UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS

Departamento de Arqueologia e Antropologia

Mestrado em Género e Desenvolvimento

Transversalidade do Género na Agenda Pública Local: Caso do Conselho Municipal da Cidade de Maputo

Mestranda: Joyce Luís Simão Muchipe

Supervisora: Profª. Doutora Rehana Capurchande

Maputo, Outubro de 2026

UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS

Departamento de Arqueologia e Antropologia

Mestrado em Género e Desenvolvimento

Transversalidade do Género na Agenda Pública Local: Caso do Conselho Municipal da Cidade de Maputo

Trabalho de pesquisa por ser apresentado a Faculdade de Letras e Ciências Sociais, Departamento de Antropologia e Arqueologia, da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Mestre em Género e Desenvolvimento.

Maputo, Outubro de 2026

Transversalidade do Género na Agenda Pública Local: Caso do Conselho Municipal da Cidade de Maputo

Trabalho de pesquisa por ser apresentado a Faculdade de Letras e Ciências Sociais, Departamento de Antropologia e Arqueologia, da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Mestre em Género e Desenvolvimento.

A Mestranda

Joyce Luís Simão Muchipe

O Presidente

_____

A Supervisora

_____

O Oponente

_____

Maputo, Outubro de 2026

Declaração de Honra

Eu, **Joyce Luís Simão Muchipe**, declaro por minha honra que este trabalho nunca foi apresentado na sua essência, para a obtenção de qualquer grau, e que constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto e nas referências bibliográficas as fontes usadas para a elaboração do mesmo

A mestranda

_____

Joyce Luís Simão Muchipe

Maputo, Outubro de 2026

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais: Maria Teresa Mazive e Luís Mutatassua Muchipe, pelo contributo na minha educação e formação, ao meu esposo Francisco Mondlane e filho Abner Mondlane.

Agradecimentos

Agradeço à Deus, pela vida e por me manter firme nesta difícil caminhada.

Agradeço à minha supervisora, Professora Doutora Rehana Capurchande, pela oportunidade, orientação critica e abertura durante todo o processo desta dissertação.

Agradeço ao meu esposo, Francisco Mondlane, a minha mãe Maria Teresa Mazive e aos meus irmãos Edson Fernando, Luís Júnior e Blessing Luís pelo apoio moral, material incondicional, durante o período de formação.

Agradeço à minha colega do curso Elizabeth Vilanculo, pelo seu apoio incansável e incondicional, que sempre demonstrou no nosso percurso académico.

Agradeço à todos, que se disponibilizaram a participar deste estudo.

Resumo

O presente estudo analisa a transversalidade de género no Conselho Municipal da Cidade de Maputo (CMCM), procurando analisar até que ponto as questões de género, foram incorporadas nos seus instrumentos de governação e analisar como as normas institucionais, discursos organizacionais e prácticas quotidianas, influenciam a promoção ou limitação da participação das mulheres em cargos de tomada de decisão. O estudo parte da constatação de que os compromissos assumidos no Memorando de Entendimento entre o CMCM e a *Gender Links*, voltados para a promoção da igualdade de género e o aumento da representatividade feminina, ainda não foram plenamente concretizados. Os resultados evidenciam que, a maioria dos entrevistados, associa o género à igualdade formal de oportunidades entre homens e mulheres, sem considerar as desigualdades estruturais existentes. Constatou-se igualmente, a ausência de programas institucionais consistentes de promoção da igualdade de género, revelando uma distancia entre o quadro normativo nacional e a prática institucional local. Além disso, persistem barreiras simbólicas e culturais que dificultam o reconhecimento da liderança feminina, exigindo das mulheres maior esforço de legitimação. Conclui-se que a transversalidade do género no CMCM permanece um processo em construção, condicionado pela insuficiência de mecanismos institucionais e pela persistência de normas e práticas informais que continuam a limitar a participação plena das mulheres nos espaços de decisão.

Palavras-chave: Igualdade de género em Moçambique; Participação feminina; Normas formais e informais.

Abstract

This study examines gender mainstreaming in the Municipal Council of the City of Maputo (CMCM) and looks at how institutional norms, organizational discourses, and everyday practices influence the promotion or limitation of women's participation in decision-making positions. The study starts from the observation that the commitments made in the Memorandum of Understanding between the CMCM and Gender Links, aimed at promoting gender equality and increasing female representation, have not yet been fully realized. The results show that most respondents associate gender with formal equality of opportunities between men and women, without considering existing structural inequalities. It was also found that there is a lack of consistent institutional programs to promote gender equality, revealing a gap between the national regulatory framework and local institutional practice. In addition, symbolic and cultural barriers persist. In addition, symbolic and cultural barriers persist that make it harder for female leadership to be recognized, requiring women to put in extra effort to gain legitimacy. It can be concluded that gender mainstreaming at CMCM is still a work in progress, affected by the lack of institutional mechanisms and the persistence of informal norms and practices that continue to limit women's full participation in decision-making spaces.

Keywords: Gender equality; Female participation; Formal and informal norms.

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

CEDAW	Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher
CMCM	Conselho Municipal da Cidade de Maputo
CNAM	Conselho Nacional para o Avanço da Mulher
CRM	Constituição da República de Moçambique
EGFP	Estratégia de Género e Função Pública
FRELIMO	Frente de Libertação de Moçambique
LIFEM	Liga Feminina Moçambicana
MARP	Metodologia de Avaliação Rápida Participativa
MGCAS	Ministério do Género, Criança e Acção Social
MMAS	Ministério da Mulher e da Acção Social
ODS	Objectivos de Desenvolvimento Sustentável
OMM	Organização da Mulher Moçambicana
PCM	Plano de Capacitação Municipal
PDM	Plano de Desenvolvimento Municipal
PNAM	Plano Nacional para o Avanço da Mulher
PNUD	Plano das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RH	Recursos Humanos
SADC	Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
ONUSIDA	Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/SIDA

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Número dos trabalhadores do CMCM 33
Gráfico 2: Distribuição de cargos de chefia e confiança: 33
Gráfico 3: Dados sobre o número de entrevistados: 40
Gráfico 4: Dados sobre o nível académico dos entrevistados: 40

Índice de Figuras

Figure 1: Mapa dos Distritos Municipais da Cidade de Maputo: 34
Figure 2: Organograma do CMCM. 35

Índice

Introdução 10
CAPÍTULO 1 10
1.1. Contextualização 10
1.2. Problemática de pesquisa 12
1.3. Objectivos 13
1.3.1. Objectivo Geral 13
1.3.2. Objectivos específicos 13
1.4. Justificativa da pesquisa 14
1.5. Relevância da pesquisa 15
1.6. Estrutura da dissertação 15
CAPÍTULO 2 16
2.1. REVISÃO DA LITERATURA 16
2.2. Quadro Teórico e Conceptual 16
2.2.1. Conceitos 16
2.2.1.1. Género 16
2.2.1.2. Transversalidade de género 17
2.2.1.3. Políticas Públicas 18
2.2.1.4. Políticas Públicas Locais 18
2.2.1.5. Políticas Públicas de Género 19
2.2.2. Quadro Teórico 20
2.2.3. Abordagens de género 21
2.2.3.1. Abordagem política 21
2.2.3.2. Abordagem laboral 23
2.2.4. Quadro Político, Institucional e Legal 25
2.2.5. Dificuldade para Efectivar a Transversalidade de Género nas Políticas e Programas 27
CAPÍTULO 3 29
3.1. Metodologia 29
3.1.1. Classificação da pesquisa 29
3.1.1.1. Quanto a Abordagem de estudo 29
3.1.1.2. Quanto aos procedimentos técnicos 29
Bibliográfico 29
Documental 30
3.1.1.3. Quanto a finalidade 30

3.1.1.4. Método do estudo 31
3.1.1.5. Técnica de Recolha de Dados e Amostra 31
3.1.1.6. Critérios de selecção da amostra 32
3.1.1.7. Local do Estudo 32
3.1.1.7.1. Divisão Administrativa do Município de Maputo 34
3.1.1.8. Técnica de Análise e Interpretação de Dados 36
3.1.1.9. Procedimentos Éticos 37
3.1.1.10. Constrangimentos da Pesquisa 37
CAPÍTULO 4 39
4.1. Apresentação e análise dos resultados 39
4.1.1. Perfil sociodemográfico dos entrevistados 39
4.2. Inclusão de questões de género nos instrumentos de governação do Conselho Municipal da Cidade de Maputo 41
4.3. A revitalização da Unidade de Género no Conselho Municipal de Maputo 45
4.4. Limitações na Promoção da Igualdade de Género no CMCM: a ausência de programas estruturados 49
4.5. Um olhar sobre as percepções do exercício do poder pelas mulheres no CMCM 53
CAPÍTULO 5 60
5.1. Conclusão e Recomendações 60
5.1.1. Conclusão 60
5.1.2. Recomendações 61
Referências Bibliográficas 63
APÊNDICES 69

Introdução

A presente dissertação, intitulado "*Transversalidade do Género na Agenda Pública Local: O Caso do Conselho Municipal da Cidade de Maputo*", foi elaborada no âmbito do cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Género e Desenvolvimento pela Universidade Eduardo Mondlane (UEM), Faculdade de Letras e Ciências Sociais (FLCS), Departamento de Arqueologia e Antropologia. O estudo tem como objectivo analisar a transversalidade do género no Conselho Municipal da Cidade de Maputo (CMCM), procurando analisar até que ponto as questões de género, foram incorporadas nos seus instrumentos de governação e de que forma as normas institucionais, os discursos organizacionais e as práticas quotidianas influenciam a promoção ou a limitação da participação das mulheres em cargos de tomada de decisão.

CAPÍTULO 1

1.1. Contextualização

Nesta secção faz-se uma radiografia e retrospectiva do historial da temática da transversalidade de género no país, em termos políticos e normativos.

Moçambique, tem uma longa tradição política de enfatizar a igualdade de género e o empoderamento das mulheres. A primeira mudança expressiva na política de género sucedeu-se na década de 60 do século XX, com a promoção do papel da mulher na luta de libertação nacional. Tvedten et al, (2008).

De acordo com Casimiro (2001, p.4), "a primeira organização das mulheres fundada após a criação da FRELIMO, foi a LIFEM (Liga Feminina de Moçambique), cujo objectivo era apoiar as famílias dos que se juntavam à causa e explicar os propósitos da FRELIMO". De seguida, no decurso da luta armada de libertação nacional foi criado o Destacamento Feminino com o objectivo de defender e mobilizar as populações nas zonas libertadas e mas tarde as mulheres que faziam parte desta agremiação aderiram treinamento militar para apoiar a luta armada.

Em Março de 1973, realizou-se a I Conferência da Mulher Moçambicana que criou a Organização da Mulher Moçambicana (OMM) com o objectivo de integrar a mulher na vida política, económica, social e cultural de Moçambique.

Com o alcance da independência em 25 de Junho de 1975, sob égide do governo da FRELIMO, o país adoptou uma linha de orientação socialista, cuja administração era marcadamente caracterizada por um centralismo administrativo. Conforme Isaacman (1983), citado por Tvedten et al (2008), o governo construído pós-independência trouxe ganhos significativos para as mulheres, uma vez que, lhes permitiu uma maior visibilidade na tomada de decisão pública.

De acordo com Osório (2007, p.1):

> "No que diz respeito as mulheres, o princípio de igualdade formal, permitiu o acesso massivo à educação, à alfabetização, ao emprego. Há neste período (desde 1975 a meados da década de 80) um esforço tenaz para se atingir a igualdade. No entanto, a natureza da emancipação feminina (até onde podiam ir as reivindicações das mulheres?) foi delimitada por uma ideologia que negava (tanto aos homens, como às mulheres) a possibilidade da diversidade".

Osório (2007), avança ainda que o sistema criado no período pós-independência não colocou em causa, os papéis e funções sociais das mulheres. Isto significa que apesar de enfatizar que as mulheres devem ser alfabetizadas, aceder ao emprego e ter salário igual, elas devem essencialmente ser mães e esposas. Já na óptica de Lituri (2002), a proclamação da independência em 1975 foi um marco crucial para a libertação da mulher.

Com a abertura política de Moçambique iniciada no fim da década de 80 do século XX, consubstanciada com a aprovação da Constituição de 1990 e aprofundada em 1996 e 2004, abre-se uma nova era na história da administração do País, caracterizada pela passagem de um paradigma centralizado para um paradigma descentralizado da administração, emergindo deste modo a ideia de governação local que se circunscreve no exercício do poder em pequenas unidades administrativas.

Em termos normativos, a nova realidade caracterizada pela abertura política de Moçambique, trouxe ganhos significativos para a igualdade de género e empoderamento das mulheres. A constituição de 1990, no seu artigo 36 estabelece o princípio de igualdade de género e o artigo 122 preconiza que "o Estado promove, apoia e valoriza o desenvolvimento da mulher e incentiva o seu papel crescente na sociedade, em todas as

esferas da actividade política, económica, social e cultural do país". Não obstante, o governo abraçou e/ou assinou a nível internacional vários acordos para a promoção de igualdade de direitos entre homens e mulheres.

1.2. Problemática de pesquisa

A promoção da igualdade de género, ocupa um lugar central nas agendas internacionais, regionais e nacionais de desenvolvimento, sendo amplamente reconhecida como um requisito para a construção de sociedades mais inclusivas, equitativas e democráticas. Neste contexto, a transversalidade de género (*gender mainstreaming*), consolidou-se como uma estratégia orientada para assegurar que as necessidades, interesses e experiências de mulheres e homens sejam consideradas em todas as fases do ciclo das políticas públicas, desde a sua formulação até à implementação, monitoria e avaliação (Conselho da Europa, 1998; Verloo, 2001).

Em Moçambique, este compromisso traduz-se na adopção de instrumentos legais, políticas públicas e na adesão a convenções e acordos internacionais que promovem a igualdade de género.

O Conselho Municipal da Cidade de Maputo, constitui um caso particularmente relevante para analisar esta problemática. Para além de estar vinculado às políticas nacionais de promoção da igualdade de género, o município assumiu, em 2014, um compromisso formal com a *Gender Links*, através da assinatura de um Memorando de Entendimento que visava institucionalizar a transversalidade de género na governação local. Entre os seus objectivos, destacavam-se o reforço da participação das mulheres nos processos de tomada de decisão, a promoção de uma representação mais equilibrada nos órgãos municipais e a integração da perspectiva de género nos instrumentos de planeamento, orçamento, monitoria e avaliação.

Todavia, apesar da existência deste compromisso formal, os resultados observados revelam que os objectivos definidos no memorando não se materializaram de forma consistente na prática institucional. A representação equilibrada das mulheres nos espaços de decisão permaneceu aquém das metas estabelecidas (50%), enquanto a integração sistemática da perspectiva de género nos instrumentos de governação municipal, mostrou-se limitada ou inexistente. Esta realidade evidencia que a adesão a compromissos internacionais e a adopção de instrumentos normativos, embora necessárias, não são condições suficientes para promover mudanças institucionais efectivas.

Esta situação, coloca em evidência um problema mais amplo da governação pública: a distância entre o compromisso político e a capacidade institucional para o concretizar. A persistência de limitações organizacionais, técnicas e culturais, associada à reprodução de relações de poder e de normas institucionais, historicamente enraizadas, tende a reduzir a transversalidade de género a um compromisso predominantemente formal, sem produzir alterações significativas nos processos de planeamento, gestão e tomada de decisão.

Embora o documento, não determine expressamente a elaboração de uma Política de Género, os compromissos assumidos, pressupõem a existência ou o desenvolvimento de um quadro político e institucional para orientar a promoção da igualdade de género no município**.**

Neste contexto, o caso do Conselho Municipal da Cidade de Maputo evidencia um paradoxo: embora o município tenha assumido compromissos explícitos com a promoção da igualdade de género e com a institucionalização da transversalidade de género, esses compromissos não se traduziram, de forma satisfatória, em mudanças nos instrumentos de governação. Esta discrepância entre o plano normativo e a prática institucional, constitui o problema central da presente investigação. Assim, o estudo procura responder à seguinte questão de investigação: **até que ponto o Conselho Municipal da Cidade de Maputo incorporou a perspectiva de género nos seus instrumentos de governação?**

1.3. Objectivos

1.3.1. Objectivo Geral

- Analisar a transversalidade do género no contexto do Conselho Municipal da Cidade de Maputo.

1.3.2. Objectivos específicos

- Verificar a inclusão de questões de género nos instrumentos de governação do Conselho Municipal de Maputo.
- Identificar as limitações na promoção da igualdade de género no Conselho Municipal de Maputo;
- Explorar as percepções do exercício do poder pelas mulheres no Conselho Municipal de Maputo.

