBS, pois o site oficial da organização não é atualizado desde março de 2010, e os e-mails enviados para os contactos disponíveis não foram respondidos. A inclusão das análises desta federação, sendo ou não presidida por uma mulher, afeta a percentagem de

representatividade da mulher na gestão do desporto em Portugal, e poderia alterar a seleção de entrevistadas, por exemplo, e em outras partes do estudo.

Em relação às entrevistadas, como todas são membros dos comités executivos das suas respetivas federações, ou seja, exercem funções diretamente na entidade, algumas respostas da entrevista podem ter sido menos críticas à sua organização e mais apaziguadoras. Além disso, o fato de estarem atualmente incluídas no contexto da entidade e na toma das decisões podem influenciar o pensamento crítico delas em relação às federações. Caso este estudo utilizasse as respostas de forma anónima, sem identificar o nome da entrevistada e tampouco a organização – já que no caso da Mónica Jorge, ela é a única mulher na direção da FPF, ou seja, se fosse identificada uma mulher integrante da direção da FPF, todos saberiam ser a atual diretora de Futebol Feminino -, o resultado também poderia ser alterado.

Outra limitação considerada neste estudo é a quantidade de entrevistadas, caso fossem entrevistadas uma representante mulher de cada organização do desporto em Portugal – entre as que têm membros mulheres, já que 13 das 34 instituições analisadas neste estudo não têm –, seria possível ter uma visão mais ampliada das dinâmicas de todas as entidades.

Além disso, devido à pandemia do Covid-19, que alterou a rotina e as dinâmicas da sociedade mundial e, em Portugal, o governo decretou Estado de Emergência, sendo proibida a circulação de pessoas entre Distritos e aglomerações, as entrevistas deste estudo não foram realizadas como planeadas inicialmente: de forma presencial. Duas delas foram realizadas por telefone, com autorização das entrevistadas para a gravação, e a outra por e-mail - as perguntas foram enviadas e ela respondeu por escrito, conforme descrito no Método e técnicas de recolha de informação. Esta alteração pode ter gerado às entrevistadas um pouco de timidez e menos espontaneidade em relação às suas respostas.

Referências Bibliográficas

- Acker, J. (2006). Gender and organizations. In *Handbook of the Sociology of Gender* (pp. 177-194). Springer, Boston, MA.
- Adriaanse, J. A., & Schofield, T. (2013). Analysing gender dynamics in sport governance: A new regimes-based approach. *Sport Management Review*, 16(4), 498-513.
- Adriaanse, J. A. (2017). Quotas to accelerate gender equity in sport leadership: do they work?. *Women in sport leadership: Research and practice for change*, 97-111.
- Baxter, J. (2018). The Feminist Agenda Spectrum. In *Women Leaders and Gender Stereotyping in the UK Press* (pp. 51-73). Palgrave Macmillan, Cham.
- Baxter, J. (2018b). The Future of the Reflexive Approach. In *Women Leaders and Gender Stereotyping in the UK Press* (pp. 135-157). Palgrave Macmillan, Cham.
- Burton, L. J. (2019). Under-representation of women in leadership roles in women's sport. *Routledge Handbook of the Business of Women's Sport*, (pp. 255-268).
- Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*, 18(2), (pp. 155–165).
- Burton, L. J., & Leberman, S. (2017). An evaluation of current scholarship in sport leadership: Multilevel perspective. *Women in sport leadership: Research and practice for change*, (pp. 16-32).
- Burton, L. J., Grappendorf, H., & Henderson, A. (2011). Perceptions of gender in athletic administration: Utilizing role congruity to examine (potential) prejudice against women. *Journal of Sport Management*, 25(1), 36-45.
- Carpentier, F. (2018). Alice Milliat: A feminist pioneer for women's sport. *Global Sport Leaders*, (pp. 61-81). Palgrave Macmillan, Cham.
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2012). Paradoxical practices of gender in sport-related organizations. *Journal of Sport Management*, 26(5), 404-416.
- Clastres, P., & Bayle, E. (2018). Introduction: Becoming a Global Sport Leader. *Global Sport Leaders* (pp. 1-30). Palgrave Macmillan, Cham.
- Connell, R. W., & Messerschmidt, J. W. (2005). Hegemonic masculinity: Rethinking the concept. *Gender & society*, 19(6), 829-859.
- COP. (2016, 08 março). COP homenageou dirigente desportivas femininas. Acedido 21 de Maio 2020.
<http://comiteolimpicoportugal.pt/cop-homenageou-dirigentes-desportivas-femininas/>
- Cunningham, G. B. (2008). Creating and sustaining gender diversity in sport organizations. *Sex Roles*, 58(1-2), 136-145.

- Damgé, M. & Maad, A. (2020, 17 fevereiro). *Représentation des femmes dans le sport: ces fédérations olympiques qui ne respectent pas la loi*. Le Monde.
https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2020/02/17/representation-des-femmes-dans-le-sport-20-des-federations-olympiques-ne-respectent-pas-la-loi_6029877_4355770.html
- Duarte, M., Oliveira, A., & Fernando, P. (2016). Gender and judging in Portugal: Opinions and perceptions. *Oñati Socio-Legal Series*, 6(3), 477-495.
- Dufur, M. J. (2006). Gender and sport. In *Handbook of the Sociology of Gender* (pp. 583-599). Springer, Boston, MA.
- Fitzsimmons, T. W., & Callan, V. J. (2019). The diversity gap in leadership: What are we missing in current theorizing?. *The Leadership Quarterly*, 101347.
- Grappendorf, H., & Burton, L. J. (2017). The impact of bias in sport leadership. *Women in sport leadership: Research and practice for change*, (pp. 47-62).
- Guedes, M. J., Gaio, C., & Soares, N. (2018). Exploring the relationship between gender diversity and earnings management: Does critical mass matter. In *International Conference on Gender Research* (pp. 181-188). Academic Conferences International Limited.
- LaVoi, N. M., Baeth, A., & Calhoun, A. S. (2019). Sociological perspectives of women in sport. *Routledge Handbook of the Business of Women's Sport*, (pp. 36-46).
- Leberman, S., & Burton, L. J. (2017). Why this book? Framing the conversation about women in sport leadership. *Women in sport leadership: Research and practice for change*, (pp. 1-15).
- LOI n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Le Journal officiel de la République française: Titre V, Chapitre III, Article 63 (2014). Acedido a 06 maio. 2020. Disponível em <https://www.legifrance.gouv.fr/>.
- Lovelin, M., & Hanold, M. (2014). Female Sport Leaders' Perceptions of Leadership and Management: Skills and Attitudes for Success. *Global Sport Business Journal*, 2(1), 14-29.
- Mason, J. (2006). Mixing methods in a qualitatively driven way. *Qualitative research*, 6(1), 9-25.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* Sage Publications. London, Thousand Oaks and New Delhi.
- Moore, M. E., Parkhouse, B. L., & Konrad, A. M. (2001). Women in sport management: Advancing the representation through HRM structures. *Women in Management Review*.

- Njogu, K., & Orchardson-Mazrui, E. (2013). Gender inequality and women's rights in the Great Lakes: Can culture contribute to women's empowerment. *New York: UNICEF.*
- Olympic.org. 2020a. Primeiro Fórum ONU-COI em Lausanne (2010), Olympic.org. Acesso 20 de Maio 2020. <https://www.olympic.org/news/first-un-ioc-forum-in-lausanne>
- Olympic.org. 2020b. Female Membership of IOC Commissions reaches an all-time high of 47,7% - two new female chairs. Acedido 28 de maio 2020. <https://www.olympic.org/news/female-membership-of-ioc-commissions-reaches-an-all-time-high-of-47-7-per-cent-two-new-female-chairs>
- Olympic.org. 2020c. Estatísticas, Olympic.org. Acedido 17 de Maio 2020. <https://www.olympic.org/women-in-sport/background/statistics>
- ONU. 2020a. Acedido em 20 de maio de 2020. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2016/08/5.pdf>
- ONU. 2020b. Acedido em 20 de maio de 2020. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>
- ONU. 2020c. Acedido em 20 de maio de 2020. https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2019/07/E_Infographic_05.pdf
- ONU. 2007. La femme en l'an 2000 et au-delà: Les femmes, l'égalité des sexes et le sport. Acedido em 15 de maio de 2020. https://www.un.org/womenwatch/daw/public/Women_and_Sport_French-web.pdf
- Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570-587.
- Rosa, R., Lorga, C., & Lyonette, C. (2016). Marriage and gender inequality: work-family arrangements of Portuguese and British highly qualified women. *Community, Work & Family*, 19(4), 414-437.
- Rogge, J. (2012). Cerimónia de Abertura Jogos Olímpicos Londres 2012. Acedido em 22 de maio de 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=fdGpaWZMMPE>.
- Sotiriadou, P., & Pavlidis, A. (2020). Gender and diversity in sport governance. *Routledge Handbook of Sport Governance*, 252.
- de Soysa, L., & Zipp, S. (2019). Gender equality, sport and the United Nations system. A historical overview of the slow pace of progress. *Sport in Society*, 22(11), 1783-1800.

