

Liderança feminina versus masculina: uma análise comparativa do impacto no desempenho organizacional do sector público moçambicano.

Female *versus* male leadership: a comparative analysis of the impact on organizational performance in the Mozambican public sector.

Guido Armando Boaventura

Mestrando em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional - Universidade Sociotécnica de Moçambique - UniSOM.

E-mail: guidodahelena24@gmail.com

Valéria Marques de Oliveria

Doutora de Psicologia. Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA

E-mail: leriamarques@gmail.com

Recebido em 25 de junho de 2026

Publicado em 13 de outubro de 2026

Resumo

O presente artigo vai se centrar no estudo da liderança feminina versus masculina no contexto do sector público moçambicano, com foco no seu impacto no desempenho organizacional. A literatura moçambicana ainda apresenta lacunas significativas na análise comparativa entre liderança feminina e masculina no sector público, tendo em consideração que a liderança influencia o desempenho institucional. Apesar dos avanços nas políticas de igualdade de género, ainda se observam diferenças significativas na ocupação de cargos de liderança entre homens e mulheres, o que torna relevante a análise comparativa destes dois grupos sociais. Pretende-se igualmente identificar os principais estilos de liderança adoptados por homens e mulheres nas instituições públicas; avaliar como esses estilos influenciam o desempenho organizacional; e examinar os desafios e oportunidades associados à liderança feminina no contexto moçambicano. Esta pesquisa pretende contribuir para o debate sobre género e liderança em Moçambique. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica de natureza descritiva-analítica. Como base teórica desta pesquisa, vai cingir-se as contribuições dos seguintes autores: Ferreira, Saute. Tovela, Rajá, Maximiano e outros que sustentam a temática em estudo. Os resultados revelam que não existe um modelo de liderança superior em termos absolutos, independentemente do género, mas sim estilos que podem ser complementares. A liderança eficaz no sector público moçambicano depende da capacidade de adaptação, da valorização da diversidade e da promoção de um ambiente organizacional equilibrado e inclusivo. Além disso, o estudo destaca a importância de promover a igualdade de oportunidades no acesso a cargos de liderança, de modo a potenciar o contributo das mulheres no desenvolvimento das instituições públicas.

Palavras-chave: Liderança Feminina. Inclusão. Desigualdade de género. Desempenho. Sector público.

Abstract

This article will focus on the study of female versus male leadership in the context of the Mozambican public sector, with an emphasis on its impact on organizational performance. Mozambican literature still presents significant gaps in the comparative analysis between female and male leadership in the public sector, considering that leadership influences institutional performance. Despite advances in gender equality policies, significant differences in the occupation of leadership positions between men and women are still observed, making a comparative analysis of these two social groups relevant. The aim is also to identify the main leadership styles adopted by men and women in public institutions; to assess how these styles influence organizational performance; and to examine the challenges and opportunities

associated with female leadership in the Mozambican context. This research aims to contribute to the debate on gender and leadership in Mozambique. Methodologically, the study is characterized as descriptive-analytical bibliographic research. As a theoretical basis for this research, it will rely on the contributions of the following authors: Ferreira, Saute, Tovela, Rajá, Maximiano and others who support the theme under study. The results reveal that there is no single superior leadership model in absolute terms, regardless of gender, but rather styles that can be complementary. Effective leadership in the Mozambican public sector depends on adaptability, valuing diversity, and promoting a balanced and inclusive organizational environment. Furthermore, the study highlights the importance of promoting equal opportunities in access to leadership positions, in order to enhance women's contribution to the development of public institutions.

Keywords: Female Leadership. Inclusion. Gender Inequality. Performance. Public Sector.

1. Introdução

A liderança tem sido amplamente reconhecida como um dos factores determinantes para o desempenho organizacional, influenciando directamente a produtividade, a motivação dos colaboradores e a eficácia das instituições, especialmente no sector público. No contexto moçambicano, marcado por reformas administrativas e busca constante pela melhoria dos serviços públicos, a liderança assume um papel central na concretização dos objectivos organizacionais e no fortalecimento da governação.

A presente pesquisa consiste numa análise comparativa entre a liderança feminina e masculina no sector público moçambicano, procurando identificar semelhanças, diferenças e impactos no desempenho organizacional. Trata-se de um estudo que busca compreender como os estilos de liderança influenciam aspectos como a comunicação interna, a tomada de decisões, a motivação dos colaboradores e o alcance dos objectivos institucionais, considerando o contexto sociocultural do país.

O objectivo geral deste artigo é analisar comparativamente o impacto da liderança feminina e masculina no desempenho organizacional do sector público moçambicano. Este estudo contribui para o aprofundamento do debate académico e prático sobre liderança e género, oferecendo subsídios para a melhoria das práticas de gestão no sector público em Moçambique.

