



FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE ARQUEOLOGIA E ANTROPOLOGIA
MESTRADO EM GÉNERO E DESENVOLVIMENTO

Lugar da mulher nos cargos de liderança na UEM-FLCS: Desafios e acções estratégicas.

Mestranda: Otília Samuel Ngovene

Supervisora: Prof^a Doutora Esmeralda Mariano

Co-supervisora: Prof^a Doutora Vera Gaspareto

Maputo, Março de 2025

Lugar da mulher nos cargos de liderança na UEM-FLCS: Desafios e acções estratégicas.

Dissertação apresentada em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para obtenção do grau de Mestre em Género e Desenvolvimento na Faculdade de Letras e Ciências Sociais, Universidade Eduardo Mondlane

Mestranda:

Otília Samuel Ngovene

Supervisora: Prof^a Doutora Esmeralda Mariano

Co-supervisora: Prof^a Doutora Vera Gaspareto

Maputo, Março de 2025

FOLHA DE APROVAÇÃO

Lugar da mulher nos cargos de liderança na UEM-FLCS: Desafios e acções estratégicas.

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção de um grau de Mestre em Género
e Desenvolvimento, pela Universidade Eduardo
Mondlane, sob orientação das:

Prof^a. Doutora Esmeralda Mariano

Prof^a. Doutora Vera Gasparetto

Mestranda:

Otília Samuel Ngovene

Júri

Supervisoras:	Presidente:	Arguente:
Prof ^a . Doutora Esmeralda Mariano _____ Prof ^a . Doutora Vera Gasparetto _____	 _____ 	 _____

Maputo, Março de 2025

ÍNDICE

Declaração de Originalidade	i
Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Lista de Abreviaturas	iv
Índice de Tabelas e Gráficos	v
Resumo	vi
Abstract.....	vii
Introdução	1
Capítulo I: Estado de Arte	5
1.1.Problema de Pesquisa	11
1.2. Objectivos do estudo:.....	14
Capítulo II: Enquadramento Teórico.....	15
2.1.Género como uma categoria útil para a análise histórica.....	15
2.2.Teoria da Interseccionalidade	16
2.3.Representatividade Feminina.....	18
2.4.Liderança feminina	18
Capítulo III. Metodologia	19
3.1. Natureza da Pesquisa	19
3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados	19
3.3. Participantes do estudo	20
3.4. Trabalho de Campo	21
3.5. Técnica de Análise de Dados	21
3.6. Princípio Éticos da Pesquisa	21
Capítulo IV. Análise e Discussão dos Resultados	23
4.1. Perfil da Universidade Eduardo Mondlane	23
4.2. Dados Socio-Demográficos da/os Entrevistadas/os.....	28
4.3. Dinâmicas da Representatividade das Mulheres nos Cargos de Liderança na UEM.....	33
4.4. Desafios para a ascensão à cargos de liderança pelas mulheres	36
4.5. Invisibilidade das políticas de inclusão das mulheres na liderança ao nível da UEM	42
4.6. Estratégias de inclusão das mulheres na liderança.....	43
Conclusão.....	46
Referências Bibliográficas	48
ANEXOS	52

Declaração de Originalidade

Eu, **Otília Samuel Ngovene**, declaro que esta dissertação que submeto à Universidade Eduardo Mondlane, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Género e Desenvolvimento nunca foi apresentada para obtenção de qualquer outro grau académico. O trabalho, resulta da minha pesquisa pessoal sob orientação das minhas supervisoras e todo o conteúdo citado ao longo do texto foi devidamente indicado nas fontes e nas referências bibliográficas.

Otília Samuel Ngovene

Dedicatória

Esta dissertação é dedicada ao meu tio **Juvêncio Arnaldo Ngovene** (em memória), hoje sou o que sou na vida por ter seguido os seus ensinamentos. Confesso que fiz este mestrado para honrar o que ele não conseguiu ver com os seus próprios olhos, que era me ver sair de casa pela porta da frente depois de formada.

Apesar de não estar entre nós passo o testemunho para os seus filhos esperando que também trilhem os mesmos passos assentes na busca pelo conhecimento científico.

Descanse em Paz onde quer que esteja.

Agradecimentos

A Deus pelo dom da vida, sabedoria, entendimento e bênção.

As minhas supervisoras Profa. Doutora Esmeralda Mariano e Profa. Doutora Vera Gaspareto que acreditaram em mim desde o dia que lhes pedi para juntas me acompanharem nesta aventura que é a ciência. A elas reitero a minha eterna gratidão pela paciência e orientação que contribuiu para que esta dissertação de mestrado se tornasse uma realidade.

Aos meus interlocutores que através dos seus depoimentos partilharam informações valiosíssimas para a elaboração da presente pesquisa, vai a minha gratidão.

Agradeço igualmente aos financiadores e coordenadores do subprograma 2.1.2 UEM/SUÉCIA (Gender Mainstreaming) pela atribuição da bolsa de estudos, sem a qual teria sido difícil fazer este grau académico.

As professoras e professores deste programa de Mestrado em Género e Desenvolvimento (MGD), pelos conhecimentos transmitidos durante as aulas o meu muito obrigada.

Agradeço aos meus colegas de turma da primeira edição de MGD (2021-2022), pela transmissão de conhecimentos, histórias de vida e discussões acesas durante as aulas e trabalhos em grupo. Aos colegas da minha especialidade (Género e Ensino Superior), pelo espírito de competitividade durante a apresentação de trabalhos em grupo e individuais. Aos colegas do grupo 4 nomeadamente Buci Novela, Isaque Momade e Febe Gomes, pelo suporte e comprometimento na entrega dos trabalhos de grupo bem como na ajuda mútua nos trabalhos individuais.

Às minhas companheiras de jornada, Onésia Cumaio e Layna Chilopola pelo companheirismo durante a escrita das nossas dissertações. Aos meus colegas bolseiros, Onésia, Layina, Danifo, Florêncio, Isaque, Buci, Rosa, Mery e Benvinda. À Sra. Vice-Reitora por ter concedido seu tempo para a entrevista mesmo sendo uma pessoa ocupada. Às Profa. Doutora Lurdes Balbina Rodrigues e Profa. Doutora Gracinda Mataveia pelo apoio.

Ao meu esposo Eugénio Macuacua e aos meus filhos Daniela, Leonel e Cassia pelo suporte nos momentos de dificuldades, o agradecimento é extensivo aos meus irmãos, tios, primos e sobrinhos, pelo incentivo e compressão. A todo pessoal dos Recursos Humanos, em especial para o Mestre Aniandes Mutemba e Bernardo Manhique pelo suporte.

Lista de Abreviaturas

APM	Academia Política da Mulher
CeCAGe	Centro de Coordenação dos Assuntos de Género
CEDAW	Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres
CTA	Corpo Técnico Administrativo
DRH-	Direcção dos Recursos Humanos
FLCS	Faculdade de Letras e Ciências Sociais
IMD-	Instituto para a Democracia Multipartidária
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPG	Índice de Paridade de Género
GPQEI	Gabinete de Planificação Qualidade e Estudos Institucionais
LGBT-	Lésbicas, Gays, Bissexuais, transgénero.
ODS	Objectivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PQG	Plano Quinquenal do Governo
PE-UEM	Plano estratégico da UEM
SADC	Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral.
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

Índice de Tabelas e Gráficos

TABELAS

Tabela 1: CTA que ocupam cargos de Direcção/ Chefia por Género-2018.....	24
Tabela 2: CTA que ocupam cargos de Direcção/ Chefia por Género-2019.....	25
Tabela 3: CTA que ocupam cargos de Direcção/ Chefia por Género-2020.....	26
Tabela 4: CTA que ocupam cargos de Direcção/ Chefia por Género-2021.....	26
Tabela 5: CTA que ocupam cargos de Direcção/ Chefia por Género-2022.....	27

GRÁFICOS

Gráfico1: Distribuição do CTA por nível de formação e género.....	14
Gráfico2: Sexo das Entrevistadas/os.....	28
Gráfico 3: Idade.....	29
Gráfico3: Local de residência dos entrevistados.....	29
Gráfico4: Nível Académico.....	30
Gráfico 5: Religião.....	31
Gráfico 6: Estado Civil.....	31
Gráfico7: Actividade Profissional.....	32

Resumo

A presente dissertação analisa a representatividade feminina nos cargos de liderança na Universidade Eduardo Mondlane e, particularmente na Faculdade de Letras e Ciências Sociais (UEM-FLCS). Concretamente buscou-se compreender as acções desenvolvidas ao nível da instituição com vista a garantir o aumento da representatividade feminina no acesso aos cargos de liderança. Com base nos pressupostos teóricos de Joan Scott (1989) sobre Género como uma categoria útil para a análise histórica e Kimberlé Crenshaw (2002) sobre a importância da interseccionalidade de género, o presente estudo constatou que sexo, cor da pele, raça, sexualidades, corpo e estereótipos de género influenciam na sub-representatividade das mulheres nos cargos de liderança na UEM. Para a realização deste estudo foi usada uma metodologia qualitativa, em que a partir das entrevistas individuais semiestruturadas procurou-se captar as diferentes experiências subjectivas, e compreender os contornos sobre a representatividade das mulheres na UEM, e particularmente na FLCS. O estudo concluiu que apesar da existência na UEM dum Centro de Coordenação para os Assuntos de Género, denominado CeCAGe, ainda há muito por se fazer, com vista a promover uma cidadania em prol da igualdade de género na Universidade Eduardo Mondlane.

Palavras Chave: Representatividade feminina; Interseccionalidade; Liderança; UEM; CeCAGe

Abstract

This dissertation analyses female representation in leadership at the Eduardo Mondlane University, particularly at the Faculty of Arts and Social Sciences (UEM-FLCS). Specifically, it sought to understand the actions developed at UEM with a view to increasing female representation in access to leadership positions. Based on Kimberle's (2002) theoretical assumptions about the importance of the intersectionality of gender, it was found that various categories such as sex, race, sexuality, the body and gender stereotypes influence the under-representation of women in leadership positions at UEM. A qualitative methodology was adopted to carry out this study, by which semi-structured interviews sought to understand in detail the contours of women's representation in the university space at UEM. The study concluded that although the existence of a Centre for the coordination of gender issues at the University, known as CeCAGe, much remains to be done, aimed at promoting citizenship towards gender equality at Eduardo Mondlane University.

Key words: Female representation; Intersectionality; Leadership; UEM; CeCAGe

Introdução

Por várias décadas a mulher foi vista como sendo o elo mais fraco e sensível da sociedade, cujo papel consistia tão somente em cuidar de assuntos domésticos, como o cuidado com o lar, com o marido e com os filhos (Rosseau, 2006; Casimiro, 2004). Nesse sentido, por longos anos a mulher viu a sua cidadania e o seu envolvimento na esfera pública a ser comprometida e condicionada por uma visão machista e patriarcal que a relegava para o segundo plano (Casimiro, 2004, Inglehart & Norris, 2003).

Entretanto, com o advento dos movimentos feministas impulsionados sobretudo a partir do século XIX, a luta das mulheres pela igualdade de género tornou-se cada vez mais consistente e passou a merecer atenção de vários estados a nível mundial, assim como dos diversos segmentos da sociedade, tanto no espaço nacional, assim como no espaço global (Ferreira, 2021).

A Constituição da República de Moçambique de 2004 consagra, nos seus Artigos 11 e 35, a igualdade de todas as pessoas, cidadãos e cidadãs do país perante a lei, independentemente da sua cor, raça, sexo, origem étnica, lugar de nascimento, religião, grau de instrução, posição social, estado civil dos pais, profissão e opção política (CRM, 2018).

Ademais, o país ratificou uma série de instrumentos internacionais na área de género que buscam assegurar a igualdade de direitos e de oportunidades entre homens e mulheres. Contudo, em termos práticos continuamos a assistir um grande desafio para a concretização e operacionalização da igualdade de género em vários seguimentos e sectores da sociedade. Por exemplo, ao nível da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) verifica-se uma disparidade entre homens e mulheres em termos de ocupação profissional como revelam os dados a seguir:

Em 2020, a UEM contava com um universo de 4.366 Funcionários e Agentes do Estado, sendo 1.660 docentes, 126 investigadores e 2.580 membros do Corpo Técnico Administrativo (CTA). Do total dos funcionários, 1.609 eram do sexo feminino o que representava 37%. Essa representatividade¹ apesar de ser significativa acreditamos que pode ser ampliada sobretudo num contexto em que a UEM aprovou a estratégia de género² definida para os anos 2020-

¹Representatividade significa uma situação em que as expectativas de um determinado grupo minoritário são equacionadas com o objectivo de garantir a paridade e a igualdade de género.

² A construção da Estratégia de Género da UEM iniciou em 2016 com a criação duma comissão para o efeito, e foi aprovada pelo Conselho Universitário em 2019. ((CeCAGe, 2018)

2030, sobre a igualdade e paridade entre homens e mulheres nos diferentes níveis através do Centro de Coordenação dos Assuntos de Género (CeCAGe) que é um organismo criado para a promoção da igualdade de género em “todos os sentidos, quer ao nível do ensino superior, assim como ao nível da sociedade de forma geral” (CeCAGe, 2018:05).

Outrossim³, como afirmam Mama (2005) e Barnes (2007) as universidades africanas permanecem imersas em culturas institucionais patriarcais nas quais as mulheres são geralmente relegadas a uma contribuição marginal. Portanto, tendo em conta essa realidade buscamos com o presente estudo compreender os processos de ocupação de lugares de tomada de decisão pelas mulheres e identificar as acções estratégicas que podem contribuir para o aumento da representatividade feminina no acesso a cargos de liderança na UEM.

Com recurso à perspectiva teórica sobre a interseccionalidade analisamos a representatividade das mulheres nos cargos de liderança na Faculdade de Letras e Ciências Sociais (FLCS) da UEM, tendo em conta as várias configurações como raça, etnia, género que podem concorrer para a posição ocupada pelas mulheres ao nível institucional.

Este estudo encontra pertinência em três vertentes principais, a saber: vertente científica; social e pessoal. Na vertente científica, a presente pesquisa afigura-se relevante dentro duma abordagem feminista pois, busca problematizar o lugar da mulher na sociedade e por conseguinte, o papel desempenhado por ela, no mundo contemporâneo e particularmente no espaço académico. Dentro dessa perspectivade destacamos o esforço que as mulheres tem desenvolvido no espaço universitário para contornar os estereótipos existentes na busca pela igualdade de género. Ademais, sendo o feminismo um movimento social que luta pelos direitos humanos das mulheres com vista ao alcance de oportunidades iguais entre homens e mulheres, a presente pesquisa contribuirá para uma maior compreensão sobre as dinâmicas de género nas instituições de ensino superior (IES).

Na vertente social, o estudo poderá contribuir para o avanço do conhecimento na área de género, bem como impactar significativamente nas práticas das instituições de ensino superior, nos actores que se interessam em questões de género e na sociedade de modo geral.

Sob ponto de vista pessoal, o estudo justificou-se pela inquietação em relação à sub-representatividade das mulheres ao nível do Corpo Técnico Administrativo na UEM-FLCS e pela própria experiência profissional que tive enquanto parte deste sector. Desde 2009 ano em

³ O mesmo que igualmente; também; do mesmo modo

que comecei a trabalhar na UEM, inicialmente como auxiliar administrativa na área da limpeza e posteriormente como secretária administrativa tenho vindo a acompanhar as lutas e batalhas que as mulheres atravessam ao longo da sua experiência profissional para ocupar posições de liderança dentro da instituição. Em algumas situações, outras chegam a passar por assédios sexuais como critério para a sua mobilidade.