- Swanson, S., Billsberry, J., Kent, A., Skinner, J., & Mueller, J. (2019). Leader prototypicality in sport: The implicit leadership theories of women and men entering sport management careers. *Sport Management Review*.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2009). Integrating qualitative and quantitative approaches to research. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, 283-317.
- UNESCO. 2020. Acedido em 20 de maio de 2020. <https://en.unesco.org/genderequality>
- Walker, N. A., Schaeperkoetter, C., & Darvin, L. (2017). Institutionalized practices in sport leadership. *Women in Sport Leadership: Research and practice for change*, (pp. 33-46).
- WSI. 2020. Acedido em 20 de maio de 2020. <https://iwgwomenandsport.org/wp-content/uploads/2019/03/Brighton-plus-Helsinki-2014-Declaration-on-Women-and-Sport.pdf>

Anexos

Anexo 1: Roteiro das entrevistas semiestruturas

Parte1: Pessoal em relação ao trabalho:

1. Nasceu aonde? Viveu onde?
2. Ex-atleta? Da modalidade em que trabalha ou de outra?
3. Quando era atleta foi capitã? Era uma das líderes da equipa?
4. Desde sempre soube que queria continuar a trabalhar no desporto?
5. Pensou em ser treinadora? Ou desde sempre queria trabalhar na gestão?
6. Seus pais sempre lhe apoiaram na carreira como atleta e na carreira como gestora de desporto?
7. Licenciou-se em quê? Em qual universidade? Tem algum curso de pós-graduação, mestrado, doutorado? Ou algum curso de especialização no seu desporto?
8. O ambiente do desporto em geral é muito fechado, como surgiu a sua primeira oportunidade na organização?
9. É casada?
10. Como é a divisão das tarefas de casa e do cuidado com os filhos? Fica sobrecarregada? O marido/esposa divide? Tem empregada?
11. Já viajou para outros países?
12. Como você se caracterizaria: tímida ou extrovertida? Muitos amigos ou poucos e bons?

Parte 2: Organização do desporto:

1. Grandes organizações do desporto internacionais e nacionais, COI, FIFA, UEFA, IDPJ, incluíram como objetivo principal das suas instituições o aumento da participação das mulheres, tanto na prática quanto na gestão. Como é na sua organização? Há esse objetivo? Que medidas são realizadas para colaborar com este crescimento?
2. Estudos mostram que dirigentes homens acreditam que os homens são mais naturalmente competentes e por isso merecem os melhores cargos. Alguma vez já sentiu dentro da sua organização algum tipo de discriminação por ser mulher?
3. Sente uma cobrança interna ou mesmo você tem uma cobrança consigo mesma de se encaixar em padrões masculinos? Estilo de roupa, tipos de piadas, exposição das emoções, forma de falar, obrigação de ser complacente...

4. Como você se sente sendo a única mulher no comitê da sua organização? - quando aplicável
5. Como você sente a diferenciação de gênero dentro da organização?
Hegemonia masculina, hegemonia masculina em transição ou incorporação da perspectiva de gênero no processo - Somente este último fornece oportunidades significativas de igualdade de gênero na governança, enquanto os dois primeiros impõem restrições significativas.
 - *Hegemonia masculina*: todos os representantes são homens e não se pensa na possibilidade em se mudar isto. O padrão é o mesmo, assim como os interesses e os objetivos.
 - *Hegemonia masculina em transição*: também favorece o homem. Uma posição alta é ocupada por uma mulher, que tem a sua capacidade reconhecida e conseqüentemente as suas opiniões ouvidas. Mas tem comportamentos masculinos, como não ter responsabilidade para com os filhos, agressiva, contundente e negociadora - como os colegas a veem.
 - *Incorporação da perspectiva de gênero no processo*: continua a privilegiar o homem. A minoria de mulheres diretoras exerce influência através de posições significativas no conselho. Além disso, o presidente e CEO do sexo masculino reconhecem, validam e apoiam as mulheres no conselho e sua contribuição para a governança.
6. Você costuma discordar ou opinar? Como é a reação de companheiros de comitê quando a sua opinião é diferente da maioria?
7. Acredita que as pessoas achem o seu desporto muito masculino e talvez por isso não haja tantas mulheres no comitê?
8. De que forma você acredita que a sua presença no comitê engrandece o trabalho da organização?
9. De que forma você acredita que a sua presença no comitê pode colaborar para a diminuição da diferença de gênero na sua organização? Ou seja, para que tenha mais mulheres em cargos de liderança na sua instituição.

Anexo 2: Entrevista Leonor Chastre, vice-presidente FPT

Parte1: Pessoal em relação ao trabalho

1. Nasceu aonde? Viveu onde?

Informação não autorizada de publicação.

2. Ex-atleta? Da modalidade em que trabalha ou de outra?

Sim. Pratiquei Ginástica Desportiva, mas sempre em termos de não federada de não competição, ou seja, meramente recreativo. Na minha família, entendia-se que era muito importante o desporto. Então eu pratiquei 12 anos de Ginástica Desportiva, nas modalidades Barra Olímpica, Espaldar. Depois pratiquei equitação durante cinco a seis anos, e natação, isso por uma questão de benefícios para a saúde, ajudava-me imenso, porque é um desporto muito completo. Pratiquei ténis é o único que eu continuo a praticar, foi o desporto que eu aderi já mais recentemente, de 10 anos para cá.

3. Como e quando decidiu que queria trabalhar no desporto?

Eu não trabalho só em desporto, ou seja, eu sou advogada e sou especialista em propriedade intelectual. Trabalho mais em Compliance e Proteção de dados. No entanto, sempre me interessei muito por desporto e achei muito interessante a vertente legal. Quando fui sócia da Abreu Advogados, comecei a participar na área de prática direito do desporto e comecei a aprofundar mais o meu conhecimento sobre a legislação do direito do desporto e tudo que se referia a leis nacionais e internacionais das distintas modalidades e achava muito interessante. Constatava também que não havia muitas mulheres nestas matérias.

4. Seus pais sempre lhe apoiaram na carreira como atleta e na carreira como gestora de desporto?

Sim. Os meus pais sempre incentivaram a prática desportiva. A ideia não era incentivar no espírito competitivo, não que isto seja mau. Mas era no sentido de disciplina, em termos físicos e mentais.

5. Licenciou-se em quê? Em qual universidade? Tem algum curso de pós-graduação, mestrado, doutorado? Ou algum curso de especialização no seu desporto?

Licenciada em Direito na Faculdade de Direito de Lisboa. Especialista em Direito da Propriedade Intelectual, com o Título atribuído pela Ordem dos Advogados. Curso de Formação e Capacitação (IOC/ INTERPOL Global Capacity-Building and Training Programme on Integrity in Sport).

6. Outros cargos no desporto?

Árbitro no Tribunal Arbitral do Desporto; Vice-Presidente da Federação Portuguesa de Ténis; Vogal do Conselho Jurídico da Confederação do Desporto de Portugal; Participante no Programa de Integridade do Comité Olímpico de Portugal.

7. É casada? Tem filhos?

Informação não autorizada de publicação.

8. Já viajou para outros países?

Sim.

9. Como você se caracterizaria: tímida ou extrovertida? Muitos amigos ou poucos e bons?

Sou mais o tipo de pessoa que tem poucos e bons amigos. Queria fazer uma distinção em o que é parte pessoal, e se calhar é por eu trabalhar na Proteção de Dados Pessoais, eu não gosto de expor muito a minha vida pessoal. Aliás não gosto de todo, sou extremamente reservada. Já na vida profissional e social, sou extremamente extrovertida.

Acho que as duas têm de ser distintas. Não gosto que se pense que se pode existir qualquer tipo de aproveitamento derivado da vida pessoal para a vida profissional, seja por conta da pessoa com quem vivo ou da família, por exemplo. Ou seja, a minha parte pessoal é reservada e não quero que tenha qualquer interferência com a minha parte profissional ou social. O mérito de ter alcançado estes objetivos foram meus, não gosto de misturar planos.

Parte 2: Organização do desporto:

1. Grandes organizações desportivas internacionais e nacionais, COI, FIFA, UEFA, IDPJ, incluíram como objetivo principal das suas instituições o aumento da participação das mulheres, tanto na prática quanto na gestão. Como é na sua organização? Há esse objetivo? Que medidas são realizadas para colaborar com este crescimento?

A Federação de Ténis foi sempre extremamente igualitária nesta matéria, ou seja, quando foi composta a direção, o presidente convidou para integrar três vice-presidentes mulheres e três homens. O que eu acho que é totalmente paritário, desde o primeiro mandato.

2. Estudos mostram que dirigentes homens acreditam que os homens são mais naturalmente competentes e por isso merecem os melhores cargos. Alguma vez já sentiu dentro da sua organização algum tipo de discriminação por ser mulher?

Não. Possivelmente terei tido sorte, mas nos vários cargos que eu desempenho, nomeadamente como vice-presidente na federação, mas também no Tribunal Arbitral do Desporto e na Confederação do Desporto de Portugal, nunca fui alvo de qualquer tipo de discriminação em termos de género ou mesmo tratada com qualquer tipo de minoridade intelectual. Ou seja, quando estamos a trabalhar, claro com as particularidades características de cada género, aquilo que conta é participação que damos, não é se é homem ou se é mulher. Isto nunca senti.

3. Sente uma cobrança interna ou mesmo você tem uma cobrança consigo mesma de se encaixar em padrões masculinos? Estilo de roupa, tipos de piadas, exposição das emoções, forma de falar, obrigação de ser complacente...

