

REPRESENTATIVIDADE FEMININA NA GESTÃO DAS IES EM MOÇAMBIQUE

Female representation in the management of heis in mozambique

Representación femenina en la gestión de la hei en mozambique

Epifânia José Francisco Chicava⁵⁴

¹ Mestre em Administração e Gestão de Empresas, Instituto Superior Politécnico de Tete – Moçambique, epifaniafrancisco.francisco@gmail.com

Autor para correspondência: miguelbungo1108@yahoo.com

Data de recepção: 17-01-2025

Data de aceitação: 02-03-2025

Como citar este artigo: Chicava, E.J.F. (2025). Representatividade feminina na gestão das IES em Moçambique. *ALBA – ISFIC Research and Science Journal*, 2(7), pp. 492 – 512. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/10>.

RESUMO

Historicamente, as mulheres têm sido sub-representadas em cargos de liderança em várias áreas, incluindo na educação superior. No contexto moçambicano, a questão da representatividade feminina na gestão das IES é relevante devido ao potencial de impacto que líderes femininas podem ter na promoção da igualdade de gênero, no avanço da educação e na formulação de políticas inclusivas. Para promover a representatividade feminina na gestão das IES em moçambique, são necessárias medidas que visem eliminar essas barreiras e promover a equidade de gênero. Isso inclui políticas de recrutamento e promoção que incentivem a diversidade de gênero, programas de capacitação e mentoria para mulheres líderes em potencial, além do fortalecimento de redes de apoio. Ao aumentar a presença de mulheres em posições de liderança nas IES, Moçambique pode beneficiar-se de uma maior diversidade de perspectivas e experiências, o que pode

contribuir para a excelência académica, a inovação e o desenvolvimento sustentável do país. Com o objectivo de analisar a presença de mulheres em cargos de liderança nas IES, realizou-se um estudo de natureza descritiva em 26 IES em Moçambique. As técnicas de colecta de dados adoptadas foram a pesquisa bibliográfica e a análise de sites institucionais, visando obter informações actualizadas sobre a composição dos cargos de liderança em IES no país. Os resultados do estudo evidenciam que, nas IES moçambicanas, tanto as públicas quanto as privadas, os cargos de liderança são predominantemente ocupados por homens.

Palavras-chave: Representatividade feminina; Equidade de género; Gestão das Instituições de Ensino Superior; Cargos de Liderança nas IES.



ABSTRACT

Historically, women have been underrepresented in leadership positions in various fields, including higher education. In the Mozambican context, the issue of female representation in the management of HEIs is relevant due to the potential impact that female leaders can have on promoting gender equality, advancing education, and formulating inclusive policies. To promote female representation in the management of HEIs in Mozambique, measures aimed at eliminating these barriers and promoting gender equity are necessary. This includes recruitment and promotion policies that encourage gender diversity, training and mentoring programs for potential female leaders, and strengthening support networks. By increasing the presence of women in leadership positions in HEIs, Mozambique can benefit from greater diversity of perspectives and experiences, which can contribute to academic excellence, innovation, and sustainable development of the country. With the aim of analyzing the presence of women in leadership positions in HEIs, a descriptive study was conducted in 26 HEIs in Mozambique. The data collection techniques adopted were bibliographic research and analysis of institutional websites, aiming to obtain updated information on the composition of leadership positions in HEIs in the country. The results of the study show that in Mozambican HEIs, both public and private, leadership positions are predominantly held by men.

Keywords: Female representation; Gender equity; Management of Higher Education Institutions; Leadership positions in HEIs.

RESUMEN

Históricamente, las mujeres han estado subrepresentadas en puestos de liderazgo en diversos ámbitos, incluida la educación superior. En el contexto mozambiqueño, la cuestión de la representación femenina en la

gestión de las instituciones de educación superior (IES) es relevante debido al impacto potencial que las mujeres líderes pueden tener en la promoción de la igualdad de género, el avance de la educación y la formulación de políticas inclusivas. Para promover la representación femenina en la gestión de las IES en Mozambique, se necesitan medidas para eliminar estas barreras y promover la equidad de género. Esto incluye políticas de contratación y promoción que fomenten la diversidad de género, programas de formación y mentoría para potenciales líderes, y el fortalecimiento de las redes de apoyo. Al aumentar la presencia de mujeres en puestos de liderazgo en las IES, Mozambique puede beneficiarse de una mayor diversidad de perspectivas y experiencias, lo que puede contribuir a la excelencia académica, la innovación y el desarrollo sostenible del país. Con el objetivo de analizar la presencia de mujeres en puestos de liderazgo en las IES, se realizó un estudio descriptivo en 26 IES de Mozambique. Las técnicas de recopilación de datos adoptadas fueron la investigación bibliográfica y el análisis de sitios web institucionales, con el fin de obtener información actualizada sobre la composición de los puestos de liderazgo en las instituciones de educación superior (IES) del país. Los resultados del estudio muestran que, en las IES mozambiqueñas, tanto públicas como privadas, los puestos de liderazgo están ocupados predominantemente por hombres.

Palabras clave: Representación femenina; Igualdad de género; Gestión de instituciones de educación superior; Cargos de liderazgo en las IES.

1. INTRODUÇÃO

A baixa representatividade feminina na gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) em Moçambique reside

na discrepância entre os números de homens e mulheres ocupando cargos de liderança dentro dessas instituições. Esta disparidade reflete uma realidade onde as mulheres estão sub-representadas em posições de tomada de decisão e influência, o que tem várias ramificações negativas para o sistema educacional e para a sociedade como um todo.

