

U. PORTO



FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

Estudo sobre a liderança feminina em cargos diretivos de associações e clubes desportivos na Região Autónoma da Madeira

Dissertação apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, no âmbito do curso do 2º Ciclo de Estudos conducente ao grau de Mestre em Gestão Desportiva, de acordo com o Decreto-Lei no 74/2006, de 24 de março.

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria José Carvalho Almeida

Coorientador: Prof. Doutor Jorge Alexandre Pereira Soares

Sara Ribeiro Guedes

Porto, setembro de 2017

Ficha de catalogação

Guedes, S. R. (2017). Estudo sobre a liderança feminina em cargos diretivos de associações e clubes desportivos na Região Autónoma da Madeira. Porto: S. Guedes. Dissertação para obtenção do grau de mestre em Gestão Desportiva, apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: LIDERANÇA, GÉNERO, GESTÃO, ASSOCIATIVISMO.

Agradecimentos

Chegada a conclusão do presente estudo, fica a certeza de que tal não seria possível sem a contribuição das pessoas que me acompanharam nesta jornada. Na certeza de que a limitação de espaço que se impõe, nem as poucas palavras que se seguem, são capazes de demonstrar a gratidão a todos os que direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização da presente tese, gostava, no entanto, de deixar o meu agradecimento.

À orientadora Prof.^a Doutora Maria José Carvalho pela forma paciente como abraçou este projeto, pela disponibilidade sempre que a procurei e pelas ideias sempre esclarecedoras, pela forma perspicaz e objetiva como me orientou até este resultado final.

Ao coorientador Prof. Doutor Jorge Alexandre Pereira Soares, que aceitou o desafio e me deu oportunidade de muito evoluir e me privilegiou sempre com conselhos prontos e sensatos sempre orientadores e esclarecedores.

Ao amigo Prof. Doutor António Brandão pela motivação extrínseca desde o início do projeto, não me deixou abandonar a investigação e colaborou de forma ativa na mesma permitindo-me sempre avançar um pouco mais.

Ao Alberto pela firmeza no conselho e perseverança, pelas ações e palavras de incentivo que nos últimos momentos, já de menor fulgor, me conseguiu motivar para finalizar o objetivo.

À minha família, que por vezes afastados por muitos quilómetros, sempre foram um suporte pelo orgulho que demonstram e me fazem querer fazer.

A todos aqueles cujos nomes não foram mencionados, e cujo contributo foi mais ou menos relevante, a todos guardo a mais profunda estima pelo que me transmitiram.

Índice geral

I. Introdução	1
1.1 Apresentação do problema e objetivos	3
1.2 Pertinência do estudo	3
1.3 Estrutura da tese	5
II. Revisão da Literatura	7
2.1 Liderança.....	9
2.2 Género	12
2.3 Liderança e género.....	17
2.4 Associativismo desportivo	21
2.5 A Mulher como dirigente desportiva	27
III. Metodologia	33
3.1 Instrumento	35
3.2 Amostra	36
3.3 Recolha e tratamento de dados.....	38
IV. Estudo 1 – Análise e caracterização da presença feminina no movimento associativo da RAM	41
4.1 Resumo	43
4.2 Abstract	45
4.3 Introdução	47
4.4 Objetivo	49
4.5 Resultados	49
4.6 Discussão.....	54
4.7 Conclusões.....	59
V. Estudo 2 – Caracterizar o perfil dos dirigentes desportivos da RAM quanto ao sexo	61
5.1 Resumo	63
5.2 Abstract	65
5.3 Introdução	67
5.4 Objetivo	69
5.5 Resultados	69
5.6 Discussão.....	73

5.7 Conclusões.....	78
VI. Discussão e conclusões gerais.....	81
VII. Bibliografia.....	87
Anexos.....	95
Anexo 1 - Questionário.....	97

Índice de tabelas

Tabela 1 – Idade da instituição por categorias	37
Tabela 2 – Modalidades desportivas por categorias com N=54 modalidades	50
Tabela 3 – Atletas federados e não federados por sexo.....	52
Tabela 4 – Distribuição Recursos Humanos.....	53
Tabela 5 – Teste Qui-quadrado de independência Recursos Humanos.....	53
Tabela 6 – Teste Qui-quadrado de independência dos Recursos Humanos por sexo N=94	53
Tabela 7 – Teste Mann-whitney U para variáveis qualitativas ordinais.....	70
Tabela 8 – Teste à medida de associação V de Cramer	71
Tabela 9 – Elementos da Direção por sexo	72
Tabela 10 – Dirigentes do sexo feminino nos últimos dois anos	73

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Hierarquia Setor Desportivo Voluntário	23
Gráfico 2 – Distribuição geográfica das associações/clubes	37

Resumo

A presente investigação tem como o objetivo analisar e caracterizar a presença feminina no movimento associativo desportivo da RAM.

Para se analisar a presença feminina no mundo associativo desportivo da RAM dividiu-se a investigação em dois estudos. O estudo 1 tem como objetivo a análise e caracterização da presença feminina no movimento associativo da RAM e o estudo 2 tem como finalidade caracterizar o perfil dos dirigentes do movimento associativo da RAM quanto à variável sexo.

Ambos os estudos permitem consciencializar sobre a baixa presença feminina no dirigismo deste sector, com apenas 13% do sexo feminino, sendo ainda mais baixo o valor ao nível da presidência (12,5%). A fraca presença feminina no dirigismo desportivo associativo torna-se ainda menos justificável quando analisadas as qualificações e horas de dedicação, não existindo diferenças significativas comparativamente ao sexo masculino.

Palavras chave: associativismo desportivo, género, sexo, mulher e dirigismo.

Abstract

The purpose of this study is to analyse and characterize female presence in sport's associative movement in Madeira Autonomous Region (MAR).

In order to analyse the female presence in the sport's associative world in MAR, the research was divided into two studies. The first study has the objective to do the analysis and characterization of the female presence in the associative movement in the region. The second study has the purpose to characterize the profile of the leaders of the associative movement in the MAR regarding gender.

Both studies brought us to the awareness of the low female presence in the sector, with a percentage of only 13% women, being this figure even lower at the presidency level (12.5%). The weak female presence in associative sports management is even less justifiable when analysing the qualifications and hours of dedication, being that there are no significant differences compared whit the male gender.

Key words: voluntary sport association, woman and sport management.

I. Introdução

1.1 Apresentação do problema e objetivos

Em diversos documentos estatísticos assim como de investigação, e em diversos setores do desporto, se observa a baixa presença feminina, tanto como atleta como treinadora. E, de uma forma ainda mais relevante, como dirigentes, presidentes ou em qualquer outro cargo de direção.

Com este estudo sobre a liderança feminina em cargos diretivos de associações e clubes desportivos na Região Autónoma da Madeira (RAM) pretendemos realizar uma análise e caracterização da presença feminina no movimento associativo desportivo da RAM.

Para isso, entendemos ser pertinente obter a caracterização global dos clubes e associações desportivas da RAM quanto à sua localização geográfica, idade, prática desportiva federada e/ou não federada, estatuto de utilidade pública, modalidades praticadas, número de atletas e recursos humanos, divisão por sexo dos praticantes e dos recursos humanos. A procura destas informações permitiram investigar o primeiro objetivo específico deste estudo, a “análise e caracterização da presença feminina no movimento associativo da RAM”.

Numa segunda fase do estudo definiu-se outro objetivo específico, “caracterizar o perfil dos dirigentes do movimento associativo da RAM quanto ao sexo”. Dessa forma procuramos conhecer a realidade dos presidentes dos clubes e associações desportivas quanto às variáveis divisão por sexo, idade, habilitações académicas, área de formação, regime de prestação de serviço, situação profissional, duração do mandato e número de horas semanais dedicadas ao dirigismo.

1.2 Pertinência do estudo

Apesar de assistirmos a um progressivo aumento da participação feminina no desporto existe ainda muito a fazer até se atingir uma igualdade de género neste sector (European Commission, 2014) e no que diz respeito ao

âmbito do processo de decisão a Comissão Europeia afirma que as mulheres são ainda uma minoria.

Analisando o contexto geral segundo Nogueira (2006) atualmente assistem-se a discussões sobre a necessidade de aumentar o número de mulheres em cargos de decisão, no entanto, este aumento é ainda pouco significativo. Sobre esta temática a realidade é ainda muito deturpada e minimalista. A mulher ou é consagrada “supermulher”, mulheres sobredotadas que são eficazes a combinar as suas funções tradicionais, mais reservadas à reprodução e constituição de família, com funções profissionais tradicionalmente masculinas, ou são vistas como “mulheres-homem”, aquelas que abdicam do seu papel tradicional nas sociedades patriarcal e optam pelo papel do género oposto, aproximando ou adotando uma personalidade tipicamente masculina.

Ambas as visões pressupõem a existência de funções tradicionalmente femininas ou masculinas e a essas funções/papéis estão associadas a determinadas características de personalidade. Tais como, ser capaz de tolerar o stress, autoconfiança e acreditar na mudança pelo esforço pessoal, maturidade emocional e integridade, estar motivado para o sucesso através do poder social (Cunha, Afanador & Rego, 2015).

Atualmente o campo da liderança foca-se não só no líder mas também nos liderados, pares, supervisores, ferramentas de trabalho e seu contexto e a cultura da organização. Assim, a liderança, inclui um amplo grupo de indivíduos mostrando a existência de grande diversidade em organizações públicas, privadas e organizações sem fim lucrativo. A liderança já não é descrita simplesmente como uma característica individual ou diferenciadora mas é antes uma complexa dinâmica social que se apresenta como didática, compartilhada, relacional, estratégica e global. (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Segundo António Guterres a igualdade de género integra a Agenda 2030, das Nações Unidas, para o Desenvolvimento Sustentável, observável

na definição do quinto objetivo – “alcançar a igualdade de género e o empoderamento de todas as mulheres e meninas”.

Num estudo que envolveu 144 países e se desenvolveu por cerca de 10 anos o Fórum Económico Mundial analisou quatro áreas (saúde, educação, economia e política) e verificou que a diminuição da desigualdade de género tem um progresso moroso. Segundo este estudo de 2016 a estimativa para se alcançar completa paridade é de 170 anos. (Cavalcanti, 2017)

Face ao exposto torna-se pertinente, em primeira instância, contribuir para o aumento de estudos efetuados em Portugal e na RAM e conhecer o papel efetivo das mulheres em posições de liderança e gestão em associações e clubes, numa região onde existe um total de 164 entidades desportivas e na qual poucas possuem presidências do sexo feminino. Dado o supra exposto levanta-se de antemão a seguinte questão: Qual é a realidade do desporto associativo na RAM e em que medida a mulher se insere nele?

1.3 Estrutura da tese

Este documento foi produzido segundo o modelo escandinavo, o qual é constituído por um conjunto de 2 estudos para possível publicação em revistas científicas, com a finalidade de obter o grau de Mestre em Gestão Desportiva.

Por forma a desenvolver uma sequência lógica, mantendo uma ligação entre os estudos de forma organizada, apresentamos a tese com a seguinte estrutura.

(i) O primeiro capítulo é composto pela revisão de literatura que contextualiza e dá a conhecer a realidade da área de estudo.

(ii) No segundo capítulo apresentamos a metodologia geral de toda a investigação, apontando os métodos usados.

(iii) O terceiro capítulo mostra o primeiro estudo desenvolvido, intitulado de “*Análise e caracterização da presença feminina no movimento associativo da RAM*”. Procuramos conhecer a realidade do associativismo desportivo na RAM e como se mostra a presença feminina dentro dos clubes ao nível dos praticantes, treinadores, gestores e nos quadros diretivos.

(iv) No quarto capítulo apresenta-se o segundo estudo, “*Perfil dos dirigentes do movimento associativo na RAM*”, no qual pretendemos entender o perfil dos líderes das associações desportivas e quais as diferenças entre sexos.

(iii) No quinto capítulo, discussão geral, procuramos comentar os resultados obtidos nos estudos e mostrar a relação que estes têm um com o outro.

(iv) No sexto e último capítulo apresentamos por fim as conclusões gerais finais. Neste mesmo capítulo, mencionamos algumas sugestões pertinentes para o desenvolvimento de outros estudos, assim como as limitações de alguns pontos desta investigação.

II. Revisão da Literatura

2.1 Liderança

O termo liderança idealiza-se muitas vezes como sendo a condução de um grupo de pessoas. No entanto esta é uma visão minimalista sendo que a liderança é algo muito lato com imensas variáveis, sendo que a sua própria definição prende-se com muitas outras questões.

Katz, D., Kahn (1978) afirmam que a liderança é um processo que influencia as mecânicas e rotinas diretivas das organizações. Outros autores também caracterizam o conceito como um processo de influência sobre as atividade de um grupo organizado para a realização de um determinado objetivo (Rauch, C. F., & Behling, 1984). Bryman (1992) reforça essa ideia afirmando essa influência como social, na qual o líder direciona os membros do grupo a atingir o tal objetivo.

Outros autores completam ainda mais a definição de liderança, acrescentando que este processo influencia muitas variáveis da organização como a interpretação que é feita pelos membros, a escolha dos objetivos para o grupo e para a organização, a forma como se organiza o trabalho de forma a atingir as metas e a motivação do grupo para o fazer, a promoção de relações de cooperação e trabalho de equipa e fomenta o alistamento de pessoas fora do grupo e da organização para apoiarem e cooperarem (Yukl, 2002).

A liderança é também definida através do líder, isto é, a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e cativar outros de forma a contribuírem para a eficácia e sucesso da organização da qual fazem parte (House, R.; Hanges, P.; Javidan, M.; Dorfman, P.; Gupta, 2004).

A capacidade de influenciar um grupo de forma a que este se empenhe de forma voluntária nos objetivos traçados denomina-se liderança (Ali, 2012). A liderança é definida como sendo “um papel no qual alguém dentro do grupo se especializa”. Em Portugal este conceito tem origem na “arte do comando” (Barracho & Martins, 2010), origem em estreita ligação com a cultura política e militar.

Na Grande Guerra o interesse pela liderança e sua influência no seio das organizações cresceu, isto devido à necessidade que existiu de, selecionar oficiais no exército americano para posições de liderança, bem como de melhor entender a influência do líder nas ações militares, originando assim a criação e implementação de técnicas de seleção e testes de inteligência. Estes primeiros estudos mantiveram-se até à 2ª Guerra Mundial e tinham como objetivo perceber as características físicas, de personalidade e as capacidades dos líderes, que se acreditava serem inatas, já nasciam líderes (Barracho & Martins, 2010).

Atualmente assume-se a formação como importante fator para liderar um grupo, sabendo fazer uma distinção entre a liderança acertada para cada situação e o líder que nós somos. As competências de liderança e um estilo próprio reconhecido não são suficientes, é indispensável o “saber fazer” e disponibilizar-se para interagir com o grupo de trabalho (Bazin, 2014). Os múltiplos estudos sobre a temática têm mostrado a liderança como característica da personalidade, como forma indutora de obediência, como exercício de influência, como meio de persuasão, como relação de poder, como meio de alcançar objetivos ou como uma combinação de múltiplos fatores (Neves, 2001).

As ciências sociais dizem-nos que o conceito de liderança diz respeito a um complexo relacionamento de diferentes variáveis não como sendo apenas uma qualidade do indivíduo. Essas variáveis são: “características do líder, as suas atitudes, as suas necessidades e as características pessoais dos elementos do grupo, características das organizações e o ambiente económico, social e político” (Barracho & Martins, 2010). Ainda segundo estes autores e de acordo com a literatura das Ciências Sociais o líder tem como funções:

- “Estabelecer, articular ou transmitir os objetivos/tarefas básicas;
- Controlar e acompanhar o progresso em busca da realização da tarefa/objetivo;
- Assegurar que o grupo se forme e se mantenha para a eficiente

execução da tarefa;

- Assegurar que nada falta para a execução da tarefa e manutenção do grupo.”

No que diz respeito ao líder este é apontado como o indivíduo que reúne um conjunto qualidades e competências relacionais para liderar, podendo afirmar-se que o líder é escutado e respeitado pelos outros (Augustinova & Oberlé, 2013). É neste âmbito que o líder se diferencia do chefe. Este último assume-se como a pessoa que executa uma função dentro de uma organização comandando um grupo, tendo de forma legítima autoridade para exigir obediência. Nos dias de hoje observa-se que são necessárias diferentes competências para comandar, associadas ao líder, afirmam que o que faz um bom líder é um conjunto de qualidades pessoais e competências relacionais (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013).

O líder diferencia-se do chefe também nos objetivos, sendo que, um deles é aumentar o nível de maturidade dos seus colaboradores tornando-os autónomos no seu trabalho e permitindo dessa forma que eles revelem a sua própria competência e motivação (Mucchielli, 2015). Também se afirma que qualquer estilo de liderança se mostra eficaz desde que o líder saiba optar pelo mais conveniente em cada situação, permitindo desenvolver a autonomia dos seus colaboradores (Goleman et al., 2013).