Relativamente aos meus colegas, nunca senti qualquer tipo de discurso machista ou algum tipo de tratamento diferente, só mesmo em termos positivos. Por vezes, sou eu que tenho que lhes dizer para estarem mais à vontade. Não é uma questão de machismo, mas sim de os pôr à vontade.

Eu sou extremamente exigente comigo própria, desempenhar as minhas funções o mais profissional e o melhor possível. Aquilo que eu sou em termos pessoais reflete-se necessariamente na minha parte profissional, embora eu goste de separar as duas.

Existem as afirmações brejeiras e piadas, mas não são ofensivas.

Como já disse sou muito exigente, o que também reflete na forma de acompanhar e de entender o tipo de conversa, contextualização. Não estou sempre a pensar “aqui está um comentário machista”, por exemplo. A minha mente é completamente aberta.

Como se sabe, no âmbito do desporto, a linguagem é muito peculiar. Se eu não a pretendo utilizar, porque não faz parte da minha forma de estar, pelo menos tenho que viver com ela com naturalidade e é isso que eu faço. O que também faz com que os meus colegas masculinos, em qualquer das organizações desportivas que integro, considerem isto muito interessante. Até costumam dizer que eu tenho muito fairplay e que eu costumo dar “um tiro do porta aviões” cada vez que estamos em uma destas conversas, porque eu reajo com total naturalidade, e às vezes faço observações complementares, não utilizando a mesma linguagem, em um tom saudável, eu digo “então vamos cá trazer alguma elegância para esta conversa”.

4. O ténis, em geral, é uma modalidade que rompe mais barreiras na igualdade de género, como a questão da premiação, por exemplo. Como é dentro da organização o seu trabalho e das suas outras duas colegas na vice-presidência da FPT?

A secretária-geral da federação, que é a pessoa que presta mais apoio direto à organização, é uma mulher. A federação em termos de colaboradores existe um número superior de mulheres sobre homens. Isto já, ao contrário da direção, que foi escolhida pelo atual presidente, no primeiro e segundo mandato, estes quadros já eram da federação. Esta realidade já existia. O que é muito bom.

5. Como você sente a diferenciação de gênero dentro da organização?

Hegemonia masculina, hegemonia masculina em transição ou incorporação da perspectiva de gênero no processo - Somente este último fornece oportunidades significativas de igualdade de gênero na governança, enquanto os dois primeiros impõem restrições significativas.

- *Hegemonia masculina*: todos os representantes são homens e não se pensa na possibilidade em se mudar isto. O padrão é o mesmo, assim como os interesses e os objetivos.
- *Hegemonia masculina em transição*: também favorece o homem. Uma posição alta é ocupada por uma mulher, que tem a sua capacidade reconhecida e conseqüentemente as suas opiniões ouvidas. Mas tem comportamentos masculinos, como não ter responsabilidade para com os filhos, agressiva, contundente e negociadora - como os colegas a veem.
- *Incorporação da perspectiva de gênero no processo*: continua a privilegiar o homem. A minoria de mulheres diretoras exerce influência através de posições significativas no conselho. Além disso, o presidente e CEO do sexo masculino reconhecem, validam e apoiam as mulheres no conselho e sua contribuição para a governança.

A terceira (*Incorporação da perspectiva de gênero no processo*), como quase todas em Portugal. É um processo de mudança de mentalidades e adaptação a uma realidade mais atual, mais moderna, mais consentânea com os tempos atuais.

6. Você costuma discordar ou opinar? Como é a reação de companheiros de comité quando a sua opinião é diferente da maioria?

Eu devo ser um caso atípico. Eu fui sempre muito interventiva, nunca me coibi de intervir e de me manifestar que não estava de acordo e de fundamentar as minhas posições, quando assim era necessário. Nunca adotei uma postura tenho que ser interventiva ou tenho que estar contra, porque sou uma mulher e tenho que me afirmar. Isso é contraproducente. Eu não tenho que me afirmar porque sou mulher, devo afirmar enquanto interventora independentemente do gênero, mas pela razão dos argumentos que eu trago para a discussão. Nunca tive qualquer reação adversa, foram sempre muito bem acolhidas as minhas intervenções. Tanto assim é que isso prova-se pelo fato de que no primeiro mandato no Tribunal Arbitral, fazia parte da lista de árbitros - neste sentido acho disparatado dizer árbitra, acho que não faz sentido a concordância de gênero neste caso, eu era um árbitro - , e no segundo mandato eu

concorri ao Conselho Diretivo como Vogal e fui eleita, por uma esmagadora maioria, o que reflete o fato de que a minha intervenção e a minha forma de estar no desporto.

Estou no segundo mandato no tribunal, concorri como vogal no conselho, e fui eleita, no primeiro era árbitro. Eu busco incentivar e incrementar, mesmo com discussões, sessões fora do âmbito destas entidades.

7. Acredita que as pessoas achem o seu desporto muito masculino e talvez por isso não haja tantas mulheres no comité?

Acho que não faz sentido hegemonia masculina e nem feminina, o que faz sentido é ser paritário. Não gostaria de estar em uma direção que fosse só integrada por mulheres, com todo o respeito às minhas congéneres.

Por exemplo, no Tribunal Arbitral do Desporto, eu sou a única mulher, o que já foi uma grande conquista.

O ténis não é visto como um desporto desigualitário, é visto mais com uma conotação elitista, porque é um desporto caro. Não é um desporto eminentemente masculino, até porque as competições feminina e masculina estão a par e passo, desde o internacional para o nacional, mas sobretudo por ser elite. É outro desafio, outro combate.

8. De que forma você acredita que a sua presença no comité engrandece o trabalho da organização?

A minha intervenção na Federação de Ténis é estritamente no pelouro legal. O que eu me preocupei em dar como uma mais valia e aquilo que eu me preocupo todos os dias, é nos últimos tempos, para além da parte legal normal, apreciação de contratos, aconselhamento jurídico - tudo isto é feito sem qualquer tipo de retribuição, trabalho voluntário. O que tenho me preocupado ultimamente, que é uma bandeira positiva para o desporto e sobretudo pela qual as mulheres podem se destacar - não gosto do discurso feminista, porque não considero assim -, porque as mulheres são mais assertivas e pragmáticas e mais preocupadas com os detalhes, é na parte da ética e da integridade no desporto. Isso tem sido a minha grande preocupação em fazer este trabalho e, de alguma forma, marcar a minha posição. Quero estar na primeira linha da luta pela integridade, pela ética, pelas boas práticas no desporto. Nesta modalidade e em outras, porque isso só se consegue com a colaboração de todos.

9. De que forma você acredita que a sua presença no comité pode colaborar para a diminuição da diferença de género na sua organização? Ou seja, para que tenha mais mulheres em cargos de liderança na sua instituição.

Acho que isto funciona como grande estímulo. Também foi uma preocupação que eu tive, pois como já foi referido, não é a motivação económica que subjaz aqui a minha participação. Isto aqui, dentro da minha profissão, é voluntariado. O que eu de fato gostaria é de servir de exemplo para outras mulheres poderem lutar para atingirem estas posições. Para que cada vez exista o paradigma da paridade, e não o da hegemonia: tem que ser o mesmo número de homens e de mulheres.

Eu não sou partidária das cotas, logo que se a mulher só conseguir a participação pelas cotas, então que seja assim.

No fundo, a minha carreira no desporto começou há 10 anos, desde a participação em uma área de prática, no escritório. Eu fui tentando fazer mais e mais em termos representativos dentro do mundo do desporto, que ainda é um mundo eminentemente masculino.

Acho que estou a abrir caminho e a dar incentivo, o que é muito importante.

Anexo 3: Entrevista Marta Massada, membro da direção da Federação Portuguesa de Voleibol

Parte pessoal em relação ao trabalho:

1. Nasceu aonde? Viveu onde?

Nasci e vivo no Porto.

2. Ex-atleta? Da modalidade em que trabalha ou de outra?

Joguei voleibol federado desde os meus 14 anos até à época passada (2018/2019). 25 anos no voleibol.

3. Quando era atleta foi capitã? Era uma das líderes da equipa?

Fui capitã nas equipas onde joguei e na Selecção Nacional.

4. Desde sempre soube que queria continuar a trabalhar no desporto?

Sim. Foi sempre o meu objectivo.

5. Pensou em ser treinadora? Ou desde sempre queria trabalhar na gestão?

Nunca.

5.1. Desde sempre pensava em trabalhar na área médica ou em alguma outra área?

Sempre quis ser médica.

6. Seus pais sempre lhe apoiaram na carreira como atleta e na carreira como gestora de desporto?

Sim.

6.1. Como era este apoio, eles acreditavam na prática do desporto ou era um apoio mais direto no desporto federado?

O meu pai foi atleta de alta competição. Além disso, sempre nos incentivaram para a prática de desporto, quer federado, quer de lazer. O meu irmão jogou andebol federado nas camadas mais jovens, mas quis desistir e não houve qualquer entrave por parte dos meus pais. Ou seja, desporto sim, mas nunca imposto.

7. Licenciou-se em quê? Em qual universidade? Tem algum curso de pós-graduação, mestrado, doutorado? Ou algum curso de especialização no seu desporto?

Sou licenciada em Medicina pela Universidade do Porto (ICBAS). Tenho uma pós-graduação em Medicina Desportiva. Tenho duas especialidades (formação específica): em Ortopedia e em Medicina Desportiva. Estou a fazer o doutoramento em Ciências do Desporto na FADEUP, onde também sou docente.

