

## **Género, Poder e Gestão do Ensino Superior: os gestores usam calças (masculinidade) e as gestoras usam capulanas (feminilidade)<sup>1</sup>**

(Dulce Maria Passades<sup>2</sup>)

O quotidiano das Instituições de Ensino Superior (IES) no campo da gestão em Moçambique é espelhado não só pela cientificidade, como também pelas etno-práticas ligadas ao feminismo cultural (etno-género). Assim, o feminismo cultural é caracterizado pelos provérbios, mitos, e tradições, que trazem consigo algumas conotações da feminidade e da masculinidade, que por sua vez são irrompidas perante as relações de género no campo da gestão do ensino superior. No processo da legitimação das lideranças femininas, as etno-práticas, muitas vezes, funcionam como barreiras para que a liderança se torne efectiva e pragmática, ou seja, aceita-se a chefia das gestoras, mas não se reconhece a liderança feminina. A experiência aqui partilhada é com base no quotidiano como gestora da Universidade Pedagógica de Moçambique (UP), Delegação de Quelimane. Deste modo, no âmbito da gestão desta Delegação da UP, por um lado, as dinâmicas internas levam a provérbios como: "A UP agora usa "capulana", "esta Directora trabalha muito nem parece mulher", "se ela é uma profissional competente é porque não é uma boa esposa". Por outro lado, os mitos que consideram o homem produtor e a mulher reprodutora das ideologias e práticas do homem, fazem com que haja um desafio enorme na contemplação e integração das mulheres em várias esferas de aplicação profissional. Desta feita, as ideias e práticas espelham alguns desafios que as gestoras encontram e encontrarão na "marcha" da liderança institucional.

**Palavras-chave:** liderança, poder, etno-género e etno-práticas<sup>3</sup>.

### **1. Introdução**

As realidades de etno-género e de etno-práticas na gestão e poder da liderança feminina hoje, no mundo e em Moçambique, em particular, envolvem várias directrizes de aplicação e desafios constantes, daí que antes de se abordar com "substância" esta temática, é importante saber que ser mulher (*capulanas*) e ser homem (*calças*) é muito mais do que um reducionismo biológico (sexo), estes dois actores e sujeitos sociais são construídos num conjunto de etno-práticas quotidianas tipicamente contextualizadas nas normas culturais, nas tradições, nos rituais, na esfera social, política, histórica e económica. Neste trabalho, propõe-se a olhar para a construção teórica do género na abordagem do etno-género, ou seja, *pela a minha* experiência moçambicana no campo da bandeira do género, a mulher é nos confrontada em quase todos ângulos, com o fenómeno do *nossismo* cultural<sup>4</sup>, que se caracteriza pela crítica ao género, como

<sup>1</sup> Agradecimento especial ao Prof. Doutor Brazão Mazula, pela revisão e comentários feitos deste início da redacção desta comunicação.

<sup>2</sup> Docente da Universidade Pedagógica- Delegação de Quelimane (Moçambique).

<sup>3</sup> Comunicação a ser apresentada na III Conferência do Fórum das Associações da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa (FORGES)- Brasil, 2013.

<sup>4</sup> Passades, D. M. (2013)

sendo um conceito e prática do paradigma dominante e conseqüentemente não pertencendo ao tecido cultural moçambicano. O etno-género<sup>5</sup>, o feminismo cultural e o *nossismo* cultural são modelos profundos da identidade das mulheres e dos homens, pois, eles não são de cariz doméstico ou particular na vida destes actores e sujeitos, mas sim fazem parte de todas as normas comportamentais (etno-psicologia), atitudes e (etno)práticas familiares, sociais e sobretudo profissionais dos actores e sujeitos.

O campo da gestão e liderança das Instituições de Ensino Superior (IES) em Moçambique, e particularmente na Universidade Pedagógica de Moçambique (UP), Delegação de Quelimane, à luz do etno-género são campos de reflexão nesta comunicação. Por um lado, olha-se a liderança das IES como sendo uma categoria equitativa e inclusiva para as *calças*<sup>6</sup> e para as *capulanas*<sup>7</sup>, pois ambos são capazes e são bons/boas líderes, sem querer medir forças, mas criando uma ponte entre os actores, para que estes possam decidir se querem a “capulana” ou “calças”, sem preconceitos. Foca-se para as IES como possuidoras de rostos equitativos e inclusivos, quer tenham o rosto da *capulana* quer tenham o rosto das *calças*, sem condicionar o capital humano destes actores na liderança e gestão das IES.