2. Metodologia

No presente artigo optou-se pela revisão bibliográfica, de natureza descritiva-analítica, uma vez que faz levantamentos sobre os conceitos e descreve as abordagens e pensamentos dos principais autores sobre o tema. A fonte de pesquisa são os livros, artigos científicos e dissertações em fontes com credibilidade.

3. Revisão da Literatura

Conceito de Liderança

A liderança é um conceito central nas ciências organizacionais, sendo entendida como a capacidade de influenciar pessoas para o alcance de objectivos comuns. No contexto moçambicano, este conceito tem sido associado à eficácia institucional e à qualidade da gestão

pública.

Segundo Thay (2021, p. 45), a liderança pode ser entendida como um processo de influência social através do qual um indivíduo orienta o comportamento de outros para a concretização de objectivos colectivos. Esta definição evidencia o carácter relacional e estratégico da liderança. De forma complementar, Saute e Tovela (2024, p. 3) afirmam que a liderança constitui um elemento essencial na coordenação das actividades organizacionais e na promoção de um ambiente de trabalho eficiente.

Estas definições mostram que a liderança não se limita à autoridade formal, mas envolve competências interpessoais, comunicação e capacidade de mobilização, aspectos fundamentais no sector público moçambicano. Na optica de Dahl, a liderança relaciona-se com a capacidade de engajar equipas em prol dos objectivos estratégicos. Ela é um fator determinante para o êxito organizacional e tem influência directa na motivação dos trabalhadores no sentido de alcançar as metas de modo eficaz. Quando a liderança se ajusta ao perfil da empresa, ela orienta os colaboradores e contribui para o crescimento do negócio.

A liderança é um dos pilares fundamentais para o funcionamento eficaz das organizações, sendo definida como a capacidade de influenciar indivíduos para alcançar objectivos comuns. No contexto moçambicano, a liderança tem sido associada directamente ao desempenho institucional, sobretudo no sector público.

De acordo com Mandasse e Chaúque (2023, 2025), a liderança tem um impacto directo na eficácia, cultura e desempenho das organizações. Essa perspectiva enfatiza que a qualidade das práticas de liderança tem um impacto significativo no desempenho organizacional.

Da mesma forma, Manhiça, Machado e Chadreque (2024), afirmam que os modelos de gestão e liderança no setor público de Moçambique afetam directamente a eficácia dos serviços e os resultados institucionais. Desse modo, a liderança é tanto um elemento estratégico quanto um comportamental. Entretanto, ser um líder eficaz vai além de simplesmente inspirar e motivar os funcionários; trata-se também de impactar positivamente o desempenho da organização.

Em meio aos desafios administrativos e reformas institucionais que marcam o setor público de Moçambique, a liderança se torna um fator essencial para assegurar eficiência, transparência e a oferta de serviços públicos de alta qualidade.

Influência dos estilos de liderança no desempenho organizacional

A conexão entre liderança e desempenho organizacional é amplamente reconhecida na literatura. Segundo Saute e Tovela (2024, p. 5), “a forma como os líderes comunicam e interagem com os colaboradores influencia directamente a produtividade e o alcance dos objectivos institucionais”.

Esse depoimento nos faz entender que, para atingir os objetivos estabelecidos, os líderes devem constantemente criar um ambiente de comunicação e interação adequado com seus colaboradores. Dessa forma, leva-se em conta que a maneira como o líder se comunica pode

afetar a negatividade ou a positividade dentro da empresa. Por outro lado, Thay (2021, p. 52) destaca que “a eficácia da liderança depende da capacidade de adaptação do líder às exigências do contexto organizacional”. Assim, o líder precisa ter visões dinâmicas estratégicas que garantam responder em momentos de exigências para manter o clima organizacional alinhado as demandas.

No sector público moçambicano, estilos participativos tendem a melhorar o clima organizacional e o comprometimento dos funcionários, enquanto estilos autoritários podem ser eficazes em contextos de controlo, mas limitam a inovação.

Desafios e oportunidades da liderança feminina e masculina em Moçambique

A liderança em Moçambique enfrenta diversos desafios, sobre tudo no que diz respeito à igualdade de género. Segundo Conceição (2022, p. 82), “as mulheres enfrentam barreiras socioculturais que limitam o seu acesso a posições de liderança”. Essas limitações são mais notórias nos sectores públicos em que a ocupação de cargos de liderança, principalmente os denominados de topo, geralmente beneficiam os homens, tornando a situação de desigualdade de género uma preocupante realidade.

De forma semelhante, Abacar (2019, p. 130) afirma que “a desigualdade de género nas organizações moçambicanas ainda constitui um obstáculo significativo ao desenvolvimento institucional”. Apesar dos desafios, existem oportunidades crescentes para a participação feminina, impulsionadas por políticas públicas de igualdade de género e reformas administrativas.