Segundo outros autores não há um estilo de liderança predefinido para cada situação, sendo que um bom líder deve adaptar o estilo da forma mais adequada consoante a avaliação que faz da realidade (Blanchard & Miller, 2006). “O estilo de liderança aparece sempre condicionado pelo encadear das relações humanas, o que nos obriga constantemente a ter em conta a situação, a personalidade dos membros do grupo as capacidades do líder” (Lewin, 1935).

Remontando ainda à era do Renascimento é interessante mostrar a existência já de noções de liderança através de Maquiavel, no seu retrato do Príncipe. Dessa descrição podemos reparar na atualidade dos conceitos

apontados como “a busca de autonomia e liberdade intelectual”; “a inteligência emocional da ação”; “a clareza dos objetivos”; “o significado do poder como instrumento”; “a eficácia como meta” e “o senso de grandeza” (Parreira, 2010). Já na primeira metade do século XX a liderança foi abordada pelos sociólogos sob o ponto de vista da autoridade e papéis sociais.

O mesmo autor estudou o conceito tendo por base as formas de autoridade na estrutura da organização, salientando três formas, autoridade tradicional; racional-legal e carismática. Esta última é a que mais se aproxima nos dias de hoje da designação de líder, na qual a autoridade se liga às características pessoais de um indivíduo possibilitando-o de se tornar um líder.

2.2 Género

Antes de referir o papel do género na liderança é relevante contextualizar a componente do género e sua evolução na sociedade e o que versam as investigações na área.

Nas décadas de 60 e 70 do século passado os estudos das diferenças de sexo também se fizeram notar, em especial na psicologia funcionalista. Esta componente da psicologia tem por base a teoria de seleção natural escrita por Darwin e por isso, procuravam razões justificativas para as diferenças entre sexos tendo por base a biologia. Assim, nas suas pesquisas, tentava-se comprovar que os homens eram mais inteligentes que as mulheres e por isso não precisavam de educação, e que, devido ao grande instinto maternal estas nunca chegariam a estudantes de sucesso (Barracho & Martins, 2010).

Além de Darwin, também Freud apresentava uma obra pejorativa sobre a mulher. Freud caracteriza o género feminino como sendo menos desenvolvidas que o masculino, por motivos genitais, emocionais e morais (Jacobs, 1992).

Como já anteriormente foi referido, a entrada da mulher no mercado de trabalho entre 1960 e 1980 originou grandes diferenças na sociedade e no modo como a mulher é percebida, para além de ter impulsionado a investigação, motivou também de alguma forma os movimentos feministas (Barracho & Martins, 2010). E, citando diretamente estes autores, compreende-se esta influência: “Motivadas pelo movimento feminista, as mulheres começaram a reclamar a iniquidade das visões estereotipadas de que eram alvo, como a consequência da dominação masculina.”

A investigação sobre a mulher até 1970 negligenciou o contexto comportamental, sendo uma literatura escrita por homens e para homens tem uma abundância de preconceitos e estereótipos sobre o género feminino. Leta Hollingworth foi pioneira nas investigações sobre o sexo feminino, para ela, enquanto as mulheres não fossem autónomas e livres de escolher a sua própria vida o seu potencial nunca seria revelado (Barracho & Martins, 2010).

Em Portugal deve realçar-se na história da igualdade de género o marco da consagração do princípio da igualdade na Constituição da República Portuguesa nos anos 70, estando hoje legalmente regulada. O 25 de abril foi a mudança notória neste tema passando a existir “a autonomia, a liberdade de decidir, a necessidade de independência financeira”, contrariando a perspectiva do sacrifício e dedicação excessiva da mulher ao lar e família (Silva, 2012).

É importante esclarecer ainda alguns conceitos para melhor contextualizar os problemas das diferenças de género, torna-se necessário clarificar os conceitos de sexo e de género. O sexo engloba as características biológicas dos indivíduos, permite diferenciar as mulheres dos homens, enquanto que o género são ideias/preconceitos da sociedade relativamente aos papéis sociais dos homens e das mulheres (CITE, 2009).

Já no que se refere aos referidos estereótipos, estes são as ideias que partem de uma generalização, tendem a atribuir a todos os elementos de um grupo as mesmas características e comportamentos. Os homens assumem

perante a sociedade características mais racionais, independentes, dominadoras e seguras, enquanto as mulheres se apresentam mais emocionais, carentes, dóceis e sensíveis. Estes estereótipos definem que o homem deva assumir papéis sociais ativos e desafiantes e a mulher deve cingir-se a papéis de suporte e dependência (Monteiro & Santos, 2001).

Os preconceitos, por outro lado, são pré-julgamentos sem fundamento que normalmente caracterizam de forma negativa e que levam à discriminação e diferenciação social (Monteiro & Santos, 2001). Estes últimos não aparecem tanto no estudo do género mas mais os estereótipos. De seguida serão apresentadas diferentes formas de entender e estudar o género.

A perspetiva do género como variável, engloba o estudo do género no estudo das diferenças individuais, coloca-se assim, ênfase no indivíduo. As investigações são realizadas através da escolha e comparação de grupos de homens e grupos de mulheres tentando analisar as diferenças e semelhanças. Assim, o género é estudado como uma característica dos indivíduos (Barracho & Martins, 2010). Esta vertente procura então mostrar em que medida o género feminino e o género masculino diferem no que diz respeito a valores, atitudes, predisposições psicológicas, de entre outras características, e tenta perceber em que medida estes são afetados pela estrutura social. (Barracho & Martins, 2010)

Numa revisão de literatura sobre as diferenças de género duas autoras (Maccoby & Jacklin, 1974) apresentam este como sendo uma categoria social. Integrado nesta perspetiva, a investigação procura entender como é usada a informação sobre o género e de que forma influencia o próprio comportamento. São assim investigados “estereótipos, atitudes e concepções do género”. Desta forma, o objetivo de pesquisa deixa de ser as diferenças de géneros e passa a ser a análise da concepção social sobre a diferenciação de géneros, e analisa-se a epistemologia do senso comum sobre os sexos (Silva, 2008).

Também nesta vertente houve um forte contributo da Teoria da Congruência do Papel de Eagly e Karau, em que foi encontrada uma relação entre a conceção social de género e liderança, sendo que, o principal objetivo desta teoria é perceber porque se criam preconceitos sobre a mulher e de que forma estes dificultam o acesso da mulher a cargos de direção (Eagly & Karau, 2002).

Na teoria do género como construção social, este é visto como produto de uma construção social originário de um processo ativo de interação das pessoas. Esta abordagem realça que o contexto de investigação influencia os resultados, por isso, é necessário saber o papel que cada género desempenha nas diferentes sociedades e de que forma isso determina o seu lugar na estrutura social (Barracho & Martins, 2010). “Os psicólogos sociais utilizam os termos estatuto e papel para descrever este tipo de comportamento esperado. O estatuto é a posição que ocupamos na hierarquia de prestígio da sociedade. Papel é o comportamento que se espera de nós devido ao estatuto particular que temos. O conformismo é essencial ao estatuto e ao papel, porque o estatuto nos cria uma obrigação de agir (representar o papel) da maneira que a sociedade espera (conformismo com as expectativas sociais)” (Sprinthall & Sprinthall, 1994).

Ainda tendo como base a Teoria do Papel Social e a definição dos preconceitos que esta pressupõe, existem duas normas nos papéis, o que é suposto os indivíduos de um grupo fazerem e aquilo que efetivamente fazem. Assim, a discriminação e negativa avaliação do desempenho de uma mulher pode ter origem na violação das normas que estão definidas para o seu género. A isto junta-se a visão masculinizada do papel de liderança (Barracho & Martins, 2010).

Esta masculinização de papéis forma requisitos de determinadas capacidades para que exista eficácia, e esses requisitos estão longe das capacidades que são atribuídas às mulheres, levando a um preconceito sobre a eficácia no desempenho das mulheres. (Barracho & Martins, 2010).

As autoras Eagly, Johannesen-Schmidt e Engen (2003) comprovaram que a sociedade assume como pouco possível a aquisição de um cargo de liderança por uma mulher, principalmente se o local de trabalho for incongruente com o seu papel de género. Quando conseguem uma posição de poder atribuem isso a fatores externos e não há competência feminina. Por isso, outro autor, defende que o género é um processo social que deve ser examinado sob uma perspetiva relacional (Connell, 2008).

Esta última visão com base na Teoria Social leva-nos à problemática de identidade do género e os estereótipos. Enquanto homens e mulheres temos uma noção psicológica sobre nós próprios isso define-se como a nossa “identidade de género” e esta tem definidas determinadas características que partilhamos e nos faz pertencer a um grupo social. Já no que diz respeito ao “papel de género” este assenta numa prescrição de um conjunto de normas e expectativas culturais sobre o homem e a mulher que os orientam no seu comportamento (Barracho & Martins, 2010).

No entanto, como já foi referido, com a evolução da participação feminina no mercado de trabalho são fomentados os estudos sobre o género e os estereótipos existentes. Mulheres assumirem cargos de direção, tipicamente masculinos, leva a uma alteração da interação social (Barracho & Martins, 2010). É assim importante clarificar o conceito de estereótipo de género.

O estereótipo de género consiste no conjunto de atividades, características e traços psicológicos concebidos como apropriados aos dois géneros. Os estereótipos envolvidos na interação social criam noções rígidas sobre qual deve ser o comportamento feminino ou o masculino. As mulheres que efetuam uma liderança eficaz mostram um comportamento masculinizado e por isso quebram os procedimentos consonantes com o seu género. (Barracho & Martins, 2010).

Também neste ponto a teoria de Eagly e Karau (2002) enuncia que o estereótipo de género é o principal fator que determina a categorização das

pessoas. Ainda segundo Eagly existem duas formas de preconceito sobre as mulheres, através das expectativas descritivas, em que o estereótipo feminino não coincide com o perfil do líder, e através das expectativas prescritivas, no qual a mulher líder se comporta menos de acordo com o que lhe é concebido e é avaliada negativamente.

“Os estereótipos constituem uma tentativa de racionalizar, justificar ou explicar a divisão sexual do trabalho.” Apesar de tudo isto estudos recentes mostram que já existe maior flexibilidade no que diz respeito ao papel da mulher, no entanto, também o homem tem agora rígidos estereótipos. Para estes autores é insuficiente a visão natural da distinção dos géneros, pelas concepções que os categorizam, legitimando uma relação assimétrica entre os dois grupos. (Barracho & Martins, 2010)

2.3 Liderança e género

Os estudos da liderança em geral tendem sempre a focar-se na relação líder – subordinado e no uso dos poderes de influência e acabam por assumir uma posição relativamente estática na liderança. Mostrando esta como resultado do conjunto de características individuais e o os resultados do seu desempenho (Gonçalves, 2014).

No que diz respeito ao estudo desta temática dos géneros o contexto em que é feita a investigação apresenta-se como um importante fator de influência. É fundamental controlar as variáveis do contexto do estudo, sendo que o tipo da organização e a sua cultura podem influenciar os resultados da investigação, mostrando que existe diferenças de género mas devido às diferenças de contexto e não devido ao sexo do líder (van Engen, van der Leeden, & Willemsen, 2001). Encontrou-se também uma relação entre o contexto da investigação e o grau de estereótipos dos estilos de liderança consoante o líder é mulher ou homem (Eagly & Johnson, 1990).

Ainda segundo as mesmas autoras, num contexto artificial de laboratório existe maior tendência a serem adotados estilos de liderança com base nos estereótipos de género, a mulher revela maior apetência para o

relacionamento interpessoal enquanto o homem se mostra concentrado na realização da tarefa, isto justifica-se com a inexistência de entraves ao papel da liderança. Já em contexto organizacional esta tendência de seguir os estereótipos concebidos para cada género diminui, prevalecendo o papel de liderança, onde o género tem menos influência.

Em contexto mais masculino, em que por exemplo a equipa de subordinados é maioritariamente constituída por homens, os homens tendem a ser mais autocráticos e diretivos e as mulheres adotam um estilo de liderança mais masculinizado. Como exemplo disso temos a instituição militar. Nestes ambientes é usual que a avaliação do líder masculino seja mais positiva e sejam mais brandos com os seus erros, já no que diz respeito à líder feminina a sua avaliação tem por base os seus resultados e eficácia, e assim os observadores são mais exigentes (Barracho & Martins, 2010). Segundo este autor, como forma de obterem maior sucesso nas tarefas as mulheres aproximam o seu comportamento ao masculino, num contexto maioritariamente de homens.

A investigação sobre esta temática gira em volta de diversificados tópicos. O estereótipo inicial de que se parte é de que as posições de gestão se assumem caracteristicamente como papel do homem. No entanto, os estudos sobre as diferenças de estilo nos dois géneros não permitem chegar a um resultado objetivo (Barracho & Martins, 2010).

De acordo com a perspetiva da Teoria do papel Social (Eagly et al., 2003) existem duas influências no comportamento masculino e feminino, dos papéis dos géneros, que diferem, e dos papéis organizacionais, estes iguais para ambos os géneros, e para estes autores esta última influência sobressai relativamente à outra. Por isso, não devem ser esperadas diferenças nos estilos de liderança nos estudos, pois dentro da organização ambos os géneros ocupam o mesmo papel, estatuto e possuem igual poder. Por outro lado, autores defendem que durante o desenvolvimento da pessoa esta está sujeita aos fatores de socialização o que origina traços e características da personalidade e do comportamento que a acompanha e influencia o resto da

vida, inclusive, na prática da sua liderança. (Barracho & Martins, 2010)

Existem ainda autores que defendem a origem genético-biológica das diferenças entre géneros e outros que afirmam que o motivo diferenciador de homens e mulheres é o contexto cultural que os envolve (Barracho & Martins, 2010).

Para Nogueira (2009) mantém-se a limitação de aceitar a existência de diferenças entre os sexos ao nível do estilo de liderança, assim, são mencionados pela autora resultados de investigações que apontam alguns dados relevantes quanto às experiências de homens e mulheres neste âmbito:

- “As mulheres referem o preconceito, a discriminação, a interface família/ carreira e os estereótipos de género mais do que os seus pares do sexo masculino, como fontes de stress no seu dia-a-dia”;
- “As mulheres referem, mais que os seus pares do sexo masculino, a existência de um percurso de obstáculos”;
- “As mulheres, considerando-se igualmente competentes, pensam que não são corretamente avaliadas pelos seus pares ou superiores hierárquicos”.

O stress resultante dos conflitos entre trabalho e responsabilidades familiares, mencionado no primeiro ponto, relaciona-se com uma forte presença de irritação, ansiedade e depressão entre as mulheres gestoras. Diversas barreiras podem ser identificadas no percurso da mulher líder, estas vivenciam um conflito entre as expectativas estereotipadas delas como mulheres e as expectativas estereotipadas delas como líderes, estando bem representado nos estereótipos associados à profissão da gestão e nas expectativas estereotipadas de comportamento de género (Greenglass, 1995).

Nogueira (2006) realizou um estudo sobre a opinião de mulheres que ocupam cargos de poder e são líderes, nele refere que Portugal tem uma

taxa de mulheres empregadas elevada mas no entanto, estas continuam sub-representadas no que diz respeito a posições de poder, que exijam tomada de decisão.

No que diz respeito ao mundo não empresarial e não governamental elas estão representadas em apenas 20%, como são as associações e federações. A forte investigação sobre a temática da liderança e género permite identificar e enunciar obstáculos evidentes da liderança feminina. Diferentes autores apontam os estereótipos, as expectativas esperadas para cada sexo, as motivações e os constrangimentos familiares e profissionais. Assim como a autora refere torna-se importante “perspetivar a promoção de mais mulheres em lugares de tomada de decisão, tomando por ponto de partida analítico as diferentes perspetivas feministas quando confrontadas com a problemática da cidadania” (Nogueira, 2006).

A argumentação que justifica a necessidade de aumentar o número de mulheres em cargos de direção não é coerente nas diferentes perspetivas feministas (Nogueira, 2006). Segundo a autora não deverá ser necessário optar pela perspetiva que ignora as diferenças entre grupos sociais (sócio-liberalismo universalista e individualista) ou pela filosofia de que a mulher é um ser diferente.

No seu estudo Nogueira distinguiu três tipos de pensamentos por parte das mulheres entrevistadas. Discurso essencialista da negação da discriminação, discurso essencialista/individualista das competências femininas e o discurso das competências adquiridas pela prática no confronto com a discriminação. No primeiro as mulheres tendem a negar terem sido discriminadas mas não negam que esta exista, assumem-se como estando “à parte” do grupo feminino, possuindo características muito próprias e sendo singulares. No entanto, referem frases contraditórias afirmando que tiveram de lutar mais que os seus colegas homens para atingir os mesmos patamares.

