



FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFIA
MESTRADO EM POPULAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

**ANÁLISE DA IGUALDADE DE GÉNERO NA EMPRESA ÁGUAS DA REGIÃO
METROPOLITANA DE MAPUTO (AdRM): A INCLUSÃO DA MULHER EM CARGOS
DE TOMADA DE DECISÃO, 2010-2020.**

JOAQUIM MACHANGANE

Maputo, Julho de 2025

Análise da Igualdade de Género na Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo (AdRM): A Inclusão da Mulher em Cargos de Tomada de Decisão, 2010-2020.

Dissertação apresentada à Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para obtenção do grau de Mestre em População e Desenvolvimento sob orientação da Prof^a. Doutora Isabel Maria Alçada Padez Cortesão Casimiro.

Júri

Supervisora:	Presidente:	Arguente:
<hr/> (Profa Doutora Isabel Casimiro)	<hr/> (Profa Doutora Inês Raimundo)	<hr/> (Profa Doutora Rehana Capurchande)

Joaquim Machangane

Maputo, Julho de 2025

Declaração de Honra

Eu, **Joaquim Machangane**, declaro por minha honra que esta dissertação que submeto à Universidade Eduardo Mondlane, como requisito parcial para a obtenção de grau em População e Desenvolvimento, nunca foi apresentada para a obtenção de qualquer grau académico. Os seus resultados são fruto da minha investigação pessoal e independente, tendo indicado no texto e na bibliografia as fontes que utilizei.

Maputo, Julho de 2025

(Joaquim Machangane)

DEDICATÓRIA

Esta dissertação, é dedicada a minha família e de forma particular, aos meus filhos (Emerson, Shelton e Shelcia), vocês foram o meu maior e melhor suporte durante este percurso!

AGRADECIMENTOS

Este trabalho, não teria sido possível sem a ajuda, estímulo e contributo de um determinado número de pessoas, que directa e indirectamente, cooperaram para que esta dissertação tornasse uma realidade. Em primeiro lugar, agradecer a Deus por tudo quanto tem feito na minha vida, pela protecção durante o primeiro ano do mestrado em meio a pandemia da Covid-19.

Quero de forma solene agradecer aos meus pais (que já partiram para a glória) que me trouxeram a este maravilhoso mundo e aos meus filhos Emerson, Shelton e Shelia que assumiram a minha ausência, mas que sempre compreenderam e me encorajaram.

A minha gratidão estende-se à minha supervisora Doutora Isabel Maria Alçada Padez Cortesão Casimiro, pela paciência e disponibilidade em ouvir as minhas ideias e de forma sábia orientar-me para a produção desta dissertação para o alcance dos objectivos preconizados.

Aos Professores Ramos Muanamoha e Ernesto Macaringue, Director e Coordenador (Nona Edição) do Mestrado em População e Desenvolvimento pela sua dedicação, empenho e cooperação nas orientações e que garantiram o sucesso de toda a turma e a todos os Professores do curso, vocês foram cruciais para a compreensão da matéria e sucessos alcançados.

Especial agradecimento à Dra. Elga Mondlane Directora Nacional de Gestão Estratégica dos Recursos Humanos no Ministério da Administração Estatal e Função Pública, pela partilha de experiências sobre o género, tema da minha dissertação, ao Director Geral do Fundo de Investimento e Património de Água (FIPAG) o Engº. Victor Tauacale, e ao PCA da empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo (AdRM) o Dr. Castigo Álvaro Cossa, pela permissão para a realização da pesquisa e seus colaboradores que tanto se empenharam, o meu muito obrigado.

Aos meus colaboradores directos na realização de entrevistas os Srs. Luduvino de Jesus William Jone e Elias Nuro Sele Massaua, que me foram bastante úteis, sem vocês, este trabalho não teria o significado que o caracteriza.

Do fundo de coração a todos, o meu sincero obrigado!

RESUMO

O presente estudo, versa sobre a análise da igualdade de género na Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo: Inclusão da mulher em cargos de tomada de decisão, 2010 a 2020. O estudo, sustenta-se de um dos propósitos da carta da ONU de 1948, que propõe a promoção e encorajamento pelo respeito aos direitos humanos. É nesta perspetiva que na década 70, o movimento feminista internacional, ganhou força porquanto o sexo feminino, representava a metade da população sendo que a igualdade de género, passou a ser considerada um direito fundamental para o alcance das sociedades pacíficas. O estudo, debruça-se sobre os desafios das mulheres em ocupar cargos de liderança e tornou-se importante, compreender que mecanismos são implementados pela empresa. A pesquisa, é de carácter qualitativa e recorreu a amostragem não probabilística. O factor cultura, tem um peso nas relações humanas e na definição dos processos de construção social na AdRM porquanto a mulher, envereda por áreas menos favoráveis imperando o seu desenvolvimento. Muitos trabalhadores na empresa em formação sendo o mais predominante o nível secundário. Há evolução no quadro de pessoal e o género masculino na maior percentagem. Poucas mulheres em cargos de tomada de decisão e muitas são obedecidas apesar de enfrentarem desafios profissionais quanto sociais. Concluiu-se que apesar do incipiente esforço em empregar o género feminino na empresa e sua promoção, foi notória a existência de estereótipos culturais que influenciam todos os processos e da ausência de instrumentos que orientem a promoção da igualdade de género.

Palavras-chave: Promoção, Igualdade, Género e Feminino.

ABSTRACT

This study analyzes gender equality at the Águas da Região Metropolitana de Maputo Company: Inclusion of women in decision-making positions, 2010 to 2020. The study is based on one of the purposes of the 1948 UN Charter, which proposes the promotion and encouragement of respect for human rights. It is from this perspective that in the 1970s, the international feminist movement gained strength because women represented half of the population and gender equality began to be considered a fundamental right for the achievement of peaceful societies. The study focuses on the challenges women face in leadership positions, and it became important to understand the mechanisms implemented by the company. The research is qualitative and used non-probability sampling. The cultural factor has an impact on human relations and the definition of social construction processes in AdRM, as women tend to enter less favorable areas, hindering their development. Many employees at the company are undergoing training, with the majority having secondary education. There is growth in the workforce, and men make up the largest percentage. Few women hold decision-making positions, and many are obeyed despite facing professional and social challenges. The conclusion reached is that despite the incipient effort to employ and promote women in the company, the existence of cultural stereotypes that influence all processes and the absence of instruments to guide the promotion of gender equality were evident.

Keywords: Promotion, Equality, Gender and Feminine.

Abreviaturas e Acrónimos

ADeM	Águas das Região de Maputo
AdP	Águas de Portugal
AdRM	Águas da Região Metropolitana de Maputo, SA
AdRMM	Águas da Região Metropolitana de Maputo, SA
ARMM	Águas da Região Metropolitana de Maputo, SA
CEDAW	Convenção das Nações Unidas sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação contra a Mulher
EDM	Electricidade de Moçambique
FIPAG	Fundo de Investimento e Património do Abastecimento de Água
FLCS	Faculdade de Letras e Ciências Sociais
FPAs	Fornecedores Privados de Água
MDG	Millenium Development Goals
MDM	Metas de Desenvolvimento do Milénio
ODS	Objectivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional Do Trabalho
OMM	Organização da Mulher Moçambicana
ONU	Organização das Nações Unidas
PAIPG	Plano de Acção para a Integração da Perspectiva de Género
PCA	Presidente do Conselho de Administração
PEE	Plano Estratégico de Educação
SADC	Comunidade de Desenvolvimento da África Austral
SMAE	Serviços Municipalizados de Água e Electricidade
SNE	Sistema Nacional de Educação
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

Lista de Tabelas

Tabela I- Classificação dos Obstáculos à Ascensão Profissional das Mulheres.	XXIX
Tabela II- As Dimensões do Empoderamento Feminino.	XXXV
Tabela III- População e Amostra da Pesquisa.	XLII
Tabela IV- Amostragem total dos entrevistados por Sexo, Categorias e Tempo de Serviço na AdRM.	XLII
Tabela V- Evolução do Pessoal Efectivo na AdRM – Julho/2022.....	LV

Lista de Figuras

Figura I- Valores da Empresa AdRM.....	XV
Figura II- Ilustra a Área de Negócio e Lojas de Atendimento da Empresa AdRM	XVIII

Lista de Gráficos

Gráfico I- Áreas de Formação dos Entrevistados – Homens e Mulheres Líderes e Mulheres.....	XLVIII
Gráfico II- Razões pelas quais Apontam que a AdRM Promove o Género.....	XLIX
Gráfico III- Mulheres Líderes Obedecidas e Não Obedecidas na AdRM.....	LI
Gráfico IV- Desafios Profissionais das Mulheres.	LIII
Gráfico V- Sugestões dos Entrevistados para o Incremento do Número de Mulheres na AdRM.	LVI
Gráfico VI- Profissionais da empresa AdRM Desconhecem a Existência de PEG.	LVII
Gráfico VII - Razões apontadas como Factores Impeditivos e/ou Encorajadores à Ocupação.....	LVII
Gráfico VIII - Sugestões para Aumento do Número de Mulheres na AdRM.	LX
Gráfico IX - Desafios Sociais Apontados pelas Mulheres na AdRM.	LXII
Gráfico X - Razões da Reduzida Percentagem das Mulheres na AdRM Conforme os Entrevistados.	LXIII
Gráfico XI - Percentagem e Número de Mulheres não Líderes com Interesse em Liderar.	LXV
Gráfico XII - Evolução de Número de Trabalhadores e Mulheres Gestoras na AdRM.....	LXVI
Gráfico XIII - Nível de Escolaridade dos Entrevistados na AdRM.	LXVIII
Gráfico XIV- Características de Um Líder Conforme as Mulheres na AdRM.	LXVIII
Gráfico XV- Evolução Académica dos Trabalhadores da AdRM.	LXXX

Índice

Declaração de Honra	III
DEDICATÓRIA	IV
AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
Abreviaturas e Acrónimos.....	VIII
Lista de Tabelas.....	IX
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	I
1.1. Contextualização	I
1.2. Estrutura do Trabalho.....	VII
1.3. Problema da Pesquisa.....	VIII
1.4. Objectivos	IX
1.4.1. Geral	IX
1.4.2. Específicos	IX
1.5. Hipóteses	IX
1.6. Justificativa	X
CAPÍTULO II – DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO.....	XIII
2.1. Contexto dos serviços de águas.....	XIII
2.2. Processo Evolutivo do Sistema de Abastecimento de Água em Maputo	XV
2.3. Surgimento da Empresa AdRM	XV
2.4. Localização Geográfica da Área Metropolitana de Maputo.....	XVI
CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA	XVIII
3.1. Definição de Conceitos	XVIII
3.2. Fundamentação Teórica	XVIII
3.2.1. Género	XIX
3.2.2. Impacto da Liderança Feminina.....	XX
3.2.3. Impacto da Diversidade de Género	XX
3.2.4. A Construção da Igualdade de Género em Moçambique	XXI
3.2.5. Os Maiores Desafios Profissionais das Mulheres em Cargos de Liderança no Século.....	XXIV
3.2.6. Vantagens que as Mulheres Oferecem às Organizações ao Ocuparem Cargos de Liderança.....	XXVIII
3.2.7. Estereótipos	XXXI
3.2.8. Glass cliff - Penhasco de vidro.....	XXXI
3.2.7. Empoderamento Feminino	XXXII
3.2.8. Autonomia.....	XXXII

3.2.9. Tomada de Decisão	XXXV
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	XXXVI
4.1. Caracterização da Pesquisa	XXXVI
4.2. População e Amostra.....	XXXVIII
4.2.1. Definição da Amostra para Pesquisa.....	XXXVIII
4.2.1.1. Amostragem Intencional ou por Julgamento.....	XXXIX
4.3. Técnicas de Colecta de Dados.....	XL
4.3.1. Colecta de Dados.....	XV
4.4. Técnica de Análise e Tratamento de Dados	XLII
4.5. Protocolo e Aspectos Éticos	XLIII
4.6. Limitações do Estudo	XLIV
CAPÍTULO V - RESULTADOS E DISCUSSÃO	XLV
5.1: Descrição da amostra	XLV
5.2. Mulheres nos Cargos de Tomada de Decisões na Empresa AdRM	XLVI
5.2.1. Eficácia das Decisões Tomadas pelas Mulheres na AdRM	XLIX
5.3. Género na Empresa AdRM	L
5.3.1. Situação da Igualdade de Género na Empresa AdRM	LII
5.3.2. Inclusão da Mulher nos Cargos de Tomada de Decisão na Empresa AdRM.....	LIII
5.3.3. Limitações da Promoção da Mulher na Empresa AdRM.....	LVI
5.4. Mecanismos Institucionais para o Avanço das Mulheres.....	LVIII
5.4.1. Mecanismos de Promoção da Igualdade de Género na Empresa AdRM.....	LX
5.4.2. Experiências e Mecanismos de Ascensão a Posições de Tomada de Decisão na AdRM	LXI
5.4.3. Educação como Mecanismo de Promoção da Igualdade de Género na AdRM	LXIII
CAPÍTULO VI - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	LXV
6.1. Conclusões	LXVI
6.2. Recomendações.....	LXVI
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	LXIX
APÊNDICES.....	LXXX
ANEXOS.....	XCIII

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Entidades internacionais relacionadas à humanidade, comércio, política, economia e trabalho como a Organização das Nações Unidas (ONU), Organização Internacional do Trabalho (OIT) e União Europeia, têm tomado decisões e práticas para a promoção da igualdade de gênero, no que tange à sociedade e às relações de trabalho nas empresas. A ONU Mulheres, em Setembro de 2014, criou o Movimento HeforShe, que se define como “um esforço global para envolver homens e meninos na remoção das barreiras sociais e culturais que impedem as mulheres de atingir o seu potencial, e ajudar homens e mulheres a modelarem juntos uma nova sociedade” (ONU Mulheres, 2017, p. 1). Esta proposta, visa, particularmente, consciencializar os homens acerca da realidade da desigualdade de gênero nas relações sociais e convocá-los a participar desta luta, que é de toda a sociedade, e engajar estes que, em conjunto com as mulheres, têm papel relevante nesse processo. Este movimento é articulado com prioridade em algumas áreas como a educação, saúde, identidade, trabalho, violência e política (HEFORSHE, 2017).

Alguns autores e estudiosos sociais, apontam que no seu empreendimento colonial fundamentado na missão civilizadora, o império Europeu, ocupou os corpos-territórios, considerados inferiores, intensificou as desigualdades de gênero, inventou a raça, criou a pedagogia do imperialismo justificando a subjugação das pessoas negras e a concessão de privilégios políticos, jurídicos e económicos aos brancos (MCCLINTOCK, 2010). A violência, foi e ainda é um elemento de controlo e afirmação do racismo e de garantia de inferioridade alheia, permitindo a exploração brutal como empreendimento civilizatório (MBEMBE, 2018), atingindo em especial as mulheres.

É neste contexto de colonização que se faz uma crítica ao ingresso do conceito de gênero no continente africano como um produto da modernidade, marcado pela expansão Europeia e o estabelecimento da hegemonia cultural Euro-Americana, que impôs um Modelo de Desenvolvimento (MAMA, A. 2011; MCCLINTOCK, 2010 & OYÈWÙMI, 2012). A socióloga nigeriana Oyèwùmi (2004, p.1), observa que “essa hegemonia, é ainda mais profunda na produção do conhecimento sobre o comportamento humano, história, sociedades e culturas: Os interesses, preocupações, predilecções, neuroses, preconceitos, instituições sociais e categorias sociais de Euro-Americanos, têm dominado a escrita da História Humana, resultando no Etnocentrismo e na racionalização do conhecimento”.

Daí que se reconhece que, os processos pós-independências, resultantes em grande parte das lutas de libertação nacional em alguns países africanos, não significaram uma descolonização.

Persiste o racismo epistémico e um desconhecimento sobre a África, reforçado pela baixa circulação do conhecimento produzido no continente, apagamentos de suas histórias, realidades, especificidades regionais, implicando a tolerância aos abusos de poder de Estados e as Corporações sobre pessoas e territórios. Associado à Globalização, emerge o desafio de compreender as estruturas estatais por onde circulam as diferenças étnico-culturais que privilegiam os homens e implica a violação dos Direitos Humanos das Mulheres (CASIMIRO, I. M. 2014 & LOFORTE, A. 2003), como é o caso de Moçambique.

Partindo de perspectivas históricas e culturais, apesar de experiências distintas que cada povo viveu, vê-se que a imposição de modelos de sociedades Europeias e Euro-Estadunidenses, marcada por desigualdades étnicas-culturais, de sexo/gênero e de classe, deixaram cicatrizes profundas ao utilizar desses marcadores para explorar e estratificar seres, ao passo que se criou uma imagem universal de sociedade, que corresponde a pátria, ao homem branco, patriarcal, heterossexual, cristão, proprietário (MCCLINTOCK, 2010 & HALL, 2007).

Um modelo que deixa de fora diversas faces e sujeitos, em especial, as mulheres, “o racismo, o sexismo e as diversas formas de opressões que estruturam as instituições, ultrapassam as fronteiras geográficas e atingem as mulheres de diversos locais. Algumas destas, impulsionadas em superar esses desafios, uniram-se em vários movimentos donde surge o feminismo, carregado de diversas nuances e temas” (ARUZA; BHATTACHARYA & FRASER, 2019, p.16).

Martins, A. C. I. (2009), defende que feminismo, é um movimento amplo e diverso que busca a igualdade de gênero e a superação de todas as formas de discriminação e desigualdade baseadas no gênero, pertencendo a todas as pessoas que compartilham dessa visão. A visibilidade da luta das mulheres pela igualdade de gênero é relativamente recente, sendo que na Europa as primeiras obras que demandaram espaço na educação, na política e no trabalho surgiram no século XVIII, motivadas pelos ideais da Revolução Francesa. De acordo com as Nações Unidas, até 2017 a representação das mulheres nos parlamentos, a nível global, era de 23.4%7.

Dados internacionais obtidos por Bautista et al. (2022) considerando as altas funções da administração pública de livre nomeação e exoneração, em uma amostra de 15 países da América Latina e do Caribe, focando em informações de 12 agências governamentais e quatro níveis hierárquicos, obtiveram que as mulheres ocupam 41,5% dos cargos de liderança nas administrações públicas centrais. A participação feminina varia conforme o nível hierárquico: 23,6% no nível 1 (equivalente a ministros), 30,9% no nível 2 (equivalente a vice-ministros),

40,3% no nível 3 (equivalente a subsecretários) e 44,2% no nível 4 (equivalente a directores) apesar de todos os países analisados são pactuantes de mecanismos internacionais para o Avanço das Mulheres (MAMs).

De acordo com o documento da Comissão da União Africana, Direcção de Mulheres, Género e Juventude (2022), a presença crescente de mulheres africanas como líderes públicos, não se reduz às instituições nacionais. As mulheres africanas actualmente detêm cargos de liderança na Organização Mundial do Comércio, na Comissão da União Africana, e nas Nações Unidas. Acima de tudo, estas contribuem directamente na realização de esforços regionais e internacionais que abordam as questões mais urgentes de África actualmente a paz e segurança, justiça de género, alterações climáticas, e desenvolvimento tecnológico e económico. As mulheres africanas alcançaram proezas incríveis na liderança ao longo dos anos. Estas idealizaram, motivaram, desenvolveram, e inspiraram outros para alcançar conquistas significativas globalmente e são reconhecidos através de vários marcos nacionais, continentais e internacionais, incluindo o Dia Internacional da Mulher (International Women's Day - IWD) apesar de se reconhecer que os sistemas e crenças políticos, sociais e culturais não promovem, actualmente, qualidades ou aspirações de liderança em jovens raparigas.

Progressivamente, as coisas estão a mudar, com uma nova geração de mulheres líderes que são dinâmicas, fortes, e estão preparadas para assumir papéis activos nas suas nações e globalmente. Ainda com base no documento a que temos vindo a citar, liderança das mulheres na política também cresceu na legislação de África, com Ruanda a liderar com 61.3% de mulheres no parlamento, seguido por outros quatro países africanos com taxas de participação a superar os 40%, África do Sul 46.3%, Senegal 43%, Namíbia 42.7% e Moçambique 41.2%. Apesar destes avanços e conquista de posições de poder e liderança, as mulheres ainda enfrentam múltiplos obstáculos, como estereótipos de género, falta de acesso a redes de apoio, discriminação e desigualdade de oportunidades mesmo quando estas apresentam maior escolarização e qualificação técnica. O estilo de liderança predominantemente masculino, continua a prevalecer em todas as esferas, dificultando a equidade na ocupação de cargos estratégicos.

Em Moçambique, o feminismo também era deslegitimado e desrespeitado, entretanto, mais tarde, a presença destes movimentos, converteu-se em moda e uma indústria em África e no Mundo (MAMA, A. 2011).

Os homens de hoje, se lançam sobre o campo do feminismo e dos estudos de género, com certeza, sem ter estudado ou valorizado os trabalhos precedentes das mulheres intelectuais (OGUNDIPE, 2013, p. 41-42).

Os estudos realizados pela UEM, foram fundamentais para colocar na agenda pública e das Ciências Sociais à busca pelo reconhecimento e importância do trabalho das mulheres para o almejado desenvolvimento do país. Apesar deste movimento em direcção a mudanças, persiste uma falta de reconhecimento do trabalho que as mulheres realizam no quotidiano. “A ausência de partilha dos benefícios com as mulheres que integram o próprio processo de desenvolvimento, era e ainda é uma barreira” (LOFORTE, A. 2021, p.60).

Desde a independência em 1975, Moçambique tem progressivamente construído um sólido compromisso com a igualdade de género e o empoderamento da mulher. Ao nível internacional, o Estado Moçambicano, aderiu à Convenção das Nações Unidas para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra Mulheres (CEDAW) adoptou a Plataforma de Acção de Beijing e ainda as declarações relativas à Igualdade de Género e Promoção do Estatuto das Mulheres ao nível do Continente e da Região, respectivamente na União Africana e na SADC. Em 2015 Moçambique adoptou formalmente a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável composta pelos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), incluindo o objectivo 5 de igualdade de género e empoderamento das mulheres e raparigas.

Assim relações de género, tornaram-se uma questão de gestão nas organizações o que levou diversos países, a estabelecerem instrumentos específicos. Foi nesta esteira que o Governo de Moçambique, criou a Política de Género e Estratégia da sua Implementação, aprovada pela Resolução n.º 19/2007, de 15 de Maio e para sua operacionalização na componente da Administração Pública, aprovou a Estratégia através da Resolução n.º. 39/2020 de 8 de Junho, para o Quinquénio 2020-2024, onde estão estabelecidos os pressupostos orientadores que serviram de base para a concepção desta estratégia numa perspectiva consentânea com a dinâmica actual. Apesar do lugar central que as mulheres ocupam no quotidiano, na reprodução social e económica na vida familiar, persiste ainda nos dias de hoje, uma invisibilização desta centralidade.

A Comissão da União Africana, Direcção de Mulheres, Género e Juventude (2022), aponta que em Moçambique, estudos sobre liderança feminina no sector público, revelam um aumento gradual na representação de mulheres em cargos de decisão, embora desafios persistam. A política de género e a estratégia de implementação no sector público, visam o empoderamento e a igualdade, mas a prática ainda enfrenta obstáculos, especialmente em áreas como a gestão de terra e recursos naturais. Contudo, não deixa de ser uma referência pelo seu compromisso político em relação ao acesso das mulheres aos órgãos de soberania, principalmente na representação parlamentar em que as mulheres ocupam 38% dos assentos. No executivo

moçambicano, a representação das mulheres aumentou de 20% em 2014 para 41%, em 2019. A nível da descentralização, num total de 11 secretários de estado 6 eram mulheres, representando 55%. Estes números, mostram que o Governo está preocupado e tem integrado as mulheres na governação. Moçambique é um dos países com mais representatividade da mulher em órgãos de tomada de decisão. Em Março de 2022, o ano da pesquisa, o país atingiu a paridade de género no Governo, tornando-se, assim, um dos 14 países do mundo com paridade de género e o terceiro país em África a ter 50%, ou mais, mulheres em cargos ministeriais.

O número de homens e mulheres atingiu o equilíbrio depois da remodelação realizada pelo Presidente da República, Filipe Nyusi, em que dos 22 ministros membros do Governo, incluindo o primeiro-ministro, 11 são mulheres e 11 homens. A nível mundial apenas um quinto dos cargos ministeriais são ocupados por mulheres. Para além da participação no Governo, a mulher está bem representada em outros órgãos de decisão, como por exemplo na Assembleia da República com uma percentagem de 42%, afirma a Comissão da União Africana, Direcção de Mulheres, Género e Juventude.

Na perspectiva de Ouattara & Diop (2019) além disso, a estratégia de género de Moçambique, não foi capaz de abordar com eficácia a lacuna de género no acesso à educação, aos serviços de saúde e a oportunidades económicas. Ademais, a violência de género, continua sendo uma questão importante, pois não há políticas específicas para enfrentá-la. Finalmente, a estratégia de género de Moçambique carece de um mecanismo de coordenação eficaz entre os diferentes ministérios do Governo e as organizações da sociedade civil.

Os autores acima, defendem ainda que esses dados, reforcem a existência de barreiras culturais, institucionais e históricas que limitam o acesso das mulheres a cargos de maior poder decisório, caracterizando o *"teto de vidro"*.

Esta dissertação, inserida no âmbito do Curso de Mestrado em População e Desenvolvimento, é um estudo relevante que visa compreender as dinâmicas socioeconómicas por permitir trazer as demarcações de género voltadas aos desafios profissionais que as mulheres enfrentam para ocuparem cargos de liderança e de tomada de decisão na empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo (AdRM) e insere-se em motivações de ordem pessoal, social, económica e científica. Tem como contributo, o aprofundamento de conceitos relacionados à liderança feminina nas instituições públicas em Moçambique, a importância da igualdade de género, a necessidade de políticas de inclusão e diversidade, e os desafios da conciliação entre vida profissional e pessoal. É igualmente crucial para identificar desafios, discutir modelos de

liderança e mostrar o impacto positivo da diversidade de género nas organizações, contribuindo para um ambiente de trabalho mais justo e produtivo.

Para realizarmos este estudo com vista a responder ao problema, colocamos a seguinte inquietação: *Quais são os mecanismos implementados pela empresa AdRM na elevação da taxa de cargos de liderança e de tomada de decisão ocupados por mulheres?* O alcance desta inquietação, passa pela materialização de outros três objectivos específicos. Na metodologia, são apresentados os procedimentos metodológicos que tornarão possível a materialização desta pesquisa, desde a revisão da literatura até à recolha de dados de campo de pesquisa e esta dissertação, comporta seis (6) capítulos designadamente: introdução, historial da empresa e a localização geográfica da área de estudo, enquadramento teórico e conceptual, a metodologia utilizada no estudo, discussão dos resultados da pesquisa e considerações finais.

