



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
M O N D L A N E

ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO DESPORTO

Monografia de Licenciatura em Ciências do Desporto

Ramo Gestão Desportiva

**Estudo valorativo da Inserção da Mulher nos Cargos Directivos do
Clube de Desportos do Costa do Sol - Desafios e Oportunidades.**

Autora

Caíque Domingos Porteiro Mufume

Maputo, Outubro de 2024



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO DESPORTO

Monografia de Licenciatura em Ciências do Desporto

Ramo Gestão Desportiva

Estudo valorativo da Inserção da Mulher nos Cargos Directivos do Clube de Desportos do Costa do Sol - Desafios e Oportunidades

Monografia apresentada á Escola Superior de Ciências do Desporto da Universidade Eduardo Mondlane para a obtenção do Grau Académico de Licenciatura em Ciências do Desporto, sob orientação do Professor Doutor. Carlos Mojena Aldana

Autora:

Caíque Domingos Porteiro Mufume

Orientador:

Prof. Doutor. Carlos Mojena Aldana

Maputo, Outubro de 2024

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho de conclusão do Curso de Licenciatura em Ciências do Desporto, que submeto a ESCIDE-UEM, em cumprimento dos requisitos para a obtenção do Grau de Licenciatura em Ciências do Desporto, nunca foi apresentado na sua essência, para a obtenção de qualquer outro grau académico e que constitui o resultado da minha investigação pessoal, constando dos textos a indicação da bibliografia e das fontes científicas utilizadas para a realização do mesmo.

Maputo, Outubro de 2024

A Candidata

(Caíque Domingos Porteiro Mufume)

DEDICATÓRIA

Com toda minha gratidão e amor, dedico este trabalho a Deus, que me capacitou e me deu sabedoria para fazê-lo. Ao professor Carlos Mojena Aldana pela paciência e dedicação que me proporcionou em meio essa caminhada, Ao meu pai, Domingos Porteiro Mufume que partiu cedo demais, mas que continua presente em cada conquista, iluminando o meu caminho com o amor eterno que deixou em mim.

Ao meu Outro Pai, Jaime Simiao Uane, que com o seu carinho, apoio e sabedoria, preencheu a minha vida de amor paternal, sendo um verdadeiro pai para mim. A sua presença constante e os seus ensinamentos foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

A minha mãe, Cacilda José Fernando Uane, minha fonte inesgotável de amor, força e inspiração. A ti, que foste e és o meu maior exemplo de força, coragem e amor incondicional. A ti, que cuidaste de mim e do meu irmão sozinha, enfrentando todos os desafios com um sorriso no rosto e o coração cheio de esperança. Obrigada por nunca desistires de nós, mesmo quando o caminho parecia mais difícil. És a razão pela qual cheguei até aqui e o meu maior motivo de orgulho.

Aos meus irmaozinhos, Domingos Júnior, Marlon Uane e Jaica Uane que são um presente inestimável na minha vida. A vossa presença, amor e apoio incondicional foram fontes constantes de inspiração e força durante a realização deste projeto.

E o que dizer a você Deoclesio Cambula? Obrigada pela paciência, pelo incentivo, pela força e principalmente pelo carinho. Valeu a pena toda distância e todo sofrimento. Valeu a pena esperar pois hoje estamos colhendo juntos, os frutos do nosso empenho! Esta vitória é muito mais sua do que minha.

AGRADECIMENTOS

No final desta (última?) etapa da minha vida académica, os agradecimentos vão para todos aqueles que, de uma forma ou de outra, me ajudaram a superar todas as barreiras e obstáculos, ao longo destes cinco anos. Professores, colegas, amigos, família. Simples palavras e conselhos transformados em conhecimentos profundos. A todos os meus professores, sem exceção, um sincero agradecimento por toda a sabedoria transmitida nas aulas e seminários. À Escola Superior de Ciências do desporto da Universidade Eduardo Mondlane, uma instituição no verdadeiro sentido do termo, pelas condições de ensino de excelência que a destacam a nível nacional e internacional. Um agradecimento especial ao Professor Doutor Carlos Mojena Aldana, por ter aceite este desafio ao meu lado e me ter dado força para a concretização deste trabalho. Ao Doutor Augusto Zimba, pela ajuda e disponibilidade em todos os momentos. A todos os meus colegas, alguns em especial, que considero irmãos Gertrudes, José, Milton, Shelsio e Maria, pelos apontamentos, livros e memórias de estudo partilhadas.

As minhas companheiras de quarto, Nilza, Celma e Valda, agradeço a Deus por me ter permitido conhecer pessoas que hoje considero irmãs, que me ajudaram muito e estiveram comigo em momentos bons e maus.

Ao meu clube Académica de Maputo, pela oportunidade e a todos os meus amigos pelos momentos de profunda amizade nesta caminhada cheia de alegrias e sucessos.

RESUMO

O Estudo valorativo da inserção da mulher nos cargos directivos do Clube de Desportos do Costa do Sol, representa um tema relevante e urgente no contexto do desporto moderno. Segundo Silva (2020), a presença feminina em cargos directivos não só promove a diversidade de perspectivas, mas também melhora a eficácia e a tomada de decisões nas organizações, em Moçambique, a situação reflete em grande parte o panorama africano, embora existam mulheres a ocupar cargos directivos em algumas organizações desportivas, ainda é limitada. Isto deve-se a vários factores, como a persistência de estereótipos de género, a falta de políticas claras para a promoção da igualdade e a falta de incentivo para o desenvolvimento de lideranças femininas no desporto (Machava, 2020). A presente investigação baseia-se no seguinte objectivo, para abordar o problema levantado: Analisar a inserção da mulher em cargos directivos no Clube de Desportos do Costa do Sol, identificando os desafios enfrentados e as oportunidades como forma de promover acções para uma maior participação na liderança desportiva. Para desenvolver o processo de pesquisa foram utilizados métodos e técnicas que permitiram colectar e analisar os dados e informações recebidos pela amostra, composta por 16 funcionários do clube de referência, sendo 14 mulheres e 2 homens. Em consequência das limitações encontradas neste contexto e em correspondência com a teoria abordada, são declaradas políticas e acções práticas que, uma vez implementadas, permitirão maior inserção, integração, liderança e empoderamento das mulheres no sector desportivo.

Palavras-chave: Inserção, Mulher, Liderança, Desafios, Oportunidades

ABSTRACT

The inclusion of women in leadership positions at the Costa do Sol Sports Club represents a relevant and urgent issue in the context of modern sport. According to Silva (2020), the female presence in management positions not only promotes diversity of perspectives, but also improves effectiveness and decision-making in organizations; in Mozambique, the situation largely reflects the African panorama; although there are women occupying management positions in some sports organizations, it is still limited. This is due to several factors, such as the persistence of gender stereotypes, the lack of clear policies to promote equality and the lack of incentive for the development of female leaders in sport (Machava, 2020). The present investigation is based on the following objective, to address the problem raised. Analyze the insertion of women in management positions at the Costa do Sol Sports Club, identifying the challenges faced and opportunities to promote actions towards greater gender equality in sports leadership. To develop the research process, methods and techniques were used to collect and analyze the data and information received by the sample, made up of 14 women from the reference club. As a consequence of the limitations found in this context and in correspondence with the theory addressed, policies and practical actions are declared that, once implemented, will allow greater insertion, integration, leadership and empowerment of women in the sports sector.

Keywords: *insertion, woman, leadership, challenges and opportunities*

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- CEO - *Chief Executive Officer*
- COI - Comit  Olimpico Internacional
- ESCIDE - Escola Superior de Ciências de Desporto
- EUA - Estados Unidos da America
- FIFA - *Fédération Internationale de Football Association*
- IBM - *International Business Machines Corporation*
- ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- SADC - *Southern African Development Community*
- SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
- UEM - Universidade Eduardo Mondlane

Índice:

DECLARAÇÃO DE HONRA	II
DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	VII
ÍNDICE DE TABELAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Problematização	2
1.2. Perguntas de Pesquisa	4
1.3. Objectivo Geral	4
1.4. Objectivos Específicos	4
1.5. Justificativa	5
1.7. Estrutura do Trabalho	7
CAPITULO II	8
2. REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1. Inserção da mulher nos cargos directivos e sua relação com a Liderança	8
2.1.1. Fundamentos Gerais e Específicos do Processo de Liderança	9
2.2. Desafios e oportunidades da Inserção da Mulher em Cargos Directivos	11
2.2.1. Desafios da Inserção da Mulher em Cargos Directivos	12
2.2.2 Oportunidades da Inserção da Mulher em Cargos Directivos	14
2.3. Particularidades Sociológicas e Psicológicas que sustentam a presença da Mulher em Cargos Directivos	15
2.3.1 Fundamentos Sociológicos	15
2.3.2 Fundamentos Psicológicos	16
2.4. A Mulher no Actual Mercado de Trabalho nos Clubes da Cidade de Maputo	17
Capitulo III	20
3. Metodologia	20

3.1.Caracterização do local de estudo	20
3.2.Tipo de Estudo	21
3.3.Caracterização da amostra	22
3.5.Instrumento de colecta de dados	25
3.6.Procedimentos Estatísticos	25
3.7.Procedimentos éticos	26
4. CAPÍTULO. IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
4.1. Análise dos resultados	27
4.1.1. Resultados da aplicação do Inquérito, à amostra de 14 mulheres que fazem parte da amostra do estudo	28
4.1.2. Resultados da aplicação da Entrevista à amostra de 2 homens	34
4.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.2.1. Principais métodos, procedimentos e fundamentos determinados, que nos permitiram alcançar os resultados esperados	36
4.2.2. Principais desafios para as mulheres na perspectiva das fontes citadas	37
4.2.4. Contribuições da pesquisa, baseadas em critérios teóricos e metodológicos, fornecidos pelos principais autores consultados, políticas e práticas do clube em relação à promoção da igualdade de género	38
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
5.1. Conclusões	40
5.2. Sugestões	41
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	42
ANEXO 1: MODELO INQUERITO	1
ANEXO 2: GUIÃO DA ENTREVISTA AOS DIRIGENTES	6
ANEXO 3: ESCALA LIKERT DAS VARIÁVEIS	8
ANEXO 4: ESCALA LIKERT PARA A ENTREVISTA	9
APENDICE I: CREDENCIAL	10

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA.1. DESAFÍOS PARA OBTER A LIDERANÇA.....	29
TABELA.2. POTENCIALIDADES PARA A LIDERANÇA FEMININA.....	31
TABELA.3. POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO INCLUSIVO.....	33

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico.1. Desafios para Obter a Liderança.....	30
Gráfico.2. Potencialidades Para a Liderança Feminina.....	31
GRAFICO.3. POLÍTICAS E DESENVOLVIMENTO INCLUSIVO.....	34

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

A inserção da mulher em cargos directivos no Clube de Desportos do Costa do Sol é um tema que reflete não apenas a evolução do desporto, mas também as transformações sociais e culturais que moldam a nossa sociedade contemporânea. A participação feminina em posições de liderança tem vindo a ganhar destaque, revelando-se uma questão central na busca pela equidade de género em diversas organizações. Este estudo propõe-se analisar a situação actual da inserção da mulher em cargos de liderança no referido clube, com o intuito de compreender as dinâmicas envolvidas, os desafios enfrentados e as oportunidades existentes.

No contexto desportivo, a presença de mulheres em cargos directivos é ainda considerada insuficiente, em comparação com os homens. Esta desigualdade não se deve apenas a questões de meritocracia, mas também a barreiras socioculturais que perpetuam estereótipos de género. A falta de modelos femininos, as normas sociais tradicionais e a percepção de que a liderança é uma característica tipicamente masculina são apenas algumas das dificuldades que as mulheres enfrentam ao aspirarem a posições de poder no desporto.

Por outro lado, a crescente valorização da diversidade e a promoção da igualdade de género têm vindo a abrir espaço para novas oportunidades. Organizações desportivas que apostam na inclusão feminina em posições de liderança beneficiam de uma variedade de perspectivas que podem enriquecer a tomada de decisão e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e inovador. É nesse contexto que se insere o nosso estudo, que procura explorar como o Clube de Desportos do Costa do Sol pode aproveitar essas oportunidades para fomentar uma maior inclusão feminina.