No segundo discurso referido as mulheres afirmam que possuem

características que as permitem ultrapassar as barreiras da discriminação e terem sucesso, por norma, as características que referem são as tipicamente definidas como femininas. Fomentam a existência de uma oposição entre os traços específicos das mulheres (mais emocionais) e dos homens (mais agressivos), sendo os femininos mais benéficos para o sucesso da liderança.

Por último, uma parte das mulheres consente que sofreu discriminação e teve muitas dificuldades no início da carreira conseguindo ultrapassar esses dilemas com luta e através da experiência adquirida. As suas características de personalidade construíram-se, podendo a experiência nas tarefas domésticas contribuir para uma maior capacidade de gestão.

Posto o supra explanado, e relativamente às mulheres “Do ponto de vista teórico, podemos dizer que o fato de assumirem posições de liderança implica em que construam para si próprias um posicionamento que lhes possibilite o relacionamento com os outros e uma dada construção de subjetividade feminina. (...) Do ponto de vista das implicações práticas e políticas, esta interpretação permite assumir que um mero aumento do número de mulheres em cargos de decisão, se não acompanhado de reconstrução, resistência e partilha de experiências por parte das mulheres, apenas aumenta o número no “clube”, mas não altera a ordem estabelecida e, por isso, não possibilita uma radical transformação social.” (Nogueira, 2006).

2.4 Associativismo desportivo

Uma das formas encontradas pelo estado de combater os problemas sociais foi através do associativismo. No que diz respeito ao associativismo desportivo existiu uma grande implementação na segunda metade do século XIX, em Inglaterra, mas que mais tarde poderá ter influenciado o surgimento dos primeiros clubes desportivos em Portugal (Rodrigues, 2016).

O associativismo desportivo assume um papel de enorme importância no plano desportivo, pois, para muitas pessoas, é a única via de acesso à prática desportiva. Com a melhoria das condições de vida no século XIX, as

pessoas começaram a associar-se para passar os seus tempos livres e de lazer, e desta forma, nasceram os primeiros clubes recreativos, culturais e desportivos (Rodrigues, 2016).

Segundo o IPDJ o associativismo assume-se como uma estratégia de desenvolvimento na área do desporto por ser um meio próximo dos cidadãos, favorecendo o desenvolvimento local, promovendo a oferta de atividades e criando hábitos quotidianos mais ativos. O desenvolvimento que se refere logo no início pode ser definido através de diferentes medidores, apresentados pelo IPDJ, salientam-se, o número de praticantes ou elementos envolvidos, frequência ou regularidade desportiva, número de associações ou clubes existente, um público diversificado assim como a formação que possuem e o nível de sucesso dos seus objetivos (IPDJ, 2012).

Desta forma torna-se necessário definir voluntariado desportivo, realizado sem que existam segundas intenções é constituído por ações comunitárias e sociais promovendo o desporto, atuando como meio de solidariedade social (*Decreto-Lei n.º 267/95 - Define o estatuto dos dirigentes desportivos em regime de voluntariado*, 1995).

O associativismo insere-se em grande parte no Setor Desportivo Voluntário (SDV) no qual a maioria da força laboral é voluntária, não sendo paga. Podem, no entanto, existir alguns membros remunerados. A organização pode também receber apoios financeiros do governo ou federações, apesar disso, continuam a possuir o estatuto de entidades voluntárias (Robinson & Palmer, 2011).

O SDV tem uma estrutura hierárquica organizada, assim como cada organização, na qual cada estrutura se adapta consoante as modalidades desportivas praticadas (Robinson & Palmer, 2011).



Gráfico 1 – Hierarquia Setor Desportivo Voluntário (Gray, 2009)

Todos estes elementos representados no esquema têm determinadas características comuns: os membros têm o poder de determinar como é que a organização atua e têm o poder de voto, tomam a decisão final. Assim como, são constituídos por um conselho de administração ou comité que tem o dever de lutar pelos interesses dos membros, constituído por um presidente, secretário, tesoureiro e mais um ou dois elementos com funções de vogais por exemplo. Para além disto, todas as organizações são reguladas pelos estatutos definidos (Robinson & Palmer, 2011).

Um outro ponto em comum das organizações desportivas voluntárias é o facto de elas pertencerem ao sistema desportivo do país e é este que regula e gere este sector. O Governo é a chave no sistema desportivo em grande parte dos países, definindo objetivos para as organizações nacionais e providenciando fundos a vários níveis, através de implementação de políticas (Robinson & Palmer, 2011). Para estes autores deve existir uma boa relação entre as entidades desportivas e o Governo, pois, se este não promover positivamente o desporto será difícil alcançar os tais fundos que

permitirão às organizações desportivas voluntárias adquirir ferramentas para o seu desenvolvimento (Robinson & Palmer, 2011).

Segundo o Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ, 2012) este movimento tem um papel estratégico na sociedade, demonstrando o seu efeito no Sistema Desportivo, Cultural e Juvenil. Tendo em conta que estes três campos de ação estão em estreita ligação com os cidadãos, o associativismo acaba por promover o desenvolvimento local levando ao aumento de atividades criando hábitos de cidadania ativa.

A Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto estabelece objetivamente que é missão do Estado “adoptar as medidas tendentes a prevenir e a punir as manifestações antidesportivas, designadamente a violência, a dopagem, a corrupção, o racismo, a xenofobia e qualquer forma de discriminação.” (Artigo 3.º O Princípio da ética desportiva *Lei n.º 5/2007 - Lei de Bases da Atividade Física e Desporto*, 2007).

Para isso, também a lei supra referida enumera que deve existir colaboração entre o Estado e as instituições de ensino superior de forma a potenciar a realização de investigações “sobre os indicadores da prática desportiva e os diferentes fatores de desenvolvimento da atividade física e do desporto.” (Artigo 10.º Investigação, *Lei n.º 5/2007 - Lei de Bases da Atividade Física e Desporto*, 2007). É então importante procurar conhecer as estruturas e o funcionamento dessas entidades desportivas, tendo dessa forma um ponto de partida para a investigação.

Segundo a legislação existente, e de acordo com a Constituição da República Portuguesa (CRP) os cidadãos são livres de constituir uma associação desde que cumpram com determinados requisitos e não contrariem a lei penal (artigo 46.º), assim como também é definido no artigo 79.º da CRP, que a promoção da prática de atividade física é tarefa do Estado em conjunto com estabelecimentos de ensino, assim como com as associações e coletividades desportivas (*Constituição da República Portuguesa, aprovada em 2 de abril de 1976, na redação que lhe foi dada*

pelas Leis Constitucionais n.º 1/82, de 30 de setembro, n.º 1/89, de 8 de julho. N.º 1/92, de 25 de novembro, n.º 1/97, de 20 de setembro e n.º 1/2000, de 20, 1976).

A partir destes pressupostos o IPDJ enumera os diferentes tipos de associativismo desportivo: clubes de praticantes, clubes desportivos, sociedades desportivas, associações de clubes, associações de agentes desportivos, associações promotoras de desporto (APD), federações desportivas, entidades de índole confederativa e outras entidades com intervenção na área do desporto.

As APD e os clubes de praticantes são entidades sem fins lucrativos e tem por objetivo a “promoção e organização de atividades físicas e desportivas, com finalidades lúdicas, formativas ou sociais”. Os clubes desportivos são também entidades sem fins lucrativos mas fomentam a prática de uma ou mais modalidades desportivas em específico, estando por norma já ligados a federações desportivas. Enquanto que os restantes tipos de entidades têm já como objetivo a prática de modalidades desportivas específicas ao nível competitivo e profissional e estas já podem ter fins lucrativos, estando por norma associadas a federações desportivas ou fazem parte destas (IPDJ, 2012).

Ao compararmos os objetivos a que se propõem as diferentes associações desportivas, verificamos que a principal diferença está no nível da prática da atividade física relacionada com o fim pretendido, ou seja, a prática desportiva dá-se de forma lúdica ou, por oposição, com fins competitivos. Tais diferenças remetem à prática desportiva em desporto federado e/ou desporto não federado, consoante a associação. Analisando as considerações do IPDJ e da Lei de Bases da Atividade Física e Desporto, as atividades de lazer e lúdicas podem assim encaixar no desporto não federado, assim como, o desporto escolar e as atividades de reabilitação ou manutenção. Enquanto que, os desportos federados englobam a participação em competições regionais, nacionais ou internacionais. As associações com desportos federados estão obrigatoriamente filiadas nas respetivas

federações desportivas (IPDJ, 2012).

Relativamente às federações desportivas é importante referir que para que o sejam reconhecidas como tal, estas deverão obrigatoriamente possuir o estatuto de utilidade pública desportiva, que salvo algumas exceções, apenas é atribuído a este tipo de instituições, assentando na premissa que estas são uma extensão do Estado no que à missão deste diz respeito à atuação nesta área da sociedade, missão essa já supra apresentada. Não obstante a regra geral estabelecida, está legislado que “às APD pode ser concedido o estatuto de pessoa coletiva de mera utilidade pública, nos termos do (*Decreto-Lei n.º 391/2007 alteração ao Decreto-Lei n.º 460/77 - Aprova o estatuto das coletividades de utilidade pública, 2007*).

No que diz respeito aos Recursos Humanos o IPDJ nas suas estatísticas diferencia 4 funções diferentes no quadro técnico das federações, que poderá ser alargado aos clubes e associações, são eles: praticantes, treinadores, árbitros/juízes e dirigentes. No território da RAM são ainda contemplados os professores destacados, estes últimos estão nos quadros de escola e são requeridos pelas entidades desportivas (DRJD, 2016).

Há quem referencie que os gestores não são necessários às organizações voluntárias, pelas implicações profissionais, comerciais e remunerações. No entanto, o SDV tem uma estrutura organizacional com vários papéis prescritos como o presidente, secretário ou o treinador. Todos estes indivíduos, pagos ou não, trabalham para alcançar os objetivos traçados (Robinson & Palmer, 2011). O Presidente da Direção, desenvolvendo a sua função como voluntário, tem um papel relevante no controlo e na influência do processo de tomada de decisão dos clubes e associações desportivas (Soares, 2016).

É também importante perceber de que forma o SDV é influenciado e são diversos os fatores que afetam o desempenho de uma organização desportiva voluntária. Quanto ao ambiente externo verificam-se vários fatores: políticos, económicos, sociais, tecnológicos, legais e ambientais. Já

no que diz respeito a fatores internos, recursos da própria organização: recursos físicos, recursos humanos, recursos financeiros e recursos operacionais (Robinson & Palmer, 2011). Também outros autores realçam a grande influência dos fatores políticos no processo de tomada de decisão nas organizações desportivas voluntárias (Soares, Correia, & Rosado, 2010).

Os mesmos autores definem 7 dimensões de desempenho destas organizações: governo, que é responsável pela definição de políticas, planos estratégicos e legislação; gestão que permite o desenvolvimento de papéis estruturando a organização; recursos humanos que criam diversidade e aplicam práticas de gestão; finanças que definem as potencialidades económicas; comunicação que permite a divulgação com diferentes métodos; atividade desportiva com a realização de treinos e competições. Segundo Robinson e Palmer (2011) o desenvolvimento destas dimensões permite tornar a organização mais capaz.

2.5 A Mulher como dirigente desportiva

“Os modos de envolvimento desportivo do homem e da mulher traduzem, com efeito, as maneiras como cada um se apropria dos espaços e do mundo. As representações “permitidas” no desporto são as mesmas que as profissões autorizadas às mulheres. Mostrar ou exercer a sua força, entregar-se a um combate, dar ou levar golpes, assumir riscos corporais são atributos que as mulheres parecem não poder fazer seus e que portanto pertenceriam, como coisa particular, à masculinidade.” (Louveau, 2004)

Segundo um estudo da Informa (D&B Informa, 2013) em 2012 a percentagem de mulheres em funções de gestão e direção era de 31,1% enquanto que na posição de líder a percentagem era de apenas 26,8%. No que diz respeito a percentagem de participação feminina tendo em conta a região não existem grandes diferenças percentuais em Portugal continental, no entanto, nas regiões autónomas a percentagem é menor com 26,7% na Madeira, apresentando-se como a região com menor participação.

Sendo que as mulheres representam hoje em dia 52% da população

portuguesa, analisando de forma justa e à luz dos números, a realidade desportiva deveria apresentar dados de participação feminina, no mínimo, igual à do género masculino (Jacinto, Marques, Almeida, & Carvalho, 2015). No entanto, como vamos analisar, não é o que se verifica.

Remontando a 1994, na Declaração de Brighton foi referido “Enquanto não existirem mais mulheres a dirigir e a decidir, não existirá igualdade de oportunidades para mulheres e raparigas no desporto.” (Carvalho & Cruz, 2007). O envolvimento da mulher no movimento olímpico tem-se alterado gradualmente, existindo uma alteração do seu papel face às mudanças económicas, sociais e políticas. No entanto, no que diz respeito às posições de tomada de decisão esta mudança não é tão visível. Entre 1896 e 1981 não existiram mulheres em cargos de direção no Comité Olímpico Internacional, em 2014 ainda existem apenas 24 membros femininos num total de 115 (European Commission, 2014).

O barómetro Europeu no Desporto e Atividade Física de 2014 apontava que apenas 10% das posições de liderança dos organismos desportivos eram ocupadas por mulheres. Os resultados desta análise também apresentaram que os europeus preocupam-se com os estereótipos sexistas no mundo do desporto, no entanto, 20 anos após a referida declaração de Brighton ainda é necessário liderar uma mudança através de implementação de medidas, ações e políticas que permitam a integração do género, tendo em conta que essa implementação efetiva não se observa nas organizações desportivas (European Commission, 2014).

O papel ativo no mundo do desporto não é limitado à atividade física em si. A taxa de feminização continua a atingir níveis de envolvimento muito baixos ou mesmo insignificantes no que diz respeito à ocupação de cargos de direção, esta preocupação foi notada quer na Declaração de Brighton (1994) quer no Manifesto de Windhoek (1998), assim como referida em inúmeras recomendações e resoluções (Carvalho & Cruz, 2007). Também Simmons (2011) refere que, segundo Hoerber e Shaw, apesar do crescimento da percentagem de mulheres em posições superiores de gestão desportiva

os homens continuam a dominar estes papéis.

No percurso evolutivo do desporto a sub-representação da mulher esteve e está assim notada, essencialmente em postos de tomada de decisão, e por isto, os estudos, as resoluções e recomendações destes vários organismos internacionais focam a necessidade de inserir a mulher nos cargos de direção. (Carvalho & Cruz, 2007).

Apesar de atualmente as mulheres representarem cerca de 40% da população ativa no mundo ocidental, estas mantêm-se como minoria nas posições de gestão, e quase inexistentes na gestão de topo (Nogueira, 2009). No que se refere especificamente ao dirigismo no desporto a taxa de feminização em 2013, cingia-se apenas aos 11% (Jacinto et al., 2015). Já no que diz respeito às Federações Desportivas Europeias, 20 não integram nenhuma mulher na direção e 46 possui 25% de presença feminina e apenas 2 têm presidentes mulheres.

No âmbito governamental apenas 6 em 28 ministros responsáveis pelo desporto são mulheres (European Commission, 2014). “Verifica-se que, mesmo quando as percentagens de investigadoras e professoras universitárias são elevadas, a proporção de mulheres titulares de lugares de topo de carreira ou de cargos de direção e de coordenação mantêm-se baixa.” (Nogueira, 2009) Atualmente verifica-se que a mulher está sub-representada nos vários níveis e funções da prática desportiva, e o mesmo nota-se na ocupação de funções de decisão e influência (Jacinto et al., 2015). E neste sentido a Comissão Europeia (2014) sublinha que o próprio desporto pode ser usado como uma ferramenta para promover a igualdade de género na sociedade, educando as pessoas para a liderança.

É preciso desta forma entender que estas barreiras no acesso da mulher a posições de liderança no desporto têm origem nos diferentes valores, comportamentos e atitudes da mulher e do homem que levam, como supra mencionado, à existência de papéis e regimes de género e a ordem social do género, destacando-se assim as barreiras culturais (European

Comission, 2014). Leva-nos isto, ao surgimento de um outro conceito, “sex typing of jobs” que nos remete ao “think management think male”. Da mesma forma a Comissão Europeia (2014) explica a existência da masculinização de determinadas funções, assumindo a necessidade de características masculinas para as desenvolver.

