FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Liderança Feminina no Sector Público e sua Influência na Tomada de Decisão: O Caso Do BAÚ da Província de Maputo (2022–2024)

Licencianda: Hulda Amisse Valeriano Latifo

Supervisor: Baltazar Muianga, phD

Maputo, Dezembro de 2025

FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Liderança Feminina no Sector Público e sua Influência na Tomada de Decisão: O Caso Do BAÚ da Província de Maputo (2022–2024)

Licencianda: Hulda Amisse Valeriano Latifo

Trabalho de pesquisa apresentado à Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública.

Supervisor: Baltazar Muianga, phD

Maputo, Dezembro de 2025

Liderança Feminina no Sector Público e sua Influência na Tomada de Decisão: O Caso Do BAÚ da Província de Maputo (2022–2024)

Trabalho de Fim de Curso apresentado em cumprimento dos requisitos exigidos para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública, na Faculdade de Letras e Ciências Socias da Universidade Eduardo Mondlane.

Data de Aprovação: _____/_____/ 2025

Mesa de Júri

O Presidente

_____

O Supervisor

_____

O Oponente

_____

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho nunca foi apresentado, na sua essência para a culminação do curso, e que o mesmo constituí o resultado da minha investigação, estando indicadas no texto, e na bibliografia todas as fontes utilizadas para a elaboração do trabalho.

A Licencianda

_____

Hulda Amisse Valeriano Latifo

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia à minha mãe, Amélia Francisco Macamo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida, pelas bênçãos, pelo fortalecimento nos momentos de desafio e por me guiar em cada etapa desta jornada académica. Sem a sua presença e orientação nada disso teria sido possível.

Agradeço, de forma especial, à minha família, pelo amor, paciência e incentivo incondicional. À minha mãe, Amélia Macamo, pela dedicação, carinho e exemplo de força, ao meu pai, aos meus irmãos, pelo companheirismo e encorajamento, e a todos os demais familiares que, de diferentes formas, contribuíram para a minha formação pessoal e académica.

Expresso a minha profunda gratidão ao meu supervisor, Doutor Baltazar Muianga, pela orientação paciente, valiosa e dedicada. A sua experiência, conselhos precisos e atenção aos detalhes foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço ao docente Tomás Fuel e a todo o corpo docente do curso de Administração Pública, pelo conhecimento transmitido, pelas orientações prestadas e pelo estímulo ao pensamento crítico e à busca pelo aprimoramento constante.

Estendo os meus agradecimentos aos colegas do curso de Administração Pública, em especial a Angelina António, Cátia Rangel, Alberto Matsimbe, Nora Matusse, Cíntia Gota e Nidloyde da Costa, pelo apoio mútuo, incentivo e momentos de colaboração.

Por fim, agradeço a todos os que, de diferentes formas, contribuíram para a realização deste trabalho. Cada gesto de apoio, cada palavra de incentivo e cada orientação recebida deixaram marcas importantes na minha trajectória académica e pessoal.

EPÍGRAFE

“Uma mulher com voz é, por definição, uma mulher forte. Mas a busca por encontrar essa voz pode ser notavelmente difícil.

(Melinda Gates)

RESUMO

A presente pesquisa analisa a influência da liderança feminina na tomada de decisão no Balcão de Atendimento Único da Província de Maputo, no período de 2022 a 2024. O objectivo geral consiste em analisar como a actuação da liderança feminina influencia os processos de tomada de decisão estratégica, táctica e operacional no BAÚ da Província de Maputo. A investigação adoptou uma abordagem qualitativa, recorrendo ao estudo de caso como método principal. Para a recolha de dados, recorreu-se a entrevista semiestruturada e a pesquisa documental, direcionados a líderes e utentes da instituição. A análise de conteúdo permitiu identificar padrões, percepções e desafios associados ao exercício da liderança feminina, evidenciando a complexidade das interações institucionais e a influência de factores culturais e estruturais. Os resultados indicaram que a liderança feminina no BAÚ da Província de Maputo exerce influência positiva nos processos decisórios, adoptando estilos de liderança bidimensionais, que combinam a orientação para as pessoas e para as tarefas, contudo, persistem barreiras que restringem a influência e a tomada de decisão plena da liderança feminina. Conclui-se que a influência liderança feminina constitui um elemento fundamental para o fortalecimento institucional e a modernização da administração pública moçambicana, promovendo uma gestão mais inclusiva, ética e eficaz.

Palavras-chave: Liderança feminina, tomada de decisão, igualdade de género.

ABSTRACT

This research analyzes the influence of female leadership on decision-making at the One-Stop Shop (BAÚ) in Maputo Province from 2022 to 2024. The general objective is to examine how female leadership performance influences strategic, tactical, and operational decision-making processes at the BAÚ in Maputo Province. The study adopted a qualitative approach, using a case study as the main research method. Data were collected through semi-structured interviews and document analysis, targeting institutional leaders and service users. Content analysis identified patterns, perceptions, and challenges associated with the exercise of female leadership, highlighting the complexity of institutional interactions and the influence of cultural and structural factors. The results indicate that female leadership at the BAÚ in Maputo Province exerts a positive influence on decision-making processes by adopting two-dimensional leadership styles that combine people-oriented and task-oriented approaches. However, persistent barriers continue to limit the autonomy and full decision-making capacity of female leadership. It is concluded that female leadership is a fundamental element in strengthening institutions and modernizing Mozambican public administration, promoting more inclusive, ethical, and effective management.

Keywords: Female leadership, decision-making, gender equality.

LISTA DE ABREVIATURAS

BAÚ - Balcão de Atendimento Único

CRM - Constituição da República de Moçambique

FLCS - Faculdade de Letras e Ciências Sociais

IESE - Instituto de Estudos Sociais e Económicos

INE - Instituto Nacional de Estatística

IP- Instituto Público

MGCAS - Ministério de Género, Criança e Acção Social

PARP - Plano de Acção para a Redução da Pobreza

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SADC - Comunidade de Desenvolvimento da África Austral

UNILAB - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância

VBG - Violência Baseada no Género

WDR - World Development Report

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1: Tipos de liderança 16

Tabela 2: Perfil Sócio-Demográfico dos utentes do Balcão de Atendimento Único 34

Índice

DECLARAÇÃO DE HONRA ..... **i**
DEDICATÓRIA ..... **ii**
AGRADECIMENTOS ..... **iii**
EPÍGRAFE ..... **iv**
RESUMO ..... **v**
ABSTRACT ..... **vi**
LISTA DE ABREVIATURAS ..... **vii**
ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS ..... **viii**
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO **1**
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 2
1.2 Quadro legal sobre a participação da mulher na tomada de decisões 4
1.3 Problematização 5
1.4 HIPÓTESES 6
1.5 OBJECTIVOS 7
1.5.1 Objectivo Geral 7
1.6 Objectivos Específicos 7
1.7 Delimitação do tema 7
1.8 Justificativa 7
CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL **9**
2 Quadro conceptual **9**
2.1 Decisão 9
2.2 Género 10
2.3 Liderança 11
2.4 QUADRO TEÓRICO 13
2.5 TEORIAS DA LIDERANÇA 13
2.5.1 Teoria De Traços De Personalidade 13
2.5.2 Teoria sobre estilo de liderança 14
2.6 Os Três Estilos de liderança 16
2.7 A liderança orientada para a tarefa 17
2.8 A liderança orientada para as pessoas 18
2.9 Liderança bidimensional 18

CAPÍTULO III: METODOLOGIA 20
3 Classificação da pesquisa 20
3.1.1 Quanto à natureza da pesquisa 20
3.1.2 Quanto aos objectivos 21
3.1.3 Quanto à abordagem 21
3.1.4 Quanto ao procedimento 21
3.2 Técnicas de recolha de dados 22
3.3 Pesquisa documental 22
3.4 Entrevista 22
3.5 Amostragem 22
3.6 Critérios de amostragem 23
3.7 Técnica de análise de dados 23
3.8 Considerações éticas 23
3.9 Limitações de pesquisa 24
CAPÍTULO IV: REVISÃO DA LITERATURA 25
4 Liderança feminina e transformação organizacional 25
4.1 A inserção da mulher na administração pública em Moçambique 27
4.2 Liderança feminina e tomada de decisão 28
CAPÍTULO V: APRESENTAÇÃO E INTREPRETAÇÃO DOS RESULTADOS 30
5 Caracterização do Balcão de Atendimento Único da província De Maputo 30
5.1 Estrutura orgânica do BAÚ da Província de Maputo 30
5.2 Descrição e apresentação do perfil dos entrevistados 32
5.3 Descrição do perfil Sócio-demográfico dos líderes do BAÚ da Província de Maputo 32
5.4 Descrição do perfil Sócio-demográfico dos utentes do BAÚ da Província de Maputo 32
5.5 Análise do processo decisório 34
5.5.1 Decisões de rotina operacional 34
5.5.2 Decisões Tácticas 35
5.5.3 Decisões estratégicas 36
5.6 Autonomia na tomada de decisões 37
5.6.1 Abordagem orientada para pessoas versus tarefa 38
5.7 Percepção dos utentes sobre a liderança no BAÚ da Província de Maputo 39
5.8 Avaliação da qualidade dos serviços 43

5.9 **PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DO BAÚ DA PROVÍNCIA DE MAPUTO NO INCENTIVO OU DIFICULTAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MULHERES NOS PROCESSOS DECISÓRIOS** 44
5.10 **Dinâmicas de tomada de decisão** 45
5.11 OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES LÍDERES NO BAÚ DA PROVÍNCIA DE MAPUTO NO ÂMBITO DO PROCESSO DECISÓRIO 46
5.11.1 Hierarquias Informais de Poder 46
5.11.2 Sobrecarga de responsabilidades administrativas 48
5.11.3 Questionamento da legitimidade da autoridade 48
5.11.4 Impacto da maternidade na progressão da carreira 49
CAPÍTULO VI: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO 50
6 Conclusão 50
7 Recomendações 52
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 53
APÊNDICE A 58
APÊNDICE B 60
Anexo A – Credencial submetida ao BAÚ da província de Maputo 62
Anexo B – Resposta ao pedido de recolha de dados 63

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O presente estudo analisa a liderança feminina no sector público e a sua influência nos processos de tomada de decisão, tendo como estudo de caso o BAÚ da Província de Maputo, no período de 2022 a 2024. A pesquisa procura compreender de que forma a actuação feminina em cargos de liderança se reflecte nas decisões institucionais, considerando os factores organizacionais, os desafios enfrentados e as oportunidades existentes no contexto do sector público.

Historicamente, a liderança é compreendida como a capacidade de influenciar pessoas e conduzir grupos em direcção a objectivos comuns, envolvendo tanto a gestão de recursos como a orientação estratégica dos processos organizacionais (Bento e Ribeiro, 2013). Com a evolução das teorias, observa-se uma transição de um modelo centrado exclusivamente no poder e na autoridade para abordagens mais colaborativas e participativas, que valorizam a comunicação, a motivação e o engajamento das equipas. Nessa perspectiva, liderar deixa de ser apenas o exercício do controlo, tornando-se um processo de mobilização de competências individuais e colectivas, com vista à concretização de metas partilhadas e ao fortalecimento do desempenho institucional.

Em Moçambique, apesar das mulheres representarem a maioria da população, a sua presença em cargos de liderança no sector público ainda é limitada. De acordo com Osório (2010), apesar dos mecanismos institucionais como quotas de género, a discriminação persiste em várias esferas da vida social, cultural, política e económica. Essas barreiras refletem representações sociais tradicionais sobre o papel das mulheres, o que demonstra a necessidade de políticas públicas mais eficazes para promover a igualdade de género.

Contudo, a questão da igualdade de género na liderança continua a ser um desafio persistente, especialmente em contextos onde as estruturas sociais e culturais ainda reproduzem papéis tradicionais atribuídos às mulheres. A liderança feminina em cargos de chefia e direção no sector público representa não apenas um avanço em termos de equidade, sendo também uma oportunidade de transformação estrutural na forma de governar e gerir os recursos públicos.

Este trabalho enquadra-se na análise da liderança feminina em cargos de decisão no sector público moçambicano, procurando compreender os desafios enfrentados pelas mulheres e de que forma a sua actuação se reflecte nos processos de tomada de decisão. Salienta-se o papel da

liderança feminina na promoção de práticas institucionais mais eficazes, no reforço da equidade de género e na ampliação da representatividade.

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos. Nomeadamente, o capítulo I que corresponde à introdução, onde é apresentado o tema, a contextualização, a problematização, os objectivos, a hipótese, a justificativa e a delimitação da pesquisa. No capítulo II denominado enquadramento teórico e conceptual, apresentam-se os conceitos de decisão, liderança e género, bem como as teorias que fundamentam a liderança feminina e a sua actuação. O capítulo III corresponde à metodologia onde descreve-se os procedimentos adotados para a colecta e análise de dados, incluindo técnicas de pesquisa documental, entrevistas e questionários, bem como a definição da população e da amostra. No capítulo IV, intitulado revisão da literatura, são analisados os estudos, pesquisas e autores relevantes sobre liderança feminina, participação política da mulher e sua influência no sector público, permitindo fundamentar teoricamente a investigação. O capítulo V denominado apresentação e interpretação dos resultados expõe a análise dos dados obtidos, articulando-os com o referencial teórico e destacando os efeitos da liderança feminina na tomada de decisão no BAÚ da Província de Maputo. Posteriormente, apresenta-se o capítulo VI que contempla as conclusões e recomendações da pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No sector público moçambicano, compreender os mecanismos que favorecem ou dificultam a ascensão feminina a cargos de liderança é essencial para a análise do seu impacto nos processos decisórios e na formulação de políticas públicas. A reflexão sobre a participação feminina em posições de liderança exige, portanto, uma compreensão prévia do conceito de liderança e das suas implicações na administração pública.

A análise deste cenário permite identificar os factores estruturais, institucionais e sociais que influenciam a presença feminina nos processos decisórios. O termo liderança tem origem na palavra inglesa *leader*, embora o conceito de *leadership* tenha emergido apenas na primeira metade do século XIX, em língua portuguesa, a ideia de liderança está historicamente associada à arte de comando, compreendida como uma prática que combina arte e ciência, (Bento e Ribeiro, 2013).

Segundo Bento (2008), as discussões sobre liderança remontam à República, de Platão, no século IV A.C, onde já se observava uma preocupação com a figura do líder ideal. No entanto, foi apenas no início do século XX, com o desenvolvimento das teorias científicas da administração, que a liderança passou a ser objecto de estudo sistemático.

Na década de 1980, embora os resultados das investigações fossem muitas vezes contraditórios, a temática manteve-se central nos estudos organizacionais. Inicialmente, os estudos centravam-se nas qualidades inatas do líder, atribuindo-lhe características como inteligência, carisma, persuasão e entusiasmo (Bilhim, 2006, citado por Bento e Ribeiro, 2013).

Em Março de 2022, o número de homens e mulheres atingiu o equilíbrio nos cargos ministeriais na sequência de uma remodelação governamental, o que permitiu ao país alcançar a paridade de género no Governo. Nesse contexto, Moçambique juntou-se a um grupo de apenas 14 países que alcançaram a paridade de género, sendo o terceiro país em África a registar 50% ou mais de mulheres em cargos ministeriais. Para além da participação no Governo, a mulher encontra-se também bem representada noutros órgãos de decisão, como, por exemplo, na Assembleia da República, onde representa cerca de 42% dos assentos (Charles e Bila, 2023).

A meritocracia, idealmente garantida por concursos públicos, é fundamental para a ocupação de cargos em organizações públicas, nas quais o ministério, empresa ou organização lança um edital, assegurando que todo o processo de selecção decorra de forma clara e transparente. Contudo, a realidade moçambicana evidencia que práticas clientelistas e nepotistas ainda são frequentes, comprometendo a igualdade de oportunidades (Osório, 2010).