1.4. Justificativa da pesquisa

A escolha do tema "A transversalidade de Género na Agenda Pública Local: Caso do Conselho Municipal da Cidade de Maputo" resultou da conjugação de motivações pessoais, académicas e sociais. Do ponto de vista pessoal, o interesse pelo tema surgiu da observação das desigualdades que ainda se manifestam em diferentes espaços da sociedade moçambicana, incluindo as instituições públicas. Apesar dos avanços registados nas últimas décadas em matéria de promoção da igualdade de género, continuam a existir desafios relacionados com a participação equilibrada de homens e mulheres nos processos de tomada de decisão, no acesso a oportunidades profissionais e no exercício pleno dos seus direitos. Esta realidade despertou o interesse em compreender de que forma as instituições públicas incorporam as questões de género nas suas prácticas e mecanismos de gestão.

No plano académico, a pesquisa insere-se no campo do Género e Desenvolvimento, áreas em que a transversalidade de género tem assumido crescente relevância como instrumento para a promoção da inclusão, da equidade e da boa governação. Ao longo da formação académica, tornou-se evidente que a simples existência de políticas e normas formais nem sempre garante a sua implementação efectiva. Nesse sentido, o estudo procura contribuir para a compreensão da forma como os princípios da transversalidade de género são incorporados nas dinâmicas institucionais do Conselho Municipal da Cidade de Maputo, articulando os pressupostos da teoria institucional com a análise das prácticas organizacionais observadas.

Do ponto de vista social, a pertinência do estudo decorre do facto de a igualdade de género constituir actualmente uma das principais prioridades das agendas nacionais e internacionais de desenvolvimento. Organizações internacionais, governos e instituições da sociedade civil têm defendido a necessidade de integrar a perspectiva de género em todas as fases da formulação, implementação e avaliação das políticas públicas, reconhecendo que o desenvolvimento sustentável depende da participação efectiva e equitativa de mulheres e homens. Em Moçambique, embora o país tenha ratificado diversos instrumentos internacionais e regionais de promoção da igualdade de género, bem como aprovado políticas e estratégias nacionais orientadas para esse fim, persistem desafios relacionados com a transformação dessas orientações normativas em prácticas institucionais concretas.

1.5. Relevância da pesquisa

A presente pesquisa contribui para o aprofundamento da compreensão sobre a transversalidade do género nas instituições públicas locais, ao evidenciar como as normas formais, os discursos organizacionais e as práticas quotidianas influenciam a participação das mulheres em espaços de tomada de decisão.

A pesquisa acrescenta conhecimento empírico sobre a realidade das instituições públicas locais em Moçambique, uma área ainda pouco explorada nos estudos de género, permitindo compreender como as dinâmicas de género se manifestam no contexto municipal.

A pesquisa oferece uma análise crítica da distância existente entre os compromissos institucionais assumidos pelo Conselho Municipal da Cidade de Maputo e a sua concretização práctica, revelando a importância de mecanismos internos mais consistentes para a promoção da igualdade de género

A pesquisa reforça a necessidade de se ultrapassar uma visão centrada apenas na representação numérica das mulheres, destacando a importância de mudanças institucionais profundas que promovam a participação efectiva, o exercício do poder e a legitimação das mulheres nos processos de decisão.

1.6. Estrutura da dissertação

O presente estudo, analisa a transversalidade do género no Conselho Municipal da Cidade de Maputo, e para a materialização dos propósitos desta pesquisa, o trabalho encontra-se dividido em 5 Capítulos.

O primeiro capitulo temos a contextualização, o problema de pesquisa, os objectivos (geral e específicos) Justificativa da pesquisa e a relevância da pesquisa.

No segundo capítulo apresenta-se a Revisão da Literatura, onde são discutidos o quadro conceptual e teórico utilizado para a realização do estudo, as abordagens de género, e o quadro político, institucional e legal.

O terceiro capitulo reserva-se a metodologia utilizada no trabalho.

O quarto capítulo é composto por uma análise e discussão dos resultados (obtidos através de entrevistas realizadas no CMCM, vereação de saúde e acção social).

O quinto e o último capítulo, destina-se as conclusões e recomendações do estudo, as referências bibliográficas e apêndice.

CAPÍTULO 2

2.1. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se quatro secções. A primeira, trata do debate conceptual em torno dos principais conceitos com que a pesquisa foi desenvolvida, a segunda secção, apresenta-se a teoria que sustenta a pesquisa, a terceira, apresenta-se e analisa-se as diferentes abordagens sobre género na óptica de vários autores, e por fim encontramos o quadro politico, institucional e Legal.

2.2. Quadro Teórico e Conceptual

2.2.1. Conceitos

Para uma melhor compreensão dos termos utilizados neste estudo, segue-se a definição dos principais conceitos, com base em diferentes pontos de vista de autores. Trata-se dos conceitos de género, transversalidade de género, políticas publicas, políticas públicas locais e políticas publicas de género.

2.2.1.1. Género

O género é muitas vezes confundido com o sexo. Entretanto, na visão de Scott (1995, p.77), "género corresponde às relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos, também como o conjunto de normas, valores, costumes e práticas em que a diferença biológica entre homens e mulheres é culturalmente significada". Trata-se da forma primária de expressar o poder, uma vez que tais diferenças se configuram como desigualdades.

Kanan (2010), esclarece que género é uma palavra que se funda no termo inglês "*gender*" que significa, conjunto de pessoas que pertencem a um ou a outro sexo; é utilizado em alusão à construção social desigual, baseada na existência de hierarquia entre os sexos e suas decorrentes consequências. Ainda para o autor, o termo não se refere somente a um conceito, traz implícitos fenómenos políticos, sociais e culturais.

Segundo Bandeira e Almeida (2013), o género surgiu como uma forma de discernir as diferenças biológicas das desigualdades socioculturais e moveu o olhar para mulheres e homens como secções isoladas para o olhar que se fixa nas relações interpessoais e

sociais, através das quais homens e mulheres são respectivamente constituídos como categorias desiguais.

Lima et al. (2017), vale dizer que o conceito de género envolve as relações sociais estabelecidas entre os indivíduos, e pelas quais os homens e as mulheres são educados de maneiras diferenciadas, levando-os a assumirem e a exercerem diferentes papéis sociais e actividades laborais na sociedade

Buscando pontos de convergência entre os autores pode-se encarar o género como a diferença nos papéis desempenhados por homens e mulheres na sociedade. Consequentemente, falar em género não é o mesmo que se referir à mulher ou homem, mas sim, discutir as relações sociais, ambos ponderando as suas relações de dominação e exploração determinados socialmente.

2.2.1.2. Transversalidade de género

A transversalidade de género é um conceito recente na literatura. Segundo Alves, Schefler e Valquez (2007) citado por Prá (2010), entende-se por transversalidade de género, entende-se a incorporação do aporte de género à agenda política e aos processos decisórios, por meio de acções políticas integradas, considerando intervenções conjuntas no plano económico, político, social ou cultural, seja em esfera nacional, seja em âmbitos regionais, estaduais, locais ou comunitários. A transversalidade de género também pode ser vista como modelo alternativo de gestão pública com potencial de modificar padrões de relacionamento entre governantes e governados/as.

Ainda para o autor acima, a transversalidade de género simboliza uma nova referência na elaboração, execução de políticas e o reconhecimento da capacidade e importância da interlocução das mulheres com o Estado e de participação nos espaços públicos.

Segundo Silva (2011), transversalidade de género implica incorporação de género nas políticas e programas em todos os níveis. Esclarecendo esta definição, o autor acrescenta que incorporar as questões de género em todos os níveis, implica reconhecer as relações de género como estruturantes e condicionantes das relações sociais, entender que essas relações organizam e legitimam a elevação de subjectividades e objectividades que afectam de modo particular homens e mulheres, seja na divisão sexual do trabalho ou no acesso a bens e serviços, recursos, fontes de renda, educação e instâncias decisórias.

Com base no cruzamento das diferentes ideias sobre transversalidade do género, é necessário entender que esta expressão se refere a necessidade dos governos e outros actores de incorporar ou incluir nas suas políticas, programas e projectos, a perspectiva de género, em prol de promoção de igualdade entre homens e mulheres em todas esferas.

2.2.1.3. Políticas Públicas

O conceito de políticas públicas é muito discutido na literatura que aborda sobre o género, daí que, sendo este estudo voltado para análise da transversalidade do género na agenda pública local, importa trazer uma discussão em torno deste conceito.

Segundo Simões (2008), Políticas Públicas são um conjunto de acções e decisões do governo, voltadas para a solução (ou não) de problemas da sociedade, isto é, as Políticas Públicas são o conjunto de acções, metas e planos que os governos (nacionais, estaduais ou municipais) traçam para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público.

Segundo Peters (2015), as políticas públicas como são o conjunto de actividades que os governos empreendem com a finalidade de mudar sua economia e sociedade. Por sua vez, Saraiva e Ferrarezi (2006) enfatizam que uma política pública envolve um conjunto de decisões públicas orientadas a preservar o equilíbrio social ou a inserir desequilíbrios voltados a modificar a realidade. Para estes autores, as políticas públicas podem ser consideradas estratégias que direccionam para vários fins, todos eles, de certa forma, desejados pelos vários grupos que participam do processo de decisão.

Por fim, em uma definição muito curta e simples, Dye (2012), refere que política pública é tudo o que os governos escolhem fazer ou não fazer.

Colocadas as diferentes definições sobre políticas publicas, ficou claro que estas representam as decisões tomadas pelos governos para a solução de problemas sociais. Neste caso, os planos ou programas elaborados pelos municípios configuram como politicas públicas que visam atender às preocupações ou demandas locais.

2.2.1.4. Políticas Públicas Locais

É difícil termos um único conceito de políticas públicas. Para Dye (2012), políticas públicas podem ser definidas como sendo tudo aquilo que o governo decide fazer ou não fazer. Pedone (1986) define-as como sendo o que os governos fazem, porque o fazem e que diferença a acção governamental para a sociedade e seus problemas.

Numa outra perspectiva, Brooks (1989) citado por Heidman e Salm (2006), vê as políticas públicas como sendo uma extensa estrutura de ideias e valores dentro da qual decisões são tomadas e acção, ou inacção, levada a efeito por governos em relação a alguma questão ou problema. Segundo estes autores, as políticas públicas podem ser apresentadas em quatro níveis quanto à sua dimensão: políticas públicas: universais, nacionais, sectoriais e locais.

Nesta pesquisa, interessa a última classificação. De acordo com os mesmos autores supracitados, políticas públicas locais são aquelas elaboradas pelas autoridades de escalão inferior (municípios e distritos) e que têm como alvo, as respectivas comunidades.

Na visão de Silva (2016), entende-se por políticas públicas locais, o conjunto de acções, programas e projectos aprovados pelas instâncias governamentais subnacionais com o objectivo de dar respostas aos problemas das suas colectividades.

Considerando estas definições entende-se que as políticas públicas locais são formuladas e aprovadas pelos órgãos de governação local. Ainda com base nestas definições, faz parte deste tipo de políticas públicas, os programas e os projectos formulados pelos órgãos locais para fazer face aos problemas das respectivas comunidades.

2.2.1.5. Políticas Públicas de Género

De acordo com Suárez e Bandeira (2002), as políticas públicas de género, partem do pressuposto de que as instituições estatais são participantes da construção política e social dos géneros e, desta feita, devem combater a iniquidade e a desigualdade entre homens e mulheres. Essas políticas desenvolvem-se em contexto amplo, buscando aprimorar e promover melhor qualidade de vida para ambos, por meio do exercício da cidadania. Partem do princípio de respeito para com as mulheres como sujeitos autónomos, activos e participantes do desenvolvimento, transcendendo os papéis sexuais naturalizados pela cultura. Concebem as mulheres não como sujeitos homogéneos na ideologia individualista moderna, mas cidadãs situadas historicamente, membros da comunidade e portadoras de direitos.

De acordo com Bandeira e Vasconcelos (2003), as políticas de género são entendidas num duplo movimento, cuja dinâmica evoca a participação de diferentes actores/actrizes sociais e sectores da sociedade e gera processos inovadores no interior do Estado, na

medida em que tais processos pressionam outro tipo de atitude dos/as funcionários/as estatais. Isso repercute institucionalmente sob diversas formas (horizontais e verticais) e se manifesta na expressão de maior competência desses/as agentes, que passam a oferecer atendimentos calcados em bases éticas, humanas e democráticas, de maior responsabilidade com a operacionalização das acções e a gestão dos recursos públicos.

Segundo Bandeira e Almeida (2013), as políticas públicas de género consideram a diversidade dos processos de socialização, cujas consequências se fazem presentes ao longo da vida nos conflitos e nas negociações produzidos nas relações interpessoais entre homens e mulheres e internamente entre homens ou entre mulheres. Essas políticas públicas envolvem também a dimensão da subjectividade.

Nesta pesquisa, deve-se entender as políticas públicas de género como sendo conjunto de programas ou acções levadas a cabo pelo governo com vista a promoção de igualdade de direitos e de oportunidades entre homens e mulheres.

2.2.2. Quadro Teórico

A presente pesquisa fundamenta-se na Teoria institucional. A essência dos argumentos institucionais, está fundamentalmente preocupada com a estabilidade social Scott (2008).

Segundo North (1990), as instituições podem ser entendidas como mecanismos ou instrumentos para estruturar a interacção humana, estas instituições afectam o desempenho económico ao reduzir a incerteza e definir escolhas dos indivíduos. Esta perspectiva, não apenas proporciona uma emoldura, mas também explana de que forma o passado pode influenciar o presente e o futuro. A sua função principal é, então, diminuir incertezas que dificultam o relacionamento e a acção social. Nesse sentido, elas continuam sendo entendidas como produto racional e intencional, mas sempre limitadamente racionais; em última análise, permitem que os agentes operem estrategicamente.

Verifica-se nessa perspectiva que a instituição se refere a padrões concretos, exteriores às organizações, pelo menos individualmente, isto é, elementos ambientais formais e com força coercitiva, como formas consideradas legítimas de governança ou mesmo como sistemas de leis e regras. Como caracterizado por Scott (1995), essa perspectiva institucional está baseada em pressuposto realista, quanto à natureza do social, e em visão das instituições enquanto sistemas regulativos, intencionalmente projectados. Tais

instituições possuem, portanto, papel positivo na sociedade, uma vez que possibilitam a acção estratégica.

A abordagem institucional trabalha com a ideia de que por meio da institucionalização de padrões de acção e de processo de negociação no contexto de organizações e procedimentos, é possível influenciar processos políticos (Rios, 2019).

A explicação dos autores acima sobre abordagem institucional, mostra que a transversalidade de género deve ser estabelecida através de instituições (normas) e sua finalidade é de garantir estabilidade nas relações entre homens e mulheres, através de um quadro normativo ou regulador que promova igualdade entre estas duas categorias em todas as dimensões (políticas, económicas, sociais, etc.).

Assim sendo, a promoção da igualdade de género, exige um processo de mudança institucional que ultrapasse o cumprimento formal da legislação. É necessário transformar a cultura organizacional, fortalecer os mecanismos institucionais de implementação da transversalidade do género e promover a internalização de prácticas que consolidem a igualdade de género como um valor efectivamente incorporado na gestão municipal.

2.2.3. Abordagens de género

Apresenta-se e analisa-se as diferentes abordagens sobre género na óptica de diferentes autores. Por um lado, temos a abordagem política que reivindica a incorporação da perspectiva de género por toda política pública (de forma transversal), e que sua eleição tenha como foco políticas específicas garantindo que a problemática das mulheres seja contemplada toda vez que se formular e implementar uma política e, por outro lado, temos a abordagem laboral que focaliza nos principais desafios enfrentados pelas mulheres nesta perpectiva que impacta no desenvolvimento económico e profissional das mulheres.

2.2.3.1. Abordagem política

Azevedo (2008) afirma que até meados dos anos 80, em razão do crescimento dos movimentos feministas difundidos pelo mundo, surgia a ideia de que sexo e género eram dois conceitos diferentes: o primeiro caracterizava os aspectos biológicos do ser humano, ao passo que o segundo caracterizava à construção cultural que resulta dessas diferenças biológicas Narvaz & Koller (2006), na mesma senda, Bourdieu (1998, p.34) associa o conceito de género a uma estrutura de dominação simbólica na qual o "princípio masculino é tomado como medida de todas as coisas. Sabendo assim, que o homem e a

mulher são vistos como duas variantes, superior e inferior." Desse modo, emprega-se a diferença biológica que existe entre os sexos, como justificação para a diferença construída socialmente entre géneros.