Em Moçambique, as mulheres compõem uma parte significativa da força de trabalho educacional, tanto como docentes quanto como profissionais administrativas. No entanto, quando se trata de cargos de liderança, a presença feminina é notavelmente menor. Esta falta de representação feminina pode ser atribuída a uma série de factores, incluindo preconceitos culturais e sociais que limitam as oportunidades de liderança para as mulheres, estereótipos de género que as associam mais a papéis de apoio do que de liderança, bem como barreiras institucionais e estruturais que dificultam o avanço das mulheres nas hierarquias organizacionais.

Essa situação perpetua a desigualdade de género e limita o potencial das instituições de ensino superior em alcançar excelência e inovação. A falta de diversidade de género na gestão das IES resulta em políticas e práticas que não levam em consideração as

necessidades e perspectivas das mulheres docentes e funcionárias, contribuindo assim para um ambiente académico menos inclusivo e equitativo.

Além disso, a sub-representação feminina na gestão das IES também afecta negativamente a capacidade das instituições de atrair e reter talentos, especialmente entre as mulheres que buscam oportunidades de progresso na carreira, que resulta em uma perda de diversidade de pensamento e habilidades, prejudicando a capacidade das instituições de inovar e enfrentar os desafios do ensino superior no século XXI.

Partindo do pressuposto de que a promoção da igualdade de género na gestão das IES moçambicanas não apenas beneficia as mulheres, mas também enriquece as instituições, promovendo a diversidade de perspectivas e experiências, efectuou-se o estudo para analisar a representatividade da mulher na composição dos órgãos de liderança nestas instituições de ensino superior.

O estudo abrange IES públicas e privadas, essa seleção tanto das IES públicas quanto das privadas tem como objectivo abranger uma ampla gama de instituições de ensino superior em

Moçambique. Essas instituições operam em contextos diversos, com políticas, modelos de gestão, práticas e culturas organizacionais distintas, o que permite uma comparação entre esses contextos e uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas envolvidas.

O estudo não apenas contribui para a geração de novos conhecimentos sobre a dinâmica de gênero no contexto acadêmico, mas também preenche lacunas importantes na literatura acadêmica sobre gênero e liderança na educação superior em contextos africanos, estabelecendo assim uma base sólida para estudos futuros.

Além disso, a contribuição do estudo se estende para além da academia, impactando positivamente a sociedade em geral ao promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres, estimulando-as a buscar oportunidades de liderança e desafiar os estereótipos de gênero arraigados na sociedade.

No contexto das IES, a promoção da diversidade de gênero na liderança traz consigo uma riqueza de perspectivas e experiências, impulsionando a inovação, a criatividade e a excelência acadêmica. Além disso, ao criar um ambiente de trabalho inclusivo, onde

homens e mulheres desfrutam de igualdade de oportunidades, as IES contribuem para o bem-estar e a satisfação dos funcionários, resultando em uma maior produtividade e qualidade do trabalho

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Instituições de Ensino Superior (IES) em Moçambique

As Instituições de Ensino Superior possuem peculiaridades que as distinguem de outras formas de organização, seja pública ou privada. Portanto, não é aconselhável gerir-las da mesma maneira que organizações de sectores económicos com características diferentes.

Conforme Abmes (1997), citado por Tachizawa e de Andrade (2006) é crucial destacar a diferença entre uma instituição de ensino e outras organizações, ressaltando as características que as distinguem de qualquer outra instituição.

Assim, de acordo Tachizawa e de Andrade (2006, p.50)

as instituições de ensino se diferenciam pela sua localização geográfica, tanto em termos qualitativos (como porte, tipos de

cursos oferecidos, qualificações do corpo docente e outras peculiaridades intrínsecas), quanto em termos quantitativos, devido ao diferente grau de concentração geográfica de IES por região do país (por exemplo, na região Sudoeste, há uma maior concentração de IES).

Em Moçambique, as IES são organizações que oferecem educação além do ensino secundário e são autorizadas pelo governo a conceder diplomas e graus académicos em diferentes áreas de estudo.

A Lei nº 1/2023 que estabelece o regime jurídico do Subsistema do Ensino Superior define o Ensino Superior como parte integrante do Sistema Nacional de Educação e engloba uma variedade de modalidades e métodos de ensino e aprendizagem oferecidos por instituições de ensino pós-secundário autorizadas a funcionar como Instituições de Ensino Superior (IES) pelas autoridades competentes, cujo o acesso está sujeito ao cumprimento de requisitos específicos estabelecidos.

A mesma lei classifica as instituições do Ensino Superior em públicas e privadas, onde as Instituições Públicas são aquelas que pertencem ao Estado e às fundações por ele instituídas, nos termos da lei; ou seja, as IES públicas estão sujeitas à tutela do Ministro responsável pelo Subsistema do Ensino Superior, devendo

cumprir com as normas que lhes sejam aplicáveis e as Instituições Privadas são aquelas que pertencem a pessoas colectivas, privadas que revistam a forma de associação, fundação, sociedade comercial ou cooperativa.

Quanto à tipologia, de acordo com a Lei nº 1/2023, as Instituições do Ensino Superior constituem-se nos seguintes tipos: classe A - Universidades e Academias Militares e Paramilitares; classe B - Institutos Superiores Politécnicos; classe C - Institutos Superiores; classe D - Escolas Superiores”.

