

Óscar Francisco António Jaqueta

**O PODER E GÉNERO NAS ORGANIZAÇÕES EM
MAPUTO - MOÇAMBIQUE**

Lisboa

2021



Instituto Superior de Gestão

Departamento de Gestão

**O PODER E GÉNERO NAS ORGANIZAÇÕES EM
MAPUTO - MOÇAMBIQUE**

Óscar Jaqueta

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre no curso de Mestrado em Gestão do Potencial Humano, conferido pelo Instituto Superior de Gestão.

Orientadora: Professora Doutora Maria Isabel Duarte

**Lisboa
2021**

RESUMO

A representatividade das mulheres nos cargos de poder tem aumentado ao longo dos anos. No entanto, ainda persistem dificuldades para as mulheres quando pretendem ascender a cargos de topo. Este fato, em si, constitui o principal objetivo deste trabalho e visa identificar as principais causas que influenciam negativamente a ascensão das mulheres a cargos de poder nas organizações moçambicanas. O estudo é qualitativo, baseado na análise de resultados obtidos através de entrevistas semi-estruturadas, dirigidas a 20 mulheres com cargos de chefia em instituições privadas e públicas, selecionadas de forma não aleatória, por conveniência, na cidade de Maputo – Moçambique. Considera-se como população alvo as mulheres em cargos de chefia na cidade de Maputo. Chegou-se à conclusão que o preconceito masculino, a fraca qualificação, a reduzida formação, a falta de ambição, os estereótipos relacionados com o género feminino e o papel tradicional das mulheres no meio social moçambicano contribuem para as dificuldades que as mulheres moçambicanas enfrentam quando pretendem ascender a cargos de poder nas organizações. Estes obstáculos remetem-nos para diversos desafios, tais como: o reforço da qualificação e formação das mulheres e a promoção de sua capacidade de ultrapassar obstáculos e resistências enraizados no modelo histórico-cultural construído pelo preconceito de género.

Palavras-chave: Género, Organização, Moçambique, Formação, Cultura, Cargos de Poder.

ABSTRACT

Power and gender have been a challenge in Mozambican public and private organisations. Despite the number of women holding power position is increasing slightly there are still prejudices over the capacities of women to make sound decisions and actively participate in high management positions. This work- a dissertation – aims at understanding the important factors that influence negatively women access to power positions in Mozambican organisations. The study considers the qualitative method which consisted of interviews for the purpose of collecting data. The research has been carried throughout interviews taken over 20 leading women in Mozambican both private and public institutions based in Maputo city. The major findings suggest that prejudice, lack of qualifications and cultural and traditional factors are at the centre of the barriers to power access women face in Mozambican organizations.

Keywords: Gender, Training, Culture, Power Position, Organisations, Mozambique.

AGRADECIMENTOS

À Prof Doutora Maria Isabel Duarte, pela disponibilidade e por acompanhamento ao longo do desenvolvimento do projeto e da produção do trabalho final;

Às organizações onde foi realizada a investigação e às mulheres que responderam às entrevistas;

À Universidade Eduardo Mondlane pelo apoio prestado ao longo dos estudos;

Aos meus familiares e amigos;

A todos muito obrigado!

DEDICATÓRIA

À minha família, por ter compreendido a minha ausência prolongada.

À minha filha Fernanda e às mulheres para que cresçam e vivam num mundo onde a igualdade de oportunidades é uma realidade.

SIGLAS E ABREVIATURAS

ACT/EMP	Atividades dos Empregadores
AC	Análise de Conteúdo
BIT	Bureau Internacional do Trabalho
INE	Instituto Nacional de Estatística
HST	Higiene Segurança no Trabalho
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
UA	União Africana
RH	Recursos Humanos

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iii
AGRADECIMENTOS	iv
DEDICATÓRIA	v
SIGLAS E ABREVIATURAS.....	vi
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1. Temática.....	2
1.2. Questões de partida.....	3
1.3 Objectivos da investigação	4
1.3.1 Objectivos gerais	4
1.3.2 Objectivos específicos.....	4
1.4 Estrutura do trabalho.....	5
CAPITULO II: REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO	6
2.1. Conceitos essenciais	6
2.1.1 Género	6
2.1.2. Poder.....	7
2.2. Papel das organizações no equilíbrio e elevação da mulher para o Poder.....	8
2.3. As causas da ausência de mulheres nas organizações	11
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	20
3.1. Método e desenho da investigação	20
3.2 Instrumentos de recolha de dados	21
3.3 População e amostra	22
3.4 Técnicas de análise e tratamento de dados	22
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
4.1. Contexto pessoal e familiar.....	23
4.2 Contexto profissional.....	25

4.2.1 Apresentação e análise descritiva da função, do tempo de serviço e do cargo (Questão 1, 2, 3 e 4)	25
4.2.2 Formação inicial e formação adquirida ao longo das Carreiras (Questão 5 e 6 (Q5 e Q6)).....	26
4.2.3 Constrangimentos das mulheres no desempenho das suas funções	27
4.2.5 Ausência das mulheres em cargo de gestão (Questão 8 (Q8)).....	28
4.2.6 Desafios para as mulheres ascenderem a cargos de poder (Questão 9 (Q9)).....	28
4.3 Discussão dos resultados das entrevistas	28
CAPITULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	34
5.1. Conclusões	34
5.3 Recomendações para trabalho futuro.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS	1
Anexo i: Guião de entrevistas	1

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Grau académico no início da actividade profissional.....	26
Gráfico 2: Formação alcançada ao longo da carreira profissional	27

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Classificação dos obstáculos à ascensão profissional das mulheres	19
Quadro 2: Perfil dos entrevistados.....	24
Quadro 3: Respostas das Q1, Q2, Q3 e Q4	25

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Respostas da questão 7 (Q7).....	4
Tabela 2: Respostas da questão 8 (Q8).....	6
Tabela 3: Respostas da questão 9 (Q9).....	8

- **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

A problemática de género nas organizações é um assunto atual em muitas sociedades, sobretudo a vertente do exercício do poder pelas mulheres nas organizações. O presente projeto consiste na realização de um estudo sobre a questão de género nas organizações moçambicanas, com a finalidade de, por um lado, compreender as principais causas que influenciam negativamente à ascensão das mulheres a cargos do poder nas empresas em Moçambique e, por outro lado, contribuir para a sensibilização dos *decision makers* e políticas, para a necessidade da observância da questão do género e do estabelecimento de medidas que permitam às mulheres o acesso e o exercício de cargos de poder nas organizações.

Compreender as principais barreiras que interferem na promoção e elevação das mulheres para o exercício do poder nas organizações pode contribuir significativamente para a aprendizagem das organizações e sucesso dos indivíduos (Reis, 2014). As organizações, ao apostarem nas medidas adequadas às necessidades desta população (mulheres), podem promover o desenvolvimento e retenção de colaboradores de elevado potencial como podem também contribuir para a promoção da igualdade de oportunidades (Patel & Buiting, 2013).

A escolha do tema deve-se à sua universalidade e à importância que tem na atualidade. Esta característica propiciou a busca de elementos para o melhor entendimento e conhecimento sobre o papel da mulher nas organizações, sobretudo a diferenciação de acesso das mulheres a cargos de poder e de autoridade.

Pretendemos, igualmente, promover um incentivo à igualdade no acesso a cargos de poder entre os homens e as mulheres, bem como dar uma maior visibilidade à questão de género associado ao poder nas organizações e contribuir para a rotura de paradigma acerca do papel da mulher no contexto económico e produtivo.

A realização desta investigação foi, também, motivada pela vontade de contribuir para o aumento da literatura e do conhecimento científico sobre o exercício de cargos de poder pelas mulheres em Moçambique.

Estudos sobre o acesso e o exercício de cargos de poder pelas mulheres nas empresas em Moçambique são escassos, senão inexistentes. Este fato constitui-se numa oportunidade para o estudo dos processos de desenvolvimento social e político. Portanto, deste trabalho emana a necessidade de observar e analisar a

inserção da mulher nas organizações como elemento que impulsiona a sua participação no espaço público, um fator de desenvolvimento efetivo em Moçambique.

Nas sociedades modernas, atuais as mulheres deixam de estar confinadas à esfera doméstica, para estudar, trabalhar e relacionarem-se socialmente. As transformações verificadas nas sociedades actuais reportam a novas concepções de família e de trabalho, associadas a fatores tais como o aumento da escolaridade das mulheres, a economia baseada em serviços e a legislação que promove a igualdade de oportunidades (Reis, 2014). Estas transformações alteram a forma como a mulher se posiciona na sociedade e, conseqüentemente, no trabalho (Silveira, 2006).

A ascensão de mulheres aos cargos de decisão vai conhecendo alguma evolução, entretanto, o fato é ainda considerado raro nos mais altos cargos associados ao poder político e económico, quando comparado com a contraparte masculina. Portanto, é muito mais fácil para os homens ascenderem aos cargos dos níveis mais altos do que para as mulheres, mesmo quando os homens estejam relativamente menos bem preparados do que as mulheres. (Nogueira, 2006) Ademais, ainda é notável a elevada divergência entre o número de mulheres com formação e experiência profissional adequadas e o número de mulheres que alcançam lugares cimeiros nas organizações (*ibid*). Por conseguinte, e de acordo com indicações fatuais, o número de mulheres decresce à medida que se ascende aos níveis mais altos da hierarquia das organizações (*ibid*).

Segundo o Comité Económico e Social citado por Gonçalves (2012), o aumento da presença feminina em cargos políticos e de decisão trouxe benefícios para as empresas relativamente à sua performance. De igual maneira, o aumento do número de mulheres empresárias gera valor acrescentado e apresenta um contributo muito significativo para a economia, através da inovação e da criação de novos postos de trabalho (Sepi, 2009, cit. in Gonçalves, 2012:2).

1.1. Temática

O objeto do presente trabalho:

Fazer uma reflexão sobre o exercício do poder, na perspectiva do género, em Moçambique, muito particularmente, sobre os fatores que influenciam ou

determinam negativamente a ascensão das mulheres aos cargos cimeiros e de tomada de decisão nas organizações.

As transformações sociais, políticas e económicas que ocorrem no mundo têm reflexos na forma de estar em geral e nas abordagens do género em particular. Trata-se de um assunto universal em que as mulheres têm que participar ativamente nas organizações uma vez que elas representam uma parte substancial das sociedades.

No mundo atual observa-se um aumento da gestão e liderança femininas, ainda que de forma lenta, mas consistente, consubstanciado no reconhecimento dos governos e das instituições do papel da liderança feminina para o crescimento e prosperidade, aspetos cruciais para competir com êxito numa economia globalizada (Nogueira, 2006). Portanto, as mulheres, quer estejam no ambiente privado ou público, formal ou informal das economias, são imprescindíveis pela possibilidade de mudanças favoráveis para o mercado global (Salvador, 2012, p.32). Os valores femininos destacam-se pela capacidade de a mulher realizar trabalhos em equipa a desfavor do individualismo, a capacidade de persuadir contra o autoritarismo, a cooperação contra a competição (Probst, 2004, cit. in Salvador, 2012).

Esforçar-se por um acréscimo de mulheres em cargos de poder pode também passar por compreender e modificar os factores que afectam negativamente a promoção e elevação das mesmas no exercício de cargos de poder em qualquer organização, o que é o objectivo deste trabalho. Pensamos ser importante perspetivar a promoção de mais mulheres para lugares de tomada de decisão, tomando como ponto de partida o uso de todo o talento à disposição das organizações.

1.2. Questões de partida

Historicamente, o desenvolvimento da carreira dos homens possui menores dificuldades e barreiras que o desenvolvimento profissional feminino, onde são impostos muitos obstáculos e desafios, devido fundamentalmente ao pensamento patriarcal (Melo *et al.*, 2009). Sendo assim, o exercício de cargos de poder pelas mulheres, ao longo da sua carreira nas organizações é menos frequente, uma vez que os homens tendem a dominar as profissões do topo da hierarquia e as

mulheres podem sofrer discriminação específica, tendo o acesso a posições de poder recusadas (apudi Hemmati, 2000 & Kinnard, 2000).

O elevado nível educacional que as mulheres alcançaram nas últimas décadas não está diretamente relacionado com as posições que estas ocupam no mercado de trabalho atualmente, principalmente em cargos de poder. O que quer dizer, mesmo com alguns avanços registados a nível mundial a discriminação mantém-se quase inalterada, as mulheres permanecem, na sua maioria, em profissões de nível hierárquico mais a baixo.

Moçambique não é exceção, as mulheres ainda estão sub-representadas nos diversos órgãos e instituições políticas, económicas e sociais, sobretudo em cargos de nível hierárquico mais elevado, apesar de quadro político adequado em termos de igualdade de género ter sido ratificado através de várias convenções internacionais, relacionadas com os direitos humanos.

Concluindo, podemos afirmar que ainda existem enormes obstáculos e desafios que impedem a ascensão das mulheres aos cargos de poder/liderança nas organizações.

Diante do exposto anteriormente, a questão de partida é: Quais são as principais causas que influenciam negativamente a ascensão das mulheres a cargos do poder nas organizações moçambicanas?

1.3 Objetivos da investigação

1.3.1 Objetivos gerais

Com o presente estudo, pretende-se:

Identificar as principais causas que influenciam negativamente o acesso das mulheres a cargos de poder nas organizações moçambicanas.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são definidos tendo em conta os objetivos gerais e pressupõem a condição determinante para a sua realização:

Identificar os fatores que fazem com que as mulheres não tenham acesso a cargos de poder;

Identificar os maiores desafios profissionais que as mulheres enfrentam nas suas funções e nos cargos de poder;

Identificar e propor alternativas viáveis que permitam o estabelecimento da equidade e igualdade de género nas organizações;

Aferir a percepção das mulheres entrevistadas sobre o ambiente de trabalho em que se inserem.

1.4 Estrutura do trabalho

A presente dissertação comporta cinco capítulos que descrevem as fases e as atividades realizadas e que produzem os resultados apresentados no capítulo cinco.

O capítulo um apresenta o tema, as questões de partida e os objetivos que o trabalho se propôs a alcançar.

