



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Ciências Sociais e Humanas

O Papel da Mulher na Liderança Organizacional: Uma Abordagem de Género

Carla Daniela Moreira da Costa m6857

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Gestão

(2.º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João J. Ferreira

Co-orientadora: Prof^ª. Doutora Dina Miragaia

Covilhã, outubro de 2016

Agradecimentos

Na realização desta dissertação de mestrado, foram vários os apoios e incentivos que contribuíram para que esta fosse realizada e estou muito agradecida a todos aqueles que me ajudaram, direta ou indiretamente a concluir mais uma etapa da minha formação académica.

Desta forma, não posso deixar de manifestar o meu apreço e o meu reconhecido agradecimento.

Aos meus orientadores, Professor Doutor João Ferreira e Professora Doutora Dina Miragaia, pela sua orientação, apoio, disponibilidade manifestada, colaboração na resolução das dúvidas que foram surgindo ao longo da realização da dissertação, por estimularem o meu desejo de querer sempre aprender mais e a vontade constante de querer fazer melhor e também por todas as palavras de incentivo que contribuíram para que concluísse mais uma etapa da minha formação académica.

Um agradecimento em particular para a Professora Doutora Dina Miragaia, pela colaboração no tratamento estatístico, pela sua incansável ajuda, compreensão e disponibilidade.

Expresso também o meu agradecimento a todas as pessoas que, embora no anonimato, contribuíram e foram imprescindíveis para que este estudo fosse possível e assim conseguir bons resultados estatísticos.

Aos meus amigos, pelos intermináveis desabafos, pela partilha de bons (e menos bons) momentos. Às minhas colegas de casa e de curso, pela amizade, companhia e afeto.

E muito particularmente, à minha família, em especial aos meus pais, ao meu irmão e aos meus avós, um enorme obrigada por acreditarem sempre em mim, por me incentivarem sempre a enfrentar os desafios, a fazer mais e melhor, por serem modelos a seguir, pelo apoio incondicional e acima de tudo pela paciência demonstrada. Uma palavra de reconhecimento muito especial para eles, pelo amor incondicional e pela forma como ao longo destes anos, tão bem, souberam ajudar-me.

Obrigada por tudo!

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar as percepções de gênero, sobre o papel das mulheres na liderança organizacional. Foi aplicado um questionário a 186 funcionários, enquadrados em diferentes posições hierárquicas de organizações onde se disponibilizam serviços desportivos. Foram analisadas duas dimensões, uma relacionada com a identificação de estereótipos que rotulam a mulher no desempenho de tarefas de natureza doméstica, familiar ou profissional e outra dimensão para avaliar o papel e as competências das mulheres enquanto gestoras/líderes. Através de uma análise fatorial exploratória, foram identificados três fatores em cada uma das dimensões. Foram analisadas as diferenças significativas entre a variável gênero e os diferentes fatores tendo-se e verificado que existem diferenças significativas em todos eles, à exceção do fator sobre a mulher e a vida familiar que apresentou um nível de significância de $P = 0.149$. Os resultados apontam ainda para um aumento da participação das mulheres nos cargos de gestão/liderança, com particular referência por parte de 94.6% dos participantes que estas têm espírito empreendedor. Conclui-se que cada vez mais as mulheres têm as condições necessárias para se tornarem líderes/gestoras de sucesso, embora exista uma resistência à mudança em termos de cultura organizacional, principalmente em contexto desportivo. Este estudo é importante para as organizações e todos os envolvidos, mas particularmente para as mulheres, pois evidencia as diferentes percepções de gênero no seio das organizações que disponibilizam serviços desportivos e contribui de certa forma para combater a discriminação ainda existente a esse nível.

Palavras-chave

Gênero; liderança; desporto; estereótipos; mulheres gestoras.

Abstract

This study aims to analyze gender perceptions on the role of women in organizational leadership. A questionnaire was applied to 186 employees in the different hierarchical positions in sport service organizations. Two dimensions were analyzed, one related to the identification of the stereotypes that label women in the performance of domestic work, family or professional issues, and another dimension to evaluate the role and women's skills as managers/leaders. Through an exploratory factor analysis, three factors were identified in each dimension. Significant differences were found between gender variable and in the different factors except in the factor about the women and family life which has presented a significance level of $P = 0.149$. The results also point to an increase of women's participation in positions of management/leadership positions, with particular reference to the fact of 94.6% of the participants refer that they have entrepreneurial spirit. It is possible concluded that more women have the necessary conditions to become successful leaders/managers, although there is a resistance to change in terms of organizational culture, especially in sports context. This study is important for organizations and all involved, but particularly for women, as it shows the different gender perceptions within sport service organizations and it contributes in some way to combat discrimination that still exists in these contexts.

Keywords

Gender; leadership; sport; stereotypes; women managers.

Índice

Capítulo 1	7
Introdução	7
Capítulo 2	10
Revisão da Literatura	10
Capítulo 3	16
Metodologia.....	16
Amostra	16
Instrumento	16
Método e procedimentos estatísticos.....	16
Capítulo 4	18
Resultados	18
Capítulo 5	23
Discussão dos resultados	23
Capítulo 6	26
Conclusão	26
Referências bibliográficas	28

Lista de tabelas

Tabela 1: Género: Contexto, Metodologias e Variáveis.....	12
Tabela 2: Análise Fatorial dos 20 itens sobre os estereótipos que rotulam a mulher para algum tipo de tarefa.....	19
Tabela 3: Análise Fatorial sobre os itens que avaliam o papel e as competências das mulheres enquanto gestoras e líderes em contexto desportivo.....	20
Tabela 4: Diferenças significativas entre o género e os fatores que envolvem os itens sobre os estereótipos que rotulam a mulher para algum tipo de tarefa.....	21
Tabela 5: Diferenças significativas entre o género e os fatores que envolvem os itens sobre os itens que avaliam o papel e as competências das mulheres enquanto gestoras e líderes.....	22

Capítulo 1

Introdução

O papel do género nos cargos de gestão tem sido alvo de estudo pela comunidade científica (Atwater, Brett, Waldman, DiMare, & Hayden, 2004; Türksoy, Yanci, & Güder, 2015) sendo que a investigação nesta área tem vindo a aumentar, pois trata-se de um tema que afeta transversalmente várias áreas do saber (Davey, 2004; Henry, Foss, Fayolle, Walker, & Duffy, 2015; Miller, 2004).

São vários os estudos que afirmam que o cargo de gestor/líder tem sido essencialmente ocupado por recursos humanos do género masculino (Balgiu, 2013; Fink, 2008; Koca & Öztürk, 2015; Pfister & Radtke, 2006; Ruiz Castro, 2012), evidenciando a necessidade de se entender as razões associadas ao baixo envolvimento de mulheres em posições organizacionais desta natureza (Burton, 2015; Koca, Arslan, & Aşçı, 2011; Koca & Öztürk, 2015).

Do ponto de vista da sociedade, em geral as qualidades associadas a um gestor/líder de sucesso têm sido associadas à masculinidade, levando a que seja complicado as mulheres conseguirem desempenhar papéis de liderança (Aycan, Bayazit, Berkman, & Boratav, 2012; Grove & Montgomery, 1999; Guney, Gohar, Akinci, & Akinci, 2006). Apesar de já se terem aplicado diversas políticas para se fazer frente à discriminação de género, ainda está muito enraizada a opinião de que as mulheres são responsáveis pelo trabalho doméstico baseado nos conceitos tradicionais de maternidade, sendo que o homem é visto como chefe de família e vai trabalhar para longe de casa (Saito, 2014). Uma das principais razões para a sociedade encarar de formas diferentes os gestores masculinos e femininos é o facto de os géneros ocuparem posições diferentes na estrutura social. Essa diferença abrange a divisão do trabalho na família, os tipos de ocupações, a diferença de *status*, prestígio e poder associados ao homem (Atwater et al., 2004; Türksoy et al., 2015).

Contudo, ainda que os governos estejam a optar por políticas que permitam aumentar a participação das mulheres nos conselhos de administração das organizações, de modo a gerar um impacto positivo sobre o seu funcionamento (Abdullah, Ismail, & Nachum, 2016), parece ainda não ser suficiente.