A Lei nº 1/2023, por um lado, define os Institutos Superiores como instituições especializadas, filiadas ou não a uma universidade, cuja principal missão é oferecer ensino superior em um determinado campo do conhecimento, abrangendo aspectos teóricos, aplicados e profissionalizantes, com autorização para conceder graus e diplomas académicos. Por outro lado, os Institutos Superiores Politécnicos são instituições de ensino superior, também filiadas ou não a uma universidade, autorizadas a conceder graus e diplomas académicos. Esses institutos têm a missão de oferecer ensino em até dois domínios de conhecimento, com um enfoque prático e uma conexão mais direta com o



mercado de trabalho. Seus currículos são orientados para preparar os estudantes para o exercício das profissões, integrando teoria e prática de forma abrangente.

Já as Universidades são instituições reconhecidas pela sua capacidade humana e material para o ensino, pesquisa científica e extensão em diversos campos do conhecimento. Elas oferecem uma formação teórica e académica abrangente, com autorização para conferir graus e diplomas académicos. Por sua vez, as Escolas Superiores são instituições de ensino superior, afiliadas ou não a uma universidade, instituto superior ou academia. Elas se concentram no ensino em uma área específica do conhecimento, além de atividades de extensão, e têm autorização para conceder graus e diplomas académicos.

No que diz respeito à organização das Instituições de Ensino Superior (IES), a Lei n.º 1/2023 estipula que os Diretores-Gerais e Diretores-Gerais Adjuntos dos Institutos Superiores Politécnicos, Institutos Superiores e Escolas Superiores públicos são nomeados, demitidos e exonerados pelos Primeiro-Ministro, mediante proposta dos seus órgãos colegiais competentes. Já os

Titulares e os órgãos de gestão das IES privadas são nomeados, exonerados e demitidos pela entidade instituidora, em conformidade com os termos estabelecidos nos Estatutos, mediante proposta dos seus órgãos colegiais competentes.

A gestão das Instituições de Ensino Superior

A gestão das IES desempenha um papel fundamental na condução e no desenvolvimento dessas instituições, abrangendo uma ampla gama de responsabilidades e actividades. Essa gestão abarca aspectos administrativos, académicos, financeiros e estratégicos, com o objectivo de promover o crescimento e o sucesso da instituição, bem como o cumprimento de sua missão e visão.

Os gestores das IES são responsáveis por garantir o funcionamento eficiente e eficaz da instituição, promovendo a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, bem como a excelência académica e a satisfação dos alunos e demais partes interessadas. Isso envolve tomar decisões importantes relacionadas à alocação de recursos, contratação de pessoal, desenvolvimento de políticas institucionais, estabelecimento de parcerias, entre outros aspectos (Omar e Pereira, 2020).

Além disso, a gestão das IES também está directamente ligada à promoção da missão e visão da instituição, ao

cumprimento de regulamentos e normas governamentais, e à adaptação às mudanças no ambiente educacional e na sociedade em geral.

Soares (2013) destaca que uma parcela significativa das IES privadas, tanto as tradicionais quanto as mais recentes, enfrenta graves problemas de gestão que podem levar ao colapso da instituição, entre os principais problemas identificados estão a falta de formação adequada dos gestores e a ausência de planeamento estratégico, o que compromete a capacidade das IES de se posicionarem efectivamente em um mercado altamente competitivo.

Além disso, o autor ressalta que muitas das IES estabelecidas durante o crescimento recente ainda operam com processos arcaicos e ineficientes, resultando em altos custos para a instituição sem retorno satisfatório. Esses problemas representam desafios significativos para as IES, que precisam adoptar práticas de gestão mais eficazes e modernas para garantir sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo.

Os desafios de gestão enfrentados pelas IES estão profundamente relacionados a ausência de conhecimento prévio sobre as funções e aspectos de gestão específicos do cargo, o que dificulta a adaptação dos gestores às demandas da função. Além disso, o tempo disponível para

o desempenho das actividades do cargo muitas vezes é insuficiente, considerando a quantidade e a complexidade das tarefas a serem realizadas (SANTOS E BRONNEMANN, 2013, p.17)

Outro desafio significativo identificado Santos e Bronnemann (2013) diz respeito à gestão das divergências relacionais, que podem surgir entre subordinados, em questões administrativas ou de ordem pessoal.

A mulher e a gestão das IES

Nas últimas décadas, houve um aumento gradual da participação das mulheres em cargos de liderança em diversas áreas, incluindo a educação superior, resultado de esforços para promover a igualdade de gênero e oportunidades de capacitação para mulheres em Moçambique.

Apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam desafios significativos ao ingressar na gestão das IES, incluindo barreiras culturais, viés de gênero, e a falta de modelos e mentores femininos em posições de liderança.

Nesse contexto, Sabharwal (2015) destaca uma série de características que dificultam a progressão das mulheres na hierarquia organizacional, incluindo estereótipos de gênero, segregação ocupacional por sexo, falta de mentoria ou modelos a serem seguidos, exclusão

das redes informais de relacionamento e apoio limitado das organizações para que as mulheres conciliem vida pessoal e profissional.

Os autores Duarte e Spinelli (2019) consideram os estereótipos de gênero como sendo às expectativas sociais e culturais sobre como homens e mulheres devem se comportar e quais papéis devem desempenhar na sociedade e no ambiente de trabalho. Citam como exemplo, estereótipos de que mulheres são emocionais, menos competentes em áreas técnicas ou mais adequadas para funções administrativas do que para cargos de liderança influenciam negativamente as oportunidades de progresso profissional das mulheres.

Os estereótipos categorizam homens e mulheres de maneira distinta. Duarte e Spinelli (2019), descrevem que as mulheres são frequentemente rotuladas como o sexo frágil, associado a características como dócil, passiva, cordata, influenciável, intuitiva e cuidadosa, entre outras, são socializadas para assumir papéis de vítima e submissão em relação aos homens; por outro lado, os homens são identificados como o sexo forte, caracterizado por ser agressivo, líder, corajoso, racional,

inflexível, promíscuo, entre outros atributos.