Contestando esta ideia, dicotómica e subjectiva, Scott (1989) considerou um conceito diferente de género que se centraliza em dois pressupostos dependentes: 1) o género enquanto elemento constituinte das relações sociais, centrado nas diferenças entre os sexos e 2) o género como condição primária de expressar as relações de poder.

Ainda na pesquisa da autora Azevedo (2008), pode-se verificar que a primeira proposição apresentada pela autora Scott (1989) no parágrafo anterior reúne, necessariamente, quatro (4) elementos subentendidos no conceito de género, nomeadamente: I) as simbologias culturalmente aceites que se traduzem em representações etéreas e, por vezes, dúbias (e.g. Eva e Maria enquanto símbolos da tradição cristã, mas encaradas, também, com significados dicotómicos, como mitos de luz vs. escuridão); II) os conceitos apresentados em várias doutrinas (e.g., religiosas, educativas e políticas) que patenteiam interpretações ilusórias e/ou ambíguas do sentido feminino e masculino; III) a identidade subjectiva que cada indivíduo atribui aos dois sexos e IV) a importância de integrar na categoria de género processos de construção do mesmo, como o mercado de trabalho, a educação e o sistema político. Este último processo é conhecido como uma definição de género, porque, segundo a autora, exerce uma influência determinante no poder público, justamente devido à marginalização das mulheres. Scott (1989).

Existe uma ligeira semelhança de abordagem entre Azevedo (2008) e Scott (1989), na medida em que ambas autoras apresentam, concordam e afirmam que o conceito de género é baseado nas relações sociais fundamentadas nas diferenças compreendidas entre os sexos como o conjunto de valores, costumes, normas e práticas em que a diferença biológica entre homens e mulheres é culturalmente significada.

As autoras alargam as suas abordagens, considerando a necessidade de ruptura da tendência de buscar no determinismo biológico a explicação para as desigualdades entre homens e mulheres.

À luz do Direito Constitucional moçambicano, o homem e a mulher são iguais perante a lei em todos os domínios da vida económica, politica, social e cultural. Em harmonia com este princípio, o governo moçambicano tem vindo a elaborar diversas políticas e

estratégias de acção visando a salvaguarda da igualdade de género em vários domínios de interesse nacional.

O princípio de igualdade de género fundamenta-se, na premissa de que o homem e a mulher devem gozar dos mesmos direitos e liberdades para a igualdade de oportunidades de participação, reconhecimento e valorização de mulheres e de homens, em todos os domínios da sociedade, político, económico, laboral, pessoal e familiar. Para salvaguardar essa igualdade, a Política de Género aprovada em 2018, estabelece o princípio de transversalidade de género, referindo que "os direitos das mulheres são transversais e devem ser entendidos como parte dos direitos humanos no geral". Política de género e estratégia da sua implementação (2018, p.6).

Nos debates específicos sobre políticas de igualdade de género, a inclusão das mulheres ainda é tratada como uma questão quantitativa na esfera da igualdade de oportunidades, com ênfase na eficiência dentro de um contexto demográfico ou macroeconómico. Lombardo e Meier (2006). De facto, se retrocedermos algumas décadas na história dos países ocidentais, é possível perceber que, durante vários anos, os direitos civis, educativos e políticos eram destinados somente aos homens Narvaz & Koller (2006). As mulheres eram desprovidas de direitos de cidadania e tinham como principal dever de zelar pelo lar, pelos filhos e pelas pessoas em geral Hofstede (2001) citado por Azevedo (2008).

As questões apontadas até aqui, vêm sendo priorizadas em debates, conferências e congressos relativos ao género, no que se refere a sua integração nas políticas públicas. Indubitavelmente, estes debates não findam com estes movimentos e organizações de género, mas esboçam as principais nuances de uma agenda para a formulação de políticas públicas que absorvem a problemática de género.

2.2.3.2. Abordagem laboral

As desigualdades entre mulheres e homens nas organizações tiveram início na década de 1970, envolvendo-se precisamente em estudos feministas com a atenção na identificação dos processos de discriminação e de segregação sexual nas profissões e nas hierarquias das empresas. Calás, Smircich e Holvino (2014).

A divisão sexual do trabalho nas organizações é essencialmente atribuída a conexão entre a estrutura burocrática e a estrutura patriarcal, reflectido na masculinidade da autoridade

burocrática. Ferguson (1984); Savage e Witz (1993) citados por Pinheiro & Casaca, (2020).

As autoras tecem que a estratégia de gender mainstreaming é definida como a reorganização, a melhoria, o desenvolvimento e a avaliação dos processos de implementação de políticas para que a perspectiva da igualdade de género seja integrada em todas as políticas, a todos os níveis e em todas as fases, pelos actores envolvidos nos processos de tomada de decisão.

A integração sistemática, evidente e adequadamente articulada de uma perspectiva de igualdade entre homens e mulheres nas organizações, apresentam as seguintes etapas: (I) a análise sistemática (diagnóstico) das condições laborais e profissionais das mulheres e dos homens que integram a organização, das suas prioridades, necessidades e expectativas, bem como dos factores que (directa e/ou indirectamente) condicionam a efectiva igualdade de oportunidades e de tratamento e limitam a igualdade de resultados; (II) a elaboração de planos de acção, visando a reorganização e a melhoria dos processos de tomada de decisão, das políticas, das práticas e dos processos internos de gestão e de organização do trabalho para possibilitar a integração transversal, em todas as áreas e a todos os níveis, da igualdade entre homens e mulheres; (III) a criação de uma infra-estrutura interna estatutariamente reconhecida (comissão/comité para a igualdade entre mulheres e homens) e a alocação de recursos adequados (técnicos e financeiros); (4) a monitorização sistemática das intervenções e a realização dos ajustamentos necessários; (5) o acordo político do topo e de todas as pessoas com competências de gestão e liderança; (5) o envolvimento de todos os membros da organização no diagnóstico e na discussão de resultados; e (6) a capacitação de todas e todos intervenientes para assegurar a estabilização e a institucionalização dos novos processos de gestão e de trabalho. Casaca e Lortie, (2018), Pinheiro & Casaca, (2020).

Os estudos até então discutidos, mostram-se oportunos, pois mostram que as diferentes abordagens tornam perceptível que no contexto político e laboral, o género compreende as diferenças sociais e culturais entre homens e mulheres, que afectam suas oportunidades, representação e experiências.

É importante referir que as disparidades de género são evidentes tanto na política quanto no mercado de trabalho, com mulheres enfrentando desafios como sub-representação, discriminação salarial, falta de acesso a posições de liderança e desequilíbrio na

conciliação entre trabalho e vida pessoal, políticas de igualdade de género e medidas para promover a participação das mulheres têm sido adoptadas para enfrentar essas questões, mas ainda há muito a ser feito para alcançar a verdadeira igualdade de género em ambos os contextos.

No entanto, os autores estabelecem uma relação directa entre os factores sociais e culturais formando dai representações sobre as funções da mulher e do homem, dentro dos diferentes espaços de convivência, ou seja, na família, na escola, na igreja, nos movimentos sociais, em fim, na vida em sociedade, consequentemente falar em género não é o mesmo que se referir à mulher ou homem, mas sim, discutir as relações sociais entre ambos, ponderando as suas relações de dominação e exploração determinados socialmente.

A integração da perspectiva de género na gestão pública abrange a validação dessa problemática no Estado e na sociedade, com sua integração à agenda governamental, que resulta na institucionalização de políticas públicas para sua superação. Trata-se de um processo controverso, no qual os significados atribuídos à transversalidade se transformam, em decorrência de factores culturais, institucionais, espaciais e temporais Guzmán (2001) e Walby (2005).

É neste contexto que a criação de políticas púbicas sensíveis ao género torna-se uma necessidade não só internacional, mas como uma exigência interna para que não haja mais exclusão das mulheres nos processos de desenvolvimento.

2.2.4. Quadro Político, Institucional e Legal

Neste capítulo apresentamos as Políticas nacionais, regionais e internacionais que o Governo de Moçambique ratificou com vista a promover a igualdade de género e direitos das mulheres.

Na concepção do MGCAS (2016), Moçambique possui um quadro político-institucional e legal favorável à igualdade de género e reiteram como prioridade a promoção da igualdade de género que constitui um factor fundamental para o desenvolvimento.

Acordos internacionais e regionais ratificados MGCAS (2016):

- **A Convenção sobre a Eliminação de todas as formas de Discriminação contra a Mulher** (CEDAW, siglas em inglês). Ratificada pelo Governo moçambicano em 1993, obriga os Estados signatários a rever toda legislação discriminatória

vigente e a aprovar novas leis que permitam eliminar quaisquer discriminações existentes contra a mulher. **Declaração de Beijing**. Ratificada em 1995, estabelece marcos programáticos a serem implementados pelos governos para melhorar o estatuto da mulher através da implementação da Plataforma de Acção de Beijing (com 12 áreas prioritárias).

- **Declaração Solene da Igualdade de Género em África**. Ratificada em 1994, estabelece as metas para a União Africana em termos de equidade de género que deverão ser atingidas pelos Estados-membros.
- **Declaração de Género e Desenvolvimento da SADC**. Ratificado em 1997, compromete os países signatários a rever as leis discriminatórias e a aprovar novas, de forma a eliminar os factores que limitam o acesso e controlo dos recursos pelas mulheres e aos espaços de tomada de decisão.
- **Protocolo Opcional da Carta Africana sobre dos Direitos Humanos e das Pessoas e dos Direitos das Mulheres**. Ratificado em 2005, reforça as medidas adoptadas para eliminar qualquer tipo de discriminação contra a mulher em África e para proteger os seus direitos.
- **Protocolo da SADC sobre Género e Desenvolvimento**. Aprovado em 2008, estabelece metas para a SADC no que concerne ao alcance da equidade de género, incluindo a recomendação para se alcançar a quota de participação de 50% de mulheres nos espaços de tomada de decisão.
- e, mais recentemente, **Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**, sublinham a importância da igualdade entre homens e mulheres como condição para a justiça social e o progresso colectivo.

O Governo de Moçambique tem formulado várias políticas e estratégias orientadas para a promoção de relações de género em todos os domínios da vida pública.

Casimiro (2014) descreve algumas políticas, estratégias e planos, bem como a sua importância no contexto de promoção de igualdade de género em Moçambique:

- Criação do **Conselho Nacional para o Avanço da Mulher (CNAM)** – a importância da transversalidade da política de género.
- **Política de Género e Estratégia da sua Implementação -** O objectivo principal é garantir que as mulheres no poder e nos órgãos de tomada de decisão, sejam agentes de transformação efectiva, quer a nível interno como externo (linguagem

sensível ao género, integração de perspectiva de género na legislação, políticas e programas).

- **O Plano Nacional para o Avanço da Mulher (PNAM)** - objectivos e estratégias relativamente ao acesso das mulheres a órgãos de poder; o acompanhamento e a avaliação dos compromissos assumidos pelos Governos ao nível regional, continental e das Nações Unidas; a formação, numa perspectiva de género das mulheres que exercem cargos de poder.
- **Estratégia de Género para a Função Pública** – aprovada em 2009, tem como objectivos: (i) alteração da cultura de desigualdades; (ii) garantir que as decisões tomadas a todos os níveis da Função Pública tenham em conta a integração de uma abordagem de género; (iii) atender à relação entre direitos no privado e no público; (iv) aumentar o acesso de mulheres aos processos de tomada de decisão.

Não obstante existência de políticas, planos, legislação e mecanismos institucionais defendendo igualdade de género, na prática ainda permanecem críticas. Santos et al (2010), referem que o avanço de género percebido nas leis, políticas e estratégias que possibilitam uma boa posição de Moçambique no rank mundial, não é traduzido em mudanças reais nas desigualdades de género.

2.2.5. Dificuldade para Efectivar a Transversalidade de Género nas Políticas e Programas

Segundo Prá (2010), para se efectivar a transversalidade de género, há ainda o desafio de superar a ideia de "assistencialismo" de políticas tidas como "gastos" nas mulheres, por uma compreensão de investimento social e garantia de direitos.

Abordando ainda as dificuldades que se encontram na materialização da transversalidade de género, Sardenberg (2010), refere que existem muitos desafios a serem ultrapassados no processo de implementação desses programas e políticas, principalmente pela resistência de planificadores e dos agentes envolvidos no reconhecimento da legitimidade e relevância das acções visando a transversalização do enfoque de género.

Para além dos factores acima, o mesmo autor refere que as instituições públicas e órgãos na sua maioria, destacam-se por padrões tradicionais de gestão e planeamento, e também são compostos por agentes que ainda não estão atentos e convencidos da relevância da perspectiva de género.

Ainda no rol dos desafios existentes para a materialização da transversalidade de género, outros autores, como Bandeira e Almeida (2013), explicam que os programas e acções governamentais ainda se pautam por práticas, percepções e ideologias patriarcais – insensíveis à visão das relações de género, não as compreendendo como estruturadoras das relações sociais, mas acessório (e por vezes repertório) "opcional das acções dos indivíduos ou aspecto particular".

Assim, para Bandeira e Almeida (2013), o género, enquanto categoria a ser transversalizada, corre o risco de surgir ocasionalmente, na dependência do critério pessoal daqueles/as que desenham acções governamentais e sendo banalizado como simples artifício para se dar a falsa impressão de que está sendo tratado em sua plenitude.

De acordo com Silva (2016), efectivar a transversalidade de género nas políticas públicas requer um longo processo no qual emergem percepções, valores e práticas, tensões e divergências de prioridades entre os actores envolvidos.

Para melhorar a questão de género em Moçambique, é fundamental o papel do Estado na construção da igualdade, mas não só na regulamentação das leis que se opõem a discriminação, também como agente de mudanças culturais e das condições de vida das mulheres, na formulação de políticas que incorporem as dimensões de género nas diversas esferas de desenvolvimento político, económico, e social e cultural.

CAPÍTULO 3

3.1. Metodologia

Nesta secção apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração do presente estudo, com enfoque na abordagem de estudo, métodos e técnicas, técnica de recolha de dados, amostra da pesquisa, técnica de análise de dados, local da pesquisa e, por fim, procedimentos éticos.

3.1.1. Classificação da pesquisa

3.1.1.1. Quanto a Abordagem de estudo

Neste estudo, privilegia-se a abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa, conforme refere Flick (2008), tem enfoque nas características, qualidades do fenómeno estudado e não tanto a sua quantificação.

Neste contexto, o presente estudo enquadra-se numa perspectiva qualitativa, pelas habilidades que o mesmo nos oferece na interpretação de significados, motivações, valores e crenças. Segundo Santos (2010), um estudo dos planos de alguns municípios aponta que os técnicos de planeamento presumivelmente têm dificuldades de elaborar planos que garantem a homens e mulheres um acesso equitativo aos recursos, portanto, por meio de análise documental e interacção com os seus dirigentes através de entrevista, pretende-se analisar se os instrumentos de governação municipal da Cidade de Maputo levam em consideração questões de género no que concerne a igualdade de direitos e oportunidades entre homens e mulheres, se buscam a igualdade efectiva entre mulheres e homens, em todos os âmbitos e também analisar como as normas de género influenciam a tomada de decisões políticas e processos de liderança.

3.1.1.2. Quanto aos procedimentos técnicos

Segundo Gil (2008), correspondem aos meios utilizados pelo pesquisador para coletar e analisar os dados necessários ao desenvolvimento da pesquisa. Eles definem como a investigação será realizada na prática.

Neste estudo foram usados os seguintes métodos:

Bibliográfico: Segundo Gil (2008), é desenvolvida a partir de material já existente ou elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos Numa fase inicial

realizou-se a pesquisa bibliográfica, onde buscou-se material existente e publicado por diversos autores relacionadas a temática de estudo, nomeadamente: artigos científicos, ensaios, dissertações, teses em revistas científicas**.** Algumas pesquisas foram realizadas nas plataformas: SciELO, InfoEscola e o Google Scholar; principais palavras-chave: Género, Igualdade de género, Políticas de Género, Transversalidade de género e Políticas Publicas Locais.

Documental: De acordo com Gil (2008), enquanto a técnica bibliográfica utiliza fundamentalmente as contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objectivos da pesquisa.

O estudo baseou-se na consulta de documentos emitidos pelo Governo e vários instrumentos internacionais que o País ratificou na área de género (Política de género e estratégia da sua implementação, os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável, o Protocolo da SADC sobre Género e Desenvolvimento.) e pelo Conselho Municipal de Maputo (Programa de Desenvolvimento Municipal (2019-2023), Memorando de Entendimento com a *Gender Links*.