Deste modo e apesar das iniciativas e dos progressos consideráveis que as organizações têm feito nos últimos 20 anos para aumentar a representação de mulheres a nível da gestão e liderança, Eriksson-Zetterquist (2013) afirma que há sempre uma certa

probabilidade de as mulheres agirem de forma diferente. Lucas-Pérez et al. (2014), afirmam que as ações legislativas tendem a fazer com que aumente a presença de mulheres nos conselhos de administração, fazendo com que a diversidade de gênero afete positivamente a eficácia destes conselhos em termos de composição, estrutura, tamanho e funcionamento. Também a nível de vendas e lucros se tem verificado que as equipas mistas dominam melhor do que quando se verifica ser uma equipa só do gênero masculino (Hoogendoorn, Oosterbeek, & Van Praag, 2013).

Contudo, Karelaia e Guillén (2014), referem que para uma mulher se destacar do ponto de vista da sua liderança num mundo dominado por homens, esta tem de empregar uma taxa de esforço muito elevada, dado o nível de exigência que lhe é imposto, tornando-se extremamente cansativo. Face a este enquadramento e de acordo com Storvik e Schøne (2008), as mulheres tendem a candidatar-se a cargos de gestão com menos frequência provavelmente por causa da discriminação a que são sujeitas e não tanto por falta de ambição ou auto confiança. Toda esta dinâmica social acaba por retardar a inclusão e o aumento do número de mulheres em cargos de gestão superior, nomeadamente em organismos governamentais (Storvik & Schøne, 2008).

Contudo, são várias as mulheres que procuram assumir o papel de liderança empresarial, mas por vezes não têm recursos suficientes em termos de capital social e humano (McGowan, Cooper, Durkin, & O'Kane, 2015), nem experiência enquanto líderes (Dagnies, 2012). Também os fatores culturais, como o contexto em que as mulheres estão inseridas afeta o sucesso das mesmas em alcançar uma posição de liderança e desenvolvimento de um espírito empreendedor (Goltz, Buche, & Pathak, 2015; Henry et al., 2015). O seu desenvolvimento como líder dependerá também das suas próprias características como pessoa empreendedora, da sua necessidade de alcançar os objetivos, da sua autoconfiança, da sua tolerância ao risco e à incerteza, e o seu nível de competência nas práticas de negócio, incluindo a gestão contínua do seu capital social e humano (McGowan et al., 2015).

De acordo com a literatura (Botha, 2013; Lucas-Pérez et al., 2014; Storvik & Schøne, 2008), são inúmeras as situações na área da gestão que diferem devido ao gênero, como por exemplo, a capacidade de tomada de decisão em relação à gestão do tempo. Botha (2013) afirma que os gestores do gênero feminino têm mais habilidade em termos de gestão de tempo do que os seus homólogos masculinos, acontecendo provavelmente porque, por norma, as mulheres são mais organizadas e mais precisas do que os homens. Segundo Galloway, Kapasi e Sang (2015), as teorias modernas da liderança e o conceito de empreendedorismo estão associados à masculinidade, no entanto, atualmente os estudiosos da liderança (Adams, Gupta, & Leeth, 2009; Bamiatzi, Jones, Mitchelmore, & Nikolopoulos, 2015; Burton, 2015; Galloway et al., 2015; Karelaia & Guillén, 2014; Kocaeksi, Ozbal, & Yavas, 2015; Peachey & Burton, 2011) reconhecem cada vez mais os atributos ligados à feminidade, como a

inteligência emocional, que é visto como um pré-requisito da liderança eficaz que incentiva todas as questões da inovação, crescimento e com valor acrescentado para as organizações, nomeadamente em contexto desportivo. Nomeadamente na sociedade japonesa, as mulheres são consideradas mais eficientes que os homens em relação a diversos atributos que são fundamentais no processo de gestão organizacional, particularmente no que se refere à gestão de recursos humanos, nomeadamente pela inteligência emocional que apresentam, que lhes permite ter uma melhor capacidade de desenvolver relações interpessoais, ter autoconsciência emocional e otimismo (Atwater et al., 2004; Türksoy et al., 2015).

Deste modo, parece ser consensual a indicação de que o número de mulheres em cargos de gestão tem aumentado e tem sido positivo o impacto que estas têm trazido para o contexto empresarial. Lynagh, Murphy e Poist (1996) mencionam inclusivamente um artigo na Forbes que refere que em 1965 enquanto as mulheres ocupavam apenas 15 por cento dos cargos de gerência e executivos, cerca de 30 anos depois e sua participação passou para cerca de 40 por cento.

Face ao exposto, é possível verificar que a escassez da presença do género feminino em cargos de liderança e/ou gestão são transversais a vários sectores, onde o contexto desportivo não é exceção (Burton, 2015; Calixto & Abascal, 2015).

Deste modo, o estudo deste tema torna-se pertinente e atual, pois além de se tratar de um tema que tem despertado o interesse da comunidade científica nos últimos anos, é claramente evidenciada na literatura a necessidade de se compreender melhor este fenómeno, nomeadamente no que se refere ao contexto desportivo (Burton, 2015; Fink, 2015; Koca & Öztürk, 2015; Kocaeksi et al., 2015; Spoor & Hoye, 2014).

Deste modo, o presente trabalho tem como objetivo analisar as perceções de género, sobre o papel das mulheres na liderança organizacional. Este estudo irá focar-se no contexto de organizações que disponibilizam serviços desportivos.

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: após a presente introdução, começa por uma revisão da literatura onde são evidenciados os resultados e as conclusões de estudos anteriores sobre esta temática. Segue-se a parte empírica, onde é feita a caracterização da amostra do estudo e descrita a metodologia e os procedimentos estatísticos utilizados. Posteriormente serão apresentados os resultados e feita a sua discussão. Termina-se com uma indicação das principais conclusões, limitações do estudo e ainda se apresentam algumas das implicações do estudo e apontadas sugestões para futuras linhas de investigação.

Capítulo 2

Revisão da Literatura

Atualmente, a sociedade em geral ainda associa o papel de líder ao gênero masculino, porque consideram que estes são ambiciosos, racionais e têm um pensamento lógico, enquanto que as mulheres não nasceram para gerir mas sim para cuidar da família (Mihalčová, Pružinský, & Gontkovičová, 2015). O efeito destes estereótipos tem consequências nomeadamente na redução de oportunidades de sucesso no recrutamento de gestores mulheres (Calixto & Abascal, 2015; Davey, 2004; Henry et al., 2015; Miller, 2004). Esta tendência é transversal a diversos setores de atividade entre os quais está incluído o contexto desportivo (Mihalčová et al., 2015).

Durante os últimos anos tem-se vindo a verificar um aumento de oportunidades de participação das mulheres em cargos de gestão/liderança desportiva, porém ainda estão muito sub-representadas (Burton, 2015; Cook & Glass, 2014; Duberley, Carmichael, & Szmigin, 2014; Koca & Öztürk, 2015). As tentativas para conseguir uma igualdade relativamente ao gênero no mercado de trabalho e principalmente em organizações desportivas têm sido quase sempre ignoradas (Abdullah et al., 2016; Hoeber, 2007; Knights & Kerfoot, 2008).

De acordo com Wan Ismail e Al-Tae (2012), e tendo por base a abordagem transformacional da liderança, o gênero pode influenciar os traços de liderança. Os mesmos autores concluíram que existem diferenças na liderança ao comparar os gêneros e que não há relação entre os traços de liderança e a estratégia de gestão dos recursos humanos. Os líderes do gênero feminino foram mais transformacionais do que os líderes masculinos relativamente aos seus estilos de liderança.

As perceções de liderança e a sua eficácia em contexto desportivo foram exploradas por Burton (2015) e ainda Peachey e Burton (2011), que constataram que não havia diferenças nas perceções de eficácia do líder com base no gênero. No entanto, Burton (2015) verificou que a probabilidade de falha na liderança aumenta quando são colocadas as mulheres a liderar principalmente em situações precárias, o que reforça os estereótipos existentes sobre a incapacidade das mulheres para serem líderes eficazes.