A metodologia utilizada para este estudo baseou-se na aplicação de um questionário a uma amostra de mulheres envolvidas no clube, complementada por entrevistas a dirigentes que partilharam as suas visões e experiências sobre a inserção da mulher na liderança. Esta abordagem mista permitirá obter uma compreensão mais aprofundada das barreiras enfrentadas e das estratégias que podem ser implementadas para promover a equidade de género no clube.

A análise da situação actual da inserção feminina nos cargos directivos do Clube de Desportos do Costa do Sol permitirá não apenas identificar os principais desafios, mas também reconhecer as boas práticas que podem ser replicadas em outras organizações desportivas. Ao dar voz às mulheres que fazem parte deste ambiente e ouvir as perspetivas dos dirigentes, esperamos contribuir para um debate mais amplo sobre a importância da diversidade de género nas lideranças.

Em suma, este estudo procura destacar a relevância da inserção da mulher em cargos directivos no desporto, sublinhando a necessidade de um compromisso colectivo para a promoção da igualdade de oportunidades. Ao compreender a situação actual no Clube de Desportos do Costa do Sol, almejamos contribuir para a construção de um futuro mais inclusivo, onde as mulheres possam assumir plenamente o seu papel de liderança e influência, beneficiando não apenas o clube, mas também a comunidade desportiva em geral.

1.1. Problematização

Nível Global, historicamente, as mulheres têm enfrentado diversas barreiras na sua participação em cargos de direcção, tanto em organizações desportivas quanto em outras esferas. Segundo Adriaanse (2016), a representação feminina nos cargos de decisão desportiva tem permanecido estagnada, com uma presença global média inferior a 20%. Esta sub-representação é atribuída a vários factores, incluindo normas culturais, preconceitos de género e uma falta de oportunidades equitativas. Nos últimos anos, contudo, tem havido um movimento crescente para aumentar a presença feminina em cargos directivos, aspecto que permite consolidar a inserção da mulher em cargos de liderança, no contexto de trabalho da organização desportiva, impulsionado por políticas internacionais, como as recomendações do Comité Olímpico Internacional (COI), que encorajam as federações desportivas a promoverem a igualdade de género nos seus órgãos de decisão (Hovden, 2010).

Nível Africano, o cenário é igualmente desafiador. Estudos indicam que, apesar de alguns progressos, a presença de mulheres em cargos directivos no desporto continua a ser mínima (Mwisukha, 2010). As barreiras culturais, sociais e económicas continuam a limitar a

ascensão das mulheres às posições de liderança. Desta forma precisamos a aprofundar a inserção das mulheres nas responsabilidades organizacionais.

Em muitos países africanos, a prática desportiva e a gestão desportiva ainda são vistas como domínios masculinos, o que se reflete na fraca representação das mulheres nos conselhos de administração e direcções de clubes e federações desportivas (Sibanda, 2013). No entanto, tem havido iniciativas regionais para contrariar esta tendência, como o Programa Africano para a Igualdade de Género no Desporto, que procura promover a inclusão de mulheres em todas as esferas da administração desportiva (Mwisukha e Mukolwe, 2012).

Em Moçambique, a situação reflete em grande parte o panorama africano, embora existam mulheres a ocupar cargos directivos em algumas organizações desportivas, a sua presença, ainda é limitada. Isto deve-se a vários factores, como a persistência de estereótipos de género, a falta de políticas claras para a promoção da igualdade e a falta de incentivo para uma maior inserção feminina nos cargos directivos no desporto (Machava, 2020).

Com isso, nota-se uma similaridade nos três contextos onde, a mulher tem enfrentado dificuldades para inserirem-se em cargos directivos nas organizações desportivas, embora tenha havido progressos na representação feminina em diversas áreas do desporto, a presença de mulheres em cargos directivos continua a ser limitada. Esta situação, pode ser atribuída a um conjunto complexo de factores sociais e culturais. Primeiramente, a perpetuação de estereótipos de género desempenha um papel crucial. Como argumenta Almeida (2016), “a percepção de que a liderança é uma qualidade predominantemente masculina afasta as mulheres dos cargos de decisão, criando um ambiente hostil à sua participação. Essa crença limitante não apenas diminui a confiança das mulheres em se candidatar a posições de destaque, mas também reforça a ideia de que esses espaços não lhes pertencem.

Além disso, a falta de representatividade feminina em posições de liderança resulta em um ciclo vicioso. De acordo com Gonçalves (2018), a ausência de modelos femininos em cargos directivos desincentiva novas gerações a se aventurarem em papéis de destaque, perpetuando a desigualdade. Por outro lado, Massengale e Lough (2010), destacam que mulheres que actuam como modelos no desporto (role models) têm um papel importante ao influenciarem meninas nas suas escolhas profissionais, dado que crianças podem se

identificar com essa profissão e ganhar confiança em relação às suas habilidades como futuras líderes no desporto.

A ausência de políticas institucionais claras que promovam a igualdade de género nas estruturas de liderança do clube pode agravar essa situação, conforme salientado no relatório da UNESCO (2018) que a falta de um compromisso institucional com a igualdade de género resulta em práticas que não favorecem a inclusão das mulheres em cargos de decisão. Um estudo da *Gender Links For Equality and Justice* (2013), destaca que as mulheres moçambicanas já atingiram várias vitórias regionais, continentais e internacionais a nível do desporto, mas essas vitórias ainda não se traduziram em mais mulheres nos cargos de direcção nas diversas federações nacionais. Este estudo faz referência ao Protocolo da SADC sobre o Género e Desenvolvimento que apesar de não mencionar directamente o desporto, fala de que até 2015 devia-se atingir uma paridade de género nos cargos de tomada de decisão, isto é, haver um número igual de homens e mulheres.

É com base nos aspectos retro mencionados que surge a seguinte pergunta que irá nortear a pesquisa: Qual é a situação actual da inserção da mulher nos cargos directivos do clube dos desportos do costa do sol?

1.2. Perguntas de Pesquisa

1. Quais são os fundamentos teóricos e metodológicos que sustentam o processo de inserção mulher nos cargos directivos.?
2. Quais são os desafios e as oportunidades para a ascensão das mulheres a cargos directivos no Clube de Desportos do Costa do Sol?
3. Quais são as políticas e práticas do clube em relação à inserção da mulher nos cargos directivos?

1.3. Objectivo Geral

Analisar a inserção da mulher em cargos directivos do Clube de Desportos do Costa do Sol.

1.4. Objectivos Específicos

1. Fundamentar teórica e metodologicamente o processo de inserção mulher nos cargos directivos.

2. Identificar os desafios e as oportunidades para a ascensão das mulheres a cargos directivos no Clube dos Desportos do Costa do Sol.
3. Analisar as políticas e práticas do clube em relação à inserção da mulher nos cargos directivos.

1.5. Justificativa

A inserção da mulher em cargos directivos no desporto, como no Clube de Desportos do Costa do Sol em Moçambique, é um tema relevante devido à necessidade de se promover a igualdade de género em todos os sectores da sociedade. Historicamente, o desporto tem sido dominado por homens, especialmente em posições de liderança e decisão. Esta disparidade reflete um desequilíbrio de poder que limita o progresso social e económico das mulheres, bem como a diversidade e a inclusão nas estruturas organizacionais desportivas.

A promoção da igualdade de género em cargos de liderança no desporto é importante não apenas por uma questão de justiça social, mas também porque uma gestão mais diversa pode trazer novos pontos de vista, melhorar a tomada de decisões e aumentar a competitividade e o sucesso da organização. No caso específico do Clube de Desportos do Costa do Sol, compreender as barreiras enfrentadas pelas mulheres para acederem a estas posições pode ajudar a criar políticas e estratégias mais eficazes para promover a inclusão e a igualdade de género.

a) Pessoal

Como mulher e estudante de desporto, a escolha deste tema decorre da minha vivência e do meu envolvimento directo com o desporto, uma área em que a presença feminina em cargos directivos ainda é limitada. A minha motivação reside na necessidade de compreender as barreiras e os desafios enfrentados pelas mulheres que aspiram a ocupar cargos de decisão no desporto, particularmente no Clube de Desportos do Costa do Sol, uma instituição relevante em Moçambique. Este estudo pretende contribuir para a valorização da mulher no desporto, promovendo uma discussão necessária sobre a igualdade de género e incentivando uma maior representatividade feminina em todas as esferas do desporto.

b) Social

Historicamente, as mulheres em Moçambique enfrentaram desafios significativos para aceder a espaços de poder e de tomada de decisão. A inclusão de mulheres em cargos de liderança no clube pode ajudar a transformar essa realidade, demonstrando que as mulheres

podem e devem ocupar papéis de destaque no desporto e na sociedade. A inclusão de mulheres em cargos directivos tem um impacto positivo na comunidade, inspirando outras raparigas e mulheres a seguirem caminhos semelhantes. Um dos factores mais representativos da mudança do papel das mulheres no mercado de trabalho é sua busca pela formação profissional.

Assim, a inserção de mulheres em cargos directivos no Clube dos Desportos do Costa do Sol representa uma oportunidade valiosa para promover mudanças sociais significativas, desafiando normas tradicionais e contribuindo para um futuro mais equitativo e inclusivo.

c) Académica-Investigativa

Esta pesquisa visa incentivar outros investigadores a explorar a temática da inserção da mulher no contexto desportivo moçambicano. Em Moçambique, tal como em muitos outros contextos, a cultura desportiva tem sido predominantemente masculina, o que frequentemente resulta em barreiras para a participação feminina em posições de tomada de decisão. Este estudo pretende lançar luz sobre estes desafios, analisar a discrepância entre a teoria da igualdade de oportunidades e a prática no ambiente desportivo, e fornecer sugestões para a promoção de uma maior inclusão.

Ao contribuir para a literatura existente, este trabalho também serve como uma chamada à acção para outros investigadores, promovendo estudos futuros que possam aprofundar a compreensão sobre o papel das mulheres no desporto moçambicano. Incentivar mais investigação neste campo poderá ajudar a formular políticas e práticas que promovam a inserção da mulher.

1.7. Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em cinco (5) capítulos, organizados da seguinte sequência: Capítulo I faz-se a introdução do trabalho, especificamente a delimitação do tema, definição do problema, justificativa, objectivos, e por último as perguntas de pesquisa; no Capítulo II faz-se o enquadramento teórico, onde esta presente a revisão da literatura, os conceitos relacionados ao tema em questão, sob ponto de vista dos vários autores; o Capítulo III tratar-se-á da metodologia aplicada para realização do estudo; o Capítulo IV é referente a apresentação e discussão dos resultados; e o Capítulo V, reserva-se às conclusões e sugestões. Por último as referências bibliográficas e anexos.

CAPITULO II

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Inserção da mulher nos cargos directivos e sua relação com a Liderança

Hoje, mais do que nunca, a liderança exige uma combinação de habilidades técnicas e interpessoais, uma compreensão profunda das dinâmicas sociais e uma adesão a princípios éticos sólidos. Como afirmam Northouse (2021) e outros autores contemporâneos, a liderança é, em última análise, uma prática relacional que requer um equilíbrio entre a eficácia organizacional e o respeito pelas pessoas e pela sociedade. Portanto, nesta perspectiva teórica, apoia-se o papel decisivo da mulher na organização, razão pela qual é necessária a sua inserção neste contexto baseada na cooperação e no tributo ao desenvolvimento organizacional.

A relação entre inserção da mulher em cargos directivos e a liderança é uma questão que transcende a mera igualdade de oportunidades. Trata-se de reconhecer que a diversidade de género enriquece as organizações e contribui para um desempenho superior. Para que as mulheres possam alcançar posições de liderança, é imperativo que continuemos a desarticular as barreiras sociais e institucionais, promovendo uma cultura organizacional inclusiva que valorize a diversidade em todas as suas formas.

Além das abordagens mencionadas, a teoria contemporânea da liderança tem incorporado uma maior consciência sobre a diversidade e a inclusão nas organizações. Com o aumento da participação das mulheres e de outros grupos historicamente marginalizados em posições de liderança, emergem novas reflexões sobre as diferenças de género, de cultura e de identidade no exercício da liderança. Estudos recentes sugerem que as mulheres, por exemplo, tendem a adotar estilos de liderança mais colaborativos e orientados para as relações, o que pode ser uma vantagem em contextos que valorizam a empatia, a cooperação e a inclusão (Eagly & Carli, 2007; Paustian-Underdahl et al., 2014).