A AdRM, para o cumprimento da sua missão, orienta-se pela Lei n.º 16/91, de 3 de Agosto, conhecida como Lei de Águas, principal instrumento legal em Moçambique que regula o acesso, uso e gestão dos recursos hídricos. Ela estabelece que as águas interiores, superficiais e subterrâneas, são propriedade do Estado e define princípios como a gestão integrada de bacias hidrográficas. A lei, também regulamenta o uso e aproveitamento da água, estabelecendo prioridades e direitos dos utentes. O governo, através da Lei n.º 09/2024 de 7 de Junho, Lei dos Serviços Públicos de Abastecimento de Água e Saneamento (LAAS), define os princípios e estabelece o regime jurídico do serviço público de abastecimento de água e saneamento, regulamenta o acesso a água potável e saneamento, com foco na universalização e equidade e revoga toda legislação que a contrarie, Boletim da República I Série Número 111 de 7 de Junho de 2024.

1.2. Estrutura do Trabalho

O presente estudo está estruturado em seis principais capítulos:

No primeiro capítulo, apresentamos a introdução que comporta a contextualização, onde se discutem as diferentes abordagens sobre o fenómeno que culminou com a questão de partida, que é o fio condutor do estudo da pesquisa, perguntas específicas, objectivos geral e específicos, hipóteses, a justificativa na qual procuramos fundamentar a razão do estudo, e a relevância da pesquisa. No segundo capítulo, abordamos de forma breve, o historial da empresa e a localização geográfica da área de estudo. No terceiro capítulo, fazemos referência ao enquadramento teórico e conceptual, onde é feita a apresentação e discussão da literatura e operacionalização dos conceitos sobre relações de género e mecanismos de escolha de profissionais para cargos de liderança. No quarto capítulo, descrevemos a metodologia utilizada no trabalho, destacando-se o tipo de estudo, as fases da recolha, análise e interpretação de dados. Portanto, trata-se dos procedimentos metodológicos usados desde o universo populacional, a escolha da amostra, concepção dos instrumentos de recolha de dados, validação dos questionários e guiões de entrevistas e sua implementação, os procedimentos para responder às questões de pesquisa, as técnicas de análise e tratamento de dados, as questões éticas, constrangimentos e limitações da pesquisa. Por sua vez, o quinto capítulo, visa a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa do campo. No sexto capítulo, apresentamos as considerações finais.

1.3. Problema da Pesquisa

Segundo o Relatório Global de Desigualdade de Género (2021), estima-se que a paridade, será atingida daqui a 135,6 anos na participação de homens e mulheres na economia, na política e na educação. O mesmo Relatório, indica a posição 93^a a Moçambique num ranking de 169 países no Índice de Desigualdade de Género numa narrativa centrada em aspectos como oportunidade económica, empoderamento político, nível educacional, saúde e sobrevivência.

Brito e Namburete (2022) em coordenação com a GenderLink, reportaram que em Moçambique, apenas 25.7% de cargos de decisão, são ocupados por mulheres sendo a Assembleia da República com 39.6% fazendo com que ocupe o 13º lugar a nível mundial, seguida por Partidos Políticos 32.9%, Justiça 24.7%, Municípios 22.4%, Administração Pública 21.3%, Sector Privado 17.8%, Ensino Superior, 17.5% e por último, a Comunicação Social com 9.1% evidenciando claramente que as mulheres, são relativamente bem representadas nos órgãos colectivos de eleição porém, o mesmo, não acontece nos cargos de nomeação e a nível do poder local onde é notório o domínio masculino na liderança.

Apesar de Moçambique ser um dos países com maior presença de mulheres no parlamento, o grosso delas, está no mercado informal e não há nenhuma estratégia clara de como levá-las para o sector formal. A Águas da Região Metropolitana de Maputo (AdRM), é uma empresa de administração indirecta do Estado e no universo de 997 colaboradores, as mulheres, ocupam uma percentagem de 22.8% e o rácio de gestores em relação ao número total de trabalhadores na AdRM, é de 19.7% daí, a relevância de se realizar a pesquisa para melhor compreensão das reais motivações desta situação e encorajar aos tomadores de decisão a considerarem os princípios de igualdade de género nos critérios de seleção e indicação para a ocupação de cargos de tomada de decisão de acordo com os ditames vigentes no país, na região e no Mundo.

É neste contexto que se colocou a seguinte questão: *Quais são os mecanismos implementados pela empresa AdRM na elevação da taxa de cargos de liderança e de tomada de decisão ocupados por mulheres?*

a) Pergunta de partida

Quais são os desafios que as mulheres profissionais enfrentam para ocuparem cargos de liderança e de tomada de decisão na AdRM?

1.4. Objectivos

1.4.1. Geral

Análisar a Igualdade de Género na Empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo (AdRM): A Inclusão da Mulher em Cargos de Tomada de Decisão, 2010-2020.

1.4.2. Específicos

Para este estudo, o pesquisador, elenca como objectivos específicos para a sua operacionalização os seguintes:

- Caracterizar as mulheres que ocupam cargos de liderança e de tomada de decisão na empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo;
- Avaliar a eficácia das decisões e soluções tomadas por mulheres e homens que exercem cargos de liderança e de tomada de decisão no seu exercício; e
- Verificar o grau de comprometimento da empresa na implementação de instrumentos legais à respeito da promoção da igualdade de género.

1.5. Hipóteses

H1 - A Águas da Região Metropolitana de Maputo (AdRM), ainda hesita em nomear profissionais mulheres para cargos de liderança e de tomada de decisão, demonstrando que existem preconceitos e diferenças no tratamento do género no contexto profissional.

H0 - As mulheres trabalhadoras da Águas da Região Metropolitana de Maputo (AdRM), qualificadas e habilitadas, consideram-se desvalorizadas por não ascenderem a cargos de liderança e de tomada de decisão.

1.6. Justificativa

De acordo com as Nações Unidas, a promoção da igualdade de género e o empoderamento das mulheres e das raparigas, são dimensões incontornáveis de um desenvolvimento verdadeiramente justo e sustentável. A Agenda 2030, deixa esta ideia clara quando afirma que concretizar a igualdade de género, é um contributo decisivo para o progresso em todos os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável e respectivas metas. É por esta razão que o Objectivo número 5, defende que é necessário tratar mulheres e homens de forma justa, com oportunidades iguais de crescimento profissional e equiparação de cargos, salários, respeitar e promover os direitos humanos e combater toda e qualquer discriminação à diversidade. O artigo 67 da Constituição da República vigente no país, expressa que o homem e a mulher, são iguais perante a lei em todos os domínios da vida política, económica, social e cultural.

Binka (2000), evidencia que Moçambique adoptou e ractificou a Convenção das Nações Unidas sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher (CEDAW) a 2 de Junho e entrou em vigor a 16 de Maio de 1997. Esta convenção, foi ractificada por 47 dos 53 países africanos, o que revela a sua importância para que as mulheres, tenham condições de aceder aos níveis de poder de decisão em toda a sociedade. É com base nestes fundamentos que as organizações de mulheres, têm pressionado o Governo a implementar reformas legais mais profundas, de modo a reflectir não só o espírito da Constituição e das Convenções, mas também a própria realidade social, daí que nos últimos anos, tem-se assistido a profundas mudanças sociais e económicas no país.

A Política de Género e Estratégia de Implementação em Moçambique (2006), visam em contribuir na redução das desigualdades de género e promover a mudança gradual da mentalidade. Enquanto a Política de Género na Função Pública (2009-2013), reforça as condições de exercício dos direitos à igualdade de oportunidades e de tratamento e de não discriminação com base no sexo, ou na orientação e formação profissional, no ingresso, na promoção e na progressão na carreira, no acesso a postos de direcção e chefia e nas condições de trabalho. Esta Política, visa igualmente em conciliar a actividade profissional com a social, familiar dos cidadãos, modelando as relações entre estes e os poderes públicos fazendo da Função Pública, um exemplo de boas práticas que possa ser replicado noutros sectores da sociedade.

Nussbaum, M. (2020), afirma que alguns grupos de pessoas, são sistematicamente desprivilegiados e de diversas formas. Estes grupos, podem definir-se pela etnia, pela língua, pelo género ou simplesmente, pelo facto de residirem no norte, centro, sul, este ou oeste de um país, em ambiente rural ou urbano. A desigualdade de género é complexa, com progressos e retrocessos distintos de um lugar para outro e consoante o assunto. É ainda acentuada na divisão do poder que os homens e as mulheres exercem no lar, no local de trabalho ou na política. A desigualdade de género, é considerada como uma das maiores barreiras por afectar metade das mulheres do mundo e estar intrinsecamente associada ao desenvolvimento humano.

Agy A. R. (2018), defende que nos países africanos, em geral, e na África Austral, em particular, as desigualdades de género, têm sido discutidas tendo em conta os papéis sociais, a gestão dos rendimentos, as disparidades no acesso à educação, à saúde, aos recursos, à informação e à comunicação, bem como a participação nos processos de tomada de decisão. Nas abordagens sobre desigualdades sociais em Moçambique, constata-se que a mulher constitui,

frequentemente, o actor mais fraco, particularmente no que respeita ao acesso a recursos, como rendimento ou terra, ou ao nível da participação cívica e comunitária.

Casimiro (2004), ressalta que a emancipação da mulher e a igualdade de género, não se prosseguem apenas com a sua consagração nas leis. São resultados de processos complexos de remoção de barreiras económicas, sociais, e culturais que muitas vezes, requerem uma prática ponderada de discriminação positiva a favor da mulher. Daí a contínua luta pela inclusão de aspectos de género a todos os níveis de desenvolvimento. A inclusão de aspectos de género a todos os níveis de desenvolvimento nas instituições e na sociedade, é a única maneira de desenvolver soluções para superar as possíveis barreiras e desigualdades permitindo deste modo maior confiança nas instituições e o progresso económico das famílias e do país. A pesquisa de género na AdRM, irá preocupar-se em examinar as relações de género na empresa pois, o foco nos homens para ocuparem cargos de liderança e de tomada de decisão, mina o desenvolvimento social e económico.

O tema deste estudo, é bastante relevante e pertinente na medida em que procura compreender os processos de implementação da Política de Género e Estratégia da sua implementação vigente no país e particularmente na empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo (AdRM) no período 2010 a 2020 tendo como enfoque, a inclusão da mulher em cargos de tomada de decisão por se considerar factor importante ao desenvolvimento social e económico. O ano 2010, é marcado pelo acordo de venda na totalidade ao FIPAG, das acções que a AdP detinha na AdeM acordo este que culminou com um processo rápido e expedito de negociação amigável que foi mediado pelo IFC (International Finance Corporation, ou seja, Corporação Financeira Internacional), Relatórios e Contas da Águas de Moçambique, S.A (2010).

O entendimento das demarcações de género voltadas para o contexto de escolha de profissionais, é essencial para se compreender até que ponto de facto, existem desigualdades nesta esfera. De acordo com Brito e Namburete (2013), em Moçambique, a mulher é relegada para uma situação desprestigiada, discriminada, sem oportunidade de educação, de emprego, com os seus direitos desrespeitados, assumindo a responsabilidade de cuidar dos filhos e outras responsabilidades sociais desvalorizadas economicamente e invisíveis.

Segundo o que apurámos no Relatório Anual da empresa AdRM (2022), no sector empresarial público, a representação das mulheres em cargos de liderança é bastante insignificante sendo que a representação das mulheres em cargos de liderança é bastante fraca e nenhum PCA de Empresa Pública é mulher e apenas 15.2% dos membros dos Conselhos de Administração das

Empresas Públicas são mulheres. No caso particular da AdRM, o seu Conselho de Administração é constituído por 4 membros e com 1 única mulher.

A literatura científica sobre mulheres em cargos de liderança e chefia, tem contribuído para identificar desafios, discutir modelos de liderança e destacar o impacto da diversidade de género nas organizações. Estudos revelam barreiras enfrentadas pelas mulheres, como preconceitos e estereótipos, e apontam para os benefícios da liderança feminina, incluindo maior lucratividade, sustentabilidade e inovação.

Do ponto de vista teórico, este trabalho tem como contributo a expansão da literatura sobre desigualdade de género em cargos de liderança no sector público, oferecendo dados quantitativos detalhados e conectando-os a teorias sobre disparidades de género e poder. No campo prático, os resultados, apontam caminhos para gestores públicos e formuladores de políticas, destacando a importância de criar iniciativas de incentivo à equidade de género em cargos estratégicos. Em termos sociais, ao identificar áreas de maior e menor representatividade feminina, este estudo, contribui para debates sobre inclusão e justiça social, incentivando acções que promovam maior igualdade nos espaços de poder.

CAPÍTULO II – DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO

2.1. Contexto dos serviços de águas

O desmembramento dos serviços de água e electricidade da cidade de Maputo ocorreu com a criação da Água de Maputo, Empresa Estatal, através do Diploma Ministerial nº 32/82 de 23 de Junho. A Água de Maputo, E.E., herdou o património dos serviços de água que pertencia ao SMAE de Maputo e garantiu os serviços nas cidades de Maputo e Matola, até à constituição da Águas de Moçambique, SARL, a 25 de Outubro de 1999. Ao abrigo do Quadro de Gestão Delegada do Abastecimento de Água, aprovado pelo Decreto n.º 72/98, de 23 de Dezembro, foi celebrado o Contrato de Cessão de Exploração para o abastecimento de água nas cidades de Maputo, Matola e Vila de Boane. A Águas de Moçambique, SARL, foi constituída como uma sociedade comercial de capitais estrangeiros e nacionais, representados pela SAUR Internacional, accionista maioritário francês, AdP de Portugal e MAZI, um grupo de accionistas moçambicanos.

A SAUR Internacional, retirou-se da sociedade em 2001, tendo a AdP de Portugal comprado a participação desta sociedade e mais tarde, em 2010, a AdP vendeu as suas acções ao governo moçambicano, representado pelo FIPAG, que deste modo assumiu a posição de accionista maioritário da sociedade, tendo igualmente em 2011, alterado a denominação social para Águas da Região de Maputo, SA e o respectivo logótipo. Numa fase posterior da concessão, a Águas da Região de Maputo, SA (AdRMM), já sem accionistas estrangeiros, firmou-se como empresa de capital nacional, com o objectivo de garantir o abastecimento de água na região do Grande Maputo, que para além das cidades de Maputo e Matola, passou a incluir a vila de Boane, Decreto n.º 33/2021 de 4 de Julho.

Na actualidade, a exploração do negócio é efectuada através de cinco (5) Áreas Operacionais: Matola, Machava, Chamanculo, Maxaquene e Laulane. Com o término do contrato, o FIPAG solicitou à concessionária, a devolução do património e da operação, nomeando-se, por conseguinte, uma Comissão de Gestão, para assegurar a continuidade do SAA da Região Metropolitana de Maputo. Em Junho de 2021, através do Decreto n.º 33/2021 de 4 de Junho, O governo de Moçambique, autorizou a criação da sociedade comercial Águas da Região Metropolitana de Maputo, Sociedade Anónima, para a gestão e exploração do serviço público de abastecimento de água da região metropolitana de Maputo.

A Sociedade Comercial Águas da Região Metropolitana de Maputo, Sociedade Anónima (AdRM), foi constituída no dia 31 de Agosto de 2021 e os seus estatutos publicados no Boletim da República III Série Número 185 de 24 de Setembro de 2021. Os órgãos sociais, tomaram

posse no dia 03 de Março de 2022. Depois de um longo percurso detida em 100% pelo accionista Estado (Fundo de Investimento e Património do Abastecimento de Água (FIPAG), assumiu com efeitos a partir de 03 de Maio de 2022, a responsabilidade pela gestão e exploração do serviço público de abastecimento de água na Região Metropolitana de Maputo, que numa 1ª fase, abrange as cidades de Maputo, Matola e vila de Boane e numa 2ª fase, o distrito de Marracuene.

Segundo o Plano Estratégico AdRM 2022-2025 (2022, p.58), como empresa do Estado a AdRM, tem como *missão*, contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população da área servida através do abastecimento de água potável de forma sustentável. A sua *visão*, é de ser reconhecida como uma entidade de referência no abastecimento de água potável como resultado da melhoria contínua e da satisfação das principais partes interessadas. A AdRM, carrega como *valores*, foco no cliente, porque os clientes e consumidores, são a razão da sua existência e o centro da sua actividade, *colaboração*, promovendo o espírito de equipa, *rigor* na actividade diária, cada colaborador da AdRM, cumpre as políticas, normas, regulamento e procedimentos internos; *integridade e transparência*, pois adoptam-se e encorajam-se princípios éticos de referência.

Figura I- Valores da Empresa AdRM.



Fonte: Plano Estratégico da AdRM 2022-2025, Outubro (2022).

2.2. Processo Evolutivo do Sistema de Abastecimento de Água em Maputo

A evolução histórica do sistema de abastecimento de água em Maputo, remonta a 24 de Agosto de 1895, data em que foi assinado o primeiro contrato entre a então Câmara Municipal de Lourenço Marques e o Eng.º Civil, Eugène F. Tissot, de nacionalidade francesa, por via do qual,

foram concedidos a este último, os direitos de exploração e abastecimento de água à então Cidade de Lourenço Marques, por um período de 50 anos. (CMLM, 1952 & LIMA, 1972). Antes de Tissot iniciar a exploração destes serviços, o abastecimento de água à então Cidade de Lourenço Marques, era feito a partir de nascentes e poços. Mas também existia, no Alto-Maé, uma casa de máquinas de elevação de água pertencente à Câmara Municipal, que tinha como prioridade, abastecer água ao hospital militar e ao quartel de Lourenço Marques, para além do pequeno sistema instalado na zona da Ponta Vermelha, cujo concessionário era Tissot. Tissot, abasteceu água à então cidade de Lourenço Marques a partir desses dois sistemas até 09 de Maio de 1900, data em que cedeu os seus direitos relativos à concessão ao cidadão inglês, John Crosby Ditken Henderson, que também abasteceu água à cidade a partir dos mesmos sistemas usados por Tissot. No dia 13 de Maio de 1903, a mesma concessão foi vendida à The Delagoa Bay Development Corporation, Limited, uma companhia inglesa que, entre 1904 a 1906, instalou os primeiros equipamentos de elevação de água no rio Umbeluzi para abastecer à então cidade de Lourenço Marques. O serviço de abastecimento de água, foi explorado pela Companhia até 1945, ano que findou o contrato, embora o mesmo tenha sido prorrogado por mais dois anos, porém, por conta da Câmara Municipal. No dia 27 de Outubro de 1947, a companhia concessionária, entregou definitivamente à Câmara Municipal os serviços de água e electricidade, que passaram para a gestão dos Serviços Municipalizados de Água e Electricidade (SMAE). O SMAE, geriu os dois serviços até à criação da Empresa Nacional de Electricidade, E.E., através do Decreto-Lei nº 38/77 de 27 de Agosto, data em que os Serviços Municipalizados de Água e Electricidade de Maputo e de outras cidades, foram integrados na EDM, E.E. (CMLM, 1952 & LIMA, 1972).

2.3. Surgimento da Empresa AdRM

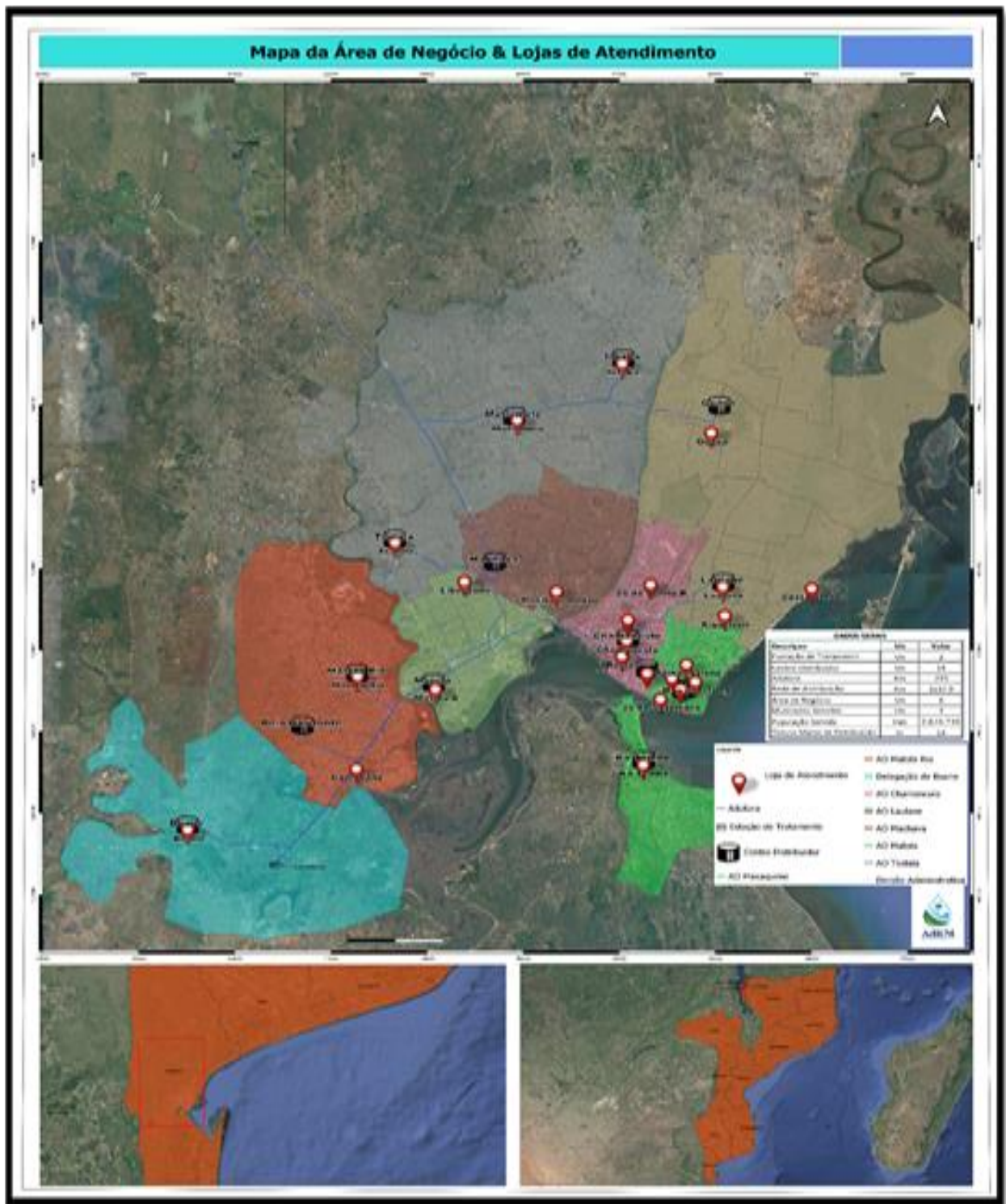
Depois da independência nacional, o governo, foi desencadeando um conjunto de reformas no sector de águas com o objectivo de reverter a situação nos serviços de água nos grandes centros urbanos. Para responder ao Objectivo de Desenvolvimento Sustentável número seis (6) que visa, alcançar até 2030, o acesso universal e equitativo à água potável e segura para todos e ao saneamento para todos, o Conselho de Ministros, autorizou a criação da Sociedade Comercial Águas da Região Metropolitana de Maputo, Sociedade Anónima (AdRM) através do Decreto Nº. 33/2021 de 4 de Julho, para a gestão e exploração do serviço público de abastecimento de água na Região Metropolitana de Maputo detida em 100% pelo Fundo de Investimento e Património do Abastecimento de Água (FIPAG) e estabeleceu o Plano Estratégico da ARMM 2022-2025, como instrumento orientador.

Este estudo, irá permitir compreender como é que tem sido o processo de inserção da mulher durante este processo evolutivo e particularmente no período de 2010 a 2020 no domínio das relações de género por se considerar, uma questão de gestão nas organizações sob o comando de vários instrumentos que o país foi adoptando nas últimas décadas e da Política de Género e Estratégia da sua Implementação vigente.

2.4. Localização Geográfica da Área Metropolitana de Maputo

De acordo com o Plano Estratégico da AdRM 2022-2025 (2022), a empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo, SA (AdRM), com sede na Avenida Eduardo Mondlane, Cidade de Maputo, é uma Sociedade Comercial detida maioritariamente pelo accionista FIPAG - Fundo de Investimento e Património do Abastecimento de Água, tendo actualmente como área de concessão, a Região Metropolitana de Maputo que inclui os municípios de Maputo, Matola e Boane, bem como os Distritos de Boane e Marracuene, situados no sul de Moçambique. Na perspectiva económica e social, a Região Metropolitana de Maputo, é a área mais desenvolvida do país, com mais de 3 milhões de habitantes e abrange uma área de 2.159 km² e tem um total de 239.000 consumidores, entre domésticos, comerciantes, praticantes de serviços e industriais, dos quais, estima-se que 65% destes, beneficiam do fornecimento de água potável e 45%, depende de fontes subterrâneas, os chamados "sistemas de pequeno porte." No entanto, parte da população, obtém água de Fornecedores Privados de Água (FPAs).

Figura II- Ilustra a Área de Negócio e Lojas de Atendimento da Empresa AdRM



Fonte: AdRM, Outubro (2022)

CAPITULO III – REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, procura-se teorizar e conceptualizar as relações de género no que concerne, a escolhas de profissionais no Mundo, na África Austral e em Moçambique e de forma particular, analisar os procedimentos e as relações de trabalho que norteiam a inclusão das mulheres em cargos de liderança e de tomada de decisão na empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo (AdRM).

3.1. Definição de Conceitos

Esta secção, irá definir os conceitos importantes que serão operacionalizados nesta dissertação e que irão permitir a compreensão do impacto socioeconómico das famílias e Organizações - nomeadamente: género e relações de género, tendo como fundamento, as abordagens e contribuições de vários autores.

3.2. Fundamentação Teórica

A teoria feminista escolhida para orientar este trabalho, é uma teoria social que geralmente se encarrega pela redução e/ou eliminação da desigualdade de género derivadas da construção histórica e cultural. A mesma, assenta essencialmente na luta pela igualdade social e de direitos para as mulheres e busca combater o modelo social baseado no patriarcado, os abusos e a violência contra as mulheres baseada na discriminação, objectificação (especialmente sexual), opressão, o patriarcado, machismo, estereótipos, entre outros resultantes de uma construção histórica e cultural. Portanto, neste estudo, temos como ponto de pesquisa, as relações de género na empresa AdRM.

Matos (2010), afirma que o feminismo, busca por uma democracia participativa, militando por uma nova forma de organização do poder político, que se sente no empoderamento dos cidadãos para fortalecer o poder público a sua militância de uma forma multiscalar, democrática.