Segundo Bamiatzi, Jones, Mitchelmore, e Nikolopoulos (2015), o estilo de gestão e liderança é moldado de acordo com os traços e características pessoais de um líder, porém

revelam que o estilo de liderança transformacional é o estilo dominante e está ligado às competências humanas e pessoais bem como competências empresariais.

Ao longo das últimas décadas, verificou-se um aumento de gestores do gênero feminino, porém, a sub-representação das mulheres qualificadas em posições de liderança criou um hiato de gênero que existe em muitas áreas (Grove & Montgomery, 1999; Spoor & Hoye, 2014). No ponto de vista da sociedade em geral, as qualidades associadas a um gestor/líder de sucesso têm sido por sua vez associadas à masculinidade, tais como ambição, objetividade e autocrata, por isso, continua a ser tão complicado as mulheres atingirem papéis de liderança (Aycan et al., 2012; Grove & Montgomery, 1999; Guney et al., 2006).

Diferenças entre gêneros verificam-se em inúmeras situações e contextos, especialmente em relação às atitudes para lidar com o poder, prestígio e conflitos (Höpfl, 2007; Pfister & Radtke, 2006). Para além da discriminação já existente, as mulheres também mostram um envolvimento emocional muito maior relativamente aos conflitos. A esse respeito, Pfister e Radtke (2006) mostram que os homens gostam de ser o “centro das atenções” de modo a mandar/exercer poder e ter influência, já as mulheres, como sabem que o cargo está associado a intrigas e lutas pelo poder têm atitudes muito negativas. Consequentemente, as mulheres continuam a ser uma minoria nas comissões de tomada de decisão das organizações desportivas (Höpfl, 2007; Pfister & Radtke, 2006).

De acordo com Fink (2015), também as mulheres desportistas ainda não são tratadas de igual modo por parte dos agentes desportivos, existindo ainda muitos complexos quando comparadas com os homens desportistas, levando a que estes continuem a ter uma maior participação. Ainda que existam atividades que são praticadas tanto por homens como por mulheres de igual modo, como são o exemplo do ténis e natação, existem modalidades desportivas que são mais atribuídas fundamentalmente aos homens, como o caso dos desportos de luta, já atividades como a dança e a ginástica são associadas maioritariamente ao gênero feminino (Chalabaev, Sarrazin, Fontayne, Boiché, & Clément-Guillotin, 2013; Riemer & Visio, 2003).

A desigualdade vivida nas organizações desportivas entre os gêneros no cargo de gestor/líder é um tema que continua a ser necessário discutir, embora se procure a igualdade, é possível observar que as mulheres continuam em minoria (Grove & Montgomery, 1999; Mihalčová et al., 2015). Assim, surge a necessidade de mais estudos para perceber as razões da sub-representação das mulheres nestes cargos, sendo que, as diferentes perceções dos funcionários dos gêneros feminino e masculino influenciam a carência das mulheres no cargo de gestor/líder.

De acordo com a literatura produzida na última década, em torno das questões do gênero e gestão/liderança em contexto desportivo, a unidade de análise tem variado, embora tenha sido predominantemente centrada ao nível dos funcionários e diretores das organizações. Apesar de terem sido identificadas também diferentes metodologias de análise,

destaca-se nos estudos apresentados a título exemplificativo, a utilização do questionário e entrevista (Tabela 1).

Tabela 1: Género: Contexto, Metodologias e Variáveis

Estudos	Contexto de Aplicação Unidade de Análise	Metodologia Utilizada	Variáveis estudadas
Burton (2015)	Estudos disponíveis sobre a sub-representação das mulheres na liderança desportiva	Artigo de revisão: abordagem macro nível; nível meso e nível micro	-Estudo da relação entre género e traços de liderança e sucesso como líder
Fink (2015)	Jogos olímpicos de Londres 2012	Método qualitativo para analisar as diferenças qualitativas e quantitativas	- Mulheres sofrem tratamento desigual por parte dos meios desportivos comparativamente aos homens desportistas
Kocaeksi, Ozbal, e Yavas (2015)	114 Professores de Educação física (45 mulheres e 69 homens)	Questionário: Student Behaviors Controlling Approaches Questionnaire Leadership Behavior Scale	-Comportamentos de liderança dos Professores de Ed. Física em termos de variáveis de género
Koca e Öztürk (2015)	736 Trabalhadores (244 mulheres e 492 homens)	Questionário: Women as Managers Scale (WAMS)	-Opinião dos funcionários de organizações desportivas sobre a qualidade dos gestores das mesmas; e a sua preferência e atitudes
Brody, Rubin, e Maume (2014)	3504 Funcionários de uma organização desportiva turca	Instrumento desenvolvido pelo Instituto da Família e Trabalho- <i>Families and Work Institute</i> , 2004 (NSCW)	-Atitudes dos funcionários perante os gestores do género feminino
Spoor e Hoye (2014)	Participantes foram 164 mulheres e 52 homens, trabalhadores de organizações desportivas na Austrália	Questionário: Equity - HRM (Human Resource Management) practices Qualtrics Softwar	-Sub-representação das mulheres em cargos de liderança e gestão; cultura hiper-masculina
Adriaanse e Schofield (2013)	26 Diretos dos conselhos e diretores de executivos (9 mulheres e 17 homens)	Entrevistas (método qualitativo)	-Igualdade de género nas Organizações Desportivas Nacionais
Peachey e Burton (2011)	112 Dirigentes desportivos (13 mulheres e 99 homens)	Questionário: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	-Liderança transformacional e a sua relação com o género; estilo de liderança e a previsão de resultados organizacionais
Pfister e Radtke (2006)	16 Líderes de federações desportivas Alemãs (9 mulheres e 7 homens)	Entrevistas (método qualitativo)	-Abandono do cargo de líder, tanto os homens como as mulheres -Cultura das organizações

Dos diversos estudos contidos na Tabela 1, foi possível verificar que de um modo geral os funcionários preferem gestores do género masculino, manifestando atitudes negativas com os gestores do género feminino. O comportamento dos gestores é interpretado de diferentes formas em função do género, afetando diferencialmente o comportamento organizacional e a saúde mental dos funcionários em questão (Brody et al., 2014; Koca & Öztürk, 2015).

Segundo Kane (1995), as mulheres são vistas como os “outros” dentro de uma organização desportiva, independentemente do seu papel na organização ser como atleta, gerente ou líder. Burton (2015), com base numa abordagem macro nível e com o objetivo de compreender a ausência de mulheres a liderar, concluiu que o desporto é uma instituição de género e que todos os domínios que o ligam atuam em função de masculinidade hegemónica. Masculinidade hegemónica é um princípio de funcionamento em que os homens impõem regras dentro das organizações desportivas e limitam as oportunidades das mulheres conseguirem a posição de liderança. Deste modo, esta conduta leva a que as mulheres, que procuram chegar a posições de liderança ou evoluir na hierarquia corporativa, enfrentem imensas barreiras e acabem por desistir, porque ficam saturadas de lidar com diversos obstáculos (Adams et al., 2009; Burton, 2015; Growe & Montgomery, 1999; Koca & Öztürk, 2015; Natcher, 2013). Nomeadamente em contexto desportivo, as mulheres apesar de fornecerem perspetivas diferentes e demonstrarem ter habilidades de êxito como os homens, não atingem o cargo de liderança com facilidade por causa dos estereótipos dos líderes, questões de discriminação e culturas organizacionais baseadas em uma tipologia de género (Grosvold, 2011; Spoor & Hoye, 2014). O facto de o desporto ser visto como uma cultura híper-masculina e hegemónica faz com que as mulheres e outros grupos minoritários se sintam com muita dificuldade em obter posições de liderança e têm medo que não os exerçam eficazmente. Por todas estas situações é que as mulheres continuam tão sub-representadas (Spoor & Hoye, 2014).

Com base num estudo aplicado às federações desportivas alemãs, Pfister e Radtke (2006) verificaram que os líderes de ambos os géneros abandonaram o seu cargo antes do tempo previsto. As mulheres desistiram porque são vistas como vítimas. Já os homens desistiram porque foram forçados a renunciar o cargo, por terem perdido o poder.