Pessoalmente como funcionária da UEM passei por várias lutas até alcançar a posição de secretária administrativa na qual me encontro hoje. Não é necessariamente uma posição de tomada de decisão, mas lembro-me dos desafios que enfrentei quando quis fazer a mobilidade após a minha formação superior. Por exemplo, os colegas do sexo masculino que entraram para a UEM comigo em 2009 na área da limpeza, quando viram a minha progressão profissional começaram a dizer: “entrou conosco, mas hoje quer ser nossa chefe”. Ademais, houve uma sequência de audiências que tive que marcar com os directores das faculdades de Ciências e de Letras e Ciências Sociais para que tivesse transferência para o Departamento de Arqueologia e de Antropologia no qual me encontro até hoje.

Este processo foi possível na base da mobilidade interna que me permitiu estar num departamento que tivesse alguma compatibilidade com o curso de Geografia no qual me inscrevi. Nos últimos tempos as unidades orgânicas tem lançado concursos internos para a promoção e mobilidade de funcionários de uma unidade para outra. O processo de mobilidade em tempos era desafiante porque no âmbito da contratação dos funcionários se quer era tido em conta a sua formação académica, tal como foi o meu caso e de muitos nessa época. As oportunidades para a transição duma área para a outra não são flexíveis e muitas vezes não carecem de concurso, dependem muito de cair nas graças do chefe para poder mudar e, se for mulher, em várias situações tem que passar por assédio moral e sexual.

Portanto, apesar de haver semelhança no processo de mobilidade entre homens e mulheres, o que os difere é que muitas vezes a mulher tem que passar por um conjunto de palavras preconceituosas que tendem a lhe diminuir quando busca ocupar algum cargo de tomada de decisão.

Estrutura do Trabalho

A dissertação está organizada em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta o estado de arte sobre a representatividade das mulheres em cargos de liderança, e o seu envolvimento no espaço académico. No segundo capítulo, apresenta-se o enquadramento teórico e conceptual assente na perspectiva da interseccionalidade, que analisa várias configurações como raça, etnia, género que podem concorrer para a posição ocupada pelas mulheres ao nível dos cargos de liderança. No terceiro capítulo, explicamos de forma detalhada as opções metodológicas para a elaboração do presente trabalho destacando o método de estudo, as técnicas de recolha de dados, a técnica de análise de dados e questões éticas inerentes a pesquisa social. No quarto e último capítulo apresentamos e analisamos os dados recolhidos no terreno, onde essencialmente fazemos o cruzamento entre o material empírico recolhido no terreno e os pressupostos teóricos no contexto dos estudos feministas.

Capítulo I: Estado de Arte

Nesta secção, apresentamos sumariamente o estado de arte sobre a temática do género com especial enfoque para a representatividade das mulheres aos cargos de liderança. Apesar de não haver muitos estudos que incidem sobre essa temática sobretudo no espaço académico e particularmente na Universidade Eduardo Mondlane, há que destacar o estudo de Sebastião (2019) que realça a experiência acumulada pelas mulheres do CTA no desempenho das suas actividades que lhes permite fazer a gestão e a administração dos processos de ensino superior.

Ademais, deacordocom Araújo (2022) o movimento feminista moderno surgiu no século XIX, inspirado, sobretudo na Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã, escrita por Olympe de Gouges em 1791, considerada um marco na história contemporânea em defesa da igualdade de direitos sociais, políticos, culturais e económicos entre homens e mulheres. A partir de então houve uma busca incessante por mecanismos apropriados para afrontar os preconceitos causadores de constantes e diversificadas formas de exclusão e subjugaçãoimposta pelo sistema patriarcal.

Inicialmente, grande parte das reivindicações e propostas no âmbito dos estudos feministas foram idealizadas e diziam respeito ao grupo composto exclusivamente por mulheres brancas, heterossexuais e burguesas, o que gerou discordâncias por parte de mulheres negras, dentre outros motivos por estas considerarem que o critério “universal” não abrangia a singularidade das distinções de género. Muito menos a multiplicidade de factores motivadores de vulnerabilização de determinados grupos, assim como de populações LGBTQI+ e de um feminismo que defende as causas populares de mulheres trabalhadoras, camponesas, periféricas, subempregadas, etc (Araújo, 2022).

Neste diapasão, a violência sob a perspectiva de género é um complexo fenómeno social resultante das relações de poder construídas historicamente de forma desigual e amplamente aceite não somente por grande parte da sociedade, mas também pelo Estado, fundado, sobretudo, no patriarcado, cujas manifestações se fundamentam num sistema de estruturas no qual o homem domina, oprime e explora as mulheres (Baylão, 2014).

Dentro deste quadro, actualmente verifica-se a inserção dos instrumentos internacionais e nacionais sobre os direitos e garantias visando proteger e promover os direitos humanos das

mulheres. Todavia, é importante salientar que a existência de marcos normativos não assegura, por si só, a redução das assimetrias de poder entre homens e mulheres (Baylão, 2014).

De acordo com Cabrera (s/d) a sub-representação das mulheres no ensino superior manifesta-se na segregação horizontal (disparidade na escolha de cursos) e vertical (*glass ceiling*) que obstaculiza o acesso das mulheres aos lugares de topo. Segundo esta autora, as mulheres estão em maioria nas Faculdades, mas são uma minoria nos lugares de topo da carreira.

Muitos estudos têm vindo a refletir sobre o facto de as mulheres estarem em desvantagem nas carreiras universitárias, sobretudo no que respeita à ocupação de posições profissionais mais elevadas. Para Ferreira (2021) a maior desigualdade encontra-se ao nível dos cargos máximos, devido à maior dedicação que estes requerem e à menor predisposição por parte das mulheres, isto é as mentalidades ainda muito retrógradas perpetuam a sub-representação das mulheres nos cargos de topo das instituições.

Uamusse et al.,(2020), afirmam que o Governo de Moçambique tem legislação adequada à promoção da equidade e igualdade de género. Por exemplo, os vários instrumentos aprovados e homologados, nomeadamente o Plano Nacional para o avanço da Mulher (2006), a Política de Género e a Estratégia de Implementação (2006), a Estratégia de Género para a Função Pública (2009), a Estratégia de Género para o sector da educação, entre outros instrumentos. Contudo, nota-se ainda enormes desafios para a sua implementação efectiva, pois a semelhança do que acontece em várias partes do mundo, precisa-se de apostar na transformação de mentalidades culturalmente enraizadas para reduzir a disparidade de género.

Gomez *et al.*,(2016) salientam que, do ponto de vista qualitativo, a literatura sugere que as mulheres têm sido, e continuam a ser, historicamente sub-representadas e que é necessário desenvolver políticas e estratégias, tanto ao nível nacional como local, voltadas para aumentar a sua participação na tomada de decisões e na liderança da academia.

Ross & Gattab (2009) afirmam que a desigualdade de género na academia resulta de normas e hábitos tradicionais, preconceitos, estereótipos e procedimentos naturalizados que se manifestam na altura de seleccionar e avaliar as/os candidatas/os. Simultaneamente, as pessoas que tomam as decisões estão investidas de autoridade e posicionamento institucional e, por costume, são maioritariamente homens que carregam uma visão depreciativa sobre as mulheres.

Entretanto, o relatório da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) revelam que embora as mulheres constituam mais de 50% da população mundial, representam apenas 29% dos investigadores a nível mundial e são ultrapassadas pelos homens enquanto estudantes, educadores e trabalhadores UNESCO (2015) e ASA (2020). Há poucas mulheres na liderança da Ciência, Tecnologia e Inovação (CTI), o que resulta em decisões enviesadas e tendenciosas. Pelo que, colocar mulheres na mesa de tomada de decisões como líderes é uma agenda que precisa de ser perseguida deliberadamente, pois a medida que as mulheres se tornam proeminentes servirão de modelos para as gerações vindouras (ASA, 2020).

Ao nível do continente africano encontramos algumas autoras feministas, como é o caso de Chimamanda Ngozi Adichie que defende a necessidade de uma libertação do género feminino como forma de superar a posição subalterna que a sociedade sempre conferiu à mulher. No seu livro, Chimamanda denuncia as desigualdades existentes entre homens e mulheres e apela para uma mudança de mentalidade na forma como devem ser encaradas as relações de género (Adichie, 2012).

Na mesma linha de pensamento, Maia e Cascaes (s/d) defendem que a cultura do machismo há muitos anos vem influenciando na manutenção dos relacionamentos desiguais de género, onde os muitos tipos de violência que assolam as mulheres de várias faixas etárias, classes sociais e níveis culturais, tornam-se cada vez mais gritantes.

Segundo a apuração feita pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) actualmente Moçambique conta com uma população de 27.909.798, desse número, 13.348.448, correspondente a 48%, é a população masculina e 14.561.352, correspondente a 52%, é a população feminina (INE, 2017). Ainda que as mulheres sejam a maioria da população, dados estatísticos revelam que o índice de paridade de género (IPG) é assimétrico e que no geral há disparidade entre funcionários/as e agentes do Estado em cargos governativos, de direcção, chefia e confiança, sendo 100 funcionários do sexo masculino para 53 funcionárias do sexo feminino em 2015, baixando para 50 em 2017.

Com a excepção do cargo de “Funcionários e Agentes de Estado que exercem cargos de confiança” com o IPG, de 1.44 e 1.46 para 2015 e 2017, os restantes cargos são constituídos na maioria por indivíduos do sexo masculino, com maior disparidade em cargos de “Dirigentes e quadros de direcção e chefia a nível distrital” (INE, 2018). E para que o poder

seja acessível a todos é necessária uma movimentação interna de tomada de consciência e de despertar (Bert, 2019 *apud* Melo & Subuhana 2020).

De acordo com as estatísticas referentes ao Ensino Superior em Moçambique em 2012, os homens continuam a dominar a participação no nível de graduação no Ensino Superior moçambicano constituindo 60.5 % dos matriculados contra 39.5% de mulheres. No entanto, esta diferença entre os homens e mulheres caracteriza mais o sistema público do Ensino Superior que o sistema privado (António e Hunguane, 2013).

Como acima constatamos, apenas 0.5 % dos moçambicanos(equivalente a 123779 indivíduos dados de 2012) são estudantes do Ensino Superior. Deste número 60.5 % são homens e 39.5 % são mulheres. Portanto, ao nível dos estudantes, a participação, no geral, no Ensino Superior ainda constitui um desafio. No entanto, a situação ainda se torna mais grave quando olhamos para os números tendo em conta a equidade de género apesar, do desequilíbrio tender a diminuir nos últimos anos com o aumento do número de mulheres que ingressa no Ensino Superior.

Contudo, António e Hunguane (2013) destacam que no âmbito da sua autonomia as instituições de ensino superior podem criar políticas e estratégias internas de equidade de género e de desenvolvimento das capacidades pessoais.

Da Silva & Ferreira (2017) afirmam que o papel da mulher outrora era de resignar-se a ser dona de casa e cuidadora do cônjuge e dos filhos, mantendo a boa reputação da sua família. Esta condição era, em grande parte, consequência da atribuição dos papéis socialmente construídos que historicamente tendiam a relegar as mulheres para o espaço privado. Apesar disto, começaram a aparecer mulheres que questionavam as suas obrigações e que não se conformavam com o papel de subalternização que lhes foi conferido, iniciando a sua caminhada em direcção à sua emancipação.

Haidi (2019) afirma que o patriarcado continua a permear a maioria das sociedades africanas e que as divisões de trabalho baseadas no género, tanto em casa como no local de trabalho académico, tem impacto negativo nas carreiras das mulheres. Portanto a inclusão de mulheres em posições de liderança nas instituições de ensino superior é importante para garantir um ambiente mais justo, inclusivo e inovador.

Mama (2003), Mobekela e Mlambo (2017) revelam que em diferentes países africanos, as mulheres representam um número significativamente elevado de pessoal académico, entretanto os homens dominam o espaço de ensino superior como pessoal académico e de investigação, o que tem implicações na composição de género nos níveis de liderança dado que já existe uma maior contingência masculina na academia.

Mobekela(2017) afirma que embora existam mais mulheres no meio académico, elas estão densamente povoadas nos escalões mais inferiores em comparação com os seus homólogos masculinos. Quanto mais homens ocupam a maioria das funções de professorado e as mulheres maioritariamente empregadas como professores juniores. Os cargos mais comuns para as mulheres são aqueles em que são considerados mais indicados para as mulheres, tais como departamentos relacionados com o bem-estar de estudantes e recursos humanos. Remetendo mais uma vez as mulheres a tarefas relacionadas com cuidados como veremos mai a frente.

SegundoMINED (2014) as instituições oferecem muitos postos de direcção aos homens (principalmente os virados para a área académica) pelo facto de julgarem - baseando-se em estereótipos de género - que dirigir e liderar são habilidades, qualidades ou predisposições associadas à masculinidade. Consequentemente há maior tendência para atribuir cargos de direcção às mulheres nos sectores técnico-administrativo sobretudo, em áreas ligadas às finanças e aos recursos humanos por se associar mais estas tarefas a feminidade.

O trabalho feminino era e continua sendo muito importante em Moçambique no comércio de produtos alimentícios que ocupa as ruas das cidades, onde são vendidos bolos, doces, hortaliças, derivados de leite, entre outras guloseimas preparadas pelas mulheres moçambicanas.Segundo Silva e Ferreira (2017) estas realidades vêm conhecendo algumas transformações sobretudo com o elevado número de homens que actualmente por conta do desemprego também tem estado nesta área de forma significativa. Contudo, o ponto principal é que na base deste estudo pode se perceber que a realidade vivida pelas mulheres moçambicanas não é diferente da realidade vivida pelas mulheres de outros quadrantes do continente africano que a maior parte delas não possuem um trabalho formal e tem como saída a prática de negócios e machambas para o seu autossustento e de suas famílias.

A necessidade de melhorar a situação econômica e o desequilíbrio das relações de género entre homens e mulheres desafiou institucionalmente a Universidade Eduardo Mondlane

(UEM), tanto assim que de acordo com documentos do CeCAGe (2018), principalmente no objectivo Estratégico 2, preconiza a necessidade de “*Promover o acesso equitativo entre homens e mulheres*”. Esta orientação contribuiu para a criação do Centro de Coordenação dos Assuntos do Género (CeCAGe), uma unidade orgânica da UEM, através da resolução nº 5/CUN/2008.

Neste sentido, o CeCAGe (2018) entre outras actividades pretende garantir a observância do princípio constitucional da igualdade de género, garantir um tratamento justo e a participação equitativa no âmbito das relações de género entre homens e mulheres, rapazes e raparigas. Assim, as preocupações do CeCAGe assentam fundamentalmente na necessidade de que, as políticas e estratégias em vigor na UEM garantam a participação de todos e todas na vida académica. Nesses termos, a inclusão impõe a necessidade a instituição ser dotada de condições específicas que permitam a participação de todos e de todas na vida académica e na gestão.

Dentre as várias funções do CeCAGe as principais consistem em realizar investigação e coordenar acções de formação, advocacia e extensão com enfoque para a perspectiva de género, por forma a promover igualdade de género na UEM e na sociedade.

A definição dos objectivos estratégicos do CeCAGe foi efectuada tendo em conta os objectivos macros de orientação do Governo: Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Declaração Universal dos Direitos Humanos, Agenda 2025, Programa Quinquenal do Governo (PQG) 2015- 2019, assim como o Plano Estratégico da UEM, 2018 - 2028.

Do trabalho realizado pelo CeCAGe os principais constrangimentos existentes para que haja uma maior equidade de género no sector prendem-se com as seguintes questões: 1) a ausência de uma Política de Género do Ensino Superior; 2) a insuficiência de estratégias interventivas sensíveis ao género na UEM; 3) a ausência do Plano Estratégico de Género da UEM; 4) a exiguidade de recursos humanos e financeiros; 5) a indicação dos pontos focais de género pelas unidades orgânicas sem poder de decisão (CeCAGe, 2018) .