A relação entre liderança e a inserção da mulher em cargos directivos em Moçambique é um tema de grande importância para o desenvolvimento do país, especialmente num contexto onde a igualdade de género se torna cada vez mais reconhecida como um factor crítico para o crescimento sustentável.

Apesar dos avanços legislativos, como a Constituição de Moçambique e a Lei da Paridade, que promovem a igualdade entre homens e mulheres, a representação feminina em posições de liderança ainda enfrenta obstáculos significativos.

2.1.1. Fundamentos Gerais e Específicos do Processo de Liderança

O processo de liderança é uma prática essencial em qualquer organização, pois implica a capacidade de influenciar indivíduos ou grupos para alcançar objetivos comuns. No contexto organizacional, a liderança é frequentemente associada à capacidade de mobilizar recursos humanos, motivar colaboradores e alinhar esforços para atingir metas estratégicas. Segundo Kotter (1990), a liderança envolve a criação de uma visão que inspire as pessoas e a coordenação de acções para materializar essa visão.

O autor destaca que a liderança vai além da simples gestão de processos, tratando-se de uma competência dinâmica que requer adaptação contínua às mudanças contextuais e organizacionais. Onde as mulheres, a partir do actual estudo avaliativo, necessitam de oportunidades para o seu necessário desenvolvimento e suas contribuições no contexto organizacional.

Em termos gerais, a liderança pode ser vista como um conjunto de comportamentos e práticas que permitem a um indivíduo influenciar os outros (Northouse, 2018). Assim, é importante compreender que a liderança não se resume a uma posição formal de poder, mas sim a uma relação social em que o líder deve ser capaz de inspirar confiança, fornecer orientação e promover o desenvolvimento de competências entre os seus liderados. Este processo exige uma série de habilidades interpessoais, como comunicação eficaz, empatia, escuta activa e resolução de conflitos.

Entre os fundamentos específicos do processo de liderança, é crucial considerar os diferentes estilos de liderança que podem ser adotados. Segundo Lewin et al. (1939), existem três estilos principais de liderança: autocrática, democrática e laissez-faire. O estilo autocrático caracteriza-se pela centralização da tomada de decisão no líder, que controla e direcciona as actividades sem envolver os subordinados nas decisões. Já o estilo democrático promove a participação activa dos colaboradores, incentivando a partilha de ideias e a tomada de decisão conjunta.

Por sua vez, o estilo *laissez-faire* caracteriza-se por uma abordagem menos intervencionista, onde o líder dá autonomia máxima aos membros da equipa para realizarem o seu trabalho. Cada um destes estilos possui vantagens e desvantagens, dependendo do contexto organizacional e da natureza dos desafios enfrentados. O estilo de gestão mais apropriado para o Clube dos Desportos do Costa do Sol é o estilo democrático. Este modelo promove a participação activa de todos os membros da equipa, incluindo jogadores, técnicos e funcionários administrativos, nas decisões do clube. Essa inclusão é fundamental em um ambiente desportivo, onde o comprometimento e a motivação são essenciais para o desempenho colectivo. Quando os colaboradores sentem que suas opiniões são valorizadas, a moral da equipa aumenta, resultando em um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Além disso, o estilo democrático fomenta a criatividade e a inovação, permitindo que diversas ideias e sugestões sejam compartilhadas. Isso é particularmente importante para o desenvolvimento de estratégias de marketing, formação de jovens atletas e melhorias no desempenho desportivo. O diálogo aberto e a cooperação incentivados por esse estilo também facilitam a resolução de conflitos, promovendo uma cultura de colaboração que é essencial para a harmonia dentro da equipa.

Outro aspecto positivo é que esse estilo de gestão contribui para o desenvolvimento de futuras lideranças. Ao permitir que todos participem do processo decisório, o clube não só fortalece o seu funcionamento actual, mas também prepara a próxima geração de gestores e técnicos. Essa abordagem adaptável é especialmente valiosa em um cenário desportivo em constante evolução, pois permite que o clube responda rapidamente a mudanças e desafios. Portanto, ao adotar um estilo de gestão democrático, o Clube dos Desportos do Costa do Sol não apenas melhora a satisfação e a moral da equipa, mas também cria um espaço colaborativo onde todos podem contribuir para o sucesso colectivo. Esse modelo reflete os valores fundamentais do desporto, destacando a importância do trabalho em equipa e da inclusão.

Outro fundamento relevante é a importância da comunicação no processo de liderança. De acordo com Robbins e Judge (2013), a comunicação eficaz é essencial para a liderança bem-sucedida, pois permite a troca de informações claras, a coordenação de actividades e o fortalecimento das relações interpessoais.

Um líder eficaz deve ser capaz de transmitir claramente a sua visão e os objectivos da organização, assegurando que todos os membros da equipa entendem o seu papel na realização dessas metas. Além disso, a comunicação deve ser bidirecional, permitindo o *feedback* dos colaboradores e promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, Onde é destacado o papel das mulheres e as suas contribuições na sociedade, especialmente no contexto do trabalho directivo.

Por fim, é importante ressaltar a necessidade de desenvolvimento contínuo das competências de liderança. Segundo Kouzes e Posner (2007), a liderança é um processo de aprendizagem contínua, que envolve o aperfeiçoamento constante das habilidades pessoais e profissionais. Estes autores enfatizam que os líderes devem estar dispostos a assumir riscos, aprender com os erros e buscar novas formas de melhorar o desempenho da equipa. O desenvolvimento de competências de liderança é, portanto, um processo dinâmico e contínuo, que exige adaptação às novas realidades organizacionais e às mudanças no ambiente externo.

2.2. Desafios e oportunidades da Inserção da Mulher em Cargos Directivos

A inserção da mulher em cargos directivos é um tema que suscita importantes reflexões sobre os desafios e oportunidades que envolvem a igualdade de gênero no ambiente corporativo. Entre os desafios, encontramos a persistência de estereótipos e preconceitos, que dificultam a ascensão das mulheres a posições de liderança. Segundo a socióloga portuguesa Ana Carvalho, "as barreiras culturais e sociais ainda limitam a participação plena das mulheres em funções de decisão" (Carvalho, 2020).

Por outro lado, a presença feminina em cargos de direção oferece oportunidades valiosas. Estudos, como os realizados pela consultora McKinsey, indicam que empresas com maior diversidade de gênero tendem a ter um desempenho financeiro superior. A especialista em gestão de pessoas, Maria João Lopes, argumenta que "a diversidade traz novas perspectivas e enriquece a tomada de decisão" (Lopes, 2019). Assim, a inserção das mulheres em altos cargos não é apenas uma questão de equidade, mas também uma estratégia eficaz para a inovação e sucesso organizacional.

A nível global, temos observado um aumento na representação feminina em posições de liderança, especialmente em ligas desportivas e organizações de renome. Muitas federações e clubes têm implementado políticas de igualdade de género, como quotas de representação feminina nos conselhos directivos e programas de formação específicos para mulheres. Exemplos como Nita Ambani, presidente do *Mumbai Indians na Índia*, e Ruth Holdaway, CEO da *Women's Sport Trust* no Reino Unido, ilustram o impacto positivo da liderança feminina, contribuindo para a promoção da inclusão e igualdade no desporto.

Quando se compara esta situação com o contexto africano, as disparidades tornam-se mais evidentes. A liderança feminina nos clubes desportivos em África é muito mais limitada, com uma sub-representação significativa em cargos de gestão. Normas culturais e sociais profundamente enraizadas frequentemente dificultam a participação das mulheres em posições de destaque. Embora existam exemplos inspiradores, como a directora técnica da Confederação Africana de Futebol, Fatma Samoura, que se tornou a primeira mulher a ocupar um cargo de alto nível na *FIFA*, as mulheres em África ainda enfrentam muitos obstáculos.

2.2.1. Desafios da Inserção da Mulher em Cargos Directivos

A inserção da mulher em cargos directivos é um tema relevante e complexo que envolve tanto desafios quanto oportunidades. Entre os principais desafios, destacam-se a persistência de estereótipos de género, a desigualdade salarial e a dificuldade em equilibrar vida profissional e pessoal. Esses factores podem limitar a ascensão feminina em posições de liderança.

Por outro lado, essa realidade também traz oportunidades significativas. A presença de mulheres em cargos de liderança promove diversidade de pensamento, favorecendo a inovação e a resolução de problemas. Além disso, empresas que valorizam a equidade de género tendem a melhorar seu desempenho e atração de talentos, criando um ambiente de trabalho mais dinâmico e colaborativo.

As mulheres que conseguem alcançar posições de liderança enfrentam frequentemente barreiras adicionais, como a “síndrome do impostor”, uma maior cobrança por desempenho

e o dilema de conciliar expectativas sociais e familiares com as exigências profissionais (Eagly & Heilman, 2023).

As estruturas organizacionais muitas vezes não proporcionam um ambiente que apoie e incentive a participação feminina, o que resulta em taxas de desistência elevadas e num menor impacto da liderança feminina na prática (Kanter, 2021; Broadbridge & Simpson, 2022).

Segundo Ibarra, Ely e Kolb (2013), as mulheres continuam sub-representadas em cargos de liderança devido a um fenómeno de “tetos de vidro” – barreiras invisíveis que impedem a progressão profissional das mulheres, mesmo quando possuem qualificações e competências iguais ou superiores às dos seus pares masculinos. Essas barreiras estão frequentemente associadas a preconceitos de género e à percepção de que as mulheres não possuem as características “necessárias” para liderar, como assertividade ou competitividade. Estudos recentes indicam que essas percepções estão profundamente enraizadas em normas sociais e culturais que associam a liderança a qualidades tradicionalmente masculinas (Eagly & Heilman, 2016).

Outro obstáculo relevante é a dupla carga de trabalho que muitas mulheres enfrentam, dividindo-se entre responsabilidades profissionais e familiares. Segundo um estudo de Kossek e Lautsch (2018), as mulheres ainda assumem a maior parte das tarefas domésticas e de cuidados familiares, o que limita o seu tempo disponível para actividades de desenvolvimento de carreira, como o *networking* e a formação contínua. Essa desigualdade no âmbito doméstico tem um efeito directo na progressão da carreira das mulheres, pois reduz a sua disponibilidade para assumir cargos de maior responsabilidade que frequentemente exigem maior dedicação e disponibilidade.

No contexto dos clubes desportivos, como o Clube de Desportos do Costa do Sol, em Moçambique, a situação não é diferente. A pesquisa de Kassa (2021) evidencia que as mulheres que procuram alcançar cargos de liderança em clubes desportivos enfrentam não só as barreiras já mencionadas, mas também uma falta de apoio institucional e cultural. Há uma tendência de as direcções destes clubes serem dominadas por homens, o que perpetua a desigualdade de género e limita a oportunidade de as mulheres ascenderem a cargos directivos.

2.2.2 Oportunidades da Inserção da Mulher em Cargos Directivos

A liderança feminina em cargos directivos tem vindo a ser amplamente discutida no contexto de diversas organizações, incluindo os clubes desportivos. No caso específico do Clube de Desportos do Costa do Sol, em Moçambique, a presença de mulheres em posições de liderança apresenta oportunidades significativas que podem influenciar positivamente a cultura organizacional e a gestão estratégica do clube. Uma das principais oportunidades proporcionadas pela liderança feminina é a diversificação de perspectivas na tomada de decisão. Segundo Eagly e Carli (2007), a inclusão de mulheres em cargos directivos permite uma abordagem mais inclusiva e colaborativa, contribuindo para decisões mais equilibradas e inovadoras. Este argumento é reforçado por estudos que indicam que equipas de liderança diversas, têm uma maior capacidade de adaptação a contextos complexos e desafiantes (Catalyst, 2020).

Adicionalmente, a presença de mulheres em cargos de liderança pode servir como modelo de inspiração e motivação para outras mulheres dentro da organização. Segundo Powell (2018), o impacto positivo de líderes femininas pode fomentar uma cultura de igualdade e inclusão, encorajando uma maior participação feminina em todos os níveis do clube. Este efeito multiplicador não só promove um ambiente de trabalho mais justo, como também pode atrair e reter talentos femininos, o que é fundamental para a sustentabilidade e o crescimento da organização.