Ainda há muito progresso a fazer no que diz respeito à igualdade de oportunidades de participação do género feminino no mundo desportivo (Borland, Kane, & Burton, 2015). No entanto, a cultura organizacional que engloba estruturas, políticas e comportamentos cria problemas neste progresso (Dauber, Fink, & Yolles, 2012). O modelo de desporto atual ainda, construído por homens e para homens, mostra que não existe necessidade da presença feminina e que esta nem se adequa, (Jacinto et al., 2015) pois uma mulher que seja vista como muito feminina é avaliada como não percebendo nada de desporto, sendo a feminilidade associada a incompetência (Simmons, 2011).

No que diz respeito às organizações e seu funcionamento os vários estudos realizados indicam que o género influencia as práticas organizacionais. Imagens, culturas, interações e comportamentos apropriados são construídos à imagem dos ideais masculinos ou femininos (Britton & Logan, 2008). O género é um poderoso fator nos processos sociais e organizacionais que constroem as organizações, em todas as sociedades, momentos e locais, o sexo tem constituído uma base importante de organização do trabalho e permanece até hoje (Vicente, 2013).

Pelo que segundo Shaw e Frisby (2006) o género não só molda a identidade da organização como é fonte de poder, desempenhando um papel importante nas interações, estruturas e procedimentos nas organizações desportivas.

A Comissão Europeia (2014) refere também a estrutura da organização como fundamental na integração do género, que é ainda pouco questionada, existindo ainda uma forte rede masculina que acaba por monopolizar a

seleção de indivíduos para os cargos de decisão, recorrendo a critérios de seleção e avaliação discriminatórios. Na sua proposta de ação para a igualdade de género esta organização refere mesmo que os organismos desportivos voluntários, por exigirem grande investimento de tempo e energia, necessitam de uma estrutura organizacional mais flexível de forma a equilibrar a vida profissional e a vida familiar. Apontando também para a necessidade de esforços no recrutamento de mulheres para postos de liderança a nível nacional e internacional.

Esta alteração da estrutura organizacional leva também a uma possível alteração da cultura organizacional no movimento voluntário. A proposta da Comissão Europeia é a adoção de um modelo “family-friendly”¹ que, tendo em conta as obrigações familiares, pressupõe maior flexibilidade quanto ao trabalho presencial, ou seja, diminuir este e privilegiar novas tecnologias de comunicação como videoconferências, desta forma estas posições de direção estarão mais acessíveis à mulher (European Commission, 2014).

O aumento da participação feminina no desporto e, em particular, nas posições de liderança altera então a construção da organização referida, contribuindo de forma positiva para esta. Este progresso poderá trazer à gestão desportiva mais “diversidade e abordagens alternativas, bem como ampliar a base de talentos”, uma maior presença da mulher neste âmbito poderá levar a uma alteração no pensamento quanto à competência desta para liderar e para a tomada de decisão (Jacinto et al., 2015). Assim torna-se fundamental educar e acompanhar mulheres e homens que já estão em cargos de direção inferiores, preparando-os para futuramente assumir cargos superiores (European Commission, 2014).

Em 2020 a Comissão Europeia pretende atingir uma maior diversidade de género nas posições de tomada de decisão que poderá servir de exemplo para outras mulheres noutras profissões. Dois dos objetivos estabelecidos

¹ Modelo familiar: Programas patrocinados pelas organizações destinados a ajudar no equilíbrio entre o papel profissional e o papel familiar (Grandey, 2001)

por estes organismos para 2020 são: atingir no mínimo 40% de mulheres nos quadros executivos e comités dos organismos desportivos nacionais e 30% nos internacionais e implementar a existência em todos os organismos desportivos políticas de inclusão de género e um plano de ação (European Commission, 2014).

III. Metodologia

Com base em Fortin (2009) os dois estudos apresentam uma pesquisa objetiva que se realizou com uma abordagem de natureza quantitativa exploratória, que pretende contribuir para o conhecimento dos resultados sobre a participação da mulher no movimento associativo, investigados com base nos objetivos definidos inicialmente.

3.1 Instrumento

A fim de tornar o questionário estruturado, contendo questões claras e objetivas, e como existia uma amostra suficiente para realizar um estudo preliminar, este foi testado por sete dirigentes desportivos que responderam de forma a averiguar se o mesmo estava perceptível, claro e objetivo. De seguida, o questionário foi também submetido a revisão por três professores de português, que apresentaram comentários sobre a legibilidade, construção gramatical e semântica das frases (Banville et al, 2000); Foddy, 2002). Após a receção das sugestões dadas pelos dirigentes e correções dos docentes procedeu-se às respetivas alterações, o que nos permitiu chegar à versão final do questionário, tornando-o mais preciso e de acordo com o objeto de estudo pretendido.

Na aplicação do instrumento a equipa de investigadores explicou o procedimento da realização do questionário aos respondentes, retirando as dúvidas que foram surgindo. O preenchimento foi efetuado on-line, na plataforma Survey Monkey, método de comunicação válido para o fim pretendido como advogam Wright e Giovinazzo (2000) e (Marques, et al 2011).

A estrutura do questionário realizado está dividida em 3 secções. Na primeira apresenta-se o estudo e o objetivo, na segunda secção caracteriza-se a associação/clube assim como a sua direção, através de 17 questões que avaliam as seguintes variáveis: data da fundação; federação/não federados; estatuto de utilidade pública; dimensão (sócios e praticantes) por géneros; escalão etário (sócios e praticantes) por géneros; modalidades; número de técnicos profissionais e voluntários e os seus cargos; idade do presidente;

género; habilitações académicas; situação profissional; de que forma se encontra a desempenhar funções na organização (profissional, voluntário, destacado, outra); duração do mandato; o número de elementos da direção relativamente ao género; se nos últimos 2 anos houve na organização algum dirigente feminino; e por fim, o número de horas que o presidente dedica ao dirigismo desportivo. Por último, na terceira secção são feitos os agradecimentos.

3.2 Amostra

A participação das organizações e seus presidentes nos estudos formam uma amostra suficiente para garantir a maior exatidão possível nos resultados.

Para o estudo 1 tem-se por base a primeira parte do questionário sobre a caracterização da associação/clube. A amostra é constituída por associações e clubes pertencentes à RAM, tendo sido enviados 164 questionários. obteve-se um total de 94 respostas para posterior análise. Considerou-se por ideal utilizar uma fração de amostragem igual ou superior a 0.3, ou seja, a amostra tem um tamanho igual ou superior a 30% dos casos do Universo. Como o Universo tem 164 casos a amostra deve ter no mínimo 49, o que no nosso caso ultrapassou esse valor.

Com as 94 respostas, e utilizando o método de amostragem estratificada, obtemos uma representatividade da realidade da RAM (Hill & Hill, 2012; Laureano, 2013).

Na RAM existem 11 concelhos, que têm a seguinte representatividade a nível associativo conforme infra explanado no Gráfico 2.

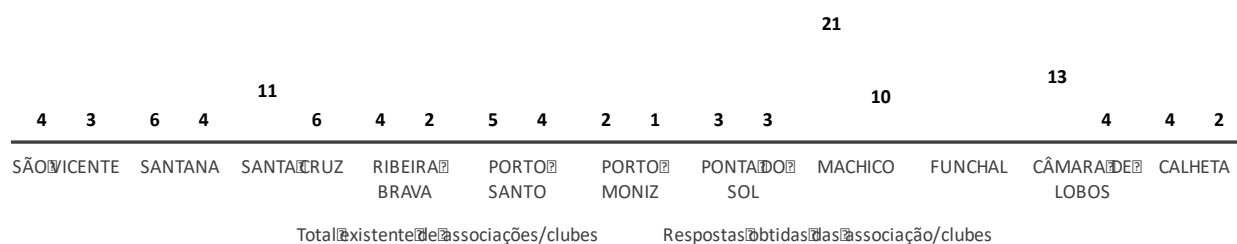


Gráfico 2 – Distribuição geográfica das associações/clubes

Analisando o Gráfico 1, e tendo em conta a distribuição geográfica das associações/clubes pelos concelhos da RAM, podemos observar que, salvo algumas exceções, verifica-se que o número de respostas é sensivelmente superior a metade das Instituições inquiridas e existentes, traduzidos num total de 94 respostas em 164 inquéritos enviados.

Relativamente à data de constituição das organizações na Região, participaram 94 associações/clubes, originando uma média de idades de 27.06 ± 21.76 . Para efeitos de estudo, agrupou-se as idades das entidades em intervalos temporais de 10 anos com exceção do último grupo, que devido aos resultados dispersos reuniu-se num só grupo tabela 1.

Idade (anos)	Frequência	%
Até 10	20	21.3
11 aos 20	27	28.7
21 aos 30	18	19.1
31 aos 40	15	16.0
Mais de 41	14	14.9
Total	94	100,0

Tabela 1 – Idade da instituição por categorias

Assim, as datas de fundação dos clubes e associações variam da

seguinte forma: menos de 10 anos com 21.3%; dos 11 aos 20 anos com 28.7%; dos 21 aos 30 anos com 19.1%; dos 31 aos 40 anos com 16.0% e por fim com mais de 41 anos com 14.9%.

No que respeita ao estudo 2 foram convidados os 164 presidentes das associações e clubes, dos quais obtivemos 88 inquéritos devidamente preenchidos, perfazendo um total de 54% do total de presidentes existentes. Este número de respostas, dá-nos uma representatividade da realidade da RAM de acordo com o cálculo do tamanho da amostra necessário para uma população finita, como é o caso (Hill & Hill, 2012).

3.3 Recolha e tratamento de dados

O processo de recolha de dados envolveu múltiplas interações com os responsáveis das associações, contactos esses dificultados pelo facto dos diversos dirigentes se encontrarem em locais geograficamente dispersos e, por isso, foi necessário proceder à comunicação por meios eletrónicos. Sendo que o questionário demora cerca de 10 a 15 minutos a ser respondido.

O processo da recolha dos dados para a caracterização do papel da mulher no associativismo desportivo na RAM foi desenvolvido de fevereiro de 2016 a outubro de 2016.

As informações recolhidas são anónimas e confidenciais, sendo apenas utilizadas no âmbito desta investigação para tratamento estatístico. Assim que recebidas as respostas ao questionário, estas foram analisadas através do SPSS 23.

Para o tratamento de dados foi realizada uma análise descritiva das respostas obtidas assim como foram aplicados alguns testes estatísticos.

No estudo um foi aplicado o teste de independência de Qui-quadrado de forma a perceber se existe relação entre as variáveis sexo e a dimensão da organização (número de recursos humanos).

Na análise estatística do estudo 2 entendemos ser pertinente

observarmos se existe diferenças significativas relativamente ao sexo no que diz respeito aos presidentes. Como temos variáveis qualitativas ordinais e variáveis nominais, optamos por aplicar testes diferentes, tal como Laureano (2013) sugere, sendo que para as variáveis qualitativas ordinais aplicamos o teste de Mann-Whitney U, uma vez que a idade do presidente; duração do mandato; e o número de horas dedicado à direção, estão por categorias e a variável sexo é qualitativa nominal dicotómica que define dois grupos independentes, podendo desta forma comparar a distribuição da avaliação no grupo das mulheres com a distribuição da avaliação no grupo dos homens.

Os presidentes do sexo feminino e os do sexo masculino não estão relacionados, logo a condição da independência das amostras está verificada, daí podermos aplicar este teste, pois existem diferenças significativas ao nível de $p < 0.05$ (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014). No entanto, para estas mesma variáveis, entendemos ser importante reforçar estes valores, com a aplicação da estimativa do Effect Size para Mann-Whitney U, tal como Coolican (2009) sugere, sendo considerado que r com valores de 0.5 um efeito grande, 0.3 um efeito médio e um efeito pequeno 0.1 (Coolican, 2009).

Para as variáveis qualitativas nominais, e com o objetivo de indagar se existe relação significativa entre o sexo do presidente e as habilitações académicas e/ou a situação profissional e forma de desempenho da função, optamos por aplicar o teste à medida de associação V de Cramer, uma vez que a variável sexo do presidente é uma variável qualitativa nominal dicotómica e as restante são variáveis ordinais - mas podem ser tratadas como nominais (Laureano, 2013).

IV. Estudo 1 – Análise e caracterização da presença feminina no movimento associativo da RAM

4.1 Resumo

A investigação sobre o papel da mulher no associativismo desportivo da RAM levou à necessidade de conhecer a realidade associativa da região, daí, o objetivo do presente estudo é efetuar a análise e caracterização da presença feminina no movimento associativo da RAM.

Após pesquisa bibliográfica foi elaborado um questionário que procurou recolher elementos para caracterizar as associações/clubes e quanto ao género. Para a recolha de dados foram contactadas 164 entidades desportivas e as respostas obtidas foram analisados através do SPSS 23.

Participaram 94 associações/clubes cumprindo com 57.3% do total das entidades existentes. Constatamos que o Funchal é o concelho com maior número de entidades (91). A maior percentagem (28.75) das entidades encontram-se entre os 11 e os 20 anos de idade e 90% das instituições com menos de 10 anos não apresentam estatuto de utilidade pública. Com $p \leq .001$, no entanto 80% das instituições com mais de 30 anos têm. No que diz respeito ao desporto federado, 89.6% dos clubes promovem as modalidades com esse estatuto. Cerca de 44.7% dos clubes/associações não têm mulheres a desempenhar funções.

Este estudo pode reforçar a consciencialização do papel da mulher no panorama desportivo da RAM, em que apenas 13% dos dirigentes desportivos são do género feminino, desta forma conseguimos analisar e caracterizar a presença feminina no movimento associativo da RAM.

Palavras chave: associativismo desportivo, género, mulher e desporto

4.2 Abstract

The research about the role of Women in sports association in Madeira Autonomous Region has led to the need to acknowledge the associative reality in the region, hence the objective of the present study is to analyse and to make the general characterization of sport's associative movement in the RAM.

After the bibliographic research was done, a questionnaire was developed that sought to collect elements to characterize associations / clubs and quantification by gender. For the data collection 164 sports entities were contacted and the responses obtained were analyzed through SPSS 23.

94 associations / clubs participated, accounting for 57.3% of the total number of existing entities. We found out that Funchal is the county with the largest number of entities (91). The highest percentage (28.75%) of the entities have between 11 and 20 years. Also 90% of the institutions with less than 10 years do not present public utility status with $p \leq .001$, however 80% of institutions with more of 30 years do have it. In regard to federated sport, 89.6% of the clubs promote the modalities with such status. Relatively to women performing duties, 44.7% of clubs / associations don't have any.

This study can reinforce the awareness for the role of women in the sports world in the RAM, in which only 13% of female athletes are women. We can analyse and make the general characterization of sport's associative movement in the RAM.

Keywords: voluntary sport association, gender, woman and sport

4.3 Introdução

Por forma a iniciar uma determinada investigação devemos ter por base a realidade do conjunto de circunstâncias que envolvem o objetivo de estudo. É também com base nesta premissa que nos propusemos a desenvolver o estudo que se segue.

A primeira representação pública do desporto na RAM foi a Delegação da Direção Geral de Educação Física, Desporto e Saúde Escolar. O início da autonomia em 1976, com a aprovação da Constituição da República Portuguesa e a subsequente publicação do Estatuto Provisório da Região Autónoma da Madeira aprovado pelo Decreto-Lei n. o 318-D/76, de 30 de Abril, cuja redação é posteriormente alterada pelo Decreto-Lei n. o 427-F/76, de 1 de Julho, permitiu uma administração política autónoma e com os seu próprios órgãos (Fernandes, 1998).

Após este avanço substancial da RAM começou a pensar-se no Encontro Regional de Educação Física e Desporto, em 1977. Apesar disso, na área desportiva, só em 1979 surgiu “o Decreto-Lei n. o 364/79, de 4 de Setembro, vem definir e transferir para a Região competências até então reservadas ao Estado”, onde são definidas no artigo 13º as funções e atribuições da Região Autónoma da Madeira.

São identificados diversos setores desportivos e a preocupação vai desde o desporto para todos até à ao desporto na natureza, o desporto escolar e o desporto para cidadãos com deficiência, o decreto referido pretende salvaguardar valores e os objetivos a atingir para o desporto madeirense. O mesmo assegura relativamente aos “recursos humanos e à formação desportiva, à organização do desporto pública e privada, às infraestruturas desportivas, à atenção a conferir à investigação científica desportiva e aos instrumentos necessários a um conhecimento mais próximo da realidade desportiva da Região” (Fernandes, 1998).

O Decreto Legislativo Regional n. o 4/2007/M (*Diário da República n.º 8/2007, Série I de 2007-01-11, 2007*) no seu artigo 19º refere que devem mesmo ser promovidas as atividades conjuntas entre as áreas do desporto

escolar e do desporto federado, existindo, pois, uma adaptação dos regulamentos, isto claro, desde que não afete as atividades específicas de cada uma das áreas.