Esses factores afectam o trabalho que vem sendo realizado para tornar o CeCAGe um centro de referência na integração das temáticas de género a todos níveis de actuação da UEM na busca pelo respeito e à implementação dos direitos humanos no âmbito académico de forma transversal.

Deste levantamento nota-se que a questão da igualdade de género ainda é um desafio ao nível internacional e nacional, particularmente na Universidade Eduardo Mondlane. Mesmo com a ratificação dos instrumentos legais como por exemplo, o protocolo da SADC sobre Género e Desenvolvimento e os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável(ODS), que procuraram garantir os direitos humanos das mulheres problematizando o lugar e o seu papel na sociedade (Vidal, 2017).

Foi na base desse desfasamento que o CeCAGe desenhou ao nível da UEM um pacote para a implementação de processos de formação sobre temáticas de género de curta duração destinados a comunidade universitária e a sociedade no geral. Igualmente procurou fazer a integração das temáticas de género nos cursos de graduação e pós-graduação com o objectivo de contribuir na formação e na mudança de mentalidade dos beneficiários que fazem parte da comunidade universitária e outros actores ligados a sociedade civil interessada pela temática das relações de género.

Ainda que existam avanços e dinâmicas que buscam transformar essas realidades, a questão da mulher e da posição ocupada por ela na sociedade, e na UEM em particular, continua a ser um assunto que merece ser problematizado e discutido, buscando trazer possíveis leituras e entendimentos das dinâmicas ao nível dos pressupostos científicos.

1.1. Problema de Pesquisa

De acordo com as últimas estimativas que correspondem a um período de 2015 a 2018 as mulheres ao nível mundial representam menos de um terço dos cargos de gestão sénior na maioria dos países desenvolvidos e nos casos de países em vias de desenvolvimento ou emergentes a representatividade é ainda menor (OIT, 2018). Nos altos cargos de gestão executiva das instituições de ensino superior só 4 instituições é que têm dirigentes do sexo feminino, correspondente a 9% do total de dirigentes executivos das Instituições de Ensino Superior (IES).

Nas Universidades públicas (UEM, UniZambeze e UP), só temos duas Vice-Reitoras e uma Pró-Reitoras respectivamente (MESCT, 2024). Em Moçambique, a respeito da liderança feminina, apesar da existência de avanços de paridade de género, ainda se está longe de atingir com o plasmado nos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável(ODS) que preconizam "Garantir a participação plena e efectiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a

liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, económica e pública" (Wilma, 2014:48).

Em vista dos dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) que revelam que a paridade de género nos Lugares de Decisão em Moçambique piorou durante o primeiro mandato de Filipe Nyusi. No geral a disparidade entre os funcionários e agentes do Estado em cargos governativos, de direcção, chefia e confiança passou de 100 funcionários do sexo masculino para 53 do sexo feminino em 2015 e para 50 mulheres em 2017 (INE, 2017; Dias, 2019).

Neste diapasão⁴, como observam Wilma (2014), Vidal (2017), Abreu (2005), Osório e Macuácuá (2019) um dos aspectos que marcam a história da liderança em Moçambique tem sido a sub-representação das mulheres nos processos de tomada de decisão, conforme se pode verificar ao nível das assembleias municipais, dos conselhos consultivos, das presidências municipais e demais posições da elite governativa.

No ponto de vista de Furquim & Jácome (2019) a participação e representatividade feminina em cargos de liderança devia ser considerada como fundamental não só por constituir um imperativo de justiça e das práticas democráticas como também por garantir a inclusão das perspectivas das mulheres como grupo social e historicamente excluído.

Ademais, a Constituição da República de Moçambique reconhece, desde 1975, a igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios da vida política, económica, social e cultural. Do mesmo modo que a igualdade de direitos e oportunidades entre homens e mulheres está plasmada nos vários instrumentos internacionais que o país ratificou na área de género, nomeadamente: a Convenção das Nações Unidas sobre todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW), os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável, a Agenda 2030 das Nações Unidas, os anteriores Objectivos do Desenvolvimento do Milénio e o Protocolo da SADC sobre Género e Desenvolvimento (Vidal, op.cit; OMA, 2018; LOLE, 2018).

Fruto desses instrumentos, o Governo moçambicano aprovou através da Resolução nº 19/2007, de 15 de Maio, no Conselho de Ministros, a política de Género e Estratégia da sua Implementação (República de Moçambique, 2018). A repercussão desses instrumentos foi tal que, nos últimos anos verificou-se avanços no que concerne ao aumento da proporção de mulheres nos órgãos de liderança na gestão de Estado.

⁴ O mesmo que dizer nessa mesma linha de pensamento.

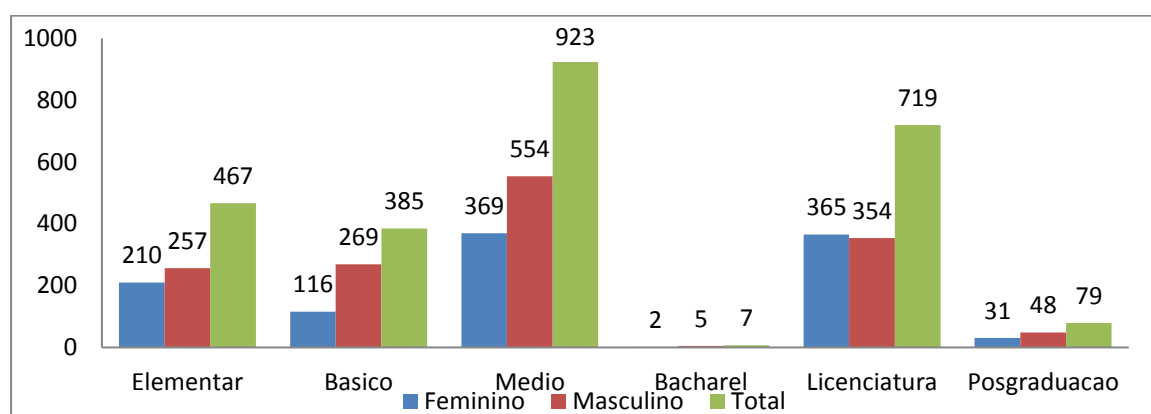
Por exemplo, em Março de 2022, a Academia Política da Mulher (APM), numa iniciativa do Instituto para a Democracia Multipartidária (IMD), responsável por fazer a monitoria e promover a participação política da mulher em Moçambique, considerou ser um marco histórico, ousado e bastante encorajador, o facto de o País ter alcançado a paridade de género ao nível do Governo. Com este avanço, Moçambique alcançou, ao nível do Governo, a meta de paridade de género (50-50%), o que coloca o País na lista dos 14 países do mundo que já alcançaram este feito, sendo o terceiro no continente africano. Assim, de um total de 22 ministros (Primeiro Ministro incluído) que compõem o actual Governo em Moçambique, o número de mulheres passou de 10 para 11.

Contudo, ainda se assinalam algumas discrepâncias em várias instituições do governo e não só. A título ilustrativo, ao nível da UEM-FLCS no Corpo Técnico Administrativo (CTA) com um total de 327 funcionários dos quais 112 são do CTA e 227 docentes. Deste número 7 são mulheres do CTA e os cargos de chefia que ocupam são apenas relativas a chefe de secção. Ao nível da UEM, mencionamos os desafios do CeCAGe no desenvolvimento de algumas actividades no sentido de garantir a inclusão das mulheres em todos os sectores da actividade sem discriminação.

Ademais, ao nível da UEM os cargos mais altos geralmente ocupados pelas mulheres quando possuem um nível académico na condição de licenciadas ou mestres são os de Administradoras, Chefe de Secretaria, Chefe de secção, cargos de liderança que não lhes habilitam a tomar decisão num Conselho Universitário, que pela sua dimensão é composto por 33 membros efectivos e suplentes, destes nove (9) são mulheres e destas apenas uma é do CTA. Temos ainda o Conselho de Directores (CD) composto pelo reitor e seus vices, destes apenas uma (1) é mulher, onze (11) directores de faculdades dos quais apenas duas (2) mulheres, seis directores de escolas com apenas uma (1) directora e por último cinco (5) directores dos centros onde três (3) são mulheres e dois são homens, podemos notar que a participação das mulheres em todos os conselhos é menor principalmente as do CTA.

O CTA apoia as actividades de docência, investigação e extensão, prestação de serviços de segurança e gestão universitária, (DRH, 2017). No que se refere ao nível de formação do CTA, em 2020, a UEM contava com 467 (18%) membros do CTA com o nível Elementar; 385 (15%), Básico; 923 (35.7%), Médio; 7 (0.3%), Bacharelato; 719 (28%), Licenciatura; e 79 (3%), Pós-graduação (Mestrado). Como se pode ver na Figura 1, a maioria tinha nível Médio, (RAAF, 2020).

Figura 1: Distribuição do CTA por nível de formação e género.



Fonte: Elaborada pela autora com dados da Direcção de Recursos Humanos (2023).

Diante deste cenário, nota-se que para além do nível académico que é equacionado na composição do CTA um outro elemento mais expressivo diz respeito a pouca presença das mulheres no CTA ao nível da UEM, daí que buscando aprofundar e entender mais a questão, colocando a seguinte pergunta de partida: *Que desafios são enfrentados pelas mulheres na busca pelos cargos de liderança e que acções estratégicas têm sido desenvolvidas ao nível da UEM-FLCS para aumentar a representatividade feminina nesses cargos?*

1.2. Objectivos do estudo:

Geral:

Compreender os processos de ocupação de lugares de liderança pelas mulheres e identificar as acções estratégicas que promovam o aumento da representatividade feminina no acesso a cargos de liderança na UEM.

Específicos:

- Identificar o perfil socio-demográfico dos/as entrevistados/as que fazem parte do CTA na UEM;
- Identificar as acções e estratégias implementadas na UEM para promoção da inclusão das mulheres na liderança;
- Descrever os factores que ditam as dinâmicas da representatividade das mulheres nos cargos de liderança na UEM;
- Analisar os desafios que as mulheres enfrentam na UEM para a sua ascensão aos lugares de liderança.

Capítulo II: Enquadramento Teórico

A explicação dos fenómenos sociais faz-se de forma contextualizada com recurso a lentes teóricas específicas (Macamo, 2004). Neste sentido, nesta secção apresentamos dois quadros teóricos, sendo o primeiro da autoria de Joan Scott (1989) sobre *Género como uma categoria útil para a análise histórica* e o segundo da autoria de Kimberle Crenshaw (2002) sobre *Interseccionalidade*.

2.1. Género como uma categoria útil para a análise histórica

Scott (1989) na sua teoria historiciza o conceito de género e busca encontrar as maneiras pelas quais o mesmo legitima e constrói as relações sociais. Na sua concepção, esse é o primeiro passo para compreender a natureza recíproca do género e da sociedade e as maneiras particulares e situadas dentro de contextos específicos, pelos quais a política constrói o género e o género constrói a política.

Scott (1989) sublinha que inicialmente as feministas americanas começaram a usar o conceito de género para se referir à organização social entre os sexos e só mais tarde passaram a usá-lo para enfatizar o carácter fundamentalmente social das distinções fundadas sobre sexo e rejeitar o determinismo biológico implícito nos termos "sexo" ou "diferença sexual".

Nesses termos, a introdução do carácter relacional de género levou a uma revisão dos estudos centrados nas mulheres e apontou para a necessidade de estudos sobre as *relações de género*, uma vez que a história das mulheres não pode ser vista separada da história dos homens. O mundo das mulheres faz parte do mundo dos homens, não são esferas separadas. Tomá-los como esferas separadas reforça o mito de que a experiência de um sexo tem muito pouco ou nada a ver com o outro sexo. Além disso, acrescenta Scott (1989) que o uso do termo "género" para designar relações sociais entre os sexos rejeita radicalmente explicações biológicas que encontram um denominador comum para diversas formas de subordinação feminina.

Portanto, apesar do termo "género", na sua aceção gramatical, designar indivíduos de sexos diferentes (masculino/feminino), na forma como vem sendo usado, nas últimas décadas, pela literatura feminista, adquiriu outras características que enfatizam o aspecto cultural que se

situa na dimensão social, diferentemente do conceito de "sexo", que se situa no plano biológico, e assume um carácter intrinsecamente relacional do feminino e do masculino.

Nesses termos, para Scott (1989) género remete para construções culturais e sobre a criação inteiramente social de ideias sobre papéis adequados aos homens e às mulheres. Trata-se de uma forma de se referir às origens exclusivamente sociais das identidades subjetivas de homens e de mulheres. Portanto, a importância desta teoria reside no reconhecimento das diferenças culturais na construção dos papéis de género e nas dinâmicas de relações de poder entre homens e mulheres. E como forma de perceber a forma como se estruturam as relações de género na sociedade, e particularmente ao nível do ensino superior, apresentamos de seguida a teoria da interseccionalidade.

2.2. Teoria da Interseccionalidade

A teoria da interseccionalidade, inicialmente proposto a partir de estudos e pesquisas feministas, se propõe a compreender como a articulação das diferentes categorias sociais (classe social, género, raça/etnia, cor, sexualidades, corpos, entre outras) se encontram interrelacionadas e estruturam a vida dos sujeitos, produzindo desigualdades e injustiças. Esta teoria ajuda a compreender a complexidade da situação de pessoas e grupos, afirmando a coexistência de diferentes factores como: vulnerabilidades, violências, discriminações, também chamados como eixos de subordinação, que acontecem de modo simultâneo na vida dos sujeitos (Crenshaw, 2002).

Esta perspectiva traz então a possibilidade de pesquisar e viabilizar a existência ou não de desvantagens produzidas pela sociedade desigual sobre as pessoas, permitindo ainda compreender e enfrentar de forma mais precisa a articulação entre as questões de género raça/etnia, classe social, moradia, idade, orientação sexual, corpo, entre outras categorias; visto que estas não se desenvolvem de modo isolado nem afastam outros factores passíveis de produzir desigualdades e injustiças da vida cotidiana.

A presença de outros factores ao mesmo tempo potencializa os efeitos de ambos, bem como oferece as condições necessárias para que outras violações de direitos ou de criação de privilégios e desigualdades se instalem. Chama a atenção de como estas categorias sociais, longe de serem “naturais” ou “biológicas”, são construídas e estão inter-relacionadas ainda como estas estruturam a vida das pessoas (Méndez, 2014 :56 *apud* Perpétua, 2017).

Assim sendo a interseccionalidade traz uma perspectiva do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais destes chamados eixos de subordinação. Trata especificamente da forma pela qual os sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam posições sociais e como as ações e políticas específicas geram opressões que circulam ao longo de tais eixos constituindo aspectos dinâmicos ou activos que são marcadores de opressão. A abordagem interseccional nos possibilita a realização de estudos mais precisos a respeito de possíveis causas e efeitos das desigualdades sociais em suas diversas combinações (Crenshaw, 2002) e suas implicações nas vidas das mulheres.

Outrossim, a abordagem interseccional nos traz questões sobre como o encontro destes diferentes fatores/categorias/marcadores sociais, inferem direta/indiretamente no contexto de cada sujeito e/ou grupo e como estes agem sobre os mesmos, permitindo assim também buscar reflectir de que forma se dá esta articulação (géneros, raça/etnia, classe social, idade, moradia, formação, corpo), visto que as mesmas não se dão de modo isolado e estanque, nem excluem outras categorias possíveis de produzir desigualdades, revelando assim múltiplas formas de desigualdade social, repressão e poder (Crenshaw, 2002).