Defende ainda que, o movimento feminista contemporâneo, surgiu nos Estados Unidos da América, na segunda metade da década de 1960, e se alastrou para diversos países industrializados entre 1968 e 1977. A reivindicação central do movimento feminista contemporâneo, é a luta pela "libertação" da mulher, mas também é possível encontrar na historiografia dos séculos XV e XVIII, o aparecimento de temas dedicados à denúncia da condição de opressão das mulheres, tendo como principais factores a superioridade e a dominação imposta pelos homens. Porém, ainda não se pode atribuir aos mais variados escritos que surgiram nesse período o rótulo ou o conceito de "feminismo". Por outro

lado, os estudiosos do tema, acreditam ao contexto social e político da Revolução Francesa (1789) e, portanto, do Iluminismo, que fez emergir o feminismo moderno.

3.2.1. Género

Carloto (2001), diz que a produção de nossa existência, tem bases biológicas que implicam a intervenção conjunta dos dois sexos, o macho e a fêmea. A produção social da existência, em todas as sociedades conhecidas, implica por sua vez, na intervenção conjunta dos dois géneros, o masculino e o feminino porquanto cada um dos géneros, representa uma particular contribuição na produção e reprodução da existência.

Carloto (2001), adianta ainda que, a existência de géneros, é a manifestação de uma desigual distribuição de responsabilidade na produção social da existência. A sociedade estabelece uma distribuição de responsabilidades que são alheias às vontades das pessoas, sendo que os critérios desta distribuição são sexistas, classistas e racistas. Do lugar que é atribuído socialmente a cada um, dependerá a forma como se terá acesso à própria sobrevivência como sexo, classe e raça, sendo que esta relação com a realidade, comporta uma visão particular da mesma.

Vale ressaltar como mostra Brito & Oliveira (1997, p. 252) que a divisão sexual do trabalho, não cria a subordinação e a desigualdade das mulheres no mercado de trabalho, mas recria uma subordinação que existe também nas outras esferas do social. No entender destes autores, a divisão sexual do trabalho, está inserida na divisão sexual da sociedade com uma evidente articulação entre trabalho de produção e reprodução. E a explicação pelo biológico legitima esta articulação. O mundo da casa, o mundo privado, é o lugar da mulher por excelência na sociedade e a entrada na esfera pública, seja através do trabalho ou de outro tipo de prática social e política, será marcada por este conjunto de representações do feminino.

Scott (1989), define o género como sendo uma categoria que indica por meio de desinências, uma divisão dos nomes baseada em critérios tais como sexo e associações psicológicas. Defende que há géneros masculino, feminino e neutro. Para esta autora, género, é igualmente utilizado para sugerir que a informação a respeito das mulheres, é necessariamente informação sobre os homens, que um implica no estudo do outro. Assegura que este uso, insiste na ideia de que o mundo dos homens faz parte do mundo das mulheres, que ele é criado dentro e por esse mundo.

[....] “Esse uso, rejeita a validade interpretativa da ideia das esferas separadas e defende que estudar as mulheres de forma separada, perpetua o mito de que uma esfera, a experiência de um sexo, tem muito pouco ou nada a ver com o outro sexo. Ademais, o género, é igualmente utilizado para designar as relações sociais entre os sexos. O seu uso, rejeita explicitamente as

justificativas biológicas, como aquelas que encontram um denominador comum para várias formas de subordinação no facto de que as mulheres, têm filhos e os homens, têm uma força muscular superior. O género, se torna, aliás, uma maneira de indicar as “construções sociais”. (JON SCOTT, 1989).

3.2.2. Impacto da Liderança Feminina

Villela, J. A. (2015) diz que a presença de mulheres em cargos de liderança pode trazer benefícios significativos para a gestão pública, incluindo maior diversidade de perspectivas, tomada de decisões mais inclusivas e melhor representação dos interesses da população. Estudos também exploram diferentes estilos de liderança feminina, com destaque para a importância da empatia, colaboração e inteligência emocional.

3.2.3. Impacto da Diversidade de Género

FLEURY, A. C. C. (2000) aborda que a literatura científica tem demonstrado que a presença de mulheres em cargos de liderança pode trazer benefícios significativos para as organizações. Empresas com maior diversidade de género tendem a apresentar melhor desempenho financeiro, maior capacidade de inovação, maior diversidade de perspectivas e maior facilidade em entender o mercado consumidor.

Portanto, em face as abordagens dos diferentes autores, podemos afirmar que, o género enquanto um conjunto de significados e expectativas associadas aos comportamentos dos elementos de cada sexo, é mais do que feminino e masculino, mas sim, um conjunto de valores culturais. Refere-se ainda à igualdade de direitos, responsabilidades e oportunidades entre meninas, meninos, mulheres e homens e implica que os interesses, as necessidades e as prioridades das mulheres e dos homens, sejam considerados, reconhecendo a diversidade dos diferentes grupos de mulheres e homens. A igualdade entre mulheres e homens, é vista como uma questão de direitos humanos e como uma condição prévia e um indicador de um desenvolvimento sustentável e centrado nas pessoas.

3.2.4. A Construção da Igualdade de Género em Moçambique

Segundo Cavazotte et al. (2010), na década de 1970 as feministas americanas, introduziram a palavra género no vocabulário mundial, visando enfatizar as questões sociais embutidas nas diferenças sexuais. O cenário organizacional, passa por constantes mudanças a respeito do olhar sobre a mulher no ambiente de trabalho. Antes, cargos e funções que eram concebidos quase que unicamente a homens são actualmente preenchidos pelas mulheres, mostrando que esse grupo, está conquistando espaços sociais, económicos, culturais e políticos.

MAMA (2011), afirma que se estabeleceu em 1979, o primeiro curso de mulheres na sociedade, na universidade AHMADU BELLO na Nigéria, assim, como foi criado o programa continental para fortalecer o feminismo nos estudos de género e mulheres em África cuja implementação, iniciou em meados da década de 1990. Igualmente, defende que foram criados centros de estudos sobre género e programas de ensino e projectos de pesquisa e as primeiras iniciativas tiveram lugar na África Francófona.

Para Loforte & Casimiro (2021), em Moçambique, o feminismo também era deslegitimado e desrespeitado, entretanto, mais tarde, a presença destes movimentos converteu-se em moda e em uma indústria em África e no Mundo. “Por isso que os homens de hoje, se lançam sobre o campo do feminismo e dos estudos de género, com certeza, sem ter estudado ou valorizado os trabalhos precedentes das mulheres intelectuais” (OGUNDIPE, 2013, p. 41-42).

O Governo de Moçambique, tem procurado traduzir os seus compromissos políticos em iniciativas que promovam a consciência de género ao nível das instituições do Estado e da sociedade em geral, e que possam conferir mais poder às mulheres. Com a grande demanda de problemas com que as mulheres lidam diariamente, o governo moçambicano, começou a criar políticas públicas voltadas para a participação da mulher nas diferentes esferas da sociedade e não só. Nessa perspectiva e através do Decreto Presidencial Nº. 8/2000 de 16 de Maio, criou um ministério com um mandato específico para as questões da mulher, o Ministério da Mulher e da Acção Social com o objectivo de promover a igualdade de género no nosso país através da Direcção Nacional da Mulher, deve conduzir os esforços multisectoriais destinados a promover a igualdade de género. Existem no país movimentos sociais engajados nessa luta, como a Organização da Mulher Moçambicana (OMM), uma liga do Partido FRELIMO e o Fórum Mulher, uma Rede de Organizações da Sociedade Civil.

A Organização da Mulher Moçambicana (OMM) é uma organização moçambicana que nasceu como parte civil da Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO) durante a Guerra da Independência com objectivo de promover a participação das mulheres moçambicanas em todas as esferas da vida do país, especialmente durante o período de independência. A Escolha da OMM para compreender projetos e horizontes de esperança com base nas experiências vividas nas zonas liberadas que é parcialmente reduzida ao silêncio e entender como, desde cedo, as mulheres se tornaram protagonistas-chave na história de Moçambique, criando movimentos e organizações que contribuíram para sua emancipação na sociedade moçambicana.

A escolha da Organização da Mulher Moçambicana (OMM) como movimento feminista para o trabalho de mulheres na liderança em Moçambique se justifica pela sua história, actuação e ligação com a luta pela independência do país. A organização representa um movimento social e político, com raízes na sociedade moçambicana, buscando a igualdade de direitos e oportunidades para as mulheres, através de acções e programas voltados para educação, saúde, direitos reprodutivos e enfrentamento da violência de género. A OMM, portanto, é considerada um movimento feminista importante em Moçambique devido ao seu histórico de actuação, à sua ligação com a luta pela independência e à sua dedicação à promoção da igualdade de género e ao empoderamento das mulheres no país.

A criação das políticas públicas, para além de constituir um programa comum a ser seguido pelas esferas da sociedade política, social e económica, visa fundamentalmente, a resolução de problemas que a sociedade enfrenta. Não obstante os avanços registados nos esforços na luta pela emancipação e eliminação das desigualdades entre homens e mulheres através da promoção dos direitos humanos das mulheres, ainda persistem algumas barreiras impregnadas nas construções sociais assentes na dominação masculina e que tendem a colocar a mulher numa situação pouco confortável. Especificamente a nível local e das autarquias, continua a ser baixa a percentagem de mulheres que ocupam cargos políticos e públicos, de domínio de direcção e chefia (SARMENTO, 2011).

Segundo Manuel (2022), o país registou consideráveis ganhos na promoção da igualdade de género, mas estas, são passíveis de retroceder devido ao impacto dos fenómenos climáticos, dos conflitos nas regiões Centro e Norte do país e das medidas de contenção da COVID-19. De acordo com o autor, os ganhos, incluem a aprovação e reforço de um conjunto de leis e estratégias que, previnem e sancionam eficazmente a violência baseada no género, as uniões prematuras e promovem a criação de um ambiente facilitador para a permanência da rapariga na escola.

Na opinião deste autor, no sector da educação por exemplo, evidencia-se o alcance da paridade no ingresso de género sendo que, o rácio de ingresso entre raparigas e rapazes, evoluiu nos últimos quatro anos (2019-2022) de 0.90 para 0.91 no ensino primário de segundo grau (EP2); de 0.96 para 0.98 no primeiro ciclo do ensino secundário e de 0.98 para 1.04 (ES1) no segundo ciclo do ensino secundário (ES2). Entretanto, os conflitos e os choques climáticos vividos desde 2017, podem abalar ou limitar o impacto dos ganhos que o país alcançou. Os choques climáticos causados pelas mudanças climáticas, com destaque para a intermitência entre secas e cheias e, mais recentemente, os ciclones que afectam, especialmente, as regiões Centro e Norte, destroem infra-estruturas, retiram fontes de renda e sobrevivência das famílias e colocam homens e

mulheres, em situação de deslocados internos, dependentes de apoio e vivendo em condições degradantes. A mesma situação, está a ser criada pelo conflito protagonizado por extremistas em Cabo Delgado.

O autor, advoga que, para o caso das mulheres e raparigas, os riscos estão associados à falta ou limitado acesso aos serviços e cuidados de saúde sexual e reprodutiva. Adicionalmente, devido à falta de alternativas, as raparigas e mulheres ou as suas famílias, podem adoptar mecanismos negativos que incluem sexo transaccional, trabalho sexual e uniões prematuras. Como deslocadas, as mulheres e raparigas ficam também expostas à violência física e a exploração e abuso sexual. Rapazes, estão expostos a recrutamento forçado para se juntarem aos insurgentes. A condição de deslocadas, exacerba a dificuldade de continuar com os estudos e prover suas necessidades, adicionalmente, as medidas de restrição para conter a propagação da pandemia da COVID19 agudizaram o nível de pobreza, especialmente na periferia das áreas urbanas. Os agregados familiares chefiados por mulheres, têm sido os mais afectados pela pobreza (63% contra 52% dos chefiados por homens), e as mulheres, são as mais excluídas de oportunidades de trabalho decente e as maiores taxas de desemprego no país, incidem sobre mulheres urbanas entre 19 e 24 anos de idade, conclui (MANUEL, S. 2022).

Como pode-se constatar pela revisão da literatura que, o país tomou a consciência sobre o engajamento da mulher em todas as esferas enquanto lutava pela sua libertação e na sua ocupação em lugares de liderança. Após a independência em 1975, Moçambique aderiu vários compromissos políticos e em iniciativas que promovam a consciência de género ao nível das instituições do Estado e da sociedade em geral. Não obstante, os avanços registados nos esforços na luta pela emancipação e eliminação das desigualdades entre homens e mulheres através da promoção dos direitos humanos das mulheres, ainda persistem algumas barreiras impregnadas nas construções sociais assentes na dominação masculina e que tendem a colocar a mulher numa situação pouco confortável.

3.2.5. Os Maiores Desafios Profissionais das Mulheres em Cargos de Liderança no Século XXI

Conforme o movimento HeForShe (2017), o mercado de trabalho, tem recorrido a práticas discriminatórias contra as mulheres, principalmente no que tange as práticas de promoção. Esta realidade, não está mudando de acordo com a agenda da mulher do século XXI, que tem assumido a responsabilidade pelas actividades do privado (família) e do público (trabalho).

O HeForShe, é um movimento global de solidariedade pela igualdade de género, criado pela ONU Mulheres em 2014, com o objectivo de para combater a desigualdade de género em diversas áreas, como a divisão desigual do trabalho, a participação em espaços de poder e a violência contra mulheres e meninas. O movimento conta com a participação de instituições, empresas, sociedade civil e universidades, que actuam como aliados estratégicos na ampliação do diálogo e na implementação de acções para alcançar a igualdade de género. A Escolha deste movimento é por ser um movimento global de solidariedade que visa envolver homens e meninos na luta pela igualdade de género.

Sabharwal (2013), afirma que a maior fonte de discriminação em qualquer organização, é o forte poder dos valores, crenças e percepções sobre os papéis sociais de homens e mulheres. As mulheres, em lugares de liderança, tendem a ser avaliadas de forma menos favorável, recebem menos apoio dos pares, são excluídas de importantes redes de trabalho e recebem mais críticas, mesmo quando lideram da mesma forma que os homens.

Para além das barreiras invisíveis e persistentes, fortemente penalizadoras para as mulheres no acesso aos lugares de liderança das organizações, existe um outro tipo de fenómeno que afecta sobretudo as mulheres, reflectindo as condições nas quais, as mulheres se encontram quando alcançam os lugares de liderança, o “Glass cliff (Penhasco de vidro), nestes casos, as mulheres são alocadas em posições de liderança em situações de precariedade da organização e por conseguinte, com maior risco de falhar (BROADBENT & KIRKHAM, 2008; HASLAM & RYAN, 2005).

Em relação ao factor preconceito, denota-se uma relação histórica pela atribuição da mulher como responsável pela família e do homem pelo trabalho, intrinsicamente relacionada as acções das pessoas, incluindo o ambiente empresarial. Kuper (2015), relata que o reflexo disso, é que há uma prevalência de ocupações, tidas como masculinas, àquelas percebidas como femininas, na qual, a primeira, tem maiores chances de ganhos económicos e promoções hierárquicas. Outro ponto, é o comportamento que a sociedade espera de uma mulher, como relatado por Liu (2013), dizendo que, existem expectativas mais baixas para as mulheres do que para os homens, além de existirem boatos e julgamentos negativos quando uma mulher age diferente de um padrão feminino esperado pela sociedade, com relação a seus trajes e comportamentos.

Sobre o factor discriminação, a política discriminatória de promoção das empresas afecta directamente o trabalho, a renda, a possibilidade de crescimento e, consequentemente, a família destas pessoas. No caso das mulheres, há um agravante apontado por Kuper (2015), que quando são mães, estariam sujeitas a discriminação por parte dos empregadores já que, como denotam

Chávez & Rios (2014), os recrutadores, preferem contratar homens para cargos de direcção por suporem que, contratar mulheres, acarretariam maiores custos e que existiriam outros limitantes para ocupar alguns cargos.

Outra característica discriminatória no trabalho, é o da diferença salarial embora não seja o caso da empresa AdRM pois, em Moçambique, a lei não permite que as mulheres com igual capacitação profissional, formação académica, competência e função, auferam salários mais baixos em comparação aos homens.

Na perspectiva de Rodrigues & Silva (2015), os maiores problemas para o perfil feminino é que as mulheres, empregam valor e energia em primeiro lugar, o que as faz querer mais. as características consideradas prevalentes nas mulheres, são valorizadas no mercado e seus pares, tendem a questionar as suas reais capacidades. “A ascensão ao poder, assusta tanto homens quanto mulheres por acrescentarem a seu medo natural, a culpa de “*ir contra a natureza*”, como se no mundo real, as mulheres, não fossem capazes” (TONANI, 2011, P.8).

Continuando Rodrigues & Silva (2015), relatam que, a mulher luta há muitos anos por uma igualdade de direitos sem distinção de géneros, somente visando a ocupar os mesmos cargos, ter direito aos mesmos salários conforme cargos exercidos e ter o mesmo poder de voz. Entretanto, estes autores, destacam também que as mulheres, podem assumir com propriedade os papéis de liderança modernos, mesmo que continuem a enfrentar obstáculos por conta de preconceitos ligados ao género e dos modelos de líderes que são mantidos pelos seguidores. De modo geral, independente do género, os líderes, devem ser sensíveis às situações e aos seguidores, se adaptando à realidade e às condições necessárias para o êxito do seu papel.

Segundo Temóteo (2013), machismo e preconceito, são as principais raízes que dificultam a influência do género feminino nas empresas. Outro problema importante é que, alguns homens, dizem ter vergonha de serem administrados por mulheres. O autor aponta que as mulheres, são sensíveis e submissas, mas ao mesmo tempo, muito assertivas e decisivas quando as circunstâncias exigem esta atitude. Flexibilidade e adaptabilidade em momentos difíceis, são as principais características do perfil de uma mulher líder.

De facto, como bem desabafou Benilde ao afirmar que na AdRM:

“A nomeação ou indicação de um(a) trabalhador(a) para assumir cargo de liderança na empresa AdRM, na maioria dos casos, depende de afinidade, confiança e sem observar os procedimentos administrativos. Se for um(a) trabalhador(a) que critica algumas acções que no seu entender, minam o normal funcionamento da empresa, dificilmente, pode ser indicado (a) a ocupar cargo de liderança. Se fosse inclusa no processo de indicação de trabalhadores (as) para ocupação de cargos de liderança, apostaria em mulheres qualificadas com experiência profissional e

habilidades para trazer equilíbrio na empresa. Muitas vezes, o seu superior hierárquico (o Administrador do seu Pelouro), não faz passar as suas propostas brilhantes ao Conselho de Administração e quando o faz, procura modificá-las como se fossem da sua autoria. Nota a falta de comprometimento e alinhamento da Direcção dos Recursos Humanos, com vista a implementação dos princípios que visem, promover a igualdade de género na empresa pois, nunca notou alguma acção para esta finalidade. Socialmente como líder, tem tido apoio da sua família e consegue dividir os momentos de trabalho com os da família”. (15.10.22)

Na visão de Salahodjaev & Azam (2015), alguns especialistas, propõem que países com o regime democrático, apresentam um maior equilíbrio de género em comparação a países com regimes mais autoritários, já que nos primeiros, as mulheres representam grande parte do eleitorado. Neste contexto, Ng & Wyrick (2011) expõem que, apesar da mão-de-obra se tornar progressivamente mais diversificada, em medidas de sexo e raça, as empresas, ainda não obtiveram êxito na completa integração das mulheres e minorias raciais no mercado de trabalho. Em Moçambique, 52% do número total da população é representado por mulheres, e por conseguinte, estão em maior proporção no eleitorado de acordo com o Censo de 2017 realizado pelo Instituto Nacional de Estatística.

Para Castells (1999), a inserção da mulher no mercado de trabalho, modificou tanto o mercado como também a família. Ele, se refere ao crescimento da economia, onde evidenciam-se as oportunidades de educação, às mudanças tecnológicas, estando a gravidez, a reprodução da espécie, o desenvolvimento do movimento feminista em busca por direitos e, por último, a difusão das ideias de forma rápida numa cultura globalizada.

O autor ao concluir, diz que o género feminino, não é tão afectado pelo desemprego, quanto o masculino, porém, a crença é vista pela atracção da mão-de-obra da mulher, dos factos sociais que envolvem e não por menor participação sindical. A diferença entre o modo de trabalho do homem e da mulher, excede questões biológicas, o que se relaciona com os factos sociais de que a mulher, tem vantagem no mercado diante da crise do emprego, pois há a possibilidade de pagar menos pelo mesmo trabalho prestado pelo homem e que ela possui flexibilidade no horário.

“O mercado de trabalho comporta desde aquela mulher que cuida dos filhos de outra mulher que trabalha, passando pela que trabalha no chão de fábrica, ou em uma loja, até a que se tornou gerente de uma grande empresa ou executiva de uma multinacional. Comporta ainda a mulher que trabalha no campo com as mãos calejadas, a que trabalha duro em casa enquanto o marido sai para trabalhar, a que vende produtos de porta em porta, as consultoras de beleza que vivem e alimentam suas famílias com o dinheiro que produzem. Tudo isso é trabalho, e toda forma de trabalho é nobre. Toda mulher que trabalha é uma guerreira forte e merece respeito”. (SINA, 2005, p. 10).

Entretanto, na empresa AdRM, os salários, são pagos em função de categoria, nível de escolaridade sem destacar diferenças de valores por sexo, ou seja, não há diferenciação entre salários pagos aos trabalhadores de sexo feminino com os pagos aos trabalhadores de sexo masculino. Não obstante a este contexto, cada vez mais a presença da mulher é significativa no mercado de trabalho, também cresce o número de mulheres chefes de famílias e o percentual de meninas, é maior que o de meninos nas escolas, estes factores, são importantes para diminuir a desigualdade de sexo que ainda persiste no país.

A natureza do trabalho técnico que caracteriza a AdRM como empresa designadamente: escavação, canalização, análise e tratamento de água para a sua distribuição e venda, actividades estas que as mulheres não gostam por exigir esforço adicional para além do “*comportamento machista*” de alguns maridos uma vez o trabalho, exigir a flexibilização de horários fazendo com que acima do horário normal de expediente e aos fins de semana, surgindo deste modo, desafios impostos pela dualidade “*trabalho-vida*” para além da construção de estereótipos, o que faz com que algumas mulheres, optem por actividades meramente administrativas e/ou comerciais.

Tabela I- Classificação dos Obstáculos à Ascensão Profissional das Mulheres.

Nº.	Descrição
1	As mulheres têm mais responsabilidades do que 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
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 percebida 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

Fonte: OIT (2015) adaptada pelo Autor em 2022.

3.2.6. Vantagens que as Mulheres Oferecem às Organizações ao Ocuparem Cargos de Liderança

Por conseguinte, há vantagens enormes no desenvolvimento social, económico, cultural e político quando as mulheres estiverem inseridas nas organizações. O cenário muda no seio familiar, e nas comunidades onde elas estiverem integradas. Quando assumem cargos de liderança, o progresso na produção das organizações é relativamente maior quanto aos sectores e/ou organizações cuja liderança, é masculina tal como se pode constatar nas linhas que se seguem: (VILLELA, J.A, 2015).

A liderança feminina, tem sido também tema de debates desde o início deste século. Embora haja muitos estudos já desenvolvidos ilustrando a inclusão feminina na liderança desde 1930, tais registos, são compreendidos como teorias filosóficas por existirem poucos dados e informações consistentes que possam sustentar tais pontos de vistas. No entanto, ainda existem muitos desafios e uma grande restrição às mulheres em cargos de alta liderança nas organizações. As teorias de liderança, são capazes de descrever traços e características pessoais de líderes eficazes e passam por uma abordagem funcional básica que esboça o que líderes eficazes devem fazer e chegar a uma abordagem situacional ou contingencial, com a proposta de um estilo mais flexível, adaptado para a liderança de mudanças, uma liderança feminina (FRANKEL, 2007).

De acordo com Aburdene & Naisbitt (1993, p. 122), “as mulheres líderes estimulam a participação, dividem o poder e a informação, aumentam a autoestima das outras pessoas e fazem com que os outros, fiquem estimulados com o trabalho”. Já para Frankel (2007), as mulheres, lideram melhor por terem mais autoconfiança em seu trabalho, elas possuem uma visão global da realidade e mais acesso à educação em relação à geração anterior”.

Silva (1988), aponta as vantagens de ter mulheres a ocuparem cargos de liderança pelo facto destas, possuírem atributos essenciais para uma boa liderança, designadamente: facilidade de delegação de tarefas, autoridade, realização de várias actividades ao mesmo tempo, trabalho em grupo, autodisciplina, organização, carisma, capacidade de influenciar, comunicação, capacidade de admitir erros, capacidade de negociação e resolução de conflitos.

No entanto, Fleury (2013), defende que os elementos considerados para caracterizar o gerenciamento feminino são: *organização* (o ambiente de trabalho é mais organizado),

competência (a mulher é mais comprometida e chegou onde está pela sua capacidade), *compreensão* (olha a pessoa como um todo, e não apenas como profissional), indiferença e flexibilidade. Assim, se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres, se destacam em promover a união e a cooperação, afinal, um não é superior ao outro. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em construção. Ainda para o mesmo Fleury (2013, p.48), “há competências que diferenciam o estilo de gestão feminina, como o multiprocessamento de informações, maior flexibilidade e habilidade de ver as pessoas como um todo, e não apenas no âmbito profissional”.

De facto, como bem coloca a Ofélia, Técnica Hidráulica e licenciada em gestão com mais de 15 anos de experiência em cargos de liderança na empresa e com passagens pela Direcção de Recursos Humanos, Auditoria Interna, Coordenação do processo de implantação da Delegação de Laulane, Gestora de zona, Gestora Operacional, Directora de cobrança de dívidas e actualmente, a assumir a função de Directora Regional na província de Maputo, um líder tem que ouvir mais e possuir capacidade de coordenar e mobilizar as equipas e ser um motivador nato. Durante muito tempo, esteve a motivar as mulheres na empresa para aderirem a actividades do campo e ao longo do tempo, a situação, foi mudando.

Loforte, A. M. (1989), infelizmente a cultura Moçambicana assente nas ideologias patriarcais, reforça a discriminação de género e a desigualdade social que não favorecem e nem estimulam a mulher para trabalhar numa empresa técnica como AdRM derivada da persistência das normas culturais e valores tradicionais nas comunidades urbanas e a etnicidade onde os papéis são bem distintos, ou seja, o homem, define-se mais como o ganha pão da família e a mulher, mais pelo seu estatuto de dona de casa e mãe e relegada à produção agrícola, pecuária e doméstica (limpar, cozinhar e cuidar do agregado familiar).

Na opinião da Ofélia, para o trabalhador ascender a cargo de liderança, deve reunir um conjunto de habilidades profissionais e académicas independentemente do sexo. Referiu que no exercício das suas funções de liderança, não tem tido dificuldades por possuir as qualificações exigidas e ao longo do percurso, já tomou decisões que na sua maioria, foram implementadas na empresa e também já contribuiu na eliminação de condutas anti-éticas e alheias à empresa apesar dos resultados terem sido conflituosos. A entrevistada, referiu ainda que a empresa, não tem um plano para a promoção de equidade de género e quanto à ocupação de cargos de liderança, a sua preferência é para as mulheres pois no seu entender, elas, precisam de serem acarinhadas e empoderadas.