8. O ambiente desportivo em geral é muito fechado, como surgiu a sua primeira oportunidade na organização?

Por convite direto do vice-presidente da Federação.

8.1. Pode detalhar mais este convite? Ele ligou-lhe? Disse algo especial em relação à sua carreira como atleta?

O professor Vicente contactou-me directamente e convidou-me. Um dos aspectos focados, e talvez o mais importante, foi a minha experiência como atleta, sim. Mas eu já colaborava com a federação como médica pelo que ele já me conhecia pessoal e profissionalmente. Julgo que considera que o meu perfil se enquadrava no que a lista queria para aquele momento.

9. É casada?

Sim.

10. Como é a divisão das tarefas de casa e do cuidado com os filhos? Fica sobrecarregada? O marido/esposa divide? Tem empregada?

Tenho empregada que ajuda nas tarefas de casa. O meu marido divide comigo os afazeres. Os meus pais ajudam com os filhos sempre que é necessário. Por vezes sou sobrecarregada pela minha profissão médica, mas nunca todos os dias na semana. Consigo gerir bem.

11. Já viajou para outros países?

Sim.

12. Como você se caracterizaria: tímida ou extrovertida? Muitos amigos ou poucos e bons?

Nem uma coisa nem outra. Estarei no meio, extrovertida, mas sem exageros. Muitos amigos; alguns excelentes amigos.

Parte 2: Organização do desporto:

1. Grandes organizações desportivas internacionais e nacionais, COI, FIFA, UEFA, IDPJ, incluíram como objetivo principal das suas instituições o aumento da participação das mulheres, tanto na prática quanto na gestão. Como é na sua organização? Há esse objetivo? Que medidas são realizadas para colaborar com este crescimento?

Há sim. A Federação Portuguesa de Voleibol preocupa-se por incluir as mulheres, tentando que tenham uma posição igualitária. Não há medidas em concreto, apenas as do bom senso.

2. Estudos mostram que dirigentes homens acreditam que os homens são mais naturalmente competentes e por isso merecem os melhores cargos. Alguma vez já sentiu dentro da sua organização algum tipo de discriminação por ser mulher?

Nunca.

- 2.1. Em algum momento da sua carreira sentiu algum tipo de discriminação, no início do trabalho como diretora da federação, por exemplo, pelo fato de ter sido atleta mulher, ou acredita que isso foi um diferencial para ser mais respeitada desde o início?

Na direção da federação nunca senti discriminação por ser mulher. Nem positiva nem negativa. Como atleta mulher, senti-o, e por parte da federação. Senti porque nos era negado o apoio que os nossos colegas tinham (em vários aspetos, desde logísticos a questões mais sérias como o estatuto de alta competição).

3. Sente uma cobrança interna ou mesmo você tem uma cobrança consigo mesma de se encaixar em padrões masculinos? Estilo de roupa, tipos de piadas, exposição das emoções, forma de falar, obrigação de ser complacente...

Não.

- 3.1. De forma geral, as mulheres são reconhecidas por utilizar a emoção para tomar muitas decisões em suas vidas, inclusive no trabalho. Em algum momento da carreira deixou de expressar as suas emoções ou foi “cobrada” por expressar emoções demais no trabalho?

Nunca me aconteceu no trabalho. Já me aconteceu no desporto - não consegui não expressar a minha emoção num conflito, dentro de uma equipa. Ninguém me cobrou nada. Quem cobrou fui eu - fiquei muito irritada comigo mesma por não ter sido capaz de dizer o que tinha para dizer sem chorar.

4. Como você se sente sendo a única mulher no comité da sua organização? - quando aplicável

Não sou a única.

5. Como você sente a diferenciação de gênero dentro da organização?

Hegemonia masculina, hegemonia masculina em transição ou incorporação da perspectiva de gênero no processo - Somente este último fornece oportunidades significativas de igualdade de gênero na governança, enquanto os dois primeiros impõem restrições significativas.

- *Hegemonia masculina*: todos os representantes são homens e não se pensa na possibilidade em se mudar isto. O padrão é o mesmo, assim como os interesses e os objetivos.
- *Hegemonia masculina em transição*: também favorece o homem. Uma posição alta é ocupada por uma mulher, que tem a sua capacidade reconhecida e conseqüentemente as suas opiniões ouvidas. Mas tem comportamentos masculinos, como não ter responsabilidade para com os filhos, agressiva, contundente e negociadora - como os colegas a veem.
- *Incorporação da perspectiva de gênero no processo*: continua a privilegiar o homem. A minoria de mulheres diretoras exerce influência através de posições significativas no conselho. Além disso, o presidente e CEO do sexo masculino reconhecem, validam e apoiam as mulheres no conselho e sua contribuição para a governança.

Incorporação da perspectiva de gênero no processo.

6. Você costuma discordar ou opinar? Como é a reação de companheiros de comitê quando a sua opinião é diferente da maioria?

Discordo muitas vezes. Os meus colegas respeitam muito a minha opinião.

6.1. Sempre houve esse respeito ou no início houve alguma desconfiança?

Nunca houve desconfiança. Mas eu penso que isso se deve ao facto de eu ter 25 anos no voleibol. Todos os que se sentam àquela mesa me conhecem há décadas. Tenho a certeza que se não me conhecessem não era assim. Dou um exemplo, Fernanda. Trabalho muitas vezes com atletas profissionais. Muitos homens. Futebolistas. Quando me é pedida a opinião médica acerca de um atleta (principalmente nos que jogam fora de Portugal, onde os médicos não me conhecem de lado nenhum) eu tenho de fundamentar muito bem a minha opinião. Não chega dizer "eu acho isto". Tem de ser "eu acho isto, por causa disto, disto e disto", tudo cabalmente alicerçado em argumentos válidos e científicos. Sinto que tenho de

mostrar, que provar que sei, enquanto que os meus colegas homens só precisam de dizer "é assim porque eu digo".

7. Acredita que as pessoas achem o seu desporto muito masculino e talvez por isso não haja tantas mulheres no comité?

Não.

8. De que forma você acredita que a sua presença no comité engrandece o trabalho da organização?

Acredito que trago coisas muito positivas pela minha vasta experiência no campo, tanto nacional como internacionalmente, e pela minha experiência profissional na área do Desporto e da Medicina do Desporto. Não sinto que a minha presença seja alterada pelo facto de ser mulher.

De que forma você acredita que a sua presença no comité pode colaborar para a diminuição da diferença de género na sua organização? Ou seja, para que tenha mais mulheres em cargos de liderança na sua instituição.

Acredito que possa ser um exemplo do que é o mérito. Ou seja, de que é o mérito que tem de guiar a escolha das pessoas, não o género. Na FPV nunca senti diferenças de tratamento por ser mulher. Senti-o como atleta e mesmo como dirigente, senti-o no tratamento às equipas femininas. Sou grata em poder dizer que a atitude relativamente às equipas femininas mudou muito nestes quatro anos.

Anexo 4: Entrevista Mónica Jorge, diretora da Federação Portuguesa de Futebol

Parte1: Pessoal em relação ao trabalho:

1. Nasceu aonde? Viveu onde?

Natural de Coimbra.

2. Ex-atleta? Da modalidade em que trabalha ou de outra?

Fui atleta federada de Atletismo, Futsal e Halterofilismo. Nesta última modalidade colecionou diversos títulos, regionais e nacionais - Campeonatos Regionais e Nacionais Juvenis (1995), Juniores (1996 e 1997), bem como o título de Campeã Regional e Individual Absoluta (1996 e 1997).

3. Quando era atleta foi capitã? Era uma das líderes da equipa?

Não me recordo bem se era capitã ou não, mas se não era, era uma das. Sempre punha o equilíbrio no grupo ou a calma necessária, sempre no meu canto. Mas não me lembro se alguma vez fui capitã, mas andava muito perto das capitãs. Eu talvez fosse a segunda ou a terceira capitã, porque havia sempre aquelas atletas mais velhas do que eu, mais "representativas" do clube.

4. Desde sempre soube que queria continuar a trabalhar no desporto?

Eu tive essa paixão desde pequenina. Eu tive a minha infância muito com os rapazes e na altura vivia em uma aldeia e as brincadeiras eram muito desportivas. Eu jogava muito a bola com os rapazes. Desde pequenina queria ser professora de Educação Física, ou professora de dança, sempre algo ligado ao desporto.

5. Como foi a transição da carreira de assistente técnica para Seleccionadora e depois para Diretora de futebol feminino dentro da mesma instituição?

Quando eu estava a concluir a faculdade em Desporto de Alto Rendimento, eu precisava de mais um local de estágio, porque eu já tinha trabalhado com os meninos no futebol. E então tive a oportunidade de fazer o estágio na Federação Portuguesa de Futebol, primeiro como treinadora assistente de uma seleção. Como as seleções não estão sempre no activo, também tinha a necessidade de trabalhar em um clube. Portanto fiz parte do meu estágio na federação e outra parte em um clube/equipa de meninos. Assim que acabei a primeira fase de estágio, entre seis/oito meses, a federação convidou-me para continuar. Sete anos como treinadora assistente de duas seleções femininas, a Sub-19 e a A, depois como Seleccionadora Nacional, durante cinco anos, e agora diretora há oito.