Em Moçambique, as mulheres constituem a maioria da população, representando aproximadamente 51,6% do total, em comparação com os homens, que correspondem a cerca de 48,4% (INE, 2022). Os dados do Instituto Nacional de Estatística indicam ainda que essa predominância feminina se verifica em todas as faixas etárias. No entanto, a superioridade numérica das mulheres não se traduz, de forma proporcional, no acesso a serviços essenciais como educação, saúde e trabalho. Apesar de serem maioria, as mulheres enfrentam barreiras que limitam a sua participação plena nesses sectores (Charles e Chilundo, 2023).

Entre os principais obstáculos à participação da mulher em cargos públicos destacam-se as menores taxas de frequência escolar das raparigas, mesmo ao nível do ensino primário,

associadas a factores como a pobreza, a sobrecarga de trabalho doméstico, bem como situações de violência baseada no género, casamento prematuro e gravidez precoce não intencional. Dados indicam que estas práticas continuam a ser expressivas em Moçambique, com variações regionais significativas (UNICEF, 2015a, 2015b, citado por MGCAS, 2022).

Dessa forma, a contextualização apresentada evidencia a complexidade e a relevância do tema, permitindo compreender o cenário em que se insere a actuação da liderança feminina no sector público. Este panorama fornece a base necessária para o desenvolvimento do estudo, situando-o no contexto social, político e organizacional que justifica a sua investigação.

1.2 Quadro legal sobre a participação da mulher na tomada de decisões

A Constituição da República de Moçambique (2018) consagra a igualdade como um dos princípios estruturantes do estado moçambicano, reconhecendo que todas as pessoas são iguais perante a lei, sem distinção de sexo, raça, origem étnica, religião ou posição social. Este princípio ganha concretização normativa no artigo 36, que estabelece, de forma expressa, a igualdade de género, determinando que homens e mulheres devem beneficiar de iguais direitos e deveres em todos os domínios da vida política, económica, social e cultural. Trata-se de um fundamento jurídico essencial para a legitimação da participação feminina nos espaços de poder e de tomada de decisão no sector público.

O Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE, 2022) complementa o quadro constitucional ao definir normas específicas aplicáveis à função pública. Ao estabelecer, no seu artigo 72, direitos como a proteção durante a gravidez e a manutenção dos direitos da função, o estatuto visa assegurar condições mínimas de estabilidade laboral e segurança jurídica às funcionárias públicas. Embora não trate directamente da liderança feminina, este dispositivo cria um ambiente institucional que reduz vulnerabilidades estruturais associadas ao género, permitindo que as mulheres permaneçam e progridam na carreira administrativa, condição indispensável para o acesso a cargos de chefia e decisão.

No contexto dos instrumentos internacionais, Moçambique reforçou o seu compromisso com a promoção da igualdade de género, entre os principais instrumentos ratificados destacam-se a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (1993), a Declaração de Beijing, a Declaração sobre Género da SADC, a Declaração Solene de Género em África e o Protocolo da SADC sobre Género e Desenvolvimento (2008, ratificado em 2010)

(Karberg, 2015). Estes instrumentos estabelecem obrigações políticas e normativas para os Estados signatários, orientando a adopção de políticas públicas, medidas institucionais e estratégias de inclusão que visam reduzir as desigualdades de género e ampliar a participação das mulheres nos processos decisórios.

Todavia, apesar da existência de um quadro legal e normativo robusto, tanto a nível nacional como internacional, a efectivação desses princípios enfrenta limitações significativas no plano prático. Persistem desafios relacionados com a aplicação das normas, a cultura organizacional, os mecanismos de implementação e as desigualdades estruturais de género, factores que condicionam a concretização da igualdade formal em igualdade efectiva. Deste modo, a análise da distância entre o quadro jurídico instituído e a realidade vivida pelas mulheres no sector público torna-se fundamental para compreender os obstáculos à sua participação plena na tomada de decisões, questão que será aprofundada nas secções subsequentes deste estudo.

1.3 **Problematização**

Nas últimas décadas, observa-se um avanço significativo na presença de mulheres em cargos de liderança na administração pública, apesar desse progresso, persistem desafios estruturais, culturais e institucionais que dificultam a liderança feminina, uma vez que continuam a enfrentar diversos obstáculos ao longo das suas trajectórias profissionais (Karberg, 2015).

Ao longo da história, o desenvolvimento de carreira dos homens tem sido mais fácil e com menos barreiras do que o das mulheres, como resultado, as mulheres são menos propensas a ocupar cargos de poder ao longo de suas carreiras nas organizações, já que os homens tendem a dominar as profissões de nível hierárquico superior e as mulheres podem sofrer discriminação específica, com o acesso a posições de poder negado devido principalmente ao pensamento patriarcal, (Eagly e Carli, 2007).

A simples atribuição de cargos de decisão não garante às mulheres influência efectiva sobre decisões sensíveis, pois a lógica de funcionamento das instituições ainda privilegia padrões masculinos de actuação, mesmo quando ocupam posições de destaque, muitas vezes suas opiniões são secularizadas ou necessitam de maior validação. Esta realidade evidencia a persistência de uma cultura organizacional tradicionalmente masculina, que limita o exercício pleno da liderança feminina (Osório, 2004).

Apesar dos avanços significativos na educação e na representação feminina em cargos de liderança no sector público, essa progressão ainda não se reflecte plenamente no mercado de trabalho, a disparidade persiste em escala global, com as mulheres frequentemente relegadas a posições hierárquicas inferiores, mesmo em países que já possuem políticas de igualdade de género estabelecidas (Eagly e Carli, 2007).

Em Moçambique, a mulher está mais representada em posições de decisão por nomeação, como no Governo central e em cargos ministeriais, do que em cargos executivos eleitos, especialmente a nível provincial e local. A nível provincial, a representação feminina é cerca de 20%, e a nível local apenas 10%, embora nos conselhos municipais haja alguma melhoria. A maioria das mulheres activas (96%) trabalha no sector informal, predominando na agricultura de subsistência, comércio, indústria hoteleira, serviços empresariais e administração, sendo apenas 4% formalmente empregadas pelo governo ou pelo sector privado (WDR, 2012).

Observa-se que, nas organizações não governamentais, com excepção daquelas orientadas especificamente para a temática de género e a promoção da mulher, a representação feminina nos órgãos de gestão situa-se em apenas 23%, sendo a maioria dos administradores homens. Esta realidade evidencia que, apesar de progressos em cargos por nomeação, a participação feminina em cargos executivos eleitos e em instâncias decisórias mantém-se limitada (Karberg, 2015).

Apesar dos avanços registados na ascensão da liderança feminina em cargos de direção no sector público moçambicano, a sua participação efectiva nos processos decisórios ainda enfrenta limitações significativas. Embora ocupem posições centrais, a capacidade da liderança feminina de influenciar decisões é condicionada por obstáculos persistentes que refletem padrões institucionais historicamente orientados pelo domínio masculino.

Neste contexto, levanta-se a seguinte questão de partida: **De que forma a actuação da liderança feminina influencia os processos de tomada de decisão estratégica, táctica e operacional no Balcão de Atendimento Único da Província de Maputo?**

1.4 HIPÓTESES

A **hipótese nula (H_0):** A liderança feminina no BAÚ da Província de Maputo não tem poder para tomar decisões, pois outros membros da instituição podem mudar ou anular suas decisões.

A **hipótese alternativa (H_1):** A liderança feminina no BAÚ da Província de Maputo tem poder para tomar decisões que são respeitadas e aceites.

1.5 OBJECTIVOS

1.5.1 Objectivo Geral

- Analisar como a actuação da liderança feminina influencia os processos de tomada de decisão estratégica, táctica e operacional no BAÚ da Província de Maputo.

1.6 Objectivos Específicos

- Aferir o envolvimento da liderança feminina no processo decisório no BAÚ da Província de Maputo;
- Identificar os principais desafios enfrentados pela liderança feminina no BAÚ da Província de Maputo no âmbito do processo decisório;
- Verificar se as práticas organizacionais do BAÚ da Província de Maputo incentivam ou dificultam a participação da liderança feminina nos processos decisórios.

1.7 Delimitação do tema

O presente estudo está delimitado à análise da influência da liderança feminina nos processos de tomada de decisão no Balcão de Atendimento Único (BAÚ) da Província de Maputo, no período compreendido entre 2022 a 2024. A investigação centra-se na forma como as mulheres em cargos de liderança participam nas decisões estratégicas, tácticas e operacionais, bem como nos factores institucionais e socioculturais que condicionam essa actuação no contexto do sector público.

O recorte espacial concentra-se no BAÚ da Província de Maputo, instituição escolhida por permitir uma análise aprofundada das práticas de liderança feminina e do seu impacto nos processos decisórios. O recorte temporal foi definido considerando a disponibilidade de dados e a relevância do período, marcado pela intensificação das políticas públicas voltadas à promoção da igualdade de género em Moçambique.

1.8 Justificativa

A escolha do tema justifica-se pela pertinência de compreender a liderança feminina no sector público no contexto dos processos de tomada de decisão. Apesar da existência de estudos sobre a liderança feminina, ainda são escassas as análises que investigam de forma concreta o impacto

da presença da mulher na tomada de decisão no sector público. Compreender esses factores é essencial para identificar os obstáculos estruturais, institucionais e socioculturais que limitam a participação plena das mulheres em cargos de liderança.

A relevância deste estudo para o sector público reside na possibilidade de fortalecer uma gestão mais inclusiva, democrática e sensível às questões de género. Assim, investigar a participação das mulheres em cargos de liderança contribui directamente para a construção de instituições públicas mais justas e eficientes.

O estudo justifica-se ainda pelo contexto moçambicano, onde, apesar da existência de um quadro legal e político favorável à igualdade de género, incluindo a Constituição da República, leis laborais, planos nacionais e instrumentos internacionais, a aplicação prática desses dispositivos continua a enfrentar barreiras significativas.

Por fim, este estudo apresenta relevância académica, social e política. Do ponto de vista académico, contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a liderança feminina no sector público moçambicano, com particular enfoque na Província de Maputo. Socialmente, contribui para a promoção da igualdade de oportunidades e para o combate às desigualdades históricas entre homens e mulheres. Politicamente, fornece subsídios para a formulação de políticas e estratégias que visem assegurar a plena participação das mulheres em espaços de decisão, reforçando a democracia e a representatividade no país.

CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

2 Quadro conceptual

O quadro conceptual orienta a presente investigação ao definir os conceitos-chave e as relações existentes entre eles. Neste estudo, os conceitos-chave são a liderança, género e decisão, os quais permitem compreender de que forma as relações de género influenciam o exercício da liderança e os processos de tomada de decisão no sector público. Este quadro constitui uma referência teórica para a análise da actuação da liderança no Balcão de Atendimento Único (BAÚ), assegurando clareza, coerência e consistência na interpretação dos resultados.

2.1 **Decisão**

A tomada de decisão constitui um dos pilares fundamentais da liderança eficaz. Para Chiavenato (1999), a decisão consiste na escolha entre diferentes alternativas disponíveis, com a finalidade de resolver problemas ou alcançar objectivos previamente estabelecidos. Este processo representa uma das tarefas mais relevantes do administrador, uma vez que exige capacidade de análise, julgamento e responsabilidade. O autor salienta ainda que o gestor deve assegurar a participação eficiente de toda a organização no processo decisório, de modo a garantir coerência e eficácia nos resultados alcançados.

Segundo Ansoff (1977), a decisão corresponde ao acto de determinar o que deve ser feito numa situação específica, funcionando como um instrumento essencial para orientar as escolhas e as acções da organização. Por meio desse processo, torna-se possível estabelecer prioridades, definir estratégias e direccionar o comportamento organizacional em função dos objectivos propostos. Assim, decidir configura-se como uma actividade estratégica que confere rumo e coerência às acções institucionais, assegurando o alcance dos resultados planeados.

Por sua vez, Simon (1963) define o processo decisório como a escolha entre várias alternativas possíveis de acção, baseada em critérios racionais e conscientes. Para o autor, decidir envolve seis elementos fundamentais: o tomador de decisão, os objectivos, as preferências, a estratégia, a situação e o resultado. Estes componentes evidenciam que a decisão é um processo analítico e dinâmico, que requer reflexão, julgamento e avaliação das consequências associadas a cada escolha.

Dessa forma, a decisão revela-se como um elemento indispensável no exercício da liderança, uma vez que é por meio dela que o líder define caminhos, mobiliza recursos e influencia pessoas

na prossecução dos resultados organizacionais. Uma liderança eficaz depende, portanto, da capacidade de tomar decisões fundamentadas, participativas e coerentes com os objectivos institucionais. A decisão não se limita a um acto técnico, constituindo igualmente um processo social e político que reflecte valores, visões e responsabilidades do líder perante a organização e a sociedade.

2.2 Género

O género constitui uma construção social que distingue homens e mulheres a partir de atributos, comportamentos e papéis socialmente instituídos, diferenciando-se do sexo biológico. Segundo Salvagni e Canabarro (2015), o género refere-se às diferenças socialmente construídas entre homens e mulheres, frequentemente confundidas com o sexo, configurando-se como uma identidade social formada a partir da atribuição de comportamentos, valores e qualidades diferenciadas. Essa concepção permite compreender como tais distinções são produzidas e reproduzidas nas interacções sociais, influenciando o acesso ao poder, à liderança e aos processos de tomada de decisão.

Nessa mesma linha de pensamento, Casimiro (1999) argumenta que o género é moldado pelas relações sociais, pelas instituições e pelas políticas públicas, evidenciando o seu carácter histórico, relacional e mutável. Tal perspectiva amplia a compreensão do conceito ao demonstrar que o género não constitui uma realidade fixa ou natural, mas uma construção social sujeita a transformações decorrentes das mudanças culturais e das lutas sociais. Compreender o género implica, portanto, reconhecer as estruturas de poder que sustentam desigualdades e que podem ser questionadas e transformadas por meio da acção política e institucional.

Para Simone de Beauvoir (1970), o género é uma construção social e cultural, sintetizada na célebre afirmação de que não se nasce mulher, mas torna-se mulher. Essa reflexão evidencia a distinção entre o sexo biológico e a identidade de género, rompendo com visões tradicionais que naturalizam as desigualdades entre homens e mulheres e abrindo espaço para uma análise crítica das relações de poder que estruturam essas diferenças.

De acordo com Praun (2011), a construção do género ocorre no seio das relações sociais e apresenta variações conforme o tempo e o contexto histórico-cultural. A autora destaca ainda o papel central dos movimentos feministas na consolidação do género como categoria de análise,

ao promoverem a contestação das concepções que associavam a mulher a uma posição de inferioridade social.

Com base nas diferentes abordagens teóricas apresentadas, compreende-se que o género é uma categoria social complexa, historicamente construída e atravessada por relações de poder. Não se limita à distinção entre homens e mulheres, mas reflete os modos pelos quais as sociedades definem, legitimam e reproduzem desigualdades. No contexto da liderança e da administração pública, o conceito de género revela-se fundamental para compreender as barreiras e oportunidades que condicionam a participação feminina nos espaços de decisão. Assim, reconhecer o género como construção social constitui um passo essencial para a promoção da igualdade, da representatividade e da transformação das estruturas institucionais que ainda limitam a actuação das mulheres.

2.3 **Liderança**

A liderança constitui um dos pilares centrais da administração e das organizações contemporâneas, assumindo particular relevância na coordenação de pessoas, na mobilização de esforços colectivos e na orientação para o alcance de objectivos organizacionais. Para Chiavenato (1999), a liderança é indispensável em todos os tipos de organização humana e manifesta-se como uma função essencial da administração. Segundo o autor, liderar significa conduzir pessoas de forma consciente e orientada, influenciando-as no sentido da concretização de objectivos comuns, o que pressupõe responsabilidade, capacidade de decisão e compromisso com os resultados organizacionais.