O capítulo dois centrou-se no estudo bibliográfico que consistiu na revisão e análise dos conceitos teóricos, estruturantes, que serviram de base para a presente investigação. Tais são, nomeadamente, conceitos de género, poder, papel das organizações no equilíbrio e ascensão das mulheres aos cargos de decisão e, por fim, os factores que justificam a ausência das mulheres nas organizações.

O capítulo três apresenta a metodologia de investigação utilizada, nomeadamente, o desenho, os instrumentos de recolha de dados, a população alvo e a amostra, as técnicas de análise e tratamento de dados.

O capítulo quatro centra-se na análise e apresentação dos resultados do trabalho de campo.

E, por último, são apresentadas, no capítulo cinco, as principais constatações, traduzidas em conclusões do estudo, limitações encontradas durante o estudo, e sugestões para possíveis estudos futuros.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO

2.1. Conceitos essenciais

2.1.1 Género

A discussão sobre questões de género suscita interesses de vários círculos da sociedade atual, dada a importância do género no estabelecimento de um equilíbrio e na redução das desigualdades entre homens e mulheres, na política, economia, cultura, nas profissões e na sociedade (Vicente, 2013). Tais desigualdades são comumente atribuídas à origem e natureza humana,

nas sociedades ancestrais, onde a distribuição de tarefas e funções era baseada no género; os homens tomaram o comando e decisões mais importantes para a sobrevivência da espécie, enquanto as mulheres se encarregaram de atividades meramente domésticas e de procriação. É, portanto, de consenso, entre os pesquisadores, que estas práticas ancestrais se apresentam, hoje, como elemento determinante na conceitualização do género.

No estudo sobre género nas organizações, e baseando-se numa abordagem pós-estruturalista, Andrade *et al.*, (2002) afirma que o surgimento do conceito de género, a partir dos anos de 1970, revela uma evolução teórica e sugere uma discussão que supera as análises restritas às características biológicas de cada sexo e que as relações entre homens e mulheres passam a ser consideradas como resultado de um processo que indica as construções históricas, sociais e culturais, acerca dos papéis de cada um, abrangendo as identidades subjetivas. Portanto, as relações de género fornecem elementos para a compreensão do significado das relações de poder no espaço organizacional, à medida que estas revelam como essas relações de poder legitimam determinado tipo de dominação numa coletividade específica.

Vicente (2013) afirma que mediante o estudo do processo de construção de género, torna-se possível perceber um movimento de legitimação e de delimitação do espaço social onde os indivíduos definem o jogo de poder existente nas relações sociais e, por isso, não é o sexo o fator que desencadeia as diferenças, mas sim, o significado socialmente construído de ser homem e de ser mulher ou, dito por outra forma, como homens e mulheres são *generificados*. Estas representações sociais estão estritamente ligadas ao poder. Isso quer dizer que, por meio delas pode-se estabelecer uma relação de manutenção e reforço da

estrutura de poder estabelecida. Assim, pode-se, ainda, inferir que as relações de gênero são pautadas no interior das representações sociais e que os seus significados expressam e ou refletem a estrutura de poder vigente. Portanto, a compreensão das representações sociais sobre as relações de gênero pode descortinar como a estrutura de poder é estabelecida e como as diferenças são construídas e ou afirmadas.

Na mesma perspectiva, Salvagni e Canabarro (2015) definem o "gênero como sendo a diferença entre homens e mulheres socialmente estabelecida, frequentemente confundido com sexo, feminino e masculino, que é um fato fisiológico ou simplesmente biológico". Adiante, estes autores acrescentam uma componente psicológica comportamental, afirmando que o "gênero é a identidade social também formada pelas atribuições de diferenças de comportamentos e qualidades de homens e mulheres."

No computo geral e segundo as várias definições ou conceptualizações do gênero, ele é entendido como sendo resultado de uma construção social que determina as diferenças no tratamento entre o ser homem e o ser mulher, não sendo necessariamente diferenças baseadas no sexo.

2.1.2. Poder

A definição de poder é diversa na literatura, geralmente, fundamentada nas relações de influência, dependência e obrigatoriedade. Pina e Cunha *et al.*, (2016) apresenta um quadro de algumas definições de vários autores por ele citados, das quais passamos a mencionar algumas, nomeadamente:

"O poder é a influência de potencial de um agente sobre as atitudes e comportamentos de uma ou mais pessoas-alvo".

"O poder é a capacidade de as pessoas ou grupos obterem para si próprios *outputs* (e.g. bens, remunerações, estatuto social) de um sistema em que outras pessoas ou grupos procuram os mesmos *outputs*. O poder é exercido para alterar a distribuição inicial dos *outputs*, para estabelecer uma distribuição desigual, ou para os mudar".

"Poder é a capacidade de influenciar indivíduos, coisas, situações e decisões".

"Poder é a capacidade de produzir ou modificar os resultados ou efeitos organizacionais".

"Poder é a capacidade de influenciar os outros que estão numa situação de dependência".

A condição fundamental, segundo Pina e Cunha *et al.*, (2016), é a existência de uma interação entre atores sociais. Outro aspeto do poder é o seu estado de relatividade, dado que ele não pode ser exercido em abstração (Pina e Cunha *et al.*, 2016).

Bourdieu (1989) define poder como “um estado de autoridade onde há invariavelmente a dinâmica (relação de poder) entre dominador e dominado”. Bourdieu refere, ainda, que “qualquer relação humana tem vínculos com a natureza simbólica (poder simbólico) que, mesmo sem perceber, inevitavelmente acaba influenciando na equidade, na conduta do indivíduo e nas relações – sejam elas de esferas de cunho religioso ou linguístico – ou até mesmo nas relações e nos símbolos estabelecidos na cultura organizacional.”

Para Morgan (1986) o poder apresenta-se como sendo o meio pelo qual conflitos e interesses são resolvidos; decorre disto que o poder influencia quem consegue o quê, quando e como.

De um modo geral, o exercício do poder está vinculado a capacidades, enquanto a liderança está atrelada a habilidades (Kanan, 2010). A liderança representa o uso justo do poder, a energia que lança e sustenta uma ação ou que transforma intenção em realidade (Bennis, 2001). É um fenómeno que não se relaciona com posições hierárquicas ou com funções exercidas, mas com a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que o líder quer em razão de sua influência pessoal.

Este trabalho tem o foco no poder de decisão através de cargos de chefia por parte das mulheres.

2.2. Papel das organizações no equilíbrio e elevação da mulher para o Poder

Segundo Casaca e Lortie (2018), a presença de mulheres em número considerável nos lugares de direção das organizações permite que mais mulheres possam ter modelos de referência (*role models*), e, conseqüentemente, projetar autoconfiança e desenvolver as respetivas aspirações profissionais. O modelo de referência teria uma influência motivadora noutras mulheres, tornando-as mais ambiciosas para chegarem aos cargos de topo nessas organizações. Na mesma perspetiva, O'Leary (1974) e Barsh & Yee, (2011) observam que a ausência de mulheres no

topo das organizações funciona como modelo a não seguir, pois isso transmite-lhes a percepção de ser difícil ascenderem a cargos de topo.

Para além das barreiras psicológicas anunciadas no parágrafo anterior, segundo Washington (2010) as barreiras estruturais, a discriminação baseada nas diferenças salariais a desfavor das mulheres, o assédio sexual de que elas são vítimas, as práticas discriminatórias de recrutamento, reduzidas oportunidades de promoção e desenvolvimento nas carreiras, e a cultura organizacional são também factores que dificultam o acesso das mulheres a cargos de topo.

De acordo com Kanter (1977), o desequilíbrio numérico entre homens e mulheres na estrutura organizacional tem implicações no comportamento dos grupos e na reprodução de relações de poder e de dominação. Assim percebido, pode-se aferir que o equilíbrio de género (em termos numéricos) tem importância e, de alguma forma, constitui um dos fundamentais fatores para mudanças numa organização.

A gestão de mudança numa organização, de acordo com Casaca e Lortie (2018), é percebida como abordagem fundamental na revisão de políticas institucionais, das práticas e rotinas internas, da organização do trabalho, dos pressupostos dominantes (incluindo dos estereótipos de género), dos rituais socialmente partilhados, dos padrões formais e informais de interação social e da cultura interna em geral cuja realização assenta num processo participativo e colaborativo na organização.

O equilíbrio entre géneros deve ser uma das principais bandeiras de qualquer organização. Pelo que tem de se entender o duplo papel das mulheres, e criar espaço para que elas evoluam na carreira e possam prosperar enquanto constituem família e têm filhos. Assim, não vão perder profissionais competentes que optam por deixar a carreira para priorizar a família. Como refere o Vice-presidente da Accenture Portugal¹, a ideia de racionalização de horários de funcionamento é um contributo para uma conciliação mais equilibrada entre trabalho e família. Casaca e Lortie (2018) propõem, para o problema, uma solução que passa pela capacitação das mulheres para a sua superação diante das limitações, por um lado, e para desenvolverem as competências e os estilos de liderança e gestão mais valorizados, por outro. Os autores Ely e Meyerson (2000) e Fletcher e Ely (2003) são da opinião de uma estratégia de mudança baseada na compreensão e com

¹Vice-presidente da Accenture Portugal in <https://executiva.pt/accenture-debate-cultura-igualdade-nas-empresas/>

recurso a ações tais como a mentoria, o acompanhamento personalizado (*coaching*) e a formação.

Em síntese das soluções apresentadas pelos autores aqui referidos, podem-se afirmar que para que as mulheres alcancem e se estabeleçam em posições de relevo nas lideranças das organizações elas devem passar por um processo de orientação e acompanhamento por via de uma formação adequada. Portanto, a indisponibilidade de mentores é considerada uma barreira para o desenvolvimento da carreira das mulheres, se tomar em consideração o papel dos mentores na promoção da igualdade de oportunidades e tratamento, aconselhamento e motivação (Coogan & Chen, 2007). Os mentores do sexo masculino são, na perspectiva de Washington (2010), uma não solução para ajudar as mulheres na carreira, devido a má interpretação da relação entre homens e mulheres, que pode ser associada a assédio, por isso se faz entender que as mulheres devem ser mentoradas por outras mulheres. Este fato constitui em si um impedimento, resultante da ausência de mentoras. Por outro lado, e de acordo com Lyness & Thompson (2000), mentores do sexo feminino, para além de serem em menor número, dada a sua concentração em segmentos mais baixos da organização, têm menos influência e poder em contexto organizacional.

A criação de mecanismos de garantias da igualdade de oportunidades para todos, com estruturas de poder estabelecidas nas organizações, pode gerar oportunidades distintas para homens e mulheres, mas pode, também, ser uma estratégia que se apresenta para a modelagem das organizações na elevação das mulheres para o poder (Casaca & Lortie, 2018). Assim, a implementação de programas que permitam a conciliação trabalho-família facilitam o estabelecimento de iguais oportunidades de progressão nas carreiras para colaboradores com responsabilidades familiares. Nesta perspectiva o processo de mudança passa primeiro pela necessidade de identificar as barreiras estruturais à igualdade entre mulheres e homens e depois promover a institucionalização de mecanismos de garantia da igualdade de oportunidades².

Contudo, não existem estratégias e/ou fórmulas mágicas únicas relativamente ao papel da organização na promoção e gestão da equidade de género nas organizações. Este é um processo complexo, não linear, que exige constantes

²Entende-se também que as medidas proactivas e de ação positiva devem ser tidas em consideração sempre que o percurso da igualdade de género se revele particularmente lento.

ajustamentos, capacidade de adaptação e de pensar, fora dos habituais padrões («outside the box») (Casaca & Lortie, 2018).

Tendo em vista os elementos fundamentais do poder apresentados por Pina e Cunha *et al.*, (2016) – “interação, situação ou contexto, capacidade, influência, dependência, resistência” - as organizações e as instituições podem, também, através de leis, normas, regulamentos intraorganizacionais, estabelecer mecanismos de persuasão e de ações de formação conducentes a elevação da mulher para exercício de poder e liderança. O empoderamento da mulher tem sido sistematicamente discutido em muitos fóruns e convenções internacionais (ONU, UA) de carácter vinculativo para os países subscritores.

O princípio de proporcionalidade nos cargos de chefia ou direção pode ser utilizado pelos principais *decision makers* das organizações, visando o *empowerment* da mulher nas várias esferas da vida social, económica, política e cultural da mulher. Há casos exemplificativos de governos que buscam implementar este princípio, ainda que o poder da mulher esteja relegado a cargos com relevância inferior comparado com o da sua contraparte masculina.

2.3. As causas da ausência de mulheres nas organizações

O relatório da OIT (2015) revela que o número de mulheres que exercem cargos cimeiros de decisão é baixo, sendo ainda mais diminuta a sua presença nos lugares de presidência desses órgãos. Paralelamente a esta constatação da OIT, o inquérito realizado pelo *Bureau* para as Atividades dos Empregadores do BIT (ACT/EMP) a 1300 empresas do setor privado, em 39 países em vias de desenvolvimento, verificou que 87% das administrações das empresas inquiridas tinham um homem como presidente contra apenas 13% de empresas com uma mulher a ocupar esse cargo. Portanto, é verificável que ausência de mulheres em cargos de topo é um fenómeno persistente e transversal às organizações, em todas as sociedades.

No contexto das empresas e na administração pública, salvo algumas exceções, os cargos de direção ou de gestão estão longe de refletir um cenário de paridade (Casaca & Lortie, 2018). Partindo deste pressuposto de Casaca & Lortie, *ibid*, a presente seção destina-se a ilustrar resultados dos estudos realizados por vários autores sobre as causas, barreiras que justificam a ausência das mulheres nas organizações, segundo o qual “o desequilíbrio entre os homens e as mulheres no

contexto organizacional em funções de poder é um fenómeno generalizado e persistente em todas as sociedades ou organizações.