## 2. Organização e Liderança das *calças* e das *capulanas*

As organizações são instituições sociais e humanas, fazem parte das mudanças que ocorrem no tecido cultural, social, político e económico. As IES são vistas aqui como organizações sociais e humanas, onde os actores e sujeitos *capulanas* e *calças* imprimem dinâmicas quotidianas próprias no campo da gestão e liderança. Não é por acaso, que Wilz (2001)frisa:

*“From the perspective of Women’s and Gender Studies, the analytical focus on the ‘gendered organization’ is embedded in the analysis of gender relations as such, and in a wider analysis of gender- specific social inequality. With this broad vision, the research perspective thus has the advantage of being able to show the interlocking of social and organizational conditions and of analysing them accordingly. The things – organizational structures, processes and actors – are always seen in relation to the bigger picture - the social structures, processes and actors – as they needs must.”*

---

<sup>5</sup> Passades, D. M. (2013)

<sup>6</sup> Em representação da identidade biológica, social, cultural, histórica e política dos homens.

<sup>7</sup> Em representação da identidade biológica, social, cultural, histórica e política das mulheres.

Para Crossman (s/d), as organizações são caracterizadas, por um lado, pela diversidade e pelo multiculturalismo, por outro, pelas relações de género, em três paradigmas, primeiro, a importância dos actores e sujeitos (*capulanas* e *calças*) nas organizações; segundo, o reconhecimento da influência das *calças* no comportamento organizacional, e terceiro, o reconhecimento dos desafios da igualdade de género nas organizações. Todos esses paradigmas, equacionados nos problemas e oportunidades da diversidade e multiculturalismo.

Segundo Acker (1992), as teorias de género nas organizações devem preocupar-se mais com os resultados das organizações, ou seja, a capacidade de resposta e produção das *capulanas* e das *calças*. Para a autora, o género neutro pode ser mais viável ao quotidiano das organizações, ou seja, não precisamos de olhar se a ideia provém da *capulana* ou das *calças* para valorizá-la, mas sim, pode-se pautar pela valorização das ideias durante o processo de forma natural e a estrutura de género irá fluir no seio das relações entre os actores<sup>8</sup>. Outra tese apresentada na mesma linha é que o processo organizacional de género é com base nas seguintes subcategorias: vantagens/desvantagens, acção/emoção e significado/identidade, pois dificilmente estas subcategorias são estruturadas com base no sexo da *capulana* e das *calças*, uma vez que o quotidiano destas subcategorias assumem uma identidade (bio)social nas etno-práticas das organizações.

O quotidiano das *capulanas* nas organizações é condicionado pela sua identidade (bio)social, assim como o das *calças*. Existe uma tendência de discriminar e estereotipar as *capulanas* no processo de gestão e liderança. Como frisam Loureiro & Cardoso (2008: 222),

*“Os estereótipos sexuais desempenham um papel importante na efectivação do fenómeno de discriminação das mulheres na gestão, pois é a partir de ideias preconcebidas sobre as atitudes e os comportamentos femininos que se define a sua falta de habilidade para lidar com situações de grande responsabilidade e autonomia. O estereótipo que define que homens e mulheres possuem estilos de liderança distintos e que o masculino é o mais adequado para situações de controlo e chefia organizacionais assume particular relevância no estudo da discriminação das mulheres na gestão.”*

A pesquisadora moçambicana Conceição Osório (2010), nos seus estudos ligados a cidadania (participação política das mulheres) ilustra que as mulheres, que ascendem aos cargos de tomada de decisão no campo político, contribuem para aumentar o fosso entre as *capulanas* e as *calças* no campo político, porque as *capulanas* para se manterem nos cargos são obrigadas, de

---

<sup>8</sup> Apesar das estruturas hierárquicas serem dominadas pelas *calças*, existe a necessidade de olhar para o género neutro dentro das organizações.

modo consciente ou inconsciente, a adoptarem uma postura masculina<sup>9</sup>. Posição similar é assumida por Mazula (2008) ao afirmar que a disparidade que caracteriza o governo patriarcal é mais de causas profundas que fragiliza a democracia moçambicana<sup>10</sup>.