3.1.1.3. Quanto a finalidade

Para a realização deste estudo, baseou-se na pesquisa explicativa, que na concepção de Gil (2010), essas pesquisas têm como preocupação central identificar os factores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos. O autor acrescenta que é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois tenta explicar a razão e as relações de causa e efeito dos fenómenos. Nesses termos, com o presente estudo, analisou a transversalidade de género no CMCM.

Para o efeito, a pesquisadora realizou entrevistas com os participantes do estudo, com o objectivo de recolher os dados necessários à abordagem qualitativa. Esta estratégia, permitiu compreender as suas percepções, experiências e interpretações sobre o fenómeno em estudo, assegurando um ambiente propício à livre expressão das suas opiniões e pontos de vista.

Para além de descrever a realidade observada, o estudo buscou explicar as razões pelas quais persistem desafios na implementação da igualdade de género, mesmo diante da existência de um quadro normativo favorável. Com o apoio da teoria institucional, foi

possível compreender como as regras formais e as normas informais interagem e condicionam a adopção de prácticas da transversalidade do género na instituição.

3.1.1.4. Método do estudo

Para o presente estudo, recorreu-se ao estudo de caso. De acordo com Lakatos (2010), este método consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, processos organizacionais e políticos da sociedade com a finalidade de obter generalizações.

Este método mostrou-se e útil para esta pesquisa, pois permitiu, aprofundar, recolher informações precisas desta unidade e verificar como são aplicados e utilizados na prática os instrumentos que visam garantir a igualdade de tratamento entre homens e mulheres na legislação. Esta pesquisa é um estudo de caso, pois, é realizada num caso específico, isto é, Conselho Municipal de Maputo.

3.1.1.5. Técnica de Recolha de Dados e Amostra

Para a colecta de dados primários foi usada a entrevista semi-estruturada. Segundo Lakatos (2010), a entrevista em profundidade consiste numa conversa face a face, através da qual se busca obter informações do entrevistado sobre determinado assunto.

A escolha desta técnica, permitiu perceber até que ponto as questões de género constituem sua agenda de governação, bem como, identificar as acções implementadas pelo Conselho Municipal de Maputo na promoção de igualdade de género.

Na entrevista com os sujeitos de pesquisa abordou-se diversos tópicos dentre os quais: (i) Conhecimentos sobre igualdade de género; (ii) políticas, programas e projectos existentes para incorporação das questões de género na agenda pública local; (iii) identificar as acções desenvolvidas no contexto da transversalidade de género; (iv) dificuldades que se encontram na materialização da transversalidade de género.

O CMCM, conta com 3.023 funcionários, sendo 1.012 mulheres e 2.011 homens. Deste número de funcionários, 297 ocupam cargos designados de chefia e confiança, sendo 109 mulheres e 188 homens.

A amostra da pesquisa, contemplou 7 funcionários do Conselho Municipal da cidade de Maputo, afectos a vereação de saúde e acção social. Duma forma geral, os participantes

desta pesquisa, compreendem a faixa etária entre os 28 a 52 anos de idade, e fazem parte dos participantes, funcionários afectos à Direcção de Saúde e Accão Social.

Foram feitas perguntas abertas, respondidas em forma de diálogo/conversa e puderam proporcionar informações sobre as dinâmicas e acções desenvolvidas para estabelecer e fortalecer a integração do género nos seus normativos institucionais.

3.1.1.6. Critérios de selecção da amostra

O tipo de amostragem adoptada para a análise da pesquisa foi "bola de neve", tipo não probabilístico, que utiliza cadeias de referência. Segundo Bernard (2005), citado por Vinto (2014), esta técnica é um método de amostragem de rede útil para se estudar populações difíceis de serem acessadas ou estudadas (Hard-to-find or hard-to-study populations), ou que não há precisão sobre sua quantidade. Essas dificuldades são encontradas nos mais variados tipos de população, mas em especial nos três tipos que seguem: as que contêm poucos membros e que estão espalhados por uma grande área; os estigmatizados e reclusos; e os membros de um grupo de elite que não se preocupam com a necessidade de dados do pesquisador. Em complemento, para Biernacki e Waldorf (1981), a amostragem em bola de neve também pode ser utilizada quando a pergunta de pesquisa estiver relacionada a questões problemáticas para os entrevistados, já que os mesmos podem desejar não se vincular a tais questões. ".

Neste critério de selecção da amostra, solicitou-se que as pessoas indicadas, indicassem novos contactos. Assim sendo, os participantes foram seleccionados de acordo com a função exercida e a área de afectação dentro da instituição.

3.1.1.7. Local do Estudo

A pesquisa foi realizada no Conselho Municipal de Maputo, órgão executivo do Município de Maputo.

A sede do CMCM está situada nos Paços do Município na Praça da Independência, com o acesso geral na Avenida Ho- Chi- Min, nº 975. Segundo o Manual de Acolhimento e Integração, em 1975, a denominação da Câmara Municipal de Lourenço Marques foi alterada para Conselho Executivo da Cidade de Maputo. A partir de 1998, passou a denominar-se Conselho Municipal de Maputo (Autarquia), como resultado da nova Legislação Autárquica.

O Conselho Municipal da Cidade de Maputo (CMCM), como autarquia local foi criado de acordo com o preceituado n.º 1 do artigo nº 272 da Constituição da República (CR) e é um órgão executivo que possui o quadro de Pessoal próprio, nos termos da lei[1]. Portanto Exerce as suas actividades e poderes de conformidade com a Constituição da República, leis e dos Regulamentos emanados das autoridade com poder tutelar.[2]

O CMCM é um órgão constituído por um Presidente e dezassete membros do Conselho (Vereadores), designados pelo Presidente do Conselho Municipal (PCM). O presidente é eleito apenas por residentes da Cidade de Maputo por um mandato de cinco anos.

O CMCM, conta com 3.023 funcionários, sendo 1.012 mulheres e 2.011 homens. Deste número de funcionários, 297 ocupam cargos designados de chefia e confiança, sendo 109 mulheres e 188 homens.

Gráfico 1: Número dos trabalhadores do CMCM

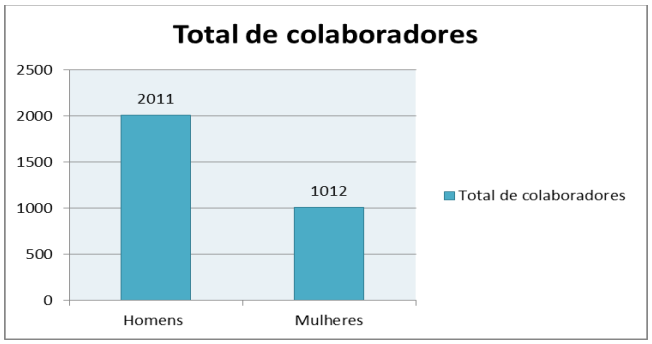
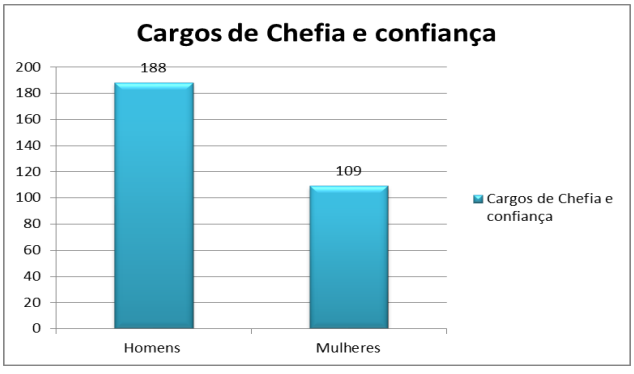


Gráfico 2: Distribuição de cargos de chefia e confiança



[1] Nº 1 do Artigo 279 da Constituição da República
[2] Nº 278 do Artigo 278 da Constituição da República

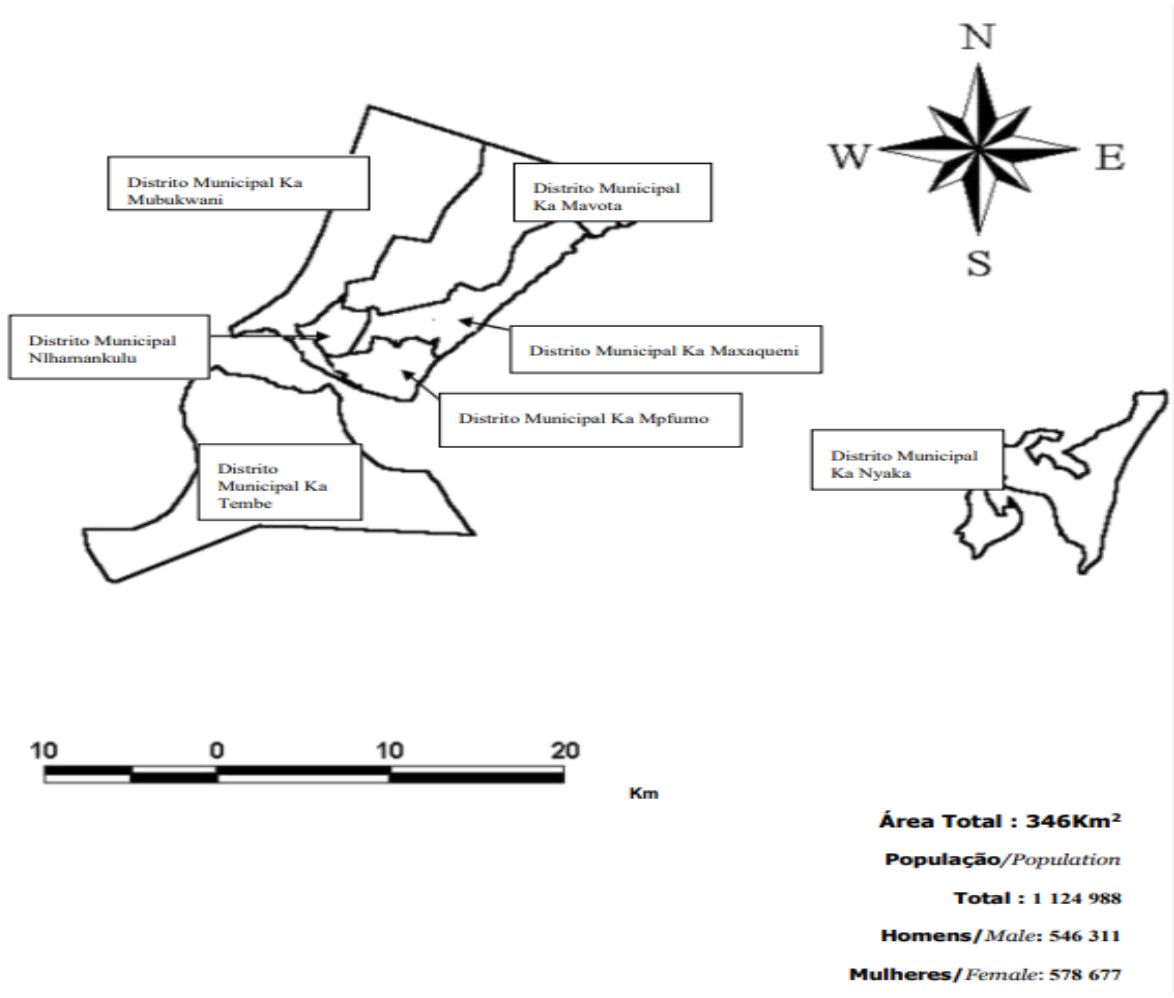
3.1.1.7.1. Divisão Administrativa do Município de Maputo

Administrativamente, o Município de Maputo está dividido em sete Distritos Municipais, conforme a lista abaixo:

1. Distrito Municipal Kampfumu;
2. Distrito Municipal Nlhamankulu;
3. Distrito Municipal KaMaxakeni;
4. Distrito Municipal KaMavota;
5. Distrito Municipal KaMubukwana;
6. Distrito Municipal KaTembe, e
7. Distrito Municipal KaNyaka.

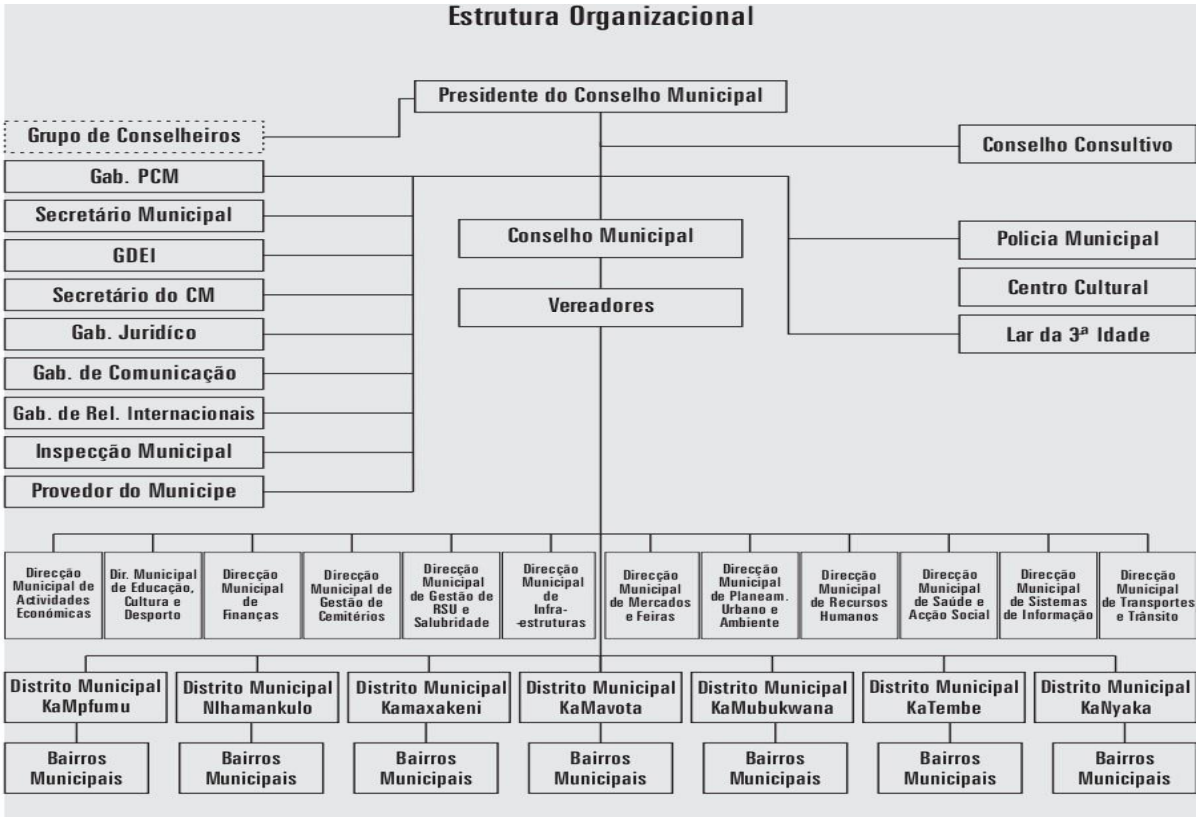
O Conselho Municipal é fiscalizado pela Assembleia Municipal, composta por membros também eleitos por voto directo.

Figure 1: Mapa dos Distritos Municipais da Cidade de Maputo:



Conforme o Manual de Acolhimento e Integração no CMCM (2015), o Organograma da instituição obedece a seguinte estrutura:

Figure 2: Organograma do CMCM**.**



O CMCM, assinou um memorando de entendimento com o *Gender Links* (04/04/2014) e o mesmo estabelecia como propósito central, transformar o Município de Maputo num **Centro de Excelência para a Integração do Género na Governação Local**. A colaboração estava inserida no programa dos **Centros de Excelência para a Integração do Género na Governação Local** da Gender Links e alinhava-se com as metas do Protocolo da SADC sobre Género e Desenvolvimento.

O memorando enquadra esta colaboração no **Protocolo da SADC sobre Género e Desenvolvimento**, que estabelecia metas para alcançar a igualdade de género na governação. A Gender Links comprometeu-se a trabalhar com o município para:

- assegurar **pelo menos 50% de representação feminina na participação e tomada de decisão a todos os níveis**;

- Promover uma **representação equilibrada de mulheres e homens** nos processos de governação, incluindo posições de tomada de decisão.
- **Transformação do Município de Maputo num Centro de Excelência de Género - v**erificar se foram criados mecanismos institucionais permanentes para integrar género na governação municipal.
- **Integração da perspectiva de género nos instrumentos municipais -** Analisar se planos, orçamentos, programas e sistemas de monitoria incorporaram indicadores e metas de género.
- **Fortalecimento da capacidade institucional -** verificar se funcionários e dirigentes municipais receberam formação e instrumentos para aplicar a transversalidade de género.
- **Participação efectiva das mulheres na governação local-** Avaliar se a participação feminina ocorreu apenas em termos quantitativos ou se houve influência real nos processos decisórios. Conselho Municipal de Maputo & Gender Links. (2014).