Os autores Canabarro e Salvagni (2015, p. 108) enfatizam que “a ideia de que às mulheres só cabe o cuidado com o lar, marido e os filhos, mostra-se um discurso absolutamente ultrapassado em relação ao entendimento das identidade de gênero”.

Botassio e Vaz (2020) referem que segregação ocupacional por sexo ocorre quando determinadas profissões ou sectores são predominantemente ocupados por indivíduos de um determinado gênero, por exemplo, áreas como enfermagem e assistência social tendem a ser dominadas por mulheres, enquanto engenharia e tecnologia são tradicionalmente dominadas por homens.

A mentoria é fundamental para o desenvolvimento profissional, pois proporciona orientação, conselhos e apoio de alguém com experiência e conhecimento. A falta de mentoria para as mulheres resulta em uma falta de acesso a informações sobre oportunidades de carreira, desenvolvimento de habilidades e estratégias para enfrentar desafios profissionais.

Não obstante, elas têm trilhado uma carreira um pouco pioneira e até solitária, da sua forma, por ser uma geração que vivencia a liderança quando ela ainda é praticamente uma novidade para a realidade feminina, ou seja, ser líder e mulher ainda é pauta para notícias de capa de revistas e matérias de telejornais, efectivamente tido como facto raro (Canabarro & Salvagni, 2015, p.108).

As redes de relacionamento informais desempenham um papel importante no avanço profissional, fornecendo oportunidades de networking, compartilhamento de informações e apoio mútuo. As mulheres são excluídas dessas redes devido a barreiras sociais, culturais ou estruturais, o que as priva de oportunidades de desenvolvimento profissional e avanço na carreira.

Na visão de Sabharwal (2015), as redes de relacionamento masculinas que se formam dentro de uma organização e se estendem para além de seus limites, como em encontros informais, como happy hours, por exemplo, ampliam as trocas de informações privilegiadas, fortalecem a cultura masculina na organização e aumentam a probabilidade de que homens selecionem outros homens como parceiros para avançar na hierarquia organizacional.

As mulheres muitas vezes enfrentam dificuldades para equilibrar suas

responsabilidades profissionais com as demandas da vida pessoal, como cuidar da família ou lidar com questões de saúde.

Isso mostra que a mulher, além de ser considerada, grosso modo, incapaz para desenvolver uma actividade majoritariamente masculina, ainda enfrenta a dupla jornada de trabalho ao responsabilizar-se pelas tarefas de casa e dos filhos, quando houver (Canabarro & Salvagni, 2015, p.107).

Assim, Grangeiro e Militão (20215), referem que os padrões que marcam a trajetória profissional das mulheres, como a diversidade de percursos, a interseção entre vida pessoal e profissional, e a importância atribuída à família e à carreira, as tornam vulneráveis a preconceitos em organizações que valorizam trajetórias profissionais lineares em direção ao topo hierárquico, exigindo total disponibilidade dos profissionais e uma clara separação entre trabalho e vida pessoal.

Esses preconceitos, direcionados às características da carreira das mulheres, resultam na construção de obstáculos ao desenvolvimento profissional e à ascensão feminina.

Ainda de acordo com os autores Canabarro e Salvagni, (2015), existe a imperativa necessidade da mulher em

demonstrar sua competência profissional, reforçando assim a conquista do cargo mediante seu próprio mérito e esforço, e não por influências externas, como o favorecimento, por exemplo.

António e Hanguana (2014), destacam três aspectos que caracterizam a correlação de forças no que concerne às lideranças nestas instituições: (i) as lógicas de nomeação são muito fluídas - nem sempre a competência é um critério; ii) jogos de interesse: tendência para favorecer interesses de grupo em detrimento de interesses comuns; iii) concorrência e muitas lutas de poder para se assumir e manter cargos.

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

tarefas a feminidade (ANTÓNIO & HUNGUANA, 2014).

No estudo sobre gestão empreendedora, Miranda et al, (2006) examinaram o perfil e percurso das mulheres que ocupam cargos de gestão numa instituição de ensino superior localizada na região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina, Brasil. Nesse estudo destacaram o conhecimento, experiência e educação contínua como factores essenciais para o sucesso empreendedor dentro de uma IES, bem como para o desempenho eficaz das responsabilidades do cargo.

Além disso, no estudo, foram identificadas características como relacionamento interpessoal, ousadia, responsabilidade, visão, dedicação, trabalho em equipe, persistência e criatividade como elementos-chave para o sucesso da mulher dentro de uma instituição de ensino superior (MIRANDA et al, 2006).

Apresentadas as diversas situações enfrentadas pelas mulheres que galgaram melhores posições dentro da empresa, superando dificuldades e fazendo escolhas para poder desenvolver uma carreira forte e consolidada, observa-se que elas valorizam muito suas profissões, fazendo o que gostam, desafiando-se e sentindo-se motivadas no exercício de suas funções apesar de

serem constantemente postas à prova nas suas atividades pelo fato de serem mulheres (CANABARRO & SALVAGNI, 2015,p.107).

De acordo com de Lima e Pizzoli (2017), as mulheres líderes enfrentam um maior impacto do trabalho na família do que da família no trabalho, evidenciando que a responsabilidade pelos afazeres domésticos e pelos cuidados com os filhos ainda recai em grande parte sobre a mulher, sem que haja negociação com outros membros da família. Assim, a carreira das mulheres executivas vive em conflito constante com sua vida familiar, sendo a conciliação extremamente difícil.