Em relação às dinâmicas do género nas organizações e na liderança, para além do fenómeno dos estereótipos, discriminação das *capulanas*, temos a categoria do poder nas relações dos membros da organização. O poder nas organizações pode levar as organizações “gendered” e “non-gendered”, ou seja, as organizações baseadas no “gendered” onde o (bio)social da identidade da capulana é relevante para o comportamento organizacional, e organizações baseadas no “no-gendered” ou seja, o (bio)social não se faz relevante, porque o que importa é o desempenho da capulana e não a sua identidade ligada às etno-práticas, mas também, é possível no seio da mesma organização encontrar estes dois modelos, de acordo com os contextos e conveniências, como Wilz frisa:

*“Of central importance in this perspective is the creating of meaning in organizational decision-making via shared norms embedded in the organizational power-relationships – which makes it clear that power is on the one hand a resource based on hierarchical positioning, but also to a great extent the power to make definitions, and it is, in the construction of meaning and legitimation, a recursive, dialectical relationship. The empirical examples presented here also show that the organization is both gendered and non-gendered.”(2001:21)*

Entretanto, o importante é ter em mente que existe uma relação entre as *calças* e as *capulanas* com as organizações, pois, são os actores que fazem e dão vida às organizações. Todavia, este modelo não deve ser fixo, pois são necessários modelos elásticos e flexíveis, onde o género não seja determinante no seio das organizações. Como questiona Britton (1998:12): “*how do we know a gendered organization when we see one?*” Ainda o mesmo autor afirma:

---

<sup>9</sup> O posicionamento tomado pelas “poucas” mulheres que ascendem à política também contribui para alargar ainda mais o fosso entre os homens e mulheres na política, sobretudo se analisarmos as três formas de estar adoptadas pelas mulheres no parlamento. (i) *Mulheres adoptadas*: aquelas que absorvem o modelo de intervenção masculino, utilizando a agressividade, a confrontação, o espírito de superioridade para se imporem; este grupo de mulheres é a garantia de reprodução dos mecanismos de dominação masculina defendendo tanto ou mais do que os homens a disciplina e a hierarquia partidárias. (ii) Um segundo grupo é constituído pelas *mulheres adaptadas* que transportam para o exercício do poder os elementos de socialização, aceitando e considerando como natural um desigual estatuto e posição. Muitas delas olham para os chefes e para o partido, como olham para o marido e para a família, isto é, estão ao seu serviço, sem nunca questionarem (vide Osório, 2010).

<sup>10</sup> Osório e Mazula são aqui evocados mais para ilustrar outros campos em que as *capulanas* também actuam e os desafios próprios destes cenários, neste caso, no campo político.

“...it can be stated that we cannot continue to assume that an a priori, indissoluble link exists between organization and gender. It must be possible to think of an organization as non-gendered, partly gendered or, as Britton puts it, ‘less oppressively gendered’. This means on the one hand that the contexts of gender differentiation in organizations become the centre of attention. On the other, it means that the respective levels of the analysis of genderings must be clearly separated. Is it the genderings of professions and occupations that are being analysed, or is it the genderings of organization? And if so, is it the structural, the discursive or the cultural level of the organization that is under scrutiny? Are we on the level of structures, interaction or modalities – and at right angles to that, the level of meaning constitution, legitimation or power and control?”(1998:12)

O espaço público é um dos locais onde se verifica o monopólio de certos espaços pela identidade das *calças*, como nas IES e organizações que tradicionalmente obedecem a um ritual de espaços ocupados pelas *calças*, e quando as *capulanas* chegam de forma natural e a partir das suas capacidades, habilidades e, sobretudo, das competências, surge um conflito de sobre-ocupação de espaços (*capulanas* e *calças*). É importante recordar que, fisicamente, um espaço não é ocupado por dois corpos simultaneamente. É preciso frisar que a categoria de identidade das *calças* e que a construção da masculinidade e da feminilidade neste este campo de disputa é secular e milenar. As posturas (bio)sociais dessa a masculinidade e da feminilidade foram-se consolidando nesse processo de construção. Ilustrando com uma das frases ou lamentações dos alunos da UP-Quelimane: “professora, o problema aqui é que as mulheres de hoje querem usar as *calças*, e as *calças* são para homens (dos maiúsculos), e as saías, estudos e sobretudo as *capulanas* são para as mulheres (minúsculas)<sup>11</sup>”.

