



MULHERES NA LIDERANÇA

Programa de Intercâmbio

Relatório Final do Programa

Ricardina Nhampanze

Tribunal Administrativo de Moçambique

I. Contextualização

O Tribunal de Contas da União, lançou a edição “Mulheres na Liderança” do Programa de Intercâmbio em Controle e Gestão Pública, que visava alcançar mulheres auditoras ocupando posições de liderança nas Instituições Superiores de Controle da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).

Os objectivos principais do referido intercâmbio foram vários, dentre os quais a promoção da troca de experiências e conhecimentos entre mulheres que ocupam posições de liderança em Instituições Superiores de Controle (ISCs), no que concerne às boas práticas de diversidade, inclusão e equidade no âmbito administrativo das ISCs.

o Intercâmbio compreendeu 3 fases: a preparação (on-line) a capacitação e a Consolidação.

O presente relatório visa realçar, de ponto de vista pessoal e profissional, o quanto este intercâmbio contribuiu, desde a preparação até o presente momento, no enriquecimento das minhas aptidões como mulher líder e do quanto poderei influenciar para que a sociedade seja cada vez mais justa e onde a equidade de género, a diversidade, a inclusão, passem de utopia para a realidade.

O relatório está estruturado em três partes: a 1ª, da Contextualização, a 2ª, onde relato os conhecimentos relevantes adquiridos nesta experiência e a 3ª, as iniciativas que poderão ser aplicadas na minha ISC.

II. Do Intercâmbio

Tanto na preparação como na execução, todas as temáticas abordadas foram de grande interesse. No entanto, algumas, que menciono a seguir, mereceram particular destaque não só pelo impacto positivo que desencadearam em mim, como também pela contribuição que essas matérias têm na promoção de políticas públicas mais assertivas por parte dos Governos, cuja fiscalização pelas Instituição Suprema de Controle (ISCs) é preponderante.

2.1 A equidade, Diversidade e Inclusão no TCU

ODS 5 –alcançar a igualdade de género e emponderar todas as mulheres e raparigas.

A desigualdade de género foi um dos primeiros temas abordados na fase de preparação e posteriormente aprofundado na capacitação presencial.

Muitas foram as definições de desigualdade de género e quase todas elas válidas. Particularmente, definiria como sendo a desigualdade entre homens e mulheres no acesso as oportunidades, sejam elas de cariz económico, político, social, cultural, educacional, entre outros¹.

Ao abordar-se esta esta temática ficou assente que é importante que tanto os Governos como as ISCs de cada país assumam uma postura sensível ao género. Caberá ao Governo promover políticas públicas adequadas e às ISCs, acompanhar e avaliar a actuação daquele na abordagem

¹ O artigo 36 da Constituição da República de Moçambique determina que “o homem e a mulher são iguais perante a lei em todos os domínios da vida política, económica, social e cultural”.

das desigualdades do género. A actuação das ISCs desdobra-se em duas vertentes: (i) liderança pelo exemplo² e (ii) integração da perspectiva de género nas fiscalizações.

A equidade, diversidade e inclusão no TCU, tema abordado na fase presencial, trouxe um manancial riquíssimo de iniciativas e experiências incríveis de como as ISC's podem influenciar o Governo na concepção de políticas públicas.

Aqui se fez referência ao Plano Estratégico da Intosai 2023-2028, a Estratégia de Controle em Direitos Humanos e Equidade do TCU, entre outros.

O TCU partilhou os relatos da auditoria coordenada sobre a violência de género que contribuiu igualmente para a promoção dos direitos humanos no seu todo, e da forma como em uma auditoria operacional com base na equidade se relacionam aspectos da diversidade e a inclusão, experiências que poderão ser copiadas pelas outras ISCs.

2.2 A prevenção e combate ao assédio

A prevenção e combate ao assédio quando apresentado na fase inicial (da preparação) não despertou em mim, logo à partida, tanto interesse, porque acreditava que as políticas existentes dissuadiam a prática de todo o tipo de assédio.

A experiência do TCU, que tem políticas claras de combate ao assédio moral e sexual foi bastante apreciável e despoletou uma reflexão mais profunda sobre o assunto. Segundo alguns discursos do TCU, as iniciativas de elaboração dessas políticas requereram alguma coragem para abordar o assunto de frente, uma vez que durante muito tempo a questão do assédio parecia um tabú do qual poucos ou quase ninguém acreditava que existia.

Aliado ao facto acima descrito existia um constrangimento ainda maior que é a denúncia. (i) Como denunciar sem mostrar a cara (no anonimato), (ii) como provar o assédio, (iii) como lidar com as represálias da denúncia, tem sido as principais barreiras enfrentadas neste campo e contribuem para o silêncio do assediado e arrogância e prepotência do assediador.

Do relato das outras ISCs foi possível perceber que são raras as instituições com políticas específicas de prevenção e combate ao assédio, seja ele moral, material ou sexual. No TAM, tal como em algumas ISCs dos PALOP's, as questões de assédio estão diluídas em alguns instrumentos ou diplomas jurídicos de âmbito geral³.

² O Tribunal Administrativo de Moçambique (TAM) lidera pelo exemplo. Pese embora não hajam políticas e/ou planos específicos que promovam a igualdade de género, tem 506 funcionários no seu quadro de pessoal, dos quais 262 são mulheres e 244, homens. Outrossim, há um nível de paridade aceitável entre homens e mulheres que exercem funções de liderança no TAM (39 homens e 27 mulheres).