Todavia e no caso de Moçambique em particular e observando os dados de desemprego que afectam maioritariamente as mulheres, nota-se que mesmo após a criação de vários programas

de promoção da igualdade de género desde a independência, que as desigualdades, não só no mercado de trabalho como no geral, ainda assolam as mulheres moçambicanas. Apesar dos progressos, Besamusca et al. (2015), afirmam que ainda não podem ser equiparados em números os empregos oferecidos para homens e mulheres, e esta oferta, pode ser considerada limitada a alguns sectores e profissões com remunerações menores.

Segundo Ely (1995), a presença de mais mulheres nos escalões superiores das organizações, resultaria numa diminuição do padrão estereotipado masculino, o que igualmente, resultaria na redução das desigualdades de género, materializadas na diferença salarial, na diferença nas promoções e nas diferenças das profissões tradicionalmente estereotipadas. Segundo a mesma investigadora, uma composição de trabalhadores mais igualitária nos diferentes tipos de profissões ou postos de trabalho, poderá influenciar a maneira de agir e pensar, não apenas dos que ocupam lugares de topo, mas de todos os trabalhadores da organização (COHEN & HUFFMAN, 2007).

3.2.7. Estereótipos

Dueh & Bono, (2006), afirmam que, uma das barreiras impeditivas ao avanço das mulheres nas organizações, são os estereótipos de género, os quais resultam muitas vezes de crenças e culturas enraizadas na sociedade sobre o que é ser homem ou ser mulher. No entender deste autor, a formação dos estereótipos, está directamente relacionada com os valores de cada indivíduo, isto é, existe uma parte psicológica de cada indivíduo, associada ao conceito de estereótipo, fazendo com que cada homem ou mulher, tenha dificuldades em entender e justificar uma ideia pré-concebida.

No entanto, Agostinho & Monteiro (2013) no seu argumento, dizem que, tradicionalmente, são atribuídos aos homens papéis de maior responsabilidade: o sustento, a orientação para resultados, a competitividade e a força. Às mulheres são atribuídos, papéis referentes ao cuidado, com base nas suas características emocionais e relacionais.

3.2.8. Glass cliff - Penhasco de vidro

No entender de Marques & Ferreira (2015) este conceito, surgiu na tentativa de expor as barreiras invisíveis com as quais, as mulheres são confrontadas no mercado de trabalho, a metáfora do penhasco de vidro, pretende demonstrar essa invisibilidade. As mulheres, conseguem ver os seus colegas (homens) a atingirem funções hierarquicamente superiores, enquanto estas, ficam retidas em cargos de gestão intermédia.

Na perspectiva de Dezsó & Uribe, (2016), o termo do glass cliff (penhasco de vidro), foca-se no género feminino, isto é, as mulheres como um grupo social, são confrontadas com obstáculos

para ascender à lugares cimeiros nas organizações. Dada a dificuldade de suprimir estes estereótipos, as mulheres, ainda estão em minoria em cargos de gestão de topo, apesar de já existirem evidências científicas que comprovam a existência de estilos e técnicas de gestão que podem levar ao sucesso das empresas.

Com base no Tiburcio et al (2024), a constatação da presença do fenómeno conhecido como “*tecto de vidro*” referindo-se à existência de barreiras institucionais, culturais e outros factores que dificultam o acesso de mulheres a cargos de liderança e poder, especialmente na administração pública. Esta concentração em sectores sociais reflecte a persistência de estigmas e estereótipos que restringem a presença feminina em áreas estratégicas, como economia e infraestrutura, limitando sua participação em espaços tradicionalmente associados ao poder e à tomada de decisões críticas. Apesar dos avanços e termos de igualdade de género e do aumento da presença feminina na administração pública, o tecto de vidro ainda persiste.

A prova de que o glass cliff (penhasco de vidro) é uma realidade, é observar as estatísticas em todo o mundo e perceber que a presença das mulheres nos cargos de direcção e de poder, é ainda consideravelmente inferior à dos homens tal como abordamos aquando da apresentação do problema da pesquisa.

3.2.7. Empoderamento Feminino

Segundo Azevedo & Sousa (2019, p. 8), “o conceito de empoderamento, surgiu com os movimentos de direitos civis nos Estados Unidos nos anos setenta, através da bandeira do poder negro, como uma forma de auto-valorização da raça e conquista de uma cidadania plena”.

No século XXI, o empoderamento feminino, tem sido cada vez mais discutido em nossas sociedades e tem sido tema de uma luta do movimento feminista como influência colectiva e da Psicoterapia, como influência particularizada, buscando a consciencialização da mulher acerca dos seus direitos e a execução dos próprios interesses diante dos seus diversos papéis sociais e a autonomia para uma possível mudança da realidade de ser mulher. Reiterando Azevedo & Sousa (2019, p. 9), definem o empoderamento feminino, “como representação de consciência colectiva, apresentada por acções que fortaleçam as mulheres e desenvolvam equidade entre os géneros, e que apesar de interligado ao movimento feminista, se tratam de coisas diferentes, pois empoderar-se é o acto de tomar poder sobre si.”

“O papel da mulher ao longo da história, foi se modificando à medida que a sociedade flexibilizou sua estrutura em resultado da luta exercida pelas mulheres e os patriarcais provedores do lar, foram cedendo espaço às mulheres engajadas que trabalham fora, educam filhos e administram lares. Hoje essa realidade atinge seu ápice de desenvolvimento: o público feminino, tem-se qualificado cada vez mais e agrega ao papel de filha, esposa e mãe o papel de

profissional bem-sucedida, apesar da discriminação e violência ainda ser uma realidade”.
(AZEVEDO & SOUSA, 2019, p. 5-6).

Portanto, podemos neste caso e com base nos conceitos apresentados pelos autores acima, concluir que “*Empoderar a mulher*”, significa lutar por reconhecimento de seus direitos e de suas competências, alcançando então, maior representatividade, ocupando cargos estratégicos e de liderança, tendo assim, mais autonomia para executar as suas escolhas. O empoderamento feminino, pode se formar a partir do enfrentamento colectivo e individual das desigualdades, dentre elas a de género e das construções culturais. Ainda de acordo com o autor de que temos vindo a citar, uma perfeita definição de empoderamento, deve incluir os componentes cognitivos, psicológicos, políticos e económicos.

Stromquist, apresenta o seguinte esquema sobre o processo de empoderamento, na tabela 2 a baixo.

Tabela II - As Dimensões do Empoderamento Feminino.

Categorias	Características
Económica	Mulheres, ganham participação por meio de rendas próprias para produção familiar e controlo sobre os activos produtivos e bens
Psicológica	Mulheres, apresentam a necessidade de crescer e se desenvolver por meio da autoconfiança e motivação, auto-estima, bem-estar, senso de aceitação dos direitos.
Sociocultural/Educacional	Grupos de indivíduos, capazes de desafiar concepções culturais agregando valor familiar.
Políticas e grupal	Engajamento com posição de autoridade por parte dos grupos.
Familiar	Envolvimento na capacidade de protecção e apoio à família.

Fonte: Revista Alcance, 2016 adaptado pelo Autor em 2022.

3.2.8. Autonomia

Conforme Beauvoir (1970), as mulheres que batalham pelo sucesso e a sua autonomia, dispõem de menos oportunidades que os seus colegas masculinos, pelo facto de que recém-chegaram ao mundo dos homens. Há homens que rejeitam se submeter ao comando feminino, estes, têm mais segurança quando orientados por indivíduos do mesmo sexo, por isso o sexo masculino, ainda preenche as melhores vagas e os postos mais relevantes, mostrando que no mundo do trabalho, ainda existem dois sexos: o masculino e o feminino.

Segundo Vianna (1993), com a chegada da tecnologia, o pensamento que as mulheres são o sexo mais fraco se revogou, uma vez que na actualidade, para movimentar máquinas de grande

porte, basta apertar um botão, dessa forma cada vez mais, se destacam homens e mulheres que usam o entendimento e a inteligência do que propriamente a força, acabando com a rigidez desse pensamento remoto.

Nesta realidade, Heath (2013), expõe que, o ingresso da mulher no mercado de trabalho, melhorou a vida das mulheres, pois existem indícios e argumentos teóricos que o acesso da mulher ao mercado de trabalho, diminui o casamento precoce e a gravidez, e aumenta a influência da ‘mulher dentro do lar e as oportunidades dos filhos, já que aumenta a renda e as mães, podem buscar escolas e planos de saúde melhores para a família. Portanto, o argumento de que a empresa é técnica para defender a baixa proporção destas na empresa e nas áreas cujas tarefas exigem a aplicação de força e nos lugares de tomada de decisão e liderança tal como foi defendido pelos entrevistados, perde a sua consistência.

Casimiro & De Souto (2010), na sua abordagem, afirmam que as investigações que têm sido realizadas em África, a partir dos anos 70, revelam que não é possível as mulheres continuarem a desempenhar apenas actividades meramente de carácter social nas suas famílias e a ocuparem cargos subalternos nas organizações e sem influência política e económica. As autoras, defendem que a questão da autonomia, é fundamental em África, porque entra, a maior parte das vezes, em choque com o que é considerado o aspecto central da “cultura africana”, ou seja, a mulher como uma grande mãe, sempre pronta a dar e a nunca receber, a trabalhar e sem tempo para descansar. Esta moralidade, baseada no cuidar do outro, e muito influenciada pelos ideais cristãos, reforça-se com as identidades de base entre as mulheres Africanas e, mesmo que não se trate de mulheres-mães, esta maternidade, projectou-se como representação da “maternidade social”.

3.2.9. Tomada de Decisão

A tomada de decisão, é uma actividade presente na gestão de qualquer tipo de organização, Harrison & Pelletier (2001), apontam que as decisões são tomadas, continuamente, numa multiplicidade de locais. São tomadas decisões no governo, em hospitais, igrejas, prisões e em empresas, sejam elas agrícolas, comerciais, industriais ou de serviços. Cada decisão, pode ser tão irrelevante que afecte unicamente aquele que a tomou, ou tão relevante que afecte todos os habitantes do globo de forma intensa. A tomada de decisão, é geralmente definida como a escolha de um curso de acção, de entre várias alternativas possíveis, com o objectivo de atingir um fim específico.

Fazendo um reparo as abordagens dos autores sobre a autonomia e tomada de decisão, podemos afirmar que ainda há um desafio para que as mulheres assumam cargos de poder e que sejam reconhecidas e obedecidas pelos homens por estes ainda continuarem apregoados aos preconceitos rejeitando se submeter ao comando feminino. Por isso o sexo masculino, ainda preenche as melhores vagas e os postos mais relevantes embora se reconheça que o acesso da mulher ao mercado de trabalho, diminui casamentos precoces e gravidezes, aumenta a renda e as mães, podem buscar escolas e planos de saúde melhores para a família, aumenta a influência da mulher no lar por estas não desempenharem apenas actividades meramente de índole social nas suas famílias, mas sim, inseridas no mercado de emprego e a ocuparem cargos de liderança.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

A metodologia, é a indicação detalhada de todo o desenho da pesquisa e dos procedimentos, caminhos, maneiras de dirigir o raciocínio e de pensar o problema, instrumentos para a recolha de informação utilizados para levar até à sua efectivação a presente pesquisa.

Conforme Vieira (2009) a metodologia, é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade. Com o intuito de orientar como esta pesquisa foi conduzida, esta secção, apresenta o caminho metodológico percorrido no presente estudo.

Quanto à sua abordagem, trata-se de um estudo qualitativo, considerando-se que teve como propósito, a obtenção de dados descritivos, obtidos no contacto directo do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes, (BOGDAN & BIKLEN, 2003). Segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo, trabalha os dados buscando o seu significado, tendo como base, a percepção do fenómeno dentro do seu contexto. Portanto, o uso da descrição qualitativa, procura captar não só a aparência do fenómeno como também as suas essências, procurando explicar a sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências.

4.1. Caracterização da Pesquisa

(i) Quanto à Natureza

De acordo com Bogdan & Biklen (2003), o conceito de pesquisa qualitativa, envolve cinco características básicas que configuram este tipo de estudo: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo.

“A pesquisa qualitativa, tem o ambiente natural, como fonte directa de dados e o pesquisador, como seu principal instrumento. E é aplicada por pretender gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Identifica-se um problema e tenta-se encontrar as soluções aplicáveis à resolução do mesmo” (ZANELLA, 2009, p.17).

A relevância desta metodologia para o presente estudo, consiste em apontar os problemas que existem para que as mulheres, tenham dificuldades em alcançar posições de liderança e tomada de decisão na empresa AdRM. Portanto, objectiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, e envolve verdades e interesses universais.

(ii) Quanto aos Critérios

Com base no conceito de Vergara (2010), os tipos de pesquisa, podem ser divididos de acordo com dois critérios, a saber, “quanto aos seus fins e quanto aos seus meios”.

(iii) Quanto aos Fins

As pesquisas exploratórias, são realizadas em área onde há pouco conhecimento acumulado, com o objectivo de, proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito (VERGARA, 2010 & GIL, 2002). Diante desta abordagem, a nossa pesquisa, é exploratória.

Conforme Gil (2008, p.24), “a pesquisa exploratória, proporciona, maior familiaridade com o problema por ser realizada por meio de revisões em literaturas, estudos de caso, ou entrevistas com pessoas, que tenham experiências práticas ou que sejam especialistas no tema”.

(iv) Quanto aos Meios

Na fase da pesquisa de campo, irá utilizar instrumentos como questionários e entrevistas em profundidade, pesquisa da bibliografia, pesquisa de laboratório de água, documentos, e participante, pesquisa-acção. Segundo Lakatos (1991), a entrevista em profundidade, consiste numa conversa face a face, através da qual se busca obter informações do entrevistado sobre determinado assunto.

v) Quanto à Forma de Abordagem

De acordo com Demo (2002, p.7), “a ciência, prefere o tratamento quantitativo porque ele é mais apto aos aperfeiçoamentos formais: a quantidade pode ser testada, verificada, experimentada, mensurada”.

Por sua vez, os adversários da perspectiva positivista e quantitativa, “propõem respeitar mais o real” e abrem caminho para a pesquisa qualitativa em que se busca abdicar, total ou quase totalmente, das abordagens matemáticas no tratamento dos dados, trabalhando, preferencialmente, com a compreensão das motivações, percepções, valores, crenças, representação, hábitos, atitudes e opiniões e interpretações das pessoas, além de procurar extrair novos conhecimentos” (LAVILLE & DIONNE, 1999, p.43).

Portanto, diante dos fundamentos acima apresentados, para a elaboração desta dissertação, foi utilizado o método qualitativo, uma vez tratar-se de uma pesquisa de base empírica e subjectiva, direccionada para a investigação de um fenómeno socioeconómico, cultural e político a partir da busca de opiniões da direcção e dos trabalhadores e funcionários da empresa AdRM, cujo papel, é relevante, por ser uma empresa pública e de índole comercial e que faz administração indirecta do Estado.

4.2. População e Amostra

4.2.1. Definição da Amostra para Pesquisa

Para pesquisas académicas, existem diversos tipos de métodos para selecção de amostras das quais, se destacam, o método probabilístico e método não probabilístico e este último, de acordo com Mulenga (2018), tem a desvantagem de não permitir a generalização dos resultados obtidos por não garantir a representatividade populacional. No entender deste autor, esta técnica, aplica-se nos casos em que o pesquisador, pretende saber algo sobre o efeito de um determinado produto e para materializar tal pesquisa, há necessidade de identificar um grupo de elementos da População, que reúnem características típicas.

Tendo tomado como base as fundamentações apresentadas pelos autores a que fizemos referência, e mediante os factores limitantes designadamente, os recursos humanos, recursos financeiros, materiais e o tempo, que geralmente, condicionam os resultados, a pesquisa, será desenvolvida com recurso ao Método Não Probabilístico. Para o efeito, foram seleccionados e visitados 9 Pontos Geográficos de um total de 26 que fazem parte da Região Metropolitana de Maputo o correspondente à 34.6%. Esta escolha, deveu-se à acessibilidade, prontidão, disponibilidade e o impacto da sua contribuição social e económica para o desenvolvimento da empresa AdRM, aliado à escassez dos factores anteriormente mencionados tal como ilustra o apêndice 8.5.

“A escolha da amostra com base no julgamento do pesquisador, para colectar determinadas informações credíveis sobre um território, os dados, tornam-se fiáveis quando se faz a escolha de mais de uma localidade geográfica, tal como corroboraram os autores” (HANSEN; HURWITZ & MADOW, 1996, p.72). Oliveira (2001, p.11-12), sustenta que “o Método de Amostra por julgamento, é enviesado, e enfatiza que o viés, provavelmente, poderá ser menos, se forem seleccionadas mais de uma localidade citando os três autores”.

Os autores, Mulenga (2018) e Oliveira (2001, p.2-19), defendem o método não probabilístico, “por ser aquele que a escolha de elementos para a composição da amostra, depende, essencialmente, do julgamento do pesquisador e não de probabilidade. Por conseguinte, o pesquisador, optou pelo método não probabilístico uma vez ter havido a limitação do tempo, recursos humanos, materiais e financeiros, de modo a não comprometer os resultados esperados”.

4.2.1.1. Amostragem Intencional ou por Julgamento

Esta técnica, foi o suporte da constituição da nossa amostra, faz parte do Método Não Probabilístico e consiste em, escolher intencionalmente, os elementos integrantes à amostra com base em critérios definidos pelo pesquisador (MULENGA, 2018).

A validade da pesquisa não se dá pelo tamanho da amostra, como na pesquisa quantitativa, mas, sim, pela profundidade com que o estudo é realizado. No mesmo sentido, Trivinõs (2008), afirma que na pesquisa qualitativa, recursos aleatórios podem ser usados para fixar a amostra. Nesse caso, pode-se decidir intencionalmente o tamanho da amostra, considerando uma série de condições, como sujeitos que sejam essenciais para o esclarecimento do assunto em foco, segundo o ponto de vista do investigador, facilidade para se encontrar com as pessoas, tempo dos indivíduos para a entrevista e assim por diante.

Daí que à escolha dos informantes-chave também, procedemos, de acordo com o nosso julgamento, tendo como base, a necessidade de seleccionar aqueles informantes cujo dia-a-dia, lidam com processos de gestão da empresa designadamente, Presidente do Conselho de Administração, Administradores, Directores e Gestores Intermédios; Trabalhadores que atendem aos clientes nas Unidades de Negócio; Analistas de Consumo/Leitores; Canalizadores, Operadores de máquinas; Técnicos do Laboratório de análise de água; Técnicos Administrativos e Comerciais e o Inspector. A amostra, teve um total de 53 entrevistados o correspondente a 5,3% da população assim distribuídos: 11 Homens Líderes, 21 Mulheres Líderes, 19 Mulheres não Líderes e 2 Funcionários mais antigos na empresa AdRM (1 mulher e 1 homem). A sua escolha pelo pesquisador, deveu-se ao facto de estarem ligados a diferentes processos que caracterizam a vida da empresa desde a elaboração de políticas, estratégias, planos), também por captarem percepções da causa e efeito sobre o género no funcionamento da empresa logo, temos nas Tabelas IV e V.

Tabela III - População e Amostra da Pesquisa.

Categoria	Homens	Mulheres	%
H1 (Homens Líderes)	11	-	20.7
M1 (Mulheres Líderes)	-	21	39.6
M2 (Mulheres Não Líderes)	-	19	35.8
Funcionários antigos na empresa	1	1	3.7
Total de Homens	12	-	22.6
Total de Mulheres	-	41	77.4
Total de Entrevistados	53		

Fonte: Autor, dados da AdRM, Outubro (2022)

Tabela IV- Amostragem total dos entrevistados por Sexo, Categorias e Tempo de Serviço na AdRM.

População	Amostra	%
997	53	5.3

Fonte: Autor, dados da AdRM, Outubro (2022)

4.3. Técnicas de Colecta de Dados

Tendo em conta os objectivos delineados e o contexto em que se insere a temática em estudo, é necessário ter em consideração as técnicas e os instrumentos de recolha de dados para que sejam utilizados da melhor forma, uma vez que é importante que estes, sejam executados e empregados de maneira a focalizar as informações mais pertinentes do objecto em estudo.

Em outras palavras, diríamos como define Ketele e Roegiers citados por Morgado, J.C. (2012, p. 71), recolha de informação é “processo organizado posto em prática para obter informações junto de múltiplas fontes, com fim de passar de um nível de conhecimento para obter outro nível de conhecimento ou de representação de uma dada situação”.

4.3.1. Colecta de Dados

Os autores, na sua tese defendem que, toda a pesquisa, implica o levantamento de dados de fontes diversas e os instrumentos de colecta desses dados, devem estar correlacionados aos objectivos da investigação, tendo assim, a finalidade de responder às questões de pesquisa (VERGARA, 2010 & MARCONI, LAKATOS, 1992).

Os instrumentos ou as técnicas de colecta de dados na pesquisa qualitativa, devem estar correlacionados aos objectivos da investigação para responder às questões de pesquisa e é nesta perspectiva e para esta pesquisa, tendo em conta a sua relevância e utilidade na elaboração do

estudo junto à AdRM, o pesquisador, recorreu a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação, entrevistas e formulários.

Vergara (2000), evidencia que a pesquisa bibliográfica, permitiu realizar uma ampla revisão do conhecimento existente sobre o tema, a identificação de lacunas na literatura e áreas que necessitam de mais investigação, contribuiu na contextualização do estudo dentro do conhecimento já estabelecido e a principal vantagem da pesquisa bibliográfica, reside no facto de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.e permitiu com que fosse feita uma análise aprofundada do conhecimento existente e o acesso a informações históricas e contextuais.

A pesquisa documental, permitiu ao pesquisador o estudo de fenómenos ao longo do tempo, através de fontes históricas, o acesso a informações detalhadas e específicas sobre o contexto social, cultural e histórico do objecto de estudo. Foi mais acessível e menos dispendiosa do que a pesquisa de campo.

As entrevistas, permitiram obter informações detalhadas e subjectivas sobre as experiências e percepções dos participantes. Ofereceu igualmente flexibilidade na exploração de temas complexos e aprofundamento da compreensão do fenómeno e fez com que fossem gerados dados ricos e qualitativos e ofereceram ao pesquisador flexibilidade para explorar temas complexos e aprofundar a compreensão do fenómeno e fez com que fossem gerados dados ricos e qualitativos.

Os formulários, forneceram dados primários sobre o fenómeno estudado, permitiram uma análise mais detalhada e aprofundada do objecto de estudo e a colecta de dados em 100% da amostra e de forma padronizada e eficiente, e foram utilizados para a quantificação dos dados e análise das relações estatísticas tendo tornado deste modo mais rápido e económico do que entrevistas.

Enquanto que a observação, é uma técnica de colecta de dados que permitiu obter informações sob determinados aspectos da realidade. Ela ajudou o pesquisador a identificar e obter provas a respeito dos objectivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” e permitiu a ter um contato mais direto com a realidade - permitiu recolher os dados directamente da realidade onde observamos o comportamento e as atitudes dos nossos entrevistados em relação a representatividade das mulheres em cargos de liderança na AdRM. Com base nessa técnica conseguimos ver o aspecto facial e gestos que remetiam para a dor, alegria, decepção, encorajamento nos nossos entrevistados (MARCONI & LAKATOS, 1996, p.79).

De acordo com os objectivos propostos, no quadro da investigação qualitativa, desenvolveu-se a recolha de dados através da entrevista como “estratégia dominante para a recolha de dados descritivos na linguagem do próprio sujeito” (BOGDAN & BIKLEN, 1994, p.134), permitindo que o investigador, possa desenvolver a compreensão sobre e como os participantes, interpretam os seus contextos de acção. Como assinala Monteiro (2019) citando Esteves (2008, p.93) a entrevista “*é utilizada quando se pretende conhecer o ponto de vista do outro*”.

Para tanto, as entrevistas, foram estruturadas, constituídas de perguntas definidas e semi-estruturadas antecedendo ao trabalho de campo com todo o cuidado especial na sua elaboração, desenvolvimento e aplicação, e com os objectivos propostos delineados como forma de garantir a obtenção dos resultados almejados. Esta técnica de colecta de dados, é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta. As entrevistas, serão transcritas e analisadas por meio de leitura crítica. Destaca-se que os principais pontos levantados nas entrevistas com profissionais, serão tratados no capítulo de Análise dos Resultados.

4.4. Técnica de Análise e Tratamento de Dados

“A recolha de dados, constitui apenas a fase inicial do trabalho empírico. A efectiva concretização da finalidade da pesquisa (a produção de conhecimento científico), decorre com a organização do tratamento desses dados, tarefas mais exigentes e complexas que a recolha de informação” (Afonso, 2014).

Minayo, M. C. de S. (2002), defende que a Teoria Social na pesquisa enriquece a análise ao fornecer um quadro interpretativo para os fenómenos sociais, auxiliando na compreensão das relações de poder, estruturas sociais e normas além de ajudar a gerar hipóteses, expandir o escopo das descobertas e fortalecer a validade da pesquisa cujos autores principais são Karl Marx, Émile Durkheim e Max Weber.

Uma vez recolhidos os dados necessários para a investigação em estudo, é importante que se encontrem as possíveis respostas dos problemas e/ou objectivos delineados no início da pesquisa, de modo a averiguar se as informações recolhidas foram as mais pertinentes, ou seja, em primeira análise, o que se deve fazer no tratamento de dados de uma investigação é averiguar a pertinência empírica dos dados recolhidos, ou seja, realizar o tratamento da informação que se traduz por “um processo muito mais ambíguo, moroso reflexivo, que se concretiza numa lógica de crescimento e aperfeiçoamento” (AFONSO, 2014, p. 126).

Os dados desta dissertação foram analisados recorrendo a técnica de análise de conteúdo, fundamentada nas três fases propostas por Bardin (2011):

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

Porém, para permitir o agrupamento das informações colhidas pelo pesquisador durante as entrevistas, foi realizado o processo de conversão de informações descritivas e não numéricas em dados numéricos, permitindo a análise estatística e a identificação de padrões e tendências. Para o efeito, foram atribuídos códigos ou categorias numéricas a dados qualitativos, como respostas de entrevistas ou observações, e a análise de sentimentos. Por último, as informações, foram analisadas por meio de gráficos de pizzas e de barras e tabelas de frequência de forma a permitir a compreensão da relação entre os segmentos e as variáveis levantadas.

4.5. Protocolo e Aspectos Éticos

Segundo Vieira, (2003), a pesquisa que envolve seres humanos, deverá prever procedimentos que assegurem a confidencialidade e a privacidade dos entrevistados garantindo assim, a protecção da sua imagem, integridade e a não utilização das informações em prejuízo dos indivíduos, empresas e/ou instituições inclusive em termos de auto-estima, de carácter económico e/ou financeiro.