Com base no Decreto Legislativo Regional n.º 4/2007/M iniciamos a análise dos recursos humanos do desporto, que são aqui definidos como, os indivíduos que devem possuir conhecimento teórico-prático de uma determinada área de intervenção na realização de atividades desportivas. São indivíduos com formação académica e profissional no desporto, não tendo, necessariamente, de ser na área do treino. Todos os profissionais que desempenhem funções no mundo desportivo mas que não tenham qualquer formação na área desportiva são também considerados recursos humanos. Por exemplo: dirigentes desportivos, profissionais de saúde, docentes, gestores e empresários desportivos (Artigo 32.º - Definição). Ainda perante este decreto estão elaboradas outras definições sobre determinadas funções.

Os praticantes desportivos são os que individualmente ou coletivamente praticam uma atividade desportiva“ (Artigo 33.º - Praticantes desportivos). No que diz respeito aos dirigentes desportivos as suas funções são reconhecidas pela organização da atividade desportiva, assim como, na promoção da ética desportiva (Artigo 34.º - Dirigentes desportivos). Os docentes adquiriram a formação adequada e ensinam sobre determinada atividade, enquanto que os técnicos, entre eles, treinadores, mesmo que com uma denominação diferente; indivíduos que atuam ao nível da tomada de decisão, consulta ou fiscalização, que promovem o cumprimento das regras técnicas da modalidade; aqueles que avaliam, aconselham e acompanham e por fim os que atuam ao nível da gestão desportiva (Artigo 35.º - Docentes e técnicos).

De acordo com as diferentes informações e factos já apresentados correlacionando com os objetivos propostos para o presente trabalho torna-se pertinente caracterizar a realidade associativa desportiva na RAM, serve esta relação como ponto de partida para uma investigação sobre o papel da mulher nas associações e clubes da RAM

4.4 Objetivo

Análise e caracterização da presença feminina no movimento associativo da RAM.

4.5 Resultados

No que respeita ao setor de prática desportiva, 64.9% dos clubes atua com as suas modalidades de forma federada, em oposição, 6 entidades atuam no sector não federativo o que se traduz em 6.4%, e por fim 28.7% dos associações/ clubes apresenta um misto dos dois ou seja, modalidades federadas e não federadas.

No que ao estatuto de utilidade pública diz respeito apurou-se que, existe uma divisão quase equitativa entre as associações/clubes que possuem o referido estatuto e as que não o possuem. Assim, cerca de metade das associações/clubes possui este estatuto, mais concretamente 52.1% do universo estudado. É de referir que existe uma relação clara entre os anos que as instituições têm de existência e a atribuição do estatuto de utilidade pública, ou seja, 90% das instituições com menos de 10 anos não apresentam estatuto de utilidade pública assumindo um valor com significância ($p \leq .001$), contrariamente verifica-se que nas instituições com mais de 30 anos a atribuição do estatuto tem uma percentagem superior a 80%.

A nível de modalidades praticadas na região observamos a existência de uma grande diversidade, com um total de 54 modalidades diferentes a serem praticadas como podemos observar na tabela 2.

	n modalidades	Frequência	%
Desportos coletivos	6	45	47.9
Desportos individuais	13	43	45.7
Desportos de combate	8	21	22.3
Desportos motorizados	9	7	7.4
Desportos de raquete	4	27	28.7
Desportos de montanha	6	12	12.8
Desportos náuticos	6	16	17.0
Outros	8	5	5.3

Tabela 2 – Modalidades desportivas por categorias com N=54 modalidades

Podemos constatar que os desportos coletivos (andebol; basquetebol; futebol; futsal; voleibol e hóquei em patins) e os individuais (atletismo; desportos gímnicos; golfe; natação; patinagem; triatlo; tiro com arco; bilhar; trail; ciclismo; patinagem artística; ballet e dança desportiva) apresentam percentagem de praticantes de 47.9% e 45.7% respetivamente. Enquanto que os desportos de raquete (badminton; ténis; ténis de mesa e squash) têm uma representatividade de 28.7% do universo estudado. Nos desportos de combate (esgrima; judo; luta; karaté; muay thai; kickboxing; taekwondo e capoeira) a participação situa-se nos 22.3%. Os desportos motorizados (aeromodelismo; voo livre; pilotagem; jet sky; motocross; automobilismo; motociclismo; enduro e todo o terreno) estão também representados, com uma percentagem a situar-se nos 7.4%, e os desportos de montanha (btt; escalada; canyoning; sky running; treking; orientação) reclamam para si uma representatividade situada nos 12.8%. Relativamente aos desportos náuticos (bodyboard; canoagem; surf; vela; pesca desportiva e stand up padlle) estes representam 17.0% e, por fim, na categoria “outros” (desporto adaptado; desporto para todos; fitness; petanca; madeiraball; cross fit; columbofilia e jogos de salão) são as modalidades que apresentam 5.3%.

A distribuição dos praticantes por sexo, das várias modalidades

apresentadas, ocorre da seguinte forma: o número de atletas masculinos é de 15258 e de atletas femininos é de 8264, sendo os primeiros sensivelmente o dobro dos segundos, traduzido especificamente numa diferença de 54.16%. No que diz respeito a atletas masculinos federados existem 10703 em contraste com 5607 atletas federadas femininas, o que em pontos percentuais revela uma diferença de 52.39%. Esta diferença ainda é mais notória quando falamos de atletas não federados, sendo de 58.33%, com 4555 atletas masculinos e 2657 atletas femininas.

Relativamente ao número de sócios federados e não federados nos clubes, observou-se que existem 113.86 atletas federados do género masculino e 59.65 atletas do sexo feminino. No que diz respeito a atletas não federados, obteve-se uma média de 48.46 atletas masculinos e 28.27 de atletas femininos. A nível percentual, nota-se uma diferença de 52.39% em relação ao género em atletas federados, e uma diferença de 58.34% em relação a atletas não federados.

Tendo em conta a vasta gama de valores, bem como a sua distribuição e por forma a categorizar as respostas obtidas, optamos por apresentar 5 categorias relativas ao número de atletas: até 50 atletas; 51 a 100 atletas; 101 a 150 atletas; 151 a 200 atletas e por fim mais de 201 atletas. Com isto conseguimos obter dados mais claros para análise, tal como podemos ver na tabela 3.

	N atletas	Frequência	%
Atletas Federados Masculinos	Até 50	40	42.6
	51 a 100	16	17.0
	101 a 150	17	18.1
	151 a 200	7	7.4
	Mais de 201	14	14.9
Atletas Federados Femininos	Até 50	69	73.4
	51 a 100	15	16.0
	101 a 150	3	3.2
	151 a 200	0	0.0
	Mais de 201	7	7.4
Atletas Não Federados Masculinos	Até 50	78	83.0
	51 a 100	5	5.3
	101 a 150	0	0.0
	151 a 200	7	7.4
	Mais de 201	4	4.3
Atletas Não Federados Femininos	Até 50	81	86.2
	51 a 100	5	5.3
	101 a 150	4	4.3
	151 a 200	2	2.1
	Mais de 201	2	2.1

Tabela 3 – Atletas federados e não federados por sexo

Observamos que 42.6% dos clubes acolhe menos de 50 atletas federados masculinos, já no que diz respeito às atletas federadas femininas existem 73.4% clubes com o número inferior a 50 atletas, e quando observamos os praticantes não federados, os clubes com menos de 50 praticantes somam acima dos 80%, independentemente do género.

Apenas se consegue observar ao nível dos atletas federados masculinos percentagens relativamente superiores, sendo que existem 14.9% de entidades com mais de 201 atletas.

Na tabela 4 está demonstrada a distribuição dos recursos humanos das 94 organizações que responderam, sendo no total 771 elementos das três categorias funcionais analisadas de ambos os sexos, 217 são do sexo feminino. Em 544 treinadores 26.5% são mulheres e em 81 gestores 33.3% são mulheres.

	Treinadores		Professores		Gestores		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Masculinos	400	73.5%	100	68.5%	54	66.7%	554	71.9%
Femininos	144	26.5%	46	31.5%	27	33.3%	217	28.1%
Total	544	100%	146	100%	81	100%	771	100%

Tabela 4 – Distribuição Recursos Humanos

Na tabela 5 estão demonstrados os resultados do teste Qui-quadrado de independência.

RH_MASC	RH_FEM		RH_FEM				Total
			menos de 4	de 5 a 9	de 10 a 14	mais de 15	
menos de 4	Contagem % em RH_FEM Resíduos padronizados		31	2	0	0	33
			42,5%	25,0%	0,0%	0,0%	35,1%
			1,1	-,5	-1,7	-1,3	
de 5 a 9	Contagem % em RH_FEM Resíduos padronizados		15	1	1	0	17
			20,5%	12,5%	12,5%	0,0%	18,1%
			,5	-,4	-,4	-1,0	
de 10 a 14	Contagem % em RH_FEM Resíduos padronizados		8	1	2	0	11
			11,0%	12,5%	25,0%	0,0%	11,7%
			-,2	,1	1,1	-,8	
mais de 15	Contagem % em RH_FEM Resíduos padronizados		19	4	5	5	33
			26,0%	50,0%	62,5%	100,0%	35,1%
			-1,3	,7	1,3	2,4	
Total	Contagem % em RH_FEM		73	8	8	5	94
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 5 – Teste Qui-quadrado de independência Recursos Humano

	Valor	gl	Significância Assintótica	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	19,108 ^a	9	,024	,023		
Razão de verossimilhança	22,607	9	,007	,010		
Teste Exato de Fisher	16,669			,015		
Associação Linear por Linear	15,888 ^b	1	,000	,000	,000	,000
Nº de Casos Válidos		94				

a) 12 células (75,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,59.

b) A estatística padronizada é 3,986.

Tabela 6 – Teste Qui-quadrado de independência dos Recursos Humanos por sexo N=94

De acordo com a nota a as condições para a aplicação do teste do Qui-quadrado não estão verificadas já que existem mais de 20% (75,0%) das células com frequência esperada inferior a cinco e a contagem mínima esperada é inferior a 1. No entanto, como se tem uma amostra relativamente pequena é possível calcular o valor exato da significância associada ao valor do teste (19,108). Sendo a significância exata de 0,023 menor que 0,05 então os recursos humanos e o sexo não são independentes. A variável sexo está desta forma relacionada com a número dos recursos humanos existentes nas organizações.

O valor discrepante da tabela aponta para a igualdade no número de homens e mulheres, acima dos 15 elementos, em 5 instituições. A tendência estatística demonstra um padrão normal num número mais baixo de mulheres.

4.6 Discussão

Após a recolha dos dados e tratamento dos mesmos, é então possível proceder à sua análise e discussão.

Relativamente à análise do perfil dos clubes da RAM, utilizou-se para caracterizar este perfil, as seguintes variáveis: localização na RAM perante o concelho, idade, o seu estado ao nível federativo e utilidade pública, e as modalidades por categorias. De seguida passamos para a análise dos atletas federados e não federados por género e finalmente, o número de recursos humanos por treinador, professor, gestor e relação destes com o género.

De acordo com a Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM) em 2015, e com base nos últimos censos realizados em 2011, residem na RAM cerca de 256400 pessoas, das quais 119600 homens e 136700 mulheres.

Ao nível da divisão do território da Região Autónoma da Madeira, esta divide-se em 11 concelhos: Calheta, Câmara de Lobos, Funchal, Machico, Ponta do Sol, Porto Moniz, Porto Santo, Ribeira Brava, Santa Cruz, Santana

e São Vicente.

Constatámos que grande parte das associações/clubes desportivas estão sediadas no Funchal, pois este é também o concelho de maior densidade populacional. Segundo a Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM, 2015) a RAM tinha 321,3 habitantes por km² em 2015, sendo que o funchal arrecadava o maior valor por km² (1392,9) tendo em média, em 2013, 108 053 habitantes. Comparativamente, o concelho de Porto Moniz é o que apresenta menor presença de clubes e associações e que por sua vez é o que possui menor número de residentes (2417), é assim possível constatar que, o número de associações/clubes é relativamente proporcional ao número de habitantes no concelho de forma geral, sendo que, Santa Cruz com 43925 residentes possui apenas 11 associações desportivas, pode-se justificar estes valores pela proximidade de Santa Cruz ao Funchal, fazendo com que o concelho seja uma zona meramente residencial levando a que a sua população procure a realização de atividades desportivas no Funchal.

Debruçamo-nos agora na análise dos dados relativamente aos anos de existência das associações/clubes. Assim, observa-se que o intervalo entre os 11 e os 20 anos de fundação é o que tem maior percentagem de entidades, traduzido em 28.7% das instituições e a partir dos 21 anos a percentagem de associações e clubes vai diminuindo gradualmente. Esta maior concentração de entidades num espaço temporal que nos é próximo, e cuja data de fundação é por consequência mais recente pode justificar-se pela avaliação do crescimento desportivo em Portugal.

Segundo o livro Estatísticas do desporto 1996-2009, publicado pelo antigo Instituto do Desporto de Portugal (IDP, 2010), nas décadas de 80 e 90 ocorreu a criação de um maior número de federações, daí que também o aumento da oferta de atividades desportivas se tenha feito notar mais ao longo do século XX. Também segundo estatísticas do IPDJ (IPDJ, 2015), o número de clubes aumentou notoriamente entre o ano de 1996 e 2006, ano este, em que houve um ponto de viragem e começou a registar-se um

decréscimo até ao ano de 2014, o que pode evidenciar que, simplesmente parte dos clubes deixou de existir.

Um outro fator que pode ainda justificar estes dados relativos à data de fundação relaciona-se com o financiamento público, que aumentou consideravelmente desde 1996 com maior notoriedade entre 2005 e 2008, mas que ultimamente tem vindo a ser reduzido, redução essa coincidente com a crise económica que se fez sentir nos últimos anos.

No que diz respeito ao estatuto de mera utilidade pública, atualmente e segundo o Decreto-Lei n.º 391/2007 que alterou o Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de Novembro, este estatuto é algo que só pode ser proposto pelas associações/clubes após 3 anos de existência, no entanto até 2007 para obter esta declaração de utilidade pública eram necessários no mínimo 5 anos desde a data de fundação. Logo poderá justificar que, 90% das instituições com menos de 10 anos não apresentam estatuto de utilidade pública, com nível de significância ($p \leq .001$), o que justifica que instituições com mais de 30 anos tenham uma percentagem superior a 80%.

Dentro do quadro legal os clubes e associações desportivas são consideradas Pessoas Coletivas de Mera Utilidade Pública e estão inseridas no Terceiro Setor (Economia Social) e em Portugal, assim como noutros países, este setor encontra-se em crescimento (Gaioso, 2014), no entanto o crescimento mais exponencial deu-se após o 25 de Abril, década de 70, o que pode justificar a maior percentagem de instituições com mais de 30 anos possuírem o estatuto de mera utilidade pública.

Segundo o artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 391/2007 que alterou o Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de novembro, as regalias do estatuto de mera utilidade pública são: “Isenção de taxas de televisão e de rádio; Sujeição à tarifa aplicável aos consumos domésticos de energia elétrica; Isenção das taxas previstas na legislação sobre espetáculos e divertimentos públicos; Publicação gratuita no Diário da República das alterações dos estatutos.”, assim como, isenções fiscais previstas na lei.

Quando se fala em atividades federadas, estas têm por base apoios financeiros das federações e, além disso, um enquadramento desportivo organizado, com calendário desportivo, logo grande parte dos clubes têm modalidades desportivas federadas, perfazendo um total de 89.6%. Como foi já referido anteriormente, o aumento do financiamento público pode ser a origem de um crescimento desportivo e, neste seguimento, podemos justificar esta predileção pelas atividades federadas com base na legislação, que se apresenta ao longo da discussão, como é exemplo a Lei de Base da Atividade Física e Desporto (2007).

Outro exemplo é o Despacho nº 22 932/2007 (2007) que prevê que seja concedido financiamento público às federações para que estas se encarreguem de custos de deslocação de equipas desportivas das regiões autónomas que participem em campeonatos nacionais.

Se formos analisar ao nível do escalão de formação existe conhecimento científico que justifica a preferência pelo desporto federado comparativamente ao desporto escolar pois, Ferraz (2013), identificou como principais motivos pela opção do desporto federado nas camadas mais jovens o “desenvolvimento das habilidades / aptidão” e a existência de maior “reconhecimento e status”. Num outro estudo é indicado como fator de escolha o facto de quererem competir, levando a escolher o desporto federado (Sá, 2013). Esta preferência em idades mais jovens pode também prevalecer até às idades adultas, demonstrando o paradigma que apuramos no nosso estudo, a prevalência da prática federada.

Optou-se por agrupar as modalidades identificadas em 8 categorias, tendo por base o Programa de Desporto Escolar 2013-2017 (DGE, 2013), que estabelece uma categorização de modalidades.