Pfister e Radtke (2006) asseguram que o género desempenha um papel muito importante no que diz respeito às expectativas, perceção e julgamento que os homens e as mulheres têm um do outro, ou seja, as expectativas e avaliações de género permeiam a cultura das organizações desportivas. Pfister e Radtke (2006) e Burton (2015) defendem que ser mulher não transmite a noção de “líder ideal” numa organização culturalmente dominada por homens.

Deste modo é possível perceber-se que são poucas as mulheres que têm sucesso na liderança das organizações desportivas (Growe & Montgomery, 1999; Pfister & Radtke, 2006). Na maioria das vezes isso acontece porque não se adaptam ao ambiente, não desenvolvem

comportamentos e métodos semelhantes aos dos colegas do gênero masculino e acabam por abandonar o seu cargo. Há mulheres que afirmam não se sentir à vontade, nem capazes de se adaptarem (Pfister & Radtke, 2006). Assim, o gênero feminino continua tão sub-representado nas comissões de tomada de decisão das organizações desportivas porque reagem de forma diferente aos conflitos, não se adaptam, não implementam mudanças e conseqüentemente não conseguem alcançar o topo (Calixto & Abascal, 2015; Growe & Montgomery, 1999; Henry et al., 2015; Höpfl, 2007; Pfister & Radtke, 2006). Os funcionários do gênero masculino acreditam que é necessário mudar a cultura das organizações mas será um processo muito demorado e dependerá dos membros das mesmas (Pfister & Radtke, 2006).

Apesar da fiabilidade dos estudos, as mulheres continuam a enfrentar desafios e obstáculos ao tentar atingir posições de liderança em organizações desportivas. Contudo, a investigação nesta área tem evoluído e os investigadores têm examinado de forma mais complexa como o gênero opera dentro das organizações desportivas (Burton, 2015; Fink, 2008). Deve assim reconhecer-se o gênero como um princípio organizador no desporto que deve ser considerado de igual forma como outros elementos de identidade como a raça, orientação sexual, classe e capacidade (Burton, 2015; Fink, 2008).

Todavia, são vários os estudos que demonstram existir uma mais-valia em serem as mulheres a liderar (Adams et al., 2009; Arun, Almahrog, & Aribi, 2015; Eagly & Carli, 2003; Kocaeksi et al., 2015; Pinzón, López, Vázquez, & Elorza, 2010; Zhang, Zhu, & Ding, 2013). Kocaeksi, Ozbal, e Yavas (2015) compararam, em função do gênero, como os professores de educação física lideram e controlam os seus alunos, tendo concluído que existem diferenças significativas entre gêneros devido ao facto de a mulher ser mais compreensiva do que o homem por natureza. Pinzón et al. (2010) afirmam que a intervenção das mulheres é fundamental devido às suas características e habilidades sociais. A diversidade na direção e no desempenho financeiro das empresas apoiam bastante a perspetiva de que a presença de mulheres melhora o desempenho financeiro da empresa (Adams et al., 2009; Arun et al., 2015). Também no que diz respeito ao desempenho da responsabilidade social, Zhang et al. (2013) verificaram ser bem mais conseguido por diretores do gênero feminino.

Uma ampla investigação, desenvolvida por Terjesen, Sealy, e Singh (2009), sobre diretores do gênero feminino em conselhos corporativos, incluindo mais de 400 publicações nos últimos 30 anos, evidenciou que a governança corporativa foi melhorada quando as mulheres foram nomeadas para os conselhos de administração porque trouxeram "valor acrescentado" e "talentos". Além disso, concluiu-se que a proporção de mulheres dirigentes (ou seja, o número de mulheres dirigentes em relação ao número total) está positivamente relacionada com eficácia e controlo estratégico (Adriaanse & Schofield, 2013; Nielsen & Huse, 2010). Segundo Fernandez-Feijoo, Romero, e Ruiz-Blanco (2014), os países com pelo menos três mulheres nos conselhos de administração têm melhores resultados a nível de relatório de responsabilidade social e empresarial, sendo esta uma questão-chave na gestão estratégica.

Neste contexto, constata-se que são vários os tópicos evidenciados na literatura que influenciam o estereótipo de líder (Aycan et al., 2012; Burton, 2015; Koca & Öztürk, 2015).

Neste sentido, o presente trabalho visa analisar as perceções de género, sobre o papel das mulheres na liderança organizacional, tendo como foco o contexto de organizações que disponibilizam serviços desportivos.

Capítulo 3

Metodologia

Amostra

O presente estudo envolveu 152 organizações nacionais do setor público e privado, sediadas nas diversas regiões do país, que disponibilizam algum tipo de serviço desportivo. Foram incluídas organizações de diversas dimensões (micro, pequenas, médias), entre as quais de destacam clubes, associações; ginásios; câmaras e universidades. Deste modo, foi possível registar a colaboração de 186 recursos humanos provenientes de diferentes níveis organizacionais nomeadamente: gestores ou treinadores/instrutores, comerciais, presidentes e/ou vice-presidentes.

Instrumento

Foi feita uma investigação quantitativa tendo-se utilizado como instrumento para a recolha de dados um questionário adaptado de Aycan et al. (2012) e Aycan (2004). O questionário foi composto por três partes distintas: uma onde se incluíram questões demográficas, de caracterização da amostra; a outra foi composta por 20 itens avaliados através de uma escala de 5 pontos do tipo de *Likert* (1- não concordo a 5- concordo totalmente) com a finalidade de identificar os estereótipos que rotulam a mulher no desempenho de tarefas de natureza doméstica, familiar ou profissional; e por fim, uma terceira parte constituída por um total de 29 itens, medidos através de uma escala de 7 pontos do tipo de *Likert* (1- totalmente em desacordo a 7- totalmente de acordo) com a finalidade de avaliar o papel e as competências das mulheres enquanto gestoras/líderes.

Método e procedimentos estatísticos

Quanto aos procedimentos estatísticos, começou-se por efetuar uma estatística descritiva para verificar como se distribuíam as variáveis de caracterização da amostra.

Posteriormente foi efetuada uma análise fatorial exploratória aos 20 itens correspondentes à análise dos estereótipos que rotulam a mulher no desempenho de tarefas de natureza doméstica, familiar ou profissional. O mesmo procedimento foi aplicado aos 29 itens correspondentes à avaliação do papel as competências das mulheres enquanto gestoras/líderes. Utilizou-se a rotação *equamax* para testar a consciência interna dos fatores sendo que a fiabilidade dos dados foi verificada através dos testes de KMO (*Kaiser-Myer-Olkin*), *Bartlett e Cronbach's Alpha*. Por fim, foram testadas as diferenças significativas entre a variável género e os diferentes fatores identificados por via da análise fatorial exploratória. Para tal, testou-se a normalidade dos dados tendo sido verificada a necessidade de utilizarem testes não paramétricos uma vez que se identificou que a distribuição dos dados não era normal ($P < 0.05$). Deste modo, foi aplicado o teste *Mann-Whitney* aos fatores, sendo que em relação aos que indicaram existir diferenças significativas se aplicou às respetivas variáveis o mesmo teste de forma a discriminar em quais delas existia uma perceção distinta entre homens e mulheres. O tratamento estatístico foi feito recorrendo ao *software Statistical Package for the Social Sciences - SPSS versão 22.0*.

Capítulo 4

Resultados

De uma amostra de 186 indivíduos inquiridos, verificou-se que 25.8 % são mulheres e 74.2 % são homens. A idade média foi de 30 anos de idade, variando entre os 19 a 61 anos. Verificou-se que a faixa etária predominante foi entre os 19 e os 25 anos, ocupando estes 40.3 % dos resultados. Por sua vez 38.7 % dos funcionários têm idades entre os 26 e os 35 anos, 13.4 % têm idades entre os 36 e os 45 anos e 7.5 % têm idade superior a 46 anos de idade. De todos os inquiridos, no que diz respeito às habilitações académicas, 5.4 % dos funcionários têm o ensino médio ou profissional, 53.2 % são licenciados, 38.2 % têm o mestrado, 1.1 % têm o doutoramento e 2.2 % têm outras habilitações como pós-graduação e bacharelato.

Quanto ao tipo de empresas envolvidas no estudo, 28 % foram ginásios, 38.2 % foram clubes/associações e 33.8 % outro tipo de organização, como são os casos de setores desportivos de câmaras municipais, universidades, entre outras organizações que disponibilizam serviços desportivos.