Ainda sobre o impacto do trabalho na família Canabarro e Salvagni (2015) referem que mesmo ocupando cargos de grande responsabilidade e exercendo influência como líderes na empresa, as mulheres mostram uma preocupação constante em equilibrar suas carreiras com suas vidas familiares e pessoais .

Cerqueira, et. al, (2020) destacam que o panorama actual das instituições de ensino superior contempla, em sua maioria, a presença predominantemente masculina no cargo de reitoria/dirigente principal. Os autores no seu estudo categorizaram as análise em seis áreas distintas, conforme serão demonstradas na quadro 1.

Quadro 1 - Categorias de análise

Categorias	Descrição
Categoria 1: Dualidade entre Trabalho e Família	as mulheres ressaltaram o desafio de conciliar suas responsabilidades domésticas com as demandas de trabalho na gestão. No entanto, elas contam com o apoio de familiares e auxílio externo, como secretárias, ajudantes ou empregadas domésticas, para realizar as tarefas domésticas. Isso permite que tenham disponibilidade para se dedicarem à gestão, visto que a maioria das mulheres actualmente é casada e tem pelo menos um filho.
Categoria 2: O Fenômeno “Teto de Vidro	o desconhecimento desse fenômeno demonstra sua possível invisibilidade dentro das organizações e também nos critérios de ascensão profissional.
Categoria 3: Características das Mulheres na Gestão	as características fundamentais das mulheres na gestão que têm um impacto directo nos resultados da instituição incluem a habilidade de lidar com múltiplas tarefas, competência, organização, comprometimento e capacidade de acolhimento.
Categoria 4: Participação nas Decisões Estratégicas e nos Conselhos de Administração	a presença significativa de mulheres nesses espaços permite que colaboradores de diferentes níveis hierárquicos participem ou estejam cientes das decisões estratégicas tomadas.
Categoria 5: Escolaridade e Diferenciação Salarial	não há distinção salarial entre homens e mulheres, sendo a ocupação dos diferentes cargos feita por meio das características que o cargo necessita e das habilidades e competências do candidato à vaga.
Categoria 6: Impactos na Gestão	há uma predominância na admissão de mulheres em cargos de gestão, e as características que elas trazem contribuem significativamente para o alcance de



resultados positivos. No estudo, foram apontadas características como dedicação, formação académica e competência, as quais justificam o elevado número de mulheres ocupando esses cargos.

Fonte: Cerqueira, et. al, (2020)

O estudo de Cerqueira, et. al, (2020) fornece uma visão sobre os desafios enfrentados por mulheres que buscam equilibrar trabalho e família, bem como sobre a falta de conscientização sobre barreiras de ascensão profissional. Além disso, o estudo destaca as características e qualidades positivas que as mulheres trazem para a gestão, a importância de sua participação em espaços decisórios estratégicos e a falta de diferenciação salarial com base no gênero.

Apesar de a profissão docente ter sido historicamente uma oportunidade de inserção das mulheres no mercado de trabalho, a transição para cargos de gestão ainda é limitada para elas, pelo facto de a função de gestora educacional ir além do ensino em si, especialmente nos níveis hierárquicos mais altos das instituições educacionais, envolvendo tomadas de decisão, definição de metas e outras responsabilidades que requerem autoridade e poder de posicionamento (GONTIJO & MELO, 2017).

Santos et. al. (2021), Gontijo e Melo (2017) concordam que, embora haja uma representação significativa de

mulheres em cargos de docência na academia, são raras aquelas que alcançam posições de liderança mais elevadas, evidenciando um afunilamento à medida que se sobe nas hierarquias organizacionais, indicando a persistência de uma cultura machista que dificulta a ascensão feminina a cargos de destaque.

Caracterização da mulher gestora nas IES

A mulher gestora nas Instituições de Ensino Superior (IES) apresenta uma série de características distintas que moldam seu perfil dentro desse contexto.

Quanto à trajetória profissional das docentes femininas, é notável um percurso comum em relação ao cumprimento das exigências educacionais e da experiência docente para obterem aprovação em concursos para o magistério de nível superior. Assim, essas profissionais geralmente passam por programas de pós-graduação e acumulam experiência lecionando em instituições públicas ou privadas. No entanto, há variações nas trajetórias profissionais, com algumas tendo experiência prévia no mercado de trabalho em suas áreas de actuação, enquanto outras optam por seguir um caminho predominantemente

académico (GRANGEIRO & MILITÃO, 2020).

De acordo com Oliveira et. al. (2015, p. 27) “o nível de escolaridade das professoras da universidade pública é maior, ocorrência justificada pela exigência cada vez maior desse quesito nos concursos para carreira de docência no ensino público”.

Conforme OLIVEIRA et. al. (2015) um menor número de professoras das IES públicas possui filhos, possivelmente devido ao facto de terem dedicado mais tempo à carreira e aos estudos, o que pode ter levado ao adiamento da maternidade. Mulheres profissionais com maior nível de escolaridade e que optaram por carreiras mais exigentes acabam investindo mais horas do seu dia na execução de tarefas domésticas (MIRANDA et al., 2013).

Essa constatação evidencia uma realidade na qual, mesmo com conquistas educacionais e profissionais significativas, muitas mulheres enfrentam uma carga desproporcional de responsabilidades domésticas em comparação com seus colegas do sexo masculino. Essa disparidade é atribuída a uma série de factores, incluindo normas sociais tradicionais, expectativas de género arraigadas e falta de apoio

institucional para o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Mulheres que alcançam altos níveis de escolaridade e optam por carreiras desafiadoras muitas vezes enfrentam pressões adicionais para equilibrar suas responsabilidades profissionais com as demandas da vida doméstica, o que resulta em jornadas de trabalho estendidas e maior estresse, impactando negativamente sua qualidade de vida e bem-estar (OLIVEIRA et. al., 2015).