Género na liderança no sector público moçambicano

O debate sobre género na liderança tem ganhado relevância no contexto do sector público moçambicano. Segundo Saute e Tova (2024 p. 6), “a inclusão de mulheres em cargos de liderança contribui para uma gestão mais participativa e transparente”.

A contribuição activa das mulheres nas instituições públicas é inquestionável, por isso a inclusão feminina em cargos, pode não apenas reforçar a participação transparente, como também garantir a sustentabilidade organizacional, uma vez que as mulheres tem um potencial de gestão que precisa apenas de oportunidades. Assim, Thay (2021, p. 60) destaca que a liderança no sector público deve ser baseada na meritocracia e competência, independentemente do género.

A integração de género na liderança não deve ser vista apenas como uma questão de equidade, mas também como uma estratégia para melhorar o desempenho institucional.

Impacto da liderança feminina versus masculina no desempenho organizacional

A análise comparativa revela que ambos os estilos de liderança têm impactos distintos no desempenho organizacional. Segundo Rajá (2002, p. 61), “o sucesso organizacional depende da capacidade do líder em adaptar o seu estilo às necessidades da organização”. Concordando

com pensamento, o líder deve manter a responsabilidade e o foco de prestar um acompanhamento constante da evolução da organização em todos aspectos.

Já Conceição (2022) argumenta que a liderança feminina contribui para ambientes organizacionais mais inclusivos e colaborativos. Desta feita, a liderança feminina tende a melhorar o clima organizacional e a cooperação, enquanto a masculina pode favorecer a eficiência operacional e a tomada de decisões rápidas.

Comparação de oportunidades de ocupação de cargos de liderança

Em Moçambique, ainda existem desigualdades no acesso a cargos de liderança. Segundo Abacar (2019, p. 140), as estruturas organizacionais continuam a privilegiar a liderança masculina. Apesar de avanços, as mulheres ainda enfrentam limitações no acesso a cargos de decisão, o que reduz a diversidade e o potencial organizacional. Há necessidade de assegurar a materialização das políticas de inclusão na concessão das oportunidades na ocupação de cargo de liderança às mulheres incluindo a escolha de estilo de liderança ideal para responder os anseios da organização.

Liderança feminina: características e impacto

A liderança feminina tem sido amplamente estudada, sendo frequentemente associada a estilos mais inclusivos e colaborativos. Segundo Eagly e Carli (2003, p. 815), as mulheres tendem a adotar estilos de liderança mais participativos e transformacionais, caracterizados por cooperação e empatia. Essas características favorecem ambientes organizacionais mais harmoniosos e produtivos. Teixeira (2001, p. 67) acrescenta que a liderança feminina apresenta atributos como comunicação eficaz, capacidade de negociação e orientação para o grupo.

No contexto moçambicano, onde as mulheres enfrentam barreiras estruturais, a valorização da liderança feminina pode contribuir significativamente para o fortalecimento institucional e melhoria do desempenho organizacional.

Ao longo da história, a mulher sempre obteve participação em grupos sociais, mesmo que de forma oculta e disfarçada, elas ocupavam posições fundamentais no grupo de existência, porém, eram limitadas a regras e leis nas quais a impediam de serem vistas como a cabeça do grupo em questão, mesmo sendo a parte mais importante do grupo (Tessari, & Herédia, 2017).

Os autores sustentam que:

A Sociedade na qual a mulher não tinha voz, ela passava a cumprir papéis que lhe foram impostos, papéis importantes e necessários para o dia-a-dia. Para realizá-los elas tinham que seguir padrões comportamentais, “por meio dessas funções, a mulher se apropria do domínio doméstico e se torna uma parte fundamental desse circuito (Tessari, & Herédia, 2017, p. 47)”.

Por conta de suas habilidades, atualmente pode-se encontrar muitas mulheres em cargos de liderança, colocando em prática tais habilidades e a partir delas adquirindo competências que se destacam dentro de uma organização que são fundamentais para uma liderança eficaz,

se tornando assim excelentes líderes (Nascimento, 2018).

Ao identificar oportunidades por conta do seu olhar apurado, as mulheres geralmente são boas em pensar de forma estratégica. Elas conseguem enxergar o todo, por isso, são capazes de tomar decisões estratégicas, essa característica é muito importante para o líder pois ele precisa tomar decisões valiosas para obter um excelente resultado (Ferreira, 2020).

Uma característica intrínseca da mulher é a sua preocupação com os outros. Isso deve ser considerado a seu favor ao estar em um ambiente onde a valorização dos recursos humanos tende a ser mais significativa que os outros recursos. Com a liderança feminina também há uma maior preocupação com os outros, sejam colaboradores, fornecedores, clientes (Metz, 2015, p. 174). Outra característica em que a mulher se destaca é a persistência, uma característica muito importante para um líder, “o sucesso é uma sequência de reveses superados. Sempre haverá obstáculos no decorrer do caminho, e é essencial que o líder não desista e aprenda com seus erros e derrotas (Ferreira, 2020, p. 111)”, ao lidar com seus erros o líder estende suas chances de alcançar o sucesso.