A perspetiva de Finuras (2015) sobre a preferência pelos homens nas lideranças das organizações corrobora com a perspetiva ancestral, apresentada por vários autores. Finuras afirma que só a distorção cognitiva a favor da liderança masculina nas organizações é que impede mais mulheres de liderarem, mesmo que se enfatize politicamente e cada vez mais a necessidade de competências interpessoais e a capacidade de construir e manter redes de relações, algo em que as mulheres são claramente mais eficazes do que os homens. Ainda segundo o mesmo autor, em média, as mulheres levam vantagem de ter melhor memória verbal, capacidade de empatia e habilidades de comunicação, e as mulheres líderes são mais democráticas, o que pode favorecer a manutenção da paz.

Em oposição, os homens líderes em média são mais autoritários, belicistas. A procura do *status*, poder e prestígio, geralmente motivada pela mulher, porque esta também procura e valoriza o homem que mais providencia recursos, torna o homem mais rápido a reivindicar cargos de liderança, mesmo que no grupo as mulheres estejam melhor qualificadas (Finuras, 2015).

Cook e Glass (2013) apontam como causas de impedimento e/ou deficiência para potenciais mulheres exercerem poder ou liderança nas organizações como, a falta de assertividade, motivação e espírito competitivo. Estes autores sustentam a sua afirmação citando um exemplo clássico, na obra de Babcock e Laschever (*Women Don't Ask*, 2003), que sugere que as mulheres são muito menos desejosas de pedirem promoções, quando comparadas com os seus pares masculinos. Portanto, este argumento tem explicação de nível individual, consubstanciado na falta de confiança para alcançar oportunidades, porque, de contrário, as mulheres fossem mais assertivas haveria mais mulheres no poder/lideranças.

Os autores acima citados também referem o fato de as perceções de boa liderança na perspetiva de género, na qual os homens são tidos como líderes mais capazes, são dependentes de fatores contextuais, incluindo a saúde relativa ou a estabilidade da organização. Esta assunção encontra sustentabilidade, baseada em estereótipo de género, tais como, a grande sensibilidade emocional e habilidades interpessoais das mulheres, que podem ser entendidas como mais valorizadas em organizações em crises que encaram dificuldades de decisões difíceis de pessoal. Num estudo experimental Ryan *et al.*, (2011) concluiu que as mulheres são vistas

como sendo umas gestoras interpessoais superiores e mais capazes de assumirem culpas por falhas. Por outro lado, o estudo revelou (que há) uma tendência de associar os homens como gestores ideais para a empresa de sucesso.

Ainda, segundo Cook e Glass (2013), em referência a um estudo similar realizado por Bruckmüller & Branscombe em 2010, afirma que os estereótipos masculinos favoreceram a seleção de líderes nas organizações com alto índice de desempenho, enquanto os estereótipos femininos favoreceram uma seleção para lideranças em empresas em crises.

Choi & Pack (2014) na sua análise identificam três modelos que explicam as barreiras na carreira das mulheres, nomeadamente, o Modelo Sociopsicológico, Sistémico e do Capital Humano. No modelo Sociopsicológico, os estereótipos relacionados com o género e o papel tradicional da mulher que são associados às barreiras na carreira destas, enquanto no Modelo Sistémico, são as políticas e práticas da organização as responsáveis pela falta de progresso na carreira e ascensão das mulheres. Já no modelo do Capital Humano, o facto de as mulheres serem menos habilitadas e comprometidas para com o seu trabalho, resulta nas barreiras encontradas no seu desenvolvimento de carreira.

Casaca e Lortie (2018) consideram que “o reduzido número de mulheres nos lugares cimeiros de decisão numa organização deve-se (...) a fatores de natureza organizacional, institucional, familiar, social e individual. Nesse sentido, as vidas das mulheres podem ser comparadas a um *labirinto*³.”

Os factores individuais de as mulheres colaboradoras nas organizações não dão importância às questões estruturais que reproduzem as desigualdades sistémicas entre mulheres e homens, centrando-se, sobretudo, nas teorias sobre o desenvolvimento da carreira profissional, as preferências individuais e o capital humano (Casaca & Lortie, 2018). Esta assunção, percebida como uma barreira de nível comportamental, pode pressupor que as mulheres se apresentam relativamente menos ambiciosas e menos orientadas para o desenvolvimento na carreira profissional (Sullivan, 1999; Hakim, 2000). Aliado a esta constatação, há

³A metáfora labirinto permite-nos compreender melhor os desequilíbrios de género existentes na gestão de topo. É um percurso particularmente exigente e sinuoso, uma rede complexa de vias cercadas por inúmeros obstáculos (seja de ordem organizacional, profissional, familiares e social), por cruzamentos intrincados e caminhos conflituantes, curvas, desvios, ou mesmo becos sem saída. Por outro lado, esta remete, ainda, para outro tipo de constrangimentos, destacando-se aqueles que se prendem com a normatividade social, incluindo as ideologias e os estereótipos de género, ou os que são de natureza institucional, como é o caso das políticas públicas e do apoio governamental à promoção da igualdade entre mulheres e homens (Casaca & Lortie, 2018).

igualmente a percepção de que as mulheres sejam mais propensas a apresentar um déficit de qualificação, capacidades técnicas, conhecimento, experiência de gestão que, em resumo, se pode afirmar que elas apresentam deficiência de capital humano. Este déficit representa uma barreira contra a sua ascensão a cargos de níveis estratégicos e executivos, por via de seleção. Em oposição às mulheres, os homens tendem a reunir o capital humano que lhes permite alcançar uma maior produtividade e um melhor desempenho.

Ainda no âmbito individual, as mulheres apresentam menores níveis de motivação para alcançar cargos de visibilidade e de poder” (Orser & Leck, 2010). Este diferencial de capital humano pode explicar o recrutamento de trabalhadores do sexo masculino para as profissões tipificadas como estratégicas, que lhes confere um estatuto superior e, por conseguinte, favorecem remunerações mais elevadas e proporcionam melhores oportunidades para o desenvolvimento e ascensão nas carreiras (Becker, 1993).

A nível estrutural, por vezes a tónica centra-se nos condicionamentos que estão na base das desigualdades sistémicas entre mulheres e homens. Orser & Leck (2010) identificam o nível estrutural como sendo fator condicionante das desigualdades sistémicas do género, associados à estratificação da estrutura social – etnicidade e a classe social - refletidos nos diferentes regimes de desigualdade presentes nas organizações. Adiante, González Menéndez *et al.*, (2012) fazem suas análises numa perspetiva das envolventes estruturas sociais, políticas e económicas. Não menos importante, os estereótipos de género têm sido descritos como obstáculos poderosos ao estabelecimento da igualdade entre mulheres e homens, nos quais os estereótipos dominantes e as características socialmente associadas às mulheres se distanciam dos traços que configuram o perfil de uma função de gestão executiva tipificada como masculina, dado o forte compromisso com as obrigações familiares (Eagly & Carli, 2007).

De acordo com Vicente (2013), do ponto de vista teórico, as explicações para os processos que conduzem à diferenciação de género no acesso e legitimação dos cargos de poder e de autoridade nas estruturas organizacionais poderão ser enquadradas em três níveis: micro (individual), meso (organizações, profissões e setores de atividade) e macro (societal). O nível micro está relacionado com os estudos e as teorias que procuram explicar a diferenciação de género no acesso ao poder nas estruturas organizacionais, com base nas características individuais,

fundamentadas na Teoria do Capital Humano (i.e., conjunto de competências adquiridas pelos trabalhadores através da educação, da formação profissional e da experiência profissional). Assente nesta perspetiva, as mulheres poderão ter menos poder dentro das estruturas organizacionais devido ao facto de a) possuírem um menor investimento em termos de educação, formação profissional e experiências profissionais (Smith, 2002; Haveman & Beresford, 2012); b) possuírem menos tempo de trabalho na organização ou terem construído uma carreira profissional intermitente, com entradas e saídas no mercado de trabalho (Smith, 2002); e c) apresentarem diferentes preferências em termos de escolhas profissionais relativamente aos homens (Haveman & Beresford, 2012).

À nível meso, refere-se que os membros do grupo que exercem funções de poder nas estruturas organizacionais estão fortemente interessados em manter a sua hegemonia, por um lado, e em excluir outros membros que não apresentem semelhanças com eles (Vicente, 2013).

Por outro lado, “a existência de procedimentos formais de recrutamento e seleção de candidatos, bem como a existência de um departamento de recursos humanos que se encarrega desta função, diminui a utilização do critério de género na contratação do futuro colaborador” (Reskin *et al.*, 1999). Pelo contrário, “o recrutamento feito com base em redes de conhecimento contribui mais para a reprodução da composição das estruturas organizacionais, uma vez que os colaboradores tendem a falar com quem é semelhante” (Vicente, 2013). Segundo este argumento, pode-se perceber a diferenciação de género no acesso a cargos de poder nas organizações, uma vez que o recrutamento muitas vezes é realizado de maneira informal, sem procedimentos objetivos definidos por quem se encontra no topo e se encarrega pelo processo na organização e, como tal, permite reproduzir a composição da estrutura organizacional nestes níveis mais elevados da hierarquia, conduzindo assim à admissão de profissionais homens na maioria das vezes, uma vez que estes podem ser seleccionados por quadros superiores do mesmo género (Vicente, 2013).

No mesmo nível, Smith (2002) defende que as políticas organizacionais e os comportamentos do empregador são fatores com um maior poder explicativo para as desigualdades de género no acesso ao poder dentro das organizações. A educação e a estabilidade no emprego são fatores com um maior efeito no acesso a cargos de poder nos homens do que nas mulheres, principalmente nos níveis

mais elevados da hierarquia organizacional (Vicente, 201). De igual maneira, os laços de familiaridade aumentam as probabilidades dos homens, mas não as das mulheres, em acederem ao poder, e as mulheres que ocupam funções de gestão tendem a ser alocadas numa posição hierárquica inferior, e na maioria das vezes, a supervisionar outras mulheres e a auferir salários inferiores aos dos seus congéneres masculinos (Vicente, 2013).

Por fim, ao nível macro, os principais fatores apontados dizem respeito à região, à dimensão da cidade, ao setor de atividade e ainda ao nível de sindicalização (Valente, 2013). Alguns estudos realizados que parecem evidenciar uma maior probabilidade das mulheres em aceder ao poder nas estruturas organizacionais quando se encontram em maior número e que esta probabilidade é também maior no setor público (Smith, 2002). Outras pesquisas realçam fatores diferentes, tais como as políticas do governo, a dimensão e a idade da organização para explicar a diferenciação de género no acesso a cargos de poder (Valente, 2013).

Nos estudos de Barsh e Yee, Barsh, Devillard e Wang citado por Reis (2014), as barreiras características das mulheres na carreira foram reunidas em quatro grupos principais: *mentalidade organizacional*, *mentalidade individual*, *obstáculos estruturais* e *estilo de vida*.

A mentalidade organizacional reflete os comportamentos típicos dos colaboradores da organização a que estes pertencem (Reis, 2014). Desta forma, podem ser consideradas barreiras desta dimensão, a relutância dos homens em fornecer *feedback* honesto, tendo em conta o cariz sensível e maternal associado ao sexo feminino (O'Leary, 1974; Washington, 2010; Barsh & Yee, 2011, 2012; Michailidis *et al.*, 2012), o modelo de gestão masculino, caracterizado pela capacidade inata dos homens para liderar, a disponibilidade constante e maior compromisso para com a organização (O'Leary, 1974; Coogan & Chen, 2007; Barsh & Yee, 2011, 2012; Michailidis *et al.*, 2012; Devillard, Sancier-Sultan & Werner, 2013; Choi & Park, 2014), a premissa da semelhança (Hofstede, 1989) que reflete a facilitação dos homens em promoverem outros homens, ao contrário da presença impotente da mulher, que não contribui para promover a ascensão de outras mulheres (Choi & Park, 2014) perpetuando o domínio sexo masculino sobre os cargos de poder (O'Leary, 1974; Barsh & Yee, 2011, 2012; Michailidis *et al.*, 2012; Subramaniam *et al.*, 2013), e ainda o modelo avaliativo. Este, de acordo com Barsh e Yee (2011) em situações de promoção, reflete a tendência

para as mulheres serem mais frequentemente avaliadas considerando o seu desempenho, e os homens mais frequentemente avaliados com base no seu potencial.

A mentalidade individual refere-se às barreiras impostas muitas vezes pelas próprias mulheres, como por exemplo a falta de ambição (Reis, 2014). Neste âmbito foram identificadas as seguintes barreiras: decréscimo da vontade em progredir na carreira à medida que vão envelhecendo, valorização de profissões e tarefas que envolvem o contacto próximo com os colegas (menos características dos cargos de gestão de topo), menor grau de satisfação para com a profissão, maior probabilidade de rejeitarem movimentações na carreira (horizontais e verticais) com o objetivo de fortalecerem as suas competências, insegurança, o auto conceito e o compromisso para com objetivos pouco ambiciosos (Barsh & Yee, 2011, 2012).

Estas barreiras são muitas vezes associadas às expectativas impostas pela própria sociedade, e refletem as crenças relativas aos comportamentos esperados pelos indivíduos do sexo feminino (Gimeno & Rocabert, 1998; Michailidis *et al.*, 2012).

No que concerne aos obstáculos estruturais são evidenciadas condições como a falta de *networking* informal, mentores, e modelos a seguir, sendo que estabelecer redes de *networking* é uma competência essencial para a realização de um percurso profissional satisfatório (Hunt *et al.*, 2009), embora seja mais difícil para as mulheres entrarem nestas redes dominadas por homens (Washington, 2010; França, 2012).

E por fim, tem-se as barreiras associadas ao estilo de vida são reconhecidas no modelo de carreira tradicional, através da dualidade de papéis habitualmente desempenhados pela mulher, revelando as exigências impostas pela carreira e pela vida familiar (Coogan & Chen, 2007; Washington, 2010; Barsh & Yee, 2011, 2012; Subramaniam *et al.*, 2013). Ou seja, hoje em dia, as mulheres deparam-se com percursos profissionais cada vez mais exigentes, que acrescem à intensiva dedicação que mantêm relativamente às obrigações familiares (Michailidis *et al.*, 2012). O esforço extra para equilibrar a vida familiar e profissional resulta no maior número de interrupções no trabalho, e na menor possibilidade de as mulheres desenvolverem os seus interesses/vocação (Coogan & Chen, 2007).