De forma convergente, Maximiano (2000) define a liderança como a capacidade de orientar acções e exercer influência sobre o comportamento das pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo colectivo. Essa influência, segundo o autor, ultrapassa o exercício da autoridade formal, incorporando competências relacionais como a comunicação eficaz, a empatia e a coerência entre discurso e prática. Tal abordagem evidencia que a liderança se constrói na interacção social e depende da legitimidade atribuída ao líder pelos seus seguidores.

Teixeira (2011) reforça esta perspectiva ao conceber a liderança como um processo de influência orientado para a actuação dos indivíduos em função dos objectivos de um grupo. O autor distingue liderança de gestão, ao sublinhar que nem todo gestor exerce, necessariamente, liderança efectiva. Enquanto a gestão se associa predominantemente ao controlo, à planificação e

à estrutura organizacional, a liderança relaciona-se com a condução de mudanças, a motivação das pessoas e a mobilização de energias colectivas, podendo manifestar-se tanto de forma formal como informal.

Nesse mesmo sentido, Hersey e Blanchard (2004) definem a liderança como o processo de influenciar as actividades de um indivíduo ou de um grupo com vista ao alcance de metas específicas numa determinada situação. Essa definição destaca o carácter situacional da liderança, enfatizando a interdependência entre líder, seguidores e contexto. Tal perspectiva permite compreender a liderança como um fenómeno dinâmico, que exige flexibilidade, adaptação e sensibilidade às circunstâncias organizacionais.

Por sua vez, Hunter (2004) introduz uma abordagem ética e relacional ao afirmar que liderar consiste na capacidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo na prossecução de objectivos reconhecidos como benéficos para o bem comum. O autor enfatiza valores como a empatia, o respeito e o espírito de serviço, associando a liderança eficaz à construção de relações baseadas na confiança e no compromisso, elementos centrais das abordagens contemporâneas de liderança transformacional.

Já Kotter (1996) concebe a liderança como um processo de influência não coerciva, por meio do qual o líder inspira confiança, promove mudanças e orienta voluntariamente os seguidores para o alcance de metas partilhadas. Esta visão associa a liderança à inovação, à gestão da mudança e ao desenvolvimento organizacional sustentável, reforçando o seu papel estratégico em contextos institucionais complexos e em constante transformação.

Deste modo, a liderança pode ser compreendida como um processo relacional e multifacetado, sustentado pela influência, pela comunicação e pela motivação, e condicionado tanto pelo contexto organizacional como pelas características dos actores envolvidos. A complexidade inerente a este fenómeno explica o surgimento de múltiplas abordagens teóricas, que procuram analisar os diferentes estilos de liderança e a sua eficácia em contextos organizacionais diversos, incluindo o sector público, onde as dinâmicas institucionais e os processos de decisão assumem particular relevância.

2.4 QUADRO TEÓRICO

O quadro teórico desta investigação apresenta a perspectiva teórica adoptada, permitindo uma compreensão aprofundada da liderança feminina e do processo de tomada de decisão no sector público. Fundamenta-se em estudos e teorias relevantes que possibilitam analisar a actuação das mulheres na tomada de decisão no Balcão de Atendimento Único (BAÚ) da Província de Maputo, oferecendo suporte rigoroso e consistente para a interpretação e análise dos resultados obtidos na investigação.

2.5 TEORIAS DA LIDERANÇA

Ao longo do tempo, diversas teorias foram desenvolvidas para compreender a forma como a liderança se manifesta nas organizações. Estas abordagens refletem diferentes perspectivas sobre o comportamento dos líderes, a relação com os liderados e os efeitos das suas acções sobre a motivação e o desempenho das equipas. A utilização destas teorias no presente estudo é fundamental, uma vez que permite compreender as múltiplas formas pelas quais os líderes influenciam o comportamento, a motivação e o desempenho dos subordinados.

2.5.1 Teoria De Traços De Personalidade

As teorias dos traços de personalidade figuram entre as abordagens mais antigas para o estudo da liderança. Segundo Chiavenato (1999), estas teorias sustentam que o líder se distingue dos demais indivíduos por determinadas características pessoais que lhe conferem capacidade de influência sobre os outros. Tais traços são considerados marcantes e permitem ao líder orientar e mobilizar os subordinados de forma eficaz.

Esta perspectiva foi influenciada pela teoria do “grande homem”, proposta por Carlyle, a qual sustenta que o progresso da humanidade decorre das realizações de indivíduos históricos dotados de capacidades superiores. De acordo com Chiavenato (1999), os traços de personalidade podem ser classificados em quatro grupos principais:

- **Traços físicos**: como energia, aparência pessoal, estatura e peso;
- **Traços intelectuais**: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- **Traços sociais**: cooperação, habilidade interpessoal e habilidade administrativa;
- **Traços relacionados à tarefa**: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Dessa forma, a Teoria dos Traços de Personalidade evidencia que certos atributos individuais podem favorecer o exercício da liderança. Contudo, a sua limitação reside em não considerar o contexto organizacional e as relações interpessoais, factores que também moldam o comportamento do líder. Assim, esta abordagem constitui uma base inicial relevante, mas deve ser complementada por teorias que incluam dimensões comportamentais e situacionais.

2.5.2 Teoria sobre estilo de liderança

Com o avanço dos estudos, passou-se a analisar o comportamento do líder nas interacções com os subordinados, surgindo as chamadas teorias sobre estilo de liderança. Segundo Chiavenato (2004), estas teorias enfocam o modo como o líder exerce influência e orienta a execução das tarefas dentro da organização. Entre os estudos mais influentes nesta área, destacam-se os de White e Lippitt (1939), que classificaram os estilos de liderança em três tipos principais:

1. **Liderança autocrática**: caracteriza-se pela centralização das decisões no líder, que impõe ordens ao grupo. Este estilo tende a gerar um ambiente de tensão e frustração, com ausência de espontaneidade e dependência da presença física do líder. Apesar de a produção poder ser elevada, observa-se insatisfação geral e desorganização na ausência da autoridade.

2. **Liderança liberal** (*laissez-faire*): o líder abstém-se de controlar as actividades do grupo, delegando todas as decisões aos membros. Apesar da actividade intensa, ela ocorre de forma desorganizada e ineficiente, com baixo desempenho e dificuldades na coordenação das tarefas, gerando individualismo e conflitos interpessoais.

3. **Liderança democrática**: envolve condução e orientação do grupo, incentivando a participação colectiva nas decisões. Este estilo favorece a criação de vínculos sociais positivos, promove comunicação espontânea e estabelece um clima organizacional harmonioso. A produção mantém-se estável mesmo na ausência do líder, destacando-se pela qualidade do trabalho e pelo comprometimento dos membros.

Dessa forma, verifica-se que a liderança não é exclusivamente uma característica inata, mas também um processo que pode ser desenvolvido e aprimorado ao longo do tempo. Esta perspectiva amplia a compreensão do papel do líder, enfatizando a importância da aprendizagem,

da experiência prática e da adaptação ao contexto organizacional para uma liderança eficaz e sustentável.

2.6 **Os Três Estilos de liderança**

Tabela 1: Tipos de Liderança

Aspectos	**Autocrática**	**Democrática**	**Liberal (*laissez-faire)***
Diretrizes	O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
Execução das tarefas	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento ao líder, que sugere alternativas.	A participação do líder é limitada, apenas apresenta materiais e esclarece dúvidas quando solicitado.
Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa que cada um deve executar e seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo, cada membro escolhe seus companheiros.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo, o líder não participa.
Elogios e críticas	O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e críticas ao trabalho.	O líder procura ser membro normal do grupo, objectivo nas críticas e elogios..	O líder não avalia o grupo nem controla. Só comenta quando perguntado.

Fonte: Chiavenato, 1999.

A Teoria sobre estilo de liderança demonstra que o comportamento do líder afecta directamente a motivação e o desempenho dos subordinados. Cada estilo, autocrático, democrático ou liberal, produz efeitos distintos no clima organizacional e na produtividade. A escolha do estilo adequado depende do contexto e das necessidades do grupo, e o reconhecimento dessas diferenças permite aos líderes agir de forma mais estratégica e eficaz. Assim, compreender os estilos de liderança é essencial para o desenvolvimento de práticas gerenciais eficientes.

2.7 A liderança orientada para a tarefa

A liderança orientada para a tarefa foca-se na eficiência operacional, na execução rigorosa das actividades e no cumprimento de metas previamente estabelecidas. Este estilo privilegia a padronização de processos e a disciplina na execução das funções, sendo particularmente relevante em organizações com estruturas formais e normas rígidas. Segundo Chiavenato (2004), o líder orientado para a tarefa valoriza o método e o desempenho, assegurando que os objectivos institucionais sejam atingidos com os recursos disponíveis.

No entanto, Maximiano (2000) alerta que a centralização das decisões e o controlo rigoroso, característicos deste modelo, podem provocar insatisfação, rotatividade e conflitos no médio e longo prazo. A produtividade alcançada, embora elevada em determinados contextos, pode vir acompanhada de consequências negativas para o bem-estar e a motivação dos colaboradores.

Para Bergue (2019), os grupos de trabalho se limitam à execução de tarefas, as equipes são formadas por indivíduos que compartilham responsabilidades, interagem de forma colaborativa e unem esforços para alcançar objectivos comuns. A liderança, nesse contexto, deve ser menos hierárquica e mais integradora, incentivando um ambiente de confiança, inovação e corresponsabilidade.

A liderança orientada para a tarefa, embora privilegie o cumprimento de metas, a eficiência operacional e a padronização de processos, apresenta limitações quando aplicada de forma exclusiva. O seu foco restrito nos resultados imediatos pode comprometer o bem-estar dos colaboradores, reduzir a motivação intrínseca, aumentar o absentismo e provocar rotatividade, afectando assim a sustentabilidade organizacional. Por isso, torna-se essencial que este estilo de liderança seja equilibrado com práticas que valorizem o capital humano, incentivem a participação activa dos membros da equipa e promovam um ambiente de trabalho saudável.

2.8 A liderança orientada para as pessoas

Em contrapartida, a liderança orientada para as pessoas privilegia os aspectos humanos e o bem-estar dos membros da equipa. Segundo Chiavenato (2004), este estilo está relacionado com a Teoria Y de McGregor, a qual parte do princípio de que os indivíduos são motivados a crescer, contribuir e desenvolver-se, desde que lhes sejam proporcionadas condições adequadas para tal. Nesta perspectiva, o papel do líder consiste em criar um ambiente de trabalho propício, baseado na confiança, no apoio mútuo e na valorização do potencial humano.

Maximiano (2000) associa esta forma de liderança ao modelo democrático, no qual o líder estimula a participação dos subordinados nos processos decisórios, promove o diálogo e fortalece as relações interpessoais. O foco reside no desenvolvimento da equipa, na cooperação e na construção de um clima organizacional saudável. Contudo, quando exercido de forma excessivamente permissiva, este estilo pode conduzir à omissão de autoridade, insegurança na tomada de decisões e à falta de orientação clara para a equipa.

Assim, a liderança orientada para as pessoas evidencia a relevância de valorizar o potencial humano e reforçar as relações interpessoais. Este estilo contribui para a motivação, cooperação e satisfação dos colaboradores, favorecendo um ambiente de trabalho participativo e equilibrado. Todavia, é imprescindível que a flexibilidade e o apoio não se convertam em permissividade excessiva, de modo a não comprometer a clareza nas decisões e a eficácia da gestão.

2.9 Liderança bidimensional

Inicialmente, os estilos de liderança voltados para a tarefa e para as pessoas foram interpretados como opostos e mutuamente excludentes. Essa visão dicotómica associava o estilo autocrático à produtividade e o estilo democrático à satisfação dos liderados. Contudo, à medida que os estudos avançaram, constatou-se que ambos os estilos não são necessariamente incompatíveis. Pelo contrário, é possível que o líder combine as duas abordagens, ajustando o seu comportamento às exigências do contexto e às características da equipa (Maximiano, 2000).

Segundo Chiavenato (2004), a liderança bidimensional adquire relevância ao apresentar a Grade Gerencial de Blake e Mouton, uma matriz que combina dois eixos: a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas. Nesta concepção, o líder eficaz é aquele que consegue alinhar elevado desempenho com satisfação dos colaboradores, superando as limitações dos modelos unidimensionais. A liderança bidimensional evidencia que um bom líder deve

preocupar-se simultaneamente com os resultados e com o bem-estar da equipa, equilibrando desempenho e satisfação dos colaboradores.

Desta forma, o presente trabalho recorreu às teorias de liderança apresentadas, nomeadamente as teorias dos traços de personalidade e dos estilos de liderança, para proporcionar uma compreensão aprofundada das diversas maneiras pelas quais os líderes exercem influência no contexto organizacional.

A aplicação dessas abordagens teóricas possibilita uma análise detalhada de como o estilo de liderança adoptado pode impactar não apenas a participação, a motivação e o desempenho dos membros da equipa, mas também a dinâmica de inclusão e igualdade de género nos espaços de decisão do sector público. Dessa maneira, as teorias em questão oferecem um suporte teórico robusto para investigar a influência da liderança na promoção de uma cultura organizacional que seja simultaneamente participativa, equitativa e eficiente, enfatizando a importância da adaptação contextual e da sensibilidade às nuances socioculturais e institucionais.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

O método é o conjunto das actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objectivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, identificar possíveis erros e auxiliando as decisões do cientista (Marconi e Lakatos, 2001).

Deste modo, para a concretização do presente trabalho, recorreu-se à adopção de métodos científicos adequados, os quais possibilitaram ao investigador a recolha de dados e a sua posterior interpretação, observando-se, em todo o processo, as directrizes convencionadas no âmbito da investigação científica.

Importa salientar que o estudo fez uso do método indutivo no processo de inferência dos dados recolhidos. Segundo Marconi e Lakatos (2001), a indução constitui um processo mental pelo qual, a partir da observação de dados particulares devidamente constatados, se infere uma conclusão de carácter geral ou universal, com base nas partes analisadas.

3 Classificação da pesquisa

3.1.1 Quanto à natureza da pesquisa

A presente pesquisa é de natureza básica, porquanto se orienta para a produção de um entendimento aprofundado sobre a liderança feminina no sector público e a sua influência nos processos de tomada de decisão no Balcão de Atendimento Único da Província de Maputo. De acordo com Gil (2002), a pesquisa básica caracteriza-se pela busca de novos conhecimentos destinados ao avanço da ciência, sem a preocupação imediata com a aplicação prática dos seus resultados.

Neste sentido, a adopção deste tipo de pesquisa justifica-se pelo interesse em gerar conhecimento sólido, sistematizado e de carácter teórico-analítico, capaz de preencher lacunas existentes na literatura e servir de referência para estudos futuros, bem como subsidiar a reflexão em torno do desenvolvimento de políticas públicas mais inclusivas. Assim, a investigação não se limita à descrição de fenómenos, procurando antes compreender os mecanismos e factores que influenciam a participação feminina nos processos decisórios, oferecendo uma análise crítica e fundamentada da problemática em estudo.

3.1.2 Quanto aos objectivos

Tendo o presente trabalho como objectivo analisar a influência da liderança feminina no sector público, o método de pesquisa descritiva revela-se o mais adequado, por permitir observar, registar e interpretar os fenómenos tal como ocorrem na realidade, sem necessidade de os manipular. Este método possibilita identificar características, comportamentos e padrões de actuação das líderes femininas, bem como compreender a sua influência nos processos de decisão no sector público.