A liderança feminina também tem sido associada a práticas de gestão mais éticas e transparentes. De acordo com Adams e Funk (2012), as mulheres em posições de poder tendem a enfatizar valores como a responsabilidade social, a transparência e a justiça, o que pode melhorar a reputação e a imagem pública do clube. Esta abordagem ética é particularmente relevante em contextos desportivos, onde a integridade e a confiança são fundamentais para o sucesso a longo prazo.

A adoção de políticas que promovam a liderança feminina não só responde às expectativas de patrocinadores e apoiantes, mas também está em conformidade com as melhores práticas globais e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas (ONU, 2015). Deste modo, a valorização da liderança feminina no Clube de Desportos do Costa do

Sol não deve ser vista apenas como uma medida de justiça social, mas também como uma estratégia essencial para o sucesso organizacional e a inovação.

2.3. Particularidades Sociológicas e Psicológicas que sustentam a presença da Mulher em Cargos Directivos

A inserção da mulher em cargos directivos é sustentada por um conjunto de particularidades sociológicas e psicológicas que reforçam a sua importância e eficácia em diversos contextos organizacionais. Do ponto de vista sociológico, a diversidade de género é vista como um factor que promove a inovação e a capacidade adaptativa das equipas, uma vez que mulheres líderes tendem a introduzir perspetivas únicas e inclusivas no processo decisório (Eagly & Carli, 2007). Psicologicamente, estudos indicam que as mulheres demonstram uma liderança mais transformacional, caracterizada por empatia, comunicação aberta e habilidade de motivar e inspirar colaboradores (Bass & Riggio, 2006). Além disso, o aumento da participação feminina em cargos de liderança contribui para a quebra de estereótipos de género e para a construção de uma cultura organizacional mais equitativa e justa (Madsen, 2012). Assim, as particularidades sociológicas e psicológicas da liderança feminina são fundamentais para promover um ambiente de trabalho diversificado, inovador e inclusivo.

2.3.1 Fundamentos Sociológicos

Os fundamentos sociológicos que sublinham a importância da presença feminina em cargos directivos de clubes desportivos centram-se na promoção da igualdade de oportunidades, na diversidade de perspectivas e na justiça social. A inserção de mulheres em cargos de liderança é considerada essencial para combater a discriminação de género e para promover uma cultura organizacional mais inclusiva e equitativa. Um dos argumentos principais reside no conceito de representação justa. A sociologia contemporânea sugere que a presença feminina em posições de liderança em organizações desportivas, como clubes de futebol, pode influenciar positivamente a dinâmica da tomada de decisões, ao trazer diferentes experiências e perspectivas para o debate. Estudos de Shaw e Slack (2002) indicam que a diversidade de género em cargos directivos contribui para uma abordagem

mais holística na gestão e no planeamento estratégico, aumentando a capacidade de inovação e adaptação às mudanças.

Além disso, autores como Claringbould e Knoppers (2008) destacam que a inclusão de mulheres em cargos de liderança serve como modelo para as gerações mais jovens, demonstrando que o desporto é um campo acessível e promissor para todos, independentemente do género.

Este aspecto é particularmente importante em contextos como o de Moçambique, onde as estruturas sociais e culturais ainda podem ser marcadamente patriarcais, limitando a percepção e as aspirações das mulheres. A promoção da igualdade de género em clubes desportivos também está relacionada com o conceito de capital social. Lin (2001) argumenta que a diversidade nas redes sociais e de gestão aumenta o capital social de uma organização, o que resulta em maiores oportunidades de colaboração e parcerias, além de uma maior resiliência em face das mudanças externas.

Esses fundamentos sociológicos mostram que a inserção de mulheres em cargos directivos não é apenas uma questão de igualdade de género, mas também uma estratégia eficaz para melhorar a governação, aumentar a competitividade e promover o desenvolvimento social sustentável em clubes desportivos como o Clube de Desportos do Costa do Sol.

2.3.2 Fundamentos Psicológicos

Para abordar os fundamentos psicológicos que destacam a importância da presença feminina em cargos directivos de clubes desportivos, é crucial considerar como a diversidade de género pode influenciar positivamente a gestão e a dinâmica organizacional. A presença feminina em cargos de liderança não só promove uma maior equidade, mas também contribui para uma série de benefícios psicológicos e organizacionais que enriquecem o ambiente desportivo.

Em primeiro lugar, a inclusão de mulheres em cargos directivos pode promover uma maior diversidade de perspetivas e estilos de liderança. Estudos psicológicos mostram que a diversidade de género nas equipas de liderança pode levar a uma tomada de decisão mais abrangente e ponderada. Segundo Eagly e Carli (2003), a presença de mulheres em posições de liderança pode melhorar a eficácia da equipa através da introdução de

diferentes abordagens de resolução de problemas e de uma maior empatia, que são características frequentemente associadas à liderança feminina.

Além disso, a presença feminina em cargos directivos pode servir como um poderoso modelo para outras mulheres e raparigas. A teoria da representação social, proposta por Hogg e Abrams (1988), sugere que a visibilidade de mulheres em papéis de liderança pode reduzir barreiras psicológicas e aumentar a autoeficácia em jovens mulheres e raparigas que aspiram a cargos similares.

Isto é particularmente relevante no contexto desportivo, onde a representação feminina em cargos de poder pode inspirar e motivar novas gerações a envolverem-se no desporto e a aspirarem a posições de liderança. A teoria da justiça organizacional, conforme argumentado por Colquitt et al. (2001), sustenta que a percepção de justiça e equidade nas decisões e nas políticas organizacionais é fundamental para a satisfação e o desempenho dos colaboradores. A inclusão de mulheres em cargos directivos pode contribuir para uma maior percepção de justiça organizacional, uma vez que demonstra um compromisso com a igualdade de oportunidades e a diversidade.

2.4. A Mulher no Actual Mercado de Trabalho nos Clubes da Cidade de Maputo

A segregação horizontal e vertical continua a ser uma realidade. As mulheres encontram-se frequentemente relegadas a funções administrativas ou de apoio, enquanto os homens dominam os cargos de topo e as áreas de gestão técnica e estratégica. Este fenómeno é explicado pela perspectiva de Costa (2022), que argumenta que "as práticas de discriminação de género no desporto resultam não apenas de preconceitos explícitos, mas também de uma série de normas implícitas que perpetuam a desigualdade". A autora sublinha ainda que, nos clubes desportivos, essas normas são muitas vezes sustentadas por uma cultura organizacional tradicional que valoriza características associadas ao masculino, como a assertividade e a competitividade, em detrimento das competências femininas.

Além disso, a falta de modelos femininos de liderança nos clubes desportivos de Maputo contribui para a perpetuação das disparidades de género. Como refere Fonseca (2021), "a ausência de mulheres em posições de destaque dificulta a mudança de percepções e expectativas sobre as capacidades das mulheres". Essa carência de referências impacta

negativamente na motivação de outras mulheres para perseguirem posições de maior responsabilidade, reforçando o ciclo de exclusão.

Conforme argumenta Sultana (2023), muitas destas organizações mantêm estruturas hierárquicas patriarcais que relegam as mulheres para funções administrativas de menor expressão, subestimando o potencial e a competência que poderiam trazer ao nível estratégico e de gestão desportiva.

Tal situação é agravada pela escassez de programas de capacitação direcionados a mulheres, bem como pela falta de incentivos claros que promovam a sua progressão de carreira. Estudos recentes indicam que, mesmo quando as mulheres conseguem alcançar cargos em clubes desportivos, muitas vezes enfrentam resistências internas e externas, sendo sub-representadas nas tomadas de decisão mais cruciais (Costa & Silva, 2021). Este cenário reflete um desafio global, mas que se acentua no contexto de Maputo, onde as normas sociais conservadoras e a escassez de políticas públicas inclusivas continuam a restringir a participação plena e equitativa das mulheres no desporto (Mutenda, 2021).

Portanto, o mercado de trabalho desportivo em Maputo continua a ser um ambiente desafiador para as mulheres, marcado por uma desconexão entre as aspirações de igualdade de género expressas em discursos oficiais e a realidade prática enfrentada pelas profissionais. É evidente que, para que se alcance uma transformação genuína, são necessárias reformas estruturais que envolvam não apenas os clubes, mas também as políticas governamentais e comunitárias, promovendo a inclusão de mulheres em todos os níveis hierárquicos e de decisão (Ndau, 2024).

Em Moçambique, apesar de ainda enfrentarem desafios como preconceitos e desigualdade de oportunidades, as mulheres estão cada vez mais assumindo papéis de liderança e gestão nas áreas desportivas. O governo e diversas organizações têm trabalhado para incentivar a participação feminina, reconhecendo que a inclusão das mulheres no desporto é fundamental para o progresso social e económico. Destacam-se algumas mulheres como:

- **Natércia Tomás:** Como Presidente da Associação do Movimento da Mulher no Desporto, tem promovido iniciativas que visam aumentar a participação de mulheres no desporto e garantir que tenham acesso a recursos e oportunidades de desenvolvimento.

- **Ângela Zíbia:** Presidente do Conselho de Futebol Feminino, tem se destacado na gestão do Futebol Feminino. Sua influência tem sido crucial para promover o esporte feminino e encorajar jovens a se envolverem.

Capítulo III

3. Metodologia

O presente capítulo vai-se prestar sobre a metodologia empregue para a realização do trabalho, a caracterização do estudo, método de procedimento, técnicas de recolha de informação e amostragem, instrumentos de recolha de dados, caracterização da amostra, procedimentos estatísticos e procedimentos éticos; presentes em a nossa pesquisa.

3.1. Caracterização do local de estudo

O Clube de Desportos do Costa do Sol, localizado na cidade de Maputo, Moçambique, é uma das instituições desportivas mais prestigiadas e tradicionais do país. Fundado em 1955, o clube tem uma história rica e está fortemente associado ao desenvolvimento do desporto moçambicano, destacando-se particularmente no futebol, onde possui várias conquistas a nível nacional e internacional. Para além do futebol, o Clube de Desportos do Costa do Sol promove outras modalidades, como o basquetebol, o atletismo e o hóquei, oferecendo uma plataforma diversificada para o desenvolvimento do talento desportivo.

A sua infraestrutura é composta por um estádio próprio, o Estádio do Costa do Sol, com capacidade para aproximadamente 10.000 espectadores, além de outras instalações desportivas que apoiam as diversas modalidades. O clube desempenha também um papel importante na comunidade local, ao investir em programas de formação de jovens e em actividades sociais, fomentando a inclusão e o envolvimento da população através do desporto. Esta postura tem consolidado o Costa do Sol como uma referência não apenas no panorama desportivo, mas também como um agente de desenvolvimento social na cidade de Maputo.

3.1.1. Organograma da Instituição



Composição Directiva

- **Presidente:** lidera o clube e toma decisões estratégicas.
- **Vice-Presidente:** auxilia o presidente e assume funções na sua ausência.
- **Secretário Geral:** Gerência a documentação e a comunicação do clube.
- **Tesoureiro:** responsável pela gestão financeira do clube.
- **Director de Comunicação:** Cuida das relações com a mídia e a comunicação interna e externa.
- **Director de Marketing:** desenvolve estratégias para promover o clube e atrair patrocinadores.
- **Directores de Modalidades:** supervisionam as diversas modalidades desportivas.
- **Director Técnico:** Foca no desenvolvimento técnico e desportivo dos atletas.
- **Director de Recursos Humanos (RH):** Gerencia a equipe de trabalho e as necessidades de pessoal.

3.2. Tipo de Estudo

O presente estudo caracterizar-se como uma pesquisa qualitativa e quantitativa, pois explica as opiniões dos participantes da pesquisa em informações através de números para classificá-las e analisá-las por meio de estatísticas. Quanto a natureza dos objectivos o estudo é do tipo exploratório, descritivo e explicativo. Além disso, para a realização desta pesquisa foi utilizado a técnica de estudo de caso, pois recorreu-se a um grupo específico.