O convite para ser diretora foi muito por acaso, tentaram entrar em contacto comigo. Marcamos uma reunião, mas eu não sabia bem qual era a finalidade. Era um candidato à presidência da FPF e queria me convidar para ser a pessoa responsável pelo futebol feminino e a primeira mulher na direção da federação, que era e é algo que não se pode negar. O atrevimento e a coragem do presidente em investir em alguém como eu e especialmente uma mulher foi grande. Foi a primeira pessoa a fazê-lo e eu decidi aceitar, mesmo com o risco de que ele podia não ganhar as eleições. Felizmente correu tudo bem. Logo na altura, deixei o meu cargo como Seleccionadora. Era e é importante termos alguém na direção a representar a modalidade.

Eu não acho que deva ser necessariamente uma mulher, tem que ser alguém que defenda as jogadoras de futebol feminino e o futebol feminino, que as conheça e que conheça a realidade da modalidade e de suas atletas. Neste caso é uma mulher, mas poderia ser um homem a fazer bem essas funções. Portanto eu acho que o importante é o perfil da pessoa.

Histórico na FPF: Assistente Técnica da Seleção Feminina (2000-2007), Seleccionadora da Seleção Feminina (2007-2012), Diretora Executiva e Head de Futebol Feminino (2013 - até hoje). Cargos no COP: Membro do Comité de Mulher e Desporto e da Comissão de Treinadores. UEFA: Membro do Comité de Futebol Feminino da UEFA e Delegada da UEFA para jogos internacionais.

6. Seus pais sempre lhe apoiaram na carreira como atleta e na carreira como gestora de desporto?

O meu pai sempre me apoiou. Ele me levava a assistir aos jogos de futebol, porque era sócio de um clube. Eu ia muitas vezes com ele ver os jogos no fim de semana. Como não tinha filhos e eu era a filha “maria rapaz”, como nós costumamos dizer cá em Portugal, eu ia sempre com ele aos jogos de futebol. Já a minha mãe foi sempre muito contra qualquer modalidade ou contra qualquer coisa que eu fazia em relação ao desporto. Ela dizia que eu devia ter nascido rapaz, que desporto não dava futuro, aquelas coisas de mãe. Mas depois tudo mudou.

7. Licenciou-se em quê? Em qual universidade? Tem algum curso de pós-graduação, mestrado, doutorado? Ou algum curso de especialização no seu desporto?

Sou licenciada em Desporto de Alta Rendimento (especialidade Futebol) na Escola Superior de Desporto de Rio Maior. Tem a Licença UEFA Pro para treinadores. Na altura, fui a primeira mulher em Portugal a conseguir tirar a Licença Pro da UEFA, a licença máxima para quem quer ser treinador profissional. Acabei por ser também uma referência para muitas mulheres/jogadoras/treinadoras conseguirem o mesmo feito.

8. É casada? Como é a divisão das tarefas de casa e do cuidado com os filhos? Fica sobrecarregada? O marido/esposa divide? Tem empregada?

Não sou casada e não tenho filhos. Vou namorando. Não tenho empregada. Hoje em dia é normal e tranquilo. Não é fácil encontrar alguém que compreenda, porque estás em um cargo que é enraizado ou mais predisposto a ser ocupado por um homem. Então eu acabo por passar muito tempo fora de casa, chegar a casa às 21h ou às 22h, comportamentos mais praticados por homens culturalmente em Portugal e em geral. É preciso ter alguém ao teu lado que perceba este meio e este lado deste tipo de trabalho. Ter filhos não é uma decisão fácil, mas possível!

9. Já viajou para outros países?

Sim. Vários.

10. Como você se caracterizaria: tímida ou extrovertida? Muitos amigos ou poucos e bons?

Por talvez já andar há muito tempo neste meio, aprendi a ser muito seletiva. Como é óbvio, há colegas e depois há os amigos. Eu não misturo muito o lado profissional com o lado pessoal.

Se calhar, sou mais reservada agora do que o que era há uns anos. Mas de qualquer forma nunca fui muito extrovertida. Só sou extrovertida quando conheço

muito bem as pessoas à minha volta. À primeira vista até acham que sou anti-social. Mas não é isso, acho que aprendi a ser um bocado assim tendo em conta o meio envolvente em que me encontro. É uma questão de ser reservada e cautelosa.

Parte 2: Organização do desporto:

1. Grandes organizações desportivas internacionais e nacionais, COI, FIFA, UEFA, IDPJ, incluíram como objetivo principal das suas instituições o aumento da participação das mulheres, tanto na prática quanto na gestão. Como é na sua organização? Há esse objetivo? Que medidas são realizadas para colaborar com este crescimento?

Eu acho que a federação faz tudo muito natural, selecionando perfis e não homens ou mulheres. A realidade é que temos muitas mulheres a trabalhar na federação, cada vez mais. Acho que há ali um equilíbrio bastante consciente, por competência e não por obrigação. A federação faz muito bem este critério: avalia competências e perfis. Não é uma coisa imposta, mas é algo que acontece naturalmente e acho que tem que ser por aí. Se a mulher tem o currículo melhor que o do homem em uma certa área, não tem porque ficar de fora. Então por competência, a federação tem sido bastante eficaz.

2. Estudos mostram que dirigentes homens acreditam que os homens são mais naturalmente competentes e por isso merecem os melhores cargos. Alguma vez já sentiu dentro da sua organização algum tipo de discriminação por ser mulher?

De forma geral, em certos momentos, como Seleccionadora e como Diretora, às vezes há dúvidas e às vezes há mais dúvidas quando uma mulher dá uma ideia do que quando é um homem a dar. Mas eu acho que é algo mais cultural do que propriamente de má vontade. Eu culpo muito a nossa cultura, porque a geração mais jovem já é capaz de valorizar a opinião de uma mulher muito mais rapidamente. A geração mais antiga, como a dos nossos pais, é de pessoas que duvidam um pouco mais. Não culpo ninguém se é machismo. Mas foram criados assim: a ouvir mais as opiniões do lado masculino. Isso começa logo em casa, provavelmente na maioria das casas, o pai tinha sempre a opinião final, mais assertiva do que da mãe.

Mas de fato, em todos os contextos que eu estive, mesmo quando era a única mulher, como nos cursos de treinadores, por exemplo, nunca me senti discriminada neste aspeto. Acho que fui sortuda nesse campo. Agora, dependendo das gerações que encontramos, sim.

3. Sente uma cobrança interna ou mesmo você tem uma cobrança consigo mesma de se encaixar em padrões masculinos? Estilo de roupa, tipos de

piadas, exposição das emoções, forma de falar, obrigação de ser complacente...

Eu acho que a cobrança que se faz é igual a todos os membros da direção, seja mulher ou seja homem: a forma de estar, a postura, sejam diretores, selecionadores, treinadores. É sempre de representar bem a federação com condutas próprias e adequadas a sua representatividade. Não há padrões para mulheres ou para homens. É uma conduta exigida a todos igualmente.

Como é óbvio não acho nada que a gente deva ser mais masculina. Sou contra isso e é este perfil que temos passado às jogadoras, que sejam o que gostam de ser, sem medos. Elas não têm que ser mais masculinas ou menos masculinas, só para conseguirem singrar no meio desportivo. Elas podem ser bastante femininas, terem as opções que tiverem e não deixarem de ser mulheres. Há uns anos, senti muito isso, a necessidade de adaptação, tinham a necessidade de serem mais masculinas nas suas ações, nos seus comportamentos para poder “sobreviver” neste meio.

Não acho que devemos nos encaixar em um padrão. Vou dar um exemplo: na direção temos várias gerações de pessoas, eu provavelmente sou a mais nova e sou mulher, e não me visto de acordo com aquele padrão de pessoas de 60 a 70 anos, que eu tenho na direção. Nada me obriga a isto e nem eu sinto necessidade ou carência para tal só pelo facto de me adaptar ao meio vivenciado. Sou o que sou e estou ali para aquilo que sou.

4. Como você se sente sendo a única mulher no comité da sua organização?

Eu sempre achei que ajudaria a abrir uma porta para outras pessoas, neste caso mulheres. Quando eu fui Seleccionadora, apesar de não ter sido a primeira; mas quando tirei o curso de treinadores, aqui sendo a primeira mulher e igualmente a primeira mulher na direção da federação, sabia que iria ser uma referência para as gerações que nós estávamos a treinar ou a ensinar ou a educar. Eu nunca senti como algo extraordinário, sentia que tinha do o que fazer, sabendo que isto era muito importante para que jogadoras pudessem ver que era possível lá chegar!

Se se perguntasse há 20 anos às atletas se elas pensavam em ter carreira no futebol, elas diriam claramente que não. E agora temos muitas delas a fazer cursos de gestão desportiva, outras querem ser treinadoras, e já ambicionam estar no meu lugar um dia. Só esta mudança de pensamento em 20 anos, eu acho que ajudei bastante e a FPF também.

Mesmo sabendo que era um risco aceitando os desafios desportivos que me apareciam, mesmo sabendo que alguns poderiam estar inicialmente em zonas de desconforto, porque eu venho da área do treino, achei que era muito importante

alguém tomar esse passo e essa coragem para ajudar abrir portas e alimentar sonhos para possam outras possam alcançar futuramente, seja nas Associações Distritais, seja em Clubes Desportivos.