De acordo com a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) (2014), o número de ausências apresentado pelas mulheres é duas vezes superior ao dos homens. Enquanto nas mulheres a razão apontada para estas ausências é a necessidade de cuidar de familiares, nos homens são indicadas outras razões de carácter pessoal.

De referir, ainda, que esta perceção de indisponibilidade relativa às mulheres, reflete-se na dificuldade de estas aproveitarem oportunidades desafiantes, como por exemplo a mobilidade geográfica, que promovem o desenvolvimento de carreira (Lyness & Thompson, 2000).

Para França (2012) as mulheres experienciam maiores níveis de conflito entre a sua vida profissional e familiar, uma vez que, são influenciadas pela expectativa social do papel tradicional da mulher, assumem mais frequentemente as responsabilidades domésticas. Para Choi & Park (2014) o papel reprodutor do sexo feminino e as responsabilidades domésticas levam a que muitas mulheres deixem a sua carreira para segundo plano, ou abdicuem dela na sua totalidade.

Os resultados obtidos do estudo de Ponta (2013) indicam que “os principais fatores de influência na ascensão de mulheres a cargos chave numa organização são cultura organizacional, formação académica, experiência profissional, esforço pessoal e competência.”

Num inquérito, anteriormente mencionado, conduzido pelo *Bureau* para as Atividades dos Empregadores (ACT/EMP) da OIT, em 2013, destinado a conhecer as atividades de 1300 empresas do setor privado, em 39 países em vias de desenvolvimento, foi solicitado às pessoas inquiridas que identificassem os obstáculos mais significativos à ascensão profissional das mulheres que se resume no quadro 1.

1	As mulheres têm mais responsabilidades do os homens
2	Papéis atribuídos pela sociedade a homens e mulheres
3	Cultura empresarial masculina
4	As mulheres têm pouca experiência em cargos de gestão de nível intermédio ou de gestão corrente
5	As mulheres têm poucos exemplos para seguir
6	Os homens não são encorajados a tirar licença para tratar de responsabilidades familiares
7	Inexistência de uma política e de programas de igualdade na empresa
8	Estereótipos que discriminam as mulheres
9	Falta de formação em liderança destinada a um
10	Falta de soluções flexíveis de trabalho
11	Inexistência de estratégias para a retenção de mulheres qualificadas
12	Preconceito do género inerente em termos de recrutamento e promoção
13	Gestão geralmente percecionada como função de homens
14	Existem políticas de igualdade de género, mas não estão implementadas
15	Leis em matéria de trabalho e não discriminação inadequadas

Quadro 1: Classificação dos obstáculos à ascensão profissional das mulheres
Fonte: OIT (2015).

De uma forma resumida, é fácil perceber, dos vários estudos das dificuldades para a ascensão das mulheres nas organizações resumem-se a factores organizacional, individual, social e familiar. Pelo que estas serão a base que vão nortear o nosso trabalho.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo destina-se a caracterizar a metodologia de investigação utilizada neste trabalho, nomeadamente, método e o desenho, instrumentos de recolha de dados, população e amostra, e, finalmente, as técnicas de análise e tratamento de dados.

3.1. Método e desenho da investigação

Desenhar uma investigação significa planear a visualização dos dados e os problemas associados à utilização desses dados em todo o projeto de investigação (Gomes & Cesário, 2014).

Para a realização do presente trabalho de investigação, estão identificadas três etapas fundamentais: i) a revisão da literatura importante para a temática de estudo, a qual consistirá na recolha, estudo de conceitos, metodologias, análise e cruzamento da informação de publicações de bibliografia impressa e eletrónica; ii) o estudo empírico, de natureza qualitativa através de um inquérito por entrevista semi-estruturada dirigida às mulheres em exercício de poder nas organizações em Maputo e compilação dos dados recolhidos; iii) análise e tratamento dos resultados das entrevistas realizadas e, finalmente, iv) a produção do relatório final.

Uma revisão de literatura foi apresentada, com intuito de apresentar como são desenvolvidos e discutidos os principais aspetos estudados para a dissertação, com foco nas principais causas da ausência das mulheres nos cargos de poder nas organizações moçambicanas que no fundo auxiliaram no estudo empírico (Adaptado de Salvador, 2012). Sublinha-se que foi fundamental desenvolver este enquadramento teórico da revisão da literatura para criar uma base de conhecimentos estruturada, a qual permitisse a criação e aplicação de ferramentas (questionários/entrevistas) para a parte prática deste trabalho (Salvador, 2012).

Um dos fatores que é pertinente destacar, é que na realização de uma investigação é preciso definir se a abordagem é quantitativa ou qualitativa. Considera-se quantitativa, quando se pretende efetuar um estudo que utilize análises matemáticas, quantificando os dados, e qualitativa, quando não se pretende um estudo quantitativo (Pereira, 2016). Nesse sentido, essa pesquisa é de caráter qualitativo porque pretendemos compreender as principais causas que influenciam negativamente para o exercício do poder das mulheres em Maputo.

3.2 Instrumentos de recolha de dados

No fundo a metodologia utilizada neste estudo está dividida em duas partes, nomeadamente, a parte teórica que apresenta a revisão de literatura e a segunda parte aborda o estudo empírico, de natureza qualitativa, desenvolvido através da técnica de inquérito por entrevista, dirigido às mulheres que exercem cargos de poder na cidade de Maputo, Moçambique.

O instrumento utilizado para a recolha de dados da revisão da literatura foi através de artigos científicos, dissertações, teses, livros, revistas e *sites da internet entre outros*, que consistiu na obtenção de um suporte teórico que auxilie a compreender os fatores que contribuem para ausência das mulheres em exercício de cargos de poder na cidade de Maputo.

O instrumento utilizado na recolha de dados para o estudo empírico foi através da realização de inquérito por entrevista semi-estruturada, dirigido a um conjunto de mulheres trabalhadoras em cargos de poder do setor privado e da administração pública na cidade de Maputo. A entrevista foi realizada com base num guião pré-elaborado, constituído fundamentalmente por perguntas abertas, tendo em conta o objetivo do trabalho definido, conforme o anexo i. Segundo Ludke e André (2013), a razão da utilização deste tipo de perguntas abertas com base num guião é porque a entrevista se desenvolve a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações.

Este formato semi-estruturado foi selecionado porque permite uma maior flexibilidade e ao mesmo tempo dá algum espaço para que possam surgir novos tópicos (Frazão, 2016). Nesse âmbito, as questões colocadas permitiram um maior conhecimento sobre o problema em estudo.

A pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2008) citado por Silva (2017) é aquela que proporciona maior familiaridade com o problema e que muitas vezes são realizadas, por meio de revisões da literatura, estudos de caso ou entrevistas com pessoas que tenham experiências e conhecimento no assunto. Assim, esta pesquisa é de carácter exploratório, porque pretende estudar as causas da ausência das mulheres em cargos de poder nas organizações, através de um inquérito por entrevista semi-estruturada destinada às mulheres em exercício nos cargos de poder nas organizações na cidade de Maputo.

3.3 População e amostra

A investigação realizada tem como objetivo conhecer a opinião das mulheres trabalhadoras sobre as causas da ausência das mulheres no cargo de poder nas organizações moçambicanas.

População é o conjunto de unidades com pelo menos uma característica comum e a amostra é um subconjunto da população (Steffens, 2013). “As amostras são os grupos de sujeitos junto dos quais a investigação se vai concretizar e a amostragem tem um impacto importante sobre a qualidade dos resultados, devendo ser, o mais possível, representativa da população” (Seabra, 2010).

Neste sentido, a população são todas as mulheres que trabalham numa organização da cidade de Maputo e a amostra é constituída por vinte (20) mulheres selecionadas nesse conjunto. A escolha do local da amostragem (a cidade de Maputo), deve-se ao facto de o investigador residir nessa cidade aliado ao fator custo de deslocação.

A escolha das mulheres trabalhadoras em exercício nos cargos de poder foi de forma não aleatória, por conveniência, onde o principal critério residiu nas disponibilidades, acessibilidades e conhecimento dos elementos em partilhar suas experiências e visão que pudesse ajudar a nossa investigação.

O critério para a seleção das mulheres trabalhadoras entrevistadas foi sua posição nos cargos de poder, independentemente do ramo de atividade que o pesquisador teve à priori. Inicialmente as entrevistadas foram informadas dos objetivos da pesquisa e após a resposta positiva, foi marcada uma data e hora da entrevista. O cumprimento de princípios éticos constitui um imperativo no processo de realização de qualquer investigação por parte do investigador e este trabalho não fugiu à regra. Foram garantidas a confidencialidade e o anonimato da informação que obtivermos e das entrevistadas, bem como a fidelidade dos dados recolhidos.

3.4 Técnicas de análise e tratamento de dados

Qualquer trabalho de investigação requer análise e tratamento dos dados recolhidos. Para Tuckman (2000), a análise de dados consiste em preparar o texto com suficiente pormenor de modo que se possa compreender os resultados. Nesse sentido, os dados foram analisados com base na análise de conteúdo (AC) das entrevistas e das informações obtidas nos diversos documentos e pesquisas de forma a permitir uma melhor compreensão e chegar-se a um resultado que

respondesse os objetivos definidos. Nalguns dados o tratamento foi realizado com recurso ao Excel permitindo, assim, a análise descritiva de algumas variáveis (questões), através da representação gráfica.

A AC é uma técnica de análise de dados aplicada às ciências sociais, numa perspetiva do método qualitativo. Ela baseia-se no estudo de conteúdos comunicacionais, quer sejam textuais, orais ou de outras formas de comunicação, de tal modo que as inferências feitas possam ser replicáveis e válidas para o contexto em que são usadas (Gheyles & Jacobs, 2017). Este método qualitativo assenta na formulação de questionários, amostragem, categorização, codificação e no princípio de credibilidade (Sampaio & Licarião, 2021).

Segundo Chizzotti (2008) *apud* Mozatto & Grzybovski (2011), a análise de conteúdo tem por objetivo compreender de forma crítica o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou não explícitas.

Portanto, dadas as características do presente trabalho, o estudo de fenómeno sociológico, entendemos que o uso da técnica de análise de conteúdo é o mais adequado para o alcance dos objetivos pretendidos.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo 4 serão apresentados os resultados e a análise dos dados da pesquisa, colhidos por meio de entrevistas e fundamentados na literatura. As entrevistas têm a finalidade de colher, fundamentalmente, a informação necessária sobre os mecanismos de acesso das mulheres ao poder e os diferentes aspetos, quer sociais quer profissionais, que influenciam negativamente às mulheres ao acesso ao poder nas organizações moçambicanas.

A apresentação dos resultados está organizada de forma a exibir, inicialmente, os resultados do contexto pessoal e familiar que no fundo é a caracterização; e, em segundo momento, apresenta o contexto profissional das entrevistadas no qual se enquadram os objetivos do trabalho.

4.1. Contexto pessoal e familiar

Nesta fase foi feita uma caracterização das participantes, nomeadamente as variáveis idades, profissão, estado civil, agregado familiar (número de filhos), grau de escolaridade e setor de atuação.

O quadro a seguir é apresentado de forma sintética da caracterização das entrevistadas.

Indent.	Idade	Profissão	Est. Civil	Nº de Filhos	Escolaridade	Sector onde trabalha
1	40	Agente de Tráfego Aéreo	Divorciada	1	Médio	Privado
2	35	Técnica Administrativa	Casada	2	Licenciatura	Público
3	37	Guarda Profissional	União de Facto	2	Médio	Público
4	48	Secretaria de Direção	Casada	3	Médio	Público
5	40	Técnica de Assistência Social	União de Facto	3	Licenciatura	Público
6	60	Arquivista	Casada	4	Médio	Público
7	31	Técnica Bancária	Casada	2	Médio	Privado
8	33	Médica Veterinária	União de Facto	1	Mestre	Público
9	33	Farmacêutica	Solteira	0	Médio	Privado
10	32	Arquivista	Casada	2	Médio	Privado
11	45	Secretaria Administrativa	Divorciada	2	Licenciada	Público
12	27	Professora	Solteira	0	Médio	Público
13	27	Gestora	Solteira	1	Licenciada	Público
14	48	Técnica de Notariado	União de Facto	3	Licenciada	Público
15	33	Gestora	Solteira	0	Licenciada	Privado
16	36	Gestora	Solteira	0	Médio	Privado
17	34	Contabilista	Solteira	0	Médio	Privado
18	38	Secretaria Administrativa	Casada	5	Médio	Público
19	32	Gestora de Vendas	Solteira	0	Médio	Privado
20	28	Contabilista	Solteira	0	Médio	Privado

Quadro 2: Perfil das entrevistadas

Fonte: Elaboração Própria (2021)

Numa breve caracterização dos participantes, verificamos que a amostra das mulheres em exercício de cargos de poder em Maputo é composta na sua maioria por jovens com média das idades de 36 anos. Relativamente ao estado civil, a amostra é constituída por 30% de mulheres casadas, 40% solteiras, 20% união de facto e 10% divorciadas (Quadro 2).

Relativamente ao grau académico das inquiridas, a amostra é composta maioritariamente por mulheres com nível médio (65%), seguido de nível superior (35%).

Analisando a situação de trabalho das inquiridas, verificou-se uma maior presença das participantes em setor público (55%) relativamente ao setor privado (45%). Quanto à média de número de filhos, a mesma está em volta de 2 (dois) filhos, valor abaixo da média nacional (INE, 2017).

4.2 Contexto profissional

Nesta fase, foi feita a caracterização em termos de habilitações literárias e ambiente de trabalho. Nesse sentido, foi analisado o nível de escolaridade que as mulheres em exercício de cargos de poder possuíam no início da sua carreira profissional, no decurso e fim da mesma.

4.2.1 Apresentação e análise descritiva da função, do tempo de serviço e do cargo (Questão 1, 2, 3 e 4)

A seguir, apresentamos os depoimentos das entrevistadas, nas questões 1, 2, 3, e 4. Assim, a síntese de respostas a estas questões consta no quadro a seguir.