Quando analisamos os resultados obtidos sobre a demografia federada encontramos grande discrepância entre a presença feminina e masculina, a diferença de percentagem é inferior a 52% mulheres a representar o desporto federado em comparação aos homens. Quando pesquisamos a nível

nacional observam-se discrepâncias menores.

O IPDJ mostra nas suas estatísticas de 2015 a existência de 410353 praticantes federados masculinos e 156013 praticantes federados femininos, traduzida numa diferença de 38%, ou seja, a nível nacional os valores já são significativos, mas no nosso caso concreto, a RAM apresenta valores ainda superiores à média nacional. Esta diferença de participação na prática desportiva consoante género pode também justificar-se com o próprio ensino nas escolas, o facto de a educação física nas escolas promover o desporto como fator relevante para a saúde pode influenciar o género feminino, levando-o à procura da prática desportiva, pois de uma forma natural a mulher procura outras atividades de lazer (Peralta et al., 2015).

Esta mudança no paradigma do ensino da educação física pode no futuro significar uma diminuição da diferença de participação desportiva entre géneros, inicialmente ao nível da prática desportiva, futuramente na prática federada e, conseqüentemente, no quadro dos recursos humanos.

A lei de bases do desporto Lei nº. 30 (*Lei n.º 30/2004 - Lei de Bases do Desporto*, 2004) no seu artigo 33º, define recursos humanos do desporto, todas as pessoas que têm um papel ativo na realização de atividades desportivas, nomeadamente os atletas, treinadores, professores e também gestores. Com isto, no presente estudo quando se aborda o tema dos recursos humanos, estamos a referir-nos às categorias de treinadores, professores e gestores.

Quando observados os recursos humanos as diferenças percentuais entre género encontradas são significativas, havendo aproximadamente 43% de diferença entre a presença feminina e a masculina nas associações/clubes desportivas da RAM. Neste âmbito as diferenças são também notórias a nível nacional, no campo dos treinadores num total de 19943 apenas 2927 eram mulheres, ou seja apenas 17%, comparado com a RAM que é de 36% e em 48678 dirigentes estavam 5726 do género feminino, apenas 13% (IPDJ, 2015), contra o valor ainda mais notório do nosso estudo

de cerca de 34%.

4.7 Conclusões

O centro do movimento associativo da Região é claramente o Funchal, portador do maior número de associações e clubes aí sediados. Este fator pode indicar que o desenvolvimento desportivo da RAM se encontra muito centralizado e poderá não ser adaptado às características populacionais de cada concelho. Partindo deste fator, desenvolvimento desportivo, conclui-se que o grande impulsionador deste é o financiamento estatal, que permitiu o surgimento de várias entidades, mas que também leva a que este número tenha nos últimos anos reduzido, desta forma podemos concluir que as políticas de apoio e financiamento ao associativismo desportivo têm também declinado ultimamente. Para contrariar este entrave, as entidades dão por isso preferência às modalidades federadas, pois são as que angariam maior financiamento.

Dos resultados obtidos e discussão decorrente dos mesmos, pode-se concluir que na RAM o papel da Mulher na área dos Recursos Humanos é escasso. Analisando este paradigma da presença feminina e comparando as percentagens de Portugal continental e da RAM, esta apresenta valores inferiores, mais notórios ainda no que respeita ao dirigismo. Podemos sugerir que a evolução educativa na região ao nível do papel social da mulher esteja ainda atrás de Portugal Continental e, por isso, se nota essa discrepância.

No entanto, se procurarmos estudos sobre a mulher na gestão assim como na gestão do desporto, e tendo em conta as estatísticas anuais do IPDJ, o número de mulheres, apesar de diminuto, tem aumentado, logo, podemos intuir que as medidas que as entidades estatais têm tomado para contrariar este paradigma estão a ser eficazes.

Vemos este estudo como sendo uma pequena contribuição para melhorar o conhecimento na área do associativismo e clubes desportivos, pois não encontramos estudos de natureza académica que nos dessem estas respostas. Embora com limitações, pensamos ter dado a conhecer, de forma

mais sistematizada, as associações/clubes desportivos da RAM, podendo estes terem uma visão global, assim como os responsáveis pelo desporto na região autónoma.

Os dados deste estudo podem reforçar a consciencialização do papel da mulher no panorama desportivo da RAM, assim como apontar algumas linhas de ideias a desenvolver, quer pelos responsáveis do desporto na região autónoma, quer pelos clubes/associações no que diz respeito aos seus recursos humanos, englobando aqui treinadores, professores, gestores e atletas.

Cientes de todas as limitações postas em evidência ao longo deste estudo, procuramos de forma adequada deixar a porta aberta para futuras investigações.

Os resultados obtidos não podem ser interpretados como representatividade de todos os clubes, pois não obtivemos a informação de todos os clubes/associações desportivas, pois não podemos garantir os mesmos resultados percentuais se tivéssemos todas as respostas, nem transpor estes dados para outros locais de Portugal.

Pesquisas adicionais seriam interessantes a serem realizadas, tais como a aplicação deste modelo de análise em outras zonas de Portugal, por forma a podermos comparar esses mesmo resultados por zonas e comparando os programas desportivos e as medidas estatais em vigor em cada região analisada.

V. Estudo 2 – Caracterizar o perfil dos dirigentes desportivos da RAM quanto ao sexo

5.1 Resumo

A vontade de conhecer a situação real da mulher como dirigente desportiva na RAM levou a esta investigação que tem como objetivo principal caracterizar a liderança do associativismo desportivo da RAM, comparando ambos os sexos, no ano de 2016.

Depois de pesquisa bibliográfica foi elaborado um questionário que procurou recolher elementos para caracterizar os dirigentes e direções dos clubes e associações. Para a recolha de dados foram contactadas 164 entidades desportivas e as respostas obtidas foram analisados através do SPSS 23.

Participaram 88 dirigentes perfazendo 54% do total das entidades existentes. Constatamos que nas variáveis estudadas: idade do presidente; sexo; habilitações académicas; situação profissional; regime de prestação de serviço; duração do mandato; número de elementos da direção; presença feminina na presidência nos últimos dois anos; número de horas dedicadas ao dirigismo desportivo, não existem diferenças significativas entre géneros quanto às variáveis apresentadas. No entanto, a presença feminina na presidência é muito diminuta (12,5%).

Neste estudo observa-se que a mulher tem fraca presença no dirigismo desportivo associativo, apesar de terem qualificações e competências iguais, ou até superiores, comparativamente ao sexo masculino.

Palavras chave: associativismo desportivo, dirigente, sexo e igualdade de género

5.2 Abstract

The desire to know the real situation of woman as a sports manager in the RAM has led to this research, whose main objective is to characterize the leadership of sports association in RAM, comparing both genders, in the year 2016.

After the bibliographical research, a questionnaire was elaborated that sought to collect elements to characterize leaders and directors of clubs and associations. For the data collection 164 sports entities were contacted and the responses obtained were analyzed through SPSS 23.

88 executives participated making 54% of the total number of existing entities. We verified that the variables studied: the age of the president; Genre; Academic qualifications; Professional situation; How one finds one's duties; Term of office; number of members of the management; If in the last 2 years there has been in the organization some female leader; Number of hours dedicated to the sports directorate, there are no significant differences between genders, however, the female presence in the presidency is very small (12.5%).

This study shows that women have a weak presence in associative sports, although they have the same or higher qualifications and competences compared to the male gender.

Key words: voluntary sport association, director, gender and gender equality

5.3 Introdução

"Ser dirigente desportivo é exercer no mundo da emoção que é o desporto, tarefas de direção assentes na unidade de conhecimentos, razão e ação" (Bento, 1997).

Segundo o artigo 2.º do Estatuto do Dirigente Associativo Voluntário o dirigente associativo voluntário é aquele que exerce "funções de direção executiva em regime de gratuidade" em "associações e respectivas estruturas federativas ou de cooperação dotadas de personalidade jurídica que não tenham por fim o lucro económico dos associados ou da associação (*Lei n.º 20/2004 - Estatuto do Dirigente Associativo Voluntário, 2004*)

Ao analisarmos o significado de dirigismo este remete-nos para um sistema existente que tem ação e orientação económica do Governo ("Priberam Dicionário," s.d.).

Já no que diz respeito ao dirigente desportivo a Lei de Bases do Sistema Desportivo (*Lei n.º 1/90 - Lei de Bases do Sistema Desportivo, 1990*) faz, antes de mais, a diferenciação entre dois tipos de regimes, o dirigente desportivo voluntário e o dirigente desportivo profissional, sendo que o foco desta legislação é apenas o regime de voluntariado. "Considera-se dirigente desportivo em regime de voluntariado qualquer pessoa que se encontre, de modo efetivo e sem remuneração, no exercício de funções em órgãos estatutários do Comité Olímpico de Portugal, da Confederação do Desporto de Portugal, de federações desportivas dotadas de estatuto de utilidade pública desportiva ou de associações nestas últimas inscritas" (*Decreto-Lei n.º 267/95 - Define o estatuto dos dirigentes desportivos em regime de voluntariado, 1995*).

Desta forma, torna-se também importante para o estudo entender a estrutura de uma associação desportiva que, tendo em conta os procedimentos para a criação desta. A associação deve ser constituída por: Assembleia-Geral; Direção e Conselho Fiscal e em cada um destes órgãos devem existir no mínimo três intervenientes ("Associação na hora," s.d.)

Após uma abordagem geral sobre a definição de dirigismo e dirigente desportivo, assim como, sobre a constituição de uma associação e da sua direção, torna-se importante demonstrar o motivo de relacionar todos estes tópicos anteriores com o género.

Como podemos observar através dos seguintes autores a representação da mulher no mundo da direção desportiva é ainda muito diminuta. Afirmam que existe uma supremacia masculina nas organizações desportivas, que atua como um princípio de funcionamento (Whisenant, Pedersen, & Obenour, 2002). Princípio esse que restringe o acesso feminino às posições de liderança. Um estudo de (Claringbould & Knoppers, 2012) observou que as perceções, quanto ao sexo, de neutralidade, normalidade e passividade contribuem para a sub-representação da mulher nas organizações desportivas. Segundo estes autores as noções dos indivíduos é neutra, dessa forma, percecionam que existem iguais oportunidades.

A participação da mulher no desporto é vista por muitos como uma ameaça à masculinidade, ao poder masculino, ao próprio desporto e ao papel que ele desempenha na construção da masculinidade (Pinheiro, 1998).

As associações e clubes desportivos enquanto organizações comportam determinadas características que importa serem analisadas como sendo ponto de partida para o estudo da influência do género na gestão do desporto, pois, como refere Simmons (2011) no seu estudo as organizações desportivas são instituições reconhecidas por não abraçarem de bom grado políticas de igualdade de género.

No entanto, neste estudo pretende-se perceber se realmente existem diferenças entre géneros que justifiquem esta diminuta presença feminina, e a que níveis e características ocorrem essas diferenças. Segundo Fernandes (2003) existem determinadas variáveis que determinam a integração nas associações, são elas o sexo, a idade e a posição social. Matos (2008) refere, ao contrário dos autores antes referidos, que o género não influencia a

ocupação de cargos, defende que, esta ocupação de cargos tem origem e é influenciada consoante “o lugar de classe de origem e o nível de habilitações escolares”.

Desta forma, acreditamos que é pertinente termos informação e dados de como o sexo é representativo nas associações/clubes desportivos da RAM, levando-nos a procurar respostas com o propósito de ajudar a melhor compreender a forma como o género está dentro destas organizações.

5.4 Objetivo

Caracterizar o perfil dos dirigentes desportivos da RAM quanto ao sexo.

5.5 Resultados

Quanto à existência de algum dirigente do género feminino nos últimos 2 anos na organização e do número de elementos da direção masculinos e femininos, entendemos por bem fazer uma análise descritiva (Hill & Hill, 2012).

Dos 164 presidentes convidados a integrar este estudo, apenas 88 se disponibilizaram a participar, sendo 11 do sexo feminino (12.5%) e 77 do género masculino (87.5%).

Na tabela 7 procuramos testar as diferenças entre sexos, relativamente à liderança dos clubes/associações, comparando as ordenações das amostras: número de horas dedicadas à direção (NHDD), duração do mandato e a idade do presidente.

	Masculino (n=77)	Feminino (n=11)	<i>Mann-Whitney U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>r</i>
Idade do Presidente Mediana [min; max]	3 [1;5]	3 [2;4]	421,50	-0,03	1,00	0,00
Duração Mandato Mediana [min; max]	3 [1;4]	3 [2;4]	440,50	-0,27	0,79	0,03
NHDD Mediana [min; max]	3 [1;4]	3 [1;4]	423,00	-0,01	1,00	0,00

NHDD - Número de horas dedicado à direção

Tabela 7 – Teste Mann-whitney U para variáveis qualitativas ordinais

Quanto à idade do presidente, esta foi medida em 5 escalas, sendo 1 dos 18 aos 30 anos, 2 dos 31 aos 40 anos, 3 dos 41 aos 50 anos, 4 dos 51 aos 60 anos e por último o 5 que é mais de 61 anos. Os resultados obtidos não revelam diferenças significativas quanto ao sexo (*Mann-Whitney U* = 421.50; *z* = -0.03; *p* = 1.00; *r* = 0.00), sendo que a média de idades que prevalece é entre os 41 e os 50 anos.

No que diz respeito à duração do mandato, esta foi medida numa escala de 4 valores, sendo 1 equivalente até 2 anos, o 2 é dos 2 até aos 3 anos, o 3 é dos 3 até aos 4 anos e por fim o 4 é superior a 4 anos. Os resultados obtidos não revelam existência de diferenças significativas quanto ao sexo (*Mann-Whitney U* = 440.50; *z* = -0.27; *p* = 0.79; *r* = 0.03), sendo que o tempo médio de mandato é dos 3 aos 4 anos.

A expectativa do NHDD dos presidentes dos clubes/associações foi medida numa escala de quatro valores, sendo 1 equivalente até 4 horas, o 2 de 5 a 10 horas, o 3 de 11 a 20 horas e o 4 mais de 21 horas, entre homens e mulheres os resultados revelam não existirem diferenças significativas (*Mann-Whitney U* = 423.00; *z* = -0.01; *p* = 1.00; *r* = 0.00), sendo que a média de horas de dedicação à organização está entre as 11 e as 20.

Na tabela 8 procuramos testar da variável sexo do presidente, com as variáveis habilitações académicas; situação profissional; e desempenho das

funções.

		Masculino (n=77) %	Feminino (n=11) %	<i>V de Cramer</i>	<i>p</i>
Habilitações académicas	9º ano	7.8	9.1	0.27	0.33
	12º ano	33.8	9.1		
	Licenciatura	33.8	54.5		
	Pós-Graduação	9.1	0		
	Mestrado	10.4	9.1		
	Doutoramento	2.6	9.1		
	Outros	2.6	9.1		
Situação profissional	Regime de contrato	7.8	9.1	0.24	0.22
	Quadro permanente	68.8	81.8		
	Estágio profissional	2.6	0		
	Desempregado	1.3	9.1		
	Outros	19.5	0		
Desempenho da função	Profissional	16.4	0	0.20	0.29
	Voluntário	79.5	90.9		
	Destacado	2.7	9.1		
	Outros	1.4	0		

Tabela 8 – Teste à medida de associação V de Cramer

Os resultados obtidos evidenciam que qualquer que seja o género, existe uma distribuição mais ao menos equitativa dos presidentes quanto às habilitações académicas ($VCramer(100) = 0.27$; $p = 0.33$); situação profissional ($VCramer(100) = 0.24$; $p = 0.22$); e desempenho da função ($VCramer(100) = 0.20$; $p = 0.29$). Verifica-se que as diferenças são muito ténues, tendo-se observado uma relação não significativa.

No que diz respeito às habilitações académicas é no nível 12º ano e licenciatura que há uma maior percentagem para o sexo masculino (33.8%) e

no feminino a licenciatura aparece com 54.4%. Na variável situação profissional, onde se observa maior percentagem é na presença no quadro permanente com 68.8% nos homens e 81.8% nas mulheres. Por fim, na forma de desempenho da função, observamos que a maior percentagem é como voluntariado, com 79.5% no homem e 90.9% na mulher.

Na tabela 9 são apresentados os números de elementos da Direção diferenciando por género.

N	Masculino		Feminino	
	Frequência	%	Frequência	%
0	1	1.1	20	25.3
1	1	1.1	25	31.6
2	9	10.2	17	21.5
3	16	18.2	8	10.1
4	12	13.6	5	6.3
5	13	14.8	3	3.8
6	7	8.0	1	1.3
7	10	11.4	-	-
8	3	3.4	-	-
9	2	2.3	-	-
10	4	4.5	-	-
11	2	2.3	-	-
12	1	1.1	-	-
13	-	-	-	-
14	2	2.3	-	-
15	3	3.4	-	-
16	-	-	-	-
17	-	-	-	-
18	2	2.3	-	-
Total	88	100	79	100

Tabela 9 – Elementos da Direção por sexo

Observamos que as organizações possuem no máximo seis elementos do género feminino e 31.6% dos clubes e associações possuem unicamente

um elemento do sexo feminino, sendo que, 25.3% não têm na sua Direção nenhuma mulher. Em contrapartida, quanto ao sexo masculino, as percentagens mais altas estão demonstradas entre os 2 elementos e os 7, sendo que, o valor mais notório, mas não muito relevante, é a existência de pelo menos 3 homens em funções da Direção (18.2%).