3.3. Caracterização da amostra

A população do Costa do Sol é constituída por 40 funcionários, dos quais 14 são mulheres e 26 são homens. No presente estudo foi usada uma amostragem não probabilístico, onde se declaram critérios de inclusão:

1. Ser funcionários do clube Costa do Sol
2. Ser mulher funcionaria do Clube - para Inquérito
3. Seleção de dois homens com cargos directivo - para Entrevista

Com uma amostra total de 16 funcionários do clube dos desportos do Costa do Sol, sendo 2 do sexo masculino e 14 do feminino, com idades compreendidas entre os 25 aos 54 anos. Nas quais 2 mulheres encontram-se na parte administrativa na secretaria, 3 na logística, 4 na cozinha, 4 na área de limpeza e 2 homens na parte directiva.

3.4. Variáveis do estudo

➤ Inserção

A inserção possui os seguintes sinónimos: introdução, acréscimo, anexação, colocação, implantação, incorporação, inserção. Em todos os casos, a principal perspectiva é a de termos um espaço de realização e crescimento, onde a investigação actual esteja orientada para o desenvolvimento profissional e social, no contexto organizacional, especificamente no setor desportivo.

A variável inserção permite correlacionar a participação das mulheres em cargos directivos com resultados concretos, como a captação de patrocínios e o envolvimento da comunidade. A análise da inserção também possibilita identificar exemplos de boas práticas e modelos de liderança feminina que podem ser replicados, servindo como inspiração para outras organizações desportivas.

Assim, ao considerar a variável "inserção", o estudo valorativo não apenas avalia a quantidade de mulheres em posições de liderança, mas também o impacto que a sua presença tem na organização, contribuindo para uma compreensão mais abrangente do papel da mulher no desporto em Moçambique.

➤ **Cargos directivos**

São posições de alto nível nas organizações, responsáveis pela tomada de decisões estratégicas e pela definição de diretrizes para o alcance dos objectivos institucionais. De acordo com Northouse (2019), a liderança envolve influenciar grupos de pessoas para atingirem metas comuns, e os cargos directivos são ocupados por indivíduos que exercem esse tipo de influência. No contexto desportivo, a ocupação de cargos directivos por mulheres é frequentemente um reflexo das dinâmicas de poder e do acesso desigual às oportunidades de liderança. Segundo Eagly e Carli (2007), as mulheres enfrentam um “labirinto de obstáculos” que dificulta sua ascensão a posições de liderança, incluindo barreiras culturais, estereótipos de género e a falta de apoio institucional.

A análise da inserção da mulher em cargos directivos no Clube dos Desportos do Costa do Sol pode ser enriquecida ao considerar os cargos directivos como uma variável de estudo fundamental. Esta abordagem permite examinar não apenas a presença das mulheres em posições de liderança, mas também a influência que esses cargos têm na promoção da igualdade de género e no fortalecimento da governança desportiva.

considerar os cargos directivos como uma variável de estudo no contexto da inserção da mulher no Clube dos Desportos do Costa do Sol oferece uma perspectiva abrangente e multidimensional sobre os desafios e oportunidades para a liderança feminina no desporto, bem como o impacto que essa inserção pode ter na cultura organizacional e no desempenho da instituição.

➤ **Desafios**

O conceito de "desafio" é multifacetado e pode ser abordado sob várias perspectivas. De maneira geral, um desafio refere-se a uma situação ou tarefa que exige um esforço significativo para ser superada, muitas vezes envolvendo a superação de obstáculos ou a resolução de problemas complexos. É frequentemente associado ao conceito de crescimento e desenvolvimento pessoal, uma vez que enfrentar e superar desafios pode levar à aquisição de novas habilidades e à ampliação de capacidades.

Os desafios podem ser considerados uma variável de estudo crucial no contexto da inserção da mulher nos cargos directivos do Clube dos Desportos do Costa do Sol, pois eles refletem

as barreiras e obstáculos que as mulheres enfrentam ao tentar acessar e se manter nessas posições.

Portanto, ao considerar os desafios como uma variável de estudo, é possível aprofundar a compreensão das barreiras que as mulheres enfrentam no acesso a cargos diretores no Clube dos Desportos do Costa do Sol. Isso não só ajuda a identificar as áreas que precisam de intervenção e apoio, mas também contribui para o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam a igualdade de gênero e a inclusão na gestão desportiva.

➤ **Oportunidades**

A palavra "oportunidade" refere-se a uma situação ou condição favorável que permite a realização de um objetivo, a exploração de uma possibilidade ou a obtenção de um benefício. De acordo com o sociólogo e economista Pierre Bourdieu, a oportunidade é um conceito intrinsecamente ligado ao campo social e cultural, onde os indivíduos possuem diferentes capitais (económico, social, cultural) que influenciam as suas chances de sucesso e ascensão (Bourdieu, 1986).

Para o psicólogo e educador Howard Gardner, a oportunidade é também uma janela para a expressão e desenvolvimento de talentos e potencialidades, sendo fundamental para o crescimento pessoal e profissional (Gardner, 1993). A oportunidade, portanto, não é apenas uma questão de sorte, mas sim de preparação e contexto.

A análise das oportunidades como variável de estudo no contexto da inserção da mulher nos cargos directivos do Clube dos Desportos do Costa do Sol é crucial para compreender os factores que facilitam ou dificultam a ascensão feminina em posições de liderança. Essa abordagem permite explorar não apenas a disponibilidade de vagas, mas também as condições que possibilitam que as mulheres sejam reconhecidas e promovidas para essas funções.

Primeiramente, as oportunidades foram avaliadas em termos de formação e desenvolvimento profissional. A existência de programas de capacitação, mentorias e workshops voltados para a liderança feminina é um aspecto importante a considerar. A análise das oportunidades como variável de estudo no contexto da inserção da mulher nos cargos directivos do Clube dos Desportos do Costa do Sol permite uma compreensão mais profunda dos factores que influenciam a liderança feminina.

3.5. Instrumento de colecta de dados

Inquérito

Em contexto desta investigação, o questionário será desenvolvido com o objectivo de recolher informações relevantes sobre a presença, participação e desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança no clube desportivo. As questões incluirão tanto questões fechadas, para quantificar percepções e experiências gerais, como questões abertas, para explorar mais profundamente as opiniões, motivações e barreiras que as mulheres possam enfrentar no seu percurso para alcançar posições directivas.

Entrevista

A escolha do método de entrevista para estudar a inserção da mulher nos clubes desportivos, especificamente no contexto do Clube dos Desportos do Costa do Sol, permite uma exploração aprofundada das percepções dos dirigentes. Este método qualitativo é especialmente apropriado para compreender as dinâmicas de género dentro de uma organização desportiva e os factores que influenciam a participação feminina em cargos de liderança. O objetivo principal das entrevistas é colectar dados qualitativos que revelem as opiniões e experiências dos dirigentes sobre a presença feminina na gestão do clube.

3.6. Procedimentos Estatísticos

Para o processamento estatístico dos dados usaremos o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 20.0, com um nível de significância, estabelecido em 5% ($p \leq 0.05$) para todos os cálculos efectuados.

De seguida, faremos uma análise estatística descritiva dos dados, através do cálculo da média, desvio padrão, valor máximo e o valor mínimo.

Os dados foram apresentados como média \pm desvio padrão e análise de frequência. A normalidade dos dados foi verificada por meio do teste *Kolmogorov-Sminov*. As comparações entre as competências dentro e entre grupos foram realizadas por meio do modelamento no pacote estatístico IBM SPSS (Versão 20.0, IBM Corporation, EUA).

3.7. Procedimentos éticos

Para a realização do trabalho de campo serão solicitadas credenciais junto ao registo académico da ESCIDE, que vão ser submetidas nas secretarias das Associações e clubes. Após a aceitação da Direcção, reunir-se-á com as mulheres em cargos de liderança por forma a expor as suas pretensões sobre os objectivos do estudo, o procedimento a ser usado no preenchimento e recolha das informações, bem como a importância que o estudo poderá trazer para a organização e a participação feminina em particular.

Por fim, foi esclarecido às mulheres sobre o carácter confidencial das respostas assim como os fins para que se destina o estudo.

CAPÍTULO IV

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Análise dos resultados

Após a aplicação dos instrumentos, métodos e procedimentos investigativos, foram obtidos os seguintes resultados do diagnóstico abrangente aplicado à amostra em estudo:

A partir da aplicação do método de estudo exploratório foi possível verificar que pesquisas deste tipo relativamente aos clubes desportivos em Moçambique, não existem referências anteriores da sua implementação, portanto, os resultados actuais constituem os primeiros frutos de um tema de vital importância; especialmente quando se fala de uma sociedade inclusiva, confirmou-se a existência de pesquisas sobre este tema em outros sectores, que constituem fontes de referência para a actual incursão neste tema, especialmente no sector desportivo.

Através de métodos de estudo descritivos e explicativos, foi possível caracterizar e fundamentar as principais regularidades que, em termos de liderança feminina, se manifestaram no clube investigado, definindo o comportamento das variáveis de liderança feminina, desafios para optar por cargos directivos, assim como liderar a partir desta posição; outra variável não menos importante foi o real potencial para assumir cargos de gestão e finalmente o estado actual de cumprimento das políticas delineadas pela sociedade moçambicana, de inclusão como processo emergente para a eliminação gradual dos estereótipos de género.

Estas variáveis são referenciadas estatisticamente na apresentação dos resultados do inquérito aplicado à população feminina do clube, constituída por 14 mulheres, na entrevista realizada aos dirigentes foi possível perceber que há consciencialização sobre a importância da mulher na gestão desportiva, mas pouco é para melhoria deste aspecto. Os principais critérios expressos pelas partes investigadas estão refletidos a seguir, em correspondência com os instrumentos aplicados.

4.1.1. Resultados da aplicação do Inquérito, à amostra de 14 mulheres que fazem parte da amostra do estudo

O presente inquérito, que aparece como anexo nº 1, é a parte integrante do processo de recolha de dados para a elaboração do trabalho do fim de curso o tema: Estudo Valorativo da Inserção da Mulher nos Cargos Directivos do Clube dos Desportos do Costa do Sol - Desafios e Oportunidades. As respostas que serão dadas terão apenas fins académicos. E a autora é responsável pelo sigilo das informações que aqui forem dadas. Para participar nesta investigação terá de ter alguns requisitos importantes, tais como:

- Ser Mulher de Nacionalidade Moçambicana;
- Ser uma funcionaria do clube de desportos do Costa do Sol;

a) Faixa Etária

- Menos de 25 anos – 1;
- 25 - 34 anos – 5;
- 35 - 44 anos – 5;
- 45 - 54 anos – 3; e
- Mais de 55 anos – 0.

Em relação a faixa etária, os resultados colectados indicam que 71,42% das mulheres que integram o Clube têm uma faixa etária adulta média entre os 25 – 44 anos. Portanto, em termos de idade, apresentam um potencial reconhecível, onde já existe experiência biológica, que será complementada, com anos de trabalho, para convertê-los em fontes potenciais, para contribuir para o desenvolvimento contínuo das qualidades exigidas numa prática desportiva em clubes.

b) Nível de Escolaridade

- Ensino Secundário – 8; e
- Licenciatura – 6.

Tendo em conta o seu nível de escolaridade, 42,86% possuem formação universitária com o grau máximo de Licenciatura, considerando o aspecto da idade e do nível de escolaridade, constituem um potencial para o desenvolvimento e melhoria contínua do funcionamento e das perspectivas do Clube de Desportos do Costa do Sol.

c) Tempo de Actuação no Clube

- Menos de 1 ano – 0;
- 1 - 3 anos – 2;
- 4 - 6 anos – 6;
- 7 - 10 anos – 2; e
- Mais de 10 anos – 4.