Segundo Gil (2002), algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação de relações entre variáveis, procurando determinar a natureza dessas relações, aproximando-se, nesse caso, da pesquisa explicativa. Outras, embora definidas como descritivas, fornecem uma nova visão do problema, aproximando-se das pesquisas exploratórias.

No contexto deste estudo, a abordagem descritiva permite analisar de forma sistemática a participação das líderes femininas nos processos de tomada de decisão, identificando padrões e factores institucionais e socioculturais que influenciam a sua actuação. Dessa forma, a pesquisa descritiva fornece dados detalhados e contextualizados, oferecendo suporte para interpretações sólidas.

3.1.3 Quanto à abordagem

Para o presente estudo, o método qualitativo revelou-se o mais adequado, uma vez que permite aprofundar a investigação das questões relacionadas com o fenómeno em análise e as suas inter-relações. Conforme Oliveira (2011), essa abordagem propicia a máxima valorização do contacto directo com a situação estudada, permitindo uma análise mais detalhada e oferecendo uma compreensão mais completa e profunda do fenómeno. Esta característica torna o método qualitativo particularmente útil para estudos que exigem interpretação rigorosa e fundamentada da realidade investigada.

3.1.4 Quanto ao procedimento

O estudo incide sobre a liderança feminina no sector público e a sua influência na tomada de decisão no BAÚ da Província de Maputo, o procedimento adoptado foi o estudo de caso. Conforme Yin (2001, citado por Oliveira, 2011), um estudo de caso constitui uma investigação empírica que examina um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, particularmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

Deste modo, ao realizar o estudo sobre a liderança feminina no sector público e a sua influência na tomada de decisão na Província de Maputo, espera-se que os resultados obtidos sejam de grande utilidade, não apenas para os gestores da instituição em análise, mas também para todos os interessados na temática abordada nesta investigação.

3.2 Técnicas de recolha de dados

Para a recolha de dados, foram utilizados, respetivamente, a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada como instrumentos de obtenção de informação. A entrevista semiestruturada caracteriza-se por permitir ao investigador orientar a conversa a partir de um guião pré-definido, ao mesmo tempo em que proporciona flexibilidade para explorar respostas mais detalhadas e espontâneas, possibilitando o aprofundamento do conhecimento sobre o fenómeno estudado (Marconi e Lakatos, 2001). A escolha destas técnicas justifica-se pela natureza da instituição em estudo e pelo tema abordado nesta investigação, garantindo uma análise mais completa e contextualizada.

3.3 Pesquisa documental

A pesquisa documental consiste na recolha de dados em fontes primárias, tais como documentos escritos ou não, provenientes de arquivos públicos, arquivos particulares de instituições, domicílios e fontes estatísticas (Marconi e Lakatos, 2001). Esta técnica permite obter informações consistentes e detalhadas sobre o fenómeno em estudo, servindo como suporte fundamental para a análise do contexto e para a interpretação dos resultados da investigação.

3.4 Entrevista

A entrevista é uma das principais técnicas de recolha de dados e pode ser definida como uma conversa realizada presencialmente pelo investigador junto ao entrevistado, seguindo um método estruturado para obter informações sobre determinado assunto (Cervo e Bervian, 2002). Esta técnica possibilita a obtenção de informações sobre diversos aspetos da vida social, é eficiente para a recolha de dados em profundidade acerca do comportamento humano, e os dados obtidos são suscetíveis de classificação e quantificação.

3.5 Amostragem

De acordo com Mattar (2001), existe uma grande variedade de tipos de amostra e de planos de amostragem, incluindo amostragens probabilísticas e não probabilísticas. A população do

presente estudo foi composta por dois grupos distintos: os líderes da instituição e os utentes que recorreram aos serviços do BAÚ da Província de Maputo.

No primeiro grupo, foram incluídos os líderes que desempenharam funções no período compreendido entre 2022 e 2024, totalizando sete líderes. A seleção dos participantes ocorreu de forma probabilística, de carácter aleatório.

No segundo grupo, a amostra foi composta por seis utentes que recorreram aos serviços do BAÚ durante o período de recolha de dados. A seleção dos participantes ocorreu de forma não probabilística, por conveniência, considerando a sua disponibilidade no momento da pesquisa.

3.6 Critérios de amostragem

Os selecionados foram escolhidos de acordo com o cargo, posição social, e nível de escolaridade.

3.7 Técnica de análise de dados

Para a análise de dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Gil (2008), permite compreender os significados subjacentes, os temas, as tendências e os padrões presentes no material analisado. Esta abordagem possibilita explorar diversas questões de investigação, analisar opiniões, atitudes, crenças, representações sociais, discursos políticos e textos literários, proporcionando uma interpretação detalhada e sistemática dos dados recolhidos, essencial para a compreensão aprofundada do fenómeno estudado.

3.8 Considerações éticas

Na presente investigação, foram respeitados os princípios éticos fundamentais que regem a pesquisa científica. Todos os participantes foram previamente informados sobre os objectivos do estudo e consentiram de forma livre, esclarecida e voluntária. As informações foram recolhidas com legitimidade, garantindo-se a privacidade e o anonimato dos entrevistados, bem como o sigilo absoluto dos dados sensíveis.

Os dados obtidos foram utilizados exclusivamente para os fins declarados da pesquisa, não sendo partilhados com terceiros. Após a conclusão do estudo, todo o material primário foi destruído, assegurando a confidencialidade total dos participantes. Os resultados, por sua vez, foram tornados acessíveis ao público de forma ética e transparente, respeitando os direitos dos envolvidos e contribuindo para o avanço do conhecimento científico.

3.9 Limitações de pesquisa

No decurso da realização desta pesquisa, registaram-se alguns constrangimentos que importa assinalar, porquanto influenciaram, em certa medida, o alcance da investigação. A primeira limitação refere-se ao acesso a informações institucionais, uma vez que parte da documentação organizacional do BAÚ não se encontrava actualizada ou disponível ao público, restringindo, assim, a análise documental em determinados aspetos relacionados com as políticas internas. Esta ausência obrigou ao recurso a informações complementares obtidas por meio de entrevistas, de modo a colmatar, ainda que parcialmente, a lacuna documental identificada.

Outro obstáculo observado foi a resistência de alguns participantes em abordar questões sensíveis, como a discriminação de género e as hierarquias informais de poder. Em certos casos, as respostas mostraram-se condicionadas por receios de exposição ou de eventuais consequências profissionais, o que pode ter limitado a profundidade das análises.

Por fim, destaca-se a escassez de literatura académica nacional especificamente orientada para a liderança feminina em instituições públicas moçambicanas. Tal lacuna obrigou ao recurso a referenciais internacionais e comparativos que, embora pertinentes, nem sempre reflectem com exactidão as especificidades do contexto sociopolítico de Moçambique.

CAPÍTULO IV: REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura tem como objectivo apresentar e analisar as principais abordagens sobre liderança e igualdade de género, com particular ênfase na participação das mulheres em cargos de decisão no sector público moçambicano. Nesta secção, pretende-se discutir de forma concisa a literatura relativa ao género e ao processo decisório, destacando o papel da liderança feminina. O propósito é evidenciar os estudos mais relevantes que permitam compreender a contribuição das mulheres na condução de decisões e a sua influência nos resultados institucionais.

4 Liderança feminina e transformação organizacional

O exercício da liderança é fundamental no sector público. Segundo Bento e Ribeiro (2013), a liderança ultrapassa a simples gestão de pessoas, envolvendo a capacidade de influenciar decisões estratégicas e orientar processos organizacionais com vista à transformação institucional. Para os autores, o líder actua como agente de mudança, definindo metas, políticas e estratégias que condicionam o rumo e o desempenho das organizações. Esta abordagem revela-se particularmente relevante no sector público, onde as decisões estratégicas têm impacto directo no funcionamento das instituições e na qualidade dos serviços prestados à população, evidenciando o papel determinante dos decisores na eficiência institucional.

Entretanto, conforme observam Eagly e Carli (2007), o exercício da liderança enfrenta obstáculos significativos. Com base em estudos empíricos realizados em diversos contextos institucionais, as autoras identificaram barreiras estruturais, nomeadamente normas institucionais rígidas, hierarquias pouco flexíveis e políticas organizacionais que limitam a progressão das mulheres. Acrescem a estes factores preconceitos implícitos e estereótipos de género, que colocam em causa a competência feminina e influenciam avaliações enviesadas do desempenho, bem como a fragilidade das redes de apoio, que condiciona a actuação das mulheres em cargos de decisão.

A realidade moçambicana confirma essas constatações. Karberg (2015), ao analisar a implementação das políticas de igualdade de género no país, verificou que a presença de mulheres em cargos de decisão continua limitada. A autora observa que esta sub-representação não resulta apenas da fragilidade dos instrumentos normativos, mas também de normas sociais e culturais que associam o poder e a autoridade predominantemente ao género masculino. Entre

estas normas destacam-se a perceção de que as funções de liderança são essencialmente masculinas, a expectativa de que a mulher assuma prioritariamente responsabilidades domésticas e familiares e o estigma associado à ambição profissional feminina. Estes factores influenciam decisões de contratação e promoção, limitam o acesso a redes de poder e dificultam a conciliação entre a vida profissional e pessoal, condicionando significativamente a progressão das mulheres em cargos de liderança no sector público.

Essas limitações encontram respaldo nos estudos de Osório (2004), que analisou as dinâmicas de poder e a divisão sexual do trabalho em Moçambique. Com base nas suas análises, a autora evidencia que a discriminação e a hierarquização social dos papéis de género condicionam o acesso ao poder político e económico, limitando significativamente a ascensão das mulheres a posições de decisão. Estas barreiras não se restringem ao espaço institucional ou laboral, estendendo-se também à esfera doméstica, social e legal, onde se reproduzem relações desiguais de poder que afectam negativamente as trajectórias profissionais e a liderança feminina. Assim, a desigualdade de género não se manifesta apenas nas organizações, mas é sustentada por construções culturais e históricas profundamente enraizadas na sociedade moçambicana.

Diante desse contexto, Bergue (2019) contribui para a compreensão da liderança no sector público ao enfatizar que o seu fortalecimento exige um conjunto consistente de competências de natureza político-gerencial, relacional e estratégica. Segundo o autor, a liderança eficaz não se limita ao exercício formal da autoridade, mas envolve a capacidade de interpretar o contexto institucional, articular interesses divergentes e mobilizar actores em torno de objectivos colectivos. Assim, o desenvolvimento destas competências revela-se fundamental para o reforço da capacidade de liderança no sector público, contribuindo para processos de decisão mais consistentes, para uma gestão mais eficiente e para o alcance de resultados institucionais alinhados com o interesse público.

Complementarmente, Osório (2010) analisa a implementação de políticas de género em Moçambique, identificando avanços e limitações nas estratégias de promoção da igualdade. A autora observa que, apesar dos progressos registados, persistem obstáculos relacionados à fraca correspondência entre normas institucionais e práticas efectivas, bem como à manutenção de padrões socioculturais que dificultam a participação equitativa nos espaços de decisão.

A consolidação da liderança feminina, portanto, depende da articulação entre competências individuais e condições institucionais favoráveis. É através desta combinação que a liderança feminina pode exercer plenamente o seu papel de transformação organizacional, promovendo práticas mais inclusivas, democráticas e eficazes no sector público moçambicano.

A liderança feminina constitui um factor determinante para a transformação organizacional, ao fomentar a inovação, a inclusão e a eficiência nas instituições do sector público. A sua consolidação, contudo, depende da superação de barreiras culturais e institucionais que restringem o acesso a cargos de decisão. Neste contexto, o reforço de políticas de igualdade e o desenvolvimento de competências de gestão mostram-se fundamentais para potenciar o papel transformador da liderança feminina, promovendo práticas organizacionais mais equitativas e eficazes.

4.1 A inserção da mulher na administração pública em Moçambique

Moçambique apresenta uma forte herança patriarcal, marcada por variações regionais entre o sul, o centro e o norte do país. No sul, a estrutura familiar é predominantemente patrilinear, enquanto no norte predomina o sistema matrilinear, contudo, em ambos os casos, os homens mantêm maior influência social e económica. As regiões norte e centro, ainda marcadas por um contexto rural, apresentam baixos índices de participação feminina em actividades económicas e em espaços de decisão, como no sector público. A este cenário somam-se elevados índices de casamentos precoces e baixos níveis de alfabetização, factores que limitam significativamente o acesso das mulheres a posições de liderança e a oportunidades de desenvolvimento (WRD, 2012).

A Constituição da República de Moçambique, promulgada em 1975, incorporou princípios fundamentais de igualdade de género, tornando-se um marco jurídico para a formulação de políticas públicas voltadas à eliminação das discriminações baseadas no género. Nesse mesmo espírito, a criação da Organização da Mulher Moçambicana (OMM), em 1973, representou um passo decisivo na mobilização política das mulheres. Inicialmente voltada para o apoio à luta de libertação nacional, a OMM evoluiu para uma plataforma de consciencialização sobre direitos, educação cívica e inclusão feminina nas esferas social, económica e política (Sheldon, 1990 citado por Karberg, 2015).

O compromisso de Moçambique com a igualdade de género foi reforçado no cenário internacional com a participação do país na 4.ª Conferência Mundial sobre a Mulher, realizada em Pequim, em 1995, ocasião em que se assumiu a meta de assegurar 30% de representação feminina em cargos de decisão política. Desde então, foram criados mecanismos institucionais, como o Ministério da Mulher e da Acção Social (2000), os Pontos Focais e Unidades de Género em diversos ministérios, bem como organizações da sociedade civil, como o Fórum Mulher. Em 2005, o país assinou o Protocolo da SADC sobre Género e Desenvolvimento, comprometendo-se com a paridade de 50% de mulheres em posições de decisão (Karberg, 2015).

Apesar dos avanços institucionais e normativos, Osório (2010) observa que persistem desigualdades significativas, sobretudo nos níveis locais, como autarquias e administrações distritais. Embora as políticas públicas e os instrumentos legais tenham ampliado o espaço de participação das mulheres, barreiras ainda restringem à presença feminina nos processos decisórios, assim, a liderança feminina em Moçambique permanece em construção, exigindo não apenas o fortalecimento de políticas inclusivas, mas também a transformação de práticas e mentalidades que sustentam a desigualdade de género.

A participação feminina em cargos de liderança em Moçambique ainda é limitada, apesar dos avanços legais e institucionais. É necessário fortalecer políticas de igualdade e promover a capacitação feminina. O aumento da presença das mulheres contribui para decisões mais inclusivas e eficazes no sector público, compreender esse contexto ajuda a avaliar o potencial transformador da liderança feminina no país.

4.2 Liderança feminina e tomada de decisão

A liderança envolve não apenas a capacidade de orientar pessoas, mas também a responsabilidade ética e estratégica na tomada de decisões. Maximiano (2000) classifica os líderes em três tipos: os que arrastam multidões, os que interpretam sentimentos colectivos e os que representam opiniões já definidas. O autor ressalta ainda o componente moral na liderança que associa o envolvimento ético à autoridade carismática e tradicional. No contexto da liderança feminina, estas categorias evidenciam a necessidade de decisões estratégicas e conscientes, reforçando que a influência da líder se estende da equipa ao planeamento institucional, exigindo visão ampla e responsabilidade ética.

Bergue (2019) salienta que a formação de lideranças no sector público deve englobar dimensões políticas, éticas e sociais, preparando gestores para enfrentar desafios complexos. Esta abordagem complementa as observações de Maximiano, indicando que o sucesso da liderança feminina depende da combinação de competências estratégicas, engajamento ético e compreensão das dinâmicas institucionais, fortalecendo a capacidade de decisão e de gestão eficaz.