Em termos de protocolo, foi submetida à direcção geral do FIPAG (detentor maioritário) a Credencial emitida pela Faculdade de Letras e Ciências Sociais da UEM e depois, encaminhada ao Conselho de Administração do accionista, AdRM que por sua vez, encarregou às Direcções de Planificação e de Recursos Humanos, para procedimentos subsequentes designadamente, a disponibilização de toda informação e documentação solicitada pelo pesquisador, comunicadas de forma expressa a todas as direcções, e trabalhadores seleccionados e integrados na Amostra, coordenação e assistência ao pesquisador em todas as fases do estudo. Quanto aos objectivos da pesquisa, foi usado o consentimento informado, o que garantiu o sigilo e confidencialidade das informações prestadas pelos entrevistados. Nenhum trabalhador, foi entrevistado sem expressar vontade e disponibilidade.

4.6. Limitações do Estudo

De acordo com Mao (2019), nenhum trabalho científico é isento de limitações, portanto, sinaliza-se que a sua descrição, não se consubstancia em algo inerentemente ruim. Informar as limitações, não reduz o valor ao trabalho científico e antes pelo contrário, é um dever do

pesquisador propiciar a reprodutibilidade e o nivelamento do caminho que os outros devem ou não seguir, mostrar onde fazer maiores esforços das próximas vezes. Para este estudo e de forma específica, as limitações, singiram-se em:

Tamanho da amostra relativamente pequeno considerando o universo que constitui a empresa e os factores que ditaram esta situação, foram abordadas anteriormente neste trabalho;

Falta de pesquisas anteriores e consequentemente de dados disponíveis sobre o tema abordado pese embora, tenham sido amplamente consultadas as principais fontes de dados nacionais e internacionais. Estas lacunas, propiciam, a realização de novas pesquisas sobre o tema na empresa AdRM e na administração pública em geral;

Alguns trabalhadores particularmente mulheres que faziam parte da amostra, apesar de observado todo o protocolo, mostraram-se reticentes à entrevistas o que forçou ao pesquisador a negociar com a empresa a sua substituição. Este facto, mostrou claramente aquilo que é a cultura organizacional da empresa, ou seja, existem preconceitos e até de certo modo, a falta de liberdade de expressão nas mulheres mesmo estando cobertas de instrumentos que as protejam. Portanto, constituiu um viés ao trabalho;

A situação profissional que me é exigida no momento do estudo, influenciou negativamente ao factor tempo tendo sido uma limitação bastante difícil de se gerir, pois o pesquisador, deslocava-se tardiamente ao campo; e

A dispersão dos locais ou pontos de estudo da área de jurisdição da empresa AdRM aliada à falta de meio de transporte para fazer face às deslocações para além da exiguidade de recursos financeiros pois, todos os pedidos de financiamento endereçados à diferentes entidades, não tiveram resposta favorável.

CAPÍTULO V - RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1: Descrição da amostra

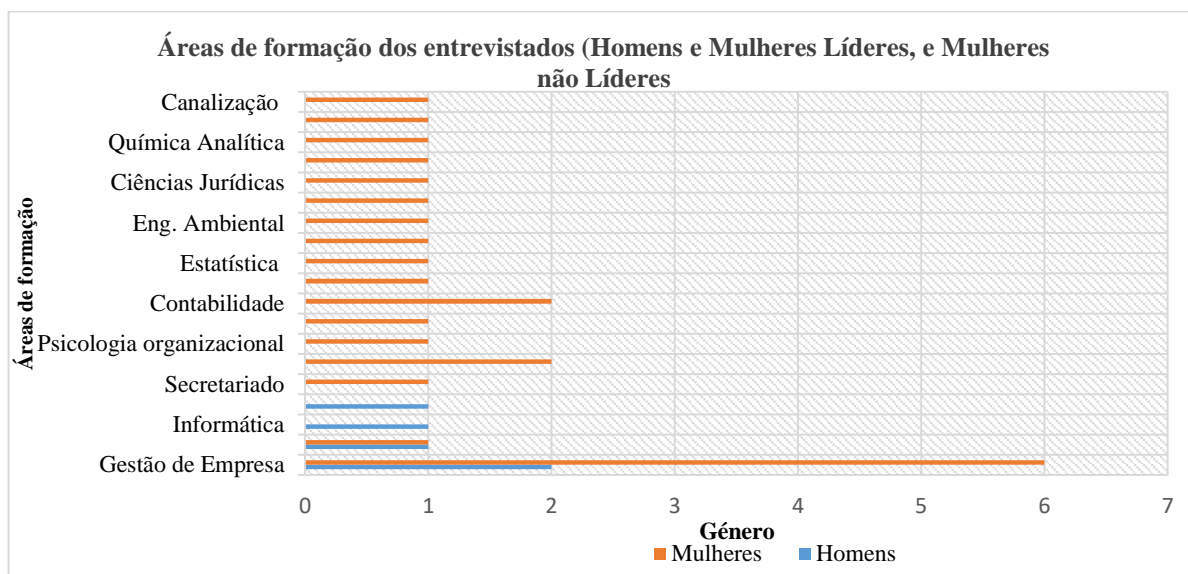
O estudo, tem como objectivo geral, identificar os desafios profissionais das mulheres em ocupar cargos de liderança e de tomada de decisão na empresa AdRM e por objectivos específicos, pretende: Caracterizar as mulheres que ocupam cargos de liderança e de tomada de decisão na empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo; Avaliar e comparar a eficácia das decisões e soluções tomadas por mulheres e homens que exercem cargos de liderança e de tomada de decisão no seu exercício; e por fim, pretende Verificar o grau de comprometimento da empresa na implementação de instrumentos legais à respeito da promoção da igualdade de género.

Depois de realizar todo o estudo, resta-nos a interpretação dos dados recolhidos, etapa fundamental para a compreensão dos fenómenos em estudo, uma vez que é a partir da “análise e interpretação dos dados que o investigador, extrai conclusões e divulga os resultados do estudo realizado” (MORGADO, 2012, p.113).

A construção do género sob ponto de vista social, cultural e económico e de acordo com a literatura consultada e com o sustento do Gaspareto (2019), leva-nos a concluir que, o campo dos estudos de género em Moçambique, ainda está em processo de construção, marcado pela interdisciplinaridade académica e riqueza empírica, por tensões internas, por pressões externas e por perspectivas para uma agenda futura.

Ficou evidente durante a pesquisa que o factor cultura, tem um peso nas relações humanas e na definição dos processos de construção social, fazendo com que a mulher, em todo o seu percurso da vida, desde a educação, familiar e/ou social e formal, enverede por áreas menos favoráveis ao seu desenvolvimento. Vale sublinhar que durante as entrevistas, foi evidenciado que muitas mulheres, têm acesso limitado à vagas de emprego na empresa e outras, não chegam a atingir o tempo de serviço e nem a idade fixada por Lei para a sua reforma por desistirem e depois, empregarem-se em Bancos Comerciais e noutras empresas do ramo administrativo e/ou comercial. A formação das mulheres desde logo, tem sido orientada para áreas sociais e pouquíssimas, é que fazem cursos de engenharia.

Gráfico I - Áreas de Formação dos Entrevistados – Homens e Mulheres Líderes e Mulheres não Líderes.



Fonte: Resultados da pesquisa na AdRM, Outubro (2022).

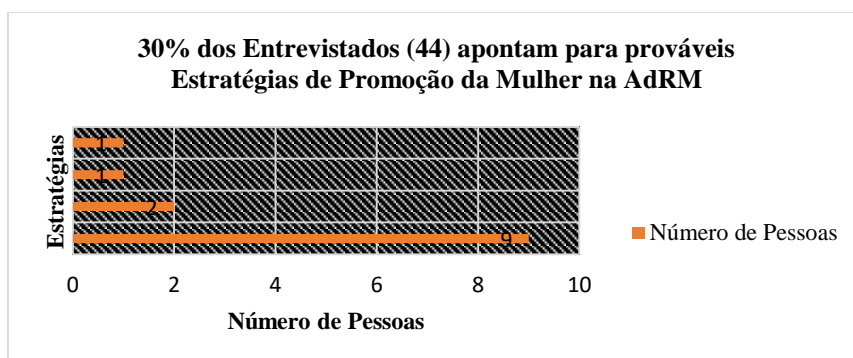
5.2. Mulheres nos Cargos de Tomada de Decisões na Empresa AdRM

Nesta parte do trabalho, buscamos avaliar a eficácia das soluções e decisões tomadas por mulheres que exercem cargos de liderança e de tomada de decisão no exercício das suas funções na empresa AdRM. Portanto, é o momento constituído de alguns testemunhos carregados de experiências e desafios do género feminino que nos foram transmitidos durante as entrevistas aquando da realização do trabalho de campo pelo pesquisador cujos nomes, são fictícios.

Chiara, gestora na AdRM, afirma que tem estado a enfrentar dificuldades na sua liderança por não ser assumida pelos colaboradores mais antigos na AdRM em relação a ela e com idade avançada pois segundo a entrevistada, são conservadores, machistas e preconceituosos. Quando comparou com o tempo da sua admissão e o momento da entrevista, afirmou que nota-se uma tendência crescente do ponto de vista do número de mulheres nos cargos de liderança como resultado da formação académica de muitas mulheres, experiência e sigilo profissional. Chiara, traçou aquilo que considera ser perfil de um líder tendo dito que este, deve dar acompanhamento ao grupo para poder alcançar os objectivos e tem que ser um profissional, que inspira confiança, conhecedor da área e com capacidade de trabalhar em equipe.

(...) uma das barreiras impeditivas ao avanço das mulheres nas organizações, são os estereótipos de género, os quais resultam muitas vezes de crenças e culturas enraizadas na sociedade sobre o que é ser homem ou ser mulher. (DUEH & BONO, 2006)

Gráfico II - Razões pelas quais apontam que a AdRM Promove o Género.



Fonte: Resultados da pesquisa na AdRM, Outubro (2022)

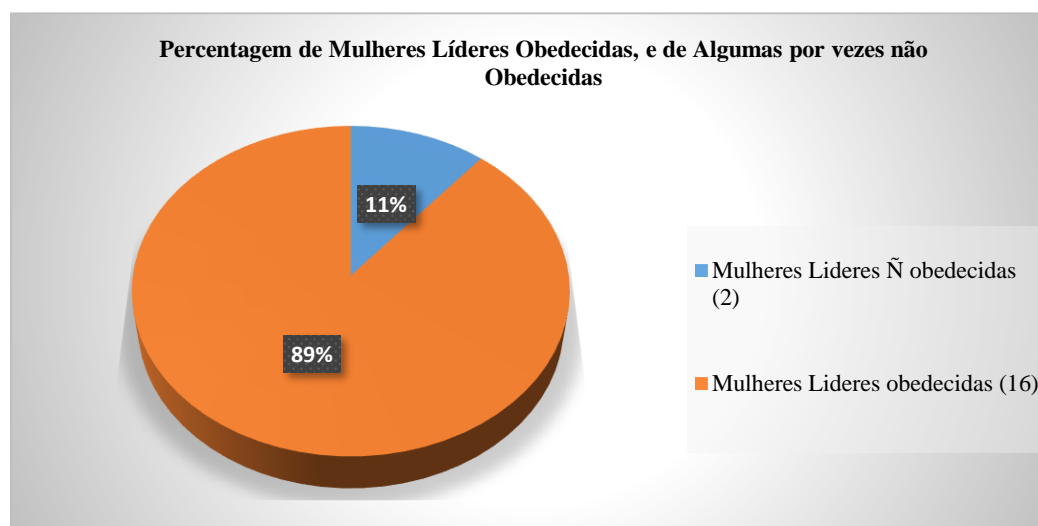
Para Isabela, uma das decisões por si tomadas e digna de realce, foi a adopção de estratégias para o alcance das metas que antes, não tinham sido atingidas na Unidade onde ela é gestora e os seus colaboradores, assumiram, sem ter demonstrado resistência alguma. Um outro aspecto, eram comportamentos desviantes com que se caracterizavam alguns trabalhadores e que ao invés de acrescentar valores para o crescimento da Unidade, criavam muitos problemas e a Isabela, na qualidade de líder, depois de várias chamadas de atenção, optou em os participar ao Gabinete Jurídico que por sua vez, propôs medidas à direcção e o ambiente de trabalho, melhorou significativamente. Na óptica da Isabela, o segredo, reside na presença e disponibilidade do líder para atender todas as situações que exijam a sua resposta. Assumiu que as mulheres, não estão representadas na mesma proporção que os homens e a razão que ela apontou, tem a ver com a natureza da empresa que é meramente técnica e o género feminino, está concentrado na administração e os homens nos sectores técnicos.

Sobre o facto Giúlia, afirmou que as suas decisões, têm sido muito vitais para limitar a entrada de bens de qualidade não desejada por reconhecer que a empresa, tem compromissos, regras e padrões internacionalmente estabelecidos para o fornecimento do líquido precioso. Outra proposta submetida aos tomadores de decisões, foi o cancelamento de contratos com fornecedores que não observam os prazos para a entrega de material para que não afectem o stock do mesmo na empresa. Com relação ao seu poder, disse que alguns colaboradores e até mais velhos que os considera de bibliotecas vivas, por vezes resistem às suas ordens por conta de preconceitos e estereótipos alegando que é mulher, mais nova e recente no departamento.

Continuando, Alessia disse que quando trabalhava num outro sector, descobriu o descaminho de combustível da empresa por alguns trabalhadores que usavam para fins alheios, desenvolveu um trabalho que culminou com a adopção de medidas de gestão de combustível e o sancionamento aos prevalidadores. Na qualidade de mulher, criou uma revolução na empresa e

muitos trabalhadores, passaram a afastar-se quando ela chegasse e deram-lhe a alcunha de Mulher Polícia. Aproveitou deixar ficar a sua preocupação pela não existência da Estratégia de género na empresa e nem da divulgação da Política e Estratégia de Género.

Gráfico III - Mulheres Líderes Obedecidas e Não Obedecidas na AdRM



Fonte: Resultados da pesquisa na AdRM, Outubro (2022)

Fenias Cutane, técnico do sector de inspecção na AdRM sustenta que:

“Um líder, não deve trabalhar de coração, os sentimentos, levam a tomar decisões erradas. Nas decisões, não devem existir questões familiares ou amiguismo. A pessoa tolerada hoje, vai criar problemas amanhã e assim a empresa, vai-se tornar deficiente. Aos 61 anos e aposentado, Fenias Cutane, quer servir de exemplo para os mais novos *“as pessoas, devem olhar como eu sou, eu nunca roubei e não vou roubar, tem gente que entra hoje e começa hoje a roubar”*. É bom trabalhar com Mulheres, mas as tarefas em si, exigem mão-de-obra masculina e a mulher é frágil. A área técnica, não tem horas determinadas para realizar tarefas, quando se coloca uma mulher para trabalhar no período nocturno, cria constrangimentos na família, recebe chamadas todo o tempo do seu cônjuge. Mas em outra parte, a mulher tem a capacidade de convencer o cliente a pagar as suas dívidas e muito mais, a percentagem das mulheres na empresa não é reduzida e para indicação a cargos de liderança, não se olha para o género, mas sim para as competências”. (16.10.22).

5.2.1. Eficácia das Decisões Tomadas pelas Mulheres na AdRM

Aqui, teremos abordagens colhidas com base em entrevistas cujos nomes, mais uma vez, são apresentados de forma fictícia.

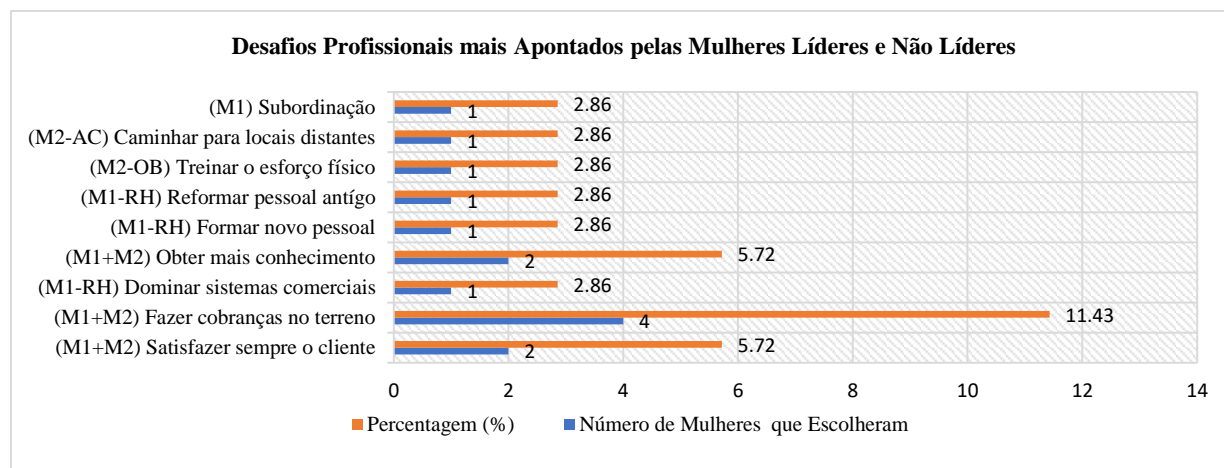
Alessia afirmou que “as mulheres, estão em menor proporção nos cargos de liderança, na medida em que a maior parte delas, não tem tido paciência e agem com emoções no momento de tomada de decisão, ou seja, decidem por emoção, razão que faz com que se inspirem pela

liderança do género masculino. A outra característica, é pelo facto de os homens serem pacientes e menos emotivos. Acrescentou dizendo-nos que as mulheres, antes de assumirem cargos de direcção e liderança, deve-lhes ser dada a oportunidade de participarem de alguma capacitação e treinamento sobre matérias de liderança”.

Como forma de análise da eficácia das decisões que são tomadas pelas mulheres, o pesquisador, concentrou-se nos depoimentos deixados pelas mulheres líderes entrevistadas na empresa AdRM, onde abordam sobre as decisões por si tomadas no âmbito do trabalho que tem vindo a realizar no exercício das suas funções. Para elucidar, deixamos ficar apenas duas entrevistas:

Acrescentou Madison que “as suas propostas, ajudaram a direcção na identificação de soluções para a tomada de decisões sobre os problemas que aconteceram na empresa. Por sua vez, a Aurora, disse-nos que o seu dia-a-dia, tem-se caracterizado pela tomada de decisões no seu sector sobre vários problemas. Trouxe como exemplo, uma colega que era alcólatra e ela pela sua profissão, trabalhou no sentido de ajudar a referida colega a superar aquele vício. Portanto, neste momento, aquela trabalhadora e tantos outros, tem a sua postura melhorada e se apresentam na empresa como trabalhadores excelentes, fruto do seu envolvimento directo”.

Gráfico IV - Desafios Profissionais das Mulheres.



Fonte: Resultados da pesquisa na AdRM, Outubro (2022).

5.3. Género na Empresa AdRM

Antes de avançar com todos os argumentos sobre inclusão e exclusão de certos grupos no âmbito do trabalho em instituições públicas como AdRM, assim como em instituições privadas, primeiro precisamos de conhecer o contexto de género no trabalho em Moçambique, assim como no mundo inteiro. No Relatório da OIT (2009), afirma-se que à medida que as mulheres avançam na idade, as formas de discriminação que enfrentam vão-se acumulando.

Como as mulheres têm continuado a ser as principais responsáveis pelos cuidados à família, isto pode ter contribuído para que tenham na sua carreira interrupções, ou emprego a tempo parcial, o que limitou o seu acesso a uma cobertura social adequada. Os trabalhadores e as trabalhadoras da economia informal, também não beneficiam das políticas que promovem a igualdade de género, que são geralmente concebidas para os locais de trabalho da economia formal e para as pessoas empregadas. Ainda no relatório de que temos vindo a fazer menção, consta que a discriminação, empurra então as mulheres para os níveis mais baixos da economia informal. A discriminação sexual, não pode ser tratada de forma isolada. São necessárias leis e políticas que contemplem a igualdade de género e que tenham em consideração as desvantagens que se vão acumulando em certos grupos a partir de múltiplas formas de discriminação.

Segundo Galeazzi et al. (2011), o processo de inserção das mulheres no mercado de trabalho, então, torna-se um processo difícil, sem perspectivas de resultados facilmente alcançáveis e, muitas, vezes, têm sido acompanhadas de segregações e discriminações, que as coloca em condições menos favoráveis no campo de trabalho, quando comparadas aos homens, o trabalho feminino não alcançou a igualdade de género por completo, ainda permanece um quadro de maiores dificuldades à sua entrada no mercado de trabalho, que se manifestam em aspectos tais como a maior exposição ao risco do desemprego, a segregação ocupacional e a discriminação nos rendimentos. Essas diferenças, denotam o preconceito e a discriminação ainda existentes no mercado de trabalho para os grupos femininos.

No caso da AdRM, a proporção de mulheres na empresa é de 22.8% e nos cargos de gestão e liderança 5.2% são mulheres, e no Conselho de Administração, é ainda mais escassa e situa-se em 0.1%, ou seja, de um total de 4 membros deste conselho, 1 apenas é mulher conforme consta nas Tabelas 5 e 6 a baixo.

Tabela V - Evolução do Pessoal Efectivo na AdRM – Julho/2022.

Categoria Ocupacional	Homens e Mulheres	Mulheres	% Mulheres na Gestão e na Empresa
PCA	1	0	0
Gabinete do Presidente	1	1	0.1
Administradores	3	1	0.1
Directores	19	4	0.4
Assessores	8	5	0.5
Gestor de Dpto/Gabinete/Serviço Central	24	8	0.8
Delegado	1	1	0.1
Coordenadores	4	2	0.2

Gestor de Departamento	0	0	0
Gestor de Serviço	59	23	2.3
Gestor de Sector	22	5	0.5
Gestor de Equipa	47	0	0
Gestor de Unidade	2	2	0.2
Outros Técnicos Superiores	115	51	5.1
Outros Técnicos Médios	137	19	1.9
Administrativos	344	141	14.1
Secretárias Executivas	3	2	0.2
Secretárias de Direcções	2	3	0.3
Recepcionistas	3	2	0.2
Operativos	177	6	0.6
Auxiliares	25	1	0.1
TOTAIS	997	277	22.8

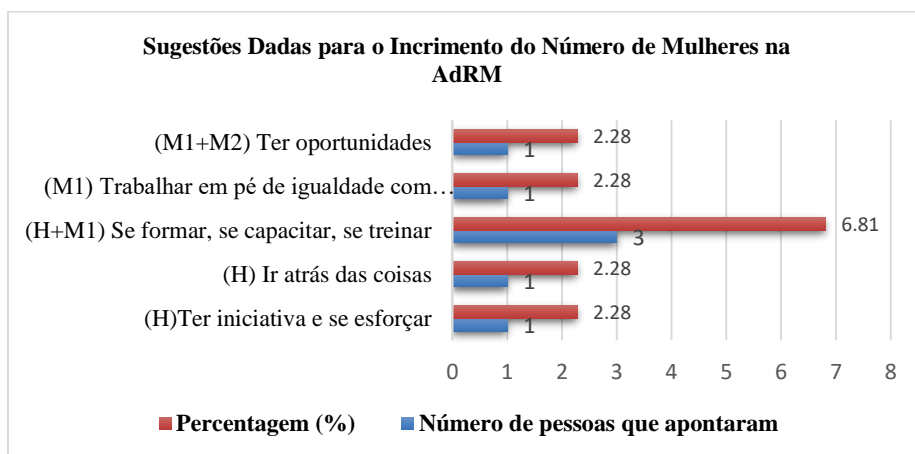
Fonte: AdRM, Outubro de 2022

Tabela VI - Representação dos Trabalhadores por Sexo e Categoria – Julho/2022.

Número Total de Colaboradores	997	%
Número Total de Colaboradores de Sexo Feminino	277	22.8
Número Total de Gestores (Homens e Mulheres)	197	19.7
Número Total de Mulheres em Cargo de Gestão	52	5.2
Número Total de Homens em Cargo de Gestão	139	13.9

Fonte: AdRM, Outubro de 2022

Gráfico V- Sugestões dos Entrevistados para o Incremento do Número de Mulheres na AdRM.

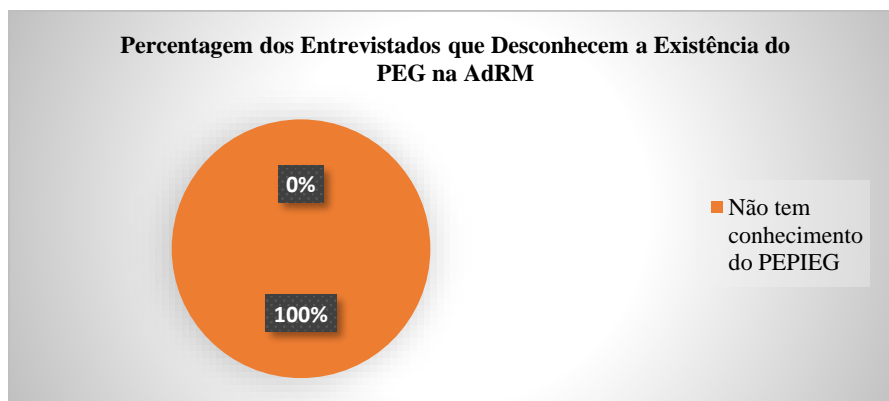


Fonte: Resultados da Pesquisa, Outubro (2022).

5.3.1. Situação da Igualdade de Género na Empresa AdRM

A igualdade de género na empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo, ainda continua sendo um desafio analisando as informações trazidas pelos entrevistados que apontam a existência de um número reduzido do género feminino na empresa e esta situação, tende a agravar-se nos últimos anos por conta das admissões para o preenchimento das vacaturas deixadas por trabalhadores que vão à reforma e sem dar primazia aos instrumentos orientadores para a implementação de medidas tendentes à igualdade e equidade de género nas instituições e empresas públicas designadamente, a Constituição da República (2004), a Agenda 2030, a Política e Estratégia de Género em curso no país. Na empresa, não se constatou a existência de algum instrumento que possa servir de inspiração à direcção assim como aos gestores a vários níveis hierárquicos bem como aos trabalhadores em geral e todos, disseram, “*não tenho conhecimento da existência de instrumentos e do Plano Estratégico de Género*”.

Gráfico VI - Profissionais da empresa AdRM Desconhecem a Existência de PEG.



Fonte: Resultados da pesquisa na AdRM, Outubro (2022).