Na tabela 10, observamos o que ocorreu nos últimos dois anos nas organizações, no que diz respeito à aposta do sexo feminino nas direções dos clubes/associações.

	Frequência	Percentagem
Sim	67	76.1%
Não	21	23.9%
Total	88	100%

Tabela 10 – Dirigentes do sexo feminino nos últimos dois anos

Constatamos que 76.1% dos inquiridos responderam que sim, contra 23.9% de clubes e associações que não tiveram presente na sua Direção nenhum dirigente do sexo feminino.

5.6 Discussão

Ao observar as respostas dadas acerca do género do presidente dos clubes e associações da RAM podemos verificar que a percentagem de presidentes femininos é diminuta com apenas 12.5%, isto é, dos 88 presidentes que responderam, apenas 11 são do sexo feminino. Ao procurarmos informação sobre a presença feminina no mundo da Direção e liderança observamos estudos que também demonstram valores semelhantes.

Os valores por nós recolhidos no associativismo desportivo da RAM, ainda são mais baixos que os registados pelo Eurostat (2015) mostram que apenas um terço dos gestores são mulheres. Pimentel (2015) apresenta dados relativos a janeiro de 2014, dizendo-nos que dos 277 membros de

conselhos de administração de empresas do PSI-20, apenas 18 eram mulheres (6.49%). Também dados do INE (Instituto Nacional de Estatística), relativos a 2015, revelam que apenas 34.6% das mulheres são representantes em órgãos legislativos e executivos, dirigentes, diretoras e gestoras executivas, apesar de ter ocorrido um ligeiro aumento (1.9%) face a 2011.

Esta é uma situação também observada na área da gestão empresarial, em 2013, as mulheres constituíam 49% dos trabalhadores, mas desta percentagem, apenas 34% tinham cargos de gestão (Falcão, 2015). Pimentel (2015), reforça estes valores, afirmando que os elementos femininos em funções de liderança empresarial em 2015 em Portugal eram de 28.2%, tendo crescido 5.3% relativamente a 2011, valores estes ainda muito altos em relação aos dados por nós apresentados.

A mesma autora constata ainda que 44.9% da gestão em organizações é liderada por equipas exclusivamente masculinas, enquanto apenas 12.2% pertence em exclusivo às mulheres (Pimentel, 2015). Um estudo desenvolvido pela Informa (2015) reforça todas estas ideias, dizendo que as mulheres representam 42.3% dos colaboradores das empresas. Desta percentagem, 33.8% exerciam funções de gestão; 24.9% funções de Direção executiva e 28.2% dos cargos de liderança. Os homens participam em 87.8% das equipas de gestão, enquanto as mulheres estão presentes em apenas 55.1%.

Com isto, constatamos que no exercício de cargos de Direção e de chefia ou de alta responsabilidade, continua a existir uma enorme assimetria entre mulheres e homens quer no sector público e privado, quer no sector desportivo como contatamos com o nosso estudo.

Também neste nosso estudo se observou que 31.6% dos clubes e associações possuem unicamente um elemento do género feminino na Direção e 25.3% não têm sequer uma mulher, reforçando uma vez mais que o papel da mulher nas associações/clubes da RAM são diminutas.

Nos últimos 20 anos ocorreu um aumento acima de 20% da presença feminina em cargos profissionais médios e altos e, simultaneamente, os quadros de empresas exclusivamente masculinos têm estado em declínio (Costa, 2015).

A mesma autora apresenta que, apesar dessa evolução, em metade dos países abrangidos no inquérito da OIT (Organização Internacional do Trabalho) nenhuma empresa era liderada por uma mulher. À escala mundial, 87% das empresas são dirigidas por homens e apenas 13% por mulheres. Destacando-se a Noruega com maior presença de presidentes mulheres (13,3%), seguida da Turquia (11,1%).

No que respeita à presença em cargos de Direção, e tendo em atenção as estatísticas da OIT, nos 108 países inquiridos, até 2012, a Jamaica é que apresenta valores mais altos com 59,3% de mulheres nesses cargos diretivos. Em oposição o Líbano tem a menor percentagem, com 2,1%. Portugal situa-se na 40^a posição, com 34,6% (Costa, 2015).

Apesar dos valores apresentados anteriormente sobre a presença feminina na Direção do associativismo desportivo da RAM e dos valores dados por outros estudos, quando analisamos todas as outras variáveis presentes no nosso estudo observa-se que as diferenças entre sexos não são significativas.

Ao analisar a faixa etária dos presidentes que participaram no estudo o intervalo predominante é dos 41 aos 50 anos com 52 do sexo masculino e 8 do sexo feminino. Em ambos os géneros a faixa etária que prevalece é igual. Também num estudo de Silva (2012) a média de idade dos inquiridos é de 46.4 anos, sendo a distribuição dos escalões etários entre os 46 e os 55 anos de idade, correspondendo a 37.9% dos participantes. Desta forma, podemos observar que não há diferenças consoante o sexo.

Ao se iniciar a análise específica sobre as competências e empenho dos presidentes na sua organização verifica-se também, que as diferenças são insignificantes. Observa-se que, no tempo dedicado ao dirigismo em

ambos os sexos se situam entre as 11 e as 20 horas semanais. No entanto, alguns há estudos sobre as diferenças de género que demonstram assimetrias nas horas dedicadas ao trabalho, afirmando que em média, por semana, os homens dedicam mais 2 horas e 24 minutos do que as mulheres ao trabalho (CITE, 2009). Poderá justificar-se a diferença no nosso estudo face a outros, por, como se observou, a forma de prestação de serviço é voluntária.

Nas habilitações literárias, constatamos que ambos os géneros, apresentam maioritariamente o 12º ano ou mais. A percentagem de presidentes mulheres com licenciatura é de 54.5% e existem 33.8% presidentes do género masculino com o mesmo grau académico. No seu estudo, Silva (2012) apurou que 41% de todos os trabalhadores possuem habilitações de nível superior e realça-se a distribuição das mulheres com habilitação superior e secundário com sendo superior comparativamente aos homens.

Alguns estudos apontam algumas razões para que esta tendência ocorra. Sugere que as mulheres têm de estudar mais para atingirem patamares salariais semelhantes aos homens, na mesma função, acrescentando que dessa forma podem comprovar “mais conhecimento, capacidade, competência, agilidade, habilidade e inteligência”, mostrando isso com estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008) que registava 60% das mulheres em posições de liderança com curso superior, mas com uma renumeração em média 40% mais baixa (Kanan, 2010).

Apesar de existirem estudos que sugerem que o género feminino possui habilitações académicas superiores os nossos resultados não são suficientes para assegurar essa premissa. E isso traduz-se no desempenho da função de dirigente, que como se observa, quanto ao tempo de mandato e dedicação à entidade (NHDD) ambos os géneros estão equivalentes.

Gomes (2008) justifica que as mulheres têm adquirido ultimamente o

“conhecimento intelectual, técnico e prático, a capacidade de decisão” assim como as “características de liderança e experiência” que são fatores assumidos como masculinos, daí ainda nos encontrarmos numa fase de mudança de mentalidade na nossa cultura. Isso podemos rever também na última tabela do estudo, em que observamos que apenas 23.9% dos clubes/associações não tiveram nenhuma mulher na Direção.

A população ativa é representada por 48.6% de mulheres e, ainda assim, continuam com uma representação muito baixa nas organizações. No entanto, esta tendência tem diminuído, sendo que, em funções de liderança a percentagem de mulheres presentes aumentou 4% (Eurostat, 2015).

Atualmente eleger mulheres para cargos e gestão de topo é algo normal, existindo ainda áreas em que a escolha de uma mulher como dirigente surpreende. Autores sugerem que ainda se estão a fazer sentir as consequências da profunda mudança, que abriu portas às mulheres no mundo do trabalho e do poder e aos homens o mundo afetivo. A sociedade de hoje encontra-se em processo de mudança, no que respeita a mentalidades e à forma como a mulher é representada (Pedrosa, 2015).

Setores, como a política, mantêm ainda estereótipos fortes contra a presença feminina, registando dados de desigualdade notórios. Apesar de a mudança estar a ocorrer não se pode, para já, afirmar que já não existem desigualdades entre homens e mulheres e que não continuem a existir representações tradicionais sobre o papel da mulher (Sousa et al., 2013).

Podemos justificar estes dados com o que é admitido pela nossa cultura, sendo aceite que o homem privilegie a sua profissão sem que isso afete a sua vida familiar, o que no caso feminino, se prevê que a prioridade seja a família. “As mulheres têm mais responsabilidades familiares do que os homens”; “os papéis que a sociedade atribui ao homens e às mulheres”; uma “cultura empresarial masculina”, e a “falta de políticas e programas igualitários nas empresas” (Sanches, 2015).

Apesar de as mulheres constituírem um terço dos lugares de topo,

existe um sistema masculinizado que consoante aumenta o nível de liderança essa masculinização torna-se mais visível, reforçando o estereótipo existente. Assim, a chefia acaba por ter traços masculinos por também existir um número reduzido de elementos do género feminino na gestão de topo (Sousa et al., 2013). Estes fatores levam a que a estrutura organizacional no topo da hierarquia se cinja ao estereótipo traçado afetando o recrutamento, homens recrutam homens (Vicente, 2013).

5.7 Conclusões

Apesar de grande parte dos estudos encontrados revelarem discrepâncias ao nível do sexo quanto à presença feminina no directorado, tempo dedicado ao trabalho semanalmente e grau académico, o nosso estudo apenas realça o baixo número de mulheres presentes na Direção de clubes e associações ao nível da presidência assim como ao nível de outros elementos diretivos. Em todas as outras variáveis que caracterizam os presidentes e o seu desempenho na entidade não encontramos qualquer diferença entre géneros. Desta forma fica a dúvida: se as mulheres possuem as mesma ferramentas e qualificações que os homens no mundo desportivo associativo da RAM porquê que têm uma presença tão baixa ao nível de presidência.

A discrepância visível da participação das mulheres a vários níveis e funções desportivas deve ser combatida, principalmente por aqueles que têm responsabilidades na adoção, realização e concretização de políticas de desenvolvimento desportivo, contudo é de lamentar que entre nós não exista uma ação política pública que atenuo o desmedido desequilíbrio entre a participação de homens e mulheres no desporto, como referem Carvalho & Silva (2007). Mais do que nunca é imperativo a concretização efetiva da democracia, como sendo um sistema político baseado na igualdade de género.

Apesar disso torna-se importante perceber a origem deste problema, que para além da influência de fatores políticos pode também estar afetado

pela contextualização da própria mulher. Desde a sua educação à definição dos seus papéis, que poderá levar ao afastamento de funções de liderança.

VI. Discussão e conclusões gerais

Pela pesquisa efetuada observou-se que a evolução da presença feminina tem a sua luta nas organizações intergovernamentais como o Conselho da Europa, a Unesco e o Parlamento Europeu, ou até as organizações não-governamentais como o Comité Olímpico Internacional, e diversos grupos de trabalho da mulher e desporto. Todas estas entidades afirmam a necessidade da presença feminina nos órgãos diretivos como forma de encontrar um equilíbrio de igualdade de oportunidades para os dois géneros no desporto.

Relativamente à presença do sexo feminino e através da análise dos recursos humanos, constatamos que, perto de 45% dos clubes não têm dirigentes desportivos do sexo feminino, reforçando dados do INE (2015) que nos apresenta valores a rondar os 35% de cargos diretivos femininos em organizações nacionais. Pimentel (2015) apresenta também esta ideia, constatando que a gestão em organizações é liderada maioritariamente por homens. E os estudos que realçam estes factos são inúmeros, apesar de escassos, nestes últimos anos, ao nível do associativismo desportivo em Portugal.

Com um total de 94 respostas, conseguiu-se reunir mais de 57% das entidades desportivas representadas na Madeira, sendo que, grande parte destas instituições, e as de maior número de recursos humanos, encontram-se no concelho do Funchal, havendo resultados significativos no que respeita à distribuição geográfica de associações, o que pode conduzir à problemática do isolamento, mesmo sendo a ilha de dimensões reduzidas e com bons acessos de mobilidade, um menor desenvolvimento social noutros concelhos pode ser origem da pouca presença associativa e desportiva, realçando o ponto de “poder central” no Funchal, onde tudo acontece.

Aproximadamente 90% dos clubes promovem as modalidades de forma federada, valor a ter em conta, arriscando afirmar que muitos destes clubes necessitam de ser federados, salvaguardando a vertente competitiva federada, com o intuito de conseguirem obter fundos e apoios financeiros que de outras formas poderiam ser inatingíveis, permitindo, assim, o

funcionamento dos mesmos.

Este estudo permitiu adquirir algumas informações relevantes sobre o movimento associativo desportivo da RAM, servindo de base para desenvolvermos o segundo estudo, que consistiu na caracterização dos líderes dos clubes/associações desportivas da região no ano 2016. Após percebida a realidade associativa desportiva da RAM foi então reunido algum conhecimento de origem sobre o estado de desenvolvimento desportivo e social do associativismo que nos permita perceber qual é o papel da mulher nessa realidade, sob a forma de dirigente.

Neste segundo estudo constatamos efetivamente diferenças entre géneros. Nele participaram 88 líderes, sendo que, apenas 12.5% desses líderes são mulheres, observando-se uma presença diminuta.

É interessante observar esta discrepância, principalmente quando constatamos que a mulher e o homem dirigentes não demonstram diferenças significativas ao nível de competências ou dedicação. Pode-se afirmar, pelos outros estudos apresentados na discussão que se encontra muito presente, ainda, a Teoria da Congruência do Papel de Eagly e Karau (2002) analisada na bibliografia, podendo sugerir-se, como sendo um dos motivos de baixo número de mulheres no desporto.

Tal como se referiu na revisão bibliográfica a literatura confirma que as organizações desportivas refletem o comportamento das sociedades, assim, tal como se verifica em todo o mercado de trabalho, existe uma hierarquia vertical e horizontal que varia consoante o sexo (Pfister, 2010), e os nossos resultados podem justificar-se dessa forma.

A motivação, a vontade e a curiosidade na obtenção de conhecimento sobre a liderança feminina e o contexto que a envolve, fez surgir o interesse de perceber a realidade feminina no associativismo desportivo, dando-se assim o ponto de partida para a concretização deste trabalho académico. Julgou-se ser pertinente ser realizado na RAM por ser um local onde ainda pouca informação tem sido retirada.

Da pesquisa bibliográfica e empírica realizada, confirmaram-se alguns dados que a ciência já tinha demonstrado. No entanto, obtiveram-se algumas informações novas que permitem melhor compreensão desta temática em estudo. Estes dados poderão ajudar na própria formação de gestores, como na própria estratégia de clubes/associações ou até mesmo da própria região, no que diz respeito à presença feminina e, conseqüentemente, sobre a igualdade de oportunidades entre géneros e medidas tomadas.

No primeiro estudo, pretendeu-se adquirir um conhecimento mais detalhado sobre as associações/clubes desportivos, dessa forma, conseguiu-se apurar como estas estão distribuídas a nível geográfico na ilha; as modalidades desportivas existentes, levando a uma categorização das mesmas; e recolheu-se informação sobre os recursos humanos, onde estão englobados os atletas, treinadores (professores) e dirigentes.

Sentiu-se ao longo da realização deste trabalho que há uma carência de investigação nesta área específica, principalmente em regiões autónomas, ou até mesmo em distritos do país, daí que se pretendeu construir um conhecimento mais alargado e sustentado, sob uma perspetiva da liderança feminina, podendo assim comparar dados e poder ter mais informação sobre a realidade que permita combater este fenómeno implementado na sociedade.

Os resultados obtidos podem ser aproveitados para constatar uma vez mais alguns resultados de outras zonas do país, de outras zonas da Europa e mesmo de outras zonas do mundo, não só na área desportiva. Alguns dados revelados sobre a RAM são ainda mais preocupantes do que noutros locais, podendo sugerir-se a importância de se continuar a consciencializar a sociedade e de se continuar a trabalhar neste campo da desigualdade de género no desporto e na liderança, nas regiões autónomas.