5. Como você sente a diferenciação de gênero dentro da organização?

Hegemonia masculina, hegemonia masculina em transição ou incorporação da perspectiva de gênero no processo - Somente este último fornece oportunidades significativas de igualdade de gênero na governança, enquanto os dois primeiros impõem restrições significativas.

- *Hegemonia masculina*: todos os representantes são homens e não se pensa na possibilidade em se mudar isto. O padrão é o mesmo, assim como os interesses e os objetivos.
- *Hegemonia masculina em transição*: também favorece o homem. Uma posição alta é ocupada por uma mulher, que tem a sua capacidade reconhecida e conseqüentemente as suas opiniões ouvidas. Mas tem comportamentos masculinos, como não ter responsabilidade para com os filhos, agressiva, contundente e negociadora - como os colegas a veem.
- *Incorporação da perspectiva de gênero no processo*: continua a privilegiar o homem. A minoria de mulheres diretoras exerce influência através de posições significativas no conselho. Além disso, o presidente e CEO do sexo masculino reconhecem, validam e apoiam as mulheres no conselho e sua contribuição para a governança.

Eu acho que é o terceiro: Incorporação da perspectiva de gênero no processo. Acho que a federação já está neste patamar. Tem muitas mulheres à frente de departamentos, cada uma expressa a sua opinião e tem poder de decisão. A tendência é melhorar ainda. Tudo é uma cultura, não podemos estar à espera que sejamos como a Noruega, Suécia ou Alemanha, com culturas totalmente diferentes do que é a nossa. Tudo vai mudando com estas novas gerações, com estas mulheres que estão a chegar agora em cargos de importância, à frente de departamentos que impõem as suas ideias, os seus sentimentos, suas opiniões e vão ser as mães dos próximos dirigentes do futuro.

Mas com certeza há fatores de melhorias, e eu acho que esta geração nova de pais vai melhorar muito esta questão da igualdade e da paridade.

6. Você costuma discordar ou opinar? Como é a reação de companheiros de comité quando a sua opinião é diferente da maioria?

No início, eles achavam estranho eu falar mais com o coração do que propriamente com a cabeça. Eu aprendi a ser um pouco mais racional do que emocional. De fato há assuntos e há medidas que temos que pensar mais com a cabeça e não tanto com o coração. Apesar de eu defender muito que o coração, nas decisões importantes, também conta.

Eu valorizo isso no homem: eles têm uma tendência a pensar mais racionalmente, que não é de todo má, porque às vezes é preciso isto. Não sempre.

Acho que talvez eles tenham se surpreendido com a minha forma de falar mais emocional. E eu própria depois me adaptei, passei a ser mais racional e mais prática na exposição das ideias. E também como já me conhecem depois de alguns anos e com adaptação de uns aos outros, acho que estamos muito mais tranquilos quando aos perfis existentes e em comunidade.

Acho que acabei por influenciá-los de alguma maneira, por todos aprendemos e nos influenciámos mutuamente, depois de 8 anos em convivências, não somos os mesmos. A experiência e a convivência ensinam bastante!

7. Acredita que as pessoas achem o seu desporto muito masculino e talvez por isso não haja tantas mulheres no comité executivo?

Eu acho que não tem a ver com o futebol, tem a ver com a cultura. Os países de cultura latina, como Portugal, Itália, Espanha, Brasil, os sul-americanos, em geral, têm uma cultura de educação diferente aplicada ao menino e a menina. A menina tem um papel social completamente diferente do que o rapaz. Foram muitos anos e gerações a educar nesta diferença. E aí justifica-se porque que o futebol ser um desporto só praticado por homens e não por mulheres também. Isto vem da educação desportiva e cultural imposta durante muitos anos.

Nos Estados Unidos, por exemplo, é completamente ao contrário, porque muito mais cedo teve a lei da paridade e da igualdade a ser imposta. A cultura deles foi elaborada de outra forma.

Acho que a nossa cultura neste aspeto está ainda um pouco atrasada em relação a estes países mais liberais. Vai levar um tempo, mas o futuro vai e já está a ser positivo neste sentido. Infelizmente anda não tão rápido como a gente gostaria. Cabe a nós, mães e pais, educarmos os nossos filhos de maneira diferente do que já foi feito para que isto seja desmanchado completamente.

8. De que forma você acredita que a sua presença no comité engrandece o trabalho da organização?

O fato de nós termos o nosso lado feminino ou o sexto sentido, como costumamos dizer. Nós temos uma visão diferente das coisas e ainda bem. Alertamos

e apelamos para certas situações que o homem pode não ter sensibilidade para tal. Se eles têm o lado racional, que também é importante em alguns momentos, nós o emocional que lhes faz falta na sua generalidade e na nossa cultura, obviamente. Mas isto não invalida que não exista homens “sensíveis” também, mas talvez a forma de exteriorizar esta sensibilidade seja de uma forma diferente das mulheres.

Uma mulher numa direção e ainda por cima à frente do futebol feminino ou de algo em que acredita e valoriza, alertando para situações menos boas, menos corretas, criando novos projetos, ajudando a melhorar as condições, acho que também ajuda a melhorar a organização que representa neste sentido. A federação fica sempre privilegiada nesta conjuntura, seja comigo ou com outra pessoa, ou com as outras diretoras. Terá o seu lado feminino bem representado e bem presente em toda a sua estrutura.

9. De que forma você acredita que a sua presença no comitê pode colaborar para a diminuição da diferença de gênero na sua organização? Ou seja, para que tenha mais mulheres em cargos de liderança na sua instituição.

Acho que será sempre um exemplo para outras mulheres. Não se pode esquecer que a federação tem 22 Associações filiadas e nas mesmas ainda há um déficit enorme de mulheres presentes nas suas estruturas. Acho que só duas/três Associações têm mulheres na sua direção. O que já não é mau, porque antes não havia nenhuma. O fato de o nosso Presidente ter tomado esta decisão fez com que outras AF também olhassem para as suas direções e para a sua estrutura e começassem a ter mais mulheres na sua representatividade.

Além disso, há as atletas, que olham para nós, seja para mim como para outras referências, selecionadoras, team managers, diretoras de clubes, etc. como referências, modelo a seguir. Provavelmente elas vão ser melhores do que nós, porque vão estar mais bem preparadas e o seu caminho foi preparado pela a FPF de agora, isso é fantástico e de grande valor!

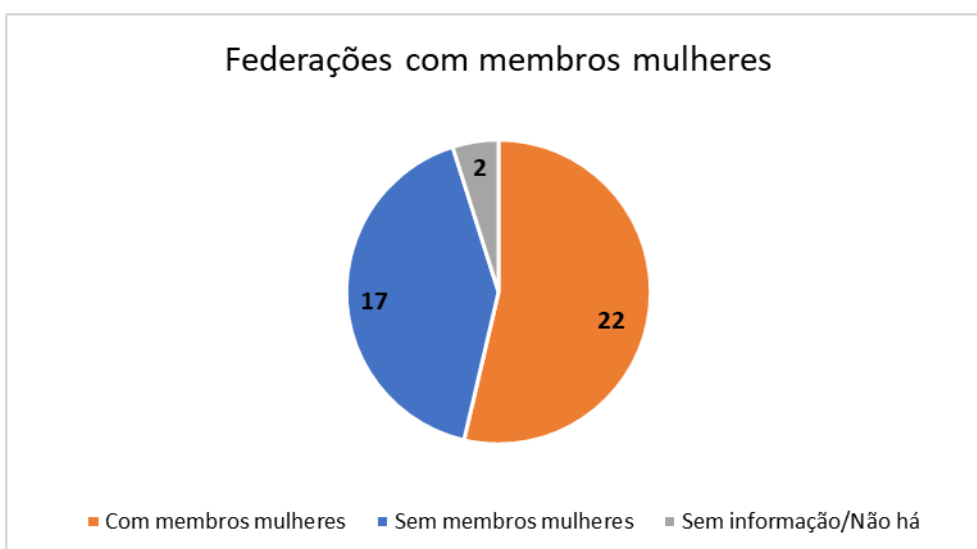
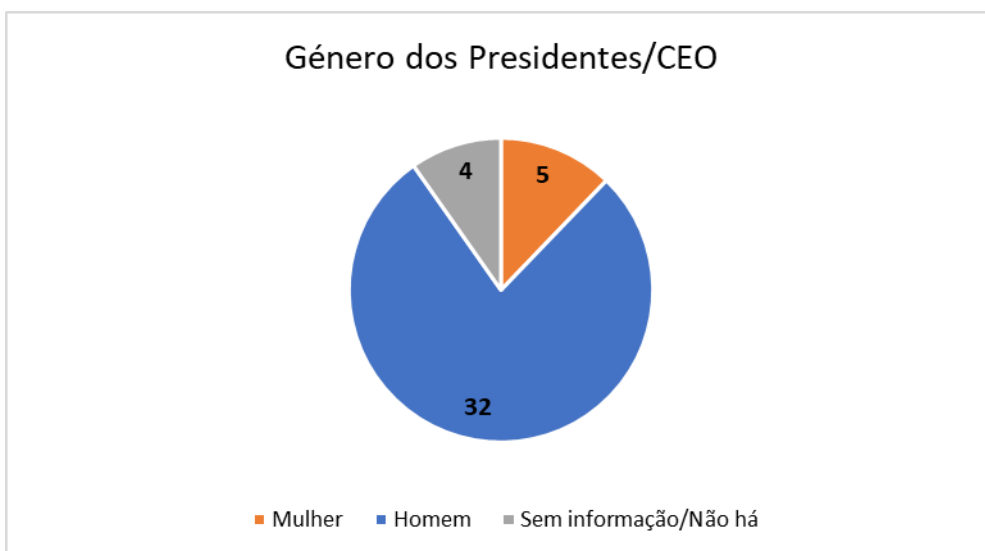
Houve alguém que iniciou o caminho e abriu a porta, que lhes mostrou que é possível atingir estes patamares. Este papel/função social é muito importante na nossa cultura desportiva, e a federação está a fazê-lo de uma forma muito bem conseguida, tendo em conta que tem mulheres em cargos importantes na sua estrutura.