Além disso, essa disparidade de género nas responsabilidades domésticas tem implicações mais amplas para a igualdade de oportunidades e a participação das mulheres na força de trabalho. Ao enfrentar uma carga desproporcional de trabalho não remunerado em casa, as mulheres tem menos tempo e energia para dedicar ao avanço de suas carreiras, limitando suas oportunidades de progresso profissional e económico.

Cerqueira (2019) observa que as mulheres gestoras possuem um perfil demográfico, profissional e académico caracterizado por serem geralmente mais velhas, casadas e mães e tendem a possuir formação académica em níveis de pós-graduação, tanto lato sensu quanto stricto sensu, e muitas vezes



começam na instituição em cargos de menor prestígio e remuneração, progredindo ao longo dos anos dentro da IES.

O estudo de Cerqueira (2019) destaca que as características pessoais das mulheres foram determinantes para sua ascensão aos cargos de gestão na instituição, características como dedicação, formação académica e competência foram identificadas como diferenciais importantes.

O autor aponta que a competência gerencial dessas gestoras, seja por meio de sua educação formal ou de experiências profissionais, tem contribuído para resultados positivos na IES, criando um ambiente acolhedor que valoriza tanto os objectivos estratégicos da instituição quanto o bem-estar dos colaboradores, tornando-a um local atraente para trabalhar e incentivando profissionais comprometidos a progredir em suas carreiras.

Já os autores Salvagni e Canabarro (2015) acreditam que a sociedade e as organizações têm muito a ganhar ao reconsiderar certas suposições masculinizadas, isso não apenas traria benefícios estratégicos ao contar com profissionais competentes, mas também promoveria uma gestão mais humana,

incentivando a participação e o engajamento das pessoas.

Alotaibi (2022) examinou a influência de líderes académicas femininas nas instituições de ensino superior na Arábia Saudita e constatou que os principais obstáculos para a plena emergência da liderança académica feminina nesses contextos são desafios estruturais, escassez de recursos e falta de empoderamento, além de enfrentarem desafios pessoais e culturais.

O estudo enfatizam a importância da formação como meio para o desenvolvimento da liderança, bem como a criação de políticas de discussão e valorização da liderança académica feminina e o estabelecimento de legislação de apoio ao papel activo da mulher na sociedade.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa adopta uma abordagem qualitativa, conforme definida pelos autores Poupert et al. (2008), que a consideram como um método de investigação focado na compreensão profunda e na interpretação de fenómenos sociais, culturais ou individuais. Além disso, é descritiva em seus objectivos. A pesquisa descritiva, busca descrever características ou

fenômenos de interesse em uma população específica⁵⁵. Portanto, a pesquisa descritiva possibilitou a colecta de dados sobre o número de mulheres em cargos de liderança nas Instituições de Ensino Superior (IES), incluindo informações detalhadas sobre suas posições e áreas de actuação.

Para alcançar os objectivos do estudo, foram seleccionadas IES públicas e privadas, excluindo universidades e escolas superiores, a fim de delimitar o escopo do estudo e facilitar a consecução dos objectivos propostos. As instituições consideradas foram aquelas listadas na base de dados do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES, 2023), identificadas como IES em funcionamento até dezembro de 2023.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para a colecta de dados, seguindo o método definido por Sousa, Oliveira e Alves (2021), esse método inicia-se com uma revisão da literatura existente, visando auxiliar o pesquisador na delimitação do tema e na contextualização do problema em estudo. Neste sentido, realizou-se uma revisão revisão bibliográfica de dados

institucionais sobre a representação de gênero feminino em cargos de liderança e gerência, disponíveis em seu website do MCTES. Simultaneamente efectuou-se uma revisão sistemática de artigos encontrados em plataformas virtuais como o SciELO e o Google Académico, livros de bibliotecas virtuais. Após refinar as buscas e realizar a leitura dos resumos, chegou-se a uma amostra final de 20 artigos indexados nestas bases.

Os artigos foram obtidos utilizando os seguintes critérios: foi realizada uma busca por artigos completos, que contivessem as palavras “Gestão das IES”.

Devido ao grande número de artigos, buscou-se segmentar para os trabalhos mais recentes, visando inovação prática e teórica. Fez-se, então, nova pesquisa por artigos que contenham a palavra “mulher na gestão das IES”, publicado entre os anos de 2011 a 2023, ser classificado na base de dados como artigo completo, e estar em uma revista científica do campo da Administração ou da Educação.

⁵⁵ POUPART, J., DESLAURIERS, J. P., GROULX, L. H., LAPERRIÈRE, A., MAYER, R., & Pires, A. P. A pesquisa

qualitativa. *Enfoques epistemológicos e metodológicos*, 2008, 2.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão das IES em Mocambique

A distribuição e composição das instituições de ensino superior (IES) em Moçambique, com 22 IES públicas e 33 IES privadas em funcionamento, têm implicações significativas para as mulheres que buscam carreiras académicas e posições de liderança nessas instituições.

O aumento do número de IES, tanto públicas quanto privadas, representa uma oportunidade de acesso mais amplo à educação superior para mulheres moçambicanas, por forma a promover a igualdade de gênero e capacitar as mulheres com habilidades e conhecimentos necessários para contribuir de forma significativa para o desenvolvimento das IES e do país.