Relativamente à função que os inquiridos ocupam na empresa, confirmou-se que 66.7 % são instrutores/treinadores/professores, 4.3 % são comercias/secretários, 13.4 % são gestores/diretores/proprietários, 5.9 % ocupam a função de presidentes, 3.2 % vice-presidentes, e 6.5 % ocupam outras funções.

O género do atual gestor é uma das variáveis que suscita mais curiosidade neste estudo, uma vez que se verificou que 22.6 % dos gestores são do género feminino, 72.6 % do género masculino e 4.8 % das empresas têm gestores de ambos os géneros.

De todos os inquiridos, 31.2 % trabalham na organização através da qual responderam ao questionário, no máximo há 1 ano, 24.2 % trabalham entre 1 a 2 anos, 18.8 % trabalham entre 2 a 4 anos, e 25.8 % trabalham na mesma organização há pelo menos 4 anos. Verificou-se ainda que, em 54.3 % dos casos existiu uma mulher na direção nos últimos 3 anos, enquanto que em 45.7 % não existiu. De notar que de todos os inquiridos, 94.6 % afirmam que as mulheres têm espírito empreendedor e 5.4 % afirmam o contrário.

Quanto à análise fatorial, relativamente aos estereótipos que rotulam a mulher para algum tipo de tarefa, e tendo em conta a análise exploratória, foi possível identificar 3 fatores constituídos por 20 itens, com uma variância total correspondente a 51.121 %. A rotação utilizada foi a *equamax* e para garantir a significância dos valores, os inferiores a 0.40 foram excluídos, não se tendo verificando nenhum caso destes, permanecendo todos os itens

na análise. Recorreu-se ao teste de *Kaiser-Meyer-Olkin*, para testar a fiabilidade dos dados, tendo-se verificando um resultado de 0.878 e a adequação da análise foi ainda confirmada pelo teste de esfericidade de *Bartlett* ($P < 0.01$). A confiabilidade dos fatores foi verificada através do *Alpha de Cronbach*, tendo estes variado entre 0.622 e 0.795 (Tabela 2).

Tabela 2: Análise Fatorial sobre os estereótipos que rotulam a mulher para algum tipo de tarefa.

Fatores	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Alpha de Cronbach
A Mulher e a Vida familiar				
Discordância entre cônjuges quando a mulher trabalha	0.612			0.795
Lugar da Mulher é perto do marido e ser boa mãe	0.574			
Mulher doméstica é melhor mãe do que a que trabalha	0.645			
Inaceitável para as mulheres ter mais papéis liderança	0.478			
Vida familiar da mulher que trabalha é desorganizada	0.615			
Sorte e adequação razões para o sucesso das mulheres	0.472			
Trabalhadores descontentes com mulheres na chefia	0.668			
Homens desejam trabalho exigente, mulheres não	0.548			
As Mulheres são igualmente capazes				
Aceitável competir com homem para cargo executivo		0.652		0.776
Trabalho das mulheres é tão valioso como dos homens		0.792		
Empresas deviam aceitar mulheres em cargos gerência		0.802		
Mulheres têm objetividade necessária para o negócio		0.605		
Mulheres possuem autoconfiança necessária de líder		0.492		
Gravidez não faz com que sejam menos desejadas		0.404		
Não tem sacrificar da sua feminilidade para o sucesso		0.422		
Mulheres são menos capazes que os homens				
Mulheres contribuem menos para os objetivos gerais			0.659	0.622
Mulheres são menos assertivas em negócios			0.692	
Menos capazes aprender habilidades matemáticas etc			0.679	
Trabalho desafiador é mais importante para homens			0.505	
Não permitem que as suas emoções influenciem			0.627	
Percentagem de variância acumulada				51.121

O fator 1 é composto por 8 itens particularmente direcionados para aspetos relacionados com a vida familiar, abordando o quanto esta é afetada pela vida profissional. Já o fator 2 é constituído por 7 itens que dizem respeito à capacidade que as mulheres têm para gerir e liderar, tal como os homens. E por fim, o fator 3 é composto por 5 itens que estão relacionados com características das mulheres que as prejudicam a nível profissional.

Relativamente aos itens que avaliam o papel e as competências das mulheres enquanto gestoras e líderes, em contexto desportivo, pode verificar-se, através da análise fatorial exploratória aplicada aos 29 itens, que os 3 fatores obtidos contêm uma percentagem de variância total de 50.517 %. Esta análise foi feita através da rotação *equamax* e para

garantir a significância dos valores, os inferiores a 0.40 foram excluídos, verificando-se que o item que perguntava se as mulheres se “Envolvem nas políticas da empresa para atingir interesses/objetivos pessoais” foi excluída da análise. Recorreu-se ao teste de *Kaiser-Meyer-Olkin*, para testar a fiabilidade dos dados, tendo-se verificando um resultado de 0.896 e a adequação da análise foi ainda confirmada pelo teste de esfericidade de *Bartlett* ($P < 0.01$). A confiabilidade dos fatores foi verificada através do *Alpha de Cronbach*, tendo estes variado entre 0.622 e 0.912 (Tabela 3).

Tabela 3: Análise Fatorial sobre o papel e as competências das mulheres enquanto gestoras e líderes em contexto desportivo.

Fatores	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Alpha de Cronbach
Inteligência emocional				
Ajudar os funcionários a enfrentar os problemas	0.726			
Antecipam os problemas dos funcionários e apoiam	0.682			
Criam empatia com estes e agem em conformidade	0.633			0.912
Compreensivas com os problemas dos trabalhadores	0.764			
Sabem como falar com os seus funcionários	0.705			
Comunicam com facilidade	0.614			
Resolvem os problemas deles em tempo oportuno	0.628			
Orientam-nos os e certificam-se que funciona bem	0.469			
Sensibilidade emocional aumenta profissionalismo	0.596			
São boas ouvintes	0.793			
São tolerantes com os seus funcionários	0.757			
Pontos fracos das mulheres				
Não abordam tarefas de trabalho de forma objetiva		0.581		
Não têm perspetiva global, perdem-se em detalhes		0.749		
Não se concentram devido a fatores externos		0.635		
Passivas face aos problemas		0.721		
Agem emocionalmente perante as decisões		0.657		
Pouco profissionais ao lidar com pessoas		0.666		0.878
Permissivas em situações em que não era suposto		0.686		
Resultados tardios porque perdem-se em detalhes		0.626		
Vida familiar afeta a vida profissional		0.686		
Dificuldade em delegar tarefas às pessoas		0.423		
Problemas em ser polivalentes quando necessário		0.683		
Pontos fortes das mulheres				
Enfrentam os problemas e superam			0.417	
Trabalham muito duro			0.531	
Penalizam vida pessoal e seguem com o trabalho			0.545	0.622
São ordenadas e organizadas			0.729	
Apressam-se nas decisões			0.459	
São socialmente competentes			0.654	
Percentagem de variância acumulada				50.517

O fator 1 é composto por 11 itens particularmente direcionados para aspectos relacionados com a inteligência emocional da mulher. O fator 2 é também constituído por 11 itens, estes estão relacionados com características das mulheres que as prejudicam a nível profissional. E para terminar, o fator 3 agrupa 6 itens relacionados com os pontos fortes da mulher que a beneficiam a nível profissional.

No que se refere à análise das diferenças significativas entre os a percepção dos recursos humanos do género masculino e feminino no que se refere aos estereótipos que rotulam socialmente a mulher para algum tipo de tarefas, foi aplicado o teste *Mann-Whitney* e verificado que não existem diferenças significativas no fator 1 ($P = 0.149$), mas já o mesmo não acontecendo em relação aos fatores 2 e 3 (Tabela 4).

Tabela 4: Diferenças significativas sobre os estereótipos da mulher no desempenho de algumas tarefas.