A mulher possui o acto de se comunicar e ter empatia, isso é, saber falar e ouvir, comunicação é a arte de falar bem, é a melhor ferramenta de negociação, e a mulher não hesita em utilizar esse recurso para alcançar os objetivos da sua organização, empatia é compreender o outro. A capacidade de sentir empatia pelo outro é uma competência crucial quando se pensa nas recentes teorias de liderança transformacional e servidora, com o foco em pessoas; na construção de relações solidas entre líder e liderados; no desenvolvimento do potencial de cada um (Ferreira, 2020, p. 112-113).

Fazendo isso, um líder consegue compreender o colaborador, inclusive quando ele não consegue realizar determinada tarefa, assim a relação entre os dois passa a ser uma relação saudável, beneficiando o clima organizacional. A mulher líder tem facilidade em trabalhar em grupo e enxergar o valor de cada um, isso é, o espírito de equipa, o que a torna uma excelente parceira para sua equipe, ela sabe como se relacionar com as pessoas e estabelecer relações de confiança, o que facilita a troca de informações e a criação de novas oportunidades (Ferreira, 2020).

Por um lado, o caracter de aprendizado constante e a dedicação de aprender mais sobre o trabalho e sua função, a maioria das mulheres tendem a não pararem de estudar e se dedicam para alcançar a excelência, sendo capazes de absorver novas informações de forma eficiente. Um líder que possui essas características tende a gostar do que faz e passa a construir e buscar conhecimentos para colocar em prática dentro da organização, e ao juntar seus conhecimentos o líder passa a instruir os colaboradores de forma mais clara (Ferreira, 2020). Esta característica é bem notória o envolvimento das mulheres aos estudos mostrando capacidades suficientes de assimilação dos conhecimentos.

Outra característica importante tem a ver com a flexibilidade sendo a capacidade que o líder tem de se adaptar a constantes mudanças e procurar aperfeiçoamentos e possibilidades para que essas mudanças não ocasione um problema, com isso ele tende a observar as

necessidades dos colaboradores. Muitas vezes, as mulheres buscam aprimoramento constante, pois precisam se esforçar mais para demonstrar suas competências para serem promovidas. Ainda assim, elas encontram muitas adversidades no mercado de trabalho, mesmo com todos os seus diferenciais de gestão (Ferreira, 2020).

Assim sendo, apesar das capacidades e competências multifacetadas que as mulheres apresentam no posto laboral, o reconhecimento do seu activo envolvimento é efectivamente fraco, facto que faz entender que o desiderato de desigualdade de género sobre a ocupação de cargos de liderança, constitui um grande desafio no contexto moçambicano. Embora as mulheres terem provado de possuir um potencial importante para assumir os espaços de gestão e de tomada de decisões.

Liderança masculina: características e implicações

Segundo Charles (1998, p. 45), os homens tendem a adoptar uma liderança baseada na autoridade, controlo e orientação para resultados. Este estilo pode ser eficaz em contextos que exigem decisões rápidas e controlo rigoroso. A liderança masculina é frequentemente associada a estilos mais directivos e orientados para tarefas. Assim, abordagens excessivamente autoritárias podem reduzir a motivação e o envolvimento dos colaboradores, afectando negativamente o desempenho organizacional.

Entretanto, no sector público moçambicano, onde predominam estruturas hierárquicas, a liderança masculina tradicional ainda é dominante, mas pode limitar a inovação e a participação dos funcionários.

Por isso, não se deve enxergar a liderança somente como uma habilidade pessoal, mas sim como um processo interpessoal que possui uma combinação de quatro variáveis, são elas as características pessoais de um líder, características dos liderados, características da tarefa a ser executada e por último, não menos importante o contexto social, económico e político (Maximiano, 2012).

Para que um líder exerça uma liderança precisa e eficaz, é fundamental que ele possua características pessoais como auto liderança, coragem e foco. Além disso, ser capaz de promover e gerenciar mudanças é um dos principais requisitos para a liderança, uma vez que em um grupo podem existir diversos fatores que exigem adaptação por parte de todos. No entanto, a forma como o líder se relaciona com sua equipe também é importante (Araujo, & Garcia, 2014).

Para que um líder seja eficaz, é necessário que ele consiga motivar sua equipe a alcançar os objetivos e metas estabelecidos. Além disso, é fundamental que o líder construa uma relação de confiança com o grupo, uma vez que os liderados só se deixam influenciar por líderes em quem confiam (Maximiano, 2012).