Quadro 2 - Instituições de Ensino superior Públicas

Ordem	Instituição de Ensino superior Pública	Cargo/Sexo		
		Director Geral	Director Geral Adjunto para Área Académica	Director Geral Adjunto para Área Financeira
1	Instituto Superior de Ciências da Saúde (ISCISA)	Masculino	Masculino	Não informado
2	Instituto Superior de Contabilidade e Auditoria de Moçambique (ISCAM)	Masculino	Feminino	Não informado
3	Instituto Superior Politécnico de Gaza (ISPG)	Masculino	Masculino	Masculino
4	Instituto Superior Politécnico de Manica (ISPM)	Masculino	Feminino	Masculino
5	Instituto Superior de Artes e Cultura (ISArC)	Não informado	Não informado	Não informado
6	Instituto Superior Politécnico de Tete (ISPT)	Masculino	Masculino	Masculino
7	Instituto Superior Politécnico de Songo (ISPS)	Masculino	Não informado	Não informado
8	Instituto Superior de Estudos de Defesa (ISEDEF)	Masculino	Masculino	Não informado

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Quadro 3 - Instituições de Ensino Superior Privadas

Ordem	Instituição de Ensino Superior Privada	Cargo/Sexo		
		Director Geral	Director Pedagógico	Director Financeiro
1	Instituto Superior de Educação e Tecnologia (ISET)	Masculino	Masculino	Masculino
2	Instituto Superior Cristão (ISC)	Não informado	Não informado	Não informado
3	Instituto Superior de Formação, Investigação e Ciência (ISFIC)	Feminino	Não informado	Não informado
4	Instituto Superior Dom Bosco (ISDB)	Masculino	Não informado	Não informado
5	Instituto Superior Monitor (ISM)	Não informado	Não informado	Não informado
6	Instituto Superior de Comunicação e Imagem (ISCIM)	Não informado	Não informado	Não informado
7	Instituto Superior Maria Mãe África (ISMMA)	Masculino	Não informado	Não informado
8	Instituto Superior de Gestão, Comércio e Finanças (ISGECOF)	Não informado	Não informado	Não informado
9	Instituto Superior de Ciência e Tecnologia Alberto Chipande (ISCTAC)	Masculino	Não informado	Não informado
10	Instituto Superior de Ciência e Gestão (INSCIG)	Não informado	Não informado	Não informado
11	Instituto Superior de Gestão de Negócios (ISGN)	Não informado	Não informado	Não informado
12	Instituto Superior de Ciências e Tecnologias de Moçambique (ISCTEM)	Masculino	Masculino	Feminino
13	Instituto Superior de Transportes e Comunicações (ISUTC)	Masculino	Não informado	Não informado
14	Instituto Superior Mutasa (ISMU)	Masculino	Não informado	Não informado
15	Instituto superior de Gestão, Administração e Educação (ISG)	Masculino	Não informado	Não informado
16	Instituto Superior de Estudos de Desenvolvimento – ISEDEL	Masculino	Não informado	Não informado
17	Instituto Superior de Gestão e Empreendedorismo Gwaza Muthine (ISGE-GM)	Masculino	Não informado	Não informado
18	Instituto Superior de Ciências Empresariais e Tecnológicas (ISCET)	Não informado	Não informado	Não informado

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Observa-se, portanto, que a maioria dos cargos de Director Geral e Director Geral Adjuntos nas IES públicas são do sexo masculino, refletindo uma tendência de liderança masculina nessas instituições.

Já nas IES privadas, constata-se que apesar da predominância masculina, há algumas exceções onde as direções são ocupadas por mulheres. Por exemplo, o Instituto Superior de Formação, Investigação e Ciência (ISFIC) tem uma directora geral feminina.

O estudo constata ainda que há uma falta de informações sobre os cargos de Director Geral Adjunto para Área Financeira em várias instituições públicas, o que indica a necessidade de

melhorias nos sites institucionais das IES, visando fornecer dados completos e actualizados sobre a composição dos cargos de liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão da literatura revela que mulheres enfrentam diversos obstáculos ao avançarem em suas carreiras académicas, como preconceitos de género, falta de apoio institucional e desafios na conciliação entre trabalho e vida pessoal.

Observa-se uma predominância de homens nos cargos de direcção nas IES, tanto públicas quanto privadas,

indicando uma disparidade de gênero nas posições de liderança, sugerindo que as estruturas de poder dentro dessas instituições tendem a favorecer os homens. Confirma-se assim as constatações de Santos et. al. (2021), Gontijo e Melo (2017) de que apesar de encontrarmos muitas mulheres em papéis de professores dentro da academia, é incomum vê-las alcançarem posições de liderança de alto escalão, sendo que, à medida que as mulheres avançam na hierarquia organizacional, elas enfrentam obstáculos que as impedem de alcançar posições de destaque – o que reflete a persistência de uma cultura machista que torna difícil para as mulheres ascenderem em suas carreiras para cargos de liderança proeminentes.

Ambos os tipos de IES mostram uma necessidade de promover a diversidade de gênero em suas lideranças. Embora existam exemplos de representação feminina, ainda prevalece uma predominância masculina evidente, exigindo medidas adicionais para promover a igualdade de oportunidades e a diversidade de gênero.

Nas IES privadas, há uma presença mais significativa de mulheres em cargos de liderança, aproximando-se de uma

representação mais equilibrada de gênero nas posições-chave. Isso pode servir como um exemplo inspirador para outras mulheres que aspiram a cargos semelhantes.

Uma lacuna importante identificada é a falta de transparência ou divulgação adequada das informações relacionadas à representação de gênero nessas instituições. Isso indica a necessidade de uma maior transparência e prestação de contas em relação à diversidade de gênero nas lideranças das IES.