Moritz e Pereira (2010) afirmam que a tomada de decisão é um processo contínuo, presente desde escolhas pessoais até grandes projectos públicos e privados, envolvendo análise de alternativas, identificação de necessidades e organização lógica das informações. No contexto da liderança feminina, estas etapas reforçam a necessidade de decisões estratégicas e conscientes, evidenciando que a influência da líder se estende da equipa ao planeamento institucional, exigindo visão ampla e responsabilidade ética.

Em suma, líderes eficazes conseguem construir confiança e engajamento nas equipas, interpretar sentimentos e expectativas colectivas e agir de forma consciente e estratégica. Além disso, a actuação ética e a compreensão das dinâmicas institucionais são essenciais para enfrentar desafios organizacionais e culturais, garantindo impacto positivo nas equipas e nos resultados das organizações.

CAPÍTULO V: APRESENTAÇÃO E INTREPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos na pesquisa sobre a liderança feminina no BAÚ da Província de Maputo, com ênfase na participação no processo decisório. A análise dos dados teve como base o referencial teórico desenvolvido nos capítulos anteriores. A investigação buscou compreender não apenas a presença formal das mulheres em cargos de liderança, mas também a sua efectiva autonomia e influência nos diferentes níveis de decisão. Adicionalmente, foram consideradas as perceções dos utentes acerca da actuação da liderança, permitindo uma avaliação mais abrangente da liderança feminina no contexto do BAÚ.

5 Caracterização do Balcão de Atendimento Único da província De Maputo

O Balcão de Atendimento Único foi formalmente instituído pelo Decreto n.º 29/2023, de 24 de Maio, que cria o Instituto Público denominado Balcões de Atendimento Único (BAÚ), IP. De acordo com este decreto, o BAÚ tem por finalidade melhorar a prestação de serviços públicos integrados ao cidadão e às empresas, através da simplificação, harmonização e padronização dos procedimentos administrativos, operacionalizados em plataformas físicas ou virtuais.

Entre os serviços integrados destacam-se os de licenciamento industrial, comercial e do turismo, contribuindo para a promoção do ambiente de negócios e para o fortalecimento da governação pública. As actividades do BAÚ da Província de Maputo incluem, ainda, actividades complementares como emissão de NUIT, registo e notariado, migração, viação, cobrança de impostos e taxas, incluindo as municipais, e autorização de investimentos.

5.1 Estrutura orgânica do BAÚ da Província de Maputo

O Balcão de Atendimento Único da Província de Maputo organiza-se de acordo com a estrutura orgânica estabelecida no seu Estatuto Orgânico, aprovado pela Resolução n.º 3/2024, de 9 de Abril, que aprova o Estatuto Orgânico dos Balcões de Atendimento Único, Instituto Público, doravante designado BAÚ, IP. Nos termos do referido Estatuto, o BAÚ, IP, é constituído pelos seguintes órgãos:

1. Conselho de Direcção – órgão responsável pela coordenação e gestão do BAÚ, IP, presidido pelo director-geral e integrado pelo director-geral Adjunto e pelos titulares das unidades orgânicas que respondem directamente ao director-geral. Sempre que se justifique, podem participar outros quadros ou representantes de instituições parceiras. O

Conselho de direcção reúne-se ordinariamente de forma quinzenal e, extraordinariamente, sempre que for convocado.

2. Conselho Consultivo – órgão de carácter consultivo do conselho de direcção, composto pelo director-geral, director-geral adjunto, titulares das unidades orgânicas, titulares dos BAUs provinciais e da cidade de Maputo, bem como representantes de ministérios relevantes e da confederação das associações económicas. Podem ainda ser convidados especialistas ou outras entidades, conforme a natureza das matérias a apreciar. Este órgão reúne-se ordinariamente uma vez por ano e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo conselho de direcção.

Para além dos órgãos acima referidos, o BAÚ dispõe de uma estrutura de unidades orgânicas, nos termos do Artigo 15 do Estatuto Orgânico, que compreende:

- Serviços Centrais de Licenciamento de Actividades Económicas e Prestação de Serviços Complementares;
- Serviços Centrais de Gestão da Plataforma Electrónica de Licenciamento;
- Serviços Centrais de Estudos, Planificação e Cooperação;
- Gabinete de Assuntos Jurídicos;
- Gabinete de Auditoria e Controlo Interno;
- Gabinete de Comunicação e Imagem;
- Departamento de Administração e Finanças;
- Departamento de Recursos Humanos;
- Repartição de Aquisições.

Deste modo, a estrutura orgânica do Balcão de Atendimento Único da Província de Maputo evidencia uma organização administrativa hierarquizada e funcional, concebida para assegurar a coordenação eficiente das actividades, a racionalização dos processos de licenciamento e a prestação de serviços públicos com maior eficácia, constituindo um quadro institucional relevante para a análise da liderança e da participação nos processos de tomada de decisão.

5.2 Descrição e apresentação do perfil dos entrevistados

A presente pesquisa contou com a participação de dois grupos distintos: os líderes da instituição e os utentes que recorreram aos serviços do Balcão de Atendimento Único da Província de Maputo. A caracterização dos entrevistados revelou-se fundamental para a compreensão do perfil dos participantes, permitindo contextualizar as perceções, experiências e opiniões recolhidas, as quais sustentam as análises desenvolvidas nas secções subsequentes do estudo.

5.3 Descrição do perfil Sócio-demográfico dos líderes do BAÚ da Província de Maputo

O grupo de líderes caracteriza-se por possuir formação académica elevada, sendo todos detentores do ensino superior, com experiência profissional consolidada e envolvimento activo nas actividades institucionais, o que contribuiu para a qualidade e profundidade das informações obtidas durante as entrevistas.

No que se refere à composição do grupo, verificou-se uma predominância feminina, com quatro (4) mulheres e três (3) homens, todos com idades compreendidas entre trinta (30) e cinquenta (50) anos. Os líderes exercem funções de chefia em diferentes departamentos da instituição, desempenhando papéis relevantes nos processos de gestão e tomada de decisão.

Relativamente às áreas de actuação, os líderes do sexo masculino exercem funções nas áreas de contabilidade, direito, engenharia e estatística, enquanto as líderes do sexo feminino actuam nas áreas de recursos humanos, administração pública e direito. Esta diversidade de áreas de formação e intervenção profissional contribuiu para a pluralidade de perspectivas recolhidas no estudo.

Quanto ao estado civil, três (3) das líderes são casadas e uma (1) é viúva. Entre os líderes do sexo masculino, todos são casados. No que diz respeito à residência, três (3) das líderes residem na Província de Maputo, enquanto uma (1) reside na Cidade de Maputo. Os líderes do sexo masculino residem todos na Província de Maputo.

5.4 Descrição do perfil Sócio-demográfico dos utentes do BAÚ da Província de Maputo

O segundo grupo de entrevistados foi constituído por seis (6) utentes, sendo três (3) do sexo feminino e três (3) do sexo masculino, que recorreram aos serviços do Balcão de Atendimento Único da Província de Maputo durante o período da pesquisa. A selecção dos participantes foi

não probabilística, do tipo acidental ou por conveniência, tendo-se considerado os utentes que se encontravam disponíveis no momento da recolha de dados.

Tabela 2: Perfil Sócio-Demográfico dos utentes do Balcão de Atendimento Único

Utente	Sexo	Idade	Estado Civil	Nível Acadêmico	Local de Residência
1	Mulher	26	Solteira	Médio	Província de Maputo
2	Mulher	29	Casada	Superior	Cidade de Maputo
3	Mulher	31	Casada	Superior	Província de Maputo
4	Homem	28	Solteiro	Superior	Província de Maputo
5	Homem	32	Solteiro	Médio	Província de Maputo
6	Homem	36	Solteiro	Superior	Província de Maputo

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados das entrevistas realizadas no Balcão de Atendimento Único da Província de Maputo (2025).

5.5 **Análise do processo decisório**

A compreensão da influência da liderança feminina exige, em primeiro lugar, um mapeamento rigoroso dos fluxos decisórios institucionais. A estrutura decisória do Balcão de Atendimento Único não é monolítica. Pelo contrário, apresenta diferentes níveis de decisão, com implicações distintas para a autonomia e a participação feminina. Esta investigação identificou três tipos principais de decisões, classificados segundo critérios de frequência, impacto estratégico e grau de autonomia atribuído aos decisores.

5.5.1 **Decisões de rotina operacional**

Constituem o nível mais frequente de tomada de decisão, ocorrendo diariamente e envolvendo questões como a resolução de casos individuais de utentes, a alocação de recursos humanos para o atendimento em diferentes balcões, a gestão dos fluxos documentais e a priorização de processos considerados urgentes. As entrevistas revelaram que, neste nível, a liderança feminina

exerce uma influência significativa nos processos decisórios. Conforme relatado por uma das entrevistadas:

> *"No dia-a-dia, tomo decisões constantemente sobre como organizar o atendimento, quem alocar a cada função, como resolver problemas específicos dos utentes, raramente sou questionada nestas decisões operacionais, a equipa reconhece minha competência técnica nesta área e respeita minhas orientações"* (Entrevistada[1]).

A análise das entrevistas evidencia que as funcionárias que ocupam cargos de liderança, independentemente da posição hierárquica que exercem, demonstram possuir algum grau de influência nas decisões de natureza operacional. Contudo, a intensidade e a amplitude dessa autonomia variam de acordo com o nível hierárquico ocupado.

Verificou-se que todas participam activamente na organização das rotinas institucionais e na resolução de questões práticas do serviço quotidiano. Destacam-se, em particular, as chefes de serviço, que dispõem de maior autonomia na coordenação, orientação e supervisão das actividades desenvolvidas nas suas áreas específicas de actuação.

Este elevado nível de influência pode ser explicado por diversos factores. Em primeiro lugar, as decisões operacionais são geralmente percecionadas como menos políticas e mais técnicas, o que reduz o potencial de contestação por parte de outros actores institucionais.

Em segundo lugar, a execução eficiente destas tarefas é essencial para o funcionamento quotidiano da instituição, o que contribui para o reconhecimento da competência demonstrada no exercício das funções de liderança. Por fim, este tipo de decisão raramente envolve recursos financeiros expressivos ou alterações de políticas institucionais, diminuindo, assim, o interesse de instâncias hierárquicas superiores em intervir directamente nesses processos.

5.5.2 Decisões Tácticas

Representam um nível intermédio de complexidade e ocorrem com frequência semanal ou mensal. Incluem redesenho de procedimentos internos para melhorar a eficiência, alocação orçamental ao nível departamental, definição de metas de desempenho para as equipas,

[1]Funcionária do BAÚ

coordenação interdepartamental para projectos específicos e gestão de conflitos entre unidades organizacionais.

Neste nível, a influência da liderança feminina mostra-se mais variável, dependendo do tipo de decisão, do envolvimento de outros departamentos e do grau de autonomia conferido:

> *"Quando proponho mudanças nos nossos procedimentos, geralmente consigo implementá-las, mas o processo é mais complexo do que deveria ser. Preciso apresentar justificações detalhadas, dados que comprovem a necessidade da mudança, e frequentemente enfrento mais questionamentos do que observo acontecer com meus colegas homens em situações similares. Não é que minha autoridade seja negada abertamente, mas existe uma necessidade constante de reafirmação da legitimidade das minhas decisões*" (Entrevistada[2]).

Os dados sugerem que as líderes femininas consideram exercer influência significativa neste nível decisório, embora esta seja percebida como inferior à influência existente no nível operacional. Esta diminuição da influência percebida não decorre necessariamente de limitações formais de autoridade, uma vez que os regulamentos institucionais conferem poderes claros aos chefes de serviço, independentemente do género, mas sim de dinâmicas informais de questionamento e validação, que serão analisadas em profundidade posteriormente.

5.5.3 Decisões estratégicas

Constituem o nível mais elevado e menos frequente de decisão, ocorrendo trimestralmente ou anualmente. Incluem questões como o estabelecimento de parcerias institucionais com outras entidades públicas ou privadas, a definição do orçamento global da instituição, a formulação de políticas organizacionais de longo prazo, o planeamento estratégico plurianual e as decisões sobre investimentos em infraestruturas ou tecnologia.

Neste nível, a influência da liderança feminina apresenta padrões mais complexos, sendo que apenas determinadas líderes conseguem exercer influência efectiva no processo de tomada de decisão, enquanto outras encontram restrições nas suas intervenções.

Contudo, é crucial distinguir entre participação formal e influência real. As entrevistas revelaram que, mesmo integradas nos processos estratégicos, as líderes femininas frequentemente se

[2]Funcionária do BAÚ

deparam com dinâmicas institucionais e informais que limitam a sua capacidade de decisão e a concretização das suas propostas.

> *"Participo de todas as reuniões estratégicas, isso é verdade, mas, noto que quando apresento uma proposta, geralmente há mais questionamentos e pedidos"* (Entrevistada[3]).

Este testemunho ilustra um fenómeno identificado na literatura como double bind da liderança feminina (Eagly e Carli, 2007). Nestas situações, as mulheres em posições de autoridade enfrentam expectativas contraditórias que dificultam o exercício eficaz do poder: quando adoptam estilos assertivos, são frequentemente percebidas como agressivas ou pouco femininas e quando optam por abordagens mais colaborativas, tendem a ser vistas como fracas ou indecisas.

5.6 **Autonomia na tomada de decisões**

As entrevistas revelaram que as líderes femininas consideram possuir influência significativa nas decisões relacionadas às suas áreas de responsabilidade. Contudo, essa influência manifesta-se, sobretudo no plano operacional, apresentando restrições em decisões estratégicas ou que envolvam recursos financeiros substanciais. Ainda assim, as entrevistadas evidenciam capacidade de afirmação e de superação de perceções negativas associadas à liderança feminina.

> *"Quando assumi este cargo em 2023, enfrentei inicialmente alguma dúvida por parte de alguns colegas homens. Havia uma perceção de que mulheres não conseguiriam tomar decisões firmes em situações de pressão, ao longo deste período, consegui demonstrar que a liderança feminina pode trazer uma perspectiva diferente e valiosa para a gestão pública" (*Entrevistada[4]).

Esta declaração alinha-se com as observações de Eagly e Carli (2007), que identificaram o conceito do "labirinto da liderança", caracterizado por obstáculos subtis, mas persistentes, que dificultam o acesso e o exercício de posições de poder. A experiência relatada por uma das funcionárias do BAÚ reflecte os desafios iniciais de legitimação da liderança feminina em contextos organizacionais tradicionalmente dominados por homens.

[3]Funcionária do BAÚ
[4]Funcionária do BAÚ

> *"Uma das principais diferenças que noto na minha forma de liderar é o foco no diálogo e na construção de consensos. Antes de tomar decisões importantes, procuro sempre consultar as equipas técnicas e ouvir diferentes perspectivas. Esta abordagem tem resultado em decisões mais sustentadas e com maior adesão por parte dos funcionários"* (Entrevistada[5]).

Segundo Hunter (2004), esta abordagem pode ser caracterizada como liderança servidora, baseada na empatia e no espírito de serviço. A literatura sobre liderança feminina indica que as mulheres tendem a adoptar estilos mais participativos e relacionais, o que se reflecte na declaração da entrevistada.

5.6.1 Abordagem orientada para pessoas versus tarefa

A análise dos estilos de liderança revelou que as líderes femininas adoptam uma abordagem bidimensional, combinando orientação para pessoas e para tarefas. Esta tendência contrasta com os estereótipos tradicionais que associam a liderança feminina exclusivamente ao cuidado com as pessoas, evidenciando a capacidade das líderes de equilibrar a atenção às necessidades humanas com o alcance de resultados organizacionais.

> *"Acredito que é necessário equilibrar. Precisamos atingir os nossos objectivos e cumprir prazos. Mas também reconheço que as pessoas trabalham melhor quando se sentem valorizadas. Tento combinar as duas abordagens" (*Entrevistada[6]).