Ident	Função	Anos de Serviço na Organização	Cargo que ocupa	Tempo no cargo l
1	Agente de Trafego Aéreo	9	Chefe de Serviço	3
2	Técnica Administrativa	9	Chefe de Seção	3
3	Guarda Prisional	14	Chefe de RH	5
4	Tecnica Administrativa	20	Chefe de Seção	6
5	Guarda Prisional	6	Supervisora	3
6	Técnica Arquivista	34	Chefe de Seção	4
7	Tecnica Bancária	10	Supervisora	4
8	Técnica Veterinária	5	Diretora Nacional	2
9	Gestora de Stock	7	Técnica de Farmácia	1
10	Gestora de Hig. e Seg. no Trabalho	5	Chefe de HST	1
11	Gestora de Expedientes	17	Chefe de seccao	9
12	Gestora Escolar	8	Resp. de Fundos	2
13	Gestora de Comunicação	5	Chefe de Seção	1
14	Técnico Identificação Civil	15	Supervisora	8
15	Técnica Bancária	4	Supervisor de Crédito	1
16	Técnica Administrativa	7	Assistente Pessoal da PCA	2
17	Promotora de Venda	6	Chefe de Seção de Vendas	1
18	Secretária Administrativa	14	Chefe de Seção	5
19	Promotora de Vendas	8	Chefe de Seção de Venda	2
20	Contabilista	5	Chefe de Tesouraria	1

Quadro 3: Respostas das Q1, Q2, Q3 e Q4
Fonte: Autor (2021)

O Quadro 3 permite visualizar a função, tempo de serviço atual, cargo que ocupa atualmente, tempo no cargo das inquiridas.

Quanto aos anos de experiência na organização, observou-se uma média de 10 (dez) anos de serviço onde o valor máximo é de 34 anos e o mínimo de 4 anos. Estes anos de serviço na organização mostram que essas mulheres absorveram algum conhecimento, estando preparadas para assumirem cargos de chefia.

Em relação aos cargos que desempenham, é possível perceber que o tempo máximo de atuação em cargos de poder é de nove anos (9) e mínimo de um (1) ano. Desse modo, o tempo médio em cargos de poder das participantes corresponde a 3.2 anos, onde a maioria tem um ano de experiência ano no cargo de chefia (30% (n=6), seguido de dois anos (20% (n=4)) e por fim está o grupo de oito e nove anos (5% (n=1)). Através destes indicadores, é fácil perceber que as mulheres têm tido enorme dificuldades para assumirem cargos de poder nas organizações moçambicanas.

4.2.2 Formação inicial e formação adquirida ao longo das Carreiras Q5 e Q6

Neste subcapítulo, foi analisado o nível de escolaridade (grau académico) das mulheres entrevistadas no início da carreira (Gráfico 1).

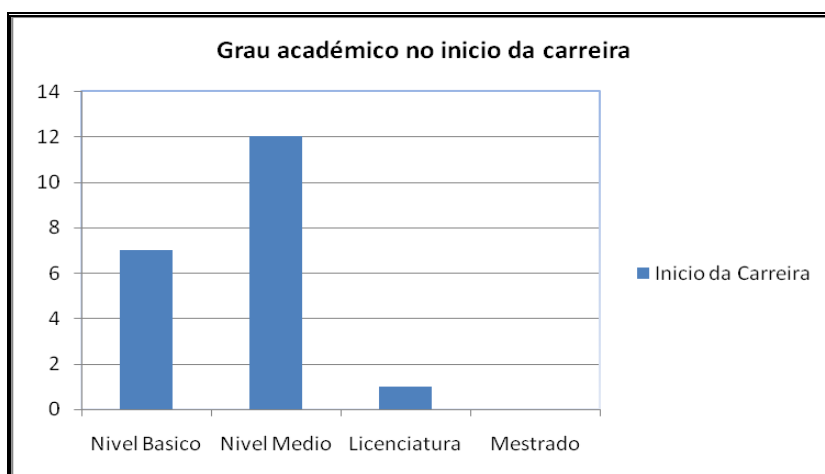


Gráfico 1: Grau académico no início da atividade profissional
Fonte: Elaboração Própria (2021)

Cerca de 60% das mulheres inquiridas iniciaram a sua profissão com Nível de Ensino Médio (Ensino Secundário completo), sendo o grau académico mais frequente, seguido do Ensino Básico que corresponde a 35% dos casos. Apenas

uma inquirida iniciou a atividade profissional com o Nível de Licenciatura e não existindo nenhuma participante com grau acadêmico de Mestrado.

Desde o início da atividade profissional até o presente momento, o nível de escolaridade (formação) alcançada pelas mulheres em exercício de cargos de poder (entrevistadas) permitiu a seguinte configuração (Gráfico 2).

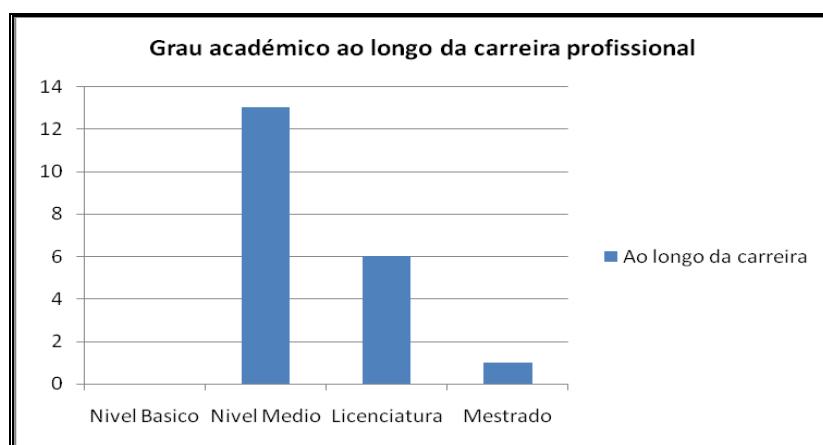


Gráfico 2: Formação alcançada ao longo da carreira profissional
Fonte: Elaboração própria (2021)

Conforme se observa no gráfico 2, o Nível Médio (65%) foi o grau de escolaridade mais alcançado ao longo da carreira profissional das mulheres entrevistadas seguindo-se o Nível de Licenciatura (30%). Verificou-se, ainda, que uma mulher em exercício de cargo de poder concluiu o Nível de Mestrado (5%) durante a sua atividade profissional.

4.2.3 Constrangimentos das mulheres no desempenho das suas funções (Q7)

O objetivo desta questão é de perceber as principais e mais impactantes dificuldades que as mulheres têm no desempenho das suas funções em cargos de poder.

Respondendo ao objetivo da questão, as maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres no desempenho das suas funções elas indicam os preconceitos, assédio, stress, liderar equipas compostas maioritariamente por homens, apoio dos colegas, conciliar trabalho-casa, conciliar trabalho-formação, resistência dos homens, subestimação das mulheres, gestão de equipas e pessoas. (Anexo 2)

4.2.5 Ausência das mulheres em cargo de gestão Questão 8 (Q8)

O objetivo desta questão é de perceber as principais causas da ausência das mulheres nos cargos de poder na sua organização.

De uma forma resumida, as respostas das inquiridas nessa questão demonstram que as dificuldades no acesso a cargos elevados estão relacionadas com factores organizacionais, individuais, sociais e familiares. Ao nível organizacional, elas mencionaram a falta de oportunidades para as mulheres, ou seja, preconceito e estrutura organizacional masculina. A nível individual é comprovada por várias entrevistadas, na medida que é notória a falta de ambição/motivação, autodescriminação e a fraca qualificação para alcançar cargos de poder. A nível social e familiar estão evidentes os estereótipos relacionados com o género e o papel tradicional da mulher, onde assumem mais frequentemente as responsabilidades domésticas bem como o papel o reprodutor. (Anexo iii)

4.2.6 Desafios para as mulheres ascenderem a cargos de poder (Questão 9 (Q9))

O objetivo desta questão é de tentar destacar os desafios que as mulheres enfrentam para ascender aos cargos de poder.

Resumidamente, os desafios mencionados pelas entrevistadas assentam nos seguintes aspectos: a formação e qualificação, ambição, motivação, espírito competitivo, assertividade, esforço pessoal, políticas e práticas da organização, preconceitos/estereótipos que discriminam as mulheres, conciliação do trabalho-família. (Anexo iv)

4.3 Discussão dos resultados das entrevistas

Discussão dos principais resultados baseados nas entrevistas realizadas e na revisão da literatura efetuada.

Quanto à formação, afere-se que o perfil das entrevistadas, apesar de o nível de escolaridade ser relativamente ainda baixo, elas cultivam conhecimento contínuo, estudaram e continuam a estudar, para as suas capacitações que lhes permitam enfrentar novos desafios. No entanto, as mulheres ainda enfrentam muitas dificuldades para prosseguir com os seus estudos avançados, dadas as suas responsabilidades familiares e profissionais.

Todas as entrevistadas são competentes nos cargos que desempenham, até porque em média estão há três anos a dirigir aqueles setores, mostram algum domínio do

que fazem, dos problemas que enfrentam e do que pretendem. Todas exercem suas funções de chefia, umas com mais dificuldades do que outras.

Sullivan (1999) e Hakim (2000), na comparação entre os gêneros masculino e feminino, consideram que as mulheres têm a tendência de apresentar níveis baixo em termos de qualificações, conhecimentos, experiência de gestão e capital social, que muitas vezes as impede de serem selecionadas para ocupar cargos estratégicos, e por outro lado os homens, tendem a reunir um maior capital humano que permite alcançar uma maior produtividade e um melhor desempenho. Nesse âmbito, foi notória a necessidade de **qualificação e formação** que nos pareceu muito patente nas entrevistadas como podemos comprovar por alguns depoimentos:

"Os desafios importantes são a escolarização das mulheres (...) (E4)."

"Continuar com a formação acadêmica e profissional no exercício das nossas funções (E5)."

"Continuar a apostar na formação acadêmica e continua ao longo da vida (...) (E18)"

"(...) É necessário um investimento forte na formação e capacitação das mulheres (E20)."

"(...) Para tal a aposta deve ser na sua maior capacitação (E3).

(...) fraca qualificação e reduzida experiência de muitas mulheres. Por outro lado, a mulher tem de tomar conta da família, e isso pode reduzir as probabilidades de ascensão a estes cargos (E9).

"Eu penso que se deve a falta de qualificação, aliado a questões culturais fazem com que as mulheres não ocupem cargos de poder nas organizações moçambicanas (E18).

Esse reforço/apelo na qualificação e formação faz todo sentido, na medida que grande parte das entrevistadas têm ainda nível de escolaridade médio que se enquadra próximo da média nacional das mulheres licenciadas. Pelo que a educação contínua a ser como um dos grandes desafios do país, uma vez que os índices de analfabetismo serem bastante elevados, logo é um imperativo nacional algum investimento na educação/formação por parte das famílias, governos, organizações e a sociedade no geral.

O papel reprodutor do sexo feminino e as responsabilidades domésticas levam a que muitas mulheres deixem a sua carreira para segundo plano, ou abdicuem dela

na sua totalidade, e este fato tem sido apontado também como uma das dificuldades para as mulheres ascenderem a cargos de poder nas organizações (Choi & Park, 2014). Nesse sentido, é possível observar que a mulher evoluiu na conciliação entre a vida pessoal com a profissional apesar de todas as dificuldades e a prova disso é o testemunho das entrevistadas neste trabalho. Segundo Fischer (2001), esse fator é determinante para que ela desenvolva a habilidade de gestão, tanto com experiências de chefia da família, quanto com o convívio em uma equipe de trabalho.

Outro aspecto abordado pelas entrevistadas refere-se aos possíveis desafios que as mulheres em cargos de poder enfrentam ao terem **que conciliar as exigências da atividade profissional com as obrigações e/ou actividades domésticas**.

"(...) Outro aspecto bastante difícil para as mulheres é o de conciliar actividades administrativas e tarefas de casa. No meu caso particular, consegui minimizar através de delegação de algumas actividades para meu parceiro e, nesse sentido, não tenho tido esse problema porque o meu parceiro é participativo nas actividades de casa (E11)."

"(...) possuir capacidades para conciliar a atividade profissional e familiar (E2)".

"(...) Conseguir conciliar o trabalho e as responsabilidades familiares para se qualificarem para cargos superiores (E15)."

"(...) É preciso aprendermos a saber conciliar a atividade profissional e familiar, por exemplo, através da divisão de tarefas com o parceiro (E19)."

Hoje, é importante saber conciliar a família e o trabalho porque no final a mulher têm um papel perante a sociedade, de mãe, esposa (dona de casa), mas também pode ser uma ótima profissional. A entrevistada (E11), reforçou a necessidade do equilíbrio dos afazeres domésticos, o que vem ao encontro da posição de Maume (2016) quando afirma que a equidade entre os géneros só será alcançada quando as actividades dentro do ambiente familiar passarem a ser repartidos de forma equilibrada. É de realçar que a repartição equilibrada das actividades familiares não faz parte da realidade moçambicana, o que demonstra a necessidade da sociedade avançar nessa matéria para que possamos reduzir alguns preconceitos na relação entre homens e mulheres no âmbito familiar e profissional.

No **âmbito individual**, por vezes, as mulheres apresentam baixos níveis de ambição para alcançar cargos de maior visibilidade (Orser & Leck, 2010). Foi

possível constatar na apresentação dos resultados das entrevistadas que o fator "*falta de ambição*", o que pressupõe que elas tenham espírito pouco competitivo para aspirarem cargos de poder. Cook e Glass (2013) apontam como causas de impedimento para potenciais mulheres exercerem poder nas organizações como, a falta de assertividade, motivação e espírito competitivo. Estes autores sustentam a sua afirmação citando um exemplo clássico, na obra de Babcock e Laschever (*Women Don't Ask, 2003*), que sugere que as mulheres são muito menos desejosas de pedirem promoções, quando comparadas com os seus pares masculinos. Portanto, este argumento tem explicação de nível individual, consubstanciado na falta de confiança para alcançar oportunidades, porque, de contrário, as mulheres se fossem mais assertivas haveriam mais mulheres no poder e com alguma autoridade.