3.1.1.8. Técnica de Análise e Interpretação de Dados

Para este estudo, utilizou-se a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2009) a análise de conteúdo, é uma técnica elaborada, que requer muita paciência, dedicação e tempo do pesquisador, o qual tem de se valer da intuição, imaginação e criatividade, especialmente na escolha de categorias de análise. A técnica observa três fases, nomeadamente: A primeira fase, a pré-análise, dedicou-se a exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação, na pré-análise organizam-se as entrevistas com o objectivo de torná-las operacionais, sistematizando as ideias iniciais, a partir da escuta de gravações e selecção dos que se mostravam relevantes. A segunda fase consistiu na exploração do material e definição de categorias conforme as abordagens apresentadas e o quadro teórico do estudo. A terceira fase reservou-se ao tratamento dos resultados, fizemos a intersecção da informação obtida no campo, os dados da literatura e a partir da análise crítica e reflexiva, tendo deste modo chegado aos resultados do estudo.

3.1.1.9. Procedimentos Éticos

O estudo observou todas as questões éticas. Segundo Patrício (2004), os princípios éticos na pesquisa conduzem a actuação do pesquisador no sentido de não criar dano de espécie alguma ao ser humano (sujeito da pesquisa) assim como ao ambiente onde está sendo desenvolvido o estudo.

Para se proceder com as entrevistas, baseou-se fielmente no consentimento informado, com a devida antecedência e foi garantida a confidencialidade das informações recolhidas.

No que diz respeito a leitura e tratamento da informação, a pesquisadora baseou-se na neutralidade e objectividade, independentemente do vínculo com a realidade em observação, segundo os quesitos e etapas do método científico. Privilegiou-se a descrição profunda das informações facultadas por todos os sujeitos de pesquisa, tal como, as informações provenientes das análises documentais e bibliográficas. Pautou-se pelo respeito aos limites institucionais, uma vez que a pesquisa decorrera no Conselho Municipal de Maputo, serão também reconhecidos os limites das entidades em estudo no sentido de possuir o direito de não facultar informação tida como sensível ou confidencial.

A pesquisadora apresenta-se como uma pessoa chave e obedeceu os seguintes passos: (i) Apresentação da pesquisa e respectivos objectivos; (ii) Apresentação dos guiões de entrevista, discussão e partilha do entendimento dos mesmos; (iii) Formas de utilização dos guiões de entrevista de modo a obter as informações pretendidas; (iv) Técnicas de tomada de notas minuciosas; (v) Formas de abordar temas sensíveis para evitar causar desconforto e constrangimento aos participantes e, por fim, (vi) A observância dos procedimentos éticos em pesquisa com seres humanos merecerá, também, especial atenção.

3.1.1.10. Constrangimentos da Pesquisa

Fazer uma pesquisa e estar em contacto com o objecto de estudo, não é tarefa fácil. Uma das responsabilidades é procurar se familiarizar com o seu objecto de modo que haja abertura na busca do que se pretende. Por este motivo, esta etapa é constituída por vários constrangimentos.

Antes de tudo, servimo-nos de Credenciais disponibilizadas pela Universidade Eduardo Mondlane (UEM) para o esclarecimento e colaboração.

Nesta senda, devido as eleições municipais que decorreram no dia 10 de Outubro de 2023 e às recorrentes reuniões que decorriam no CMCM durante a recolha de dados, uma das dificuldades enfrentadas foi a indisponibilidade dos técnicos para realizar as entrevistas.

Alguns participantes, dentre os quais os Directores, alegavam falta de tempo, de tal modo que as entrevistas foram várias vezes adiadas, comprometendo também a duração da pesquisa.

CAPÍTULO 4

4.1. Apresentação e análise dos resultados

O presente capítulo perspectiva a discussão dos resultados do campo, permitindo deste modo a verificação dos objectivos traçados no início deste trabalho.

4.1.1. Perfil sociodemográfico dos entrevistados

Os dados em análise fazem alusão a informação colhida na vereação de Saúde e Acção Social (vereação responsável por coordenar todas as actividades orientadas para a promoção da igualdade de género no CMCM).

Segundo o Director de Recursos Humanos, esta Vereação, é considerada, em termos de número de trabalhadores, uma das menores, pois possui apenas um total de 13 trabalhadores.

É importante o entendimento sobre o perfil socio-demográfico dos entrevistados, de modo a permitir o melhor entendimento do problema levantado.

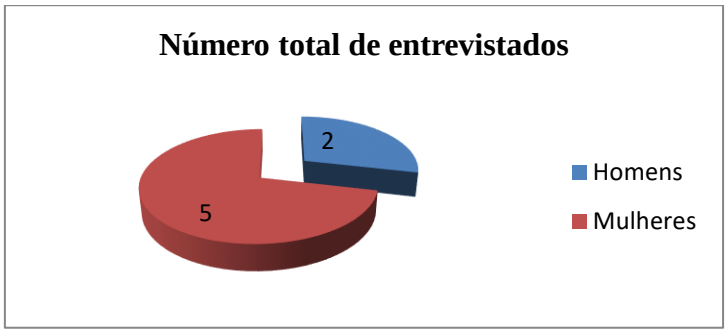
Tabela1: Dados dos colaboradores do CMCM.

	Idade	Sexo	Formação académica	Cargo/Posição	Departamento	Tempo de Trabalho
1	28	F	Médio	Assistente Admnistrativo	Acção social	5 anos
2	35	F	Psicopedagogia	Técnica de contabilidade	Contablidade	9 anos
3	40	M	Estudante Admnisatração e Gestão	Chefe da repartição de RH	Recursos Humanos	11 anos
4	40	M	Contabildade	Assistente de projectos de género e criança	Cooperação, Estudos e Projectos	7 anos
5	41	F	Psicopedagogia/UP	Técnica	Planificação,Monitoria e Avaliação da Accão Social	15 anos
6	52	F	Ciências de Saúde	Directora/vereadora da Acção social	Direcção	4 anos
7	52	F	Estudante de Ciencias de educação/UP	Assistente de projectos de Idosos	Planificação,Monitoria e Avaliação da Accão Social	19 anos

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base nos dados das entrevistas (Total de 7 entrevistados).

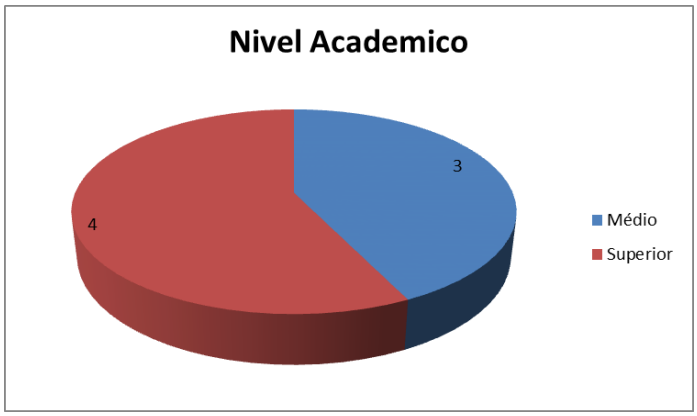
Os dados acima apresentados, mostram a predominância de mulheres nos entrevistados, sendo 5 mulheres e apenas 2 homens. Os factores que influenciaram para que as mulheres ocupassem maior lugar de destaque no número de entrevistados, foi o número de mulheres que se encontram a trabalhar nesta vereação, isto é, há mais mulheres do que homens (sendo no total 9 mulheres e 4 homens), estando apenas disponíveis para a entrevista, o número citado no parágrafo anterior.

Gráfico 3: Dados sobre o número de entrevistados:



Em relação a faixa etária dos entrevistados, esta varia dos 28 aos 52 anos de idade. No que concerne ao nível de escolaridade, os dados mostram a predominância de pessoas com o grau de escolaridade superior (4) e com grau de escolaridade médio, um número de 3 trabalhadores.

Gráfico 4: Dados sobre o nível académico dos entrevistados:



Dos dados ilustrados, depreende-se que a maior parte dos entrevistados, tem mais de 6 anos de trabalho nesta instituição, tendo estes sido capazes de informar sobre a evolução da integração do aporte de género, à agenda política da instituição.

4.2. Inclusão de questões de género nos instrumentos de governação do Conselho Municipal da Cidade de Maputo

O objectivo deste subtema é examinar a incorporação de questões de género nos instrumentos de governação do Conselho Municipal de Maputo. Para o efeito, através das entrevistas realizadas com os funcionários do CMCM, buscou-se entender a existência ou ausência de políticas internas de género e o impacto da Política Nacional de Género na instituição. A análise também incluiu exemplos concretos de iniciativas e práticas vigentes, bem como reflexões sobre a necessidade de um compromisso mais profundo e consistente para alcançar a verdadeira igualdade de género no contexto municipal.

Como constatado e apresentado ao longo da fase do trabalho, Moçambique, possui um quadro jurídico, politico e institucional que propicia a inclusão da promoção do género nos principais documentos de planificação, os quais servem de guia e base para a elaboração e operacionalização das Estratégias Sectoriais de Género em diversas instituiçõess públicas. Nesse sentido, é esperado que seja dada especial atenção a compromissos como a inclusão de questões de género nos instrumentos de governação do Conselho Municipal da Cidade de Maputo (CMCM) de forma a acomodar os interesses nacionais.

Porém, durante as entrevistas no CMCM, os entrevistados foram unânimes em responder que não existe, ainda, uma Política Interna de Género. A título de exemplo, a entrevistada da Área de Projectos de Género e Criança afirmou que: "*ainda não terminamos a sua elaboração, por essa razão, do momento nos guiamos pela Política Nacional*" (Lucinda, 52 anos, Assistente de Projectos de Género e Idoso).

Este depoimento , revela que a necessidade de uma política interna de género já foi reconhecida pelo município e que foram iniciadas acções para a sua elaboração. Contudo, o facto de este processo ainda não ter sido concluído sugere a existência de constrangimentos institucionais que dificultam a transformação dos compromissos assumidos em instrumentos operacionais. Neste sentido, mais do que a simples ausência de uma política interna, os resultados evidenciam desafios relacionados com a capacidade institucional de consolidar mecanismos permanentes de promoção da igualdade de género. Tal constatação é particularmente relevante porque demonstra que o problema não reside na inexistência de preocupação com a temática, mas nas dificuldades encontradas para converter essa preocupação em procedimentos formais e sustentáveis.

Adicionalmente, o Chefe de Repartição de Recursos Humanos afirmou que:

> "*Oficialmente, não temos uma Política como tal, mas há certos aspectos relacionados ao género que são abordados no âmbito do Plano de Desenvolvimento Municipal (PDM), o qual procura observar essa questão de igualdade de oportunidades, isto é, há um controlo de quantas mulheres estão a exercer cargos de chefia. Fora isso, não"* (Eufrásio, 40 anos, Chefe da Repartição de Recursos Humanos).

No mesmo sentido, uma técnica de Contabilidade acrescentou:

> "*Muitas vezes falamos da importância da igualdade de género, porque é uma orientação que vem do Governo e dos documentos nacionais. No entanto, quando surgem questões relacionadas com a aplicação práctica desses princípios dentro da instituição, nem sempre sabemos qual é o procedimento a seguir porque não existe um instrumento interno que nos sirva de referência*" (Elvira, 35 anos, técnica de Contabilidade).

Os depoimentos, permitem compreender que a ausência de uma política interna de género e de programas voltados a promoção de igualdade de género , não constitui apenas uma lacuna documental, mas também uma limitação para a operacionalização das orientações existentes. Embora, os funcionários demonstrem conhecimento sobre os princípios da igualdade de género e reconheçam a sua importância, a inexistência de directrizes internas dificulta a uniformização de procedimentos e a definição clara de responsabilidades.

À luz da teoria institucional, esta situação sugere que as pressões normativas provenientes do ambiente externo ainda não foram plenamente traduzidas em mecanismos organizacionais internos. North (1990) defende que as instituições são constituídas por regras formais e informais que orientam o comportamento dos actores. Neste caso, verifica-se que as orientações formais existentes ao nível nacional ainda não se reflectem integralmente na estrutura normativa interna do município, limitando a institucionalização da transversalidade de género no funcionamento quotidiano da organização. De acordo com Scott (1989), a internalização dessas práticas é crucial para que as organizações possam alinhar suas operações com as expectativas externas e, ao mesmo tempo, adaptá-las às suas próprias necessidades.

Constatações similares foram abordadas por outros trabalhos académicos de conclusão do curso. Só para citar alguns exemplos, Pereira (2017), constatou que, no Município de Salvador, a ausência de políticas internas de género contribui para a perpetuação de desigualdades dentro da Administração Pública.

Não obstante a falta de uma política interna, planos, projectos para a promoção de igualdade de género, a abordagem do género no CMCM é mais focada no contexto externo, uma vez que questionados se existia algum Departamento ou Repartição responsável por assuntos de género nesta instituição, e quais são as suas atribuições, o entrevistado do Pelouro da Saúde e Acção Social fez referência que:

> "*É nesta Direcção em que estou, a Direcção Municipal de Saúde e Acção Social e dentro dela, temos o Departamento da Mulher e Criança. Este Departamento, faz parte da Acção social, e é responsável por coordenar todas as actividades relacionados com o género, ao nível externo*" (Alice, 52 anos, Vereadora do Pelouro da Saúde e Acção Social).

Por sua vez, a entrevistada da Área de Projectos de Género e Idoso acrescentou que:

> "*Tratamos dessa componente do género para o mundo externo e pela minha curiosidade fui aprendendo muita coisa. Infelizmente, não existe um Departamento que lida dos assuntos de género virado para o nível interno*" (Lucinda, 52 anos, Assistente de Projectos de Género e Idosos).

A mesma percepção foi reforçada por outra entrevistada:

> "*Quando falamos de género, normalmente pensamos nas actividades dirigidas às comunidades, sobretudo às mulheres e crianças. Raramente discutimos como essas questões se reflectem no funcionamento interno da instituição ou nas condições de trabalho dos próprios funcionários*" (Elvira, 35 anos, técnica de Contabilidade.

Estes depoimentos, evidenciam uma distinção importante entre a dimensão externa e a dimensão interna da transversalidade de género. Os resultados sugerem que as iniciativas relacionadas com género, encontram-se mais consolidadas nas actividades dirigidas aos munícipes, do que nos processos internos de gestão institucional. Tal constatação reforça a ideia de que o género continua a ser percepcionado, predominantemente como uma questão de intervenção comunitária, em vez de uma preocupação transversal que deve

orientar o funcionamento global da organização. Segundo Lombardo e Meier (2006), esta é uma das limitações mais frequentes dos processos de mainstreaming de género, uma vez que a integração da perspectiva de género tende a concentrar-se em áreas específicas sem produzir mudanças significativas nas estruturas organizacionais.

A existência de uma unidade responsável pelas questões de género ao nível externo, demonstra que o município reconhece a relevância desta temática e possui alguma experiência institucional na sua implementação. Contudo, os resultados indicam igualmente que essa experiência ainda não foi acompanhada pela criação de mecanismos equivalentes voltados para a gestão interna da organização. Esta situação, pode limitar a capacidade institucional de promover mudanças organizacionais sustentáveis e de assegurar que os princípios da igualdade de género sejam incorporados em todos os sectores da governação municipal.

O mesmo posicionamento é defendido por Ouattara e Diop (2019), citados pelo CIP (2023), segundo os quais uma das principais limitações das estratégias de género em Moçambique reside na insuficiente implementação de mecanismos institucionais específicos, na limitada capacidade institucional para promover a igualdade de género e na fragilidade dos sistemas de monitoria e produção de informação desagregada por sexo.

Esta lacuna pode ser interpretada como um desafio significativo, pois sem diretrizes claras e específicas, a aplicação consistente de medidas de igualdade de género pode ser comprometida pois essa dependência de políticas externas pode limitar a capacidade de adaptação às necessidades locais específicas e à promoção de uma cultura organizacional inclusiva e sensível ao género. Alguns autores Hudson (2008); Acker, (1990) Fraser, (2009) apontam que a falta de políticas internas pode resultar em desafios na implementação eficaz de medidas de igualdade de género. Na perspectiva da pesquisadora, é crucial que as instituições não apenas sigam políticas nacionais, mas também desenvolvam políticas internas que reflictam as realidades locais e promovam uma cultura organizacional inclusiva. A falta de clareza sobre a responsabilidade pela coordenação das questões de género, como evidenciado pelos entrevistados, pode indicar uma necessidade urgente de clarificação e centralização das responsabilidades.