Este estudo apresenta limitações, incluindo a exclusão de universidades e escolas superiores, bem como a obtenção de dados de uma única fonte. Além disso, embora identifique a disparidade de gênero, não explora profundamente as causas por trás dela, sugerindo que uma análise mais aprofundada seria benéfica para promover a igualdade de gênero nas IES.

Recomenda-se que estudos futuros considerem o uso de conjuntos de dados diversos para analisar não apenas a representatividade das mulheres em posições de liderança, mas também as barreiras específicas que enfrentam ao tentar ascender a cargos de liderança acadêmica

5 – Referências Bibliográficas

ALOTAIBI, H. B. A. The influence of female academic leaders in higher education institutions on achieving Saudi Vision 2030: A scoping review. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 2022, 022044-e022044.

ANTÓNIO, E., & HUNGUANA, C. Relatório do Estudo sobre Género no Ensino Superior em Moçambique. DICES-MINED. 2014.

BOTASSIO, D. C., & VAZ, D. V. Segregação ocupacional por sexo no mercado de trabalho brasileiro: uma análise de decomposição para o período 2004-2015. 2020. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 37, e0131.

BRITO, C. E., FERASSO, M. A. R. C. O. S., BRITO, S. M. P. P. L. E., & DE GOVERNO, A. E. O. M. A Gestão universitária em Moçambique. In 5^a Conferência FORGES: Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa. Coimbra. 2015.

CANABARRO, J. R. S. & SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de género, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de*

Gestão e Secretariado, 2015, 6(2), 88-110.

CERQUEIRA, C. A. A predominância feminina na gestão e sua capacidade gerencial desenvolvida: o caso de uma instituição privada de ensino superior, 2019.

CERQUEIRA, C. A., COVA, M. C. R., DE ANDRADE CARDOZO, J., FONSECA, L. P., BARBOSA, P. S., & da Silva, I. P. Os Impactos e Influências da Gestão Feminina em Uma Instituição de Ensino Superior Privada. *Revista da JOPIC*, 2020, 3(7).

CERQUEIRA, C. A., COVA, M. C. R., FONSECA, L. P., & DE ANDRADE CARDOZO, J. A predominância feminina na gestão: o caso de uma instituição privada de ensino superior. *RAUnP-ISSN 1984-4204-Digital Object Identifier (DOI): http://dx.doi.org/10.21714/raunp.*, 2020, 12(2), 116-130.

GRANGEIRO, R., & MILITÃO, M. L. Mulheres na Gestão Universitária: Carreira e Percepção de Obstáculos na Ascensão Profissional. *Revista Ciências Administrativas*, 2020, 26(3), 9506.

DE LIMA, E. B., & PIZZOLI, M. D. F. F. Conflito Trabalho-Família: um Estudo

com Lideranças Femininas em uma IES da Serra Gaúcha, 2017.

DE SOUSA, A. S., DE OLIVEIRA, G. S., & ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. *Cadernos da FUCAMP*, 2012, 20(43).

DOS SANTOS, L., & BRONNEMANN, M. R. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 2013, 01-21.

DUARTE, G., & SPINELLI, L. M. Estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho e dupla jornada. *Revista Sociais e Humanas*, 2019, 32(2), 126-146.

GONTIJO, M. R., & MELO, M. C. D. O. L. Da Inserção ao Empoderamento: Análise da Trajetória de Directoras de Instituições Privadas de Ensino Superior de Belo Horizonte1. *Porto Alegre. REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23, 126-157. 2017.

MIRANDA, A. R. A., CAPPELLE, M. C. A., FONSECA, F. P., MAFRA, F. L. N., & MOREIRA, L. B. O exercício da gerência universitária por docentes

mulheres. *Revista Pretexto*, 14(1), 106-123. 2013.

MIRANDA, C. M. S., CASSOL, N. K., & SILVEIRA, A. Gestão empreendedora: perfil e trajetória das mulheres gestoras de uma instituição de ensino superior. 2006.

MOÇAMBIQUE. Decreto-lei no 27/2009, de 29 de Setembro. Lei do Ensino Superior. Boletim da República: Imprensa Nacional de Moçambique, E.P.

OLIVEIRA, M. M., MENEZES, R. S. S., de Castro Alcântara, V., Silva, F. D., & Silva, N. N. (2015). Conciliando a carreira docente e família: um estudo comparativo entre professoras de instituição de ensino superior pública e privada. *Oikos: Família e Sociedade em Debate*, 26(1), 69-102.

OMAR, M. N., & PEREIRA, R. The characterization of management processes in higher education institutions in Mozambique. *JANUS. NET e-journal of International Relation*, 2020, 11, 199-219.

POUPART, J., DESLAURIERS, J. P., GROULX, L. H., LAPERRIÈRE, A., MAYER, R., & Pires, A. P. A pesquisa qualitativa. *Enfoques epistemológicos e metodológicos*, 2008, 2.

RAUPP, F. M., & BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2006, 76-97.

SABHARWAL, M. From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of public administration research and theory*, 2015, 25(2), 399-426.

SANTOS, J. D. M. D., JUNG, H. S., Souza, M. P. D., Barbosa, E., & Fossatti, P. Reflexões sobre empoderamento feminino e governança universitária, 2021.

SOARES, L. H. Gestão de Instituições de Ensino: o ensino superior privado e os novos parâmetros de perenidade. *Universitas: Gestão e TI*, 2013, 3(2).

TACHIZAWA, T., & de ANDRADE, R. Gestão de instituições de ensino. Rio de Janeiro - Brasil: 4º Edição revista e ampliada. FGV editora, 2006.