Categorias/Questões	<i>Mann-Whitney</i>
Fator 2: As Mulheres são igualmente capazes	$P = 0.000$
Trabalho das mulheres é tão valioso como dos homens	$P = 0.013$
Empresas deviam aceitar mulheres em cargos gerência	$P = 0.002$
Mulheres têm objetividade necessária para o negócio	$P = 0.001$
Mulheres possuem autoconfiança necessária de líder	$P = 0.000$
Gravidez não faz com que sejam menos desejadas	$P = 0.003$
Não tem sacrificar da sua feminilidade para o sucesso	$P = 0.041$
Fator 3: Mulheres são menos capazes que os homens	$P = 0.000$
Mulheres contribuem menos para os objetivos gerais	$P = 0.000$
Mulheres são menos assertivas em negócios	$P = 0.000$
Menos capazes aprender habilidades matemáticas etc	$P = 0.004$
Trabalho desafiador é mais importante para homens	$P = 0.001$
Não permitem que as suas emoções influenciem	$P = 0.000$

($P < 0.05$) - Há diferenças significativas.

Recorreu-se igualmente ao teste *Mann-Whitney* para verificar se existiam diferenças significativas entre a percepção dos homens e mulheres em relação ao papel e competência das mulheres enquanto gestoras e líderes. Os resultados apontaram para a existência de diferenças significativas entre em todos os fatores extraídos (Tabela 5).

Tabela 5: Diferenças significativas sobre o papel e as competências das mulheres enquanto gestoras e líderes.

Categorias/Questões	Mann-Whitney
Fator 1: Inteligência emocional	<i>P= 0.000</i>
Ajudar os funcionários a enfrentar os problemas de forma alegre	<i>P = 0.000</i>
Antecipam os problemas dos funcionários e apoiam	<i>P = 0.000</i>
Criam empatia com estes e agem em conformidade com os mesmos	<i>P = 0.001</i>
Compreensivas com os problemas dos trabalhadores	<i>P = 0.005</i>
Comunicam com facilidade	<i>P = 0.016</i>
Resolvem os problemas deles em tempo oportuno	<i>P = 0.006</i>
Orientam-nos os e certificam-se que funciona bem	<i>P = 0.001</i>
Sensibilidade emocional aumenta profissionalismo	<i>P = 0.000</i>
São boas ouvintes	<i>P = 0.000</i>
Fator 2: Pontos fracos das mulheres	<i>P = 0.001</i>
Não abordam tarefas de trabalho de forma objetiva	<i>P = 0.002</i>
Não têm perspetiva global, perdem-se em detalhes	<i>P = 0.008</i>
Passivas face aos problemas	<i>P = 0.005</i>
Agem emocionalmente perante as decisões	<i>P = 0.000</i>
Pouco profissionais ao lidar com pessoas	<i>P = 0.015</i>
Resultados tardios porque perdem-se em detalhes	<i>P = 0.009</i>
Vida familiar afeta a vida profissional	<i>P = 0.000</i>
Problemas em ser polivalentes quando necessário	<i>P = 0.004</i>
Fator 3: Pontos fortes profissionais das mulheres	<i>P = 0.002</i>
Enfrentam os problemas e superam	<i>P = 0.000</i>
Trabalham muito duro	<i>P = 0.002</i>
São socialmente competentes	<i>P = 0.006</i>

(*P* <0.05) - Há diferenças significativas.

Capítulo 5

Discussão dos resultados

Face aos resultados obtidos é possível compreender as diferentes perceções entre o género feminino e masculino sobre a mulher na liderança/gestão em contexto desportivo. O género desempenha um papel muito importante no que diz respeito às perceções e expectativas que os homens e as mulheres têm um do outro, ou seja, essas apreciações de género é que ditam a cultura das organizações (Pfister & Radtke, 2006). Os resultados sobre os géneros dos inquiridos mostram uma maior percentagem de respostas por partes dos homens (74.2 %) face à das mulheres (25.8 %). Esta grande diferença no género dos inquiridos pode ter sido causada devido à aplicação de questionários de forma aleatória, assim, sugere-se que em futuros estudos se diversifique a amostra, de forma a torna-la mais homogênea.

Através da análise descritiva das variáveis, no que diz respeito ao género do atual gestor, prevalece o género masculino (72.6 %) tendo sido identificada a mesma tendência em diversos estudos (Fink, 2008; Koca & Öztürk, 2015; Pfister & Radtke, 2006; Ruiz Castro, 2012) ao afirmarem que o cargo de gestor/líder é ocupado essencialmente por homens.

Apesar da sub-representação das mulheres e da masculinidade hegemónica (Burton, 2015), os resultados superaram as expectativas, pois de 186 inquiridos, 54.3 % afirmam que durante os últimos 3 anos existiu uma mulher na direção das suas organizações. Esta tendência poderá estar relacionada com o tipo de organização, sendo interessante que em futuros estudos se analisasse qual o tipo de organização que mais tende a ter mulheres na liderança.

Após realizada a análise das diferenças significativas entre a variável género e o fator que engloba as questões sobre a mulher e a vida familiar ($P = 0.149$), pode concluir-se que não existem diferenças significativas, ou seja, cada vez mais as tarefas domésticas são partilhadas entre os cônjuges, permitindo assim um nível de vida semelhante a ambos, reunindo de igual modo as condições necessárias para serem bons líderes. Estes resultados contrariam de certa forma os resultados do estudo de Saito (2014), em que ainda é muito vinculada a opinião de que as mulheres são responsáveis pelo trabalho doméstico, de maternidade e de cuidar da família, já o homem, é visto como chefe de família e tem como obrigação ir trabalhar para longe de casa.

Apesar de o fator que reúne as questões sobre a mulher e a vida familiar não apresentar diferenças significativas, com base nos estudos de Atwater et al. (2004) e Türksoy et al. (2015) o mesmo não se verifica, estes autores afirmam que uma das principais razões para a sociedade encarar de formas diferentes os gestores masculinos e femininos é o facto

de os géneros ocuparem posições diferentes na estrutura social. Essa diferença entende a repartição do trabalho numa família, o tipo de ocupação, a diferença de *status*, prestígio e poder associados ao homem, o que se verifica ainda mais em organizações de cariz desportivo.

Também sobre a capacidade de as mulheres serem organizadas e ordenadas, não se verificaram diferenças significativas ($P = 0.942$), já Botha (2013), afirma que os gestores de género feminino têm mais capacidade para gerir o tempo, provavelmente, porque as mulheres são mais organizadas que os homens.

No que diz respeito à inteligência emocional verificou-se um nível de significância de $P = 0.000$ entre homens e mulheres. Estes resultados convergem com as conclusões obtidas por Atwater et al. (2004) e Türksoy et al. (2015), ao mencionarem que as mulheres têm uma forte inteligência emocional que lhes permite entender melhor os seus sentimentos, de pensar com base neles e tirar proveito disso. Tal facto permite-lhes ter uma maior habilidade para gerir as relações interpessoais, maior consciência emocional e mais confiança, qualidades estas entendidas como pré-requisitos para uma liderança eficaz (Adams et al., 2009; Bamiatzi et al., 2015; Burton, 2015; Galloway et al., 2015; Karelaia & Guillén, 2014; Kocaeksi et al., 2015; Peachey & Burton, 2011).

Em relação à compreensão das mulheres com os problemas dos funcionários, é possível observar que existem igualmente diferenças significativas ($P = 0.005$) na perspetiva dos homens e das mulheres. Uma das razões para esta característica é apontada também em outros estudos mencionando o facto de a mulher ser mais compreensiva por natureza (Kocaeksi et al., 2015).

Desde modo, os resultados encontrados neste estudo permitem perceber que é realmente difícil a mulher atingir cargos de liderança, para além da discriminação e estereótipos existentes, na maioria das mulheres também não se encontram as características ditas ideais de um líder, pois, verificam-se diferenças significativas nas questões relacionadas com as características como a autoconfiança das mulheres ($P = 0.000$), a sua objetividade para avaliar situações de negócio ($P = 0.001$) e quanto a agir emocionalmente perante a tomada de decisões ($P = 0.000$). Sabendo que, o desenvolvimento de um líder depende também das suas próprias características como pessoas empreendedoras, da sua necessidade de alcançar os objetivos, da sua autoconfiança, entre outras (McGowan et al., 2015), e que as qualidades associadas a um gestor/líder de sucesso têm sido por sua vez associadas à masculinidade (Aycan et al., 2012; Grove & Montgomery, 1999; Guney et al., 2006), pode concluir-se que parte do insucesso das mulheres é também devido à carência das características ideais de um bom líder.