Os resultados deste subtema, demonstram que o Conselho Municipal da Cidade de Maputo, possui um enquadramento favorável à promoção da igualdade de género e evidencia esforços para integrar esta preocupação nas actividades dirigidas à comunidade.

Contudo, a inexistência de uma política interna de género e de mecanismos institucionais especificamente orientados para a coordenação desta matéria no plano organizacional limita a consolidação da transversalidade de género como prática efectiva de governação. Os depoimentos analisados, revelam que o género continua a ser abordado predominantemente numa perspectiva externa, o que evidencia uma distância entre os compromissos assumidos e a sua incorporação plena nos instrumentos e processos internos do município. Estes resultados sugerem que a institucionalização da transversalidade de género depende não apenas da existência de orientações normativas, mas também da criação de estruturas, procedimentos e mecanismos que permitam transformar esses princípios em práticas organizacionais consistentes.

4.3. A revitalização da Unidade de Género no Conselho Municipal de Maputo

Neste subtema objectiva-se analisar questões relacionadas com a revitalização da unidade de género no CMCM, procurando compreender as razões que ditaram a sua revitalização e os benefícios que apresenta no que diz respeito a criação de um espaço propício para a inclusão das mulheres em cargos de Direcção e Chefia.

Apesar da falta de uma política interna, como visto no subtema anterior, a adesão à Política Nacional de Género tem permitido ao Conselho Municipal de Maputo avançar nas questões relacionadas ao género. A revitalização da Unidade de Género em 2020, foi destacada como uma iniciativa para promover a sensibilização e a formação sobre questões de género entre os funcionários municipais. Esta Unidade, composta por representantes de diversas unidades orgânicas, é responsável por coordenar actividades e relatar mensalmente suas acções, o que indica um compromisso inicial com a integração de género nas práticas institucionais. Porém, é importante reconhecer que a eficácia dessa Unidade pode ser limitada pela falta de uma política interna de género, o que pode comprometer a sustentabilidade e a profundidade das mudanças institucionais necessárias para alcançar a igualdade de género plena.

Importa referir, contudo, que a revitalização da Unidade de Género não significa, por si só, que a transversalidade de género tenha sido plenamente institucionalizada. Os resultados obtidos, sugerem que esta iniciativa constitui um passo importante para reforçar a coordenação das acções relacionadas com género, mas a sua capacidade de produzir mudanças estruturais continua condicionada pela inexistência de uma política interna de género, pela limitada formalização de procedimentos e pela dependência de

orientações provenientes do nível central. Deste modo, a revitalização da Unidade deve ser compreendida como um mecanismo facilitador da integração da perspectiva de género, mas não como uma solução suficiente para responder aos desafios identificados ao longo desta investigação. Conforme defendem DiMaggio e Powell (1983) ao discutirem os processos de legitimação institucional, a criação de novas estruturas tende a produzir resultados mais sustentáveis quando é acompanhada por mecanismos de coordenação, monitoria, responsabilização e avaliação contínua. Caso contrário, existe o risco de essas estruturas desempenharem sobretudo um papel simbólico, respondendo às expectativas externas sem conseguirem influenciar significativamente o funcionamento interno da organização.

Alguns exemplos dos avanços relacionados ao género alcançados no âmbito da implementação de alguns instrumentos gerais como a Estratégia Nacional de Género, o Plano de Desenvolvimento Municipal e o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado referidos pelos entrevistados tem que ver, primeiro, com a existência de mais mulheres a ocupar cargos de Direcção e Chefia:

> "*É engraçado, mas eu costumo dizer que essa Direcção, é uma Direcção mais de mulheres do que homens, isto é, temos mais mulheres a ocuparem os cargos de Direcção e Chefia do que os homens. Mas não necessariamente pelo perfil da natureza da política que está a ser seguida, é do ponto de vista do próprio efectivo em que temos mais mulheres do que homens. Então elas nunca sofreram uma discriminação por serem mulheres, no sentido de que não vamos indicá-las para um determinado cargo por serem mulheres*" (Elvira, 35 anos, Técnica de Contabilidade).

O entrevistado da Área de Projectos de Género e Criança acrescentou que: "*Apesar dessa desigualdade numérica nós consideramos que há uma igualdade porque para ascender as igualdades nunca se olhou para a questão de ser homem ou mulher, é o contexto por si só que favorece essa questão*" (Figo, 40 anos, Assistente de Projectos de Género e Criança).

A esta percepção juntou-se outro entrevistado:

> "*Hoje, é mais comum vermos mulheres a coordenarem equipas e assumirem responsabilidades que anteriormente eram ocupadas maioritariamente por homens. Isso demonstra alguma evolução da instituição, embora ainda existam*

sectores onde a presença masculina continua a ser predominante" (Eufrásio, 40 anos, Chefe da Repartição de Recursos Humanos).

Os três depoimentos, permitem constatar que os entrevistados reconhecem mudanças positivas relativamente à participação das mulheres em cargos de liderança. Todavia, também revelam diferentes interpretações sobre os factores que explicam esses avanços. Enquanto o entrevistado Eufrasio atribui esse crescimento, em parte, à própria composição do quadro de pessoal, o entrevistado Figo entende que os processos de nomeação não distinguem homens e mulheres, valorizando essencialmente o contexto e as competências dos candidatos.

Esta diversidade de percepções, constitui um resultado relevante da investigação, uma vez que demonstra que a igualdade de género é entendida de formas distintas pelos próprios funcionários. Em alguns casos, a maior presença de mulheres em cargos de chefia é interpretada como evidência de igualdade; noutros, é percebida como consequência da composição do quadro de pessoal; e, noutros ainda, reconhece-se que persistem sectores onde essa representação permanece reduzida. Estes resultados, sugerem que a igualdade de género continua a ser predominantemente associada aos resultados quantitativos, sobretudo ao número de mulheres em posições de liderança, enquanto aspectos relacionados com os processos institucionais que favorecem ou dificultam essa participação recebem menor atenção.

Os depoimentos acima, indicam que houve avanços significativos na implementação do acordo com a *Gender Links*, assistindo-se a presença de mais mulheres em cargos de Direcção e Chefia no Pelouro da Saúde e Acção Social. Isso demonstra uma resposta à pressão institucional para promover a igualdade de género, reflectindo uma adaptação às expectativas e normas sociais estabelecidas pelas políticas públicas, como a Estratégia Nacional de Género e o Plano de Desenvolvimento Municipal. Esses avanços podem ser vistos como um esforço de legitimar a instituição como alinhada com os princípios de igualdade de género, um aspecto importante da teoria institucional que sugere que as organizações buscam conformidade com as normas sociais para obter aceitação e apoio Scott (2001).

Todavia, a presença de mulheres em cargos de chefia, embora represente um avanço significativo, não constitui, por si só, evidência suficiente da consolidação da igualdade de género. Uma representação mais equilibrada entre homens e mulheres nos espaços de

decisão não elimina automaticamente práticas organizacionais, rotinas administrativas ou relações de poder que possam reproduzir desigualdades. Assim, os resultados sugerem que o fortalecimento da igualdade de género, deve ser analisado para além da dimensão quantitativa, considerando igualmente aspectos relacionados com a participação efectiva das mulheres nos processos decisórios, o acesso às oportunidades de progressão profissional e a incorporação da perspectiva de género na gestão institucional como um todo.

Importa salientar que, embora a adesão à Política Nacional de Género e a revitalização da Unidade de Género sejam passos importantes, o verdadeiro avanço em direcção à igualdade de género exigirá uma integração mais completa de políticas internas e um compromisso claro da organização.

Outro entrevistado reforçou esta percepção ao afirmar:

> "*Participamos regularmente em reuniões, palestras e capacitações sobre género e reconhecemos a importância do tema. O desafio começa quando regressamos aos nossos sectores, porque nem sempre existem orientações claras sobre como aplicar esses conhecimentos nas actividades que desenvolvemos diariamente*" (Tatiana, 41 anos, Área de Monitoria e Avaliacao de Projectos).

Este depoimento complementa o anterior ao demonstrar que a formação e a sensibilização, embora essenciais, não garantem automaticamente mudanças institucionais. Os resultados sugerem que existe um hiato entre o processo de aprendizagem e a sua aplicação prática, revelando que a institucionalização da transversalidade de género depende da existência de instrumentos de apoio, mecanismos de coordenação e acompanhamento permanente. Assim, verifica-se que a revitalização da Unidade de Género criou oportunidades para fortalecer a sensibilização dos funcionários, mas a ausência de procedimentos claros continua a limitar a incorporação desses conhecimentos nas rotinas administrativas.

A teoria institucional, reforça igualmente esta interpretação ao defender que a implementação eficaz das políticas, depende da internalização das normas pelos actores organizacionais. Conforme Scott (2001), a institucionalização ocorre quando os valores, procedimentos e práticas passam a orientar naturalmente o comportamento dos membros da organização. No caso do CMCM, os resultados sugerem que este processo ainda se encontra em fase de consolidação, uma vez que muitas iniciativas continuam dependentes

da actuação da Unidade de Género ou da iniciativa individual de determinados funcionários, em vez de integrarem o funcionamento regular de todos os sectores.

Sem dúvidas, a ausência de uma política interna de género no Conselho Municipal de Maputo representa um desafio, mas a adesão à Política Nacional de Género e a revitalização da Unidade de Género, é um passo positivo para iniciar a promoção da igualdade de género dentro da instituição, à medida que a instituição ganha experiência e capacidade institucional para moldar suas próprias directrizes.

De forma conclusiva, as entrevistas realizadas no Conselho Municipal da Cidade de Maputo (CMCM), revelam uma lacuna significativa na incorporação das políticas de género, especialmente a ausência de uma política interna institucional. Embora a Política Nacional de Género sirva como guia, a falta de uma abordagem própria e adaptada às necessidades locais limita a eficácia das iniciativas de género. A existência de uma Unidade de Género revitalizada demonstra um esforço inicial, mas insuficiente, para integrar a perspectiva de género de forma sustentável e profunda na cultura organizacional. A dependência de normas externas sem uma internalização adequada pode comprometer a capacidade do CMCM de promover verdadeiramente a igualdade de género. Na secção seguinte abordar-se-á a questão da ausência de programas específicos orientados à promoção da igualdade de género no CMCM e as suas implicações.

4.4. Limitações na Promoção da Igualdade de Género no CMCM: a ausência de programas estruturados

O presente subtema propõe-se a discutir a ausência de programas específicos orientados à promoção da igualdade de género no CMCM, destacando as implicações dessa lacuna institucional. Para o efeito, procurar-se-á compreender o papel da estratégia informal actualmente utilizada ao nível da instituição – pontos focais – para fazer face à ausência de programas formais e estruturados.

No que diz respeito a esse assunto, a entrevistadora procurou saber sobre a existência ou não de programas orientados para a promoção da igualdade de género no CMCM, os seus desafios e oportunidades enfrentados pela instituição no processo de sua implementação, mas ficou surpresa com a resposta do entrevistado do Pelouro da Saúde e Acção Social o qual avançou que a instituição não possui programas específicos direccionados para a promoção da igualdade de género, afirmando que:

> "*Não temos projectos para combater a desigualdade de género, o que fazemos é ensinar as pessoas, e ensinamos através dos pontos focais. Fornecemos materiais e eles transmitem esses ensinamentos nas suas Unidades Orgânicas, ou contratamos pessoas especializadas para ensinarem*" (Alice, 52 anos, vereadora do Pelouro de Saúde e Acção Social).

No mesmo diapasão, a entrevistada da Área da Contabilidade acrescenta que:

> "*Essas pessoas têm a missão de promover as actividades realizadas na Unidade Orgânica onde estão adstritas. Nesse sentido, sempre que decorrem acções ligadas ao género identificamos em cada Direcção uma pessoa – ponto focal – que responderá pelas actividades ligadas ao género e será este elemento que terá a missão espinhosa de fazer perceber os demais. Como forma de controlo das suas actividades, cada integrante deve fazer relatórios mensais a informar o que fez no mês em referência. Então, desde a formação dessa Unidade de Género que foi feita em 2020, o que notamos como maior constrangimento é que alguns pontos focais reclamam que não foram dados espaço para falar sobre assunto A, B ou C*." (Elvira, 35 anos, Área da Contabilidade).

Os depoimentos, sugerem que o município procurou criar uma estratégia alternativa para manter viva a discussão sobre igualdade de género, mesmo sem dispor de programas institucionalmente estruturados. A opção pelos pontos focais, evidencia um esforço de descentralização das actividades de sensibilização, permitindo que diferentes unidades orgânicas participem na disseminação das orientações relacionadas com género. Todavia, os resultados mostram igualmente que esta estratégia permanece fortemente dependente da iniciativa individual dos próprios pontos focais e da abertura existente em cada unidade orgânica para discutir estas matérias.

Particularmente relevante, é a constatação de que alguns pontos focais referem não encontrar espaço para abordar questões relacionadas com género nas respectivas Direcções. Este resultado, demonstra que a eficácia da estratégia não depende apenas da existência de pessoas designadas para desempenhar essa função, mas também das condições organizacionais criadas para que possam exercer efectivamente as suas atribuições. Quando os próprios pontos focais enfrentam dificuldades para incluir o tema nas agendas institucionais, evidencia-se que a igualdade de género ainda não ocupa um lugar prioritário no funcionamento quotidiano da organização. Consequentemente, a

transversalização da perspectiva de género torna-se desigual entre os diferentes sectores do município, ficando condicionada à sensibilidade e disponibilidade das respectivas chefias.

Estes depoimentos sugerem, assim, uma abordagem relativamente difusa e pouco estruturada em relação às questões de género, dependente da disseminação de conhecimentos através dos pontos focais existentes nas diferentes Unidades Orgânicas. Embora esta estratégia possa contribuir para manter o tema presente na instituição, a ausência de programas estruturados limita a definição de objectivos claros, responsabilidades específicas, indicadores de desempenho e mecanismos sistemáticos de acompanhamento, comprometendo a implementação consistente de medidas orientadas para a promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

O entrevistado da Repartição dos RH complementa que os pontos focais desempenham um papel essencial na disseminação de informações sobre igualdade de género. Ele enfatizou que:

> "*Os pontos focais são cruciais para a implementação das políticas de género, mas a falta de um programa formalizado dificulta a monitoria e avaliação dos progressos*" (Eufrásio, 40 anos, Chefe da Repartição de Recursos Humanos).

As semelhanças entre os extractos acima quanto aos pontos focais residem na utilização desses agentes como mecanismos de disseminação de conhecimento e sensibilização sobre questões de género dentro das Unidades Orgânicas. A resposta do entrevistado acima referente à dificuldade de monitoria e avaliação constitui um dos resultados mais relevantes desta investigação. A inexistência de programas formais impede a definição de metas, indicadores e mecanismos de avaliação capazes de medir os resultados das acções desenvolvidas. Consequentemente, torna-se difícil identificar o impacto efectivo das actividades realizadas, corrigir limitações identificadas e introduzir melhorias ao longo do processo. Esta constatação demonstra que a ausência de programas estruturados compromete não apenas a execução das iniciativas, mas também a aprendizagem institucional necessária para consolidar a transversalidade de género.

No entanto, nenhum dos entrevistados conseguiu responder com clareza quais, efectivamente, têm sido as acções concretas realizadas por esses pontos focais e os seus respectivos resultados. Aliás, essa é uma dificuldade avançada no extracto acima do entrevistado da Repartição de RH quando aponta a inexistência de um programa

formalizado como uma dificuldade na monitoria e avaliação dos progressos dessa estratégia.

De facto, a ausência de programas específicos pode limitar a capacidade do Conselho Municipal de Maputo de enfrentar as desigualdades de género de maneira sistemática e abrangente. Todos os entrevistados indicaram uma necessidade de maior desenvolvimento e implementação de políticas e programas específicos para promover a igualdade de género de maneira mais eficaz, tal como avança o entrevistado da Repartição dos RH:

> "*Por acaso podemos apontar como um TPC para a instituição a sugestão, para o próximo mandato, de concebermos uma política institucional interna ligada ao género, inspirada nos diversos instrumentos nacionais, e os respectivos planos de acção assim como criar-se uma componente dentro da Acção Social que poderia dar uma assistência ao Departamento nos assuntos relacionados ao género, isso para evitar a criação de um novo Departamento*" (Eufrásio, 40 anos, Chefe da Repartição dos RH).