Portanto, a interseccionalidade é uma perspectiva que permite dar visibilidade as múltiplas formas de “estar” no mundo sem cair em “um reducionismo de um princípio unificador comum, mas sem, contudo, resvalar para um relativismo que desloca as relações de poder envolvidas nas diversas formas de opressão” (Rodrigues, 2013, *apud* Perpetua, 2017). Por conseguinte, essa perspectiva viabiliza uma dimensão que leva em consideração uma multidimensionalidade atravessada por raça, género, classe social e orientação sexual que permitem desconstruir os conceitos impregnados, naturalizados e reproduzidos na sociedade.

Nesses termos, um profissional engajado com seu sabere com a ética profissional deve possuir condições de analisar os atravessamentos e os determinantes sociais que corroboram na produção das iniquidades, das violações de direitos e da não humanização de alguns grupos de pessoas.

Nesse sentido, postula-se na contemporaneidade um profissional qualificado, que possua um campo de atuação ampliado e que construa novas possibilidades de vivências, focando nos sujeitos e em suas totalidades emultiplicidades, ou seja, que considere as interseccionalidades que compõem e subjetivam os indivíduos. Esta perspectiva é fundamental porque demonstra

que ao nível do ensino superior a subrepresentatividade das mulheres justifica-se pelo atravessamento de várias categorias sociais que as subalternizam em comparação com os homens.

2.3. Representatividade Feminina

Abranches (2009) sublinha que a representatividade pode ter diversas concepções, podendo ser considerada como um elemento político que dá o poder de representar a um determinado segmento. Nesses termos, é preciso considerar a representatividade como um conceito em construção tanto na teoria quanto na prática. Neste sentido, para o presente trabalho o conceito de representatividade remete para uma situação através da qual a vontade das minorias é levada em consideração, garantindo a inclusão da igualdade de indivíduos com diferentes origens, identidades, culturas, género. Portanto, a representatividade permite a promoção da igualdade e diversidade de modo a ter sociedades mais justas e equitativas (Augusto e Medeiros, s/d).

2.4. Liderança feminina

Em todas as épocas históricas, o género masculino beneficiou de uma supremacia no que diz respeito ao seu status político e social, mas com o passar dos anos esse estatuto foi conhecendo algumas alterações graças às chamadas de atenção para as desigualdades de género existentes por parte dos movimentos feministas.

Em virtude disso, nas últimas décadas, a mulher foi contrariando aquilo que lhe foi predestinado através da fixação de papéis sociais rígidos que a remetiam para o cuidado com o lar. Hoje em dia, a mulher tornou-se dona de si e é possível ver as vitórias alcançadas contra os preconceitos da sociedade, e mesmo com os obstáculos existentes, consegue desenvolver um conjunto de acções que lhe permite alcançar com muito custo os cargos de liderança em organizações de diferentes sectores (Ferreira, 2021, P,16).

Portanto, a liderança feminina em uma organização tem a ver com a capacidade que a mulher tem de participar nos processos de tomada de decisão e não somente ocupar cargos burocráticos e administrativos.

Capítulo III. Metodologia

Nesta secção explicamos os procedimentos metodológicos que orientaram o presente trabalho visto que como afirma Macamo (2004), as decisões sobre onde, quando e como realizar a pesquisa são importantes para qualquer empreendimento científico.

3.1. Natureza da Pesquisa

A presente pesquisa adoptou uma abordagem qualitativa que segundo Lakatos & Marconi (2003) caracteriza-se por nos permitir compreender de forma detalhada os significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados/as. Ademais, como observou Minayo (1996) essa abordagem trabalha com significados, motivações, valores e crenças que não podem ser reduzidos a questões meramente quantitativas, pois busca-se responder a noções muito particulares.

Na presente pesquisa a abordagem qualitativa nos permitiu compreender os desafios que as mulheres do corpo técnico administrativo enfrentam para alcançar cargos de liderança dentro da UEM.

Quanto ao método de abordagem, optou-se por um *estudo de caso* referente a UEM. Com este método analisamos de forma profunda todas as características particulares da realidade estudada (Gil, 2008a) e (Gil, 2007b). Neste sentido, este método nos permitiu explorar de forma específica e complexa as dinâmicas das mulheres na UEM enquanto membros da CTA.

Igualmente aplicamos na nossa análise o *método dedutivo* cujo fundamento deste método é partir do geral para o particular (Gil, 2008). Este método foi fundamental porque a construção do nosso problema partiu de premissas sólidas e buscou compreender casos particulares. Nesses termos, partimos da premissa da desigualdade de género ao nível do CTA na UEM para compreender as dinâmicas dessa realidade e os desafios que as mulheres enfrentam quando buscam ascender a cargos de liderança.

3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

Em termos de técnicas e instrumentos de recolha de dados, a presente dissertação serviu-se de três técnicas principais nomeadamente, revisão bibliográfica, seguida de entrevistas semi-estruturadas e observação directa.

A revisão bibliográfica nos permitiu analisar um conjunto de documentos disponíveis que abordam sobre a temática pesquisada, referente a representatividade das mulheres em cargos de liderança na UEM. Esta técnica materializou-se através do uso de livros e artigos científicos disponíveis na internet e na biblioteca central Brazão Mazula e repositório do saber da UEM.

A conversar com as mulheres e os homens sobre seus entendimentos e experiência sobre a representatividade feminina nos cargos de liderança ao nível da UEM, foi conduzida a partir das entrevistas semi-estruturadas. Um guião de entrevista semiestruturada foi previamente formulado e as entrevistas administradas por contacto directo com as pessoas disponíveis para o efeito e por telemóvel, no caso daqueles que não podiam estar fisicamente connosco. Esta técnica foi relevante pois abriu espaço para que os nossos entrevistados tivessem maior liberdade na colocação das suas respostas.

Por fim, utilizamos a observação directa que nos permitiu recolher os dados directamente da realidade onde observamos o comportamento e as atitudes dos nossos entrevistados em relação a representatividade das mulheres em cargos de liderança na UEM. Sendo funcionária da UEM consegui ver por um lado, a pouca representatividade das mulheres no CTA e os desafios enfrentados por cada uma delas no exercício da sua profissão. Com base nessa técnica conseguimos ver o aspecto facial e gestos que remetiam para a dor, alegria, decepção, encorajamento nos nossos entrevistados.

3.3. Participantes do estudo

O universo da pesquisa foi composto por funcionárias/os da UEM- Faculdade de Letras e Ciências Sociais (FLCS) que fazem parte do CTA. Com recurso à amostragem não probabilística do tipo intencional⁵, contactamos funcionário que já conhecíamos que trabalhavam nessa área e fomos fazendo o trabalho de campo. Nesses termos, realizamos no total 16 entrevistas, destas 13 foram com homens e mulheres afectos ao Corpo Técnico Administrativo e outras 3 com docentes da UEM. Especificamente foram sete mulheres membro do CTA dos sete Departamentos Académicos da FLCS, 3 docentes, e seis homens que também fazem parte do corpo técnico administrativo que nos auxiliaram com

⁵ A amostragem não probabilística compreende uma situação em que os sujeitos da pesquisa são escolhidos deliberadamente pelo pesquisador/a. Neste sentido, conhecendo algumas mulheres que fazem parte do CTA entramos em contacto e conversamos com aquelas que mostraram disponibilidade em colaborar com a pesquisa.

mais depoimentos sobre os desafios enfrentados pelas mulheres na ascensão à cargos de liderança.

3.4. Trabalho de Campo

O trabalho de campo foi efectuado ao nível da FLCS na UEM. Das 16 entrevistas realizadas 3 foram feitas de forma remota com recurso ao GoogleMeet. Este trabalho decorreu em dois meses isso porque alguns dos nossos/as interlocutores não se mostravam disponíveis em participar da pesquisa no tempo solicitado e assim tínhamos que ficar à espera do momento em que eles podiam interagir conosco. Para garantir a qualidade das informações recolhidas, na base do consentimento informado os depoimentos foram gravados, transcritos, lidos e codificados.

3.5. Técnica de Análise de Dados

Os dados desta dissertação foram analisados recorrendo a técnica de *análise de conteúdo*, fundamentada nas três fases propostas por Bardin (2011): (i) pré-análise, (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na *pré-análise* foi o momento de leitura, transcrições e anotações de pontos que considerávamos relevantes. A segunda fase consistiu na *exploração do material*, isto é, codificação das falas em função dos conceitos definidos. A terceira fase, *tratamento dos resultados, inferência e interpretação*, serviu para produzir informação a partir do cruzamento entre a teoria (dados achados na revisão da literatura e nos documentos) e dados achados no trabalho de campo.

3.6. Princípio Éticos da Pesquisa

Todo o processo de recolha de dados, tratamento, análise, interpretação e elaboração da pesquisa obedeceu cuidadosamente as questões éticas de pesquisa quais sejam, o consentimento informado, o anonimato e a sensibilidade. O consentimento informado foi importante porque ao longo do trabalho buscamos garantir e manter a propriedade intelectual na medida em que fomos fazendo citações dos autores que consideramos relevantes para a presente pesquisa.

Ademais, uma vez que o processo de investigação envolve dum lado, o pesquisador e de outro o pesquisado, antes da entrevista solicitávamos o consentimento informado aos sujeitos

de pesquisa, na medida em que procurávamos saber se estavam dispostos ou interessados em participar da pesquisa depois da exposição dos objectivos da mesma.

Um outro princípio ético adoptado foi a sensibilidade na medida em que sempre procurávamos dar maior protagonismo aos sujeitos de pesquisa perguntando-lhes onde e quando é que se sentiam mais à vontade para colaborarem com os seus depoimentos. A sensibilidade foi importante porque com base na preferência dos nossos interlocutores houve entrevistas que foram realizadas em formato virtual e presencial. Outrossim, dávamos a possibilidade aos nossos entrevistados/as de interromper ou de se desligar da pesquisa se por alguma razão julgasse irrelevante.

Com o objectivo de salvaguardar a privacidade do/as entrevistadas e dos entrevistados, sem expor seus nomes e identidades, introduzimos e aplicamos igualmente o anonimato. Apesar de alguns entrevistados/as não terem demonstrado nenhum problema com relação a colocação dos seus nomes, com recurso a nossa sensibilidade e partindo do princípio de que por mais que hoje não haja nenhum problema em expor a sua identidade com o passar do tempo e em função dos cargos e das oportunidades que virão a ter, isso pode eventualmente lhes trazer algum prejuízo futuramente consideramos relevante aplicar esse princípio ético.

Capítulo IV. Análise e Discussão dos Resultados

Nesta parte do trabalho analisamos os dados das entrevistas recolhidos no campo sobre a representatividade feminina nos lugares de liderança na Universidade Eduardo Mondlane. Para efeitos de análise, seleccionamos as categorias em função da análise de conteúdo e dos objectivos específicos do trabalho. Nesses termos, destacamos seis (06) sub-categorias analíticas: (i) perfil sobre a Universidade Eduardo Mondlane e a composição do corpo técnico- administrativo; (ii) dados sociodemográficos dos/das entrevistados/as; (iii) dados sobre a dinâmica da representatividade das mulheres nos cargos de liderança na UEM; (iv) desafios enfrentados pelas mulheres para a ascensão à cargos de liderança; (v) invisibilidade das políticas inerentes a inclusão das mulheres na liderança ao nível da UEM; (vi) estratégias acionadas pelo CeCAGeno contexto da inclusão das mulheres na liderança.

4.1. Perfil da Universidade Eduardo Mondlane

A nível nacional, a Universidade Eduardo Mondlane (UEM) desempenha um papel fundamental como instituição de referência e como centro de produção de conhecimento para a sociedade, em geral, e para a comunidade académica e científica, em particular, assim como nas respostas aos desafios de desenvolvimento nacional (PEUEM 2018 – 2028).

A UEM apresenta um total de setenta e um (71) cursos de graduação, dos quais trinta e seis (36) são leccionados simultaneamente em regime laboral e pós-laboral e os restantes trinta e cinco (35) leccionados exclusivamente em regime laboral. Ademais, a graduação compreende o 1º ciclo de formação e confere ao graduado o título académico de licenciado, conforme os artigos 22 e 23 da lei do ensino superior. Para o ingresso a universidade os candidatos ao nível da licenciatura são submetidos ao exame de admissão e os que tiverem um melhor rendimento em relação aos outros concorrentes são aprovados para fazerem um determinado curso e a permanência no curso passa pela observância dum processo que semestralmente exige com que os alunos façam a inscrição e as Respectivas matrículas (GPQEI UEM, 2021).

Ao nível da pós-graduação existem sessenta e um (61) cursos dos quais quatro (04) são de doutoramento e os restantes cinquenta e sete (57) de mestrado, sendo que todos são leccionados em regime de pós-laboral. Os cursos de pós-graduação compreendem o 2º e 3º ciclos de formação e conferem aos graduados os títulos académicos de mestres e doutores. Para o ingresso a universidade os candidatos do nível de mestrado são submetidos a um concurso e depois passam por entrevistas e os que preencherem os critérios e tiverem um

melhor rendimento em relação aos outros concorrentes são aprovados para fazerem um determinado curso ao nível de mestrado e a permanência no curso passa pela observância dum processo que semestralmente exige com que os alunos façam a inscrição e as respectivas matrículas (GPQEI UEM, 2021).

A Faculdade de Letras e Ciências Sociais (FLCS) é actualmente a maior faculdade da UEM, resultante da união em 2003 entre as extintas Faculdade de Letras (FL) e Unidade de Formação e Investigação em Ciências Sociais (UFICS), e conta com cerca de 11.503.000 estudantes nos cursos da graduação e pós-graduação. Possui um amplo corpo docente constituído por um total de 250 docentes, onde boa parte destes possuem graus de Mestrado e Doutoramento (UEM, 2018).

Contudo, no que concerne a questão de género verifica-se que ao nível da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) particularmente no CTA o quadro geral remete para uma situação em que os homens são a maioria em comparação com as mulheres. Não obstante essa realidade, existem cargos específicos, como por exemplo, de secretária em que as mulheres têm uma maior representatividade em relação aos homens. Em termos ilustrativos apresentamos de forma comparada os dados referentes aos anos de 2018 e 2022 fornecidos pelo Gabinete de Planificação, Qualidade e Estudos Institucionais da UEM que revelam as dinâmicas em relação a ocupação de cargos de chefia por género (UEM, 2021).