O que se verifica nas IES, em particular, UP-Quelimane, existe um sentimento de partilha de espaços entre as *calças* e as *capulanas*. Frisar que a UP-Quelimane tem uma direcção composta por uma *calça* (o Director da Delegação) e três *capulanas* (as adjuntas para a área pedagógica, área de pós-graduação, pesquisa e extensão e área administrativa), e neste grupo das *capulanas*, existe uma com característica masculina, ou seja, aquilo que, localmente, isto é, em Moçambique se chama de ‘*menina-rapaz*’, e é comum ouvir-se o seguinte:

- “Ela quer tanto ser homem, que nem usa saia e vestido, só usa *calças*”;
- “A UP-Quelimane agora usa *capulanas*”.

---

<sup>11</sup> A teoria maiúscula e minúscula é bastante conhecida na UP-Quelimane, proferida pelas *calças*, pois, a UP-Quelimane tem o projecto de ciclo de palestras de género, e neste âmbito toda a comunidade universitária é chamada a participar. As *calças* dizem o seguinte ‘doutora, vocês querem nos feminizar com estas palestras? Nós somos maiúsculos’

E para o lado das calças, a direcção, entre outros provérbios, ouviu-se o seguinte:

- “Agora estás tramado no meio das capulanas”.

Estes são alguns estereótipos que circulam na Universidade Pedagógica (UPQ). Tenta-se acreditar que este cenário não é exclusivo da UP-Quelimane, mas as evidências aqui apresentadas são mais ilustrativas da mesma. É importante referenciar que aqui estão patentes as categorias de cultura, sexualidade, género, masculinidade, feminilidade, e é isso que se chama de etno-género e etno-prática, ou seja, trabalho com a categoria *ethos*, por sentir que o conflito entre as *calças* e as *capulanas* tem bases nos modelos teóricos do quotidiano que assumem uma visão linear na *verificação da* identidade das *calças* e das *capulanas*.

Em relação à situação da UP-Quelimane, importa salientar que neste campo da liderança institucional é muito relevante, ou seja, a UP em Moçambique tem um corpo directivo constituído por um reitor<sup>12</sup> e a sua equipa que tem “olhos de lince” para identificar gestores/gestoras e líderes capazes. Esse corpo directivo não deixa de nomear um potencial actor pelo facto deste representar as *calças* ou *capulanas*, mas sim, identifica-o e nomeia-o ou indica-o para um cargo, neste caso de gestão tendo em conta as respectivas capacidades. A nível local, a UP-Quelimane tem um líder<sup>13</sup> que também acredita nas *calças* e *capulanas*, isto significa que para critério aparecem em primeiro lugar as capacidades. Este tipo de liderança faz falta em muitas IES, mas não na UP. Pois, o problema tem a ver com o quotidiano e as relações sociais dentro da organização.

Acredita-se, também, como algumas referências acima frisadas, que o problema não devia ser *calças ou capulanas*, visto que as *capulanas* e as *calças* podem ser modelos que comunicam, ou seja, podem ser modelos híbridos. Tradicionalmente as *capulanas* representam um pano, que identifica as mulheres e as *calças* representam e identificam os homens. Mas a questão de *calças e capulanas* é muito mais do que isso, pois, hoje existe muita dinâmica, inter-acção e diálogos entre estes actores e sujeitos: a *capulana* das mulheres é muito querida e convidada ao guarda-fato dos homens, assim como as *calças* também o são pelas mulheres. O conflito aqui não é o de demarcar território, mas sim de como se pode coabitar no mesmo espaço, olhando para os

---

<sup>12</sup> Prof. Doutor Rogério Utui- Reitor da UP- Moçambique

<sup>13</sup> Prof. Doutor José Manuel de Morais- Director da UP Quelimane

objectivos e metas da organização, neste caso, organização UPQ. E não a eterna preocupação “*Are n'two men ready yet?*”<sup>14</sup>. Precisa-se, sim, de se desprender deste momento histórico.

No artigo de Mills (2010: 21-29), “*ten things you should know about gender, leadership, and organizational culture*”, ele aponta as seguintes categorias:

- *Organizational culture is not separable from identity work of the research,*
- *Organizational cultural dosen't exist- that's what makes it so powerful;*
- *Organizational culture is socially constructed- lets us agendered lens;*
- *Organizational culture has to be negotiated;*
- *Organizational culture is discontinuosly continuous;*
- *Organizational culture is not that unique- it is composed of a number of copies;*
- *Organizational culture can be shocking;*
- *Sorry ...organizational culture is not all about sharing values and beliefs;*
- *Organizational culture is legitimate- not;*
- *Organizational culture embed/contextualizes its own leadership possibilities*<sup>15</sup>.