Este depoimento demonstra que a própria instituição reconhece a necessidade de fortalecer a sua capacidade interna de planificação e coordenação das questões de género. Mais do que identificar uma lacuna, o entrevistado apresenta caminhos concretos para o seu preenchimento, defendendo a criação de uma política institucional e respectivos planos de acção. Este aspecto revela que existe consciência institucional sobre as limitações actualmente existentes, constituindo um ponto de partida importante para futuras reformas organizacionais.

Além disso, sob a óptica da teoria institucional, a eficácia dos programas de igualdade de género depende não apenas da sua adopção mas da internalização dessas normas dentro da organização, o que exige um compromisso institucional mais profundo e não apenas uma conformidade superficial com as regras formais DiMaggio e Powell (1983). Por essa razão, para Scott (2001), uma simples adopção de políticas de igualdade de género não é suficiente, é necessário um esforço contínuo para mudar a cultura organizacional e integrar essas práticas de maneira eficaz e significativa. Nesse sentido, a teoria institucional defende que a verdadeira transformação rumo a promoção da igualdade de género só ocorre quando as práticas se tornam rotineiras e interiorizadas dentro da

organização, colocando-se de uma resposta institucional inicial para uma prática embutida na cultura organizacional.

Com base na análise acima apresentada, depreende-se que a promoção da igualdade de género no CMCM, enfrenta desafios significativos devido a ausência de programas específicos e estruturados. Embora, teoricamente, os pontos focais desempenhem um papel relevante na disseminação do conhecimento, no caso específico do CMCM parece que não são capazes de gerar intervenções organizacionais eficazes e um forte compromisso organizacional para alcançar mudanças reais e sustentáveis.

4.5. Um olhar sobre as percepções do exercício do poder pelas mulheres no CMCM

O objectivo deste subtema é analisar como se procede com o exercício de poder no Conselho Municipal da Cidade de Maputo (CMCM). A análise vai debruçar-se sobre a percepção que se tem do exercício do poder pelas mulheres na instituição, confrontando essas percepções com a literatura disponível e identificando as semelhanças e diferenças nas visões de homens e mulheres sobre esse aspecto. Além disso, será discutida a importância de não se olhar apenas para a transversalidade de género de forma quantitativa, mas também qualitativa, observando como as mulheres exercem o poder. É, também, objectivo desse subtema explorar como os estereótipos e a discriminação afectam as mulheres no ambiente de trabalho, particularmente dentro do Conselho Municipal da Cidade de Maputo (CMCM).

Antes de tudo, importou perceber o entendimento dos entrevistados sobre o conceito de género. Os entrevistados mostraram uma consonância ao definir o conceito de género, compreendendo-o como "igualdade de oportunidades entre homens e mulheres". Este entendimento básico reflecte uma percepção comum de que as políticas e práticas de género devem promover uma paridade não apenas numérica, mas também qualitativa. Eles reconhecem a importância de garantir que tanto os homens quanto as mulheres tenham as mesmas oportunidades de participação, desenvolvimento e liderança dentro da organização.

O entrevistado da Repartição dos RH reforçou essa visão ao afirmar:

> "*Para nós, género significa dar as mesmas oportunidades tanto ao homem como à mulher, sem discriminação, e garantir que ambos possam crescer profissionalmente*" (Eufrásio, 40 anos, Chefe da Repartição dos RH).

Outro entrevistado referiu:

> "*O género aqui é visto como equilíbrio. É garantir que uma mulher possa fazer o mesmo trabalho que um homem sem que se diga que é trabalho de homem*" (Tatiana, 41 anos, técnica da Área Monitoria e Avaliação).

Estes depoimentos revelam como, no entendimento práctico dos entrevistados, o género está associado a uma ideia de justiça e equidade no acesso às oportunidades e responsabilidades profissionais, alinhando-se a uma perspectiva normativa de igualdade formal no contexto laboral. Esta compreensão, ainda que básica, reflecte um alinhamento com a abordagem normativa da igualdade de género que tem sido promovida em diversas instituições públicas e privadas, tanto a nível nacional como internacional.

A ênfase dos depoimentos na necessidade de se garantir uma "igualdade de oportunidades" está em linha com os resultados do estudo de Marufo (2010) onde se destaca que a educação para a cidadania e género é fundamental para iniciar o combate aos estereótipos que limitam a participação das mulheres. Já Chongore (2021) lembra que houve um avanço normativo em Moçambique, apesar de reconhecer que ainda é insuficiente para mudar as práticas e culturas institucionais.

Essa convergência entre percepções e estudos académicos reforça que a promoção da igualdade formal constitui um passo crucial no processo de transformação institucional – um alicerce essencial para, posteriormente, estruturar mudanças que possam efectivamente reduzir desigualdades no exercício do poder por parte das mulheres.

Contudo, a transversalidade de género não deve ser vista apenas através de uma lente quantitativa, onde o foco na garantia da igualdade de oportunidades, está em atingir uma representação igualitária de 50% homens e também 50% mulheres. É crucial considerar a forma como as mulheres exercem o poder.

As percepções sobre o exercício de poder no CMCM variam entre homens e mulheres. A entrevistada do Pelouro da Acção Social, observou que os homens muitas vezes não se misturam com as mulheres em reuniões gerais, o que pode indicar uma divisão de género que impacta a colaboração e a coesão institucional.

> "*Entre os colegas que se encontram em cargos de liderança não temos [discriminação], mas quando estamos todos numa reunião geral, você pode ver que os homens sentam de um lado e as mulheres do outro, não sei se isto constitui um problema, mas o que vejo é que os homens não se misturam com as mulheres e vice-versa, provavelmente porque tenham assuntos em comum, então se não conseguimos conversar entre nós, como é que vamos lutar por uma causa em que alguns acham que o assunto só irá beneficiar uma parte? Vejo que ainda temos uma cultura um pouco machista e tradicionalista e isso vem das nossas casas*" (Alice, 52 anos, Vereadora do Pelouro da Saúde e Acção Social).

O depoimento revela que, embora não existam manifestações explícitas de discriminação no relacionamento profissional, persistem práticas informais que reproduzem formas subtis de separação entre homens e mulheres. A organização espontânea dos participantes durante as reuniões demonstra que determinadas normas culturais continuam presentes mesmo em ambientes institucionais que defendem formalmente a igualdade. Esta separação pode parecer um aspecto secundário, contudo, simboliza a permanência de redes de relacionamento diferenciadas, que influenciam a circulação de informação, a construção de confiança e o estabelecimento de alianças necessárias ao exercício da liderança.

Por seu turno, o entrevistado da Repartição dos RH, mencionou que, embora haja um esforço para tratar todos de maneira igual, as percepções de tratamento diferenciado persistem. Ele destacou que "*os homens e as mulheres têm o mesmo tratamento na instituição,*" mas reconheceu que a aplicação prática dessa igualdade ainda enfrenta desafios. Um exemplo disso é citado pela Marcela, 28 anos, Assistente Administrativo, ao afirmar que "*as mulheres são frequentemente designadas para cargos administrativos, enquanto os homens ocupam posições de decisão e liderança*".

Outros funcionários do CMCM compartilharam experiências semelhantes mencionando que há uma percepção de que as mulheres precisam trabalhar mais do que os homens para provar sua competência, o que cria uma carga adicional de stress e pressão. Concordando com essa visão, a entrevistada da Área de Projectos de Idosos avançou que:

> "*Geralmente, as mulheres em posições de liderança têm muito a provar aos demais, pois encontra-se uma brecha para associar-se as suas pequenas falhas como sendo resultado de uma natureza frágil das mulheres e tende-se a se ser*

> *mais tolerável quando as mesmas falhas vêm da liderança de um homem. Até há quem diz: veja, esse é o resultado de colocarem mulheres a nos dirigir. É mulher e não sabe nada. Se fosse um homem as coisas teriam sido diferentes*" (Lucinda, 52 anos, Assistente de Projectos de Género e Idosos).

A entrevistada da Área Administrativa, reforçou essa percepção:

> "*Nunca ouvi alguém dizer que uma mulher não pode ser directora. Mas basta ela cometer um pequeno erro para aparecerem comentários que dificilmente seriam feitos se fosse um homem a ocupar o mesmo cargo*" (Marcela, 28 anos, Assistente Administrativa).

Noutra entrevista, a técnica de Contabilidade acrescentou:

> "*Hoje existe mais abertura para as mulheres ocuparem cargos de chefia, mas muitas vezes continuamos a sentir que as nossas opiniões precisam de ser repetidas ou reforçadas por colegas homens para serem mais facilmente aceites*" (Elvira, 35 anos, técnica de Contabilidade).

Esses depoimentos revelam que no exercício do poder as mulheres sofrem um tipo de discriminação "invisível", isto é, uma discriminação que nem sempre é directamente manifestada, mas que se encontra implícita no estilo comportamental dos funcionários, sugerindo uma segregação que pode refletir preconceitos subjacentes e barreiras à igualdade de género. Isso amplia a compreensão sobre a forma como o poder é exercido pelas mulheres no CMM. Mais do que obstáculos relacionados com o acesso aos cargos, evidencia desafios ligados ao reconhecimento da autoridade feminina. Assim, os resultados sugerem que as dificuldades actualmente enfrentadas pelas mulheres dizem menos respeito à possibilidade de ocupar posições de liderança e mais à legitimidade que lhes é atribuída durante o exercício efectivo dessas funções, uma vez que não se manifesta através da exclusão formal das mulheres dos espaços de decisão, mas por meio de expectativas diferenciadas relativamente ao seu desempenho. Enquanto os homens tendem a beneficiar de uma presunção inicial de competência, as mulheres sentem necessidade permanente de provar que merecem ocupar os cargos que exercem. Estas formas de discriminação silenciosa, tornam-se particularmente difíceis de combater porque frequentemente são encaradas como comportamentos naturais e não como prácticas geradoras de desigualdade.

Para a teoria institucional, estas práticas revelam a força das normas informais que, segundo North (1990), continuam a reproduzir padrões tradicionais e a limitar, de forma simbólica, o exercício do poder pelas mulheres. DiMaggio e Powell (1983) destacam que tais práticas tendem a perpetuar-se por imitação institucional ou por resistência à mudança, tornando mais lenta a transformação necessária para alcançar a igualdade efectiva. Esta análise é corroborada pelos resultados do estudo de Amâncio (1994) que mostra como as normas sociais e organizacionais continuam a reproduzir assimetrias de género mesmo em contextos onde se proclamam princípios de igualdade formal.

Portanto, apesar da existência de normas formais de igualdade de género de âmbito nacional e não institucional, as percepções evidenciam que subsistem práticas institucionais e culturais que silenciam e limitam a participação das mulheres nos espaços de decisão. A teoria institucional demonstra que estas mudanças são lentas e dependem de uma transformação das normas informais que regem o quotidiano institucional.

Outro aspecto ressaltado nas entrevistas tem a ver com a meritocracia. Alguns entrevistados defenderam que, no CMCM, as nomeações para cargos de chefia obedecem ao critério da competência, não havendo discriminação formal. A título de exemplo, o Sr. Eufrásio, de 40 anos, da Repartição dos RH afirmou que: "*o processo de nomeação não olha para o facto da pessoa ser homem ou mulher e sim as suas competências*". Contudo, as mulheres entrevistadas relativizaram essa visão, apontando que, na prática, precisam de demonstrar mais esforço e dedicação para obter o mesmo reconhecimento que os homens, como referiu a Marcela, de 28 anos, Assistente Administrativa: "*não basta fazer bem, temos que provar sempre mais porque há desconfiança se, realmente, uma mulher possa liderar bem*".

De forma mais desenvolvida, uma das entrevistadas reforçou esta percepção, ao referir que:

> "*Muitas vezes, as mulheres chegam aos cargos porque, de facto, demonstraram muita competência, mas esse caminho é sempre mais longo para nós. Mesmo quando estamos a numa posição de liderança, continuamos a sentir que estamos a ser observadas com mais desconfiança do que os colegas homens. Não é raro ouvir comentários do tipo ´vamos ver até onde aguenta´, como se a liderança fosse uma questão de resistência e não de capacidade técnica ou de gestão. Penso*

que há um esforço extra que as mulheres precisam fazer para se manter e serem reconhecidas" (Alice, 52 anos, Vereadora do Pelouro de Saúde e Acção Social).

No que diz respeito a ascensão profissional, os dados das entrevistas revelam que o processo de nomeação no CMCM é baseado na competência dos indivíduos, independentemente do género. Tanto os homens quanto as mulheres enfatizaram que a nomeação para cargos de liderança é baseada na integridade e nas habilidades da pessoa. "Para mim, se a mulher está capacitada, não há nenhum obstáculo" (Alice, 52 anos, Vereadora do Pelouro de Saúde e Acção Social) afirmou a entrevistada do Pelouro da Saúde e Acção Social, ressaltando que a competência é o principal critério para a ascensão profissional.

Esse aspecto vai de encontro com os ensinamentos encontrados na literatura sobre a teoria institucional. North (1990) argumenta que a meritocracia é fundamental para o desenvolvimento institucional eficaz, enquanto Prá (2010) destaca a importância de sistemas de nomeação que valorizem a competência e a integridade, promovendo uma cultura de excelência e inclusão. Mesmo sob discursos meritocráticos, as instituições podem manter barreiras informais que dificultam o acesso e a progressão das mulheres, perpetuando assimetrias de poder não por mérito, mas por tradição.

Os resultados dos estudos de Sardenberg (2006) e Amâncio (1994) vão de encontro com o acima exposto evidenciando que a meritocracia continua a coexistir com práticas discriminatórias que impõem às mulheres um esforço redobrado para alcançar reconhecimento equivalente ao dos homens.

Ao abordar o exercício de poder, tanto os homens quanto as mulheres reconhecem a importância da competência e da integridade na nomeação para cargos de liderança. No entanto, as mulheres oferecem uma perspectiva mais detalhada sobre os desafios específicos enfrentados pelas mulheres, como a segregação "invisível" das mulheres em reuniões e a necessidade de uma maior sensibilização e educação sobre igualdade de género. Os homens, por outro lado, tendem a focar mais na igualdade formal, destacando os esforços da instituição para tratar todos de maneira igual. Essa diferença de abordagem pode reflectir as experiências vividas de cada género e suas percepções sobre as barreiras culturais e estruturais à igualdade de género.

Em síntese, a análise das percepções sobre o exercício do poder pelas mulheres no CMCM revela que, apesar dos avanços normativos – a nível nacional – e dos discursos

institucionais orientados para a igualdade, subsistem práticas informais que condicionam a participação plena das mulheres em cargos de liderança. Os depoimentos dos entrevistados evidenciam que as mulheres continuam a enfrentar barreiras simbólicas e práticas que lhes exige esforço acrescido para serem reconhecidas, mesmo em ambientes que formalmente proclamam a igualdade de oportunidades. A teoria institucional reforça que estas desigualdades não se superam apenas por via da norma formal, mas requerem transformações profundas nas culturas organizacionais e nas práticas quotidianas. Assim, as mudanças necessárias devem passar pela revisão contínua das políticas internas e pela promoção de ambientes verdadeiramente inclusivos que reconheçam e valorizem a competência feminina sem exigências desproporcionais.

CAPÍTULO 5

5.1. Conclusão e Recomendações

5.1.1. Conclusão

O presente estudo procurou analisar a transversalidade do género no contexto do Conselho Municipal da Cidade de Maputo (CMCM). Para alcançar este objectivo, adoptou-se uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas, realizadas com 7 quadros do CMCM. A análise dos dados foi desenvolvida por meio da análise temática de conteúdo, permitindo compreender as perceções, interpretações e significados atribuídos ao género pelos participantes. O estudo foi orientado pela teoria institucional, com base nas contribuições de North (1990) e DiMaggio e Powell (1983), que possibilitaram analisar a coexistência entre normas formais e práticas informais na dinâmica organizacional.

Os resultados evidenciaram que, apesar dos compromissos institucionais assumidos pelo município no âmbito da promoção da igualdade de género, a meta de representatividade feminina nos órgãos de decisão do Conselho Municipal da Cidade de Maputo, ainda não foi alcançada. Esta constatação revela que persistem desafios na implementação efectiva das políticas de igualdade de género e reforça a necessidade de fortalecer as estratégias institucionais, voltadas para a promoção da participação das mulheres nos espaços de tomada de decisão.

A análise foi organizada em três subcapítulos principais: O primeiro demonstrou que a maioria dos entrevistados compreende o conceito de género como igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Embora essa percepção revele adesão aos princípios da igualdade formal, ainda não incorpora uma compreensão mais crítica das desigualdades estruturais que condicionam o acesso, a permanência e a progressão das mulheres nos espaços de poder. Ainda assim, constitui uma base importante para o desenvolvimento de políticas institucionais mais inclusivas.