Os resultados evidenciam ainda que 94.6 % dos inquiridos afirmam existir espírito empreendedor nas mulheres, sendo esta uma medida de êxito para alcançar uma posição de liderança, embora o conceito de empreendedorismo apareça muitas das vezes na literatura

associado à masculinidade (Galloway et al., 2015; Goltz et al., 2015; Henry et al., 2015). Este achado não deixa de ser curioso quando se analisa esta perceção tendo em consideração que a maior parte dos inquiridos são homens. A possível justificação para este resultado pode advir do facto de que, pelo menos, 79 % das pessoas que responderam têm no máximo até 35 anos de idade, e serem pessoas com formação académica (53.2% têm pelo menos a licenciatura), desde modo são pessoas tendencialmente mais cultas, atualizadas, modernas, dispostas a novos desafios, com novos horizontes. Num próximo estudo seria enriquecedor estudar com pormenor se realmente os inquiridos, em particular os homens consideram que as mulheres têm espírito empreendedor ou se principalmente os funcionários mais jovens é que são dessa opinião. Adicionalmente seria importante identificar se o nível de formação académica também tem influência nas perceções sobre o espírito empreendedor da mulher.

Em suma, verificou-se que todos os fatores do presente estudo apresentam diferenças bastante significativas, à exceção do fator sobre “a mulher e a vida familiar” que apresenta uma significância de $P = 0.149$. São eles, “as mulheres são igualmente capazes” ($P = 0.000$); “as mulheres são menos capazes que os homens” ($P = 0.000$); “inteligência emocional” ($P = 0.000$); “pontos fracos das mulheres” ($P = 0.001$); e por fim, “pontos fortes profissionais das mulheres” com um nível de significância de $P = 0.002$. Com estes resultados obtidos, é possível verificar-se que as mulheres e os homens ainda não são vistos da mesma forma dentro de uma organização desportiva. Sendo que as perceções dos homens e das mulheres sobre a mulher na liderança/gestão são diferentes, ou seja, continua a afirmar-se que as mulheres são vistas como “outro” dentro de uma organização desportiva, seja como atleta, gestor ou líder (Kane, 1995). Enquanto estas continuarem a ser vistas como as “outras” nas organizações desportivas será muito difícil tornarem-se líderes, ainda que tenham muita ambição (Kane, 1995). Verificou-se que os funcionários têm preferência por gestores do género masculino, chegando a ser impróprios com os gestores do género feminino, esta variável é de tal maneira importante que afeta o comportamento organizacional e o conforto dos trabalhadores (Brody et al., 2014; Koca & Öztürk, 2015).

Como se verificou, as perceções do género feminino e do género masculino é que permeiam a cultura da organização, de modo a conseguir uma igualdade de género, teria de mudar-se a cultura organizacional, principalmente em contexto desportivo (Pfister & Radtke, 2006).

Capítulo 6

Conclusão

Deste modo, o presente trabalho tem como objetivo analisar as perceções de género, sobre o papel das mulheres na liderança organizacional, particularmente no contexto de organizações que disponibilizam serviços desportivos.

Através dos resultados conclui-se que a sub-representação das mulheres ainda está presente nos dias de hoje, no entanto, nos últimos anos tem-se vindo a verificar um aumento das mulheres nos cargos de gestor/líder, sendo que, em mais de metade dos casos analisados existiu uma mulher na direção nos últimos 3 anos e verificou-se que, de 186 inquiridos, 74.2 % eram homens e a maioria dos funcionários afirmaram que as mulheres tinham espírito empreendedor (94.6 %). A possível razão destes resultados é pelo facto de a maior parte dos inquiridos serem jovens e por terem como formação académica, pelo menos, a licenciatura, concluindo-se assim, que são pessoas mais disponíveis a novos projetos e com carácter inovador.

Também no que diz respeito à vida familiar, verificou-se que a ideia de que a mulher é responsável pelo trabalho doméstico e que o homem vai trabalhar para longe de casa já começa a cair em desuso. Por fim, é possível concluir que cada vez mais as mulheres têm as condições necessárias para se tornarem líderes/gestoras de sucesso. Ao longo do presente estudo foram várias as situações em que se considerou que era vantajoso ser a mulher a liderar, por terem características que os homens não têm, nomeadamente por serem mais compreensivas e terem outro domínio da sua inteligência emocional, tornando uma mais-valia a integração de mais mulheres como líderes nas organizações desportivas. Este estudo é fundamental para a área da gestão, para os gestores/líderes entenderem que uma mulher a liderar poderá ser muito benéfico, e que provavelmente isso não acontece com mais frequência por causa dos estereótipos existentes e não por incapacidade das mulheres de assumirem o cargo. Deste modo, as mulheres têm de continuar persistentes e procurar mudar a cultura organizacional principalmente em contexto desportivo.

Esta análise é importante tanto para as organizações que disponibilizam serviços desportivos, bem como para todos os envolvidos, como os gestores e funcionários, uma vez que permite perceber as razões de haverem mais gestores do género masculino do que feminino. Principalmente para as mulheres, este estudo ajuda-as a puderem compreender porque não conseguem alcançar esse cargo como tanto ambicionam.

Como limitação deste estudo pode apontar-se a necessidade de fazer uma diversificação da amostra relativamente ao género, ou seja, que se considere uma melhor distribuição da amostra de forma a minimizar os erros de interpretação, em vez de se aplicarem os questionários de forma aleatória, deve definir-se bem a amostra e aplicar o mesmo número de questionários tanto a mulheres como a homens, pois, neste estudo verificou-se que responderam muitos mais pessoas do género masculino, o que não permite apreciar tão bem os resultados. O facto de o presente estudo ter sido aplicado num único país também pode ser apontada como uma limitação, sugere-se que em estudos futuros se considerem outros países para que se consigam conclusões mais abrangentes.

Apontam-se, também, como futuras linhas de investigação, o desenvolvimento da análise de cada uma das variáveis de modo a discutir melhor os diversos pormenores que podem afetar a perceção sobre a mulher na liderança/gestão em contexto desportivo e também que seja feito um estudo *cross-sectional* e não longitudinal pois ao recolher dados apenas num dado momento, em vez de recolher dados ao durante um longo período de tempo pode condicionar os resultados. Uma outra sugestão para futuros trabalhos é usar-se o método qualitativo para que os inquiridos possam manifestar a sua opinião e por fim, que sejam aplicados outros métodos estatísticos mais sofisticados que podem, desse modo, evidenciar resultados diferentes.

Referências bibliográficas

- Abdullah, S. N., Ismail, K. N. I. K., & Nachum, L. (2016). Does having women on boards create value? The impact of societal perceptions and corporate governance in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 37(3), 466-476. doi: 10.1002/smj.2352
- Adams, S. M., Gupta, A., & Leeth, J. D. (2009). Are female executives over-represented in precarious leadership positions? *British Journal of Management*, 20(1), 1-12.
- Adriaanse, J. A., & Schofield, T. (2013). Analysing gender dynamics in sport governance: A new regimes-based approach. *Sport Management Review*, 16(4), 498-513.
- Arun, T. G., Almahrog, Y. E., & Aribi, Z. A. (2015). Female directors and earnings management: Evidence from UK companies. *International Review of Financial Analysis*, 39, 137-146.
- Atwater, L. E., Brett, J. F., Waldman, D., DiMare, L., & Hayden, M. V. (2004). Men's and women's perceptions of the gender typing of management subroles. *Sex Roles*, 50(3-4), 191-199.
- Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477.
- Aycan, Z., Bayazit, M., Berkman, Y., & Boratav, H. B. (2012). Attitudes towards women managers: Development and validation of a new measure with Turkish samples. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 426-455.
- Balgiu, B. A. (2013). Perception of Women as Managers. The Difference of Attitudes between Employees and Non-employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 330-334. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.305>
- Bamiatzi, V., Jones, S., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2015). The Role of Competencies in Shaping the Leadership Style of Female Entrepreneurs: The Case of North West of England, Yorkshire, and North Wales. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 627-644.
- Botha, R. (2013). School principals' abilities to manage time effectively: a gender study in selected South African schools. *Gender and Behaviour*, 11(2), 5464-5473.
- Brody, C. J., Rubin, B. A., & Maume, D. J. (2014). Gender structure and the effects of management citizenship behavior. *Social Forces*, 92(4), 1373-1404.
- Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*, 18(2), 155-165. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.004>
- Calixto, A. R. J., & Abascal, I. C. (2015). Estilos de dirección en salud en Cuba desde la perspectiva de género. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(2), 290-297.