Número de CTA por cargo de Direcção/ Chefia- 2018

CTA por Cargo de chefia/Função-2018			
Cargo/Função	Género		Total
	Fem.	Masc.	
Director Nacional	3	6	
Director Nacional Adjunto	7	9	9
Adm. de Faculdade	3	7	16
Adm. de Bairro Universitário	0	1	10
Chefe de Departamento Central	37	59	1
Assistente de Reitoria	2	2	96
Chefe de Biblioteca	1	5	4
Chefe de Laboratório	7	12	6

Chefe de oficina	0	3	6
Chefe de Repartição	76	116	19
Chefe de Secção Central	72	123	3
Chefe de Secretaria	18	11	192
Chefe de Secretariado	2	0	208
Secretaria de Direcção	2	1	29
Sec. Executivo	2	1	2
Sec. Particular do vice-reitor	2	0	3
Total	239	372	612

CTA por Cargo de chefia/Função-2019			
Cargo/Função	Género		Total
	Fem.	Masc.	
Director Nacional	3	6	9
Director Nacional Adjunto	7	9	16
Adm. de Faculdade	3	7	10
Adm. de Bairro Universitário	0	1	1
Chefe de Departamento Central	37	59	96
Assistente de Reitoria	2	2	4
Chefe de Biblioteca	1	5	6
Chefe de Laboratório	7	12	19
Chefe de oficina	0	3	3
Chefe de Repartição	76	116	192
Chefe de Secção Central	72	123	208
Chefe de Secretaria	18	11	29
Chefe de Secretariado	2	0	2
Secretaria de Direcção	2	1	3
Sec. Executivo	2	1	3
Sec. Particular do vice-reitor	2	0	2
Total	239	372	612

Número de CTA por cargo de Direcção/ Chefia- 2020

CTA por Cargo de chefia/Função-2020			
Cargo/Função	Género		Total
	Fem.	Masc.	
Director Nacional	3	6	9
Director Nacional Adjunto	7	10	17
Adm. de Faculdade	3	7	10
Adm. de Bairro Universitário	0	1	1
Chefe de Departamento Central	29	68	97
Assistente de Reitoria	1	2	3
Chefe de Biblioteca	1	5	6
Chefe de Laboratório	7	12	19
Chefe de oficina	0	3	3
Chefe de Repartição	71	127	198
Chefe de Secção Central	75	123	198
Chefe de Secretaria	18	11	29
Chefe de Secretariado	0	2	2
Secretaria de Direcção	0	0	0
Sec. Executivo	14	4	18
Sec. Particular do vice-reitor	2	0	2
Total	222	381	603

CTA por Cargo de chefia/Função-2021			
Cargo/Função	Género		Total
	Fem.	Masc.	
Director Nacional	2	8	10
Director Nacional Adjunto	5	8	13
Adm. de Faculdade	4	6	10
Adm. de Bairro Universitário	0	1	1
Chefe de Departamento Central	34	60	94
Assistente de Reitoria	2	2	4
Chefe de Biblioteca	1	1	2

Chefe de Laboratório	5	6	11
Chefe de oficina	0	1	1
Chefe de Repartição	94	131	225
Chefe de Secção Central	75	123	198
Chefe de Secretaria	22	13	35
Chefe de Secretariado	1	0	1
Secretaria de Direcção	2	1	3
Sec. Executivo	14	4	18
Sec. Particular do vice-reitor	2	0	2
Total	252	343	595

CTA por Cargo de chefia/Função-2022			
Cargo/Função	Género		Total
	Fem.	Masc.	
Director Nacional	2	8	10
Director Nacional Adjunto	5	8	13
Adm. de Faculdade	4	6	10
Adm. de Bairro Universitário	0	1	1
Chefe de Departamento Central	34	60	94
Assistente de Reitoria	2	2	4
Chefe de Biblioteca	1	1	2
Chefe de Laboratório	5	6	11
Chefe de oficina	0	1	3
Chefe de Repartição	94	131	225
Chefe de Secção Central	75	123	198
Chefe de Secretaria	22	13	35
Chefe de Secretariado	1	0	1
Secretaria de Direcção	2	1	3
Sec. Executivo	14	4	18
Sec. Particular do vice-reitor	2	0	2
Total	252	343	595

Com base nesses dados verifica-se que apesar da dinâmica nas relações de gênero demonstrarem uma certa transformação na representatividade ao nível do CTA, as mulheres continuam numa posição ligeiramente inferior em relação aos homens. Ademais, pode-se observar que em termos numéricos as mulheres ocupam mais as funções ligadas ao secretariado que sob ponto de vista da hierarquia de tomada de decisão encontram-se numa posição relativamente distante.

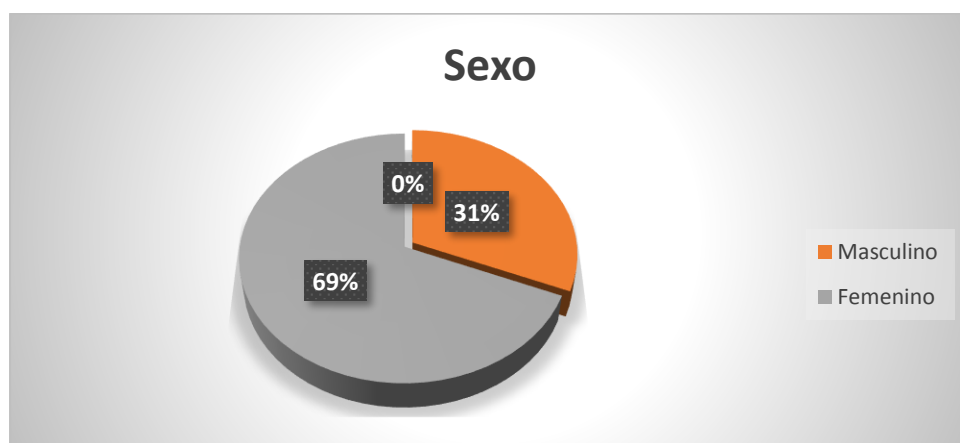
Destarte⁶, como uma das formas de operacionalizar e melhorar a representatividade das mulheres tendo em conta a sensibilidade nos assuntos de gênero apelados pelos Objectivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS, 2017-2030), a UEM criou uma unidade orgânica denominada CeCAGe com o objectivo de garantir a igualdade e paridade entre homens e mulheres nos diferentes níveis profissionais. Nesses termos, o CeCAGe é um organismo criado para a promoção da igualdade de gênero em todos os sentidos, quer ao nível do ensino superior, assim como ao nível da sociedade de forma geral (CeCAGe, 2018).

4.2. Dados Socio-Demográficos da/os Entrevistadas/os

Nesta secção interessa-nos destacar algumas variáveis das/dos participantes do estudo, tais como: sexo, idade, local de residência, nível de escolaridade, religião, estado civil e actividade profissional, que na perspectiva da teoria da interseccionalidade podem ser equacionados como categorias produtoras de desigualdades nas relações de gênero.

No que concerne ao sexo, num universo de dezasseis participantes 69% são do sexo feminino e 31% do sexo masculino.

Gráfico 1: Sexo das Entrevistadas/os.

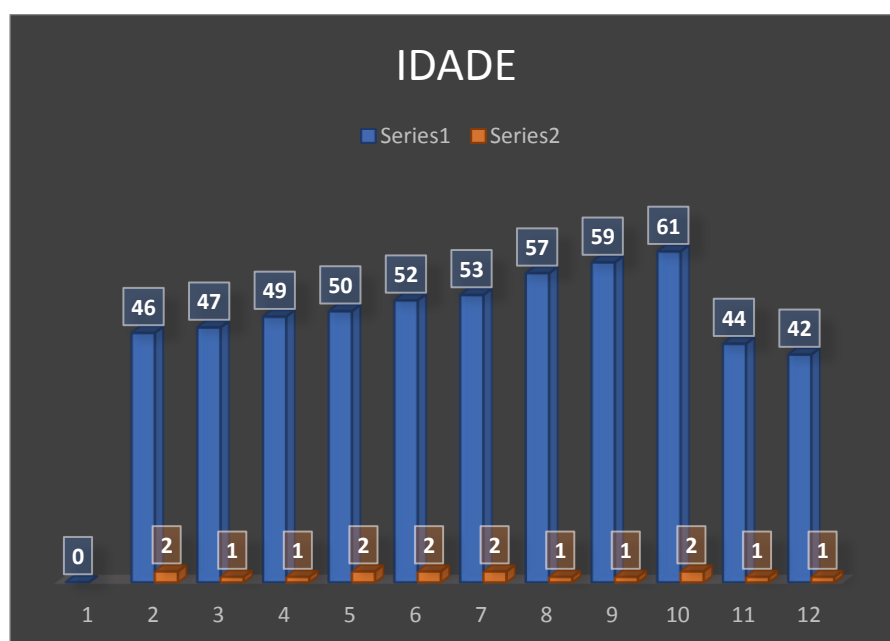


⁶ O mesmo que em consequência; deste modo; assim sendo.

Idade

No concernente a idade dos nossos interlocutores destacamos que ela se situa no intervalo dos 40 aos 61 anos de idade. De forma específica, cerca de oito (08) entrevistadas/os apresentam uma faixa etária que vai de 42 a 50 anos de idade. Seguidos igualmente do grupo de mais oito (08) entrevistadas/os que apresentam uma idade que vai de 51 a 61 anos, conforme ilustrado no gráfico a seguir:

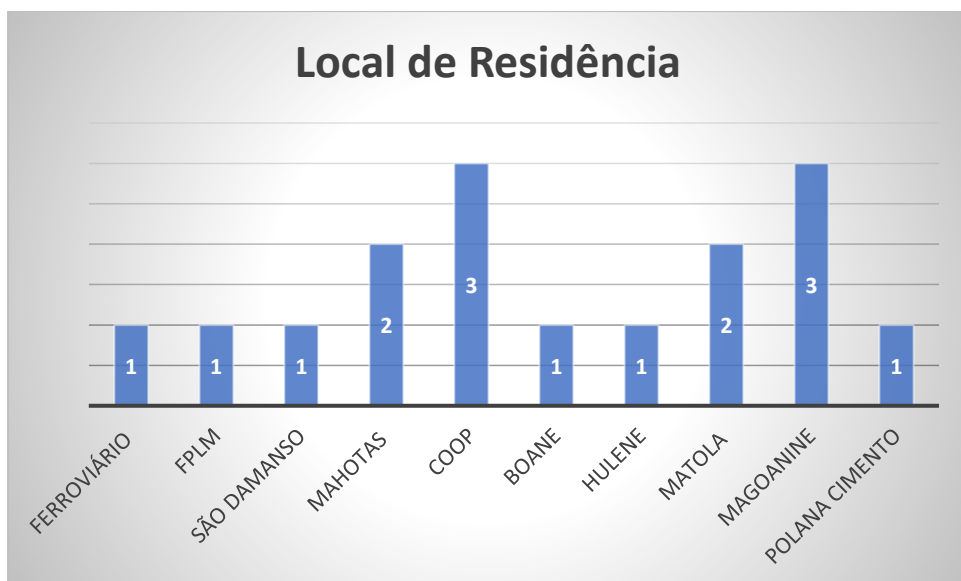
Gráfico 2: Idade



Local de Residência dos Entrevistados

No que diz respeito ao local de residência das 16 entrevistadas/os 4 são oriundos da zona centro da cidade de Maputo, nomeadamente: Polana Cimento e Coop. Os demais entrevistados/as que constituem a maioria são provenientes das zonas periféricas da cidade capital, conforme ilustra o gráfico abaixo:

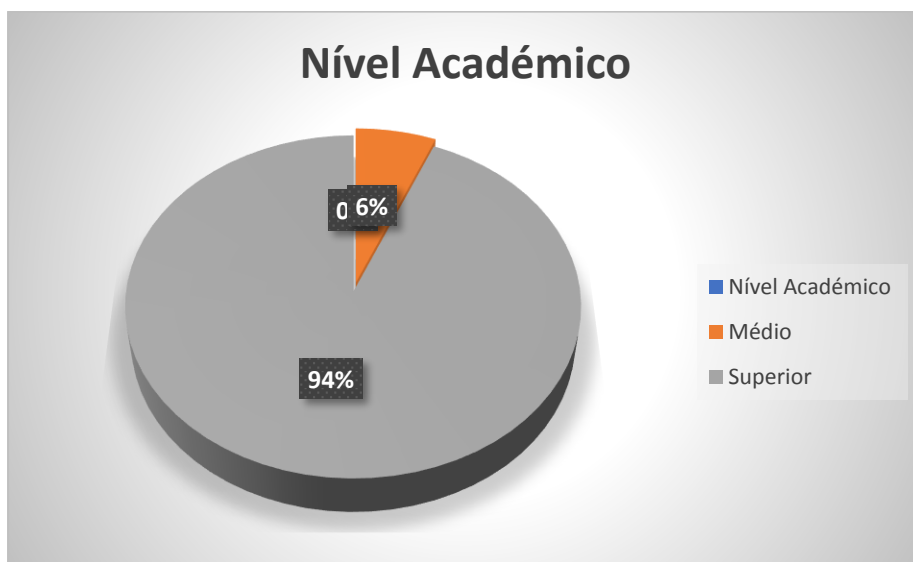
Gráfico 3: Local de residência dos entrevistados



Nível Académico

Das dezasseis (16) entrevistadas/os foi possível constatar que a maior parte das inquiridas/os tem ensino superior completo na ordem dos 92%, e em menor percentagem encontramos os que tem ensino médio estando na ordem dos 6%. Desta forma, olhando para o comportamento do gráfico pode-se notar que a maior parte possuem o nível superior.

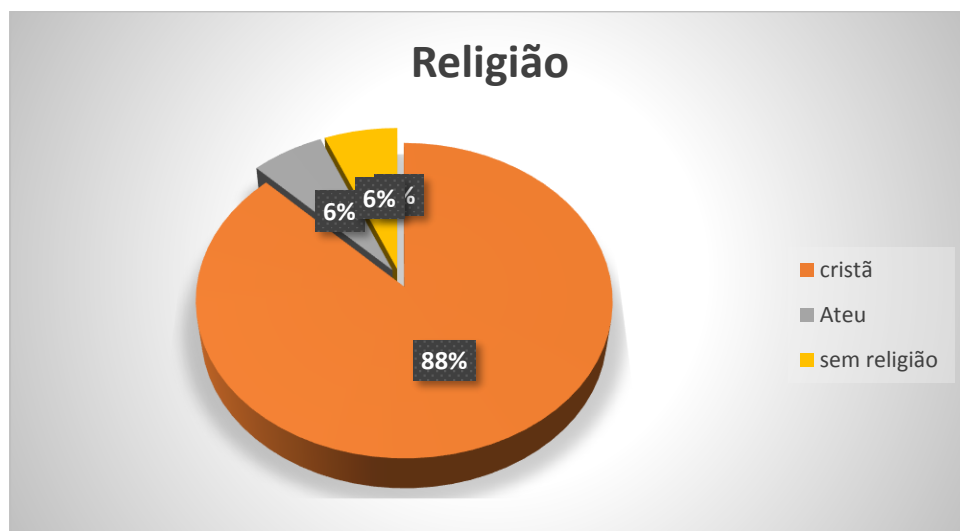
Gráfico 4:Nível Académico



Religião

Do total das entrevistadas/os constatamos que cerca de 88% pertencem a religião cristã. Enquanto que cerca de 6% corresponde respectivamente a indivíduos sem religião e os que se identificam como ateus. Com base nesses dados depreende-se que a maior parte dos nossos entrevistados tem alguma procissão de fé, conforme atesta o gráfico a seguir:

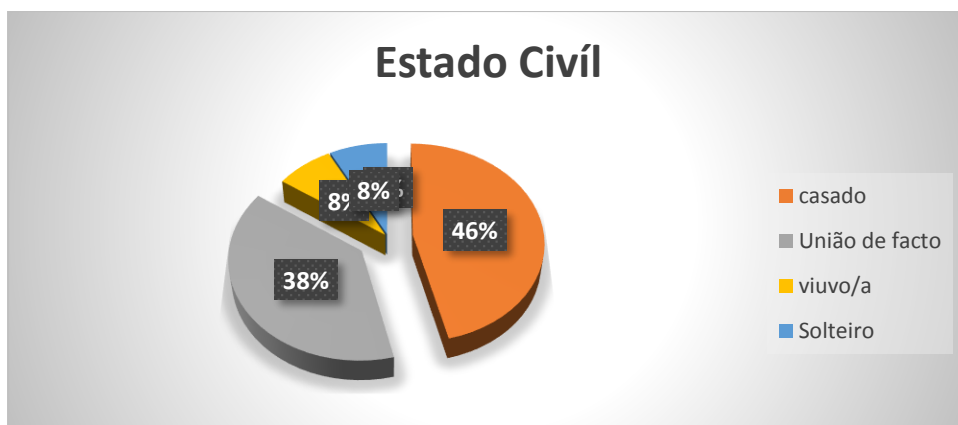
Gráfico 5: Religião



Estado Civil dos Entrevistados

No que concerne ao estado civil, do total das dezasseis (16) entrevistadas/os 46% são casados/as, 38% estão numa relação de união de facto e 8% das entrevistadas/os correspondem respectivamente a um viúvo/a e um solteiro. Portanto, da análise feita e de acordo com o gráfico número 06, pode-se notar que a maior parte das entrevistadas/os são casados.