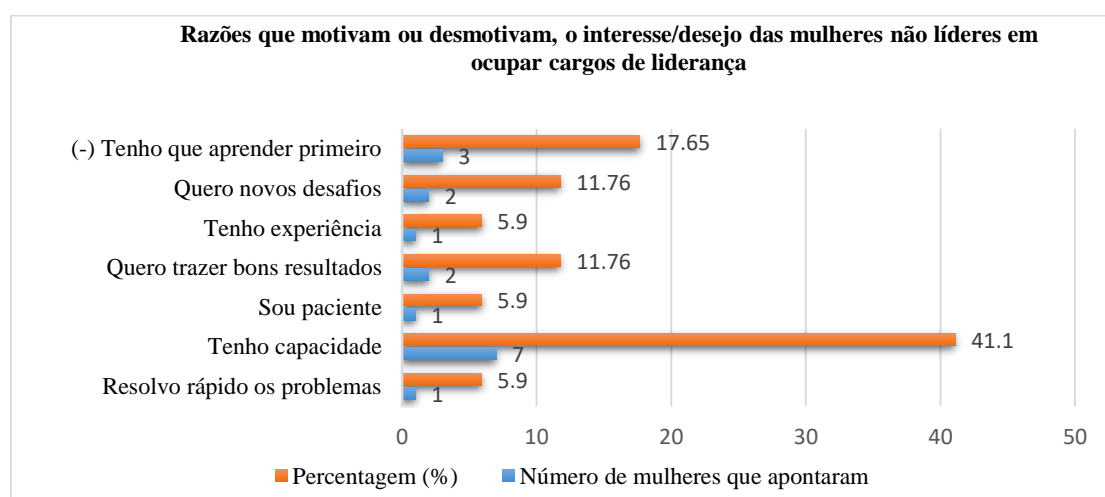
5.3.2. Inclusão da Mulher nos Cargos de Tomada de Decisão na Empresa AdRM

A inclusão das mulheres, é muito importante para a promoção de desenvolvimento em qualquer sociedade ou país. Por esta via, as novas políticas públicas, têm em vista as questões de igualdade de género, e tem sido assim em muitos países do mundo e Moçambique, não é excepção. De acordo com o Relatório sobre Desenvolvimento Mundial (2012) do Banco Mundial, a igualdade de género e de desenvolvimento, é importante por ser um objectivo essencial do desenvolvimento em seu próprio direito e a maior igualdade de género, é a economia inteligente que impulsiona o aumento da produtividade e melhora outros resultados do desenvolvimento incluindo perspectivas para a próxima geração e para a qualidade das políticas e instituições da sociedade em quatro formas:

A remoção de barreiras centradas no género feminino, redução de índices de mortalidade nas mulheres, acesso a educação condigna e às oportunidades económicas, a redução das diferenças de género, a capacidade de decidir na sociedade, a limitação da reprodução da desigualdade de género entre as gerações e a promoção de políticas focadas na igualdade, podem trazer um impacto na vida empresarial e na sociedade.

Para Francis, funcionário sénior da AdRM, “antigamente, era difícil ver uma mulher no cargo de tomada de decisão, mas nos dias que correm, a situação mudou e as mulheres, estão a tomar a dianteira ocupando cargos de tomada de decisão que anteriormente, eram assumidos apenas pelos homens. Manjate, reforçou ao afirmar que “espera ver nos próximos tempos, equilíbrio de género porque as mulheres, estão a investir na sua educação uma vez removidas as barreiras para o acesso da rapariga e da mulher neste sector”.

Gráfico VII - Razões apontadas como Factores Impeditivos e/ou Encorajadores à Ocupação.



Fonte: Resultados da pesquisa na AdRM, Outubro (2022).

Entretanto, Fabião Guiuele, director de planificação na AdRM, defende que “a questão da educação não é o garante para que alguém assuma cargo de liderança apesar de reconhecer que seja um requisito indispensável porém, o trabalhador, deve igualmente imprimir alguma dinâmica, apresentar resultados satisfatórios nas suas actividades, querendo dizer que, deve possuir habilidade e outras características que demandem confiança à sua indicação para assumir um determinado cargo de gestão e/ou liderança para que a empresa, não incorra à riscos que poderiam ter sido evitados”.

De acordo com os dados que constam do Relatório Anual da empresa AdRM (2022), das contratações planificadas para este ano, 25% seriam reservados às mulheres e da cifra planificada, teve como meta no final mais 2%. O mesmo relatório, refere que uma outra acção que visa impulsionar as mulheres na empresa, é a criação de condições para que tenham acesso

ao ensino técnico através de atribuição de bolsas por entender que há défice com relação as actividades técnicas e que na sua maioria, tem sido executadas por homens.

Portanto, a pesquisa tal como temos vindo a registar, notou algum interesse pela direcção em incrementar o número de mulheres na empresa com habilidades técnicas e consequentemente, a ocupar cargos de poder e decisão. Como evidências, nota-se a presença de líderes do género feminino na AdRM desde o nível operacional até ao nível de gestão central designadamente: Gestoras, Delegadas, Directoras, e Administradora. Entretanto, uma vez não existir Estratégia Formal de Género com respectivos Planos de Acção e uma Unidade Técnica para sua operacionalização, o impacto destas acções, é ainda bastante reduzido a comparar com o número total de trabalhadores que a empresa possui.

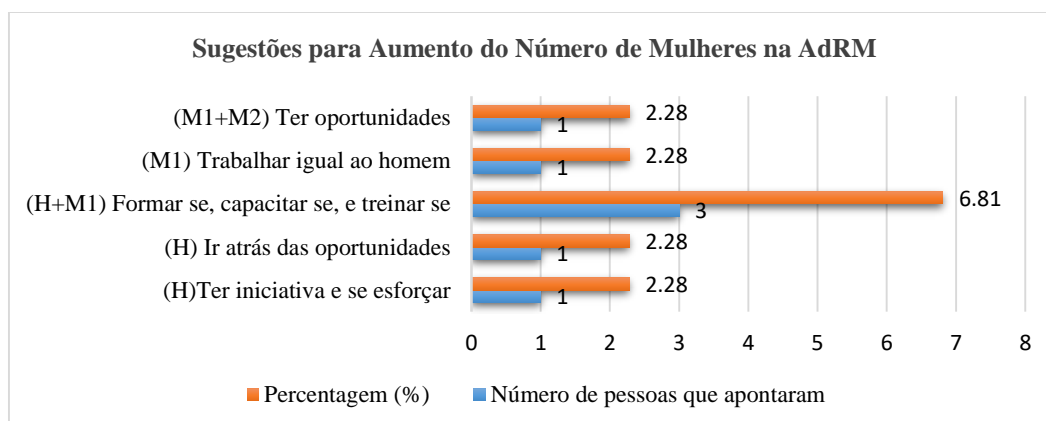
A Tabela 7 abaixo, apresenta as percentagens na ocupação de cargos de liderança pelos dois géneros e pode-se notar claramente que a maior percentagem, recai ao género masculino e com o agravante de existir um estacionamento na liderança feminina no período de 2015 a 2022 mantendo-se nos 27%. Em termos do rácio, a situação, é idêntica no período em referência, ou seja, saiu dos 15% em 2015 para 19% em 2022.

Tabela VII - Evolução de Trabalhadores na Empresa AdRM

Trabalhadores	Anos			
	2010	2015	2020	2022
Número Total de Trabalhadores	530	833	859	997
Número Total de Homens	449	626	626	718
Número Total de Mulheres	81	207	233	277
Número Total de Gestores	57	122	153	191
Mulheres na gestão	11	34	42	52
Homens na gestão	46	88	111	139
Mulheres na gestão (%)	19%	27%	27%	27%
Rácio de Gestores/ Nr. Total de Trabalhadores	11%	15%	18%	19%
Nr. de Trabalhadores e Gestores	9	7	6	5

Fonte: AdRM, Outubro (2022).

Gráfico VIII - Sugestões para Aumento do Número de Mulheres na AdRM.



Fonte: Resultados da pesquisa na AdRM, Outubro (2022)

5.3.3. Limitações da Promoção da Mulher na Empresa AdRM

Com base no trabalho realizado no campo, foi notório e através das nossas entrevistadas, a existência de algum interesse em estimular e promover a mulher na AdRM, mas de forma tímida e sem instrumentos e mecanismos que orientem e regulem o tal interesse. Por sua vez, foi notória a existência de barreiras impostas pelo ambiente cultural, social e político na empresa. Para testificarmos, trouxemos abordagens de algumas mulheres líderes que participaram das entrevistas.

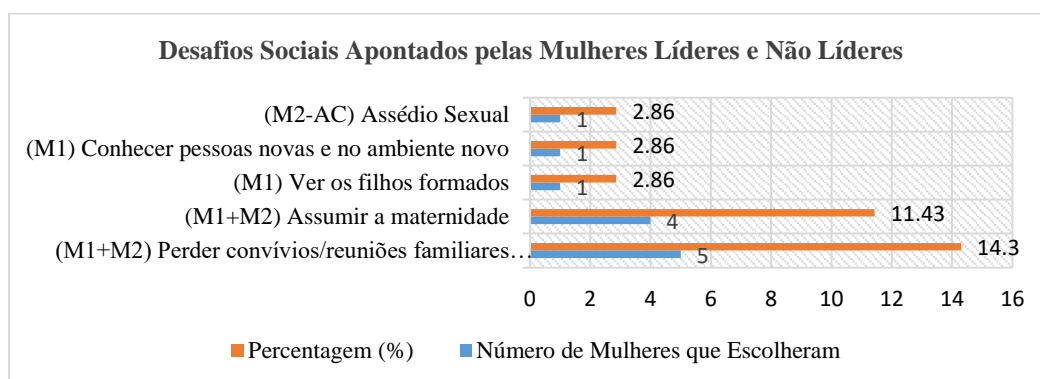
De acordo com Ana Abdula, administradora do pelouro de Administração, Finanças e Recursos Humanos da AdRM, para liderar, torna-se necessário primeiro, conhecer as pessoas e as suas habilidades e assim, torna-se fácil a atribuição de tarefas. Disse que um bom líder, deve criar um ambiente harmonioso, incentivar e oferecer oportunidades aos seus colaboradores e deste modo, eles, sentem-se parte da empresa e contribuem com o seu saber sem limitações. Na sua abordagem Abdula, afirmou não ter desafios sob o ponto de vista social embora reconheça ter passado por isso nos primeiros anos mas como era apenas atitudes dos familiares do seu marido e sem apoio do mesmo, foi fácil superar e inclusive, incentivou-na a continuar com a sua formação académica.

O facto, foi confirmado pela Lúdia, gestora de Serviço de Gestão Ambiental, que diz não ter dificuldades em liderar equipas. No entender desta, encara os desafios como parte do processo pois, líder é alguém com responsabilidade e que orienta a sua equipa na direcção certa e quem tem espírito de liderança é capaz de descobrir estrelas. Em relação à paridade de género na liderança, esta, diz que as mulheres, estão em menor proporção pelo facto da natureza da AdRM ser meramente técnica e aponta como factores, muitas meninas optam por cursos de Biologia, Química para depois seguirem a Medicina, Enfermagem por exemplo, em detrimento das

disciplinas como Matemática e Física. Em Chibuto, local onde a entrevistada trabalhou até Janeiro de 2021, muitas mulheres, são canalizadoras porque desde a adolescência, se envolvem em trabalhos cuja execução, requer a aplicação de força como a agricultura por exemplo conferindo-lhes certa vantagem e excepcional em relação à região onde a AdRM desenvolve as suas actividades.

Com relação aos factores que concorrem para a indicação de trabalhadores para ocuparem cargos de liderança, esta, afirma que a empresa, dá primazia às qualidades, competências e resultados e o género, não é o factor primordial. Socialmente, disse que tem bom relacionamento com o seu marido e este, tem-lhe concedido o apoio necessário quando o trabalho exigir que saia tarde ou que se trabalhe aos finais de semana embora o mesmo, não aconteça com a família do marido que sempre tem estado a julgá-la.

Gráfico IX - Desafios Sociais Apontados pelas Mulheres na AdRM.



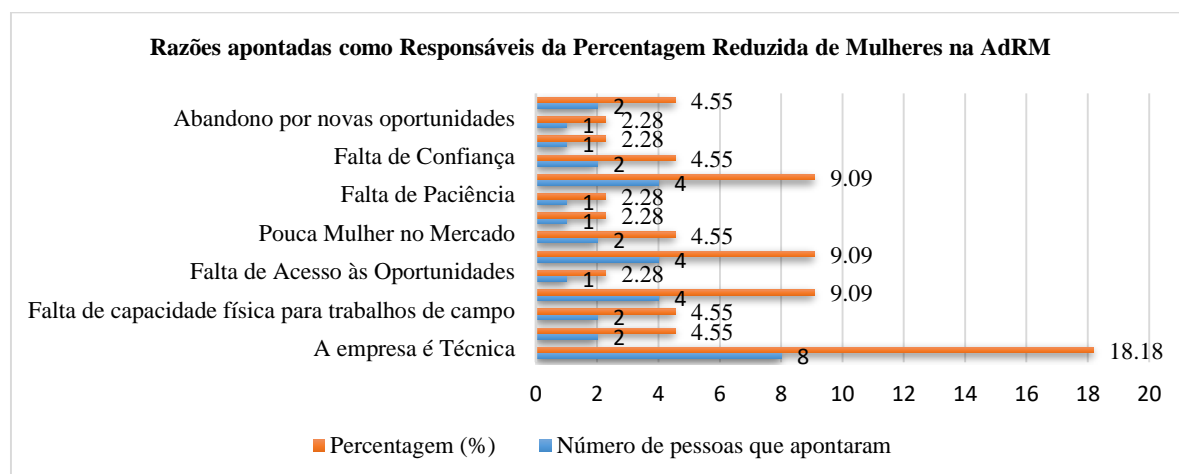
Fonte: Resultados da pesquisa na AdRM, Outubro (2022).

As duas mulheres gestoras do topo e de nível intermédio respectivamente, Abdula e Lúcia e corroborado com depoimentos de outras entrevistadas e apontam como factores que concorrem para a indicação a cargos de liderança, as habilidades e competência, qualidade dos resultados apresentados, sigilo profissional e o género, não é considerado como sendo factor importante. As mulheres, estão em menor proporção em relação aos homens na liderança embora se note algum crescimento nos últimos anos tendo apontado como razão principal, a não aderência das mulheres aos cursos de engenharia no ensino médio e superior. Portanto, como desafios, aponta a liderança aos homens mais antigos e mais velhos na empresa e o estereótipo por parte das famílias dos seus cônjuges.

De acordo com as entrevistas, a seguir apresentamos as razões que concorrem para o reduzido número de mulheres nos cargos de liderança na empresa AdRM sendo que 18.18% dos entrevistados, justificam que a empresa é técnica, por isso há fraco engajamento das mulheres. 9.09% dos entrevistados, apontam para a falta de competências e capacidades, 9.09% apontam

para questões socioculturais, 9.09% apresentam a fraca aderência das mulheres aos cursos de formação técnico-profissional e engenharias. Outras percentagens reduzidas que estão abaixo de 9%, apontam a baixa escolaridade, falta de confiança nas mulheres, não comprometimento pela Direcção dos Recursos Humanos e a maternidade, entre outros factores.

Gráfico X - Razões da Reduzida Percentagem das Mulheres na AdRM Conforme os Entrevistados.



Fonte: Resultados da pesquisa na AdRM, Outubro (2022).

5.4. Mecanismos Institucionais para o Avanço das Mulheres

A Plataforma de Beijing, afirma que os mecanismos institucionais para o avanço das mulheres, deveriam dispor de recursos suficientes para formular e rever a legislação, realizar análise das políticas e encarregar-se das funções de defesa, comunicação, coordenação e monitoramento da sua aplicação. É nesta perspectiva que, foi consagrado um conceito dotado de grande potencial transformador na luta pela promoção dos direitos da mulher, “o conceito de transversalidade”, que busca, assegurar que a perspectiva de género, passe efectivamente, a integrar as políticas públicas em todas as esferas de actuação governamental. A gestão transversal, implica, a articulação horizontal dos vários órgãos do governo, políticas públicas para as mulheres, gerando responsabilidades compartilhadas.

Ainda esta Plataforma, mostra que em quase todos os Estados-Membros, foram criados mecanismos nacionais destinados a planificar políticas de promoção do avanço da mulher, promover a sua implementação, aplicá-las, supervisioná-las e avaliá-las. Entretanto, entendemos que estes, assumem formas diversas e apresentam eficácia desigual. Sob a inspiração da Plataforma de que temos vindo a citar, o mecanismo institucional para o avanço das mulheres, deve ser o organismo central de coordenação de políticas no seio dos governos sendo que sua tarefa primordial, é dar apoio à incorporação de uma perspectiva da igualdade de género, a todas as áreas e nos diversos níveis de governação.

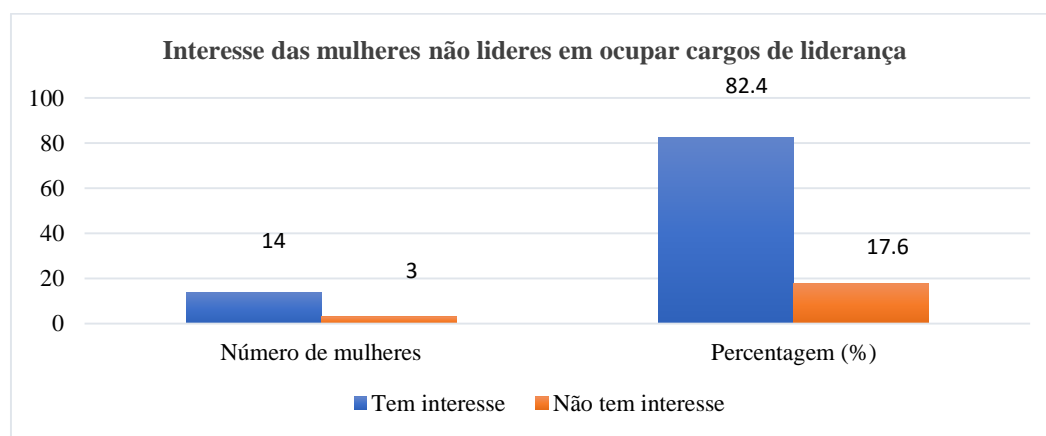
Julgamos que a gestão, deve ser transversal e implica a articulação dos vários órgãos do governo cujo objectivo, é influenciar a formulação, execução e avaliação do conjunto das políticas públicas para as mulheres, gerando responsabilidades compartilhadas por todos. Esta acção quanto a nós, revela-se de extrema importância por entendermos que serve como um termómetro institucional para designar as características do Estado a respeito da igualdade de género.

A principal conclusão e segundo o segmento da literatura sobre mulher nos últimos vinte anos, é de que a institucionalização da presença feminina no aparelho de estado, bem como nas instituições por este, tuteladas, impulsiona de forma significativa, o avanço da causa das mulheres no mundo democrático. (LOVENDUSKI, 2005; MAZUR & STETSON, 2001).

O poder de influência desses mecanismos, ajuda a responder à questão sobre se as instituições se importam em termos de representação e se ajudam a alcançar metas femininas e contribuem ainda para avaliar a capacidade democrática do Estado para incluir grupos sub-representados na agenda governativa. De acordo com a ONU (1995), muitas vezes nas estruturas do governo, os mecanismos se vêem frequentemente prejudicados e até certo ponto marginalizados, devido a “mandatos pouco claros, carência de pessoal adequado, de capacitação, de dados e recursos suficientes, e apoio insuficiente da parte das lideranças políticas nacionais”.

Durante a nossa pesquisa, constatamos que muitas mulheres e com diferentes níveis e áreas de escolaridade, com interesse em ocupar cargos de gestão e liderança na empresa AdRM, mas apontam, a falta de clareza quanto aos mecanismos para a sua ascensão e de treinamento e capacitação porquanto, a empresa, desenvolve actividades meramente técnicas.

Gráfico XI - Percentagem e Número de Mulheres não Líderes com Interesse em Liderar.



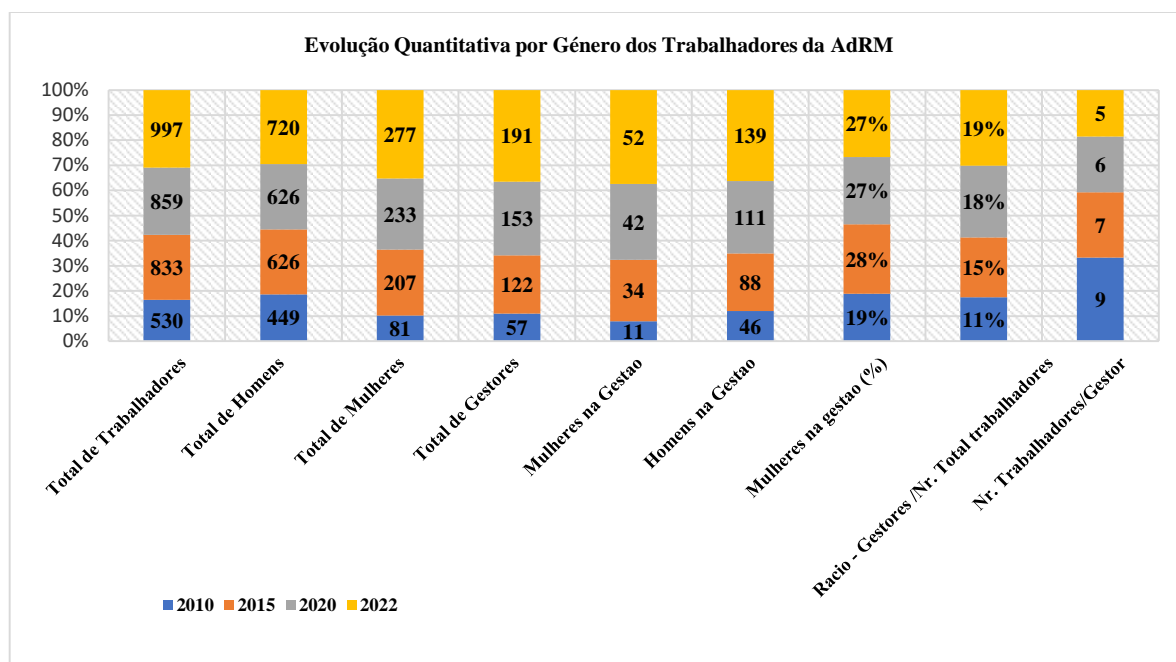
Fonte: Resultados da pesquisa na AdRM, Outubro (2022).

5.4.1. Mecanismos de Promoção da Igualdade de Género na Empresa AdRM

Com base no relatório da OIT (2009), a cinquenta anos, a Organização Internacional do Trabalho, adoptou aquele que ainda é o mais completo instrumento internacional sobre a não discriminação e igualdade no mundo do trabalho. A Convenção sobre a Discriminação Emprego e Profissão, de 1958 nº. 111, teve para o seu tempo, uma forte visão de futuro, e mantém-se tão importante hoje como o foi nos finais dos anos cinquenta. Volvidos mais de cinquenta anos é tempo de reflexão uma vez, o objectivo de eliminar qualquer discriminação no emprego ou profissão estabelecido na Convenção, ainda não se atingiu. Para nos mantermos no caminho certo para a igualdade, é tempo de identificarmos e removermos os obstáculos que subsistem e promovermos activamente a igualdade de género. Na IV Conferência Mundial das Nações Unidas sobre as Mulheres, realizada em Pequim em 1995 e de onde resultaram a Plataforma e Declaração de Beijing, foi reafirmado o princípio de que, os direitos humanos das mulheres, são parte inalienável, integral e indivisível dos direitos humanos, e que a igualdade entre homens e mulheres, é uma condição de justiça social e um requisito necessário e fundamental para a igualdade, o desenvolvimento e a paz.

A Declaração, constitui-se como um programa destinado ao emponderamento das mulheres de todo o mundo e à eliminação de obstáculos à sua participação activa em todas as esferas da vida pública e privada. Em consonância, de entre as doze áreas críticas enunciadas pela Plataforma de Acção, uma refere-se expressamente à questão do poder e tomada de decisão para além de um conjunto de conclusões de carácter qualitativo, foi afirmando que “a participação das mulheres em igualdade na tomada de decisão em todos os domínios da vida social, económica, política e cultural, qualifica a democracia e promove o desenvolvimento”. De acordo com o Relatório Global de Desigualdade de Género (2021), estima-se que a paridade, será atingida daqui a 135.6 anos na participação de homens e mulheres na economia, na política e na educação. O mesmo relatório, indica a posição 93ª à Moçambique num ranking de 169 países no Índice de Desigualdade de Género numa narrativa centrada em aspectos como oportunidade económica, emponderamento político, nível educacional, saúde e sobrevivência.

Gráfico XII - Evolução de Número de Trabalhadores e Mulheres Gestoras na AdRM.



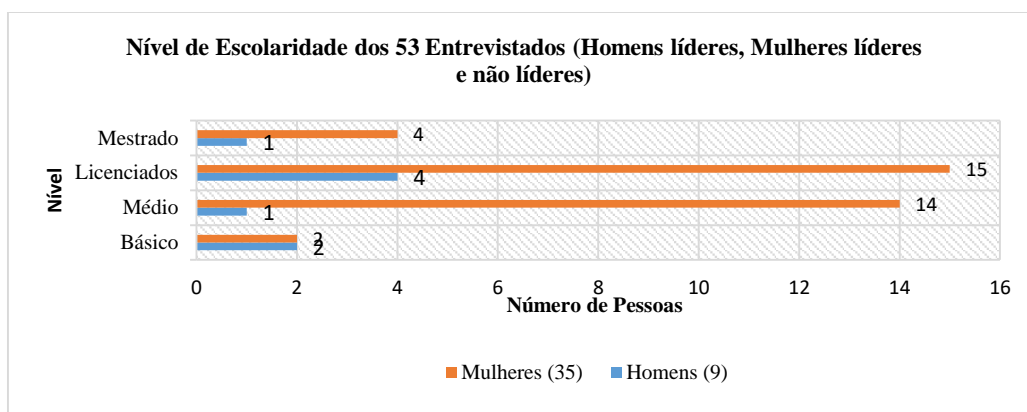
Fonte: Resultados da pesquisa na AdRM, Outubro (2022)

5.4.2. Experiências e Mecanismos de Ascensão a Posições de Tomada de Decisão na AdRM

Na empresa AdRM muitas mulheres ascenderam a cargos de tomada de decisão com critérios diferenciados o que de alguma forma, constringe na a avaliar pelas abordagens colhidas aquando das entrevistas. Aspectos de domínio comum e mencionados pelos entrevistados dos dois géneros foram: Formação académica, tempo de serviço, experiência e sigilo profissional, competência e mérito. Todas, afirmam estarem conformadas e satisfeitas com estes requisitos e não tem preferência quanto ao género.

A entrevistada Isabela de 52 anos de idade, afirma que está na empresa há 30 anos, e foi nomeada para assumir cargo de direcção e chefia há 1 ano e seis meses. Afirmou lamentando que, foram precisos 29 anos e 6 meses para provar as suas competências e estando na recta final da sua carreira, é quando lhe é oferecida a oportunidade de liderar apesar da sua trajectória profissional que considera ter sido brilhante na empresa. Continuando a entrevistada, disse que as empresas moçambicanas, não se preocupam e nem incentivam a capacitação e treinamento da mulher em diferentes áreas tendo afirmado que as nomeações na AdRM, tem sido por competência, e ela no seu sector, não tem tido dificuldades pois, os seus subordinados, obedecem as suas orientações. Ressaltou dizendo nos que, para assumir algum cargo de liderança, depende do desempenho, trajectória profissional e competência. Uma entrevistada, por ainda estar a frequentar o nível de Doutoramento, não consta no gráfico que se apresenta a baixo.