A declaração da entrevistada evidencia que a liderança feminina no BAÚ integra simultaneamente a preocupação com o bem-estar da equipa e a execução eficiente das tarefas. Segundo Chiavenato (1999), essa conjugação de orientação para pessoas e para tarefas caracteriza líderes eficazes, capazes de alcançar os objectivos organizacionais sem negligenciar o desenvolvimento humano.

Maximiano (2000) reforça que este equilíbrio potencializa a motivação e o comprometimento da equipa, refletindo uma prática de gestão que valoriza tanto os resultados quanto as relações interpessoais. A valorização das pessoas promove maior envolvimento com o trabalho e bem-

[5]Funcionaria BAÚ
[6]Funcionaria do BAÚ

estar no ambiente profissional, tornando a liderança mais estratégica do que a mera supervisão de tarefas.

No Balcão de Atendimento Único da Província de Maputo, as líderes femininas exemplificam a aplicação da liderança bidimensional, equilibrando a atenção às necessidades da equipa com a eficiência na execução das tarefas. Elas incentivam a participação activa dos colaboradores, promovem a criatividade e implementam soluções que aperfeiçoam os processos internos. Esta abordagem demonstra que a liderança eficaz envolve simultaneamente desenvolvimento humano e alcance de resultados organizacionais.

> *"Procuro sempre motivar a minha equipa a pensar fora da caixa e a encontrar formas inovadoras de melhorar os nossos serviços. Implementámos, por exemplo, um sistema de feedback dos utentes que nos tem permitido identificar áreas de melhoria que anteriormente passavam despercebidas"* (Entrevistada[7]).

Esta abordagem contrasta com o estilo mais transacional observado em alguns líderes masculinos, que se concentra exclusivamente no cumprimento de metas e na gestão por objectivos. No entanto, a liderança feminina no BAÚ da Província de Maputo ultrapassa os limites do modelo transacional, integrando simultaneamente inovação, motivação e resultados.

Tal postura evidencia uma liderança bidimensional, na qual o alcance das metas ocorre de forma equilibrada com a valorização das pessoas e o fortalecimento das relações interpessoais. As líderes femininas não adoptam um estilo autocrático, centrado apenas no controlo, nem um estilo liberal, caracterizado pela ausência de orientação, pelo contrário, praticam uma liderança equilibrada, capaz de conciliar eficiência e desenvolvimento humano.

Dessa forma, verifica-se que a actuação das líderes contribui de modo significativo para o aperfeiçoamento contínuo dos serviços e para a consolidação de uma gestão mais humana, inclusiva e eficaz.

5.7 Percepção dos utentes sobre a liderança no BAÚ da Província de Maputo

As entrevistas realizadas com os utentes do BAÚ da Província de Maputo revelaram uma percepção consistente acerca da actuação da liderança feminina e do seu impacto na qualidade do

[7]Funcionaria do BAÚ

atendimento. De modo geral, os utentes destacaram que recorrem à liderança principalmente em situações que não podem ser resolvidas directamente pelos funcionários de nível operacional, ou que exigem decisões administrativas, mediação de conflitos ou orientação detalhada sobre processos mais complexos.

Dos seis utentes entrevistados, quatro expressaram percepções positivas sobre os departamentos liderados por mulheres, sublinhando melhor organização, comunicação clara e um atendimento mais acolhedor. Por outro lado, um dos entrevistados observou que, por vezes, ocorre excesso de formalidades e atenção demasiado rigorosa aos detalhes, tornando alguns processos mais lentos. Outro participante referiu que as líderes não adoptam medidas para reduzir o tempo médio de atendimento, embora mantenham elevados padrões de qualidade e precisão.

Para ilustrar essas percepções, um dos utentes relatou uma situação envolvendo a emissão de licença comercial, demonstrando a atenção da liderança ao acompanhamento individualizado dos processos:

> *"Houve um problema com a minha licença comercial, que foi devolvida diversas vezes por falta de documentos, fui atendido por uma das chefias, que verificou cada passo do processo comigo e explicou detalhadamente o que precisava ser corrigido. Isso me deu segurança e fez com que eu entendesse exatamente o que deveria fazer para concluir o procedimento"* (Entrevistada[8]).

Outro utente enfatizou a actuação da liderança feminina na mediação de conflitos e na explicação detalhada de procedimentos, mostrando o cuidado da instituição em assegurar transparência e correção nos processos:

> *"Quando tentei renovar minha licença, percebi que havia divergências entre o que me tinham informado e o que estava nos documentos, Procurei a liderança do BAÚ e fui atendido por uma chefe que me recebeu, analisou todo o processo, e me ajudou a resolver os problemas"* (Entrevistado[9]).

Um aspecto frequentemente salientado pelos utentes foi a percepção positiva em relação às líderes femininas, evidenciando características como empatia, paciência e segurança na

[8]Mulher 31 anos, ensino superior
[9]Homem, 36 anos, ensino superior

comunicação. Tais atributos contribuem para facilitar o entendimento dos procedimentos, promovendo maior clareza nas orientações e fortalecendo a confiança dos utentes no atendimento recebido: "*Quando comecei a falar com a líder, senti segurança e compreensão, percebi que estava realmente disposta a nos ajudar, e não apenas a cumprir o seu trabalho*." (Entrevistada[10]).

Em contrapartida, os utentes observaram que a liderança masculina tende a ser mais objectiva e directa, o que, embora eficiente, nem sempre proporciona o mesmo nível de detalhamento ou de acolhimento nos processos complexos:

> *"Vim ao BAÚ para tratar da minha licença industrial e acabei me desentendendo com o técnico por causa da demora, mas depois percebi que tinha entendido mal, e meu processo estava dentro do prazo, pois, fui explicado pelo chefe que foi rápido e direto*" (Entrevistado [11]).

De maneira geral, os relatos evidenciam que a liderança do Balcão de Atendimento Único da Província de Maputo é fundamental para garantir a organização, a resolução de problemas e a qualidade do atendimento, sendo procurada sempre que surgem obstáculos nos processos rotineiros. Os utentes perceberam que os líderes actuam como ponto de referência para decisões superiores, mediação de conflitos e orientação detalhada, reforçando a importância de uma liderança presente, acessível e capacitada para lidar com a diversidade de serviços oferecidos pelo BAÚ da Província de Maputo.

Esses resultados indicam que a eficácia do atendimento está directamente associada à actuação da liderança feminina, que conciliam eficiência operacional com humanização do serviço, criando um ambiente confiável, organizado e acolhedor para os utentes. A liderança feminina, em particular, foi destacada pela empatia, segurança e atenção aos detalhes, aspectos que contribuem significativamente para a percepção de qualidade dos serviços e para a confiança dos utentes na instituição, corroborando estudos sobre liderança feminina e desempenho institucional em contextos públicos (Chiavenato, 2004).

[10]Mulher, 29 anos, ensino superior
[11]Homem, 32 anos, ensino médio

A perspectiva dos utentes do BAÚ da província de Maputo oferece uma dimensão crucial para avaliar a influência da liderança feminina na qualidade dos serviços públicos. Um utente que recorreu aos serviços de licenciamento comercial observou: ”*Notei que a chefe do departamento onde fui atendido tinha uma abordagem muito organizada, mais parecia meio lenta” (Entrevistado[12]).*

Kotter (1996) enfatiza a capacidade do líder de inspirar confiança e promover mudanças através de influência não coercitiva. No BAÚ da Província de Maputo, as líderes femininas desenvolveram um estilo de gestão que privilegia a clareza comunicacional, a transparência nos processos e a orientação ao cidadão, elementos centrais do modelo de administração pública gerencial defendido por Bresser-Pereira (1998).

Uma utente que necessitou de resolver questões de registo criminal relatou uma experiência que ilustra as diferenças percebidas entre estilos de liderança: ”*Já vim a este balcão várias vezes, antigamente o ambiente parecia mais sério. Você chegava e não sabia bem a quem se dirigir, agora, há sinalizações claras* (Entrevistada[13])”.

Esta observação sugere que a liderança feminina no BAÚ da Província de Maputo pode estar associada a melhorias em aspectos organizacionais e na gestão de processos. Embora não seja possível estabelecer causalidade definitiva com base apenas em perceções subjetivas, a consistência dos relatos evidencia padrões relevantes. Entre os aspectos positivamente avaliados pelos utentes, destacam-se: maior atenção aos detalhes nos processos, comunicação mais clara e paciente, maior flexibilidade na resolução de problemas específicos e ambiente de atendimento mais acolhedor.

Um utente que necessitou de assistência para resolver uma situação complexa envolvendo documentação irregular descreveu: ”*Tive um problema complicado com os meus documentos de licenciamento industrial. Na primeira vez que vim, fui atendido por um funcionário que simplesmente disse que o meu caso não tinha solução e que eu teria de começar tudo do zero. Quando voltei e falei com a chefe do departamento, uma senhora, ela sentou-se comigo,*

[12]Homem, 36 anos, ensino superior
[13]Mulher, 26 nos, ensino médio

analisou cuidadosamente o caso e encontrou uma solução que não exigia refazer todo o processo" (Entrevistada[14]).

Contudo, a pesquisa também identificou perceções menos favoráveis em contextos específicos alguns utentes expressaram frustração com o que percebiam como excesso de procedimentos ou burocracia desnecessária em departamentos liderados por mulheres.

5.8 Avaliação da qualidade dos serviços

A pesquisa junto aos utentes revelou perceções positivas sobre a liderança feminina no BAÚ da Província de Maputo. Observou-se que os departamentos liderados por mulheres tendem a oferecer serviços mais organizados e um atendimento ao cliente mais eficaz, segundo relatos dos participantes.

Aspectos positivamente avaliados:

- ✓ Maior atenção aos detalhes nos processos;
- ✓ Comunicação mais clara e paciente;
- ✓ Maior flexibilidade na resolução de problemas específicos;
- ✓ Ambiente de atendimento mais acolhedor.

As entrevistas sugeriram melhorias em alguns indicadores:

- ✓ Redução do tempo médio de atendimento;
- ✓ Rigidez em alguns procedimentos.

De forma geral, a liderança feminina no BAÚ tem um impacto positivo na organização e na qualidade do atendimento. Os utentes destacam maior atenção, comunicação clara e um ambiente acolhedor.

No entanto, persistem desafios, como a necessidade de reduzir o tempo médio de atendimento e flexibilizar procedimentos. Estes aspectos apontam para oportunidades de melhoria, visando aprimorar ainda mais a eficiência e a eficácia dos serviços prestados.

[14]Mulher, 31 anos, ensino superior

5.9 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DO BAÚ DA PROVÍNCIA DE MAPUTO NO INCENTIVO OU DIFICULTAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MULHERES NOS PROCESSOS DECISÓRIOS

As práticas organizacionais constituem um elemento essencial para compreender de que forma as estruturas institucionais podem funcionar como facilitadoras ou obstáculos à participação efectiva da liderança feminina nos processos decisórios. Conforme observa Bergue (2019), no sector público, a liderança não depende apenas do cargo ocupado, mas também do reconhecimento que o indivíduo consegue alcançar. Esta perspectiva ganha particular relevância quando considerada à luz das normas nacionais de género implementadas em Moçambique.

Como estabelecido na Resolução n.º 39/2020, que aprova a Estratégia de Género na Administração Pública 2020–2024, o governo de Moçambique tem reforçado a centralização e a coordenação das acções dirigidas à promoção da igualdade de género. O objectivo é incentivar a participação feminina na vida pública e privada, bem como combater todas as formas de discriminação no sector público.

A referida estratégia orienta os processos de gestão de recursos humanos na Administração Pública, garantindo a observância de critérios de mérito e competência técnica e assegurando igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no acesso, na permanência e na progressão na função pública.

Contudo, a análise das práticas revela discrepâncias significativas entre as normas formais e a sua implementação. Uma líder relatou: *"Embora a nossa política oficial seja não discriminatória, na prática observo que existe uma tendência para associar certas funções a géneros específicos. Por exemplo, para cargos de engenharia informática, planeamento e cadastro, há uma preferência implícita por candidatos homens, alegando-se questões de capacidade."* (Entrevistada[15])

Esta observação evidencia o fenómeno designado na literatura como segregação ocupacional horizontal, que se manifesta na concentração de mulheres e homens em diferentes tipos de funções dentro da mesma organização. No BAÚ da Província de Maputo, as mulheres tendem a ser preferencialmente alocadas a funções relacionadas com atendimento, recursos humanos e

[15]Funcionária do BAÚ

comunicação, enquanto os homens predominam em áreas como informática, planeamento estratégico e fiscalização.

Esta segregação não decorre de diferenças objectivas de competência, mas de estereótipos de género que associam certas características a cada sexo: as mulheres são percecionadas como mais aptas para trabalhos relacionais e de cuidado, enquanto os homens são considerados mais indicados para funções técnicas e de autoridade.

5.10 **Dinâmicas de tomada de decisão**

Para compreender as dinâmicas de participação feminina em espaços de decisão, recorreu-se aos relatos das entrevistadas, que forneceram perceções detalhadas sobre o comportamento dos membros do Conselho de Direcção durante as reuniões. Conforme evidenciado pelos relatos das entrevistadas, observam-se padrões recorrentes nas reuniões do Conselho de Direcção, identificando padrões específicos de participação:

- Homens interrompem mulheres com mais frequência;
- Sugestões de mulheres foram questionadas mais detalhes, em comparação às sugestões feitas pelos homens.

> *"Nas reuniões de alto nível, frequentemente sinto que preciso lutar por espaço para apresentar as minhas ideias. Existe uma tendência para que os colegas do sexo masculino dominem as discussões, e quando as mulheres falam, somos frequentemente questionadas."* (Entrevistada[16]).

O relato acima evidencia que, as relações de género ainda influenciam as dinâmicas de tomada de decisão no contexto institucional. Mesmo em espaços onde há uma representação feminina significativa, as mulheres continuam a enfrentar barreiras simbólicas que limitam sua participação plena e o reconhecimento de suas contribuições. Esse tipo de comportamento reflete o que Eagly e Carli (2007) avançam afirmando que as mulheres precisam constantemente demonstrar competência e legitimidade para ter suas ideias aceitas. Em consonância, Osório (2004) ressalta que, em Moçambique, os modelos organizacionais continuam a favorecer a predominância masculina, tornando mais difícil para as mulheres exercerem influência em decisões.

[16]Funcionaria do BAÚ

Observa-se, ainda, que mesmo líderes femininas em cargos de decisão enfrentam uma carga adicional de validação perante os colegas, necessitando equilibrar assertividade com atitudes relacionais, de modo a evitar críticas baseadas em estereótipos de género. Consequentemente, a compreensão destas dinâmicas é fundamental para o desenvolvimento de estratégias institucionais que promovam uma participação mais equitativa, garantindo que as decisões não sejam apenas representativas, mas beneficiem também da diversidade de perspectivas que a liderança feminina pode oferecer.

5.11 OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES LÍDERES NO BAÚ DA PROVÍNCIA DE MAPUTO NO ÂMBITO DO PROCESSO DECISÓRIO

A análise dos desafios enfrentados pela liderança feminina no BAÚ da Província de Maputo requer a consideração de obstáculos tanto estruturais quanto culturais no sector público moçambicano. Conforme Eagly e Carli (2007), a trajetória profissional das mulheres é mais complexa, condicionada por factores socioculturais enraizados numa estrutura patriarcal que restringe o acesso a cargos de maior poder. Essas barreiras, muitas vezes sutis, tornam a ascensão feminina mais lenta, exigindo maior esforço, resiliência e estratégias de negociação para que as mulheres conquistem posições de liderança e consigam influenciar efectivamente os processos decisórios.