Nesse sentido, os líderes não são indispensáveis se as pessoas forem capazes de cuidar de si mesmas. Por isso, é fundamental compreender as características dos liderados para determinar a necessidade de um líder, uma vez que a competência e a organização podem

substituir a função do líder (Maximiano 2012).

Essas variáveis estabelecem a trajetória para uma liderança eficaz; no entanto, as pesquisas para identificar um líder ou entender por que alguém se torna líder prosseguem para elucidar características e atributos que distinguem um líder de outro, bem como sua relevância para as organizações (Araujo, & Garcia, 2014).

Os estudiosos se esforçaram para identificar um padrão específico no comportamento dos líderes nas teorias comportamentais. Essa teoria destacou que qualquer pessoa pode se tornar um líder por meio de um processo de treinamento, fazendo com que o indivíduo comece a agir e a ser visto como um líder (Robbins, & Judge, 2010).

As teorias contingenciais apontaram que uma liderança eficaz transcende características e comportamentos, permitindo que um líder adote diferentes estilos de liderança em diversas situações. Além disso, essas teorias indicam que aspectos organizacionais, como cultura, gestão e trabalho, podem influenciar a maneira de liderar (Escorsin, 2017).

Diversos autores descrevem diferentes estilos de liderança, que refletem as atitudes de um líder em relação aos seus seguidores. Os estilos mais frequentes incluem: autocrático (ou autoritário), democrático (ou participativo), laissez-faire (ou permissivo), transformacional-carismático, coach e situacional (Araujo, & Garcia, 2014).

Na liderança autocrática, o líder geralmente exerce controle total e toma todas as decisões sem consultar os membros da equipe. Segundo Escorsin, (2017, p.44), afirma "Esse tipo de liderança tende a ser mais agressivo, frequentemente opressivo, e pode levar os liderados à submissão, alienação e passividade", isso pode sobre maneira gerar insegurança e descontentamento dos colaboradores na organização.

Na liderança autocrática, o líder geralmente exerce controle total e toma todas as decisões sem consultar os membros da equipe. "Esse estilo de liderança tende a ser mais agressivo, frequentemente opressivo, e pode levar os liderados a se tornarem submissos, alienados e passivos", o que pode de certa forma resultar em descontentamento e instabilidade entre seus subordinados. (Escorsin, 2017).

O autor traz a narrativa que nos permite compreender que a liderança autocrática está baseada na centralização do poder e da tomada de decisões nas mãos do líder. Nesse modelo, os membros da equipe têm pouca ou nenhuma participação na definição dos objetivos, estratégias e procedimentos de trabalho. Como consequência, embora possa produzir decisões rápidas e facilitar o controle em situações que exigem respostas imediatas, o uso excessivo desse estilo pode prejudicar a autonomia, a criatividade e o envolvimento dos liderados.

O carácter agressivo e opressivo referido pode contribuir para a criação de um ambiente institucional marcado pelo medo, dependência e conformismo. Quando os trabalhadores percebem que suas opiniões não são valorizadas e que as decisões são impostas de forma unilateral, podem limitar-se a cumprir ordens, evitando apresentar ideias ou questionar procedimentos. Assim, a submissão e a passividade não significam necessariamente

concordância com o líder, mas podem representar uma estratégia dos subordinados para evitar conflitos ou possíveis consequências negativas.

Por outro lado, é importante destacar que a liderança autocrática não deve ser considerada totalmente negativa em todas as circunstâncias. Em situações de emergência, crise ou quando é necessária uma decisão imediata, a centralização temporária da autoridade pode ser funcional. Entretanto, quando esse comportamento se torna permanente, tende a enfraquecer a participação dos colaboradores e pode comprometer a motivação, o compromisso e o desenvolvimento da organização.

Portanto, a contribuição de Escorsin (2017) evidencia que o principal problema da liderança autocrática não está apenas no facto de o líder tomar decisões sozinho, mas sobretudo nas consequências que a ausência de participação pode produzir nos liderados. Uma liderança eficaz deve procurar equilibrar autoridade e participação, permitindo que o líder mantenha a capacidade de decisão, mas também valorize as opiniões, competências e experiências dos membros da equipe. Dessa forma, reduz-se o risco de alienação e passividade e promove-se maior compromisso com os objetivos institucionais.

Na liderança *laissez-faire*, o líder busca agradar a todos os membros da equipe e frequentemente permite que os colaboradores façam suas próprias escolhas para evitar conflitos. No entanto, esse tipo de líder geralmente enfrenta desafios na tomada de decisões e resolução de problemas, o que pode gerar um ambiente de incerteza entre os integrantes do grupo e resultar em uma queda na produtividade (Escorsin, 2017).