- Chalabaev, A., Sarrazin, P., Fontayne, P., Boiché, J., & Clément-Guillot, C. (2013). The influence of sex stereotypes and gender roles on participation and performance in sport and exercise: Review and future directions. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(2), 136-144. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2012.10.005>
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103. doi: 10.1111/gwao.12018
- Dargnies, M.-P. (2012). Men too sometimes shy away from competition: The case of team competition. *Management Science*, 58(11), 1982-2000.
- Davey, C. L. (2004). The impact of human factors on ab initio pilot training. *Gender, Work & Organization*, 11(6), 627-647.
- Duberley, J., Carmichael, F., & Szmigin, I. (2014). Exploring Women's Retirement: Continuity, Context and Career Transition. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 71-90. doi: 10.1111/gwao.12013
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2013). *Women in Leadership. Contextual Dynamics and Boundaries*, K. Klenke. Emerald Group Publishing Limited, Bingley (2011). *Scandinavian Journal of Management*, 29(3), 327-329. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2012.10.002>
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz-Blanco, S. (2014). Women on boards: do they affect sustainability reporting? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(6), 351-364.
- Fink, J. S. (2008). Gender and sex diversity in sport organizations: Concluding comments. *Sex Roles*, 58(1-2), 146-147.
- Fink, J. S. (2015). Female athletes, women's sport, and the sport media commercial complex: Have we really "come a long way, baby"? *Sport Management Review*, 18(3), 331-342. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2014.05.001>
- Galloway, L., Kapasi, I., & Sang, K. (2015). Entrepreneurship, Leadership, and the Value of Feminist Approaches to Understanding Them. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 683-692.
- Goltz, S., Buche, M. W., & Pathak, S. (2015). Political Empowerment, Rule of Law, and Women's Entry into Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 605-626.
- Grosvold, J. (2011). Where are all the women? Institutional context and the prevalence of women on the corporate board of directors. *Business & Society*, 50(3), 531-555.
- Grove, R., & Montgomery, P. (1999). *Women and the leadership paradigm: Bridging the gender gap*: ERIC Clearinghouse.
- Guney, S., Gohar, R., Akinci, S. K., & Akinci, M. M. (2006). Attitudes toward Women Managers in Turkey and Pakistan. *Journal of International Women's Studies*, 8(1), 194-221.

- Henry, C., Foss, L., Fayolle, A., Walker, E., & Duffy, S. (2015). Entrepreneurial Leadership and Gender: Exploring theory and practice in global contexts. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 581-586.
- Hoerber, L. (2007). Exploring the gaps between meanings and practices of gender equity in a sport organization. *Gender, Work & Organization*, 14(3), 259-280.
- Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H., & Van Praag, M. (2013). The impact of gender diversity on the performance of business teams: Evidence from a field experiment. *Management Science*, 59(7), 1514-1528.
- Höpfl, H. (2007). The codex, the codicil and the codpiece: Some thoughts on diminution and elaboration in identity formation. *Gender, Work & Organization*, 14(6), 619-632.
- Kane, M. J. (1995). Resistance/transformation of the oppositional binary: exposing sport as a continuum. *Journal of Sport and Social Issues*, 19(2), 191-218.
- Karelaia, N., & Guillén, L. (2014). Me, a woman and a leader: Positive social identity and identity conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(2), 204-219. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.08.002>
- Knights, D., & Kerfoot, D. (2008). Editorial: Breaking Boundaries: Women in Academia. *Gender, Work & Organization*, 15(3), 231-234. doi: 10.1111/j.1468-0432.2008.00391.x
- Koca, C., Arslan, B., & Aşçı, F. H. (2011). Attitudes towards Women's Work Roles and Women Managers in a Sports Organization: The Case of Turkey. *Gender, Work & Organization*, 18(6), 592-612. doi: 10.1111/j.1468-0432.2009.00490.x
- Koca, C., & Öztürk, P. (2015). Gendered perceptions about female managers in Turkish sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 37-41. doi: 10.1080/16184742.2015.1040046
- Kocaeksi, S., Ozbal, A. F., & Yavas, H. (2015). Examination of Student Control Ideologies and Leadership Behaviors of Physical Education and Sports Teachers in Terms of Different Variables. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 451-455. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.092>
- Lucas-Pérez, M. E., Mínguez-Vera, A., Baixauli-Soler, J. S., Martín-Ugedo, J. F., & Sánchez-Marín, G. (2014). Women on the board and managers' pay: Evidence from Spain. *Journal of business ethics*, 129, 265-280.
- Lynagh, P. M., Murphy, P. R., & Poist, R. F. (1996). Career-related perspectives regarding women in logistics: A comparative analysis. *Transportation journal*, 35-42.
- McGowan, P., Cooper, S., Durkin, M., & O'Kane, C. (2015). The influence of social and human capital in developing young women as entrepreneurial business leaders. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 645-661.
- Mihalčová, B., Pružinský, M., & Gontkovičová, B. (2015). The Consequences of Gender Stereotypes in the Work of Managers. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1260-1265. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00464-5](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00464-5)

- Miller, G. E. (2004). Frontier masculinity in the oil industry: The experience of women engineers. *Gender, Work & Organization*, 11(1), 47-73.
- Natcher, D. C. (2013). Gender and Resource Co-Management in Northern Canada. *Arctic*, 66(2), 218-221.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate governance: an international review*, 18(2), 136-148. doi: 10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x
- Peachey, J. W., & Burton, L. J. (2011). Male or female athletic director? Exploring perceptions of leader effectiveness and a (potential) female leadership advantage with intercollegiate athletic directors. *Sex Roles*, 64(5-6), 416-425.
- Pfister, G., & Radtke, S. (2006). Dropping Out: Why Male and Female Leaders in German Sports Federations Break Off Their Careers. *Sport Management Review*, 9(2), 111-139. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70022-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70022-5)
- Pinzón, P. A., López, R. F., Vázquez, J. M. S., & Elorza, M. V. (2010). Género y dirección frontera en relaciones interorganizativas: estudio exploratorio de su influencia sobre los sistemas de control para la gestión de los canales de exportación independientes. *Revista de Contabilidad*, 13(1), 17-51.
- Riemer, B. A., & Visio, M. E. (2003). Gender typing of sports: An investigation of Metheny's classification. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 74(2), 193-204.
- Ruiz Castro, M. (2012). Time demands and gender roles: The case of a big four firm in Mexico. *Gender, Work & Organization*, 19(5), 532-554.
- Saito, Y. (2014). Progress or repetition? Gender perspectives in disaster management in Japan. *Disaster prevention and management*, 23(2), 98-111.
- Spoor, J. R., & Hoyer, R. (2014). Perceived Support and Women's Intentions to Stay at a Sport Organization. *British Journal of Management*, 25(3), 407-424.
- Storvik, A. E., & Schøne, P. (2008). In search of the glass ceiling: gender and recruitment to management in Norway's state bureaucracy¹. *The British journal of sociology*, 59(4), 729-755.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate governance: an international review*, 17(3), 320-337.
- Türksoy, A., Yanci, H. B. A., & Güder, İ. (2015). Investigation of the Emotional Intelligence and Metaprogram Levels of Sports Administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 185, 203-207. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.424>
- Wan Ismail, W. K., & Al-Taei, F. J. H. (2012). Integrating Gender, Traits and Transformational Leadership Style as Viewed From Human Resource Management Strategy. *International Journal of Academic Research*, 4(3).

Zhang, J. Q., Zhu, H., & Ding, H.-b. (2013). Board composition and corporate social responsibility: An empirical investigation in the post Sarbanes-Oxley era. *Journal of business ethics*, 114(3), 381-392.