Esta realidade manifesta-se de forma particular no contexto do sector público, onde as estruturas organizacionais tradicionais tendem a perpetuar padrões masculinos da liderança e da tomada de decisão. A lógica de funcionamento das instituições ainda privilegia modelos de actuação predominantemente masculinos.

Foram identificados diversos mecanismos e desafios que influenciam a participação da liderança feminina nos processos decisórios, tais como hierarquias informais de poder, sobrecarga de responsabilidades administrativas, questionamento da legitimidade da autoridade e impacto da maternidade na progressão da carreira, factores que dificultam a plena inserção da liderança feminina nos cargos de decisão.

5.11.1 Hierarquias Informais de Poder

O desafio mais recorrente identificado pelas entrevistadas relaciona-se com a existência de estruturas decisórias informais que operam paralelamente aos canais formais de autoridade. Uma

entrevistada articulou esta realidade com precisão*: ''Um dos maiores desafios que enfrento é que muitas decisões importantes continuam a ser tomadas em conversas informais entre colegas homens, muitas vezes em contextos sociais onde as mulheres não estão presentes. Quando estas decisões chegam às reuniões formais, são apresentadas como facto consumado, limitando significativamente a nossa capacidade de influência'' (*Entrevistada[17]).

Este fenómeno, que podemos designar como governança de bastidores, constitui um dos mecanismos mais eficazes de manutenção do poder masculino em contextos formalmente comprometidos com a igualdade. No BAÚ da Província de Maputo, estes padrões manifestam-se através de uma cultura organizacional que valoriza a socialização informal como mecanismo de construção de consensos e alianças estratégicas.

A exclusão das mulheres destas redes informais não resulta necessariamente de intenção discriminatória explícita, mas de dinâmicas sociais que reproduzem padrões de homofilia que consiste na tendência humana de associação preferencial com indivíduos percebidos como similares. Num contexto onde os homens constituíram historicamente a maioria nas posições de liderança, estas redes consolidaram-se como espaços predominantemente masculinos, criando o que os sociólogos designam como capital social de género designados recursos relacionais que facilitam o acesso à informação, oportunidades e influência.

Para Bourdieu (1989) o poder, pode manifestar-se em poder simbólico, onde as estruturas de dominação operam através de mecanismos subtis, mas eficazes de exclusão. No contexto organizacional, estas "redes de influência informal" funcionam como barreiras invisíveis ao exercício pleno da liderança feminina.

Dessa forma, torna-se evidente que a eficácia da liderança feminina no BAÚ da Província de Maputo não depende apenas de títulos ou cargos, mas também da capacidade de compreender, navegar e, sempre que possível, transformar estas redes informais de poder. O reconhecimento destas barreiras invisíveis é fundamental para perceber os desafios enfrentados pela liderança feminina e para desenvolver estratégias que promovam uma participação mais equitativa nos processos decisórios.

[17]Funcionária do BAÚ

5.11.2 Sobrecarga de responsabilidades administrativas

A sobrecarga de tarefas administrativas atribuídas às mulheres pode prejudicar sua visibilidade em funções estratégicas e limitar o potencial de transformação organizacional, conforme observado por Eagly e Carli (2007) as expectativas sociais e estereótipos de género frequentemente associam às mulheres habilidades de cuidado e colaboração, reforçando padrões que limitam sua actuação em espaços de maior autoridade.

Bergue (2019) complementa que, no sector público, a liderança eficaz depende tanto da competência técnica quanto da capacidade de influenciar processos estratégicos. Quando responsabilidades administrativas são distribuídas de forma desigual, a legitimidade e o potencial de transformação das mulheres líderes podem ser comprometidos, evidenciando a necessidade de práticas institucionais mais equitativas e conscientes. Nesse contexto, as entrevistadas relatam experiências que ilustram essa sobrecarga:

> *"Noto que, frequentemente, às mulheres em cargos de liderança são atribuídas responsabilidades adicionais relacionadas com o bem-estar dos funcionários, organização de eventos e gestão de conflito, estas tarefas consomem tempo que poderia ser dedicado a outras actividades" (*Entrevistado[18]).

Essas constatações evidenciam que, embora as mulheres ocupem cargos de liderança, continuam a enfrentar uma distribuição desigual de tarefas que limita o seu envolvimento em decisões estratégicas e a plena expressão do seu potencial transformador.

5.11.3 Questionamento da legitimidade da autoridade

A legitimidade da autoridade feminina é frequentemente desafiada, sobretudo em contextos dominados por colegas masculinos. Nesse sentido, uma das entrevistadas destacou:

> *"Em várias ocasiões, percebo olhares de dúvida ou desconfiança quando apresento uma orientação. É como se eu tivesse de provar constantemente que a minha palavra tem o mesmo peso"* (Entrevistada[19]).

A situação observada reflete o *labirinto da liderança identificado* por Eagly e Carli (2007), no qual factores culturais e institucionais moldam perceções sobre a liderança feminina. As autoras

[18]Funcionário do BAÚ
[19]Funcionaria do BAÚ

salientam que as mulheres, mesmo quando competentes e assertivas, enfrentam avaliações mais severas, resultado de expectativas sociais que associam autoridade e decisão a traços tradicionalmente masculinos. O questionamento da autoridade feminina evidencia que ocupar cargos de liderança não garante automaticamente influência, sendo necessário enfrentar estereótipos de género ainda presentes nas instituições.

5.11.4 Impacto da maternidade na progressão da carreira

A maternidade é um factor que pode influenciar significativamente a trajetória profissional das mulheres, mesmo em contextos institucionais com políticas formais de igualdade. Uma das entrevistadas descreve sua experiência:

> *"Durante a minha gravidez e no período pós-parto, notei uma mudança, na forma como era percebida pelos colegas e superiores. Projectos importantes foram redistribuídos e a minha participação em algumas decisões diminuiu" (*Entrevistada[20]).

A experiência relatada evidencia como factores pessoais, como a maternidade, podem influenciar a progressão da carreira feminina, mesmo em contextos com políticas formais de igualdade. Conforme Eagly e Carli (2007), as mulheres frequentemente enfrentam barreiras sutis ao conciliar responsabilidades familiares e profissionais, o que pode reduzir sua participação em decisões estratégicas e limitar oportunidades de ascensão.

A perceção de competência e liderança feminina é influenciada por normas sociais e expectativas culturais, tornando o percurso profissional das mulheres mais complexo em comparação aos homens. Esses relatos evidenciam que a maternidade, embora natural, ainda pode actuar como um factor limitador na progressão profissional das mulheres, exigindo que elas enfrentem desafios adicionais para manter visibilidade e participação em decisões estratégicas.

[20]Funcionaria do BAÚ

CAPÍTULO VI: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

O presente capítulo tem como objectivo apresentar as principais conclusões decorrentes da pesquisa, à luz dos objectivos propostos e dos resultados obtidos ao longo do estudo. Busca-se, assim, sintetizar as ideias centrais discutidas, evidenciando as contribuições do trabalho para a compreensão da temática da liderança feminina e da tomada de decisão no sector público. Além disso, são apresentadas recomendações que poderão orientar futuras investigações e auxiliar na formulação de estratégias que promovam uma maior participação das mulheres em cargos de liderança e processos decisórios, especialmente no contexto do sector público moçambicano.

6 Conclusão

A presente pesquisa investigou a influência da liderança feminina na tomada de decisão no Balcão de Atendimento Único da Província de Maputo, no período de 2022-2024, recorrendo a uma abordagem qualitativa que permitiu analisar tanto a participação efectiva das mulheres líderes nos processos decisórios como os desafios por elas enfrentados.

Os resultados evidenciam uma realidade complexa e multifacetada da liderança feminina no sector público moçambicano. Constatou-se que as mulheres líderes do BAÚ da Província de Maputo possuem influência nas decisões estratégicas, tácticas e operacionais das suas áreas de responsabilidade, com maior expressão nos níveis operacional e táctico, sendo as suas resoluções implementadas e respeitadas institucionalmente. Tal facto contribui para uma administração pública mais eficiente, eficaz, inclusiva, orientada para o cidadão e humanizada.

A pesquisa revelou, ainda, que as líderes femininas adoptam estilos de liderança bidimensionais, equilibrando orientação para pessoas e para tarefas, contrariando estereótipos que associam a liderança feminina exclusivamente ao cuidado interpessoal. Esta abordagem demonstra a capacidade das mulheres em influenciar significativamente decisões organizacionais em todos os níveis, promovendo o diálogo, a construção de consensos e o desenvolvimento das equipas, resultando em melhorias mensuráveis nos indicadores de desempenho.

Apesar de enfrentarem questionamentos sobre a sua autoridade e desafios relacionados com hierarquias informais de poder, sobrecarga administrativa e impacto da maternidade na progressão da carreira, as líderes femininas mostraram resiliência e estratégias adaptativas

eficazes, conseguindo contornar barreiras e exercer influência relevante nos processos decisórios, incluindo o nível estratégico.

Por fim, a perceção dos utentes sobre a liderança feminina foi predominantemente positiva, indicando que os departamentos liderados por mulheres apresentam serviços mais organizados e de maior qualidade no atendimento. Estes resultados reforçam a relevância da presença feminina em cargos de liderança no sector público, não apenas como questão de equidade de género, mas também como factor estratégico para a melhoria do desempenho institucional, da tomada de decisão e da qualidade dos serviços prestados.

7 Recomendações

Com base nos resultados obtidos neste estudo sobre a liderança feminina no BAÚ da Província de Maputo, apresentam-se as seguintes recomendações:

Recomendações para o BAÚ da Província de Maputo

- Implementar regras de participação que garantam tempo igual de fala para todos os membros;
- Criar indicadores quantitativos e qualitativos para medir a participação feminina nos processos decisórios;
- Criar um Programa de "Liderança Pós-Maternidade" que seria um plano especial para reinserção e valorização de mulheres líderes após a maternidade, garantindo-lhes acesso imediato a projectos da instituição;
- Oferecer formações em liderança a mulheres em cargos médios para reforçar a progressão de carreira;
- Combater hierarquias informais de poder;
- Premiar departamentos que implementem práticas novas que melhorem tanto a eficiência do serviço quanto a igualdade de género.

Recomendações para futuras Pesquisas

- Explorar a temática da liderança feminina em uma amostra mais ampla, abrangendo outras instituições públicas e diferentes províncias de Moçambique, de modo a possibilitar comparações regionais;
- Realizar estudos longitudinais que permitam analisar a evolução da participação feminina em cargos de liderança ao longo de períodos mais extensos.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

BANCO DE MOÇAMBIQUE. *Balança de Pagamentos*. Maputo: Banco de Moçambique, 2023.

BEAUVOIR, Simone de. *O segundo sexo*. Tradução de Margarida Calafate Ribeiro. São Paulo: Nova Fronteira, 1970.

BENTO, António V. *Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira*. In: COSTA, J.; NETO-MENDES, A.; VENTURA, A. (Orgs.). Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar. Aveiro, 2008. Disponível em: http://digituma.uma.pt. Acesso em: 5 ago. 2025.

BENTO, António V.; RIBEIRO, Maria Isabel. *A liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos.* Bragança: Instituto Politécnico de Bragança, 2013.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: ENAP, 2019.

BOURDIEU, Pierre. *O Poder Simbólico*. São Paulo: Difusão Editorial, 1989.

BRASIL. Secretaria de Políticas para as Mulheres. *Plano de Implementação da Plataforma de Ação da 4.ª Conferência Mundial sobre a Mulher* (Pequim, 1995). Brasília, 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado*. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (orgs.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 21-38.

CASIMIRO, Isabel Maria. *Paz na terra, guerra em casa: Feminismo e organizações de mulheres em Moçambique*. 1999. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Lisboa, 1999.

CERTO, Samuel. Tomada de decisões. In: Administração Pública. São Paulo, 2005.

CHARLES, Edson; BILA, Sheila. *Representatividade da Mulher nos órgãos de tomada de decisão e qualidade de serviços de Saúde Materno-Infantil*. Maputo: Centro de Integridade Pública, 2023.

CHARLES, Edson; CHILUNDO, Zacarias. *Mulher Trabalhadora em Moçambique: marginalizada mal remunerada e sem protecção legal efectiva*. Maputo: Centro de Integridade Pública, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CUINHANE, Carlos Eduardo. *O papel da instrução escolar na inserção sócio profissional dos jovens no mercado de trabalho em Moçambique: Caso da cidade de Maputo*. 2006. Dissertação (Licenciatura em Sociologia) - Faculdade de Letras e Ciências Sociais, Maputo, 2006.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders.* Boston: Harvard Business School Press, 2007.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Gestão organizacional: comportamento humano – a dinâmica do sucesso nas organizações.* 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE). *Anuário Estatístico*. Maputo: Instituto Nacional de Estatística, 2022.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE). O Sector Público em Moçambique: Conceito e Âmbito – 2021. Maputo: INE, 2021.

KARBERG, Sindy. *Participação Política das Mulheres e a sua influência para uma maior capacitação da Mulher em Moçambique*. Maputo: FES, 2015.

KOTTER, John P. *Leading change. Boston*: Harvard Business School Press, 1996.

LANGA, Epifânia; MANDLATE, Otília. *Questões À Volta De Ligações A Montante Com A Mozal. In: IESE. Desafios para Moçambique 2013*. Maputo, 2013. p. 175-210. Disponível em: http://www.iese.ac.mz/lib/publication/livros/des2013/IESE_Des2013.pdf. Acesso em: 10 Set. 2025.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria da administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAZULA, Brazão. Moçambique, *Eleições, Democracia e Desenvolvimento*. Cap. X, 1995.

MINISTÉRIO DE GÉNERO, CRIANÇA E ACÇÃO SOCIAL (MGCAS). *Perfil de Igualdade de Género de Moçambique*. Maputo: MGCAS, 2022.

MUAMINE, Eunice Altina. *Género, Relações de Poder e Mercado de Trabalho: Estudo de caso das mulheres vendedoras no Mercado Central da Baixa da Cidade de Maputo*. Dissertação (Licenciatura em Sociologia) – Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, 2013.

OSÓRIO, Conceição. *Mulheres, poder e democracia*. Outras Vozes, Maputo, n. 9, nov. 2004.

OSÓRIO, Conceição. *Género, poder e cultura política em Moçambique*. Outras Vozes, Maputo, n. 31/32, ago./nov. 2010.

RIBEIRO, Arilda. *Institucionalismo Histórico e Política Comparada*. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

SALVAGNI, Julice; CANABARRO, Janete. *Mulheres Líderes: As Desigualdades De Gênero, Carreira e Família*. 2015.

SARMENTO, Elsa. *O Papel da Mulher no Desenvolvimento: Caso de Moçambique*. In: Conferência Internacional Sobre Mulher e Desenvolvimento. Madrid - Espanha, 2011. p. 10.

SINGH, Mithilesh Kumar. *Public sector and its role in India*. Department of BBA – Business Environment (405), SEM-IV, 2020.

SIMON, Herbert Alexander. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: USAlD, 1965.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. *As dimensões da participação cidadã*. Caderno CRH, Salvador, n. 26/27, p. 179-209, jan./dez. 1997.

TEIXEIRA, Sebastião (Coord.). *Gestão das organizações*. 2. ed. Lisboa: Verlag Dashöfer, 2011.

WEBER, Max. Economia e sociedade: *fundamentos da sociologia compreensiva*. 4. ed. Brasília: Editora UnB, 2004. v. 1.

WORLD BANK. *Five facts on gender equity in the public sector*. Governance for Development, 27 set. 2021. Disponível em: https://blogs.worldbank.org/governance/five-facts-gender-equity-public-sector. Acesso em: 10 Ago. 2025.

WORLD BANK. World Development Report 2012: *Gender Equality and Development.* Washington, 2012.