No que concerne ao tempo de actuação no Clube de Desportos do Costa do Sol, 85,71% das mulheres têm experiência de trabalho, variando entre 6 a 10 anos ininterruptamente, o que eleva a sua relevância para assumir responsabilidades gerenciais. No contexto de avaliação da amostra, no que diz respeito à experiência e à percepção da liderança feminina, destacam-se como potencialidades essenciais para o desempenho do seu trabalho a responsabilidade, o comprometimento, a dedicação, a capacidade de lidar com pessoas, a prontidão, a autoconfiança e a pontualidade são aspectos chave para um maior desenvolvimento em funções de liderança.

d) Presença de Mulheres em Cargos de directivos no Clube de Desportos do Costa do Sol

Em relação à avaliação da consulta sobre a presença de mulheres em cargos de liderança no Clube de Desportos do Costa do Sol, a amostra apresenta critérios maioritariamente na categoria "Mau". Nesta avaliação, foram envolvidas 12 das 14 mulheres, o que representa 85,71%. Apenas 2 mulheres ocupam cargos de gestão, correspondendo a 14,28%, como se pode verificar estatisticamente na tabela e gráfico abaixo:

TABELA.1. DESAFÍOS PARA OBTER A LIDERANÇA

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido MAU	12	85,0	85,0	85,0
BOM	2	14,0	14,0	100,0
Total	14	100,0	100,0	

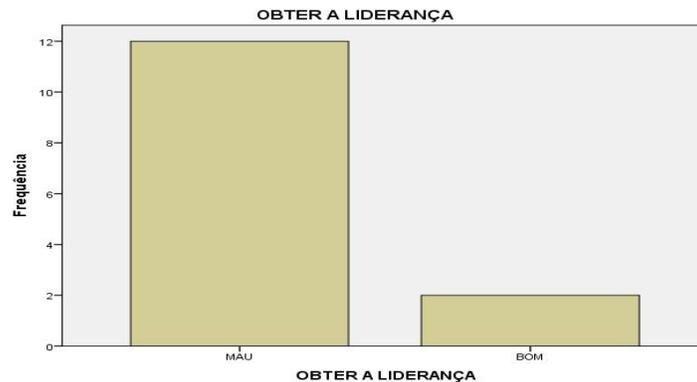


Gráfico.1. Desafios para Obter a Liderança

e) Cargos o Responsabilidade Profissionais

Em relação aos cargos as responsabilidades profissionais, comporta-se da seguinte forma:

- Agente de limpeza__ 4
- Cozinheira__ 4
- Secretaria__ 1
- Comunicação e imagem__ 1
- Chefe de RH__ 1
- Chefe de departamento de Futebol Feminino__ 1
- Treinadora__ 1
- Secessionista do basquetebol__ 1

No que diz respeito potencialidades, 3 das mulheres avaliadas têm potencial para ocupar cargos de gestão, o que corresponde a 21,42% do número total de mulheres. Com base no nível académico, que é correspondente a área de Gestão desportiva e na experiência profissional acumulada.

A tabela e o gráfico abaixo permitem confirmar a avaliação actual e a análise aprofundada:

TABELA.2. POTENCIALIDADES PARA A LIDERANÇA FEMININA

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	MAU	9	64,0	64,0	64,0
	SUFICIENTE	3	21,0	21,0	85,0
	BOM	2	14,0	14,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

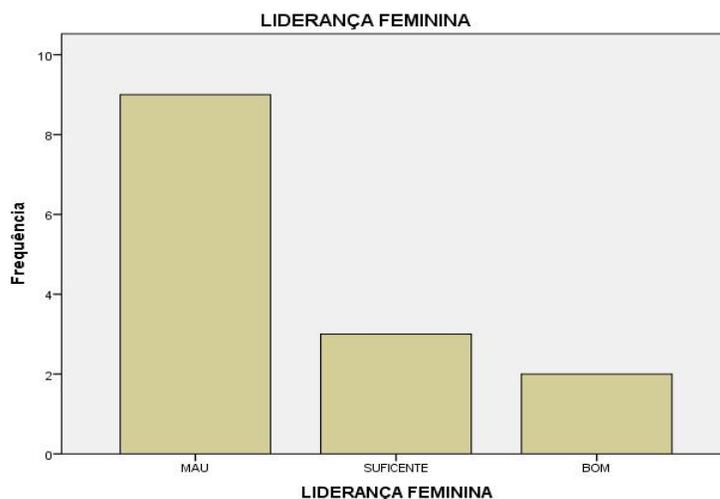


Gráfico.2. Potencialidades Para a Liderança Feminina

f) Principais Desafios

Ao intervir relativamente aos principais desafios que as mulheres enfrentam no contexto laboral e em resposta à pergunta colocada "Quais são os principais desafios que as mulheres enfrentam para alcançar cargos diretivos no Clube de Desportos do Costa do Sol?", as mulheres expressam as seguintes abordagens:

- A cultura organizacional tradicional e os estereótipos de género podem dificultar o avanço das mulheres em cargos diretivos. Em muitas organizações desportivas, ainda prevalece a ideia de que posições de liderança são mais adequadas para os homens.

- A escassez de mulheres em posições de liderança dentro do clube e em outras organizações desportivas cria uma falta de modelos de referência.
- A ausência ou a implementação inadequada de políticas e práticas voltadas para a promoção da igualdade de género dentro do clube pode dificultar o acesso das mulheres a cargos directivos.
- As mulheres enfrentam dificuldades em aceder a redes de contactos e a oportunidades de mentoria.
- A dificuldade em conciliar as responsabilidades profissionais com as responsabilidades familiares é um desafio importante.
- A discriminação de género e, em alguns casos, o assédio moral ou sexual dentro da organização podem desmotivar as mulheres a aspirarem a cargos directivos.

g) Políticas e Práticas Promovidas pela Organização Desportiva

Para intervir na questão que investiga as políticas e práticas promovidas pela organização desportiva (Clube), de forma a enfrentar os desafios actuais neste contexto, a amostra fornece as seguintes avaliações, perante a pergunta: quais são as políticas e práticas que o Clube de Desportos do Costa do Sol tem implementado para promover a igualdade de género?

Sobre as Políticas:

- Política de Igualdade de Oportunidades: assegura que todas as contratações, promoções e oportunidades de desenvolvimento profissional sejam baseadas no mérito e não discriminem qualquer género. Apenas 5 das mulheres consideram que esta política é aplicada de determinada forma, o que representa 35,71%.
- Política de Não Discriminação: proíbe qualquer forma de discriminação com base no género, assegurando um ambiente de trabalho inclusivo e respeitador. Apenas 3 das mulheres da amostra acreditam que esta política tem algum nível de aplicação, correspondendo a 21,42%.
- Política de Paridade Salarial: garante que homens e mulheres recebam remuneração igual por trabalho de igual valor, abordando as discrepâncias salariais entre géneros. As 14 mulheres consideram que esta política é aplicada sem problemas, representando 100%.

- Política de Licença Parental e Familiar: oferece licenças adequadas para ambos os pais, apoiando a conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares, e incentivando a partilha equitativa das responsabilidades domésticas. As 14 mulheres consideram que esta política é aplicada sem problemas, também para 100%.
- Política de Formação e Desenvolvimento: promove o acesso igual a oportunidades de formação e desenvolvimento, com a intenção de capacitar todos os colaboradores para cargos de liderança. Apenas 3 das mulheres da amostra acreditam que esta política tem algum nível de aplicação, correspondendo a 21,42%.

Após o preenchimento do questionário sobre as políticas aplicadas no clube, foi realizada uma consulta sobre este tema, que produziu os seguintes resultados: numa perspetiva abrangente, 9 mulheres classificaram o trabalho das políticas como "Mau", o que representa 64,28% da amostra; enquanto 5 mulheres consideraram o sistema e tratamento das políticas como "Bom", representando 35,71% da amostra. A tabela e o gráfico nº 3, apresentados abaixo, comprovam estatisticamente este resultado no que respeita às políticas.

TABELA.3. POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO INCLUSIVO

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	MAU	9	64,0	64,0	64,0
	BOM	5	35,0	35,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

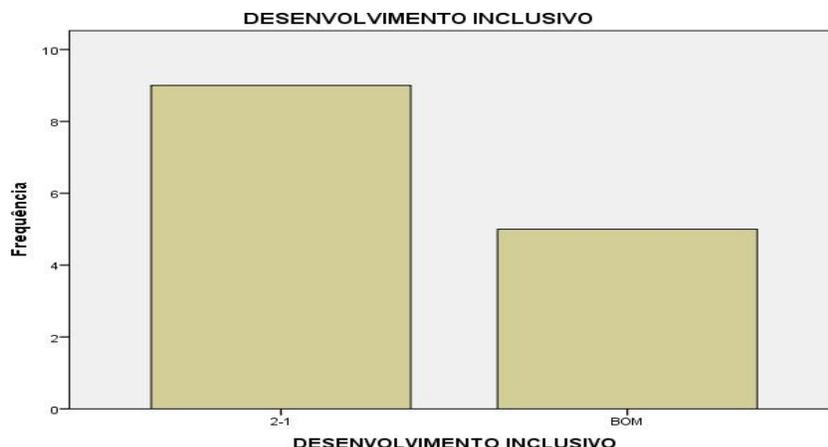


GRAFICO.3. POLÍTICAS E DESENVOLVIMENTO INCLUSIVO

4.1.2. Resultados da aplicação da Entrevista à amostra de 2 homens

1. Agradeço a sua presença para esta entrevista. Para começarmos, como avalia a actual situação da inserção da mulher em cargos directivos no Clube de Desportos do Costa do Sol?

➤ Categorias: Bom ____ Suficiente x Mau ____

Fundamentos

Dirigente 1: este começa por destacar que embora ocupe um cargo directivo, não possui nenhuma formação académica, sua experiência contou bastante para o alcance deste cargo e considera que a situação actual é razoável, mas que ainda há um caminho a percorrer. Embora haja algumas mulheres em posições de liderança, a representatividade é insuficiente. Ele acredita que é necessário continuar a trabalhar para aumentar a participação feminina.

➤ Categorias: Bom ____ Suficiente ____ Mau x

Dirigente 2: considera que a situação é preocupante, com muito poucas mulheres em cargos de liderança. Ele acredita que isso reflete uma cultura que ainda não valoriza adequadamente a contribuição feminina, o que é um aspecto que precisa de atenção urgente.

2. Quais considera ser os principais obstáculos que as mulheres enfrentam para aceder a essas posições?

Fundamentos:

- **Dirigente 1:** as mulheres não têm muita inclinação para o desporto sob o ponto de vista de gestão e têm pouca visibilidade em cargos de liderança.
 - **Dirigente 2:** identifica a mentalidade de que o desporto é um ambiente masculino como o principal obstáculo. Ele nota que muitas mulheres se sentem desencorajadas a candidatar-se a cargos de liderança, devido à falta de apoio e reconhecimento.
3. Como vê a percepção dos dirigentes sobre a importância da diversidade de género na liderança?

Fundamentos

- **Dirigente 1:** vê que a maioria dos dirigentes começa a reconhecer que a diversidade de género é essencial para o sucesso do clube. Ele acredita que a inclusão de mulheres em posições de liderança pode trazer novas perspectivas e melhorar a dinâmica da equipe.
 - **Dirigente 2:** observa que muitos dirigentes ainda não veem a diversidade como uma prioridade. Ele acredita que essa visão precisa mudar, pois a inclusão pode trazer benefícios reais para a organização.
4. O que poderia ser feito para melhorar a inserção da mulher em cargos directivos no clube?

Fundamentos

- **Dirigente 1:** propõe a implementação de programas de mentoria para mulheres, além da criação de políticas que garantam igualdade de oportunidades. Ele destaca a importância de workshops de sensibilização sobre diversidade e inclusão para todos os membros da diretoria.
- **Dirigente 2:** sugere que haja mais diálogos sobre o papel das mulheres no desporto. Ele acredita que promover eventos que incentivem a liderança feminina e garantir que as vozes das mulheres sejam ouvidas nas decisões do clube são passos importantes.

5. E como vê o futuro da inserção feminina no Clube de Desportos do Costa do Sol?

Fundamentos

- **Dirigente 1:** é otimista em relação ao futuro, desde que haja um compromisso contínuo com a promoção da igualdade de gênero. Ele acredita que, com as iniciativas certas, é possível aumentar significativamente a representação feminina em cargos de liderança.
- **Dirigente 2:** vê o futuro como incerto, mas acredita que pode ser melhor se houver um esforço coletivo. Ele afirma que, se trabalharem para criar um ambiente mais inclusivo e valorizarem a contribuição das mulheres, haverá mais exemplos de liderança feminina no clube.