Gráfico 6: Estado Civil



Actividade Profissional

Do total das pessoas entrevistadas os dados ilustram que as entrevistadas/os desenvolvem actividades profissionais diversificadas. No entanto, a maior parte enquadra-se dentro do corpo técnico administrativo da UEM. Nesses termos, das entrevistadas/os, 44% pertencem ao corpo administrativo do registo académico, 13% correspondem nomeadamente as profissões de chefe de repartição de Recursos Humanos, técnico profissional de administração pública, chefe de repartição dos recursos humanos directora do centro de coordenação dos assuntos de género. 6% corresponde aos sectores de técnico superior, docência e chefe de secretaria. Conforme ilustrado no gráfico abaixo:

Gráfico 7: Actividade Profissional



4.3. Dinâmicas da Representatividade das Mulheres nos Cargos de Liderança na UEM

Nesta secção analisamos a representatividade das mulheres nos cargos de liderança na UEM.

Nos últimos anos tem ocorrido um progresso célere no que concerne a representatividade das mulheres em vários órgãos de tomada de decisão de tal forma que os ambientes políticos ligados aos vários processos democráticos como a participação política, social e económica da mulher têm vindo a ser reformulados de modo a que este grupo social obtenha maior influência nos processos de tomada de decisão (Manhique, 2023).

Outrossim, alguma literatura existente menciona com frequência um número crescente de mulheres em posições de tomada de decisão como um instrumento eficaz para a consecução da igualdade de género e para uma maior capacitação da mulher em geral (Karberg, 2015; Vidal, 2017).

Ademais, a representação das mulheres em cargos de tomada de decisão tem vindo a ser aclamada por vários segmentos da sociedade, por um lado, por se considerar como uma forma de exercício de cidadania e por outro lado, como um mecanismo de garantir a inclusão das mulheres que, historicamente foram associadas como um grupo socialmente marginalizado em assuntos de carácter político (Norris e Nglehart, 2003).

A igualdade de direitos e de oportunidades entre homens e mulheres está plasmada nos vários instrumentos internacionais que Moçambique ratificou na área de género com destaque para a Convenção das Nações Unidas sobre todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW), os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a Agenda 2030 das Nações Unidas e o Protocolo da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC) sobre Género e Desenvolvimento (Vidal, op.cit; OMA, 2018).

Contudo, apesar dos avanços alcançados, em Moçambique a desigualdade de género prevalece devido aos vários estereótipos culturais que conferem um tratamento desigual entre homens e mulheres que repercute no espaço académico conforme verificado no trabalho de campo:

Nos últimos tempos temos visto algumas mulheres em cargos de tomada de decisão. Mas penso que a luta ainda é grande... se fores a ver ao nível da Universidade ainda são

*poucas as mulheres que são docentes e que estão em cargos de direcção (E9, F, 46 anos, 2023)*⁷

A desigualdade de género que existe dum modo geral na sociedade, verifica-se igualmente ao nível das instituições universitárias, onde existe uma notória sub-representatividade de mulheres qualificadas em cargos de liderança. Apesar de existir uma tendência para que haja mais mulheres na academia, grande parte deste vasto número de mulheres enquadra-se nos cargos com menor expressão de tomada de decisão como por exemplo, os ligados a secretaria conforme ilustrado nas tabelas acima sobre a composição do CTA ao nível da UEM (UEM, 2016). Como sublinhou Van Den Brink e Benschop (2021) ao analisar o contexto académico africano constata-se que existe uma forte consciência de que as mulheres representam a minoria nos níveis mais altos e nas posições de poder nas universidades.

A título ilustrativo, de acordo com os dados consultados no CeCAGe (2018) ao nível da Universidade Eduardo Mondlane ainda não existe paridade de género no corpo administrativo estando a representatividade feminina abaixo dos 50%.

Com base nas entrevistas semiestruturadas realizadas no terreno, encontramos três principais razões que na óptica de nossas/os interlocutoras/es concorrem para a fraca representatividade das mulheres nos cargos de liderança conforme podemos constatar a partir dos seguintes depoimentos:

Para estar no cargo de liderança como o de CTA depende das preferências pessoais de quem faz indicação para isso (E1, F, 53 anos, 2023).

Uma das razões para a fraca representatividade das mulheres em cargos de liderança tem a ver com a falta de formação académica que lhes permita ascender (E2, F, 52 anos, 2023).

Penso que a pouca representatividade das mulheres em cargos de liderança deve-se aos estereótipos que olham para as mulheres como aquelas que são incapazes de liderar, que são sensíveis e agem por emoção. E de que o lugar dela é em casa no cuidado com os filhos (E3, F, 50 anos, 2023).

⁷ E- Significa entrevistada/o

F- Significa sexo feminino

M- Significa sexo masculino

A partir desses depoimentos nota-se que a fraca representatividade das mulheres se deve em primeiro lugar a questões subjectivas e pessoais concernentes a indicações dadas pelo superior hierárquico para assumir determinado cargo. Esta realidade constitui um grande desafio para as mulheres porque fornece uma impressão de que os cargos podem ser alcançados na base do nepotismo e favoritismo sem a observância do profissionalismo e meritocracia. Outrossim, estes *modi operandis* podem criar um culto a personalidade do chefe por se entender que só dessa forma é que se pode atingir níveis significativos na estrutura dos cargos de tomada de decisão o que remete para a existência duma certa vulnerabilidade que pode ser associada a um dos eixos de subordinação ligados ao debate sobre a interseccionalidade (Crenshaw, 2002).

Ademais, o segundo depoimento já remete para a necessidade de a mulher investir na formação académica como forma de contornar a sua “marginalização” profissional e esperar pela melhor oportunidade que lhe permita assumir cargos de liderança. Efectivamente, a educação é um elemento importante porque permite aos indivíduos adquirir capacidades de olhar o mundo criticamente, sabendo como agir em função da sua capacidade reflexiva e ter condições para agarrar as oportunidades que a sociedade lhes oferece. Como disse Batoli (1999) não se pode falar em desenvolvimento humano sem colocar a educação no centro das atenções dos indivíduos.

O terceiro depoimento demonstra a fraca representatividade das mulheres tendo em conta as práticas culturais que tendencialmente conferem mais privilégios ao homem na esfera pública, em detrimento da mulher (Scott, 1989). Neste depoimento recupera-se uma percepção ainda enraizada no imaginário colectivo de que o lugar da mulher é na esfera doméstica e no cuidado dos filhos e do lar. Nessa ordem de ideias, as mulheres estão a ser rotuladas em função da sua biologia, corpo e estatuto social que lhes confere um lugar subalterno nas relações de poder (Da Silva, 2017 e Crenshaw, 2022).

Neste plano, verifica-se que a sociedade moçambicana possui traços muito patriarcais e a ideia de que as mulheres estão destinadas às tarefas domésticas influencia imenso para a representação do género feminino nos cargos de topo das instituições de ensino superior. Apesar do aumento de mulheres qualificadas e das iniciativas feministas, o género feminino continua sub-representado nos órgãos máximos destas instituições (Baylão, 2014, CeCAGe, 2018).

Portanto, numa era em que a assimetria entre géneros representam uma das principais barreiras à progressão humana (UNDP, 2020), é essencial que as instituições de ensino superior incluam esta matéria nos seus debates, uma vez que um dos seus objectivos é educar e moldar as sociedades do futuro, desenvolvendo indivíduos com consciência crítica e aptos alidarem com as diversidades humanas.

Apesar dos avanços já feitos no sentido de se alcançar a igualdade de género, ainda é possível encontrar muitos preconceitos conscientes e inconscientes na sociedade moçambicana que afectam a capacidade das universidades em usufruírem do potencial profissional oferecido pelas mulheres (Ferreira, 2021).

Ademais, reproduz-se no ambiente académico o facto de que historicamente a mulher se encontra numa posição de subordinação em relação ao homem, e mesmo passadas décadas de luta para a emancipação feminina, continuamos a viver numa sociedade que não valoriza o trabalho da mulher e o seu potencial. Isto é fruto do machismo inerente à sociedade, que na maioria das vezes se encontra camuflado e acaba por passar despercebido. Este machismo frequentemente leva à crença de que a mulher deve ser submissa e inferior ao homem (Coronetti e Gobbo, 2019 *apud* Ferreira, 2021), portanto mantida em um lugar de subalternidade.

Assim, verificamos a necessidade de se fazer uma inversão de perspectiva, visto que a equidade de género nos cargos de liderança pode vir a contribuir significativamente para o alcance dos direitos humanos e de tratamento justo, que deve garantir igual acesso aos serviços, recursos e oportunidades de modo a corresponder às necessidades comuns tanto de homens assim como das mulheres na ocupação de cargos de poder e decisão dentro da UEM, reconhecendo as potencialidades das pessoas independente do seu sexo ou anatomia.

4.4. Desafios para a ascensão à cargos de liderança pelas mulheres

A questão do lugar das mulheres em lugares de tomada de decisão na UEM, reflecte um problema mais amplo de desigualdade quer na área de docência, investigação e no corpo técnico administrativo (CTA) e pode se observar noutras instituições a nível mundial. E factores como estereótipos de género, as faltas de rede de apoio institucional podem contribuir para essa situação.

Durante o período colonial a educação era predominantemente acessível a uma minoria. As mulheres, especialmente, sempre enfrentaram barreiras significativas para acessar a educação

formal, com a maioria das oportunidades restritas a homens, (Casimiro,2004). A partir de 2002 a UEM aprofundou o seu comprometimento com a igualdade de oportunidades, passando a implementar um sistema de quotas que consiste na reserva de 5% do total de vagas para o acesso ao ensino superior na UEM, (EGUEM-2020-2030).

No ano de 2022, esta realidade melhorou significativamente, pois os dados revelam que se teve um número significativo de mulheres que ingressaram no ensino superior para os vários níveis desde a licenciatura que contava com 26.162 homens contra 18.391 mulheres, pesa embora este número vai caindo para os níveis de mestrado com 3.289 homens e 1.742 mulheres e no doutoramento 278 homens e 122 mulheres.

Idahosa (2019) afirma que no ensino superior, a pesar dos esforços políticos, as estruturas desiguais e as práticas opressivas continuam a garantir padrões de representação distorcidas, especialmente em cargos de direcção, esta afirmação foi sustentada pelos nossos/as entrevistados/as:

O que faz com que os chefes não optem por ter mulheres nos cargos, penso que é porque em algum momento da sua vida ela tem que lidar com a maternidade, a partir da gravidez até ao parto, a seguir vem o pós-parto que são etapas que exigem muito da mulher que no entender dos chefes isso influencia negativamente nas suas funções. (E11, 51 anos,2023).

A visibilidade da luta das mulheres pela igualdade de género é relativamente recente, sendo que na Europa as primeiras obras que demandaram espaço na educação, na política e no trabalho surgiram no século XVIII, motivadas pelos ideais da Revolução Francesa. Em Moçambique essas obras surgiram por volta dos anos 70 e 80 com os estudos de Ana Loforte e Isabel Casimiro. No contexto europeu o movimento feminista apenas ganhou força nos termos do século XIX. adicionalmente a Primeira Guerra Mundial permitiu ao género feminino explorar cada vez mais as suas capacidades (Casimiro, 2004 e Ferreira, 2021).

Assim sendo, nas últimas décadas, na linha de pensamento de Touraine (2006) a mulher foi contrariando aquilo que lhe foi predestinado, nomeadamente a ideia de ficar em casa a cuidar do lar e da família. Pelo que lutou pela sua emancipação e conseguiu tornar-se dona de si. Hoje em dia é notória a vitória da mulher contra os preconceitos da sociedade, e mesmo com os obstáculos incessantes, conseguiu atingir cargos de liderança em organizações de diferentes sectores. Esta colocação é importante porque consideramos que no processo de análise não devemos ser fatalistas, pois é necessário reconhecer a força e a determinação que foram necessárias para se chegar ao momento presente, e para manter e melhorar as

condições actuais, visto que continuamos a ver em maior número homem na liderança (Ferreira, 2021). Como demonstra Mohanty (2020) é importante que se faça simultaneamente um exercício de desconstrução e construção para que o feminismo sobretudo do terceiro mundo não fique marginalizado.

Neste diapasão há que considerar que visões preconceituosas impulsionadas pela socialização primária dificultam a capacidade das mulheres se assumirem como líderes. Esta realidade faz com que a mulher tenha uma menor probabilidade comparativamente a dos homens em alcançar cargos de liderança devido aos vários desafios que tem de superar quotidianamente (Killeen, Lopez-Zafra e Eagly, 2006). Recorrendo a minha própria experiência, enquanto membro do CTA na UEM, no exercício das minhas funções quando fiz a mobilidade da área de limpeza para a área de secretariado, alguns dos meus colegas diziam que o percurso que estava a fazer era para lhes chefiar dado que gradualmente ia me afirmando profissionalmente. Verifico nesta visão uma tentativa de subtração das minhas capacidades enquanto mulher e sugere a validação dum posicionamento que tende a desqualificar a progressão profissional da mulher. A priori essa realidade pode ser vista como um processo normal de mobilidade, entretanto, a partir da análise dos discursos pode se verificar uma visão implícita da diminuição das capacidades que a mulher tem.

Neste plano, em concordância com Scott (1989) e Inglehart e Norris (2003) podemos afirmar que as referências culturais e o modelo patriarcal continuam a constituir o principal desafio para a igualdade de género e para a maior representatividade das mulheres em cargos de liderança. Inúmeras mulheres decidem abdicar da promoção a posições de liderança para evitar políticas complexas, comportamentos sexistas ou desafios incompatíveis com a sua vida pessoal, o que resulta em menos mulheres a ocupar cargos no topo da hierarquia.

Ademais, a dificuldade das mulheres em conciliar a gestão de uma carreira e as responsabilidades familiares também resulta num avanço mais lento na carreira ou na desistência pela busca da ascensão a cargos de liderança por parte das mulheres como constatamos ao longo do trabalho de campo quando nas conversas algumas mulheres demonstravam alguma resignação com o cargo que exerciam. Para além disso, a construção social dos rótulos de género faz com que mesmo existindo mulheres comprometidas com as suas carreiras, haja sempre uma separação entre as expectativas e a realidade (Eliadis, 2018 e Ferreira, 2021).

Outro motivo apontado por alguma literatura é a convicção de que as mulheres não são geneticamente predispostas a cargos de alta liderança. Este argumento pressupõe que mulheres e homens são inerentemente diferentes, dado que os homens preferem os altos riscos que as posições de liderança oferecem, devido à sua testosterona e as mulheres têm tendência para ser mais empáticas e orientadas para as relações emotivas, devido à hormona oxitocina (Eliadis, 2018 e Ferreira, 2021).

Contudo, não concordamos com esta colocação por ser essencialista e não considerar o facto de que as relações de género são socialmente construídas e que os desafios que as mulheres enfrentam resultam de certas construções sociais que permeiam o imaginário colectivo (Scott, 1989 e Butler, 2009).