Na liderança transformacional-carismática, o líder utiliza uma visão pessoal para motivar as pessoas. Esse tipo de líder faz com que o grupo se empenhe ao máximo para atingir as metas estabelecidas. No entanto, como todos os outros estilos de liderança, esse também apresenta suas desvantagens (Escorsin, 2017).

A liderança coach, essa liderança é inspirada no processo de coaching, "o líder coach facilita a aprendizagem dos liderados para além do aspecto profissional, favorecendo a vontade de crescimento como seres humanos." (Escorsin, 2017, p. 27), esse tipo de líder tende a se colocar em condições de igualdade com seus seguidores.

Por fim, há a liderança situacional, um estilo de liderança em que o líder se adapta às circunstâncias. Dessa forma, o líder que adota esse tipo de liderança tende a ajustar-se às pessoas e ao ambiente (Maximiano, 2012). Nesse sentido, há diversas características que distinguem um líder das demais pessoas, bem como estilos de liderança que um mesmo líder pode adotar em diferentes contextos. Portanto, não há um tipo de liderança ideal, uma vez que todas exercem impactos positivos e negativos sobre seus colaboradores.

Os estilos de liderança de homens e mulheres diferem significativamente, especialmente no que diz respeito ao comportamento do líder. Diversas pesquisas apontam que "mulheres gerentes e executivas obtêm pontuações consistentemente mais altas em competências comportamentais, como trabalho em equipe, capacitação, compartilhamento de informações e

cuidado com os funcionários" (Ferigato, & Conceição, 2020, p. 160).

De acordo com Ferreira (2020), os setores liderados por mulheres não apresentam comportamentos discriminatórios, fazendo com que as mulheres sejam vistas como mais confiáveis para assumir a posição de líder nas organizações em comparação aos homens. Como resultado, as mulheres geralmente exercem uma liderança mais liberal em comparação com os homens. Enquanto as mulheres tendem a ser mais compreensivas e acolhedoras com os colaboradores, os homens costumam ser mais rigorosos, gerenciando as situações com maior formalidade (Ferigato, & Conceição, 2020).

É importante ressaltar que homens e mulheres apresentam diversas diferenças em gestão e liderança. No entanto, não se pode fazer uma comparação direta, pois ambos possuem estilos distintos e eficazes de gestão. Além disso, cada organização tem sua própria cultura, e o líder pode ou não conseguir se adaptar a ela (Ferigato, & Conceição, 2020).

Isso demonstra que ambos são ótimos líderes e têm diferentes estilos de gestão em várias organizações. No entanto, é importante lembrar que as mulheres enfrentaram muitos desafios para alcançar posições de liderança. Historicamente as mulheres são vistas como domésticas, que precisam cuidar de casa, marido e filhos, pois, isso se dá desde a criação, se vê desde criança.

Observe que as meninas, desde tenra idade, têm uma educação para a servidão. Seus brinquedos clássicos são as bonecas e aparatos (roupas, caminhas etc.), panelas e comidas de plástico, vassourinhas e outros objetos associados a tarefas domésticas e ao cuidado com os outros, além de maquiagem e outros “enfeites” para o corpo. Já os brinquedos típicos de menino são bola, carrinho brinquedos de montar, super-heróis (Ferigato, & Conceição, 2020).

Isso evidencia que a sociedade atribui às mulheres a responsabilidade pelos afazeres domésticos desde a infância. Mesmo com ambos trabalhando fora, as mulheres continuam a se dedicar significativamente mais aos afazeres domésticos do que os homens (Ferigato, & Conceição, 2020). Com o passar dos anos, as mulheres conquistaram maior independência e, por consequência, maiores responsabilidades. Com isso elas precisam trabalhar fora de casa, se esforçar para seguir o ritmo de trabalho, e ainda assim cuidar das casas, conciliando a vida no trabalho e em casa.

Embora as mulheres trabalhassem ao lado dos homens, elas frequentemente eram desrespeitadas, assediadas, desvalorizadas e privadas de direitos, recebendo menos e trabalhando mais. Como resultado, elas continuam lutando por mais direitos, direitos que deveriam ter como cidadãs sem precisar lutar por eles (Ferreira, 2020). Vale destacar que esses desafios prevalecem até atualidade, facto que exige um trabalho arrojado para colmatar gradualmente deste grande desiderato social.

As disparidades de gênero nas organizações se tornam evidentes quando se constata que discrepância nas oportunidades dispensadas prioritariamente aos homens em detrimento das mulheres, com por exemplo, maior chance de promoção com base no seu suposto potencial,

enquanto a valiação feminina se baseia no que fizeram de concreto no trabalho (Ferreira, 2020).