O segundo subcapítulo, revelou a inexistência de programas estruturados e consistentes de promoção da igualdade de género no CMCM. Apesar da existência de um quadro normativo nacional que orienta as instituições públicas a adoptarem mecanismos de promoção da igualdade, verificou-se que essas iniciativas não se encontram

institucionalizadas de forma clara e sistemática no município. À luz da teoria institucional, esta realidade demonstra que a existência de normas formais, por si só, não garante mudanças organizacionais, uma vez que a transformação institucional depende da incorporação dessas práticas na cultura e nas rotinas da organização.

O terceiro subcapítulo, analisou as percepções sobre o exercício do poder pelas mulheres. Os resultados demonstraram que, embora exista um discurso institucional assente na meritocracia e na igualdade de oportunidades, as mulheres continuam a enfrentar barreiras simbólicas e prácticas para aceder e permanecer em cargos de liderança. Persistem percepções que colocam em causa a sua capacidade de liderança, e lhes impõem exigências superiores às dirigidas aos homens para legitimar o seu desempenho. Estes resultados, corroboram a perspectiva da teoria institucional, segundo a qual as normas informais e os padrões culturais podem perpectuar desigualdades, mesmo quando existem normas formais que promovem a igualdade.

Do ponto de vista teórico, os resultados confirmam as contribuições da teoria institucional ao evidenciar que as normas informais, continuam a influenciar significativamente as prácticas organizacionais, limitando a efectividade das normas formais de igualdade de género.

Em síntese, conclui-se que a transversalidade do género no Conselho Municipal da Cidade de Maputo, permanece um processo em construção e as implicações do estudo indicam a necessidade de aprofundar a reflexão sobre a operacionalização da igualdade de género no plano municipal.

5.1.2. Recomendações

Com base nos resultados obtidos, apresentam-se as seguintes recomendações:

- **Desenvolver campanhas de consciencialização contínuas**, que incentivem uma compreensão mais crítica das relações de género e promovam uma cultura organizacional inclusiva.

- **Reforçar a formação dos gestores e líderes institucionais**, para que sejam capazes de identificar e enfrentar prácticas discriminatórias e promover ambientes de trabalho equitativos.
- **Criar mecanismos de monitorização e avaliação das políticas de igualdade de género**, permitindo acompanhar a sua implementação e medir o impacto na redução das desigualdades.
- **Reforçar o papel dos pontos focais de género**, com formação contínua, recursos e um plano de acção alinhado com uma política institucional, para que a sua actuação, deixe de ser isolada e passe a integrar uma estratégia organizacional consistente.
- **Incorporar a perspectiva de género** em todas as políticas, planos, projectos e processos de gestão do município, garantindo que a igualdade de género seja incorporada nas decisões e prácticas administrativas.

Referências Bibliográficas

Acker, J. (1990). Jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, *4* (2), 139 – 158.

Amâncio, L. (1994). *Masculino e feminino: A construção social da diferença*. Edições Afrontamento.

Andrade, F., & Torres, S. (2023). Trabalho da mulher e espaço feminino no ambiente laboral: Análise crítica da desigualdade entre géneros e seus efeitos nas relações de trabalho. *Revista Trabalho, Direito e Justiça, 1*.

Arnfred, S. (2011). *Sexuality and gender politics in Mozambique: Rethinking gender in Africa*. James Currey.

Azevedo, J. (2008). *A educação como política pública* (3.ª ed.). Autores Associados.

Bandeira, L., & Almeida, T. M. (2013). A transversalidade de género nas políticas públicas. *Revista do CEAM, 2*.

Bandeira, L., & Vasconcelos, M. (2003). *Equidade de género e políticas públicas: Reflexões iniciais*. Agende.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Biernarcki, P.; Waldorf, D. (1981). *Snowball sampling-problems and techniques of chain referral sampling. Sociological Methods and Research* v. 10, n. 2, p. 141-163.

Bourdieu, P. (1998). *A dominação masculina*. Traduzido por Kuhner. Betrand, Basil-2002.

Burnet, J. E. (2011). *Women have found respect: Gender quotas, symbolic representation, and female empowerment in Rwanda*. *Politics & Gender*, *7*(3), 303–334.

Calás, M. B., Smircich, L., & Holvino, E. (2014). Theorizing gender-and-organization: Changing times... changing theories? In S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Eds.), *The Oxford handbook of gender in organizations* (pp. 17–52). Oxford University Press.

Casaca, S., & Lortie, J. (2017). *Handbook on gender and organizational change*. International Training Centre of the International Labour Organization (ITC-ILO).

Casimiro, I. (2001). *Relações de género e gestão comunitária das fontes de água: O caso do distrito de Marracuene, 1992 –1999* [Trabalho de conclusão de curso de graduação, Universidade Eduardo Mondlane].

Casimiro, I. (2004). *Paz na terra, guerra em casa: Feminismo e organizações de mulheres em Moçambique*. Promédia.

Casimiro, I. (2014). *Peace on Earth, War at Home: Feminism and Women's Organizations in Mozambique*. Universidade Federal de Pernambuco.

Chongore, T. (2021). *Empoderamento e equidade de género: os desafios actuais da mulher moçambicana*. Dialogia.

CIP. (2023). *Representatividade da mulher nos órgãos de tomada de decisão e qualidade de serviços de saúde materno-infantil*. Consultado em 06 de Setembro de 24.

Connell, R. W. (2006). *The Experience of Gender Change in Public Sector Organizations. Gender, Work and Organization, 13(5), 435-452.*

Conselho da Europa. (1998). *Gender Mainstreaming: Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practices*. Strasbourg: Conselho da Europa.

Conselho Municipal da Cidade de Maputo, & Gender Links. (2014). Memorandum *of Understanding between the Maputo Municipal Council and Gender Links: Gender mainstreaming in local government*. Gender Links).

Conselho Municipal da Cidade de Maputo. (2018). *Plano Director Municipal de Maputo (PDM)*. CMCM.

Conselho Municipal da Cidade de Maputo. (2019). *Manual de acolhimento do funcionário municipal*. CMCM.

Constituição da República de Moçambique. (1990).

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Journal of Sociology, 48*(2), 147–160.

Dye, T. R. (2010). *Understanding public policy* (13.ª ed.). Longman.

Flick, U. (2005). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Artmed.

Fraser, N. (2009). *Feminism, capitalism and the cunning of history. New Left Review*, (56), 97 – 117.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.ª ed.). Atlas.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5.ª ed.). São Paulo: Atlas.

Guzmán, V. (2001). *La institucionalización de la perspectiva de género en las políticas públicas*. CEPAL.

Hassim, S. (2006). *Women's organizations and democracy in South Africa: Contesting authority*. University of Wisconsin Press.

Heidman, N. J., & Salm, M. P. (2006). *Public policy: A framework for analysis* (3.ª Ed.). Routledge.

Hudson, V. M. (2008). The politics of state gender equality policy. In *Gender and politics*. Routledge.

Kabeer, N. (2005). Gender equality and women's empowerment: A critical analysis of the third Millennium Development Goal. *Gender & Development, 13* (1), 13 – 24.

Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Salvador, 17*.

Kerbauy, M. (2004). *Políticas públicas: Conceitos e análises*. Laboratório Editorial da UNESP.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2010). *Fundamentos de metodologia científica* (7.ª ed.). Atlas.

Lituri, C. (2002). *Mulher no espaço público: O caso da participação feminina nos tribunais da cidade de Maputo* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Eduardo Mondlane].

Lombardo, E., & Meier, P. (2006). Gender mainstreaming in the EU: Incorporating a feminist reading? *European Journal of Women's Studies, 13* (2), 151 –166.

Marufo, L. (2010). *Educação para a cidadania e igualdade de género em Portugal e Moçambique* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade de Lisboa].

Ministério da Mulher e Acção Social. (2014). *Plano económico e social 2014*.

Ministério do Género, Criança e Acção Social, Relatório de Avaliação Intermédia da Estratégia Nacional de Segurança Social Básica (2016-2024).

Moçambique. (2018). *Política de género e estratégia de implementação de Moçambique*. Governo de Moçambique.

Moçambique. Assembleia da República. (2018). *Constituição da República de Moçambique* (rev. de 2004). Assembleia da República.

Narvaz, M., & Koller, S. (2006). Famílias e patriarcado: da prescrição normativa à subversão criativa. *Psicologia & Sociedade*, *18*(1), 49–55.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678.

Oliveira, P. V. B. (2020). *Por uma ética do cuidado: Relações entre gênero, direitos humanos e licença-paternidade* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco].

Organização das Nações Unidas. (2015). *Transformando o nosso mundo: A Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. ONU.

Osório, C. (2007). A socialização escolar: Educação familiar e escolar e violência de género nas escolas. *Outras Vozes*.

Patrício, Z. (2004). *Pesquisa em enfermagem: Novas metodologias aplicadas*. Papa-Livro.

Pedone, L. (1986). *Formulação, implementação e avaliação de políticas públicas*. FUNCEP.

Pereira, I. (2017). *As identidades de género e sexualidade na visão dos parlamentares da Câmara Federal:Uma análise do discurso a partir dos projectos "Escola sem Partido"* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Goiás].

Peters, B. G. (2015). *Advanced introduction to public policy*. Edward Elgar Publishing.

Pinheiro, M., & Casaca, S. (2020). A igualdade de género nas organizações e o efeito do reconhecimento público: O caso do Prémio Igualdade é Qualidade. *Ex Aequo, 42*, 155 – 173.

Política de Género e Estratégia da sua Implementação (2018). Maputo.

Prá, J. (2010). Política para mulheres: Transversalizar é preciso. *Revista Alves*, 13 –36.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2001). *Moçambique: Relatório nacional sobre o desenvolvimento humano: Mulher, género e desenvolvimento humano: Uma agenda para o futuro*. PNUD.

Reinach, S. (2013). *Gestão transversal das políticas públicas no âmbito federal: Uma leitura inicial* [Dissertação de mestrado, Fundação Getulio Vargas].

Rios, F. (2019). Antirracismo, movimentos sociais e Estado. In A. Gurza Lavalle et al. (Orgs.), *Movimentos sociais e institucionalização de transição: Políticas sociais, raça e género no Brasil pós-transição*. EDUERJ.

Santos, M., et al. (2010). Competência política, a desigualdade de género e as medidas de acção positiva: Uma questão "natural" ou de "competência"? *Psicologia, 24*.

Saraiva, E., & Ferrarezi, E. (2006). Introdução à teoria da política pública. In *Coletânea* (Vol. 1, pp. 21 –42). ENAP.

Sardenberg, C. M. B. (2006). Conceituando "empoderamento" na perspectiva feminista. *Revista Estudos Feministas, 14*(1), 11–32.

Sardenberg, C. M. B. (2010). Family, households and women's empowerment in Bahia, Brazil, through the generations: Continuities or change? 15–19.

Scott, J. (1995). Género: Uma categoria útil de análise histórica. *Educação e Realidade, 20*(2), 71–99.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2.ª ed.). Sage.

Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: The maturing of institutional theory. *Theory and Society, 37*, 427 – 442.

Scott, W., & Scott, R. (1989). *Adaptation of immigrants: Individual differences and determinants*. Pergamon Press.

Silva, M. C., et al. (2016). *Desigualdades e políticas de género*. Húmus. Sebrae. São Paulo.

Silva, T. (2011). Gestão da transversalidade em políticas públicas. In *35.º Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro.

Simões, R. (2008). *Políticas públicas: Conceitos e práticas*. Sebrae.

Soares, V. (2004). Políticas públicas param a igualdade: Papel do Estado e diretrizes. In *Cadernos da Coordenadoria Especial da Mulher: Políticas públicas e igualdade de género*. Prefeitura Municipal de São Paulo.

Suárez, M., & Bandeira, L. (2002). *Um roteiro da construção social da violência de género: Conflitos interpessoais e judiciarização*. Editora Universidade de Brasília.

Tvedten, I., Paulo, M., & Montserrat, G. (2008). *Gender policies and feminisation of poverty in Mozambique*. Chr. Michelsen Institute.

Tvedten, I., Paulo, M., & Timonen, M. (2010). *Gender and poverty in Mozambique*. Chr. Michelsen Institute.

UNAIDS. (2009). *Addressing women, girls, gender equality and HIV*. UNAIDS.

United Nations. (1976). *Report of the World Conference of the International Women's Year, Mexico City, 19 June–2 July 1975*. United Nations.

Van den Bom, J. (2011). *PME em Moçambique: Desafios e oportunidades* [Dissertação de mestrado, Universidade de Groningen].

Verloo, M. (2001). *Another Velvet Revolution? Gender mainstreaming and the politics of implementation*. Institute for Human Sciences.

Vinto. J. (2014). *A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto.* Temáticas, Campinas, 22, (44): 203-220,

Walby, S. (2005). *Gender mainstreaming: Productive tensions in theory and practice*. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society, 12*(3), 321–343. https://doi.org/10.1093/sp/jxi018

APÊNDICES

Guião de entrevista para os trabalhadores do Conselho Municipal de Maputo (Direcção de Saúde e Acção Social)

Chamo-me Joyce Muchipe, estou a levar a cabo uma pesquisa sobre a Transversalidade de género na Agenda Pública local. Esta pesquisa está sendo realizada no âmbito dos requisitos necessários para a conclusão do mestrado em Género e Desenvolvimento, ministrado na Universidade Eduardo Mondlane (UEM), Departamento de Sociologia e Antropologia em Maputo. O principal objectivo desta pesquisa consiste em analisar a transversalidade do género nos instrumentos de governação do Conselho Municipal de Maputo, num contexto em que se enfatiza a necessidade de se estabelecer e fortalecer mecanismos institucionais para integrar o género em todas as políticas e programas.

Os resultados dessas pesquisas serão usados somente para fins académicos. Assim sendo, gostaria de contar com a sua cooperação na resposta as várias questões que irei colocar de seguida. Sendo a sua participação voluntária, está livre de opinar, adicionar ou até de interromper a pesquisa, se por alguma razão julgar isso necessário.

Agradeço desde já, a sua compreensão e colaboração.

I. Perfil sòcio-conómico dos entrevistados

1.1. Sexo_____

1.2. Idade_____

1.3. Estado Civil_____

1.4. Nível de Escolaridade_____

1.6. Profissão_____

1.7. Tempo de trabalho no CMCM_____

II. Sobre o entrevistado no Conselho Municipal de Maputo (Direcção Municipal de Saúde e Accão Social)

1.9. Há quanto tempo está a trabalhar nesta direcção e por quais outras direcções já passou?

2. Qual é a sua experiência nesta direcção?

2.1. Gosta de trabalhar nesta direcção?

III. Sobre a incorporação do género nos instrumentos de governação no CMCM

2.3. O que entende por igualdade de género?

2.4. Tem conhecimento da existência de uma politica de género nesta instituição?

2.5. Existe algum departamento ou repartição responsável por assuntos de género nesta instituição, e quais são as suas atribuições?

2.6. Quais são os benefícios que consegue notar desde a aprovação desta/s politica/s?

IV. Sobre as acções, programas ou projectos desenvolvidos pelo Conselho Municipal de Maputo orientados para promoção de igualdade do género.

2.7. Que acções, programas ou projectos estão a ser desenvolvidos pelo CMCM para combater as desigualdades de género nesta instituição?

2.8. Acha que os homens e mulheres tem o mesmo tratamento no CMCM?

2.9. Acha que é respeitada a diversidade e as condições especificas das mulheres? Por exemplo: Licença de maternidade, Dias de levar os bebés ao peso, etc?

3. Acha que essas situações/ condições constituem um elemento de discriminação para as mulheres?

3.1. Acha que já foram alcançados todos os objetivos das politicas desenvolvidas para promoção de igualdade do género nesta instituição?

V. Sobre os questões sócio-culturais que influenciam a presença das Mulheres em posições de tomada de decisão.

3.2. Quantas mulheres e homens estão em cargos de direcção no CMCM?

3.3. No seu ponto de vista, existem práticas ou comportamentos sócio -culturais que revelam um tratamento diferenciado entre homens e mulheres?

3.4. O que se diz ao nível da instituição em relação as mulheres que conseguem estar em posições de tomada de decisão?

3.5. Existe alguma adversidade para a ascensão das mulheres em posições de tomada de decisão/direccão ao nível desta instituição? Se sim, quais são?

Caso haja algum ponto que tenhamos esquecido de abordar ou uma pergunta que lhe pareça importante, por favor não hesite em acrescentar. Obrigada!