Os depoimentos a seguir revelam as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para o alcance de posições de topo ao nível da UEM:

Os desafios são vários. Mas o principal desafio deve-se ao facto de a mulher ser vista como um ser sensível que age muito por emoções e não racionalmente. Por isso, pensa-se que ela não está em condições de assumir cargos com muita responsabilidade (E3, F, 50 anos, 2023).

Existem vários desafios. Mas o principal desafio é aquele em que muitos homens olham para as mulheres como sendo incapazes, ou seja, inferiores aos homens e que o seu lugar é no lar e no cuidado com os filhos (E6, F, 53 anos, 2023).

Para que as mulheres ocupem cargos de liderança não tem sido fácil devido ao preconceito de que só os homens é que tem mais capacidade do que as mulheres (E8, F, 46 anos, 2023).

Com base nesses depoimentos verificamos que a primeira entrevista destaca que a ascensão a cargos de liderança é significativamente mais difícil para as mulheres, devido aos preconceitos e atitudes discriminatórias face a liderança feminina por conta da sua sensibilidade e do seu lado emotivo. Como demonstram Höpfl e Matilal (2007) estudos de liderança revelam que as mulheres, enquanto líderes, são julgadas usando critérios diferentes. Apesar das suas competências interpessoais, mulheres líderes são tidas como desprovidas de ordem, lógica, direção e racionalidade e esta percepção impede que as mulheres sejam vistas como capazes de liderar.

Na mesma ordem de ideias, Lamb (1997) acrescenta que a sociedade tem diferentes expectativas sobre como os dois sexos devem agir. Sublinha que geralmente espera-se que o homem seja mais agressivo e duro, mais reservado emocionalmente e mais interessado em coisas do que em pessoas. Ao contrário, espera-se que as mulheres sejam submissas, mais expressivas emocionalmente e mais interessadas em pessoas do que em coisas.

Em sua pesquisa Bolacha (2013) destacou um estudo realizado por Beste et al. (1977) nos E.U.A com crianças do sexo masculino e feminino, onde estas tinham que decidir se certas características eram mais próprias de um homem ou de uma mulher. Constataram que mais de 90% de um grupo de crianças norte americanas de onze anos pensavam que os adjetivos fraco, emotivo, compreensivo, suave, terno, influenciável, falador, inconstante e meigo, provavelmente descrevem uma mulher, e que os adjetivos: forte, agressivo, turbulento, cruel, rude, aventureiro, independente, ambicioso e dominador descreviam um homem. De acordo com este estudo, os rapazes e as raparigas tinham de um modo geral, os mesmos estereótipos sexuais sobre homens e mulheres, isso demonstra que as visões que hoje se tem sobre as mulheres resultam dum processo de socialização que quase sempre abre espaço para um tratamento desigual entre homens e mulheres.

Portanto, os estereótipos sociais e culturais levam a que haja uma percepção de que a mulher não tem tantas competências de liderança quanto o masculino, o que se traduz em atitudes desfavoráveis para com líderes mulheres e maior dificuldade para estas se imporem em cargos de liderança e serem reconhecidas pelo seu trabalho (Ferreira, 2021).

De forma transversal a maior parte de nossas/os entrevistadas/os sublinharam a ideia de uma certa “inferiorização da mulher”, pois ainda se olha para ela como uma pessoa sem capacidade de liderar os homens devido a crença na sua forte sensibilidade feminina, inclinada para o lado materno. Junto a isso adicionam-se os preconceitos e os estereótipos imputados as mulheres por estarem simplesmente na categoria de mulheres.

Num dos depoimentos acima apresentado, ressalta a ideia de que a liderança é frequentemente associada à masculinidade: o pai, o chefe, o senhor, etc., que são imagens estereotipadas da liderança (Ferreira, 2021). Isso remete para uma dominação baseada no “modelo patriarcal”, através do qual o homem tem direitos, privilégios, autoridade e poder. Este poder faz com que a mulher se torne dependente, subordinada, dominada e, muitas vezes, discriminada ou excluída. Este modelo patriarcal é dominante na nossa sociedade e também no resto do mundo (Bolacha, 2013).

Essa constatação que fizemos no campo dialoga com o que foi diagnosticado por Mama (2005) e Barnes (2007), ao verificarem que as universidades africanas e diversas instituições permanecem ainda imersas em culturas institucionais patriarcais nas quais as mulheres são geralmente relegadas à uma posição marginal (Crenshaw, 2002).

Num outro depoimento, também acima ilustrado, salientamos a categoria da congruência de papéis, uma vez que por mais que a mulher esteja envolvida no mercado de trabalho socialmente, se espera que ela mantenha suas funções e assuma papéis sociais referentes aos cuidados domésticos. Segundo Shakeshaft, Irby, Brown, Geron e Ballenger (2007), os entraves para a ascensão da mulher à liderança são associados às responsabilidades nas lides domésticas e familiares, às condições laborais, à discriminação, aos estereótipos de gênero, a falta de apoio na socialização e nos programas curriculares, e a falta de motivação e ambição, em grande parte fruto de uma redução da condição da mulher.

Gwembe apud Bolacha (2013) na sua obra “A Mulher na Sabedoria Bantu” afirma que:

“A mulher é verdadeira mulher só quando é mãe. Portanto, o sentido último da mulher na cultura africana, a sua missão específica e a sua máxima dignidade é a maternidade. Mais exatamente, a mulher está no mundo para dar, conservar, proteger e salvar a vida. A mulher como mãe, sempre pronta a dar e nunca a receber, a trabalhar e sem tempo para descansar”.

Portanto, as barreiras que impedem as mulheres de assumir a liderança no ensino superior têm por base os estereótipos de gênero e frequentemente as universidades tentam corrigir este desequilíbrio empregando mais mulheres. Porém, o problema é que as contratações ocorrem para cargos mais baixos e com menos responsabilidades na hierarquia de tomada de decisão como constatamos ao longo do trabalho de campo.

Ademais, a construção social do conceito de liderança está estruturada de uma forma em que mesmo que a mulher esteja exclusivamente comprometida com a sua actividade profissional, existe sempre uma disjunção entre a realidade e as expectativas. Como resultado deste desfasamento, é muito mais difícil para uma mulher exercer autoridade do que para um homem, visto que este aparentemente já nasceu enquadrado no protótipo de liderança. Consequentemente, essa supressão do poder feminino por parte do raciocínio falocêntrico transforma-se numa insegurança ontológica que inevitavelmente terá influência no percurso laboral de ambos os sexos (Höpfl & Matilal, 2007).

Resumidamente, podemos notar com base em Crenshaw (2002) que os vários estereótipos, preconceitos e prenoções existentes sobre a liderança feminina colocam desafios e barreiras significativas em relação ao potencial e a contribuição que as mulheres podem dar no contexto organizacional, principalmente ao nível duma instituição universitária quando se encontram em posições de tomada de decisão. Daí que decorre a necessidade de se estabelecer um ambiente que permita com que a mulher demonstre o seu potencial enquanto profissional.

4.5. Invisibilidade das políticas de inclusão das mulheres na liderança ao nível da UEM

As políticas sobre a igualdade de género e acesso as mesmas oportunidades entre homens e mulheres são fundamentais para a edificação duma sociedade justa e menos desigual. Tendo em vista este postulado ao nível da UEM foi criada uma unidade orgânica através da resolução nº 5/CUN/2008 designada Centro de Coordenação dos Assuntos de género (CeCAGe) cujo propósito consiste em Coordenar os Assuntos do Género nesta instituição (CeCAGe, 2018). Há também a política de cotas para o ingresso de mulheres jovens e adultas no ensino superior, garantindo um mínimo de representatividade das mulheres no ambiente académico. Neste diapasão, gestoras/es da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), consciente da necessidade de melhorar o desequilíbrio das relações de género entre homens e mulheres na instituição, incluíram no seu Plano Estratégico 1999-2003, o Objectivo Estratégico 8 e no Plano Estratégico de 2008-2012, o Objectivo Estratégico 2, a necessidade de “Promover o acesso equitativo entre homens e mulheres em todas as áreas de actividade” (CeCAGe, 2018).

Portanto, entre outras actividades, o CeCAGe pretende ao nível da UEM garantir a observância do princípio constitucional da igualdade de género, assegurando o tratamento justo e a participação equitativa no âmbito das relações de género entre homens e mulheres e assegurar com que as políticas e estratégias em vigor na UEM garantam a participação de todos e todas na vida académica (CeCAGe, 2018).

Por exemplo, algumas das acções desenvolvidas pelo CeCAGe consistem em preparar as meninas para o ingresso ao exame de admissão, principalmente nos cursos de engenharia; celebração da semana de género, onde aproveitam para divulgar a importância da participação da mulher em vários âmbitos de actividade e foi introduzido por este órgão o mestrado de

género e desenvolvimento que contribui para a atribuição de bolsas de estudos tendo em conta a necessidade de equidade de género.

Contudo, no conjunto das entrevistas realizadas a maior parte dos nossos interlocutores desconhecem a existência do CeCAGe e as políticas que esta unidade busca assegurar e implementar, conforme ilustrado nos seguintes depoimentos:

Ao nível da UEM nunca ouvi falar de uma política que incentive a inclusão da mulher em cargos de liderança (E4, M, 50 anos, 2023).

Se há uma política ou uma instituição que incentiva a inclusão das mulheres na UEM desconheço a sua existência (E1, F, 53 anos, 2023).

Não existem políticas. Sei que existe o CeCAGe, mas também a sua actuação é muito discreta de maneira que não tenho muita informação sobre esse órgão (E2, F, 52 anos, 2023).

Apesar do CeCAGe ser um organismo que lida com a matéria de género ao nível da UEM, os depoimentos apresentados revelam que a maior parte de nossas interlocutoras da UEM desconhece a existência do CeCAGe e as suas incumbências.

Assim, depreende-se que a questão da igualdade de género ainda é uma temática que deve ser tomada em consideração com mais atenção ao nível da UEM, e a presença e actuação do CeCAGe mais visível, para se ter um impacto significativo ao nível da comunidade académica e da sociedade em geral. Significa, portanto, que há necessidade de se redobrar esforços conjuntos entre os vários departamentos e sectores de actividade existentes na UEM, de modo a promover o próprio CeCAGe e as políticas adoptadas por esta unidade, para que possam contribuir na luta pela paridade de género em várias frentes, principalmente nos lugares de tomada de decisão.

4.6. Estratégias de inclusão das mulheres na liderança

Os debates sobre a igualdade de género estão bastante presentes na actualidade, dado que a disparidade entre homens e mulheres compreende uma das formas mais visíveis de desigualdade social contemporânea. O *Relatório de Desenvolvimento Humano*, em 2020, enfatizou esta realidade quando reconheceu que o maior obstáculo ao desenvolvimento humano é a desigualdade de género (UNDP, 2020).

Por esta razão, as instituições de ensino superior não podem ignorar a problemática de género, uma vez que é esperado que estas contribuam de forma significativa para o futuro da humanidade e para a sua consciência coletiva e moral, segundo a qual qualquer ser humano deve ser reconhecido pela sua importância, independentemente do seu género (Ferreira, 2021:53). Neste sentido, é benéfico promover a participação do género feminino na liderança de topo das instituições de ensino superior como forma de garantir a inclusão de pressupostos democráticos na gestão universitária.

No trabalho de campo fica evidenciado que diante da fraca representatividade da mulher e dos desafios enfrentados por ela para a ascensão aos cargos de liderança existe uma necessidade de buscar estratégias para garantir a inclusão das mulheres. Dentre as várias estratégias advindo do diálogo com as entrevistadas, destacam-se as seguintes:

Para incentivar a inclusão das mulheres na liderança é necessário que os que ocupam cargos mais elevados ao nível da direcção pautem por discursos que mostrem a importância das mulheres em cargos de liderança (E3, F, 50 anos, 2023).

As mulheres devem apostar mais na formação e saber apoiar-se entre si para contribuírem na redução das desigualdades de género e garantir a sua maior inclusão (E5, M, 57 anos, 2023).

Julgo que se fosse possível a elaboração de uma política que incentivasse a confiança das mulheres do CTA, elas poderiam ocupar cargos cada vez mais relevantes, mas o que acontece é que as vezes as próprias mulheres se menosprezam (E7, M, 52 ano, 2023).

O CeCAGe podia fazer mais palestras e reuniões de modo a consciencializar cada vez mais os nossos superiores sobre a necessidade de garantir mais a igualdade de género na liderança (E2, F, 52 anos, 2023).

Em função desses depoimentos, nota-se que é necessário incentivar a cidadania e criar caminhos de liderança para as mulheres, oferecendo-lhes oportunidades idênticas às dos homens, reconhecendo as suas capacidades e valorizando-as (Ferreira, 2021). O que se percebe é a necessidade de que o CeCAGe se torne um dos órgãos mais proactivos nesse processo ao nível da UEM.

Adicionalmente, para que se consiga efectuar mudanças reais, a paridade de género deve ser tão importante para os homens na academia quanto para as mulheres, não sendo uma luta exclusiva das mulheres (Bartel, 2020). Outrossim, o apoio entre as mulheres foi um dos

aspectos sublinhados pelas nossas/os entrevistadas/os haja visto que várias vezes ideias preconceituosas impulsionadas pela cultura patriarcal derivam das próprias mulheres, pelo que há uma necessidade de haver desenvolvimento de estratégias de apoio entre as próprias mulheres de modo a fazerem alianças que lhes permita lutarem contra as desigualdades de gênero dentro da instituição universitária e não só.

Com base num dos depoimentos, verifica-se igualmente que oCeCAGe podia assumir com mais consistência acções ligadas a realização de investigação e coordenação de actividades de formação, advocacia e extensão com enfoque para a perspectiva de género, por forma a promover igualdade de género na UEM e na sociedade.

Por fim, e não menos importante é fundamental com que as próprias mulheres busquem afirmar-se como sujeitos de suas próprias vidas demonstrando suas capacidades em termos de conhecimento, personalidade e valências de formar aliançasque lhes permita subverter o sistema de dominação e consequentemente a sua sub-representatividade em órgãos de tomada de decisão.

Conclusão

Esta dissertação procurou compreender os desafios e as acções estratégicas adoptadas pela UEM-FLCS, com vista ao aumento da representatividade feminina no acesso à cargos de liderança. Este estudo surgiu na base da constatação de que existe uma sub-representatividade das mulheres nos cargos de liderança ao nível da UEM.

Com base nesse estudo notou-se que a temática de género é transversal a todos os segmentos da sociedade e como tal não poderia ser excluída dos debates universitários visto que no cenário actual das instituições de ensino superior procura-se uma nova forma de pensar e agir tendo em conta a equidade de género.

Nesse estudo em particular notamos que a universidade por ser uma instituição preocupada com a emancipação social dos indivíduos e com a aplicação dos princípios democráticos, cabe-lhe a responsabilidade promover a igualdade de género. A expectativa que se tem é que, para além de se mapear e reconhecer a desigualdade existente nessa instituição, se crie mais caminhos de liderança e valorização das mulheres. Ao nível da UEM, o CeCAGe enquanto uma unidade orgânica preocupada com as assimetrias de género na universidade é uma das principais instituições chamadas a consciencializar os demais sectores sobre a importância da participação e representatividade das mulheres em cargos de liderança.

MINED(2014) entende que há três principais pontos que devem ser considerados no processo da condução das mulheres à cargos de liderança. i) as nomeações são muito fluidas porque nem sempre a competência é o principal critério; ii) jogo de interesse: tendência para favorecer interesses de um grupo em detrimento de interesses comum; iii) concorrência e muitas lutas de poder para se assumir e manter no cargo.

Mobekela e Mlambo (2017) realçam que as instituições precisam não só de cultivar mulheres talentosas, mas também seleccionar activamente essas mulheres para cargos de liderança quando as vagas estão disponíveis. De nada serve ter mulheres preparadas para assumir determinados papéis se não houver uma demonstração de boa fé na sua capacidade de o fazer.