A discussão acima ilustra alguns modelos de gestão de género nas organizações. É importante referir que a liderança (capital humano), gestão (capital material), pode ser das *calças* assim como pode ser das *capulanas* e até de ambos, como se verifica na UP-Quelimane. As dinâmicas actuais colocam as *calças* ao alcance das mulheres e as *capulanas* ao alcance dos homens, pois, socialmente estes dois constroem-se e fluem, sendo muito triste ficar e viver em pleno século XXI fixo ou preso ao mesmo local, num contexto em que a sociedade e o mundo estão em constantes mudanças (*social change*).

### **3. A construção (bio)social da identidade da capulana e da calça**

A temática da identidade da *capulana* e da *calça* é usada aqui como uma metáfora real e do quotidiano, visto que ambos surgem das teorias do quotidiano. Um dos modelos que se tem estado a imprimir no campo dos estudos do género na UP é o etno-género, ou seja, um olhar e

<sup>14</sup>Schuster,K.(2007): Who's the better manager: a woman or a man? [www.schuter.si](http://www.schuter.si)

<sup>15</sup> O autor ilustra as vertentes e dinâmicas culturais no seio das organizações.

uma abordagem da mulher e do homem localista, contextualizado, que procura colocar limites entre a ocidentalização do género e a africanização ou a recusa da africanização do género. As pensadoras africanas, as feministas pós-coloniais defendem que o género é um conceito do paradigma dominante que pode não ter um enquadramento lúva em outros conceitos. Mas também porque não se pode querer universalizar as *calças* e as *capulanas*, uma vez que, ambos estão em campos e contextos diferentes. No entanto, pode-se tentar olhar para o género numa perspectiva glocal<sup>16</sup>, dos globalismos localizados (Sousa, 2010). E, até porque não dos localismos globais, ou seja, começar pelo local para chegar ao global.

Sendo assim, a ideia do etno-género surge no quotidiano da leccionação da disciplina de “Teoria sobre a Diferença de Género” e nos debates dos Temas Transversais (TT) “Educação para Igualdade de Género”, vigente no currículo da UP. Onde se destaca que uma “bandeira” que os estudantes levantavam sistematicamente em salas de aulas em diferentes momentos são o fenómeno do *nossismo* cultural, ou seja, o assunto de género não é africano, isso é, tentar ocidentalizar os africanos, não é a cultura de África: “na minha tradição a mulher tem o seu papel na sociedade e o homem também o seu; ela cuida da casa, família e filhos e eu trabalho e crio condições para a casa”. Ao longo do tempo foi-se descobrindo, que os ditos locais, provérbios, tabus/mitos sobre os homens e as mulheres eram muito mais importantes e não só, a própria visão do género como construção social já preconiza esta esfera de valores, visto que não se pode universalizar a construção social por esta ser local e contextualizada.

O processo de interacção com os estudantes, com as estudantes, com os colegas, as colegas e, sobretudo, com o grupo feminista da província da Zambézia e do país, em geral, leva este trabalho à outra categoria, das etno-práticas. Etno-práticas e etno-género aparecem mesmo para melhor perceber e equacionar as relações entre as *capulanas* e as *calças* nas relações de género. Olhar para a cultura, as normas, para a história (encontrar sub-categorias como o facto de Quelimane e a província da Zambézia ser uma sociedade matrilinear), e trabalhar a questão de género dentro destas categorias.

Entretanto, é fundamental realçar que o género é visto como uma construção social e não como um dado adquirido logo à nascença. Existe muita resistência para perceber esta

---

<sup>16</sup> Frisar que um dos valores da UP é a glocalidade, que tem como guardião o Prof. Doutor José Castiano, filósofo defensor de uma escola filosófica moçambicana.



conceitualização de género, separado da componente biológica, pois, é vista a base para se lançar as “sementes” de ser *capulanas* e ser *calças*. Ou seja, a teoria *Pink Blue*, onde o sexo é muito importante para os pais gestantes, ou seja, quando a mulher está grávida, ela preocupa-se em saber o sexo da filha ou do filho para, a partir dessa informação, pautar pela *pink blue*. Analisando a componente biológica e social da construção da *capulana* e da *calça*, sugere-se neste estudo a trabalhar-se com a categoria (bio)social.

Pois, analisar o género como uma construção (bio)social seria olhar e analisar o género dentro de duas vertentes, o lado biológico e o lado social, para melhor perceber o porquê desta ponte profunda entre estas duas vertentes no quotidiano dos actores sociais. Na construção (bio)social, as *capulanas* estão relacionadas com a feminilidade, a categoria de ser mulher, este ser mulher condicionado por parte pelo lado biológico e pelo lado social e cultural, o mesmo para as *calças*.