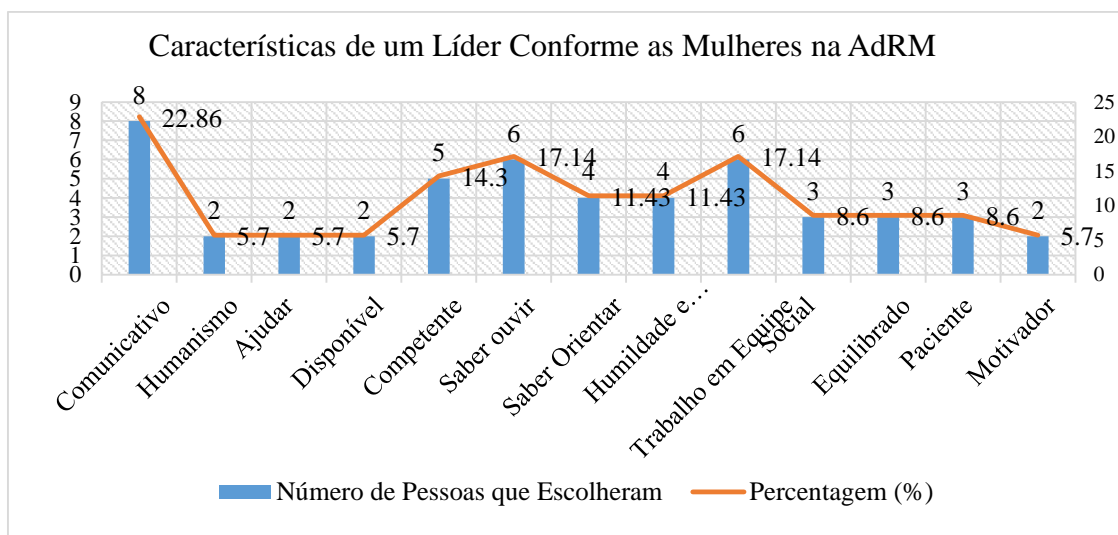
Gráfico XIII - Nível de Escolaridade dos Entrevistados na AdRM.



Fonte: Resultados da pesquisa na AdRM, Outubro (2022).

Contudo, há um reconhecimento pelas mulheres entrevistadas da existência de outros factores ocultos que fazem com que trabalhadores da AdRM mulheres assim como homens, sejam nomeados para assumirem cargos de poder e decisão que por razões da sua segurança e sigilo, preferiram, omiti-los embora seja uma realidade que de certo modo, perturba e mina, as expectativas e o ambiente de trabalho.

Gráfico XIV - Características de Um Líder Conforme as Mulheres na AdRM.



Fonte: Resultados da pesquisa na AdRM, Outubro (2022).

5.4.3. Educação como Mecanismo de Promoção da Igualdade de Género na AdRM

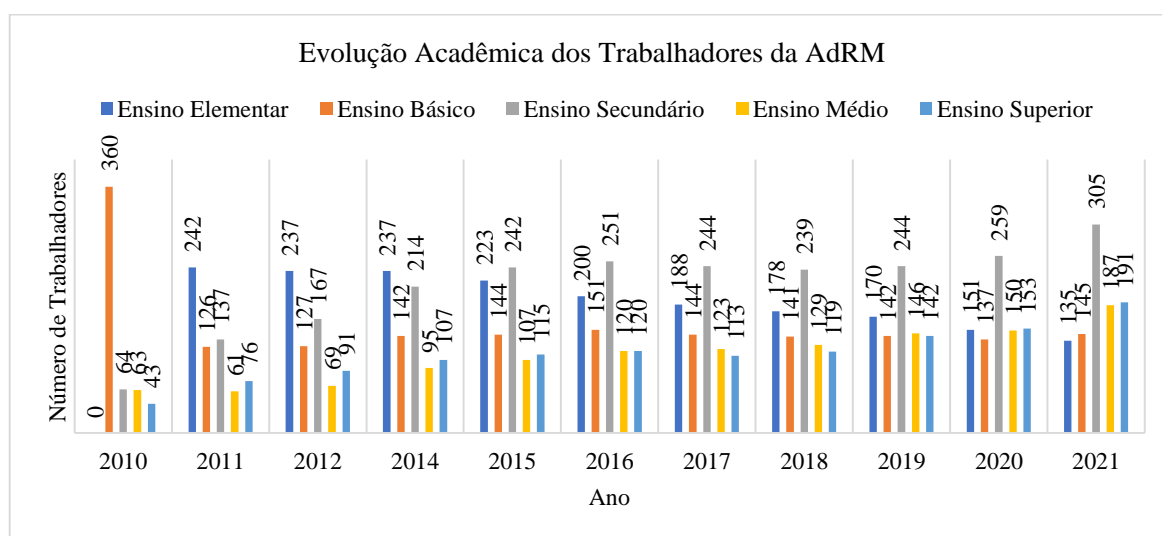
Em 1998, Moçambique produziu o seu Plano Estratégico de Educação com a duração de cinco anos (1998-2003). Nessa mesma altura, o Ministério de Educação, elaborou um documento complementar, o Plano de Acção para a Integração da Perspectiva de Género (PAIPG). A sua intenção, era guiar a implementação do PEE na perspectiva de Género em resposta aos múltiplos constrangimentos enfrentados pelas raparigas e mulheres no que diz respeito ao

acesso e sucesso escolar no Sistema Nacional de Educação (SNE). Os resultados surgidos da implementação do SNE, são reflectidos nos índices de ingresso na escola: mais elevados nos rapazes do que nas raparigas e, contrariamente, nos índices a aprovação/reprovação e desistências maiores nas raparigas que nos rapazes.

Os constrangimentos, reflectem-se ainda na distribuição dos altos índices de analfabetismo que ainda se registam em Moçambique, com 71% da população feminina analfabeta, e nos altos índices de pobreza que afectam a população em geral e, sobremaneira, de forma mais severa às mulheres” (PAIPG, 1998, p.1). Ainda no âmbito do PAIPG, o Ministério de Educação, já tomou várias iniciativas para promover a equidade de género no SNE. Ao longo dos últimos anos, o número de mulheres que frequentam aulas de alfabetização cresceu em 24.9%.

Estes esforços, fornecem uma experiência rica com ilações importantes para o futuro. No âmbito das Metas de Desenvolvimento do Milénio nº.3, Millenium Development Goals (MDG), uma iniciativa do Governo Dinamarquês que visa colocar a equidade de género e empoderamento no ponto mais alto da agenda internacional e acelerar o cumprimento de todas as Metas de Desenvolvimento do Milénio (MDM), a então Primeira-ministra de Moçambique, Luísa Diogo e a Dra. Graça Machel, foram duas das 100 personalidades mundiais que em 2008, receberam as chamadas “chamas campeãs” em nome de Moçambique, das mãos da Sra. Ulla Tormaes, Ministra da Cooperação Dinamarquesa para o Desenvolvimento. A Dra. Graça Machel, comprometeu-se a juntar as organizações da sociedade civil e mulheres das redes profissionais de saúde, membros de parlamentos e mulheres no Governo, para a redução da mortalidade materna.

Gráfico XV - Evolução Académica dos Trabalhadores da AdRM.



Fonte: Resultados da pesquisa na AdRM, Outubro (2022)

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Conclusões

A inclusão das mulheres é muito importante nos cargos de liderança e de tomada de decisão para a promoção do desenvolvimento em qualquer organização, sociedade ou país e o estudo, constatou que, as mulheres líderes na empresa AdRM, desempenham as suas funções com ética, transparência e socorrendo-se das suas habilidades confiam e aproveitem devidamente os talentos existentes nos seus subordinados.

Constatou-se que no exercício das suas funções de liderança, as mulheres, não tem tido dificuldades por possuírem qualificações exigidas e têm tomado decisões que na sua maioria, foram implementadas pela empresa e contribuem na eliminação de condutas antiéticas e alheias para além de criarem alguma inovação na empresa.

Apesar dos avanços e termos de igualdade de género e do aumento da presença feminina na administração pública, o tecto de vidro ainda persiste.

Não é o tecto que impede o progresso feminino, mas sim a própria estrutura das organizações. O alicerce, as vigas, as paredes, o próprio ar e as barreiras, não estão apenas no topo, mas sim, ao longo de toda a trajectória profissional das mulheres, persistem obstáculos e preconceitos que precisam ser superados.

Foi notória a adopção de algumas estratégias pela empresa resultantes das contribuições valiosas das mulheres líderes e que tem ajudado no alcance das metas já mais vistas pela capacidade de convencer os clientes a pagarem as suas dívidas. Para o efeito, elas, fazem-se sempre presentes e disponíveis nos seus sectores de actividade para atender atempadamente todas as situações que exijam a sua resposta.

Por sua vez, foi notória a existência de barreiras impostas pelo ambiente cultural, social e político na empresa e alguns colaboradores particularmente os mais velhos e antigos, por vezes resistem às suas ordens por conta de preconceitos e estereótipos.

A igualdade de género na empresa Águas da Região Metropolitana de Maputo, ainda continua sendo um desafio e é ainda feita de forma tímida a considerar o universo dos trabalhadores de que a empresa comporta e as informações colhidas dos entrevistados que apontaram a existência de um número reduzido do género feminino na empresa. No entender destes, a situação, tende a agravar-se nos últimos anos por conta das novas admissões para o preenchimento das vacaturas deixadas por trabalhadores que vão a reforma e neste processo, não se dá primazia aos instrumentos orientadores e mecanismos legais e de quota no plano estratégico da AdRM e da existência de cultura fortemente masculinizada e assente em estereótipos.

Notou-se alguma sub-representação das mulheres em relação aos homens nas actividades operacionais por estas, exigirem a aplicação da força humana pela natureza meramente técnica da empresa AdRM, daí a preferencia do género feminino em concentrar-se nos sectores administrativos e os homens, nos sectores técnicos.

Na empresa AdRM, nota-se uma tendência crescente do ponto de vista do número de mulheres nos cargos de liderança como resultado da formação académica de muitas mulheres, experiência e sigilo profissional. Por conseguinte, esta ascensão a cargos de tomada de decisão, não tem sido com base em critérios transparentes o que de alguma forma, constrange ao género feminino.

Notou-se interesse pela direcção em incrementar o número de mulheres na empresa com habilidades técnicas e consequentemente, a ocupar cargos de liderança e tomada de decisão. Entretanto, uma vez não existir Estratégia Formal de Género com respectivos Planos de Acção & de Quotas e uma Unidade Técnica para sua operacionalização, dificilmente poderá responder aos desafios impostos.

O estudo, constatou o desconhecimento pelos trabalhadores, da existência de iniciativas e instrumentos que regulem a prática da igualdade de género na empresa AdRM e não foi constatada a discrepâncias de salários entre os géneros masculino e feminino até porque a legislação nacional sobre a matéria, não permite.

6.2. Recomendações

De acordo com os pressupostos, as teorias aplicadas e as hipóteses previamente adoptadas para o presente estudo e testadas no terreno, os resultados da pesquisa não foram os desejados. Alia-se a estes factores, o tamanho da amostra relativamente pequeno comparativamente ao universo dos trabalhadores da empresa AdRM. A escassez de recursos financeiros e a limitação de tempo, contribuíram igualmente para esta situação daí que este estudo, não é de todo acabado e recomenda-se a reprodutividade e o aprofundamento para a sua complementariedade com tópicos pertinentes sobre o género e que abordem por exemplo sobre:

- A percepção e o entendimento que os homens têm relativamente às mulheres em cargos de poder na empresa.
- Caracterização de mulheres em cargos de poder, as suas valências, contribuições e impacto na empresa.
- Estratégias de conciliação família-trabalho das mulheres em cargos de liderança, elevado poder e autoridade.

- Sobre que mecanismos devem ser trazidos para que a mulher que lida no seu dia-a-dia com o público quer nos sectores de atendimento quanto nas comunidades, se sinta protegida de assédios tendo em conta a relevância e o impacto das suas actividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AFONSO, N. (2014). *Investigação naturalista em educação – Um guia prático e crítico*. Vila Nova de Gaia, Portugal: Fundação Manuel Leão;
2. AGY, A. R. (2017). *Género e Relações de Poder na Região Sul de Moçambique* - Uma Análise sobre a Localidade de Mucotuene na Província de Gaza nº 50, Observador Rural;
3. BARDIN, Laurence (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70;
4. BAUTISTA et all (2022). *Mulheres líderes no setor público da América Latina e do Caribe: lacunas e oportunidades*;
5. BINKA (2020). *A Situação Legal das Mulheres em Moçambique*. Relatório dos Direitos Humanos em Moçambique;
6. BOGDAN, R. S. e BIKLEN, S. (2003). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. 12.ed. Porto;
7. BRITO, E. e NAMBURETE, E. (2013). *A mulher e as posições de liderança em Moçambique: Estudo de Base sobre Mulheres em órgãos de tomada de decisão em instituições do sector público e privado em Moçambique*, Instituto Eleitoral para a Democracia Sustentável em África;
8. BRITO, J. e OLIVEIRA, O. (1997). *Divisão sexual do trabalho e desigualdade nos espaços de trabalho*. In: SILVA FILHO, F. e JARDIM S. (orgs.) *A Danação do Trabalho*, Te Corá. Rio de Janeiro;
9. BROADBENT, J. e KIRKHAM, L. (2008). *Tetos de vidro, falésias de vidro ou novos mundos?* Revisitando género e contabilidade. *Diário de Contabilidade, Auditoria e Responsabilidade*;
10. CASIMIRO, I. M. (2004a, p.1-264). *Paz na Terra, Guerra em Casa: feminismo e organizações de mulheres em Moçambique*. Maputo: PROMÉDIA;
11. CASIMIRO, I. M. e SOUTO, A. N. (2010). *Empoderamento económico da mulher, movimento associativo e acesso a fundos de desenvolvimento local*. CEA, UEM, Kapicua, Livros e Multimédia Lda, Maputo;
12. CASIMIRO, I. M. (2014b). *Paz na terra, guerra em casa*. Feminismo e organizações de mulheres em Moçambique. Série Brasil & África, Coleção Pesquisas 1, Editora UFPE, Recife;
13. CASTELLS, M. (1999, p.70-83). *O Poder da identidade*. São Paulo: Paz e Terra;

14. CAVAZOTTE, F. et al. (2010) *Desigualdade de género no trabalho*: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. R. Adm. São Paulo, v.45, n.1, jan./fev./mar.;
15. DE OLIVEIRA, M. F. (2011). *Metodologia científica*: Um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão-go, Universidade Federal de goías, II. Título;
16. DEMO, P. (2002). *Educar pela pesquisa*. 5ª ed. Campinas, SP. Autores Associados;
17. ELY, R. J. (1995). *The Power in Demography*: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work, The Academy of Management Journal, Harvard University;
18. ESTEVES, L. M. (2008). *Visão Panorâmica da Investigação-Ação*. Porto: Porto Editora;
19. FLEURY, A. C. C. (2000). Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas;
20. GALEAZZI, I. M. S. et al. (2011). *Mulheres trabalhadoras*: 10 anos no mercado de trabalho atenuam desigualdades. Mulher e trabalho, v.3, [s. n.];
21. Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas;
22. GIL, A. C. (2002). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. 4ª Edição, São Paulo: Atlas;
23. HARRISON, E. F. e PELLETIER, M. A. (2001, p.169-179). *Revisiting Strategic Decision Success*. Management Decision;
24. HAVELKA, H. J. e SMITH, D. (2007). *Log-linear models of non-projective trees, k-best MST parsing and tree ranking*. In Proc. of the CoNLL Shared Task. EMNLP-CoNLL;
25. HEFORSHE (2017). Juntos pelos direitos das mulheres em Portugal;
26. KUPER, G. Z. (2015, p.61-94). *Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México*. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociale, v. 40, n. 223;
27. LAKATOS, E. M. e ANDRADE. M. M. (1991). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas;
28. LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. (1992). *Metodologia do trabalho científico*. 4.ed. São Paulo: Atlas;
29. LAVILLE, C. e DIONNE, J. A. (1999). *Construção do saber*: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG;
30. LIU, S. (2013, p. 483-490). *A few good women at the top*: The China case. Business Horizons;
31. LOFORTE, A. M. (2003). *Género e Poder* - Entre os Tsonga de Moçambique. Lisboa, Ela por Ela;

32. LOFORTE, A. M. (1989). *A persistência dos Valores “Tradicionais” nas Comunidades Urbanas e a Etnicidade*. Departamento de Arqueologia e Antropologia, Faculdade de Letras e Ciências Sociais;
33. LOFORTE, A. M. (2021). *O campo dos estudos de gênero em Moçambique/África: Dossiê Mundos de Mulheres 2021: Pensamentos Feministas Afro-Moçambicanos*, Rev. Estud. Fem.;
34. LOFORTE, A. M. e CASIMIRO, I. M. (2021). *Pioneiras dos Estudos de Gênero em Moçambique*. Seminário Internacional Fazendo Gênero 12 (Anais Eletrônicos), Florianópolis, 2021, ISSN 2179-510X;
35. LOVENDUSKI, J. (2005, p. 260-293). *State Feminism and Political Representation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press;
36. MAO, J. R. S. Jr. (2019). *Processo Selectivo Simplificado para Professor Substituto do Campus Registro do IFSP*. Instituto Federal de São Paulo;
37. MARCONI, M. A & LAKATOS, E. M. (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados*. 3.ed. São Paulo: Atlas;
38. MATOS, M. (2010, p. 67-92). *Movimento e teoria feminista: é possível reconstruir a teoria feminista a partir do sul global?* *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, v. 18, n. 36;
39. MAZUR, A. (2001). *State feminism, women's movement and job training: making democracies work in the global economy*. New York: Routledge;
40. MBEMBE, A. (2018, p.80). *Necropolítica*. 3. ed. São Paulo: n-1 edições;
41. McCLINTOCK, A. (2010, p. 600). *Couro Imperial - Raça, gênero e sexualidade no embate colonial*. Campinas, Editora da Unicamp;
42. MELAINE, H. (2013, p.561–583). *Sexual Misgivings: Producing Un/Marked Knowledge in Neoliberal Marriage Promotion Policies*. *The Sociological Quarterly*;
43. MEPT-Moçambique (1998). *Integração da Perspectiva de Gênero na Estratégia de Preparação, Resposta e Recuperação do Sector da Educação*. Movimento de Educação para Todos;
44. MINAYO, M.C.de S. (2002). *Pesquisa Social, Teoria, Método e Pesquisa*, Editora Vozes, 21ª Edição;
45. MONTEIRO, A. M. F.C. (2019). *Os saberes dos professores sobre os conhecimentos que ensinam: trajetórias de pesquisa em ensino de História*. In: RALEJO, A. S. (Org.). *Cartografias da pesquisa em ensino de História*. 1ed.Rio de Janeiro: MAUAD X, v. 1;

46. MORRIS, H. H. et al (1996). *Sample survey methods and theory*. Vol. I. John Wiley & sons, Inc.;
47. MORGADO, J. C. (2012). O estudo de caso na investigação em educação. Santo Tirso, Portugal: De facto Editores;
48. MULENGA, A. C. (2018). *Introdução a estatística*. Imprensa Universitária da Universidade Eduardo Mondlane. ISBN:978-989-99687-7-6;
49. NUSSBAUM, M. C. (2020). Fronteiras da justiça: deficiência, nacionalidade, pertencimento a espécie. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes;
50. OGUNDIPE, M. (2013, p. 41-42). *El término postfeminismo se está usando como si las necesidades del feminismo ya se hubieran alcanzado*. Los estudios de género y el trabajo social no sólo se han convertido en una moda, sino también en una industria”. In: LAGARRIGA, Didac P. (Comp.). *Africana - Aportaciones para la descolonización del feminismo* Barcelona: Oozebap. Colección Pescando husmeos, n. 10;
51. Organização das Nações Unidas (ONU, 1995). IV Conferência Mundial sobre a Mulher com tema central “*Acção para a Igualdade, o Desenvolvimento e a Paz*”, China. A Plataforma de Acção de Pequim;
52. ONU Mulheres (2017). Consciencializar os homens acerca da realidade da desigualdade de género nas relações sociais e convoca-los a participar desta luta;
53. OYÈRÓNKÉ (2004). Conceituando o género: os fundamentos eurocêntricos dos conceitos feministas e o desafio das epistemologias africanas. African Gender Scholarship: Concepts, Methodologies and Paradigms. CODESRIA Gender Series. Volume 1, Dakar, CODESRIA;
54. OYÈWÙMI, O. (2012). *Conceituando o género: os fundamentos eurocêntricos dos conceitos feministas e o desafio das epistemologias africanas*;
55. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2021). *OGE* Sensibilidade ao género e participação dos cidadãos;
56. RODRIGUES, S. C. e SILVA, G. R. da (2015). *A liderança feminina no mercado de trabalho*. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac;
57. RYAN, K. e HASLAM, S. (2005, p. 81-90). *The Glass Cliff*: Evidence that Women are Over Represented in Precarious Leadership Positions. British Journal of Management;
58. SABHARWAL (2013). *From Glass Ceiling to Glass Cliff*: Women in Senior Executive Service. Journal of Public Administration Research and Theory;
59. SCOTT, J. (1989), *Género: uma categoria útil para análise histórica*: New York Columbia University Press;

60. SINA (2005). O mercado de trabalho comporta desde aquela mulher que cuida dos filhos de outra mulher que trabalha, passando pela que trabalha no chão de fábrica;
61. STETSON, D. Mc. (2001). *Abortion Politics, Women's Movements, and the Democratic State: A Comparative Study of State Feminism*. New York, Oxford: Oxford University Press;
62. TIBÚRCIO (2024). Contribuciones a Las Ciencias Sociales 11, São José dos Pinhais, v.18, n.1;
63. TRIVIÑOS, A. N. da S. (2008). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008;
64. TONANI, A.V. (2011, p.8). *Gestão Feminina* - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354;
65. VERGARA (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 12. ed. São Paulo: Atlas;
66. VIANNA, C. M. M. (1993). Complexo Médico-industrial: notas metodológicas. Rio de Janeiro: IMS, UERJ, Série Estudos em Saúde Coletiva, 55;
67. VIANA, D. (2023). Tetos de vidro e paredes de cristal: mulheres enfrentam barreiras para a ascensão no serviço público brasileiro. Revista Pesquisa FAPESP, edição 325, p.72-75;
68. VERGARA, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas;
69. VIEIRA, K. M. e DALMORO, M. (2009). Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de Itens e a disposição influenciam nos resultados? XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ;
70. VILLELA, J.A. (2015). *LIDERANÇA FEMININA: A Ascensão das Mulheres para Cargos de Liderança nas Organizações*. Americana, SP;
71. ZANELLA (2009, p.17). *Metodologia de Estudo e de pesquisa em administração*/Liane, UAB.

Legislação Consultada:

1. Constituição da República de Moçambique, I Série, n.º 115, terça-feira, 12 de Junho, Lei n.º. 1/2018;
2. Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1958). Convenções da Organização Internacional do Trabalho. Define sobre a Discriminação Emprego e Profissão, n.º. 111;

3. Decreto n.º 72/98, de 23 de Dezembro, cria base legal que permite a implementação de um Quadro de Gestão Delegada do Abastecimento de Água, I Série, n.º 51, Quarta-feira, 28 de Dezembro e revoga o Decreto n.º 7/83 de 29 de Dezembro;
4. Decreto n.º 33/2021 de 4 de Julho, (autoriza a criação da sociedade comercial Águas da Região Metropolitana de Maputo, Sociedade Anónima; I Série n.º 107, Sexta-Feira 4 de Junho;
5. Decreto-Lei n.º 38/77 de 27 de Agosto, (cria a Empresa Estatal Electricidade de Moçambique), I Série, n.º 4, quarta-feira, 27 de Janeiro;
6. Decreto-Lei n.º 09/2024 de 7 de Junho, (define os princípios e estabelece o regime jurídico do serviço público de abastecimento de água e saneamento), I Série n.º 111, Sexta-feira, 7 de Junho;
7. Decreto Lei n.º 16/91, de 3 de Agosto, conhecida como Lei de Águas. Estabelece a propriedade estatal dos recursos hídricos, define a gestão integrada de bacias hidrográficas e regulamenta o uso e aproveitamento da água;
8. Decreto Lei n.º 09/2024 de 7 de Junho, Lei dos Serviços Públicos de Abastecimento de Água e Saneamento (LAAS), define os princípios e estabelece o regime jurídico do serviço público de abastecimento de água e saneamento em Moçambique;
9. Diploma Ministerial n.º 32/82 de 23 de Junho, cria a empresa Águas de Maputo sob a dependência do Conselho Executivo da Cidade de Maputo, I Série, n.º 24, quarta-feira, 23 de Junho;
10. Resolução n.º 19/2007, de 15 de Maio, (aprova a Política de Género e Estratégia da sua Implementação) e estabelece linhas de orientação com vista a permitir a tomada de decisões e identificação de acções para a elevação do estatuto da mulher e da igualdade de género, I Série, n.º 129, quarta-feira, 8 de Julho; e
11. Resolução n.º 39/2020 de 8 de Junho (aprova a Estratégia de Género na Administração Pública 2020-2024) e revoga a Resolução n.º 26/2009, de 27 de Maio, I Série, n.º 129, quarta-feira, 8 de Julho.

Documentos Oficiais:

1. Estratégia de Género na Função Pública (2009-2013). CEDIMO. Maputo, aprovada pela Resolução n.º 26/2009 de 27 de Maio, 7ª Sessão Ordinária de Conselho de Ministros em 31 de Março de 2009;
2. Plano Estratégico da ARMM 2022-2025, aprovado a 13 de Março de 2022;

3. Plano Estratégico de Educação (1998-2003), visa expandir o acesso à educação para todos os moçambicanos, com foco na escolarização primária, aprovado em Outubro de 1998;
4. Política de Género e Estratégia de Implementação em Moçambique (2006), baseado na Declaração Universal dos Direitos Humanos sobre o Protocolo e Desenvolvimento da SADC, Agosto de 2018;
5. Política de Género na Função Pública e Estratégia da sua implementação para o Quinquénio (2020-2024), I Série, n.º 129, Quarta-feira, 8 de Julho de 2020;
6. Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1958). *Relatório Global*. Chama atenção sobre a Igualdade no Trabalho e recomenda uma série de medidas para combater a discriminação, entre elas a promoção da ratificação universal e a aplicação das duas convenções fundamentais;
7. Organização das nações Unidas (ONU, 2021). *Relatório Global de Desigualdade de Género*. Informality and Social Protection in African Countries: A forward-looking assessment of contributory schemes. Disponível em: https://www.ilo.org/africa/information-resources/publications/WCMS_770203/lang-en/index.htm, consultado a 26/05/24;
8. Banco Mundial (2012). Relatório sobre Desenvolvimento Mundial. *Igualdade de Género e Desenvolvimento*: Washington, DC; Disponível em: <https://issuu.com/world.bank.publications/docs/wdr2012mainmessages> por. consultado a 31/03/24;
9. AdeM (2010). Relatórios e Contas da Águas de Moçambique, S.A R&C_1/175; e
10. AdRM (2022). Relatório Anual e Contas da Águas da Região Metropolitana de Maputo.