De acordo com Ferreira (2020), a mulher contemporânea tem se tornado cada vez mais autônoma e tem exercido seus papéis de maneira natural. Elas estão se tornando líderes e expandindo suas atividades, mantendo sua feminilidade. Além de suas responsabilidades profissionais, a mulher reserva um tempo para si mesma, dedicando-se à sua aparência, mantendo-se atualizada, estudando bastante e cultivando boas relações com seus colegas. As mulheres têm muitos direitos na sociedade hoje em dia. Elas conquistaram e continuam lutando pelos direitos de igualdade de gênero.

Comparação entre liderança feminina e masculina

De acordo com Moller e Gomes (2010, p. 12), “não foram verificadas diferenças significativas” no impacto entre liderança feminina e masculina no compromisso organizacional”. Diante desta abordagem, percebe-se que o desempenho depende mais do contexto do que do gênero. Olhando a ideia de gênero na liderança, percebe-se que tanto mulheres como homens estão em condições de realizar actividades sem distinção.

Para Eagly e Karau (2002) defendem que a eficácia da liderança está relacionada com a adequação do estilo ao contexto organizacional, e não apenas ao gênero. Assim sendo, a gestão do clima organizacional ajuda a melhorar as percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho através de acções direccionadas. Adoção de iniciativas inovadoras e atenção as necessidades e o bem-estar dos servidores são fundamentais para que os sectores públicos se tornem não apenas espaços de trabalho exemplares, mas também vectores de mudança e desenvolvimento.

A análise comparativa mostra que homens e mulheres possuem estilos diferentes, mas complementares. A combinação desses estilos pode gerar melhores resultados organizacionais. No entanto, não existe um estilo de liderança superior em termos absolutos.

Quadro 1: Comparativo entre estilo de liderança entre homens e mulheres

Semelhanças	Diferenças
Ambos são capazes de liderar eficazmente Ambos influenciam o desempenho organizacional Ambos podem adoptar diferentes estilos de liderança.	Mulheres: mais participativas, comunicativas e inclusivas Homens: mais directivos, orientados para tarefas e controlo.

Fonte: elaboração própria dos autores

Liderança e desempenho organizacional no sector público moçambicano

No contexto moçambicano, o desempenho organizacional está ligado à capacidade dos líderes em gerir recursos humanos, implementar políticas públicas e garantir eficiência institucional. Segundo Zico (2016), a liderança eficaz contribui para o aumento do desempenho,

motivação e compromisso dos colaboradores.

A liderança no sector público moçambicano precisa evoluir para modelos mais inclusivos, estratégicos e orientados para resultados, integrando homens e mulheres em posições de decisão. O modelo mais eficaz para o sector público moçambicano é o modelo integrador, que combina características da liderança feminina e masculina, promovendo equilíbrio entre eficiência, participação e inovação.

4. Conclusão

O presente estudo teve como objectivo analisar comparativamente o impacto da liderança feminina e masculina no desempenho organizacional do sector público moçambicano, tendo por base uma revisão da literatura e uma abordagem analítica centrada nas especificidades do contexto nacional. Os objetivos da pesquisa foram alcançados, demonstrando aspectos importantes da liderança feminina e a luta da mulher líder e através da pesquisa conseguimos observar as contribuições que a liderança feminina traz para as organizações com as suas diversas habilidades.

A análise permitiu compreender que a liderança, independentemente do género, constitui um factor determinante para a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos, influenciando directamente a motivação dos colaboradores, a tomada de decisões e o alcance dos objectivos institucionais.

Os resultados evidenciam que a liderança feminina tende a destacar-se por características como a comunicação aberta, a participação, a cooperação e a sensibilidade às necessidades dos colaboradores, aspectos que contribuem para a criação de um ambiente organizacional mais inclusivo e harmonioso. Por outro lado, a liderança masculina apresenta maior tendência para estilos mais directivos, orientados para resultados e controlo, sendo eficaz em contextos que exigem decisões rápidas e cumprimento rigoroso de metas. Contudo, verificou-se que tais diferenças não implicam superioridade de um estilo sobre o outro, mas sim a existência de abordagens complementares que podem ser estrategicamente integradas.

No contexto do sector público moçambicano, marcado por desafios como limitações de recursos, necessidade de reformas administrativas e busca pela melhoria contínua da prestação de serviços, torna-se evidente a importância de adoptar modelos de liderança mais flexíveis, inclusivos e orientados para resultados. A persistência de desigualdades de género no acesso a cargos de liderança constitui, ainda, um obstáculo ao pleno aproveitamento do potencial humano disponível, limitando a diversidade de perspectivas e práticas de gestão.

Deste modo, conclui-se que o desempenho organizacional no sector público moçambicano pode ser significativamente melhorado através da valorização da meritocracia em relação a diversidade de género na liderança, promovendo a igualdade de oportunidades e incentivando a combinação de diferentes estilos de liderança. A integração equilibrada de competências tradicionalmente associadas à liderança feminina e masculina revela-se como uma estratégia eficaz para fortalecer as instituições públicas, aumentar a eficiência

organizacional e responder de forma mais adequada às exigências da sociedade.