Legislação:

MOÇAMBIQUE. *Constituição da República de Moçambique*. Maputo, 2018.

MOÇAMBIQUE. Resolução n.º 39/2020, de 30 de dezembro. Aprova a Estratégia de Género na Administração Pública 2020–2024. Boletim da República, Maputo, 30 dez. 2020.

MOÇAMBIQUE. Lei n.º 4/2022. Aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE). Boletim da República, Maputo, 11 de Fev. 2022.

MOÇAMBIQUE. Decreto n.º 29/2023, de 24 de Maio. Cria o Instituto Público denominado Balcões de Atendimento Único, abreviadamente designado por BAÚ, IP. Boletim da República, Maputo, 24 maio 2023.

MOÇAMBIQUE. Resolução n.º 3/2024, de 9 de Abril. Aprova o Estatuto Orgânico de Balcões de Atendimento Único, Instituto Público (BAÚ, IP). Boletim da República, Maputo, 9 abr. 2024.

ANEXOS E APÊNDICES

APÊNDICE A

Guião de entrevista dirigido aos utentes do BAÚ da província de Maputo



Faculdade de Letras e Ciências Sociais

Departamento de Ciência Política e Administração Pública

Licenciatura em Administração Pública

Liderança Feminina no Sector Público e sua Influência na Tomada de Decisão: O Caso Do BAÚ da Província de Maputo (2022–2024)

Prezado (a) utente meu nome é Hulda Latifo, estudante finalista do curso de Administração Pública na Universidade Eduardo Mondlane. No âmbito da elaboração do meu Trabalho de Fim de Curso, estou a desenvolver uma investigação que tem por objectivo Analisar como a atuação da mulher em cargo de Liderança influencia a tomada de decisão no BAÚ da Província de Maputo, durante o período de 2022 a 2024.

A presente entrevista tem como finalidade a recolha de dados relevantes para a compreensão empírica do fenómeno em estudo. A participação é inteiramente voluntária e fundamenta-se no consentimento livre e esclarecido do (a) entrevistado (a). Os dados obtidos serão tratados com confidencialidade e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, garantindo-se o anonimato dos participantes. Importa referir que não é obrigatório responder a todas as questões apresentadas. A sua colaboração será de grande valia para o enriquecimento da pesquisa, razão pela qual agradeço, desde já, a disponibilidade e o contributo que vier a prestar.

A. Perfil do Utente

1. Idade
2. Residência
3. Estado Civil
4. Nível académico
5. Área de Formação

B. Experiência de Atendimento

6. Como você descreveria sua experiência ao ser atendido no BAÚ da Província de Maputo?
7. O que mais gostou no atendimento recebido?
8. O que, na sua opinião, poderia ser melhorado no atendimento?
9. Como descreveria a sua experiência ao utilizar os serviços do BAÚ Província de Maputo?

C. Perceção sobre a Liderança Feminina

10. O que observa sobre a atuação das mulheres que ocupam cargos de chefia no BAÚ Província de Maputo?
11. Já foi atendido em situações em que uma mulher estava na chefia? Como foi essa experiência?
12. Já precisou de uma decisão da chefia? Como foi esse processo?
13. Nota alguma diferença entre a atuação de líderes homens e mulheres no BAÚ? Se sim, quais?
14. O que mais chama a sua atenção na forma de liderança das mulheres no BAÚ?

APÊNDICE B
Guião de entrevista dirigido aos Líderes do BAÚ da província de Maputo

Faculdade de Letras e Ciências Sociais

Departamento de Ciência Política e Administração Pública

Licenciatura em Administração Pública

Liderança Feminina no Sector Público e sua Influência na Tomada de Decisão: O Caso Do BAÚ da Província de Maputo (2022–2024)

Exmo (a). Senhor (a),

O meu nome é Hulda Latifo, estudante finalista do curso de Administração Pública na Universidade Eduardo Mondlane. No âmbito da elaboração do meu Trabalho de Fim de Curso, estou a desenvolver uma investigação que tem por objectivo Analisar como a actuação da mulher em cargo de Liderança influencia a tomada de decisão no BAÚ da Província de Maputo, durante o período de 2022 a 2024.

A presente entrevista tem como finalidade a recolha de dados relevantes para a compreensão empírica do fenómeno em estudo. A participação é inteiramente voluntária e fundamenta-se no consentimento livre e esclarecido do entrevistado. Os dados obtidos serão tratados com confidencialidade e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, garantindo-se o anonimato das participantes. Importa referir que não é obrigatório responder a todas as questões apresentadas. A sua colaboração será de grande valia para o enriquecimento da pesquisa, razão pela qual agradeço, desde já, a disponibilidade e o contributo que vier a prestar.

A. Perfil do Entrevistado

1. Idade
2. Residência
3. Estado Civil
4. Nível académico
5. Área de Formação

6. Qual é o seu cargo/categoria no BAÚ da Província de Maputo?

_____

_____

B. Reconhecimento e Valorização da Liderança

7. O que entende por Liderança feminina?
8. O que acha do envolvimento da mulher na Função Pública?
9. O reconhecimento das mulhere líderes influencia sua participação na tomada de decisão?
10. Considera que, as mulher líderes constantemente precisam de reafirmar sua competência profissional?

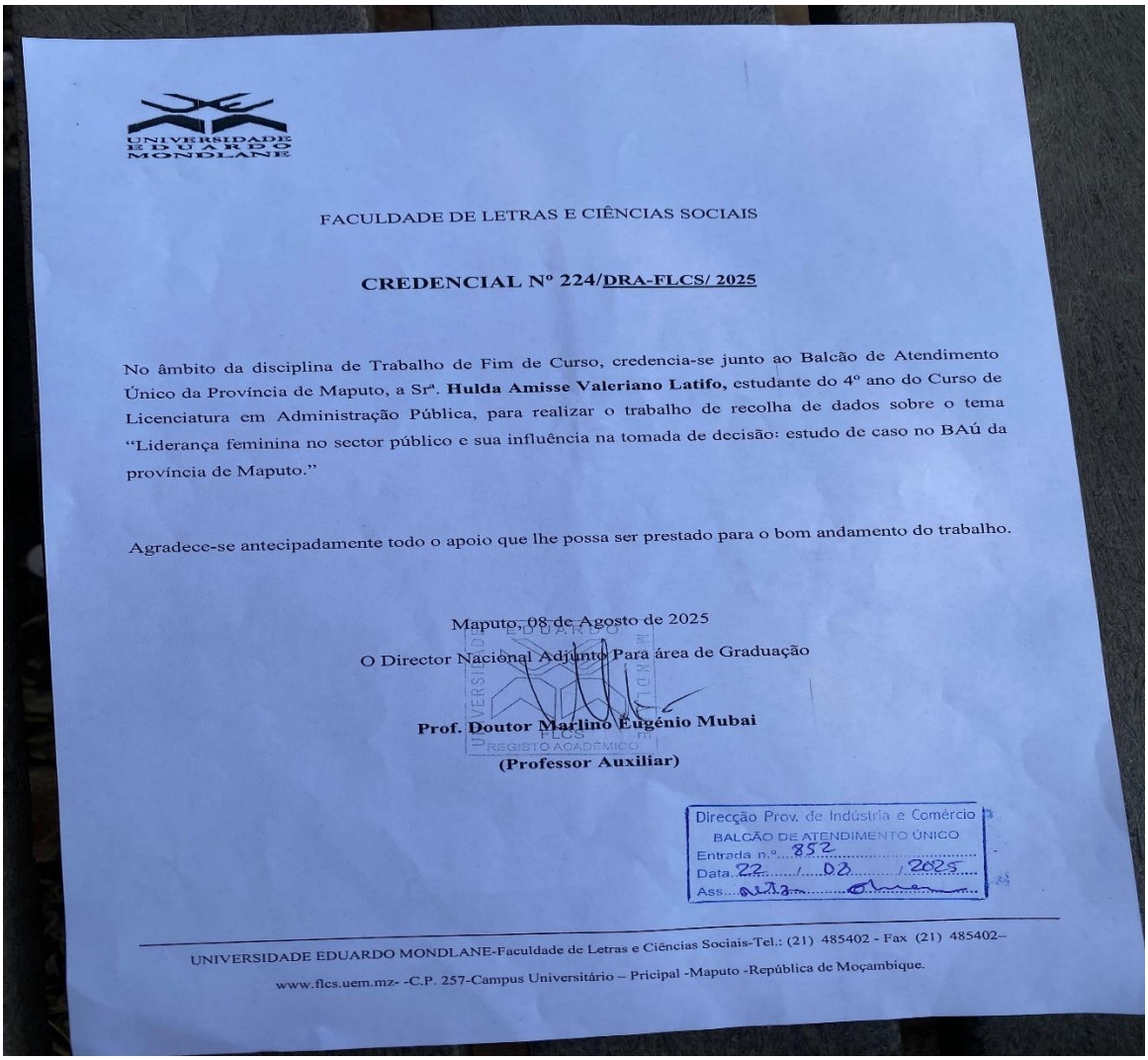
C. Participação e Poder de Decisão

11. Como é a relação de colaboração entre Líderes homens e mulheres no BAÚ?
12. Já participou de alguma Tomada de decisão importante no BAÚ?
13. Como foi o processo de Tomada de decisão?
14. Quais são, em sua opinião, os principais desafios enfrentados no exercício da liderança em função do género?
15. Que obstáculos institucionais ou culturais considera que dificultam o exercício pleno da sua liderança?

D. Contribuição da Liderança Feminina

16. Em sua opinião, a presença da Liderança feminina na função pública traz benefícios para a sociedade?
17. Acredita que a presença de mulheres em cargos de chefia favorece decisões mais inclusivas, participativas e representativas?

Anexo A – Credencial submetida ao BAÚ da província de Maputo



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS

CREDENCIAL Nº 224/DRA-FLCS/ 2025

No âmbito da disciplina de Trabalho de Fim de Curso, credencia-se junto ao Balcão de Atendimento Único da Província de Maputo, a Srª. **Hulda Amisse Valeriano Latifo,** estudante do 4º ano do Curso de Licenciatura em Administração Pública, para realizar o trabalho de recolha de dados sobre o tema "Liderança feminina no sector público e sua influência na tomada de decisão: estudo de caso no BAÚ da província de Maputo."

Agradece-se antecipadamente todo o apoio que lhe possa ser prestado para o bom andamento do trabalho.

Maputo, 08 de Agosto de 2025

O Director Nacional Adjunto Para área de Graduação

Prof. Doutor Marlino Eugénio Mubai

(Professor Auxiliar)

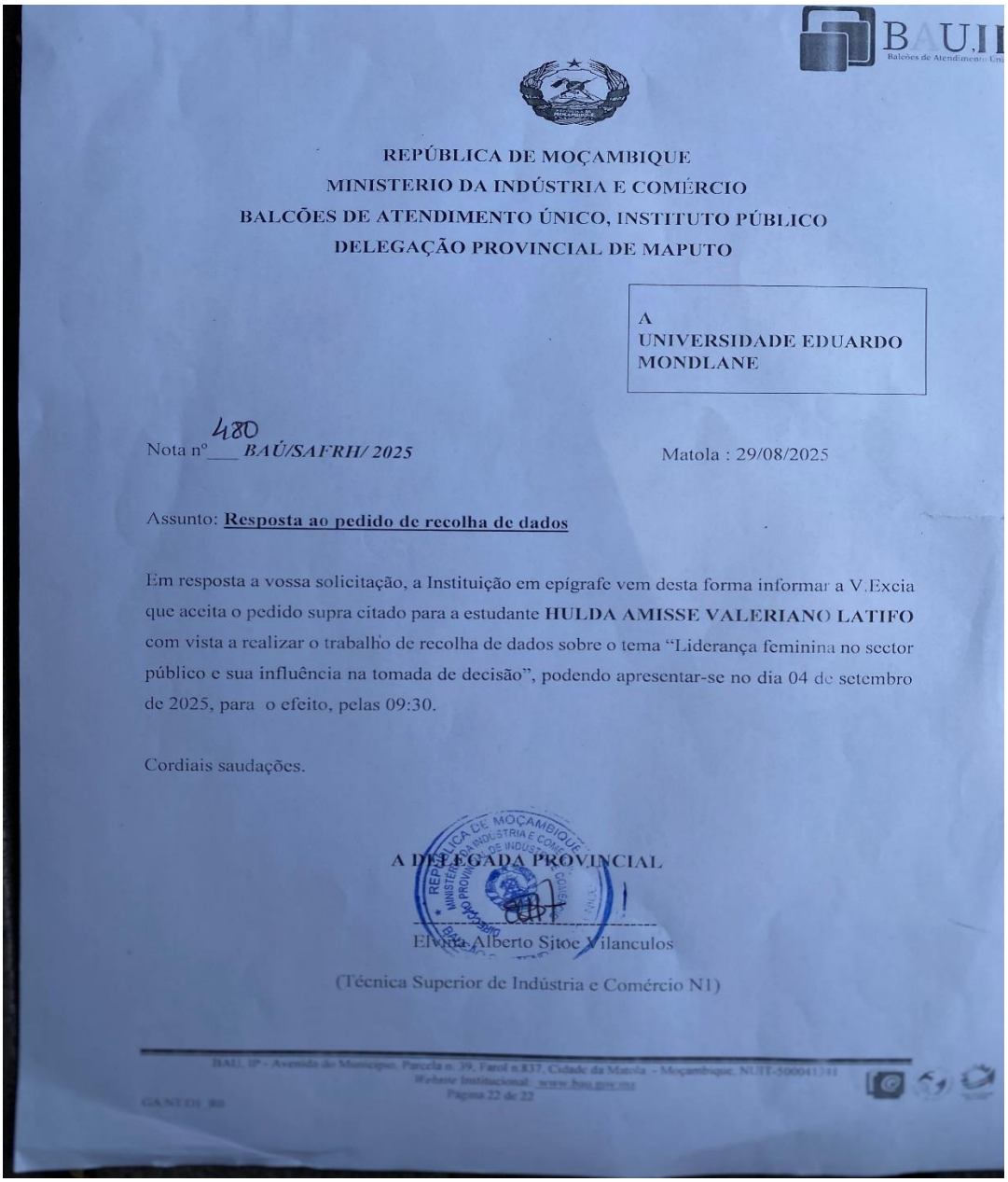
UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE FLCS REGISTO ACADÉMICO

Direcção Prov. de Indústria e Comércio
BALCÃO DE ATENDIMENTO ÚNICO
Entrada n.º 852
Data 22 / 08 / 2025
Ass.

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE-Faculdade de Letras e Ciências Sociais-Tel.: (21) 485402 - Fax (21) 485402–

www.flcs.uem.mz- -C.P. 257-Campus Universitário – Pricipal -Maputo -República de Moçambique.

Anexo B – Resposta ao pedido de recolha de dados



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
MINISTERIO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO
BALCÕES DE ATENDIMENTO ÚNICO, INSTITUTO PÚBLICO
DELEGAÇÃO PROVINCIAL DE MAPUTO

A
UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

Nota nº 480 *BAÚ/SAFRH/ 2025*

Matola : 29/08/2025

Assunto: **Resposta ao pedido de recolha de dados**

Em resposta a vossa solicitação, a Instituição em epígrafe vem desta forma informar a V.Excia que aceita o pedido supra citado para a estudante **HULDA AMISSE VALERIANO LATIFO** com vista a realizar o trabalho de recolha de dados sobre o tema "Liderança feminina no sector público e sua influência na tomada de decisão", podendo apresentar-se no dia 04 de setembro de 2025, para o efeito, pelas 09:30.

Cordiais saudações.

A DELEGADA PROVINCIAL

Elvira Alberto Sitoe Vilanculos

(Técnica Superior de Indústria e Comércio N1)