Website:

1. ABURDENE, P. e NAISBITT, J. (1993, p.122). *Mega-tendências para as mulheres*. Tradução de Magda Lopes. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos. Disponível em: https://www.ucs.br/ucs/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_7/arquivos/08/01_19_24_Cosso_Clemente_Junior.pdf, consultado a dia 03/11/22;
2. Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (2015). *Transformando Nosso Mundo*. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>, consultado a 15/10/23;
3. AGOSTINHO, M. e MONTEIRO, R. (2013). (Des) Igualdades de Género nas Organizações de Trabalho: o caso de uma autarquia local. (Dissertação de Mestrado).

- Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra. Disponível em: https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/16513/4/master_mariana_caires_silva.pdf, consultado a 28/05/24;
4. ARUZA, et al. (2019, p.16). *Feminismo para os 99%, um manifesto*: Jinkings Editores Associados Ltda. Rua Pereira Leite, 373, 1. ed. - São Paulo: Boitempo. Disponível em: <https://mulherespaz.org.br/site/wp-content/uploads/2021/04/Feminismo-para-os-99-um-manif-Cinzia-Arruzza.pdf>, consultado a 15/01/24;
 5. AZEVEDO, M. A. e SOUSA, L. D. (2019a, p.9). *As cigareiras revoltosas e o movimento operário*: história da primeira greve feminina do Recife e as representações das mulheres operárias na imprensa, Núcleo de Estudos de Gênero-Pagu, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ptBR&user=Mz6Vv34AAAAJ&citation_for_view=, consultado a 31/03/24;
 6. AZEVEDO, M. A. e SOUSA, L. D. (2019b). Empoderamento Feminino: Conquistas e Desafios. SAPIENS. Revista de divulgação Científica, [S. l.], v. 1, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/sps/article/view/3571>. consultado a 31/03/24;
 7. BEAUVOIR, S. (1970). *O segundo sexo*: Destacando a Relação entre Homens e Mulheres, fatos e mitos. Tradução Sérgio Milliet. 4. ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro. Disponível em: <file:///C:/Users/HP/Downloads/21593-Texto%20do%20artigo-79682-1-10-20191223.pdf>, consultado a 06/11/22;
 8. BESAMUSCA et al. (2015). *Mulheres trabalhadoras em todo o mundo*. Efeitos da idade na participação feminina na força de trabalho em 117 países, Desenvolvimento Mundial, Volume 74. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X15000996>, consultado a 14/11/22;
 9. BOGDAN, R. C. et al (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Tradução Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto Editora. Disponível em: https://www.snh2011.anpuh.org/resources/anais/14/1300932800_ARQUIVO_SIMP_OSIONACIONALDEHISTORIA.pdf, consultado a 14/12/22;
 10. BRITO, E. e NAMBURETE, E. (2022). *Moçambique*: ONU saúda paridade de género no governo. Disponível em: <https://www.gsdassociation.org.mz/wp-content/uploads/2019/09/Monitoria-Final-02-Impressa-2.pdf>, consultado a 05/04/23;
 11. CARLOTO, C. M. (2001). *O Conceito de género e sua importância para a análise das relações sociais*: Serviço Social em Revista, Volume 3- Número 2, Departamento de

- Serviço Social da UEL. Disponível em: https://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v3n2_genero.htm - 8:32, consultado a 04/03/24;
12. CHÁVEZ, N. M. e RIOS, H. (2014). *Discriminación salarial por género* “efecto techo de cristal”. Caso: siete áreas metropolitanas de Colombia. Revista Dimensión Empresarial, Disponível em: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/40450>, consultado a 26/05/24;
 13. COHEN, P. N. e HUFFMAN, M. L. (2007, p. 681–704). *Working for the Woman?* Female Managers and the Gender Wage Gap, October 2007, American Sociological Review;
 14. DEZSŐ, C., et al (2016, p. 98-115). *Is there an implicit quota on women in top management?* A large-sample statistical analysis. Strategic Management Journal, 37. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2461>, consultado a 29/12/22;
 15. DUEHR, E. e BONO, J. (2006, p. 815-846). *Men, Women, and Managers: Are Stereotypes Finally Changing?* Personnel Psychology. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2006.00055.x>, consultado a 25/10/22;
 16. FLEURY, L. M. T. (2013). *Liderança feminina no mercado de trabalho*. CE, Agora é com elas. Vol. 12. GV Executivo. Disponível: <https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/0b09abc2-9ab3-4389-8b4e-e1bdfc9a6724/content>, consultado a 22/02/24;
 17. FRANKEL, L. P. (2007). *Mulheres Lideram Melhor que Homens*. 2. Ed. São Paulo: Editora Gente. Disponível em: https://www.ucs.br/ucs/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_7/arquivos/08/01_19_24_Cosso_Clemente_Junior.pdf, consultado a 22/02/24;
 18. GASPARETTO, V. (2019). *O campo dos estudos de gênero em Moçambique/África: Dossiê Mundos de Mulheres: Pensamentos Feministas Afro-Moçambicanos*. Rev. Estud. Fem. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2020v28n168326>, consultado a 21/03/24;
 19. IZQUIERDO, M. J. (1999). *Bases materiais del sistema sexo/gênero*. São Paulo: SOF, [199]. Mimeografado. Disponível em: https://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v3n2_genero.htm, consultado a 28/05/24;
 20. LIMA (1972). *A evolução do Sistema de Abastecimento Água na Cidade de Maputo*. Disponível em: <http://www.ppa.pt/wp-content/uploads/2017/10/3.-DNAAS-Arlindo-Correia.pdf>, consultado a 26/05/24;

21. MAMA, A. (2001, p.58-63). *Talking about Feminism in Africa*, Agenda, African Feminisms. Disponível em: http://www.wworld.org/programs/regions/africa/amina_mama.htm, consultado a 17/09/23;
22. MANUEL, S. (2022). *Perfil de Igualdade de Género de Moçambique*, Ministério de Género, Criança e Acção Social, Maputo. Disponível em:, consultado a 14/11/22; <https://mozambique.un.org/sites/default/files/202212/Perfil%20de%20Igualdade%20de%20Genero%20Mocambique.pdf>;
23. MARQUES, T. e FERREIRA, C. (2015, p.43). *Mulheres na Gestão de Topo: A Problemática do Gap de Género e Salarial*. Revista Ibero-Americana de Estratégia. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331238457004.pdf>, consultado a 16/03/24;
24. Martins, A. C. I. (2009). Pensamento Feminista: Conceitos fundamentais.
25. NG e WYRICK (2011, p. 368–376). *Motivational bases for managing diversity: A model of leadership commitment*. Human Resource Management Review, v. 21. Disponível em: http://ac.els-cdn.com/S1053482211000325/1-s2.0-S1053482211000325_main.pdf?tid=c48e3e20-f855-11e5, consultado a 26/05/24;
26. OLIVEITA, T. M. V. de, (2001). *Amostragem Não Probabilística: Adequação de situações para uso e limitação de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas*. Disponível em: http://www.fecap.br/Adm_Online/Art23/tania2.htm – consultado a 27/05/24;
27. SALAHODJAEV, R. e AZAM, S. (2015, p.399-426). *Intelligence and gender (in)equality: empirical evidence from developing countries*," MPRA Paper 66295, University Library of Munich, Germany. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=Salahodjaev%2C+R.+e+Azam%2C;> consultado a 26/05/24;
28. SARMENTO, E. (2011). *O Papel da Mulher no Desenvolvimento: O Caso de Moçambique*. Espanha. Disponível em: <https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/bitstream/123456789/2655/1/MAR%C3%8DIA%20JECANE%20MASSAVA%20Tcc.pdf>, consultado a 27/05/2024;
29. SILVA, F. B. (1988). *Desafios das Mulheres em Cargos de Liderança* - Universidade do Vale do Taquari - Univates Curso de Administração, Lajeado. Disponível em: <https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/0b09abc2-9ab3-4389-8b4e-e1bdfc9a6724/>, consultado a 17/03/2022;
30. TEMÓTEO, A. (2013). *Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas*. Correio Braziliense. Disponível

em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2013/10/07/internas_economia,392132/machismo-e-preconceito-atrapalham-mulheres-dentro-de-empresas-diz-pesquisa.shtml, consultado a 27/05/24;

31. TRIVIÑOS, A. N. S. (1987, p. 175). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas. Disponível em: <file:///C:/Users/HP/Downloads/aloysio,+artigo+6+tuane+rodrigues.pdf>, consultado a 27/05/24;
e
32. VIEIRA, V. A. (2003, p.481-488). Hipertensão arterial e aspectos éticos em pesquisa envolvendo seres humanos: implicações para a área da saúde. *Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil*, Recife, v.3, n.4, out./dez. Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd153/aspectos-eticos-em-pesquisas-envolvendo-seres-humanos.htm>, consultado a 29/05/24.

APÊNDICES

FORMULÁRIOS DE ENTREVISTA PARA HOMENS LÍDERES

Este formulário tem como objectivo analisar a igualdade de Género na AdRM, a inclusão da mulher nos cargos de tomada de decisão. Os dados serão usados para fins académicos, sobretudo, na dissertação para adquirir o grau de Mestrado em População e Desenvolvimento na Universidade Eduardo Mondlane – UEM. Os dados serão utilizados única e exclusivamente nesta pesquisa, conforme as considerações éticas usadas na realização de uma investigação.

FORMULÁRIO H - (Exclusivamente para Homens nos Cargos de Liderança)

Características Sócio - Demográficas do Entrevistado.

Variável	Correspondência	Variável	Correspondência
Idade		Tempo na instituição	
Sexo		CTF1	
Área de formação		TLOC2	
Grau académico		TPI3	
1 (CTF) – Cargo e tempo na função			
2 (TLOC) – Tempo que levou para ocupar o cargo			
3 (TPI) – Trajectória profissional na empresa			

1. O que entende por liderança?

1.1. Que características consideram necessárias para o desempenho de cargos de liderança?

2. Considerando os dados estatísticos fornecidos pela empresa sobre a igualdade nos cargos de tomada de decisão, as mulheres têm uma representação muito reduzida.

2.1. Na sua opinião, por que razões as mulheres continuam a ter percentagem reduzida nos cargos de tomada de decisão?

3. De que depende a indicação/nomeação de mulheres para ocuparem cargos de liderança na empresa?

3.1. Será que as mulheres influenciam nas tomadas de decisões e propostas de soluções de problemas enfrentados na empresa?

Sim ☐ Não ☐

4.1. Se sim, como?

4.2. Se não, porquê?

5. Já aceitou/aceita alguma opinião da mulher para a tomada de decisão na sua função?

Sim ☐ Não ☐

5.1. Se não, porquê?

6. A instituição tem um plano estratégico para a promoção de igualdade e equidade de género?

Sim ☐ Não ☐

6.1. Se sim, o que a empresa tem feito de prática para promover a igualdade e equidade de género?

7. Qual é a sua preferência baseada no sexo para a ocupação de cargos de liderança na empresa?

Homem ☐ Mulher ☐

Qualquer ☐

7.1. Porquê a opção escolhida?

AMOSTRAS PARA ENTREVISTA (H – Homens Líderes)

Categoria	Número de entrevistados
PCA	1
Administrador	1
Director	1
Assessor de Gabinete	1
Gestor de Departamento, Gabinete, Serviço Central	1
Delegado	1
Coordenador	1
Gestor de Serviço	1
Gestor de Sector	1
Gestor de Equipe	1
Gestor de Unidade	1
Total	11

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA PARA MULHERES LÍDERES

Este formulário tem como objectivo analisar a igualdade de Género na AdRM, a inclusão da mulher nos cargos de tomada de decisão. Os dados serão usados para fins académicos, sobretudo, na dissertação para adquirir o grau de Mestrado em População e Desenvolvimento na Universidade Eduardo Mondlane – UEM. Os dados serão utilizados única e exclusivamente nesta pesquisa, conforme as considerações éticas usadas na realização de uma investigação.

FORMULÁRIO M - (Exclusivamente para Mulheres nos Cargos de Liderança)

Características Sociodemográficas da Entrevistada.

Variável	Correspondência	Variável	Correspondência
Idade		Tempo na instituição	
Sexo		CTF1	
Área de formação		TLOC2	
Grau académico		TPI3	
1 (CTF) – Cargo e tempo na função			
2 (TLOC) – Tempo que levou para ocupar o cargo			
(TPI) – Trajectória profissional na empresa			

AMOSTRAS PARA ENTREVISTA (M1 – Mulheres Líderes)

Categoria	Número de entrevistadas
Administradoras	1
Directoras	2
Assessoras de Gabinete	2
Gestoras de Departamento, Gabinete, Serviço Central	4
Coordenadoras	2
Delegadas	1
Gestoras de Serviço	5
Gestoras de Sector	2
Gestoras de Unidade	2
Total	21

FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS PARA MULHERES NÃO LÍDERES

Este formulário tem como objectivo analisar a igualdade de Género na AdRM, a inclusão da mulher nos cargos de tomada de decisão. Os dados serão usados para fins académicos, sobretudo, na dissertação para adquirir o grau de Mestrado em População e Desenvolvimento na Universidade Eduardo Mondlane – UEM. Os dados serão utilizados única e exclusivamente nesta pesquisa, conforme as considerações éticas usadas na realização de uma investigação.

Formulário M2 (Exclusivamente para Mulheres que não Ocupam Cargos de Liderança)

Características Sociodemográficas da Entrevistada.

Variável	Correspondência	Variável	Correspondência
Idade		Tempo na instituição	
Sexo		CTF1	
Área de formação		TLOC2	
Grau académico		TPI3	
1 (CTF) – Cargo e tempo na função			
2 (TLOC) – Tempo que levou para ocupar o cargo			
(TPI) – Trajectória profissional na empresa			

1. O que entende por liderança?

1.1. Que características consideram necessárias para o desempenho de cargos de liderança?

2. Considerando os dados estatísticos fornecidos pela empresa sobre a igualdade na ocupação de cargos de tomada de decisão, as mulheres tem uma representação muito reduzida.

2.1. Na sua opinião, por que razões as mulheres, continuam a ter percentagem reduzida nos cargos de tomada de decisão?

3. É livre de expor as suas ideias aos seus líderes, com vista a apoiar na tomada de decisões?

Sim ☐ Não ☐

3.1. Se não, porquê?

4. Tem algum desejo e/ou interesse em ocupar algum cargo de liderança?

Sim ☐ Não ☐

4.1. Se sim, porquê?

4.2. Se não, porquê?

5. Tem algum impedimento ou dificuldades em ocupar cargos de liderança?

Sim ☐ Não ☐

Se sim, qual?

6. Já ajudou os seus líderes à tomar alguma decisão na empresa?

Sim ☐ Não ☐

Se não, porquê?

6.1. Será que as suas opiniões/contributos são consideradas pelos seus líderes?

Sim ☐ Não ☐

Se não, porquê?

6.2. Se não, o que achas que está por detrás dessa irrelevância?

7. Os teus líderes são inclusivos nas questões de tomada de decisão?

Sim ☐ Não ☐

7.1. Se sim, de que maneira?

7.2. Se não, qual é a sua opinião ao respeito disso?

8. Será que a empresa tem promovido a igualdade e equidade de género?

Sim ☐ Não ☐

8.1. Se sim, quais são as estratégias que tem utilizado na promoção?

9. Qual é a sua preferência baseada no sexo para a ocupação de cargos de liderança na empresa?

Homem ☐

Mulher ☐

Qualquer ☐

10. Porquê a opção escolhida?

11. Que desafios sociais e profissionais enfrenta no desempenho das suas funções?

AMOSTRAS

AMOSTRAS PARA ENTREVISTA (M2 – Mulheres não Líderes)

Categoria	Número de entrevistadas
Técnicas Superiores	3
Técnicas Médias	4
Administrativas	3
Secretárias Executivas	2
Secretárias de Direcção	2
Recepcionistas	2
Operativas	2
Auxiliares	1
Total	19

AMOSTRAS PARA TRABALHADORES ANTIGOS NA EMPRESA

Categoria	Número de entrevistados
Funcionários Antigos na Instituição	1
Funcionárias Antigas na Instituição	1
Total	2

TRABALHADORES ANTIGOS NA EMPRESA

Categoria	Número de entrevistados
Funcionários Antigos na Instituição	1
Funcionárias Antigas na Instituição	1
Total	2

EDIFÍCIO SEDE DA EMPRESA ÁGUAS DA REGIÃO METROPOLITANA DE MAPUTO – AdRM

Figura 18: Edifício Sede da Empresa AdRM



Fonte: Autor, Outubro de 2022

IMAGENS DE ALGUNS DOS LOCAIS DA EMPRESA ADRM VISITADOS PELO
PESQUISADOR



Figura 19 - Da direita à esquerda: Sede da Maxaquene, Delegação de Boane, Estação de Tratamento de Água de Umbeluzi (ETA), Autor, Novembro (2022).

ANEXOS

Credencial Emitida pela Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Letras e Ciências Sociais.



Faculdade de Letras e Ciências Sociais

Visto

A Directora-adjunta para a Pós-graduação

Prof. Doutora Lurdes Rodrigues da Silva
(Professora Auxiliar)

CREDENCIAL¹

O **Sr. Joaquim Machangane** frequenta o curso de Mestrado em População e Desenvolviemnto na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane e está a elaborar uma dissertação subordinada ao tema “ Análise da Igualdade de Género no período 2010 a 2020.” Neste âmbito, solicitamos a Direcção Geral do Fundo de Investimento do Património de Abastecimento de Água – FIPAG que lhe conceda todo o apoio necessário para o alcance dos seus objectivos.

Agradecemos antecipadamente a vossa colaboração.

Maputo, 25 de Julho de 2022

O Director do curso

Ramos Muanamoha, PhD
(Professor Associado)

FIPAG	
SECRETARIA GERAL	
Entrada n.º	988
Data	29 / 07 / 2022
Cód. Classif.	
Ass.	Silva

¹ Válido por 90 dias contados a partir da data da assinatura



BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

IMPrensa Nacional de Moçambique, E. P.

ANEXO

AVISO

A matéria a publicar no «Boletim da República» deve ser remetida em cópia devidamente autenticada, uma por cada assunto, donde conste, além das indicações necessárias para esse efeito, o averbamento seguinte, assinado e autenticado: **Para publicação no «Boletim da República».**

SUMÁRIO

Assembleia da República:

Adenda:

Concerne a Lei n.º 13/2020, de 23 de Dezembro.

Conselho de Ministros:

Decreto n.º 33/2021:

Autoriza a criação da sociedade comercial Águas da Região Metropolitana de Maputo, Sociedade Anónima, para a gestão e exploração do serviço público de abastecimento de água da região metropolitana de Maputo.

Decreto n.º 34/2021:

Autoriza a criação da sociedade comercial Águas da Região do Sul, Sociedade Anónima, para a gestão e exploração do serviço público de abastecimento de água da região Sul.

Decreto n.º 35/2021:

Autoriza a criação da sociedade comercial Águas da Região do Centro, Sociedade Anónima, para a gestão e exploração do serviço público de abastecimento de água da região Centro.

Decreto n.º 36/2021:

Autoriza a criação da sociedade comercial Águas da Região do Norte, Sociedade Anónima, para a gestão e exploração do serviço público de abastecimento de água da região Norte.

Resolução n.º 28/2021:

Aprova as fases de desligamento dos emissores de transmissão analógica de radiodifusão televisiva.

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

Adenda

Por ter sido omissa o Glossário da Lei n.º 13/2020, de 23 de Dezembro, que Estabelece o Regime Jurídico Especial de Perda Alargada de Bens e Recuperação de Activos, publicada no *Boletim da República* n.º 246, de 23 de Dezembro do 2020, I Série, Suplemento, publica-se na Integra o referido Glossário.

Glossário

Para efeitos da presente Lei, entende-se por:

C

Congelamento ou apreensão de activos – proibição temporária de transferir, converter, dispor ou movimentar bens ou fundos, pertencentes a indivíduos ou entidades que se suspeitem estarem envolvidos na prática de crime ou a custódia ou controlo temporário de bens ou fundos, por decisão de um tribunal ou de outra autoridade competente.

Confisco de activos – perda definitiva de bens ou fundos, por decisão de um tribunal ou de outra autoridade competente.

Crime organizado – formas de actividade que revelam muitas características dos negócios sistemáticos mas, que são ilegais.

I

Instrumentos de facto ilícito típico – objectos que tiverem servido ou estivessem destinados a servir para prática do facto ilícito.

P

Património incongruente – todo aquele que se mostra incompatível com o rendimento lícito do arguido.

Perda de bens – sanção ou medida decretada por um tribunal na sequência de um processo relativo a uma ou várias infracções.

Perda alargada – medida jurisdicional, com o objectivo de prevenir e combater a criminalidade organizada, em geral e a criminalidade económica e financeira, em particular, atingindo o património dos criminosos com a determinação da perda a favor do Estado dos bens, vantagens e valores, que constituem património incompatível com rendimentos considerados lícitos.

R

Rastreio de activos – mecanismo pelo qual se usa para detecção e localização de qualquer bem ou produto relacionado com a actividade ilícita.

Recuperação de activos – actividade administrativa e processual, que visa identificar, apreender e confiscar, bem como dar destino, aos produtos, bens e valores resultantes ou relacionados com a prática de crimes.

Repatriamento de activos – processo de devolução de bens ou fundos, resultantes da prática da actividade ilícita, mediante a solicitação judicial ou de autoridade competente do país onde tenha sido praticada a actividade ilícita.

V

Vantagens de facto ilícitas típicas – objectos e direitos que constituam vantagem económica, directa ou indirectamente, resultante desse facto, independentemente do momento em que o resultado típico se tenha produzido, para o agente ou outrem.

CONSELHO DE MINISTROS**Decreto n.º 33/2021**

de 4 de Junho

Havendo necessidade de criação de sociedades comerciais de âmbito regional para a gestão e exploração do serviço público de abastecimento de água e a promoção de todas as actividades conexas no âmbito do Quadro de Gestão Delegada, ao abrigo do disposto no artigo 51 da Lei n.º 3/2018, de 19 de Junho, Lei que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao Sector Empresarial do Estado, o Conselho de Ministros decreta:

Artigo 1. É autorizada a criação da sociedade comercial Águas da Região Metropolitana de Maputo, Sociedade Anónima, para a gestão e exploração do serviço público de abastecimento de água da região metropolitana de Maputo, cujo património do abastecimento de água está afecto ao FIPAG.

Art. 2. O capital social é detido em 100 % pelo FIPAG, podendo alienar parte do mesmo até ao limite de 49 %.

Art. 3. O presente Decreto é título bastante para a realização de actos necessários à plena formalização da referida sociedade, quer no que concerne a actos de constituição, actos notariais e de registo e de início de actividade.

Art. 4. O presente Decreto entra imediatamente em vigor.

Aprovado pelo Conselho de Ministros, aos 11 de Maio de 2021.

Publique-se.

O Primeiro-Ministro, *Carlos Agostinho do Rosário*.

Decreto n.º 34/2021

de 4 de Junho

Havendo necessidade de criação de sociedades comerciais de âmbito regional para a gestão e exploração do serviço público de abastecimento de água e a promoção de todas as actividades conexas no âmbito do Quadro de Gestão Delegada, ao abrigo do disposto no artigo 51 da Lei n.º 3/2018, de 19 de Junho, Lei que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao Sector Empresarial do Estado, o Conselho de Ministros decreta:

Artigo 1. É autorizada a criação da sociedade comercial Águas da Região do Sul, Sociedade Anónima, para a gestão e exploração do serviço público de abastecimento de água da região Sul, cujo património do abastecimento de água está afecto ao FIPAG.

Art. 2. O capital social é detido em 100 % pelo FIPAG, podendo alienar parte do mesmo até ao limite de 49 %.

Art. 3. O presente Decreto é título bastante para a realização de actos necessários à plena formalização da referida sociedade, quer no que concerne a actos de constituição, actos notariais e de registo e de início de actividade.

Art. 4. O presente Decreto entra imediatamente em vigor.

Aprovado pelo Conselho de Ministros, aos 11 de Maio de 2021.

Publique-se.

O Primeiro-Ministro, *Carlos Agostinho do Rosário*.

Decreto n.º 35/2021

de 4 de Junho

Havendo necessidade de criação de sociedades comerciais de âmbito regional para a gestão e exploração do serviço público de abastecimento de água e a promoção de todas as actividades conexas no âmbito do Quadro de Gestão Delegada, ao abrigo do disposto no artigo 51 da Lei n.º 3/2018, de 19 de Junho, Lei que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao Sector Empresarial do Estado, o Conselho de Ministros decreta:

Artigo 1. É autorizada a criação da sociedade comercial Águas da Região do Centro, Sociedade Anónima, para a gestão e exploração do serviço público de abastecimento de água da região Centro, cujo património do abastecimento de água está afecto ao FIPAG.

Art. 2. O capital social é detido em 100 % pelo FIPAG, podendo alienar parte do mesmo até ao limite de 49 %.

Art. 3. O presente Decreto é título bastante para a realização de actos necessários à plena formalização da referida sociedade, quer no que concerne a actos de constituição, actos notariais e de registo e de início de actividade.

Art. 4. O presente Decreto entra imediatamente em vigor.

Aprovado pelo Conselho de Ministros, aos 11 de Maio de 2021.

Publique-se.

O Primeiro-Ministro, *Carlos Agostinho do Rosário*.

Decreto n.º 36/2021

de 4 de Junho

Havendo necessidade de criação de sociedades comerciais de âmbito regional para a gestão e exploração do serviço público de abastecimento de água e a promoção de todas as actividades conexas no âmbito do Quadro de Gestão Delegada, ao abrigo do disposto no artigo 51 da Lei n.º 3/2018, de 19 de Junho, Lei que estabelece os princípios e regras aplicáveis ao Sector Empresarial do Estado, o Conselho de Ministros decreta:

Artigo 1. É autorizada a criação da sociedade comercial Águas da Região do Norte, Sociedade Anónima, para a gestão e exploração do serviço público de abastecimento de água da região Norte, cujo património do abastecimento de água está afecto ao FIPAG.

Art. 2. O capital social é detido em 100 % pelo FIPAG, podendo alienar parte do mesmo até ao limite de 49 %.

Art. 3. O presente Decreto é título bastante para a realização de actos necessários à plena formalização da referida sociedade, quer no que concerne a actos de constituição, actos notariais e de registo e de início de actividade.

Art. 4. O presente Decreto entra imediatamente em vigor.

Aprovado pelo Conselho de Ministros, aos 11 de Maio de 2021.

Publique-se.

O Primeiro-Ministro, *Carlos Agostinho do Rosário*.