Como resumo da entrevista aplicada aos dois homens com cargos directivos, percebe-se que embora seja reconhecida a contribuição que as mulheres podem dar em cargos de gestão, para o bem da organização, ainda persistem tabus que dificultam a dinâmica do processo de gestão; de inserir mulheres em cargos de liderança no sector desportivo, portanto devemos continuar em aprofundar nessa direcção, com base em políticas bem concebidas e acções práticas que materializem essa empreitada social.

4.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.2.1. Principais métodos, procedimentos e fundamentos determinados, que nos permitiram alcançar os resultados esperados

Tem sido utilizado como suporte de estudo, através de procedimentos exploratórios, descritivos e explicativos, o complemento deste tipo de investigação qualitativa, que aprofunda o empoderamento e a liderança das mulheres no contexto de trabalho. Nesta perspectiva, o tema intitulado "Estudo valorativo da inserção da mulher nos cargos directivos do Clube de Desportos do Costa do Sol - Desafios e oportunidades" baseia-se em fontes de referência nacionais e internacionais. Pode-se afirmar que, a nível global, historicamente, as mulheres têm enfrentado diversas barreiras na sua participação em cargos de liderança, tanto em organizações desportivas como em outras esferas (Adriaanse, 2016).

No contexto africano, o cenário é igualmente desafiador. Estudos indicam que, apesar de alguns progressos, a presença de mulheres em cargos directivos no desporto continua a ser

mínima (Mwisukha, 2010). As barreiras culturais, sociais e económicas continuam a limitar a ascensão das mulheres a posições de liderança. Em Moçambique, em particular, a situação reflete, em grande parte, o panorama africano; embora existam mulheres a ocupar cargos diretivos em algumas organizações desportivas, a sua presença em clubes desportivos, como o Clube de Desportos do Costa do Sol, ainda é limitada. Isto deve-se a vários factores, como a persistência de estereótipos de género, a falta de políticas claras para a promoção da igualdade, e a ausência de incentivos para o desenvolvimento de lideranças femininas no desporto (Machava, 2020).

Apesar dos avanços globais e regionais em termos de igualdade de género, a inserção das mulheres em cargos diretivos em clubes desportivos moçambicanos, como o Clube de Desportos do Costa do Sol, continua a ser uma exceção, e não uma regra. Esta situação revela uma discrepância significativa entre a teoria e a prática da promoção da igualdade de género no desporto.

4.2.2. Principais desafios para as mulheres na perspectiva das fontes citadas

Dentro dos principais desafios que as mulheres devem enfrentar hoje, segundo o autor de referencia, a segregação horizontal e vertical continua a ser uma realidade. As mulheres encontram-se frequentemente relegadas a funções administrativas ou de apoio, enquanto os homens dominam os cargos de topo e as áreas de gestão técnica e estratégica. Este fenómeno é explicado pela perspectiva de Costa (2022).

Que argumenta que "as práticas de discriminação de género no desporto resultam não apenas de preconceitos explícitos, mas também de uma série de normas implícitas que perpetuam a desigualdade". A autora sublinha ainda que, nos clubes desportivos, essas normas são muitas vezes sustentadas por uma cultura organizacional tradicional que valoriza características associadas ao masculino, como a assertividade e a competitividade, em detrimento das competências femininas.

As mulheres que conseguem alcançar posições de liderança enfrentam frequentemente barreiras adicionais, como a "síndrome do impostor", uma maior cobrança por desempenho e o dilema de conciliar expectativas sociais e familiares com as exigências profissionais (Eagly & Heilman, 2023). As estruturas organizacionais muitas vezes não proporcionam

um ambiente que apoie e incentive a participação feminina, o que resulta em taxas de desistência elevadas e num menor impacto da liderança feminina na prática (Kanter, 2021; Broadbridge & Simpson, 2022).

Segundo Eagly e Carli (2007), a inclusão de mulheres em cargos diretivos permite uma abordagem mais inclusiva e colaborativa, contribuindo às oportunidades necessárias que este gênero deve ter, especialmente pela sua contribuição na toma de decisões mais equilibradas e inovadoras.

Este argumento é reforçado por estudos que indicam que equipas de liderança diversas, incluindo em termos de género, têm uma maior capacidade de adaptação a contextos complexos e desafiantes (Catalyst, 2020). Adicionalmente, a presença de mulheres em cargos de liderança pode servir como modelo de inspiração e motivação para outras mulheres dentro da organização. Segundo Powell (2018), o impacto positivo de líderes femininas pode fomentar uma cultura de igualdade e inclusão, encorajando uma maior participação feminina em todos os níveis do clube.

4.2.4. Contribuições da pesquisa, baseadas em critérios teóricos e metodológicos, fornecidos pelos principais autores consultados, políticas e práticas do clube em relação à promoção da igualdade de género

Identificação dos desafios actuais que as mulheres devem enfrentar no mercado de trabalho, políticas e ações práticas essenciais para complementar o continuum desenvolvimento das mulheres trabalhadoras no setor desportivo. (Broadbridge & Simpson, Burton 20152; 022; Eagly e Carli (2007); Costa, 2022; Kanter, 2021; ONU, 2015; Northouse 2018; e outros).

POLÍTICAS

- Política de Igualdade de Oportunidades: assegura que todas as contratações, promoções e oportunidades de desenvolvimento profissional sejam baseadas no mérito e não discriminem qualquer género.
- Política de não Discriminação: proíbe qualquer forma de discriminação com base no género, assegurando um ambiente de trabalho inclusivo e respeitador.
- Política de Paridade Salarial: garante que homens e mulheres recebam remuneração igual por trabalho de igual valor, abordando discrepâncias salariais entre géneros.

- Política de Licença Parental e Familiar: oferece licenças adequadas para ambos os pais, apoiando a conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares, e incentivando a partilha equitativa das responsabilidades domésticas.
- Política de Formação e Desenvolvimento: promove o acesso igual a oportunidades de formação e desenvolvimento, com a intenção de capacitar todos os colaboradores para cargos de liderança.

ACCÕES PRÁTICAS

- Programas de Mentoria e Networking: implementar programas específicos para apoiar o desenvolvimento de mulheres em potencial para cargos de liderança, através de mentorias e redes de apoio.
- Treinamento em Sensibilização para a Igualdade de Género: oferecer formação regular sobre questões de género, preconceitos inconscientes e práticas inclusivas para todos os colaboradores.
- Recrutamento e Selecção inclusivos: Adotar práticas de recrutamento e seleção que garantam uma representação equilibrada entre géneros, como painéis de seleção diversos e a utilização de linguagem neutra nos anúncios de emprego.
- Avaliação e Monitoramento: realizar avaliações periódicas para medir o progresso na promoção da igualdade de género e implementar melhorias com base nos resultados.
- Flexibilidade no Local de Trabalho: oferecer opções de trabalho flexível, como horários reduzidos e trabalho remoto, para apoiar as necessidades diversas dos colaboradores e promover a inclusão de mulheres com responsabilidades familiares.
- Criação de Espaços de Apoio e Feedback: estabelecer canais de comunicação confidenciais onde os colaboradores possam reportar questões de discriminação ou assédio e oferecer feedback sobre a implementação de políticas de igualdade de género.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

1. A partir da pesquisa bibliográfica, foi possível fundamentar as principais variáveis do estudo, com referência à inserção da mulher em nos cargos directivos, aos desafios e às oportunidades, o que permitiu a selecção de políticas e acções práticas no que diz respeito à promoção da igualdade de género, ao empoderamento das mulheres, bem como à sua integração e participação no contexto do trabalho desportivo, com igualdade de direitos.
2. Com a aplicação de métodos, técnicas e instrumentos investigativos, foi possível caracterizar e identificar os principais desafios e oportunidades, a enfrentar para a ascensão das mulheres a cargos directivos no Clube de Desportos do Costa do Sol. Destacam-se os seguintes indicadores: a insuficiente presença de mulheres em cargos de liderança, onde, apenas 2 mulheres ocupam cargos directivos, o que corresponde a 14,28%, mas 3 das mulheres avaliadas têm potencial para ocupar cargos directivos, o que representa 21,42% do número total de mulheres, com base na gestão profissional, no nível académico e na experiência profissional acumulada, com isso, percebe-se que no clube ainda prevalece a ideia de que posições de liderança são mais adequadas para os homens.
3. A partir da prática científica, foram identificados os desafios enfrentados e as oportunidades para promover, no âmbito da análise aprofundada da inserção das mulheres em cargos de liderança (directivos) no Clube de Desportos do Costa do Sol, as insuficientes acções para uma maior participação da mulher na liderança desportiva. Principalmente quando são identificadas três mulheres da amostra com potencial para ocupar cargos de direcção. Em consequência das limitações encontradas neste contexto e em correspondência com a teoria abordada, são declaradas políticas e acções práticas que, uma vez implementadas, permitirão uma maior inserção, integração, liderança e empoderamento das mulheres no sector desportivo.

5.2. Sugestões

1. Ampliar a investigação sobre a inserção da mulher em cargos directivos, não apenas em clubes desportivos, mas também em diversas organizações desportivas, como federações, associações e ligas, essa pesquisa deve abordar questões como as barreiras enfrentadas, as melhores práticas de inclusão, e o impacto que a presença feminina nas lideranças tem na cultura organizacional e nos resultados desportivos.
2. Sugere-se que o Clube dos Desportos do Costa do Sol adote políticas de igualdade de género que garantam a representação feminina em todas as suas instâncias de decisão, tais políticas devem incluir metas claras para a inclusão de mulheres em cargos directivos.
3. Promover campanhas de sensibilização que desmistifiquem estereótipos de género e incentivem uma mudança cultural no ambiente desportivo, reconhecendo a importância da inserção da mulher como uma força para a inovação e o sucesso organizacional, essas acções podem contribuir para criar um ambiente mais inclusivo e equitativo, favorecendo a integração plena das mulheres no contexto do trabalho desportivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ADAMS, R. B., & FUNK, P. (2012). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? *Management Science*, 58(2), 219-235.
2. ADRIAANSE, J. (2016). Global representation of women in sports decision-making.
3. BASS, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
4. BASS, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. 2^a ed. Lawrence Erlbaum Associates.
5. BLAKE, R. R., & MOUTON, J. S. (1964). *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production through People*. Gulf Publishing Company.
6. BROADBRIDGE, A. M., & SIMPSON, R. (2022). Gender and Leadership in Sport: A Review and Future Directions. *Sport Management Review*, 25(1), 52-69.
7. BROWN, M. E., & TREVIÑO, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
8. BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
9. BURTON, L. (2015). *Leadership and gender diversity in sport organizations*.
10. CARDOSO, M., & ALMEIDA, P. (2023). *Inclusão feminina e desenvolvimento sustentável no desporto*. Editora Desportiva.
11. CATALYST. (2004). *The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards*. Catalyst.
12. CATALYST. (2020). *Gender and Leadership: Reflections and Projections*.
13. CATALYST. (2020). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2020 Edition)*. Catalyst.
14. CLARINGBOULD, I., & KNOPPERS, A. (2008). Gender and leadership in sport: A critical review. *Journal of Sport Management*, 22(1), 72-95.
15. CLARINGBOULD, I., & KNOPPERS, A. (2012). *Gender and Sport Organizations: Management, Coaching, and the Media*. Routledge.
16. COLQUITT, J. A., CONLON, D. E., WESSON, M. J., PORTER, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
17. COSTA, A. (2019). *A representatividade das mulheres em cargos de liderança no desporto*. Editora Académica.