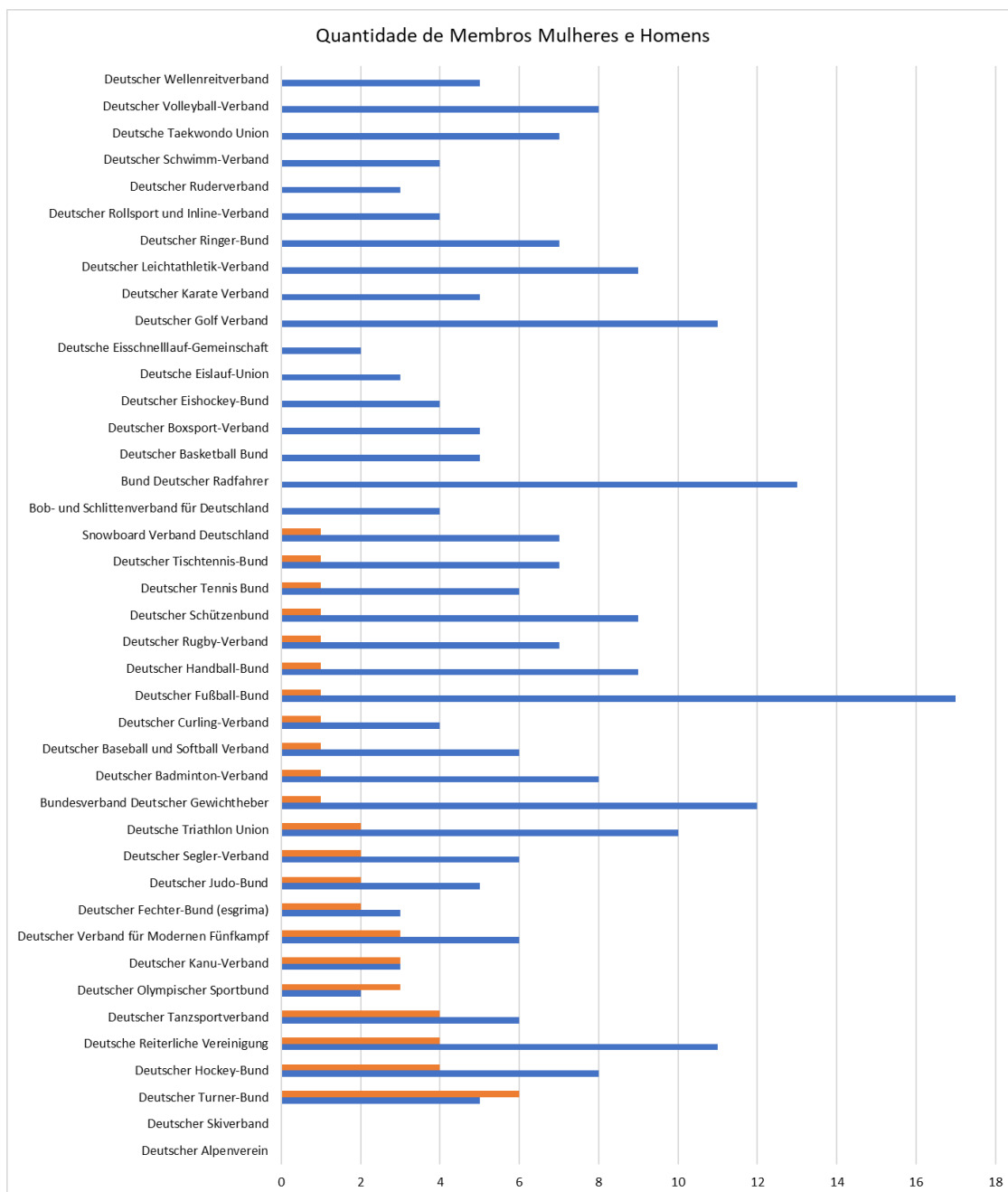
Anexo 5: Tabela e gráficos Deutscher Olympischer Sportbund (Alemanha)

Organização	Presidente	Nº de membros	Nº de mulheres
D Alpenverein	Sem informação	Sem informação	Sem informação
D Skiverband	Sem informação	Sem informação	Sem informação

D Turner-Bund	Homem	11	6
D Hockey-Bund	Mulher	12	4
D Reiterliche Vereinigung	Homem	15	4
D Tanzsportverband	Mulher	10	4
D Olympischer Sportbund	Mulher	5	3
D Kanu-Verband	Homem	6	3
D Verband für Modernen Fünfkampf	Homem	9	3
D Fechter-Bund	Mulher	5	2
D Judo-Bund	Homem	7	2
D Segler-Verband	Mulher	8	2
D Triathlon Union	Homem	12	2
Bundesverband D Gewichtheber	Homem	13	1
D Badminton-Verband	Homem	9	1
D Baseball und Softball Verband	Homem	7	1
D Curling-Verband	Homem	5	1
D Fußball-Bund	Homem	18	1
D Handball-Bund	Homem	10	1
D Rugby-Verband	Homem	8	1
D Schützenbund	Homem	10	1
D Tennis Bund	Homem	7	1
D Tischtennis-Bund	Homem	8	1
Snowboard Verband D	Homem	8	1
Bob- und Schlittenverband für D	Homem	4	0
Bund D Radfahrer	Homem	13	0
D Basketball Bund	Homem	5	0
D Boxsport-Verband	Homem	5	0
D Eishockey-Bund	Homem	4	0
D Eislauf-Union	Homem	3	0
D Eisschnelllauf-Gemeinschaft	Não há	2	0

D Golf Verband	Homem	11	0
D Karate Verband	Homem	5	0
D Leichtathletik-Verband	Homem	9	0
D Ringer-Bund	Homem	7	0
D Rollsport und Inline-Verband	Homem	4	0
D Ruderverband	Homem	3	0
D Schwimm-Verband	Sem informação	4	0
D Taekwondo Union	Homem	7	0
D Volleyball-Verband	Homem	8	0
D Wellenreitverband	Homem	5	0



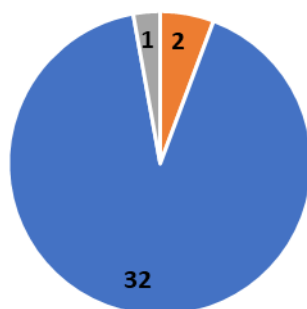


Anexo 6: Tabela e gráficos Comité National Olympique et Sportif Français (França)

Organização	Presidente	Nº de membros	Nº de mulheres
FF de Baseball et Softball	Sem informação	Sem informação	6
FF de handball	Homem	13	6
FF de Surf	Homem	14	6
FF de tennis	Homem	18	5

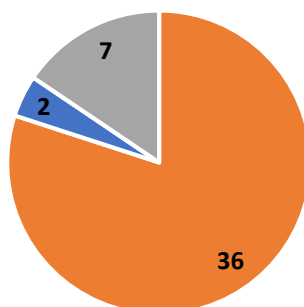
FF d Athlétisme	Homem	15	5
FF de gymnastique	Homem	10	5
FF de rugby (só bureau)	Homem	17	4
FF de Badminton	Homem	9	4
FF de Canoë-kayak	Homem	11	4
FF de natation	Homem	13	4
FF de tir à l'arc	Homem	10	4
FF de tir	Homem	16	4
FF de yachting à voile	Homem	9	3
Comité national olympique et sportif français (CNOSF)	Homem	12	3
FF Aviron	Homem	8	3
FF des Sports de Glace	Mulher	11	3
FF de Boxe	Homem	8	3
FF de Basketball	Homem	15	3
FF d Equitation	Homem	12	3
FF d'escrime	Mulher	10	3
FF de Football	Homem	12	3
FF de Poids et Haltères	Homem	8	3
FF de karaté et arts martiaux affinitaires	Homem	9	3
FF de tennis de table	Homem	9	3
FF de Triathlon	Homem	10	2
FF de Ski	Homem	12	2
FF de Cyclisme	Homem	9	2
FF de Golf	Homem	14	2
FF de hockey	Homem	7	2
FF de Lutte	Homem	10	2
FF de taekwondo	Homem	5	2
FF de Volley-ball	Homem	8	1
FF de judo	Homem	5	1
FF de pentathlon moderne	Homem	4	0
FF de Montagne et Escalade	Homem	3	6