Contudo, recomenda-se que as políticas públicas e práticas institucionais em Moçambique reforcem mecanismos de promoção da equidade de gênero, formação contínua em liderança e desenvolvimento de competências de gestão, de modo a consolidar um sector público mais inclusivo, eficiente e orientado para resultados sustentáveis.

Referências

Abacar, A. (2019). *Liderança, diversidade cultural e formação docente em Moçambique* (Tese de doutoramento). Universidade Aberta.

Andrade, J. O; & Carvalho Neto, António. Mulheres Profissionais e Suas Carreiras sem Censura: Estudos sob Diferentes Abordagens Org.). 1ª edição. Grupo GEN, São Paulo: Atlas, 2015.

Araujo, L. C. G; Garcia, Adriana Amadeu. (2014). Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas

Charles, N. (1998). *Gênero na Grã-Bretanha moderna*. Oxford: Editora da Universidade de Oxford.

Conceição, M. (2022). Inkhosi ya Makhosi: Exemplo de liderança feminina numa sociedade patrilinear – Caso do distrito de Angónia (2013–2019). *Dados de África(s)*, 2(3), 70–90.

Dahl, Jean. Liderança Lean. Editora Alta Books, 2021. 9786555202335. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555202335/>. Acesso em: 25 abr. 2022.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. Disponível em : <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>

Escorsin, A. P. W. (2017). *Liderança e Desenvolvimento de Equipes*. São Paulo: Inter saberes, 2017. ISBN 85597723226. Estratégias e integração organizacional. Edição compacta.

Ferigato, E.; Conceição, J. T. P. (2020). Liderança Feminina nas Organnizações. *Recima 21. Revista Científica Multidisciplinar*. 1(2):152-178, Nov.

Ferreira, L. (2020) *Mulheres na liderança: obstáculos de gênero nas organizações*. São Paulo: Editora Matrix.

Mandasse, K. R., & Chaúque, E. J. (2023). *Impactos de Marketing na Satisfação dos Clientes em Moçambique*. Universidade Católica de Moçambique.

Mandasse, K. R., & Chaúque, E. J. (2025). Análise conceitual da liderança no desenvolvimento organizacional. *O Cadete: Revista Científica da Academia Militar*, 4(Edição Especial), 43–48. <https://revistacientifica.am.ac.mz/wp-content/uploads/2025/04/ANALISE-CONCEITUAL-DA-LIDERANCA-NO-DESENVOLVIMENTO-ORGANIZACIONAL.pdf>

Manhiça, Malaquias José; Machado, José Elias & Chadreque, Juvenal Laurinda da Silva (2024) A avaliação de desempenho no contexto moçambicano: evolução histórica, funcionalidades e impactos de modelos ESOFE, FOCAPÉ, SIGEDAP. *Revista ALBA-ISFIC de Pesquisa e Ciência*, 1(5), 113-123.

Maximiano, A. C. (2012). *A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital* – 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

Metz, E. S. (2015). Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. *Ágora: Revista De divulgação científica*, 19(2), 169-178. <https://doi.org/10.24302/agora.v19i2.667>

Moller, J., & Gomes, A. D. (2010). Quid Vincit? O impacto do gênero da liderança na implicação organizacional. *Psychologica*, 52(1), 5–24.

Nascimento, M. A. do. (2018). Gestão Feminina: A Liderança Feminina Nas Organizações Brasileiras. *Ideias E Inovação - Lato Sensus*, 4(2), Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/31>. Acesso em: 24 out. 2022

Rajá, D. O. (2002). *Liderança nas organizações*: Relevância do papel da liderança na iniciativa e sucesso empresarial. Universidade Eduardo Mondlane.

Robbins, S. P, Judge, T. A, & Sobral, F. (2010) *Comportamento Organizacional* [tradução Rita de Cássia Gomes]. – 14. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Saute, N. O. R., & Tovela, A. J. (2024). Influência da liderança na comunicação organizacional: O caso da Escola Secundária Zedequias Manganhela. *ALBA – Research and Science Journal*, 1(1), 1–10.

Teixeira, E. (2001). *As três metodologias*: Acadêmica, da ciência e da pesquisa. Petrópolis: Vozes.

Tessari, Anthony Beux, Herédia, Vania Beatriz Merlotti. (2017) *Mulheres empreendedoras: a construção de uma caminhada / org.*– Caxias do Sul, RS: Educs.

Thay, A. H. (2021). Processos de liderança e tomada de decisão em Moçambique. *Revista Brasileira de Estudos Africanos*, 5(10), 40–65.

Zico, J. (2016). *Gestão e liderança organizacional em contextos africanos*. Maputo: Escolar Editora.