Portanto, é necessário contribuir para a construção da agência das mulheres para o desenvolvimento de mulheres, através da criação de medidas institucionais para apoiar as mulheres através de financiamento e fornecimento e redes de apoio, tais como programas de mentoria para mulheres na gestão.

Do trabalho de campo realizado constatamos que apesar de se caminhar em direção a uma maior diversidade e igualdade de género, é importante que este processo seja continuado, pois das entrevistas realizadas notamos que ainda persistem preconceitos conscientes e inconscientes em relação a presença e participação da mulher em diversos sectores, com destaque para os ligados a tomada de decisão. Ademais, é necessário realizar investigações em universidades que tiveram alguns progressos na concretização dos seus compromissos de igualdade de género para compreender e aprender lições que podem ser benéficas para os países que ainda estão a lutar para o alcance de igualdade de género.

Neste diapasão e de acordo com a análise feita a partir dos pressupostos teóricos de John Scott sobre Género como uma categoria útil para a análise histórica (1989) e Crenshaw (2002) sobre a interseccionalidade, verificou-se que o conceito de género remete para uma construção social decorrente do processo de socialização e que algumas categorias sociais tais como, géneros, cor, sexualidades, corpo e estereótipos devem ser equacionadas na busca pela superação da sub-representatividade das mulheres em cargos de tomada de decisão na UEM. Neste estudo ao longo da análise e interpretação dos dados sobressaíram as categorias de género, sexo, estereótipo, discriminação, vulnerabilidade e violência.

Portanto dos resultados apresentados podemos assumir que a causa principal da disparidade entre géneros na UEM prende-se com a inexistência de políticas de género viradas para as mulheres no ensino superior e aos estereótipos produzidos pelas dinâmicas patriarcais na sociedade, que conferem mais poderes e privilégios ao homem em detrimento da mulher.

Apesar de se ter criado o CeCAGe ao nível da UEM para coordenar assuntos ligados ao género, nomeadamente que permita uma maior equidade entre homens e mulheres, nota-se que muito ainda há por se fazer, havendo necessidade por parte do CeCAGe em desenvolver acções concernentes ao seu fortalecimento, através de debates e alianças que promovam uma cidadania em prol da igualdade de género na Universidade Eduardo Mondlane.

Sublinha-se igualmente a necessidade das próprias mulheres buscarem permanentemente afirmar-se como sujeitos de suas próprias vidas demonstrando suas capacidades em termos de conhecimento, personalidade e valências de formar alianças que lhes permita sair da invisibilidade e da zona do conforto de modo a subverter o sistema de dominação e consequentemente a sua sub-representatividade em órgãos de tomada de decisão.

Referências Bibliográficas

- Abranches, A. (2020). *O conselho municipal de educação do Recife e a política educacional: um estudo sobre participação e representatividade*, tese de Doutorado em Educação—Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Abreu. A. (2005). *Mulher no Caminho da Democracia*, In: Eleições, Democracia e Desenvolvimento. Maputo.
- Adichie, C, N. (2012). *Sejamos todos feministas*, campanha das letras.
- Andrade, H. L. Brook, G. C. (2000). *Self-assessment and learning to write*. NY-USA.
- Antonio, E & Hunguane, C. (2013). Relatório do estudo sobre género no ensino Superior em Moçambique, DICES-MINED.
- Augusto, G & Medeiros, A. (s/d). *Representatividade: o que dizem os autores*, Brazil.
- Bagilhole, B. (2000). *Too little too late? An assessment of national initiatives for women academics in the British university system. Higher Education in Europe*.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bartel, S. (2018), *Leadership Barriers for Women in Higher Education*. Disponível em <https://bized.aacsb.edu/articles/2018/12/leadership-barriers-for-women-in-higher-education>.
- Bartoli, H. (1999). *Repensar o desenvolvimento. Acabar com a pobreza*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Baylão, A. (2014). *A inserção da mulher no mercado de trabalho Brasileiro*, XI simpósio de excelência em gestão e tecnologia.
- Berth, J. (2019). *Empoderamento*. São Paulo: Sueli Carneiro; Polén.
- Bolacha, N. (2013). *A mulher Moçambicana na ocupação de cargos de decisão: um estudo de caso no âmbito das Direcções provinciais de Nampula*. Tese apresentada à Universidade Católica para obtenção do grau de Doutoramento em Ciências da Educação. Faculdade de Educação e Psicologia, Portugal.
- Butler, J. (2009). *Diagnosticando o Género*, Universidade da Califórnia, Berkeley, EUA.
- Casimiro, I. (2004). *Paz na terra, guerra em casa*. Maputo: Promédia.

Cabrera, A. (s/d). Desigualdade de género em ambiente universitário: um estudo de caso sobre a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, Instituto de História contemporânea.

Chin, J. L., (2011). *Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices*. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Constituição da República de Moçambique, (2018).

Da Silva, F.B (2017). *Desafios das Mulheres em Cargo de Liderança*, Ferreira, M. da. S (2021) *Liderança Por Mulheres em Instituições de Ensino Superior em Portugal*.

Eliadis, A. (2018). *Women and Leadership in Higher Education. Leadership of Higher Education Systems*. Fielding Graduate University, USA.

Estratégia De Género Da Universidade Eduardo Mondlane (2020 – 2030). Maputo

Ferreira, Maria (2021) *Liderança por Mulheres em Instituições de Ensino Superior em Portugal*. Faculdade de economia do Porto.

Furquim, L. & Jácome, C. (2019). *Teorias de género e feminismos na arqueologia brasileira: Do dimorfismo sexual à primavera queer*. Campinas.

Gil, A. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas editora

Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas editora.

Gwembe, E. (1989). *A mulher na sabedoria bantu*. Maputo: Edições Paulisticas África

Gómez Cama, M., Larrán Jorge, M. & Peña, F. J. A. (2016). *Gender differences between faculty members in higher education: A literature review of selected higher education journals*. Educational Research Review, 18, 58-69.

Höpfl, H., & Matilal, S. (2007). “The lady vanishes”: *Some thoughts on women and leadership*. Journal of Organizational Change Management, 150-230.

Instituto Nacional de Estatística, Censo 2017, IV Recenseamento Geral da População e Habitação. Maputo, 2019.

Instituto Nacional de Estatística, *Mulheres e Homens em Moçambique*, 2018. Moçambique

Idahosa, G.E (2019) *African Women in University Management and Leadership*. Switzeland

Karberg, S. (2015). *Participação política das mulheres e a sua influência para uma maior capacitação da Mulher em Moçambique*, Friedrich Ebert Stiftung- FES.

- Lakartos, E. M & Marconi, M. A. (1990). *Sociologia Geral*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Macamo, E. (2004). *A leitura sociológica*. Imprensa Universitária/ Maputo. UEM.
- Manhique, B. (2023). *Participação Política das Mulheres no Processo de Desenvolvimento Comunitário ao nível das Autarquias de Xai-Xai e Manjacaze*. Dissertação de Mestrado em Sociologia do Desenvolvimento, Departamento de Sociologia-UEM.
- Mobekala,R.O e Mlambo,Y.A (2014)“The older women are man” Navegating the academic terrien. Prespective From Ghana.
- Mobekala,R.O e Mlambo,Y.A (2017) Women, Leadership and Organizational Culture in Higher Education: Lesson leanerd from Southa Africa and Ghana.
- MESCT, (2014) Relatório do Estudos de Género no Ensino Superior em Moçambique. Estudo realizado em 2013.
- Melo, C.E.M, Subuhana, C. (2020). O acesso à educação formal como alternativa às desigualdades de Género em Moçambique. *Revista África e Africanidades*, Ano XIII – n. 35, agosto de 2020 – ISSN: 1983-2354 <http://www.africaeaficanidades.com.br>
- Melo, H. P.; Thomé, D (2018) *Mulheres e Poder*. Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- Minayo, M. C. et al. (1996) *Pesquisa social, teoria, método e criatividade*, 14ª ed. Vozes
- Mohanty, C. (2020). *Sob olhos ocidentais: Estudos feministas e discursos coloniais*. In: sob olhos ocidentais. Tradução de Ana Bernstein. Rio de Janeiro: Zazie Edições. Cap. 1. p. 7-61.
- Norris, P. & Nglehart, R. (2003). *Rising tide: gender equality and cultural change around the World*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OIT, (2018). Participação das mulheres no mercado de trabalho segue menor que a dos homens, Trevizan. *Jornal o Globo*, G1 Economia
- Ordem dos Advogados de Moçambique. (2018). *Política de género e estratégia de implementação da ordem dos advogados de Moçambique*. Maputo: OAM.
- Osório, C & Macuacua, E. (2015). *Participação política de mulheres e homens em contexto Eleitoral*. Maputo: WLSA Moçambique.
- Osório, C. & Macuácu, E. (2013). *Eleições autárquicas de 2013: Participação e representação de mulheres e homens*. Maputo WLSA Moçambique.
- Peterson, H (2016) Is managing academics “women’s work”? Exploring the glass cliff in higher education management. *Educational Management Administration & Leadership* 44(1): 112–127.

Prozesky, H. and Beaudry, C. (2019) Mobility, Gender and Career Development in Higher Education: Result of a Multi-Country Survey of African Academic Scientists.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2003). “*Manual de investigação em ciências sociais*”. Lisboa: Gradiva, 3ª edição.

Relatório Anual de Actividades e Financeiro 2020-2021, Maputo.

Rodrigues, M. (2017). A representatividade das mulheres na liderança de topo: Análise das atuais empresas do PSI-20 (2005 a 2016). Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto.

Rousseau, J. (2006). *Emílio ou da educação*. São Paulo: Martins Fontes.

Ross, P. A. & Gattab, M. L. (2009). *Gender (in)equity in the academy: Subtle mechanisms and the production of inequality*. Research in Social Stratification and Mobility, 27, 177-200.

Sebastião, A. (2019). *Gestão de Instituição do ensino superior em Moçambique: Fonte da base de conhecimento dos gestores do ensino superior- estudo de caso, Universidade Eduardo Mondlane-2011 a 2015*, Dissertação de mestrado, Faculdade de Educação.

Teixeira, S. Gestão das Organizações. Madrid: McGrawHill, 1998.

Uamusse et al (2020), *As mulheres nos cursos de ciências, tecnologias, engenharia e matemáticas no ensino superior moçambicano*. Revista Estudos Feministas, Florianópolis, 28(1): e68325 DOI: 10.1590/1806-9584-2020v28n168325.

UEM, Gabinete de Planificação, Qualidade e Estudos Institucionais – Estatísticas 2022-Maputo

UNDP. (2010). *Relatório de Desenvolvimento Humano 2010 A Verdadeira Riqueza das Nações: Vias para o Desenvolvimento Humano*. New York: UNDP.

Van Den Brink, M., &Benschop, Y. (2012). Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. *Organisation*, 19(4), 507–524.

Vidal, S. (2017). *A participação política das mulheres em Moçambique e na Tanzânia: Um estudo comparativo*. Dissertação de Mestrado em Estudos Africanos. Lisboa: ISTC, Instituto Universitário de Lisboa.

Wilma, J. (2014). *As mulheres na elite parlamentar: o paradoxo Moçambicano*. [Dissertação em Mestrado de Relações Internacionais]. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

ANEXOS



FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA

PÓS-GRADUAÇÃO EM GÊNERO E DESENVOLVIMENTO

CONSENTIMENTO INFORMADO

Saudações, Estimado/a Participante!

Em primeiro lugar, gostaria de lhe pedir com que lesse e entendesse o objectivo deste documento antes de confirmar a sua participação no estudo que me proponho a realizar no âmbito da Dissertação de Mestrado em Género e Desenvolvimento, cujo tema consiste em apresentar uma reflexão sobre “O lugar da mulher nos cargos de liderança na UEM- FLCS”.

A tomada de decisão em relação a sua participação na presente pesquisa é algo fundamental para a aquisição de informações relevantes acerca do tema que está a ser desenvolvido. Em caso de dúvidas e questões que forem a surgir sinta-se a vontade em colocar para obter os devidos esclarecimentos.

Nesta pesquisa terá de responder a umas questões através de uma entrevista semiestruturada. A sua participação é muito importante. No entanto, ela é voluntária. Todos os dados recolhidos têm a garantia de confidencialidade e servirão somente para investigação científica.

Portanto, gostaria de solicitar a sua autorização para a realização da entrevista e que me conceda igualmente a oportunidade de fazer gravações de voz para a concretização da pesquisa. Comprometo-me a não usar, nem divulgar nenhuma informação que a possa identificar ou pôr em causa a sua profissão.

Eu, _____ autorizo a investigadora Otília Ngovene a recolher dados para a sua investigação. Autorizo igualmente a utilização das gravações e declaro que não me oponho à utilização das mesmas para o seu estudo, desde que sejam salvaguardados todos os aspectos éticos atinentes a pesquisa social.

Assinatura do/a Entrevistado _____

Assinatura da Pesquisadora _____



FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA

PÓS-GRADUAÇÃO EM GÊNERO E DESENVOLVIMENTO

Guião de Entrevista

Saudações.!

Meu nome é Otilia Ngovene estou a fazer uma pesquisa sobre “O lugar da mulher nos cargos de liderança na UEM- FLCS”.

Essa pesquisa está a ser realizada no âmbito do mestrado em Género e Desenvolvimento ministrado na Universidade Eduardo Mondlane, concretamente na Faculdade de Letras e Ciências Sociais (UEM-FLCS).

Nesse sentido, gostaria de contar com a sua colaboração para a realização de uma entrevista contendo várias questões que vou lhe colocar de seguida. Quero realçar que a sua participação é voluntária e garanto que serão observados todos os aspectos éticos que acompanham uma pesquisa social.

I. Perfil socio-demografico

Nome			
Idade			
Morada			
Naturalidade			
Nível Académico			
Religião			
Profissão			
Estado Civil			
Casada-----	Solteira-----	Viúva -----	Divorciada----

II. Quanto aos desafios enfrentados pelas mulheres para a ascensão aos cargos de liderança

1. Como foi que chegou ao cargo que ocupa?
2. Na sua óptica quais são os desafios que as mulheres enfrentam para ascender aos cargos de liderança?
3. Nas reuniões de conselho sente que tem poder para influenciar aos seus superiores na tomada de decisão?

III. Sobre as razões da fraca representatividade feminina nos cargos de liderança.

1. Na sua opinião acha que existem discursos ou preconceitos sobre a mulher quando está na liderança? Em função da sua resposta, pode argumentar?
2. Acha que a mulher consegue ter uma base de apoio quando ela assume cargos de liderança?
3. Duma maneira geral, que principais aspectos considera que contribuem para pouca representatividade das mulheres em cargos de liderança?

IV. Sobre as políticas existentes na UEM que incentivam a inclusão das mulheres na liderança.

1. Existem políticas ao nível da UEM que incentivam a ascensão das mulheres aos cargos de liderança? Se, sim, pode mencionar algumas?
2. Achas que essas políticas existentes, incentivam a ascensão das mulheres a cargos de liderança? Se, sim, como?
3. Achas que a política existente tem contribuído na busca pela igualdade de género entre homens e mulheres?

V. Sobre as estratégias usadas para a inclusão de mulheres na liderança.

1. Reconhece na sua instituição algumas acções desenvolvidas para a promoção de mulheres a cargos de liderança? Em caso afirmativo, pode apontar algumas?
2. Que recursos tem sido acionados para que mais mulheres consigam estar em lugares de liderança?
3. Tem algumas ideias do que podia ser feito para potencializar maior representatividade das mulheres na liderança?