Género dos Presidentes/CEO

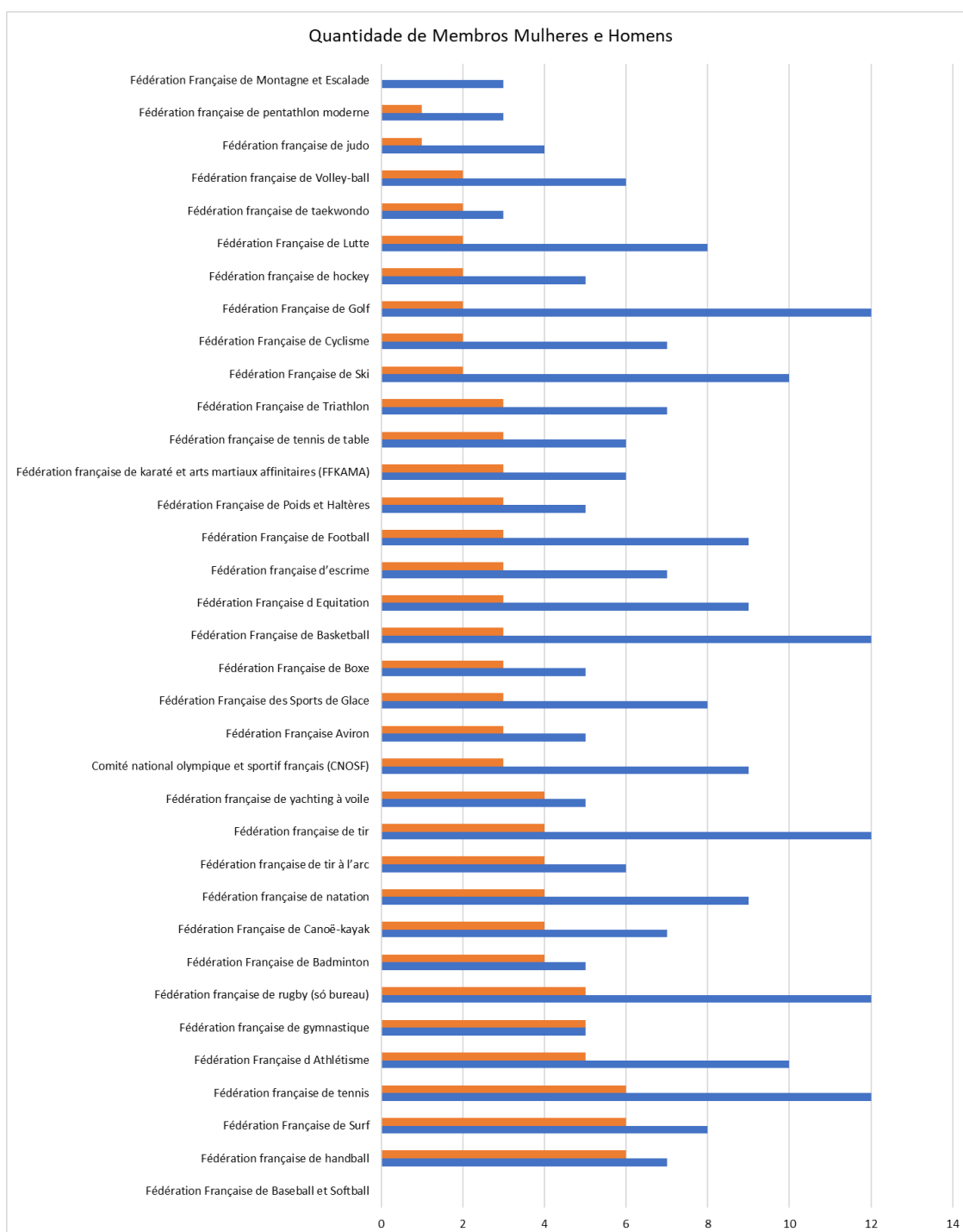


■ Mulher ■ Homem ■ Sem informação/Não há

Federações com membros mulheres



■ Com membros mulheres ■ Sem membros mulheres ■ Sem informação/Não há

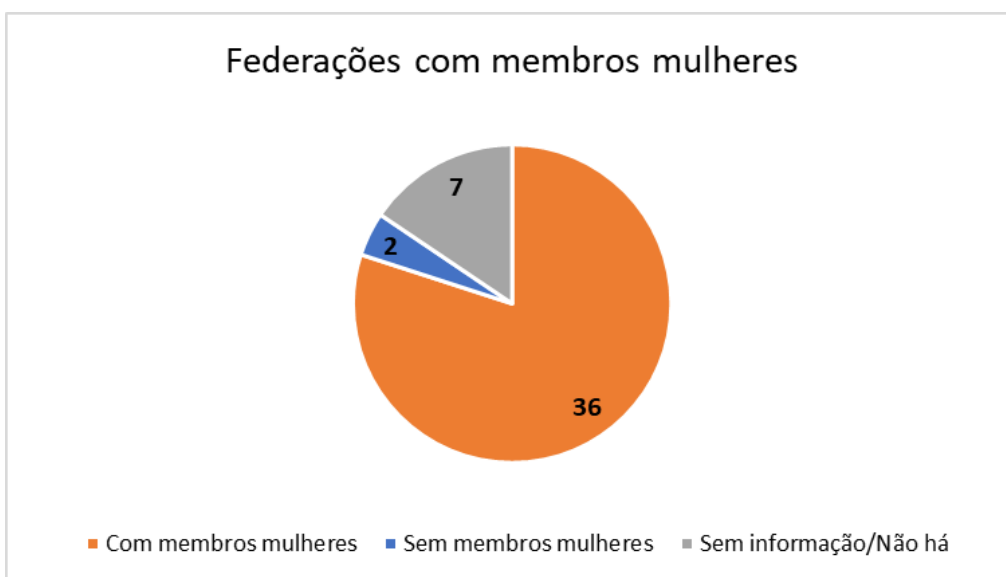
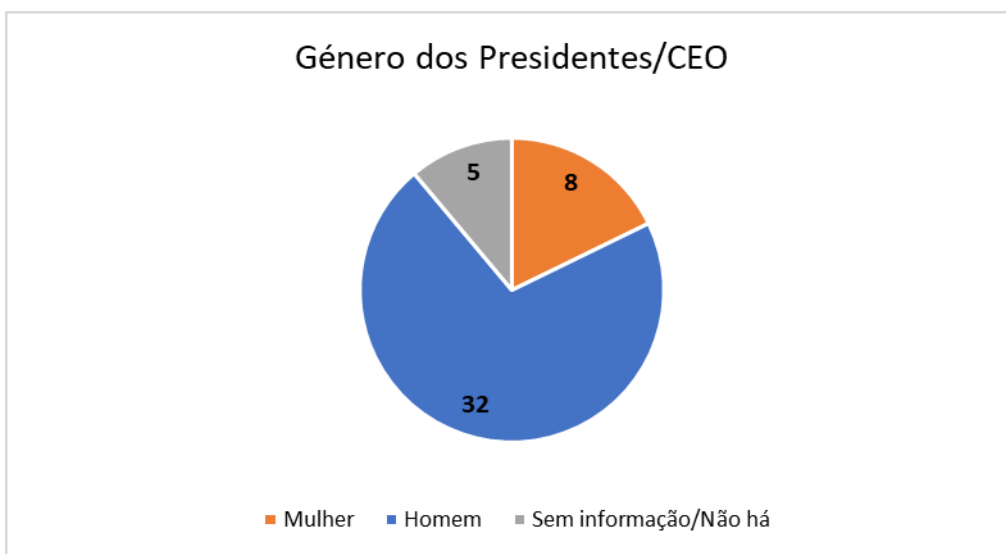


Anexo 7: Tabela e gráficos British Olympic Association (Reino Unido)

Organização	Chair	Nº de membros	Nº de mulheres
British Eventing	Mulher	Sem informação	Sem informação
British Volleyball Federation	Mulher	0	Sem informação
British Baseball Federation	Sem informação	Sem informação	Sem informação
GB Climbing	Sem informação	Sem informação	Sem informação

Golf	Sem informação	Sem informação	Sem informação
Bobsleigh Team GB	Sem informação	Sem informação	Sem informação
British Curling	Sem informação	Sem informação	Sem informação
British Cycling	Homem	14	7
Athletes' Commission	Homem	13	6
British Dressage	Mulher	9	6
British Fencing	Homem	12	6
Pentathlon GB	Homem	10	6
British Olympic Association	Homem	10	5
British Softball Federation	Mulher	9	5
British Bobsleigh e Skeleton	Mulher	9	5
British Canoeing	Homem	12	4
British Gymnastics	Homem	10	4
British Rowing	Homem	12	4
Royal Yachting Association	Homem	10	4
British Weightlifting	Homem	9	4
British Swimming	Homem	11	4
British Triathlon	Homem	12	4
Tennis for Britain	Homem	12	4
The FA*	Homem	10	4
GB Snowsports	Homem	14	4
British Ice Skating	Homem	10	4
Surfing England*	Homem	9	3
England Rugby*	Homem	14	3
Archery GB	Homem	9	3
UK Athletics	Homem	9	3
British Showjumping	Homem	8	3
British Handball	Homem	8	3
GB Hockey	Mulher	7	3
British Judo	Homem	12	3
GB Badminton	Homem	7	3
British Wrestling	Homem	9	3
GB Boxing	Homem	12	2

GB Taekwondo	Mulher	6	2
GB Basketball	Homem	8	2
British Shooting	Homem	8	2
Skateboard GB	Mulher	9	2
British Karate Federation	Homem	10	2
British Biathlon	Homem	9	2
Ice Hockey UK	Homem	11	0
GB Luge Association	Homem	3	0



Quantidade de Membros Mulheres e Homens