18. COSTA, P. (2022). Desigualdades de Género no Desporto: Práticas e Normas Implícitas.
19. COSTA, P., & SILVA, A. (2021). Mulheres e Liderança no Desporto: Desafios e Oportunidades.
20. EAGLY, A. H., & CARLI, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.
21. EAGLY, A. H., & CARLI, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*.
22. EAGLY, A. H., & CARLI, L. L. (2007). *Women and the Labyrinth of Leadership*. Harvard Business Review Press.
23. EAGLY, A. H., & HEILMAN, M. E. (2016). Gender and Leadership: Reflections and Projections. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 515-528.
24. EAGLY, A. H., & HEILMAN, M. E. (2023). Prejudice and Discrimination Against Female Leaders: A Review and Integration. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101-118.
25. FERREIRA, L., & SANTOS, R. (2021). Benefícios da inclusão feminina em posições de liderança nos clubes desportivos. *Revista de Estudos Desportivos*, 15(2), 45-62.
26. FIEDLER, F. E. (1967). *Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
27. FONSECA, T. (2021). *A Influência dos Modelos de Liderança no Desenvolvimento de Carreira das Mulheres*.
28. GARDNER, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*.
29. GOLEMAN. (1995). *Women and the Labyrinth of Leadership*.
30. HARGREAVES, J. (1994). *Sporting Females: Critical Issues in the History and Sociology of Women's Sports*. Routledge.
31. HERSEY, P., & BLANCHARD, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall.
32. HERZBERG, F. (1968). *Work and the Nature of Man*.
33. HOEBER, L., & SHAW, S. (2003). Gender and Sport Organizations: An Overview. In *Managing Sport Organizations: A Systems Perspective*. Routledge.
34. HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.

35. HOGG, M. A., & ABRAMS, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. Routledge.
36. HOVDEN, J. (2010). *International policies on gender equality in sports organizations*. Faz referência a equidade de género
37. IBARRA, H., ELY, R. J., & KOLB, D. (2013). *Women Rising: The Unseen Barriers*. *Harvard Business Review*, 91(9), 60-68.
38. KANTER, R. M. (2021). *Men and Women of the Corporation*.
39. KASSA, M. (2021). *Desafios da Liderança Feminina no Contexto Desportivo de Moçambique*. Editora GHI.
40. KOSSEK, E. E., & LAUTSCH, B. A. (2018). *Work and Family: A Research Overview and Future Directions*. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Exploring Theoretical Perspectives and Empirical Research* (pp. 117-137).
41. KOTTER. (1990). *International policies on gender equality in sports organizations*.
42. KOUZES, J. M., & POSNER, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Jossey-Bass.
43. LEWIN, K., LIPPITT, R., & WHITE, R. K. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
44. LIN, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge University Press.
45. MACHAVA, M. (2020). *The status of women in sports management in Mozambique*.
46. MADSEN, S. R. (2012). *Women in leadership: A review and future directions*. *Journal of Management*, 38(4), 1248-1270.
47. MESSNER, M. A. (2002). *Taking the Field: Women, Men, and Sports*. University of Minnesota Press.
48. MUTENDA, A. (2021). *Igualdade de Género no Desporto: Realidades e Desafios em Maputo*.
49. MWISUKHA, A. (2010). *Women's leadership in African sports*.
50. MWISUKHA, A., & MUKOLWE, M. (2012). *African Gender Equality Program in Sports*.
51. NDAU, M. (2024). *Reformas Estruturais para a Igualdade de Género no Desporto em Moçambique*.

52. NORTHOUSE, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. 8ª ed.
53. NORTHOUSE, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. 8ª ed. Sage Publications.
54. NORTHOUSE, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*.
55. PAUSTIAN-UNDERDAHL, S., WALKER, L. S., & WOEHR, D. J. (2014). Gender and Leadership: A Meta-Analysis and Examination of Relative Impact. *Psychological Bulletin*, 140(4), 1220-1255.
56. PEARCE, C. L., & CONGER, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*.
57. POWELL, G. N. (2018). *Women and Men in Management: A Review and Reappraisal*. In E. A. Davidson & S. E. Burke (Eds.), *Women in Management Worldwide* (pp. 69-87). Routledge.
58. RIBEIRO, J. (2022). Desafios culturais e estrutura de poder nos clubes desportivos: O caso do Clube de Desportos do Costa do Sol. *Estudos de Gestão Desportiva*, 10(3), 75-89.
59. ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson.
60. SHAW, S., & SLACK, T. (2002). It's all in the game: Gender and the sport organizational context. *Sport Management Review*, 5(2), 155-182.
61. SIBANDA, M. (2013). Cultural and economic barriers to women in sports management in Africa.
62. SILVA, T. (2020). *Diversidade e eficácia na gestão desportiva: O papel das mulheres em cargos de liderança*. Editora Universitária.
63. STOGDILL, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
64. SULTANA, N. (2023). *Desigualdades de Género e Estruturas Hierárquicas no Desporto*.
65. UN. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations.

ANEXO 1: MODELO INQUERITO

O presente inquérito é a parte integrante do processo de recolha de dados para a elaboração do trabalho do fim de curso (Monografia) com o tema: **A Inserção da Mulher nos Cargos Directivos do Clube dos Desportos do Costa do Sol**. As respostas que serão dadas terão apenas fins académicos. E a autora é responsável pelo sigilo das informações que aqui forem dadas.

Para participar nesta investigação terá de ter alguns requisitos importantes, tais como:

- Ser Mulher de Nacionalidade Moçambicana;
- Ser uma funcionaria do clube de desportos do costa do sol.

O protocolo é confidencial e apenas se destina à investigação.

Instruções:

Pedimos que leia com atenção cada questão, preencha todos os seus dados e responda, se possível, a todas as questões de forma a considerar a sua participação nesta investigação.

1. Dados Demográficos

1.1. Qual é a sua idade?

- Menos de 25 anos ____
- 25 - 34 anos ____
- 35 - 44 anos ____
- 45 - 54 anos ____
- Mais de 55 anos ____

1.2. Qual é o seu nível de escolaridade?

- Ensino Secundário ____
- Licenciatura ____
- Mestrado ____
- Doutoramento ____
- Outro: _____

1.3. Há quanto tempo trabalha no Clube de Desportos do Costa do Sol?

- Menos de 1 ano _____
- 1 - 3 anos _____
- 4 - 6 anos _____
- 7 - 10 anos _____
- Mais de 10 anos _____

2. Dados Profissionais

2.1. Cargo actual _laboral

2.2. Tempo de serviço no clube

3. Experiência e Percepção da Liderança Feminina

3.1. Na sua opinião, quais são as principais características que definem uma liderança feminina eficaz no contexto desportivo?

Potencialidades em despenho da liderança feminina a partir do critério do participante do questionário:

3.2. Como avalia a presença de mulheres em cargos de liderança no Clube de Desportos do Costa do Sol?

- Bom _____
- Mau _____

3.3. Quais são os principais desafios que as mulheres enfrentam para alcançar cargos diretivos no Clube de Desportos do Costa do Sol?(citar possíveis desafios)

Bom: Os desafios são minimamente presentes e não afetam significativamente o avanço das mulheres. _____

Mau: Os desafios são substanciais e dificultam consideravelmente a ascensão das mulheres a cargos directivos. _____

3. Factores que dificultam a ascensão a cargos directivos

- Falta de oportunidades de formação e desenvolvimento profissional _____
- Preconceitos e estereótipos de género _____
- Políticas de promoção e ascensão pouco transparentes _____
- Falta de mentoria ou apoio de líderes seniores _____
- Discriminação direta ou indireta no ambiente de trabalho _____

Outros _____

(especifique):

4. Quais são as políticas e práticas que o Clube de Desportos do Costa do Sol tem implementado para promover a igualdade de género? (Por favor, selecione todas as que se aplicam e adicione outras, se necessário):

Políticas:

- Política de Igualdade de Oportunidades: Assegura que todas as contratações, promoções e oportunidades de desenvolvimento profissional sejam baseadas no mérito e não discriminem qualquer género. _____
- Política de Não Discriminação: Proíbe qualquer forma de discriminação com base no género, assegurando um ambiente de trabalho inclusivo e respeitador. _____
- Política de Paridade Salarial: Garante que homens e mulheres recebam remuneração igual por trabalho de igual valor, abordando discrepâncias salariais entre géneros. _____
- Política de Licença Parental e Familiar: Oferece licenças adequadas para ambos os pais, apoiando a conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares, e incentivando a partilha equitativa das responsabilidades domésticas. _____
- Política de Formação e Desenvolvimento: Promove o acesso igual a oportunidades de formação e desenvolvimento, com a intenção de capacitar todos os colaboradores para cargos de liderança. _____

Práticas:

- Programas de Mentoria e Networking: Implementar programas específicos para apoiar o desenvolvimento de mulheres em potencial para cargos de liderança, através de mentorias e redes de apoio. _____
- Treinamento em Sensibilização para a Igualdade de Género: Oferecer formação regular sobre questões de género, preconceitos inconscientes e práticas inclusivas para todos os colaboradores. _____
- Recrutamento e Seleção Inclusivos: Adotar práticas de recrutamento e seleção que garantam uma representação equilibrada entre géneros, como painéis de seleção diversos e a utilização de linguagem neutra nos anúncios de emprego. _____
- Avaliação e Monitoramento: Realizar avaliações periódicas para medir o progresso na promoção da igualdade de género e implementar melhorias com base nos resultados. _____
- Flexibilidade no Local de Trabalho: Oferecer opções de trabalho flexível, como horários reduzidos e trabalho remoto, para apoiar as necessidades diversas dos colaboradores e promover a inclusão de mulheres com responsabilidades familiares. _____
- Criação de Espaços de Apoio e Feedback: Estabelecer canais de comunicação confidenciais onde os colaboradores possam reportar questões de discriminação ou assédio e oferecer feedback sobre a implementação de políticas de igualdade de género. _____

5. Formação e Desenvolvimento

5.1. O clube oferece programas de formação ou mentoria específicos para mulheres com potencial para cargos de liderança?

- Sim
- Não

6. Sugestões e Recomendações

6.1. Tem alguma sugestão adicional sobre como o clube pode promover uma cultura mais inclusiva e igualitária em relação ao género? se sim, qual?

- Sim

() Não

ANEXO 2: GUIÃO DA ENTREVISTA AOS DIRIGENTES



Universidade Eduardo Mondlane Escola Superior de Ciências do Desporto Licenciatura em Ciências do Desporto

O presente questionário é a parte integrante do processo de recolha de dados para a elaboração do trabalho do fim de curso (Monografia) com o tema: **A inserção da mulher nos cargos directivos do clube dos desportos do costa do sol.**

As respostas que serão dadas terão apenas fins académicos. E a autora é responsável pelo sigilo das informações que aqui forem dadas.

Participam desde guião de entrevista dirigentes do clube dos desportos do costa do sol.

1. Agradeço a sua presença para esta entrevista. Para começarmos, como avalia a actual situação da inserção da mulher em cargos directivos no Clube de Desportos do Costa do Sol?

➤ **Categorias: Bom ____ Suficiente ____ Mau ____**

➤ **Fundamentos da Categoria selecionada**

2. Quais considera ser os principais obstáculos que as mulheres enfrentam para aceder a essas posições?

➤ **Principais Fundamentos**

3. Como ve a percepção dos dirigentes sobre a importância da diversidade de género na liderança?

➤ **Fundamentos**

4. O que poderia ser feito para melhorar a inserção da mulher em cargos directivos no clube?

➤ **Fundamentos**

5. E como ve o futuro da inserção feminina no Clube de Desportos do Costa do Sol?

➤ **Fundamentos**

Muito obrigada pela vossa contribuição.

ANEXO 3: ESCALA LIKERT DAS VARIÁVEIS

CATEGORÍAS AVALIATIVAS	VALORES	SIMBOLOGÍA
BOM	5 e 4	B
SUFICIENTE	3	S
MAU	2 e 1	M

FUNDAMENTOS:

A construção dos parâmetros de avaliação das variáveis presentes no questionário inquérito, parte dos critérios de Campistrou e Rizo (1998), que afirmam que quando uma variável ou indicadores são de natureza multidimensional; através da escala likert, podem ser levados a uma escala ordinal, unidimensional, para sua respectiva medição.

ANEXO 4: ESCALA LIKERT PARA A ENTREVISTA

CATEGORÍAS AVALIATIVAS	SIMBOLOGÍA
BOM	B
SUFICIENTE	S
MAU	M

FUNDAMENTOS:

A construção dos parâmetros de avaliação das variáveis presentes no questionário inquirido, parte dos critérios de Campistrou e Rizo (1998), que afirmam que quando uma variável ou indicadores são de natureza multidimensional; através da escala likert, podem ser levados a uma escala ordinal, unidimensional, para sua respectiva medição.

APENDICE I: CREDENCIAL