Outro grande problema abordado por Bennet (1997) citado por Horniewicz & Viana (2018), é a falta de confiança que muitas mulheres têm na sua capacidade de assumir novos desafios, uma vez que não se sentem preparadas para exercerem determinados cargos, mostrando pouco interesse pelas promoções, enquanto os homens são mais ousados, arriscando mais e, muitas vezes, sobrevalorizam suas habilidades e conseguem a função que pretendem.

Os exemplos abaixo, são elucidativos dos argumentos dos parágrafos anteriores:

"Falta de ambição de muitas mulheres para assumirem cargos de chefia (...) (E1)".

"A falta da ambição por parte das mulheres e a discriminação de uma forma geral por parte dos homens. (...) (E2)"

"Falta de confiança na medida que és obrigada a capacitar-se e poder provar que és suficientemente capaz para liderar (...) (E3)".

O equilíbrio entre géneros deve ser uma das principais bandeiras de qualquer organização, e deve entender o duplo papel da mulher, através da criação de ambiente para que evoluam nas respetivas carreiras e também possam prosperar enquanto constituem suas famílias (Casaca & Lortie, 2018). Pina e Cunha *et al.*, (2016), consideram que organizações e as instituições, podem também, através de leis, normas, regulamentos, estratégias, instrumentos/mecanismos de persuasão e ações de formação conducentes a elevação da mulher para exercício de qualquer cargo. Casos, esses elementos não façam parte da política organizacional, são

consideradas como barreiras para a ascensão das mulheres no mundo laboral (Reis, 2014).

No que se refere às **políticas organizacionais**, destaca-se que, ao longo das entrevistas realizadas com as participantes do estudo, existem evidências claras de que as mulheres, no ambiente laboral, precisam de provar com frequência que são capazes e que desempenham eficientemente suas funções. No entanto, a capacidade de as mulheres desempenharem bem as suas funções não é valorizada nem por parte dos colegas masculinos nem por parte do patronato e é alvo de desconfiança pois elas estão sujeitas a supervisão constante na realização das suas tarefas (Kakabadse *et al.*, 2015 & Reis, 2014). Como barreiras para ascensão a cargos de poder, que podemos enquadrar nos comportamentos típicos dos colaboradores da organização à qual pertencem transcrevemos, alguns exemplos elucidativos:

"(...) Por outro lado, a mulher chefe tem que ser mais inteligente e muito reconhecida do que o homem chefe, porque o facto de ser homem já é uma espécie de convite para assumir um papel de poder (E8). "

"Machismo do patronato, os patrões medem as mulheres pelo número de filhos que estas têm.(...) (E10). "

Com as afirmações das entrevistadas, compreende-se claramente que o famoso teto de vidro⁴ nas organizações, abordado e estudado por Lima *et al.* (2013), Vaz (2013) e Yannoulas (2013) citado por Ceribeli *et al.*, (2017), é atingido constantemente por preconceitos, obstáculos e resistências enraizadas num modelo construído na separação de género que é preciso ser quebrado de forma gradual.

O **preconceito de género** afeta qualquer mulher, quer na vida profissional assim como na vida pessoal, na medida em que as mulheres são excluídas de certas oportunidades de carreira, sentindo-se obrigadas a desempenhar papéis domésticos, o que origina uma sobrecarga de responsabilidades relativamente aos homens, diminuindo deste modo a disponibilidade para impulsionar o desenvolvimento e progressão da carreira (Taveira, 2018). Neste sentido, o

⁴Segundo, Carneiro (2018), o "teto de vidro" é um fenómeno social que a partir de barreiras culturais organizacionais, familiares e individuais, dificulta o acesso das mulheres a posições de poder e liderança, principalmente nos escalões mais elevados da hierarquia organizacional (Carneiro, 2018).

preconceito é identificado como uma das barreiras que opera ao nível da sociedade, criando constrangimentos culturais à progressão feminina no mundo (Diehl & Dzubinski, 2016).

Das entrevistas realizadas foi possível compreender que o preconceito de género é também um desafio ao exercício de cargos de poder das mulheres em Moçambique. Os exemplos que se seguem são bastantes ilustrativos dessa situação:

"Uma maior luta contra discriminação na base do género, (...) (E6)."

"Um esforço enorme para ultrapassarmos a discriminação na base de estereótipos femininos. (...) (E7)."

"(...)Luta enorme para diminuir-se a cultura do Machismo (E11)."

"(...) Acredito que a questão seja ainda cultural, logo precisamos de lutar para melhorar o cenário onde o Machismo está patente (E8)."

"(...)Combater-se o preconceito (E20)."

"É machismo dos homens, eles pensam que as mulheres não têm capacidade de liderar. (...) (E12)"

"Machismo pelo de facto de vivermos numa sociedade machista onde a mulher é tida como alguém que serve mais para um ambiente familiar caseiro do que ambiente profissional (estereótipo). A forma como a mulher é educada na sociedade faz com que a própria mulher se auto discrimine (E13)."

"Questões de estereótipos que discriminam a mulher, achar se que a mulher não é capaz de exercer os cargos de direção (E14)."

As normas culturais, sociais, as responsabilidades e os papéis que estão associados às mulheres, muitas vezes podem resultar em perceções com alguma tendência sobre a sua capacidade para liderar e/ou ocupar cargos de chefia (Haile, Emmanuel & Dzathor, 2016, cit. in Taveira, 2018: 2). Por outro lado, no contexto organizacional são igualmente identificadas como barreiras relacionadas à questão género que contribui na depreciação do poder feminino e limitando deste modo a sua eficácia (Diehl & Dzubinski, 2016, cit. in Taveira, 2018).

A nível das dificuldades no exercício em cargos de poder por parte das mulheres, elas são várias, mas é de destacar o surgimento do *stress*, gestão profissional e familiar. O *stress* é muitas vezes o resultado das exigências profissionais e familiares que se enquadra como dificuldades pessoais. Todas estas exigências trazem consigo problemas como a insatisfação profissional, de saúde e familiar,

bem como o esgotamento de recursos (Grandey & Cropanzano, 1999, cit. *in* Taveira, 2018). Como desafio para estes problemas sugere-se a adopção do estilo de vida saudável, com momentos de convívio e de repouso bem como a prática de exercícios físicos (Grandey & Cropanzano, 1999, cit. *in* Taveira, 2018).

As organizações com visão para o futuro precisam de entender que a presença de mulheres nos cargos de poder contribui para evolução e inovação dos negócios bem como pode ser um excelente incentivo para o crescimento empresarial. Por outro lado, as mulheres precisam de posicionar-se contra as discriminações, o assédio sexual e contra a não divisão de tarefas domésticas, ou seja, é preciso mesmo uma luta permanente para assumir papéis e serem respeitadas profissionalmente.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

Este estudo, fundamentado na análise das entrevistas, concluiu que o preconceito do género se apresenta como um dos principais obstáculos e ao mesmo tempo constitui-se um desafio para o exercício e a ascensão das mulheres aos cargos de poder nas organizações em Moçambique, muito em particular na cidade de Maputo, local onde o estudo foi realizado. Por essa razão, as mulheres são consideradas como sendo vulneráveis e com baixa capacidade intelectual para lidar e gerir certos tipos de processos e/ou problemas. Como consequência desse estereótipo, os profissionais do sexo masculino mantêm muitas desconfianças relativamente ao sexo feminino, como se aguardassem alguns sinais de incompetência nas atividades que as mesmas desempenham no seu dia-a-dia. Por outro lado, alguns dos estereótipos e preconceitos existentes fora do âmbito organizacional, como resultado de fatores culturais também acabam por ser transportados, à posterior, para o ambiente organizacional, fato que resulta na desvalorização e limitação das mulheres em cargos de poder (Adaptado de Diehl & Dzubinski, 2016).

Entretanto, não são apenas os preconceitos que impedem a ascensão das mulheres moçambicanas nas organizações, mas, também, a falta de confiança das mesmas para alcançar os objectivos, e falta de oportunidades, reduzida ambição para o alcance de cargos de visibilidade, stress, sobrecarga de tarefas, devido a atividade

profissional e familiar, cultura organizacional masculina, fraca qualificação e formação e menores níveis de motivação. Por outro lado, essas dificuldades podem ser capitalizadas e transformadas em oportunidades na medida que a própria consciência das mulheres sobre sua condição impulse sua luta, cada vez mais pela igualdade através da meritocracia no desempenho das suas actividades.

Pode-se aferir que, no país, apesar do meio organizacional ser majoritaria e comumente dominado pelo sexo masculino, aliado a uma cultura patriarcal muito forte, é observável o aumento da presença das mulheres em cargos do poder nas organizações moçambicanas e o exemplo, são as participantes deste estudo. Contudo, as mulheres não devem deixar-se ficar perante as dificuldades, devem qualificar-se. Ao tornarem-se as mais competentes e qualificadas da equipa, dificilmente não alcançarão seus objetivos e conseqüentemente terão acesso cada vez mais, a cargos hierarquicamente mais elevados.

5.2. Limitações

Dificuldades encontradas durante a realização desta pesquisa criaram limitações e constrangimentos:

A ausência ou escassez de literatura publicada sobre as questões de Poder de Género Feminino nas Organizações em Moçambique. Tal ausência não permitiu conferir dados anteriores sobre o estudo em causa, o que existindo, permitiria a outra possível perspectiva de análise e percepção. Em contrapartida, este fato foi mais uma motivação para efectuar uma dissertação sobre um tema com escassez de informação especializada;

A recolha de dados, uma vez que a escolha das participantes foi um processo burocrático e demorado, tendo em conta as características que as participantes deveriam reunir aliado ao tempo de espera nas respostas, bem como a incerteza na realização das entrevistas, considerando e respeitando respectivas disponibilidades; A opção metodológica eleita para o desenvolvimento desta investigação, relacionada com abordagem qualitativa, não foi representativa da população, fazendo com que os resultados não sejam generalizados. No entanto, apesar destes resultados não serem passíveis de generalizações a outros contextos, a sua utilidade e o seu contributo não são, de todo, inválidos.

Apesar das restrições identificadas, o presente trabalho contribuirá para um melhor esclarecimento deste tema junto da sociedade e despertará a atenção de

outros investigadores, motivando-os a elaborar mais pesquisas e outros estudos sobre o Poder de Género Feminino em Moçambique.

5.3 Recomendações para trabalho futuro

Da análise resultante desta pesquisa, com as conclusões anteriormente enunciadas, importa recomendar as organizações moçambicanas, a sociedade civil e às próprias mulheres, o seguinte:

Diante do atual estágio, cabe, às organizações, assumirem as suas responsabilidades perante o problema. Nesse sentido, sugere-se a implementação de mudanças que procurem promover a igualdade do género baseando-se na meritocracia, com uma política organizacional que facilite essas mudanças. Por outro lado, devem ser dispensados os tratamentos desiguais sempre que possível;

As empresas devem procurar a flexibilidade para a retenção da mulher no mercado de trabalho para que aproveitem da melhor maneira as suas competências e capacidades. De igual modo, as mulheres devem ter objectivos, procurando acreditar em si mesmas, ultrapassando todos os desafios para que continuem conquistando seus espaços, focando-se na solução dos problemas, rumo à desejada equidade profissional;

Não basta quebrar-se com os paradigmas no meio organizacional, é preciso que a mesma seja acompanhada e consubstanciada numa reflexão nas relações de género no meio familiar e na sociedade, de uma forma geral.

Esta investigação não é de todo acabada. E, para um melhor aproveitamento do tema proposto ou tópicos pertinentes que devem ser tidos em consideração e aprofundados, sugere-se a realização de trabalhos complementares futuros, a nível académico, que abordem sobre:

1. O entendimento que os homens têm relativamente às mulheres em cargos de poder nas organizações moçambicanas. Esse entendimento masculino permitiria perceber em que medida os resultados apresentados neste trabalho podem serem confirmados ou não;
2. Estudos centrados na caracterização de mulheres em cargos de poder nas organizações empresariais (Pequenas, Médias e Grandes Empresas). Ainda neste âmbito, pode-se estudar mulheres em cargos de poder nas diferentes regiões do país;

3. É um entendimento conclusivo de que uma das barreiras à ascensão de mulheres à posição de poder está, maioritariamente, associada a dificuldade em conciliar trabalho e família. Seria interessante, dentro das dinâmicas profissionais, procurar perceber as estratégias de conciliação família-trabalho das mulheres em posição de elevado poder e autoridade;
4. O poder das mulheres moçambicanas no meio organizacional: um estudo comparativo de duas gerações;
5. Realizar um estudo similar e outros, baseados num método quantitativo;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, A. SILVA; CAPELLE, M.C. ALVES; DE BRITO, M.J. (2002). Género nas Organizações: um estudo no setor bancário. Brasil. Redalyc.org. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a06>. Acesso em 14.05.2019.
- BECKER, G. S. (1993). *A Treatise on the family* (Cambridge, Harvard University Press).
- BENNIS, W. (2001). A nova liderança. In: Coletânea HSM Management. Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: PUBLIFOLHA, p.31-46.
- BOURDIEU, P. (1989). O Poder Simbólico. São Paulo: Difusão Editorial.
- CARNEIRO, L. B. (2018). Teto de vidro: um estudo sobre os fatores deste fenómeno no Brasil sob a percepção das mulheres gestoras. Dissertação apresentada ao do Programa de PósGraduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, Brasil. Disponível em <http://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/7886/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Luziberto%20Carneiro.pdf?sequence=1>. Acesso em 26/09/2021.
- CASACA, S. F.; LORTIE, J. (2018). *Manual sobre Género e Mudança Organizacional*. Design de Centro Internacional de Formação. Ilustração de Enzo Fortaleza . Impressão de Regiset, ISBN 978-972-704-415-3, Portugal. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_682648.pdf. Acesso em 15/09/2019.
- CHOI, S., & PARK, C. O. (2014). Glass Ceiling in Korean Civil Service Analyzing Barriers to Women's Career Advancement in the Korean Government. *Public Personnel Management*, 43(1), 118-139.

- COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO (CITE) (2014). Medidas promotoras da conciliação entre a vida profissional e vida familiar numa perspectiva potenciadora da natalidade.
- COOGAN, P. A., & CHEN, C. P. (2007). Career development and counselling for women: Connecting theories to practice. *Counselling Psychology Quarterly*, 20(2), 191- 204.
- COOK, A., & GLASS, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/gwao.12018>. Acesso em 13.05.2019.
- COOGAN, P. A., & CHEN, C. P. (2007). Career development and counselling for women: Connecting theories to practice. *Counselling Psychology Quarterly*, 20(2), 191- 204.
- DIEHL, A. B., & DZUBINSKI, L. M. (2016). Making the Invisible Visible: A Cross-Sector Analysis of Gender-Based Leadership Barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 181-206. doi:10.1002/hrdq.21248.
- EAGLY, A. H., CARLI, L.L. (2007). “Women and the labyrinth of leadership”, in *Harvard Business Review*, setembro, pp. 62–71.
- ELY, R. J., MEYERSON, D. B. (2000). “Theories of gender in organizations: a new approach to organizational analysis and change”, in *Research in Organizational Behaviour*, 22, pp. 103-151.
- FLETCHER, J. K.; ELY, R. J. (2003). “Introducing gender: overview”, in R. J. Ely; E. G. Foldy; M. Scully; the Center for Gender in Organizations Simmons School of management (eds): *Reader in gender, work and organization* (Oxford: Blackwell Publishing), pp. 3-9.
- FINURAS, P.(2015). Primatas Culturais. Evolução e Natureza Humana. Por que somos o que somos e fazemos o que fazemos. Lisboa. Edições Sílabo.
- FISCHER, H. (2001). O primeiro sexo: como as mulheres estão a mudar o mundo. São Paulo. Editora Presença, Brasil.
- FRANÇA, T. (2012). Women and labor market: work family conflict and career self-management. *Pensamento & Realidade*, 27(4).
- FRAZÃO, J. P. (2016). Evolução do colaborador no sector de pedra. Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para Obtenção do Grau de Mestre em Estratégias de Investimento e Internacionalização, Lisboa-Portugal.

- GHYLE, N & JACOBS, T (2017). Content analysis: a short overview. Internal research note. Center for EU Studies, Ghent University. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/321977528>, acesso em 10.11.2021
- GIMENO, M. J., & ROCABERT, E. (1998). Barreras percibidas por las mujeres en su proceso de toma de decisión vocacional. *Revista de orientación y psicología*, 9(15), 25-36.
- GONÇALVES, R. M. C. (2012). Um estudo sobre liderança feminina: motivação, bem-estar subjectivo e bem estar no trabalho. Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade de Algarve para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Saul Neves de Jesus. Disponível em https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/2889/1/Um%20estudo%20sobre%20a%20Lideran%C3%A7a%20Feminina_%20Motiva%C3%A7%C3%A3o%2C%20Bem-estar%20Subjetivo%20e%20Bem-estar%20no%20trabalho_Final.pdf. Acesso em 20/02/2019.
- GOMES, J. F. S. & CESÁRIO, F. (2014). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Um Guia de Boas Práticas*. Lisboa: Escolar Editora.
- HAKIM, C. (2000). *Work-Lifestyle choices in the 21st century – Preference theory* (Oxford: University Press).
- HAVEMAN, H. A., BERESFORD, L. S. (2012), “If you’re so smart, why aren’t you the boss? Explaining the persistent vertical gender gap in management”, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 639, pp. 114-130.
- HEMMATI, M. (2000). Women’s Employment and Participation in Tourism. *Sustainable Travel & Tourism*, pp17-20.
- HOFSTEDE, G. (1989). Organising for cultural diversity. *European Management Journal*, 7(4), 390-397.
- HUNT, L., LAROCHE, G., BLAKE-BEARD, S., CHIN, E., ARROYAVE, M., & MELO, K; APARÍCIO, I; OLIVEIRA, P. C. & CALVOSA, M. V. D. (2009). Desenvolvimento de carreira: o papel das mulheres nas organizações. *Revista Cadernos de Administração*, 1 (3). Disponível em <https://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Desenvolvimento-De-Carreira-o-Papel-Da/48357.html>. Acesso em 05/04/2019.

- KAKABADSE, N. K.; FIGUEIRA, C.; NICOLOPOULOU, K.; YANG, J. H.; KAKABADSE, A. P.; ÖZBILGIN, M. F. (2015). Gender diversity and board performance: women's experiences and perspectives. **Human Resource Management**, v. 54, n. 2, p. 265-281. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21694/abstract>. Acedido em 06/03/ 2012.
- KANAN, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, Abril/Junho. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11104>. Acesso em 22/04/2019.
- KANTER, R. M. (1977). *Men and women of the corporation* (Nova Iorque, Basic Books).
- KOESTER, D. (2015). Gender and Power. Developmental Leadership. UK. University of Birmingham.
- LYNESS, K. S., & THOMPSON, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. (2013). *Pesquisa em Educação: Abordagens qualitativas*. 2 ed. Rio de Janeiro: E.P.U., Brasil.
- MICHAILIDIS, M. P., MORPHITOU, R. N., & THEOPHYLATOU, I. (2012). Women at workequality versus inequality: barriers for advancing in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4231-4245.
- MORGAN, Gareth (1986). *Images of organization*. London: Sage Publications.
- MOATTO, A. R. & GRZYBOVISKI, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados no campo da administração: potencial e desafios. Curitiba: RAC. Disponível em <http://anpad.org.br/rac>. Acesso em 9.11.2021
- NOGUEIRA, M. da C. de O. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2006, vol. 9, n. 2, pp. 57-72. Portugal: Universidade do Minho. Disponível em <https://pdfs.semanticscholar.org/f08a/56bc242468cd83c4746f3dd4f7aeced459c78.pdf>.
- O'LEARY, V. E. (1974). Some attitudinal barriers to occupational aspirations in women. *Psychological Bulletin*, 81(11), 809.

- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT) (2015). *Women in Business and Management: Gaining Momentum* (Bureau Internacional do Trabalho, Genebra).
- ORSER, B.; LECK, J. (2010). “Gender influences on career success outcomes”, in *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25, Nº5, pp. 386-407.
- PEREIRA, T. (22 de Outubro de 2016). Método Quantitativo Versus Método Qualitativo. Obtido de LinkedIn: <https://pt.linkedin.com/pulse/m%C3%A9todo-quantitativo-versus-qualitativo-telmo-pereira>
- PINA e CUNHA *et al.*, (2016). 8ª ed. Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa. Editora RH, Lda.
- PONTA, G. T. R. (2013). Cargos chave em organizações Brasileiras. Seminário Internacional Fazendo Género 10, Desafios Atuais dos Feminismos, Florianopolis, Brasil. Disponível em:
http://www.fg2013.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/20/1382030249_ARQ_UIVO_Fatoresdeinfluenciaaascensao-profissional-demulheresacargos-chaveemorganizacaoesbrasileiras.pdf. Acesso em 19/09/2019.
- PROBST, E. R. (2004). *A evolução da mulher no mercado de trabalho*. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós Graduação. Disponível em http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf
- REIS, A. C. G. (2014). Percepção de barreiras na carreira e diversidade de género: Estudo com uma amostra de trabalhadores do sector energético. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações apresentado na Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Disponível em https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/18051/1/ulfpie047176_tm.pdf. Acesso em 22/03/2019.
- RESKIN, B. F., DEBRA B. M., e JULIE, A. K. (1999), “The determinants and consequences of workplace sex and race composition”, *Annual Review of Sociology*, 25, pp. 335-361.
- SALVAGNI, J. E CANABARRO, J. (2015). Mulheres Líderes: As Desigualdades De Género, Carreira e Família nas Organizações de Trabalho. Revista de Gestão e Secretariado - GeSeC. SINESP. Disponível em <http://www.redalyc.org/html/4356/435643524005/>. Acesso em 09.05.2019

- SALVADOR, D. S.(2012). Género e Turismo: A liderança feminina no setor hoteleiro. Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, realizada sob a orientação científica da Doutora Zélia Maria de Jesus Breda, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro. Disponível em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/10682/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em 25/03/2019.
- SAMPAIO, C. R. & LYCARIÃO, D. (2021). Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação. Brasília, Enap. Disponível em <http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/6542>. Acesso em 9.11.2021
- SEABRA, F. I. (2010). Ensino Básico: Repercussões da Organização Curricular por Competências na Estruturação das Aprendizagens Escolares e nas Políticas Curriculares de Avaliação. Tese de Doutoramento, Instituto de Educação e Psicologia - Universidade de Minho, Educação, Minho.
- SEPI, M., (2009). Parecer do Comité Económico e Social Europeu sobre a Relação entre igualdade de género, crescimento económico e taxa de emprego (parecer exploratório). Jornal Oficial da União Europeia: 2009/C 318/04, 15-21.
- SILVA, F. B. (2017). Desafios das mulheres em cargos de liderança. Monografia apresentada na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II, semestre 2017/B do curso de Administração de Empresas da Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas, Brasil. Disponível em <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1962/1/2017FernandaBorgesdaSilva.pdf>. Acesso em 24/09/2021.
- SILVEIRA, N. S. (2006). A diversidade de género e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. *REGE Revista de Gestão*, 13, 77-91.
- SMITH, R. (2002), “Race, gender and authority in the workplace: theory and research”, *Annual Review of Sociology*, 28, pp. 509-542.
- STEFFENS, T. (2013). Avaliação de Desempenho de Projectos Estratégicos em Instituição Financeira. Grau de Bacharel, UFRGS, Porto Alegre.

- SUBRAMANIAM, I. D., ARUMUGAM, T., & Akeel, A. B. A. A. B. (2013). Demographic and Family Related Barriers on Women Managers' Career Development. *Asian Social Science*, 10(1), pp86.
- SCULLY, M. (2009). Cross-cultural connections: Leveraging social networks for women's advancement. American Psychological Association.
- SULLIVAN, S. E. (1999). "The changing nature of careers: a review and research agenda", in *Journal of Management*. Vol. 25, pp. 457-487.
- TAVEIRA, M. P. (2018). A liderança feminina em Portugal: um estudo qualitativo. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Porto-Portugal. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/12561/1/marta_taveira_MGDRH_2018.pdf. Acesso em 27/09/2021.
- TUCKMAN, B. (2000). Manual de Investigação em Educação. Serviço de Educação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- VICENTE, M. A. A. F. (2013). O género nas estruturas organizacionais: a diferenciação entre homens e mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto Universitário de Lisboa (CIES -IUL), Working Paper N.º 153, Lisboa Portugal. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/9840/1/CIES-WP153_Vicente.pdf. Acesso em 22/04/2019.
- WASHINGTON, C. E. (2010, June). Mentoring, Organizational Rank, and Women's Perceptions of Advancement Opportunities in the Workplace. In *Forum on Public Policy: A Journal of the Oxford Round Table*.
- BARSH, J., & YEE, L. (2011, Abril). Unlocking the full potential of women in the US economy. *Wall Street Journal*. Obtido a partir de http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/unlocking_the_full_potential. Acesso em 22/05/2018.
- BARSH, J., & YEE, L. (2012, Abril). Unlocking the full potential of women at work. *McKinsey & Company*. Obtido a partir de <http://www.mckinsey.com/careers/women/~media/Reports/Women/2012%20W>

SJ%20Women%20in%20the%20Economy%20white%20paper%20FINAL.ashx. Acesso em 22/05/2018.

DEVILLARD, S. S., WENER, C., (2013, Abril). Why gender diversity at the top remains a challenge. *McKinsey Quarterly*. Obtido a partir de http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_gender_diversity_at_the_top_remains_a_challenge. Acesso em 22/08/2018.

PATEL, G. & BUITING, S., (2013, Junho). Gender differences in leadership styles and the impact within corporate boards. In The commonwealth secretariat, social transformation program division.

ANEXOS

Anexo i: Guião de entrevistas

NOTA INTRODUTÓRIA⁵.

O guião da entrevista que nos propomos realizar tem como objectivo de identificar as principais causas da ausência das mulheres nos cargos de poder nas organizações moçambicanas. A ideia subjacente é perspectivar a promoção de mais mulheres em lugares de tomada de decisão, tomando como ponto de partida o uso de todo talento à disposição das organizações, para além de resposta à necessária competitividade que representa uma visão de sucesso.

O mesmo destina-se a um estudo no âmbito da elaboração da dissertação do Mestrado em Gestão do Potencial Humano no Instituto Superior de Gestão de Lisboa-Portugal, cujo tema é: “**O Poder de género feminino nas organizações em Moçambique**”.

Este guião de entrevista é de natureza **estritamente confidencial**. O tratamento dos dados será efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** do colaborador será sempre respeitado.

Acreditamos no seu interesse e na vossa colaboração.

Muito Obrigado!

O responsável pelo projeto,

Oscar Jaqueta

Contacto: + 258 84 551 5000 / E-mail: oscarjaqueta@yahoo.com

A orientadora,

Professora Doutora Maria Isabel Duarte

⁵ Guião de entrevista destinado à mulheres nas organizações moçambicana

Perfil social

Profissão:

Idade:

Formação escolar/Académica Actual:

Estado Civil:

Número de filhos:

Sector de trabalho:

Administração Pública;

Privado e Misto

Âmbito Profissional

1. Função:

2. Há quantos anos trabalha nesta empresa?

3. Qual o cargo que ocupa atualmente? Especifique _____

4. Há quanto tempo se encontra nesse cargo? _____

5. Qual o grau académico que possuía quando começou a trabalhar?

6. Continuou a sua formação académica ao longo da sua carreira profissional?

6.1. Se Sim, qual é último nível académico alcançado?

7. Quais são as maiores dificuldades encontradas no desempenho das suas funções?

8. Quais são as principais causas da ausência das mulheres nos cargos de poder na sua organização?

9. Quais são os desafios que as mulheres enfrentam para ascender aos cargos de poder na organização/instituição?

Anexo ii: Apresentação da síntese das respostas à pergunta (Q7).