Ambos os estudos permitem consciencializar sobre a baixa presença feminina no dirigismo deste sector, com apenas 13% do sexo feminino, sendo ainda mais baixo o valor ao nível da presidência (12,5%). A fraca presença

feminina no dirigismo desportivo associativo torna-se ainda menos justificável quando analisadas as qualificações e horas de dedicação, não existindo diferenças significativas comparativamente ao sexo masculino.

Cientes de todas as limitações postas em evidência ao longo deste estudo, procuramos dar algumas respostas, e de forma pragmática encontramos outras tantas questões: será a desigualdade de género no desporto e na liderança ainda um problema social de estereótipos, da existência de obstáculos no acesso à liderança, da forma de educação feminina ou de escolhas intrínsecas da própria mulher? Será porque a recente evolução sobre o papel da mulher, apontada por alguns estudos, ainda não se fez notar? Será porque as medidas adotadas pelas entidades desportivas associativas para fomentar o aumento de mulheres em cargos de gestão desportiva não têm ainda resultados visíveis?

Em aberto ficam algumas questões que nesta pesquisa académica não se conseguiu perceber e que provam que a dúvida e o conhecimento são infinitos, daí que mais e mais estudos são sempre necessários.

VII. Bibliografia

- Ali, A. (2012). Leadership and its Influence in Organizations – A Review of Intellections. *International Journal of Learning & Development*, 2.
- Associação na hora. (n.d.).
- Augustinova, M., & Oberlé, D. (2013). *Psychologie sociale du groupe au travail. Réfléchir, travailler et décider en groupe*. De Boeck.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
<http://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e Género* (1st ed.). Lisboa.
- Bazin, P. (2014). *Les vrais secrets du leadership*. Inter Editions.
- Bento, J. (1997). *A Formação do Dirigente Desportivo*. Câmara Municipal de Oeiras. Lisboa.
- Blanchard, K., & Miller, M. (2006). *O Segredo: o Que os Grandes Líderes Sabem... e Fazem* (1ª edição). Best Seller - Grupo Record.
- Borland, J. F., Kane, G. M., & Burton, L. J. (2015). *Sport Leadership in the 21st Century*. Jones & Bartlett Learning.
- Britton, D., & Logan, L. (2008). Gendered organizations: Progress and prospects. *Sociology Compass*, 2.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in organizations*. London: SAGE Publications.
- Carvalho, M., & Cruz, I. (2007). *Mulheres e desporto: declarações e recomendações internacionais*. Associação Portuguesa Mulheres e Desporto.
- Cavalcanti, M. (2017). Carta da Diversidade Portuguesa. Retrieved from <http://www.cartadiversidade.pt/index.php/2017/03/09/dia-internacional-das-mulheres/>
- CITE, C. para a I. no T. e no E. (2009). Mulheres e homens: Trabalho, emprego e vida familiar.
- Claringbould, I., & Knoppers, A. (2012). Paradoxical practices of gender in sport-related organizations. *Journal of Sport Management*, 26(5).
- Connell, R. (2008). A Thousand Miles from Kind: Men, Masculinities and Modern Institutions. *The Journal of Men's Studies*, 16.
- Constituição da República Portuguesa, aprovada em 2 de abril de 1976, na redação que lhe foi dada pelas Leis Constitucionais n.º 1/82, de 30 de setembro, n.º 1/89, de 8 de julho. N.º 1/92, de 25 de novembro, n.º 1/97, de 20 de setembro e n.º 1/2000, de 20 (1976).
- Coolican, H. (2009). *Research Methods and Statistics in Psychology* (5ª). Routledge.
- Costa, G. (2015). Mulheres na gestão de topo: um bom negócio para as empresas. Retrieved from <http://www.ver.pt/mulheres-na-gestao-de-topo-um-bom-negocio-para-as-empresas/>
- Cunha, M. P., Afanador, M. M., & Rego, A. (2015). O poder transformacional dos líderes normais. *HR Portugal*, 46–50.
- D&B Informa. (2013). Gestão e Liderança Feminina em Portugal. Retrieved from <https://www.informadb.pt/idbweb/>
- Dauber, D., Fink, G., & Yolles, M. (2012). A Configuration Model of Organizational Culture. *SAGE Open*.
- Decreto-Lei n.º 267/95 - Define o estatuto dos dirigentes desportivos em

- regime de voluntariado, Pub. L. No. Diário da República ° 241/1995, Série I-A de 1995-10-18 (1995).
- Decreto-Lei n.º 391/2007 alteração ao Decreto-Lei n.º 460/77 - Aprova o estatuto das coletividades de utilidade pública, Pub. L. No. Diário da República ° 240/2007, Série I de 2007-12-13 (2007).
- Despacho n.º 22 932/2007, Pub. L. No. Diário da República, 2.a série — N.º 191 — 3 de Outubro de 2007 (2007).
- DGE, D. G. da E. (2013). *Programa de Desporto Escolar 2013-2017*. Diário da República n.º 8/2007, Série I de 2007-01-11 (2007). Região Autónoma da Madeira.
- DREM, D. R. de E. da M. (2015). Estatística demográfica.
- DRJD, D. R. da J. e D. (2016). Destacamentos - Movimento Associativo Desportivo Regional. Retrieved from <http://www02.madeira-edu.pt/drjd/desporto/tabid/217/ctl/Read/mid/926/Informacaoid/17617/UnidadeOrganicaId/4/Default.aspx>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. Retrieved from http://digitalcommons.uconn.edu/chip_docs/11
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109.
- European Commission. Gender Equality in Sport - Proposal for Strategic Actions 2014-2020 (2014).
- Eurostat. (2015). Eurostat.
- Falcão, C. (2015). Portugal é o país da EU onde a desigualdade salarial entre homens e mulheres mais aumentou com a crise. Retrieved from <http://observador.pt/2015/03/05/portugal-e-o-pais-da-ue-onde-a-desigualdade-salarial-entre-homens-e-mulheres-mais-aumentou-com-a-crise/>
- Fernandes, F. (1998). *O Desporto nos 20 anos de autonomia 1976/1996: Levantamento e Análise da Situação e do Nível Desportivos na Região Autónoma da Madeira*. UTL-FMH.
- Fernandes, J. (2003). *O Associativismo de Pais: no Limiar da Virtualidade*. (M. da Educação, Ed.). Lisboa.
- Ferraz, A. (2013). *Motivação dos atletas no desporto escolar e federado nos escalões de formação*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Lusodidacta.
- Gaioso, A. (2014). *Organização de uma instituição desportiva no contexto do terceiro sector*. Universidade de Aveiro.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Gomes, E. (2008). *Participação das Mulheres na Gestão do Esporte Brasileiro: Desafios e Perspectivas*. Rio de Janeiro: Quartet Editora & Comunicações.
- Gonçalves, S. P. (2014). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações - Princípios e Práticas*. PACTOR.

- Greenglass, E. (1995). Gender, Work Stress, and Coping: Theoretical Implications. *Journal of Social Behavior and Personality*, 121.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis* (7^a). Harlow : Pearson Education Limited.
- Hill, M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- House, R.; Hanges, P.; Javidan, M.; Dorfman, P.; Gupta, V. (2004). Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies. *Thousand Oaks, CA: Sage Pub.*, 15.
- IDP, I. do D. P. (2010). *Estatísticas do desporto 1996-2009*.
- INE, I. N. de E. (2015). In.
- Informa. (2015). *Onde param as mulheres? Presença feminina nas organizações em Portugal 2015*. (S. de G. de E. S. U. L. Informa D&B, Ed.) (5^a). Lisboa.
- IPDJ, I. P. do D. e J. (2012). Associativismo. Retrieved from <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=19&idMenu=5>
- IPDJ, I. P. do D. e J. (2015). Estatísticas. Retrieved from <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=103>
- Jacinto, E., Marques, L., Almeida, C., & Carvalho, M. J. (2015). A igualdade de género no desporto. In *Valorizar socialmente o desporto: um desígnio nacional*. Comité Olímpico de Portugal.
- Jacobs, M. (1992). *Sigmund Freud*.
- KANAN, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 243–257.
- Katz, D., Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed). New York: John Wiley.
- Laureano, R. (2013). *Testes de Hipóteses com SPSS*. (L. Edições Sílabo, Ed.) (2^a Edição). Lisboa.
- Lei n.º 1/90 - Lei de Bases do Sistema Desportivo, Pub. L. No. Diário da República ° 11/1990, Série I de 1990-01-13 (1990).
- Lei n.º 20/2004 - Estatuto do Dirigente Associativo Voluntário, Pub. L. No. Diário da República ° 132/2004, Série I-A de 2004-06-05 (2004).
- Lei n.º 30/2004 - Lei de Bases do Desporto, Pub. L. No. Diário da República ° 170/2004, Série I-A de 2004-07-21 (2004).
- Lei n.º 5/2007 - Lei de Bases da Atividade Física e Desporto, Pub. L. No. Diário da República ° 11/2007, Série I de 2007-01-16 (2007).
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality: selected papers*. McGraw-Hill Book Company, inc.
- Louveau, C. (2004). *Desportistas condicionadas. Mulheres rebeldes*.
- Maccoby, E. E., & Jacklin, C. N. (1974). *The Psychology of Sex Differences*.
- Matos, M. (2008). Teorias de género e teorias e género? Se e como os estudos de género e feministas se transformaram em um campo novo para as ciências. *Revista Estudos Feministas*, 16(2), 333–357. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v18n36/06.pdf>
- Monteiro, M., & Santos, M. (2001). *Psicologia 1ª Parte*. Porto Editora.
- Mucchielli, A. (2015). *Que sais-je? - Les Motivations*.
- Neves, J. (2001). *O processo de liderança. Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGraw-Hill Book Company, inc.
- Nogueira, C. (2009). Interseccionalidade, Conferência proferida no

- Congresso Luso-Brasileiro de Ciências Sociais.
- Nogueira, O. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Caderno de Psicologia Social Do Trabalho*, 9, 57–72.
- Parreira, M. (2010). *Liderança - A Fórmula Multiplex* (1ª). Edições Sílabo, Lda.
- Pedrosa, J. (2015). *MULHERES VERSUS HOMENS: UMA ANÁLISE MULTIGRUPO DA RELAÇÃO ENTRE O CONFLITO TRABALHO – FAMÍLIA, COMPROMISSO AFETIVO E DA PERCEÇÃO GERAL DE SAÚDE*. Universidade de Lisboa.
- Peralta, M., Carrilho, D., Maurício, Í., Lopes, M., Costa, S., Costa, F., & Marques, A. (2015). Correlatos da participação no desporto escolar nos ensinos regular e militar. O papel do sexo, idade, estatuto socioeconómico e das atitudes. *Revista Iberoamericana de Psicologia Del Ejercicio Y El Deporte*, 10, 133–138.
- Pfister, G. (2010). Sport and Gender Equality. Girls in Focus. *City, Sport and Education*.
- Pimentel, A. (2015, March). Há mais mulheres líderes. Mas nenhuma em empresas cotadas em bolsa. Retrieved from <http://observador.pt/2015/03/08/ha-mais-mulheres-lideres-mas-nenhuma-em-empresas-cotadas-em-bolsa/>
- Pinheiro, M. (1998). *A Mulher e o Desporto- Que Realidade?. In Congresso A Mulher e o Desporto: Comunicações*. Lisboa.
- Priberam Dicionário. (n.d.).
- Ramalho, N. (n.d.). Liderança - a diferença que não faz ser mulher. Retrieved from http://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/mulher-de-negocios/detalhe/lideranca_a_diferenca_que_nao_faz_ser_mulher
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45–62.
- Robinson, L., & Palmer, D. (2011). *Managing Voluntary Sport Organizations*. Routledge.
- Rodrigues, J. (2016). *O Perfil do Diretor Desportivo nas Organizações Desportivas de Futebol - Proposta de Modelo de Formação*. Faculdade de Motricidade Humana.
- Sanches, A. (2015). Mulheres ganham importância nas empresas, mas não chegam ao topo. *Jornal O Público*. Retrieved from <https://www.publico.pt/2015/01/12/sociedade/noticia/mulheres-ganham-importancia-nas-empresas-mas-nao-chegam-ao-topo-1681988>
- Shaw, S., & Frisby, W. (2006). Can Gender Equity Be More Equitable?: Promoting an Alternative Frame for Sport Management Research, Education, and Practice. *Journal of Sport Management*, 20.
- Silva, C. (2012). *Igualdade de Género e Práticas de Gestão de Recursos Humanos*. Escola Superior de Ciências Empresariais - Instituto Politécnico de Setúbal.
- Silva, M. C. (2008). Desigualdades de género.
- Simmons, K. (2011). Women in Top Management Positions in the Sport Industry: Breaking Down the Barriers and Stereotypes. *Sport Management Undergraduate*.
- Soares, J. (2016). The Board President's Role in Controlling the Decision-

- making Process in Voluntary Sports Organizations. *Brazilian Business Review*, (Strategy in Sport Management), 57–79.
- Soares, J., Correia, A., & Rosado, A. (2010). Political Factors in the Decision Making Process in the Voluntary Sports Associations. *European Sport Management Quarterly*, 10, 5–29.
- Sousa, F., Monteiro, I., Luís, M., Machado, C., Brito, J., & Bradacova, H. (2013). Liderança Feminina, Bem-Estar e Inovação nas Empresas. *Associação Portuguesa de Criatividade E Inovação*.
- Sprinthall, N., & Sprinthall, R. (1994). *Psicologia do Adolescente*. F. C. Gulbenkian.
- van Engen, M. L., van der Leeden, R., & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74.
- Vicente, M. (2013). O género nas estruturas organizacionais: a diferenciação entre homens e mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários. *CIES E-Working Paper*, 153, 4.
- Whisenant, W. A., Pedersen, P. M., & Obenour, B. (2002). Success and gender: Determining the rate of advancement for intercollegiate athletic directors. *Sex Roles*, 47.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Anexo 1 - Questionário

Introdução

Este estudo de natureza académica pretende analisar o papel da mulher no associativismo desportivo na RAM e enquadra-se no âmbito da tese de Mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, realizado por Sara Ribeiro Guedes.

Neste sentido, pedimos a sua colaboração para responder com o máximo rigor e honestidade às questões que lhe são apresentadas, de acordo com a associação que integra.

As informações recolhidas são anónimas e confidenciais, sendo apenas utilizadas no âmbito desta investigação para tratamento estatístico, pelo que será integralmente assumido por nós que os resultados finais nunca identificarão as pessoas e/ou as organizações inquiridas.

Estamos ao seu inteiro dispor para qualquer esclarecimento, através do contacto 916466878 e email sara.guedes.esse@gmail.com.

A duração prevista de preenchimento é de 10 minutos.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e atenção.

Dados associação/clube

Caracterização da associação/clube

* 1. Fundação

Data DD / MM / AAAA

* 2. Atua em que setor?

- Federado
 Não federado

* 3. Possui estatuto de utilidade pública?

- Sim
 Não

* 4. Número de sócios ativos

Masculinos

Femininos

* 5. Número de praticantes federados

Masculinos

Femininos

* 6. Número de praticantes não federados

Masculinos

Femininos

7. Recursos humanos (treinadores, professores e/ou gestores desportivos)

	Treinadores	Professores	Gestores desportivos
Masculinos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Femininos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Profissionais	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Voluntários	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Destacados	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Outro (especifique)

* 8. Modalidades

- Andebol
- Atletismo
- Badminton
- Basquetebol
- Bodyboard
- BTT
- Canoagem
- Corfebol
- Desporto adaptado
- Desportos gímnicos
- Escalada
- Esgrima
- Futebol
- Futsal
- Golf
- Hipismo
- Hóquei em campo
- Judo
- Luta
- Natação

- Patinagem
- Orientação Remo
- Rugby
- Surf
- Ténis
- Ténis de mesa
- Triatlo
- Vela
- Voleibol
- Outro (especifique)

Dados do(a) Presidente da Direção

Caracterização da Presidência/Direção

* 9. Idade

- 18 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

* 10. Género

- Masculino
- Feminino

* 11. Habilitações literárias

- 9º ano ou menos
- 12º anos
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro (especifique)

* 12. Área de formação

* 13. Situação profissional

- Regime de contrato
- Quadro permanente
- Estágio profissional
- Desempregado
- Outro (especifique)

* 14. Encontra-se a desempenhar funções na organização de forma profissional ou voluntária?

- Profissional
- Voluntário
- Destacado
- Outro (especifique)

* 15. Duração do mandato

- 1 a 2 anos
- 2 a 3 anos
- 3 a 4 anos
- Mais de 4 anos

* 16. Número de elementos da Direção

Masculinos

Femininos

* 17. Nos últimos dois anos de mandato a organização teve algum dirigente do sexo feminino?

- Sim
- Não

* 18. Qual o número de horas semanais que dedica ao directorado desportivo?

- Até 4 horas
- 5 a 10 horas
- 10 a 20 horas
- Mais de 20 horas