Desta maneira, o género (bio)social nas IES, particularmente na UPQ, aparece num contexto em que as *saias*, *capulanas* e *vestidos* são identidade da feminilidade e as *calças* são a identidade da masculinidade. Entretanto, a temática das *capulanas* e das *calças* vai além da roupa, pois, por detrás da *capulana* vem uma gama de ‘construção’ da mulher, que a mulher tem papéis determinados na sociedade, assim como o homem. Quando aparecem frases como “as *calças* são para os homens e as *capulanas* para as mulheres”, nas relações entre os actores nas IES, isso é muito profundo, ou seja, ser gestora numa instituição não é tarefa fácil ou papel das *capulanas*, mas sim dos homens.

Notavelmente, por opção, não se propôs neste trabalho discutir teorias ligadas ao melhor líder organizacional, ou seja, se são as *capulanas* ou os homens, porque acredita-se que as mulheres são muito boas líderes assim como os homens o são.

#### **4. Conclusão**

A discriminação e os estereótipos contra as mulheres gestoras e líderes das organizações, principalmente das Instituições de Ensino Superior (IES), caso da UPQ, devem ser vistas e analisadas dentro da conjuntura social, cultural, política e, sobretudo, histórica. As universidades

são *gendered* ou *non-gendered*? Qual seria o melhor modelo? Como questionaria Britton, “*how do we know a gendered organization when we see one?*”

Neste contexto, serão as *capulanas* as melhores líderes do que as *calças*? Que modelo de gestão seria mais adequado para as IES? Como ter IES inclusivas, equitativas e, sobretudo, justas para as *capulanas* e para as *calças*? Será o (bio)social mais forte que o desempenho, a capacidade e a inteligência das *capulanas*?

Nota-se que o maior desafio que aparece no binómio *capulanas* - *calças*, é o campo do etno-género, etno-práticas e a visão (bio)social do género. As epistemologias históricas, culturais, sociais e políticas no campo do género criaram uma identidade “fixa” para as *capulanas* e para as *calças*, que não se circunscrevem simplesmente no âmbito familiar e social, como também no campo das relações dentro das organizações. Porquê não nas IES onde as *capulanas* e as *calças* tenham as mesmas oportunidades de mostrar o seu potencial?

Finalmente, esta abordagem interrogativa nesta parte do trabalho propõe um enorme enfoque e desafio reflexivo do assunto tratado nesta pesquisa, o que pode traduzir e propor vários outros estudos da mesma temática em perspectivas diferentes.

\* \* \*

## 6. Bibliografia

- Acker, J. (1991). Hierarchies, jobs, bodies. In: Lorber, Judith, Susan Farrell (eds) (1991): The social construction of gender. Newbury Park, pp. 162-179 (Source: Gender and Society, Vol. 4, No. 2 (Jun., 1990), pp. 139-158)
- Acker, J. (1992). Gendering Organization Theory, *Gendering Organizational Analysis*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Britton, D. (1998). The Epistemology of the Gendered Organization (Or: How dowe know a gendered organization when we see one?). Paper presented at the first annual Gender, Work and Organization Conference, Manchester, England, January 9-10, 1998
- Britton, D. (2000). The epistemology of the gendered organization. In: Gender & Society, 14, 2000, 2, pp. 418-434

Crossman, A (s/d). 'Advanced Organization Theory', Linköping University.

Lourenço, P & Cardoso, C (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos Polytechnical Studies Review* 2008, Vol VI, nº 10, 221-238

Mazula, B (2008). *Na esteira da academia: Razão, Democracia e Educação*, Maputo: Texto Editores.

Mills, A. (2010). *ten things you should know about gender, leadership, and organizational culture: reflection of twenty years of research. In Leadership Throught the gender lens: women and men in organizations, Husu, L, Hearn, J, Lämsä, A & Vanhala, S (Org)*

Osório, C. (2010). *Género e democracia: As eleições de 2009 em Moçambique*. Maputo: WLSA.

Schuster, K. (2007). Who's the better manager: a woman or a man? [www.schuster.si](http://www.schuster.si)

Wilz, S (2001) *Rethinking gender, work and organization – thinking about organization*. (Paper presented to the Gender, Work and Organization Conference 2001, 'Rethinking Gender, Work and Organization', Keele University, Staffordshire, England, 27-29th June 2001).