Questão	Respostas
Q7: Quais as maiores dificuldades encontradas no desempenho das suas funções?	<ol style="list-style-type: none">1. A direção da empresa é exercida por uma mulher e é muito difícil lidar com ela e também lidar com preconceitos/estereótipos que discriminam a mulher no seio laboral, uma vez que o setor que dirijo é composto maioritariamente pelos homens (sexo masculino). Mesmo que você tenha mérito, tenha capacidades sempre existem certas barreiras para alcançar certos objetivos. A dificuldade de uma mulher chefiar uma seção é uma realidade, porque há constante questionamento, teste e preconceitos. Para uma mulher, gerir homens numa profissão tradicionalmente masculina, principalmente os mais velhos, é um desafio, porque não é algo comum e as pessoas ainda não estão acostumadas a esse tipo de relacionamento. Por esse motivo, no início não são tão recetivas ou respeitosas, mas com muita persistência e alguma sabedoria, eles vão se acostumando dentro de uma equipa multidisciplinar.2. Uma das limitações para responder as necessidades do trabalho atempadamente com o stress das rotinas diárias. Muito resumidamente, há um certo preconceito por parte dos colegas do sexo masculino que por vezes estão mais interessados em verem os nossos fracassos. Esses homens vêm a mulher como sendo desprezível, incapaz de tomar decisões e atitudes perante os problemas. Os homens não querem ser governados por mulheres.3. Dificuldades em lidar com homens com complexos machistas e a dificuldade em desconstruir os preconceitos dos homens que relegam a responsabilidade da mulher para cuidar da família e do lar.4. Dificuldades no acesso à educação formal e formação profissional ao longo da carreira o que permite ascender a funções maiores.5. Dificuldades em prosseguir com estudos porque o cargo me ocupa bastante na medida que me esforço para mostrar que sou capaz contribuindo para a minimização dos vestígios de preconceitos.6. Dificuldades em lidar com excesso de preconceito e falta de comprometimento da equipa têm sido um dos maiores entraves.7. Problemas em lidar com homens machistas que alegam que a mulher é incapaz de exercer um cargo e que somente os homens é que podem ocupar os cargos de direção. Mudanças das rotinas diárias.8. Excesso de pressão que gera muito stress aliado ao preconceito por parte dos homens, sempre acreditam que a mulher não é capaz de assumir certas responsabilidades.9. Dificuldades de comunicação com a equipa. Cada um fica nas suas coisas e pronto. Não há uma melhor cooperação/coordenação nem a inter-ajuda. Ausência de espírito de equipa. Dificuldades em conciliar os trabalhos de casa e serviço.10. Ausência de mulheres na empresa. Eu só a única no meio de muito homens, é constrangedor.11. Excesso de machismo laboral que gera stress. Querem sempre mostrar que são homens e podem mandar. E, como resultado disso, acabo tendo muitos problemas com os colegas. Resumidamente tenho tido muitas

	<p>limitações em lidar com homens que por vezes não cooperam.</p> <p>12. Os homens não respeitam um comando de uma mulher, porque acham que a mulher não tem capacidade. Logo, perde-se um pouco aquele espírito de equipa. Outro problema é a dificuldade em lidar com o duplo papel de ter que lidar com problemas familiares e profissional.</p> <p>13. Deficiências na comunicação e coordenação aliado ao facto de ter que lidar com comportamentos machistas. Por outro lado, tem a ver com a forma como a mulher é encarada na função e que muitas vezes a minimizam.</p> <p>14. Ausência de credibilidade pelas mulheres, os homens acham que as mulheres não são capazes de exercer ou ascender a uma dada posição, criam a ideia de que são os homens são capazes de ocupar essas posições.</p> <p>15. Desempenhar funções laborais e conciliar com tarefas de casa. Outro problema é da falta de confiança, uma vez que na equipa existe poucas pessoas qualificadas.</p> <p>16. Assédio moral e sexual bem como dificuldades em conciliar trabalho-família. O lado familiar acaba afetando a vida profissional.</p> <p>17. Não é fácil lidar com pessoas, cada um com sua personalidade, comportamentos, hábitos e costume, sobretudo liderar homens que menosprezam, alguns agressivos, gerir temperamentos.</p> <p>18. Administrar muita gente é muito complicado; muita coisa vem à minha cabeça e devo resolver tudo isso em pouco tempo, o que não é fácil, cada um com seus problemas. Assédios pelos diretores, também acaba por ser outro desafio que somos obrigadas a encarar no dia a dia.</p> <p>19. Os homens não respeitam e têm muitas dificuldades em acatar as ordens por eu ser uma mulher, Muitas vezes somos assediadas ou seja; o assédio acaba por ser algo normal. O stress do trabalho que está sempre aliado em liderar uma equipa com muitos homens que muitas vezes somos questionadas.</p> <p>20. O fato dos homens considerarem a mulher o elo mais fraco. O machismo, minimizando a função da mulher, enfraquece a nossa capacidade de liderar. A mulher é constantemente testada a mostrar ou provar que é capaz de assumir uma posição de chefia. Por imperativos destas somos obrigadas a provar que somos iguais ou melhores que os homens.</p>
--	---

Tabela 1: Respostas da questão 7 (Q7)

Fonte: Autor (2021).

Anexo iii: Apresentação da síntese de respostas a esta pergunta (Q8).

Questão	Respostas
Q8: Quais são as principais causas de ausência das mulheres nos cargos de poder da sua organização?	<ol style="list-style-type: none">1. Falta de ambição para assumir cargos de chefia e ausência de oportunidades para as mulheres ascenderem a esses cargos mesmo com competências necessárias. Por outro lado, as obrigações domésticas reduzem-me a possibilidade de ascensão em cargos de chefia.2. Falta da ambição por parte das mulheres e a discriminação de uma forma geral por parte dos homens. "Acredito que o machismo seja o maior dos problemas, uma vez que somos a maioria e por cima nos vêem como sexo frágil e sem capacidade".3. Falta de confiança na medida que és obrigada a capacitar-se e poder provar que é suficientemente capaz para liderar, uma vez que a sociedade já codificou que a mulher é de género fraco e suas responsabilidades estão voltadas para cuidar do lar e de família. Tem que mostrar competência e profissionalismo.4. A fraca qualificação e ausência de competências necessária para o exercício de cargos desta natureza. Outro problema de muitas mulheres são os trabalhos domésticos que obrigam a relegar os cargos de chefia porque normalmente os cargos de chefia consomem muito tempo.5. A falta de empenho e fraca formação académica para o exercido de cargos. Por outro lado, nas organizações é muito difícil haver oportunidades a cargos de chefias para as mulheres. Não têm existido confiança por parte dos homens relativamente ao sexo feminino.6. A condição de serem mães, donas de casa com responsabilidades de acompanhamento na saúde dos filhos. A própria discriminação das mulheres também são factores que dificultam.7. Os homens julgam que a mulher não está preparada para estar no cargo de chefia. Logo há um preconceito e receio em nomearem as mulheres.8. Falta de ambição para cargo de direção. Por outro lado, os homens subestimam as mulheres para os cargos de chefia. Também existe uma enorme responsabilidade familiar das mulheres relativamente aos homens.9. Falta de ambição, fraca qualificação e reduzida experiência das mulheres. Por outro lado, a mulher tem de tomar conta da família, e isso pode reduzir as probabilidades de ascensão a estes cargos.10. Machismo do patronato, os patrões medem as mulheres pelo número de filhos que estas têm. O nível académico baixo, também impedem às mulheres de ascenderem a cargos de liderança.11. Os homens não querem sentirem-se inferiores às mulheres, o machismo, então, os homens acham que as mulheres não são capazes (Subestimação das mulheres).12. É machismo dos homens, eles pensam que as mulheres não têm capacidade de liderar. Eles acham que é uma questão de responsabilidades (Discriminação).13. Machismo pelo de facto de vivemos numa sociedade onde a mulher é tida como alguém que serve mais para um ambiente familiar caseiro do que ambiente profissional (estereótipo). A forma como a mulher é educada na sociedade faz com que a própria mulher se auto discrimine.14. Questões de estereótipos que discriminam a mulher, achar se que a mulher

	<p>não é capaz de exercer os cargos de direção.</p> <p>15. São dois aspectos, a saber, a) o esposo não permite que a mulher ocupe um cargo que seja superior a um cargo que o marido ocupa nas suas funções.</p> <p>b) O comportamento das mulheres perante o trabalho e em relação às suas obrigações familiares das suas casas. Chega tarde ao trabalho, saem cedo para casa, alegando necessidade de tratar dos filhos, ou porque os maridos se zangam quando elas chegam tarde.</p> <p>Tudo isso associado a atrasos na execução de tarefas.</p> <p>16. A maternidade e as responsabilidades familiares pesam muito no desempenho das funções e como resultado a mulher tem menos possibilidade de ascender a cargos na empresa.</p> <p>17. Penso que se procura desprezar-se a mulher (desvalorização), um pouco no âmbito de estereótipos que discriminam a mulher, achando que uma mulher não é capaz de exercer os cargos de liderança.</p> <p>18. Eu penso que devistose deve à falta de qualificação de muitas mulheres, aliado a questões culturais fazem com que as mulheres não ocupem cargos de poder nas organizações moçambicanas.</p> <p>19. Nós africanos, e moçambicanos em particular, crescemos com a ideia de que a mulher é para o lar, mas também existe a falta de ambição por parte das mulheres.</p> <p>20. Os homens não confiam no que as mulheres possam fazer, sempre estão de olho em tudo o que fazemos, querem inspecionar tudo quanto elas fazem.</p>
--	--

Tabela 2: Respostas da questão Q8

Fonte: Autor (2021).

Anexo iv: Apresentação dos depoimentos dos entrevistados, na questão acima mencionada (Q9).

Questão	Resposta
Q11: Quais são os desafios que as mulheres enfrentam para ascender aos cargos de poder na organização/instituição?	<ol style="list-style-type: none">1. Uma maior ambição para a liderança e o brilho profissional bem como maiores oportunidades para mulheres com provas dadas nas organizações. Devemos deixar de sermos submissas e assumirmos uma luta constante para assumirmos papéis e sermos respeitadas profissionalmente.2. As mulheres que desejam crescer devem impor-se contra as atitudes discriminatórias e mostrando possuir capacidades para conciliar a vida profissional e familiar.3. Provar que as mulheres são suficientemente capazes de liderar, uma vez codificadas pela sociedade como sendo género fraco e com responsabilidades voltadas para cuidar da família. E fazer uma desconstrução contínua desse preconceito mostrando suas competências e profissionalismo. Para tal a aposta deve ser na sua maior capacitação.4. Os desafios importantes são a escolarização das mulheres, diminuição dos altos níveis de casamentos prematuros, fatores culturais (crenças, costumes e normas ensinadas às mulheres – a mulher deve cuidar do marido e do lar).5. Continuar com a formação académica e profissionalismo no exercício das nossas funções. Também é preciso ultrapassar-se as desconfianças que os homens têm acerca do nosso desempenho profissional, uma vez que somos frequentemente inspeccionados.6. Uma maior luta contra discriminação na base do género, demonstrando capacidade para desempenhar função ou cargo e a vontade dos chefes/estrutura organizacional para a indicação das mulheres para cargos de chefia.7. Um esforço enorme para ultrapassarmos a discriminação na base de estereótipos femininos. Uma maior abertura das organizações no sentido de facilitar a ascensão das mulheres a cargos de chefia com base no seu profissionalismo.8. Maior abertura para promoção das mulheres em cargos de chefia nas organizações. Acredito que a questão seja ainda cultural, logo precisamos de lutar para melhorar o cenário onde o Machismo está patente. Por outro lado, a mulher chefe tem que ser mais inteligente e muito reconhecida do que o homem chefe, porque o facto de ser homem já é uma espécie de convite para assumir um papel de poder.9. As mulheres precisam de se impor, mostrar capacidades e intenções, serem mais assertivas e bastante motivadas de modo a poderem ultrapassar todo o tipo de obstáculos.10. Ultrapassarmos o machismo, saber conciliar a vida familiar com a vida profissional. Capacidade de estabelecer conexões e relações de trabalho produtivo.11. Luta enorme para diminuir-se a cultura do Machismo, mostrando capacidades e competências para o exercício de qualquer actividade. Outro aspecto bastante difícil para as mulheres é o de conciliar atividades administrativas e tarefas de casa. No meu caso particular consegui

	<p>minimizar através de delegação de algumas atividades para meu parceiro, e nesse sentido não tenho tido esse problema. porque o meu parceiro é participativo nas atividades de casa.</p> <p>12. A percepção dos homens sobre as capacidades de liderança das mulheres. Os homens devem entender que as mulheres não têm poder de liderança.</p> <p>13. O assédio e a maneira desrespeitosa no tratamento/relacionamento entre mulheres e homens; ascender a certas carreiras ou cargos acreditando que podem adquirir independência dos homens</p> <p>14. Mostrar o quanto as mulheres são capazes de exercer qualquer função e cargo. Desconstruir o preconceito sobre a mulher na base dos estereótipos atribuídos as mulheres. A descredibilização.</p> <p>15. Conseguir conciliar o trabalho e as responsabilidades familiares para se qualificarem para cargos superiores.</p> <p>16. Assédio moral e sexual e as suas responsabilidades familiares para serem mais produtivas. A maternidade influencia muito para o exercício de poder.</p> <p>17. Aumentar os nossos níveis de motivação e competição de modo a nos impormos, mostrando que somos iguais e capazes.</p> <p>18. Continuarmos a apostar na formação académica e continua, não permitirmos o assédio. Persistência na luta para alcançar as posições que desejarmos.</p> <p>19. A transmissão de valor culturais que relegam a mulher a tarefas leves como as de cuidar da família. Então a mulher deve capacitar-se/formar-se e mostrar que é capaz. A credibilidade é outro fator, o que é influenciada pelo estilo de vida profissional das mulheres (maternidade). É preciso aprendermos a saber conciliar a actividade profissional e familiar, por exemplo, através da divisão de tarefas com o parceiro.</p> <p>20. Combater-se o preconceito. Devemos demonstrar uma maior competência e dedicação ao trabalho e a ambição de liderar. É necessário um investimento forte na formação e capacitação das mulheres.</p>
--	--

Tabela 3: Sínte de respostas a da questão 9 (Q9)

Fonte: Autor (2021).