³ Tal é o caso do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE), que é um instrumento que rege os servidores públicos e regula sobre a sanção disciplinar a ser aplicada ao funcionário que pratique o assédio moral, material ou sexual, com a pena de despromoção na carreira, como também no Código de Ética do Auditor.

O assédio existe sim, porém é tratado de ânimo leve, daí não haver em muitas instituições, incluindo as ISCs, políticas rígidas não só de combate, mas sobretudo de prevenção (que julgo ser a mais importante) de todo o tipo de assédio. Portanto, sim, já é hora de mudar o cenário e conceber políticas mais robustas de prevenção e combate ao assédio e fazer com elas de facto funcionem, que é o maior desafio, actuando nos quatro modelos para a sua implementação quais sejam: Instituição, Prevenção, Detecção e Correção.

2.3 Da Liderança, por Giséle Szczyglak

Falar de liderança, sendo mulher, foi sempre desafiador por inúmeras razões: os estereótipos que se criam em volta da mulher, o medo de falhar ou de não ser boa o suficiente para merecer a liderança, o facto de estar-se constantemente a comparar-se com os homens, entre outros aspectos.

Os ensinamentos disseminados nesta capacitação foram de tal modo intensas, que moldaram a minha maneira de ser e de estar como pessoa, como mulher e como líder. Mostraram-me que os desafios que enfrentei são comuns em quase todas as mulheres líderes, sobretudo das mulheres líderes das ISCs do PALOP que relataram as suas experiências, as suas lutas para se afirmarem num mundo predominantemente masculino e as suas conquistas.

Não será possível descrever, em breves linhas, tamanho aprendizado obtido nesta capacitação. Caberia talvez em um, dois, vários livros, mas ainda assim ficaria muito por se dizer. No entanto, falarei do que mais me impactou: o depoimento de uma das líderes do TCU que afirmou que não tem mais medo de assumir novos desafios. Quando lhe propõem que ocupe determinada posição de liderança ela aceita na hora, sem pestanejar. Ora, porque digo que isso afectou-me positivamente? Pelo facto de, antes de participar deste intercâmbio, eu ter sido abordada por um colega de trabalho, a uns meses atrás, dizendo que há uma forte possibilidade de eu vir a ocupar uma função superior a que exerço actualmente. E de lá até ao período que antecedeu a este intercâmbio eu já tinha em mente a ideia de rejeitar a proposta de nomeação caso ela me fosse feita, por não me sentir plenamente capaz de assumi-la.

Após aquele depoimento, aliado aos ensinamentos da Giséle, mudei radicalmente a maneira de encarar certas situações e hoje também digo, estou pronta para qualquer desafio porque acredito em mim e sei que sou capaz.

A Giséle mostrou, dentre vários aspectos, que estar confortável consigo mesma, aprender a confiar em si é muito importante para se ser líder. A liderança, segundo a mesma, é um meio de ser e fazer as coisas. É usar o movimento de dentro para influenciar as outras pessoas ao seu redor.

Frases como estas: *“Aprenda a sair da execução para a liderança. Aprenda a delegar. Faça as pessoas se juntarem a você, pois o sucesso nunca é individual, é sempre colectivo”* e outras como *“Aprenda a fazer menos para chegar longe. Não podemos ser líderes o tempo todo, pois a liderança é um movimento e está em constante mudança”*, ainda ecoam em minha mente e induziram-me a pôr imediatamente em prática. E a melhor de todas *“aprenda a ser odiada e ainda assim, manter a calma”*, jamais será esquecida.

A comunicação é um dos pilares fundamentais para se tornar um bom líder. Alia-se a ela a inteligência emocional, a perícia, a postura, a capacidade estratégica, os valores, a criatividade e muitos outros.

2.4 Orçamentação Sensível ao Género

Pese embora tenha sido apresentada, de forma resumida, mas bastante enriquecedora na fase preparatória do intercâmbio, foi na fase presencial que obtive melhores contribuições sobre o orçamento sensível ao género e da tamanha importância desta questão nas finanças públicas de um país.

Das diversas vantagens que foram arroladas ao adoptar esta abordagem no ciclo orçamental, mencionou-se o facto de que o orçamento com base no género confere maior credibilidade orçamental e transparência governativa, contribuindo de forma assertiva para que a orçamentação programática não contenha iniciativas discriminatórias contra as mulheres ou neutros ao género. A abordagem de género no ciclo orçamental é fundamental para se garantir o desenvolvimento inclusivo.

Ficou assente que o papel desempenhado pelas ISCs na análise orçamental sensível ao género, segue um modelo constituído por três fases essenciais: (i) a da Planificação Estratégica do País, (ii) a da análise da despesa na perspectiva de género e (iii) a do seguimento ou monitoria.

A análise da orçamentação sensível ao género usando modelo standard, através da categorização dos Programas (de nível 1, 2 e 3), tem sido a mais apropriada em grande parte das ISCs tal como a de Moçambique, por não disporem de marcadores de género que classificam os projectos e programas que promovem a igualdade de género.

Do aprendizado disseminado, constatou-se que a planificação estratégica é essencial na definição de acções, programas e/ou projectos que tendem a promover a equidade do género. Em Moçambique o nível de programas que promovem a igualdade de género vertidos no Plano Quinquenal do Governo 2020-2024, bem como no IV- Plano Nacional de Avanço da Mulher 2022-2028, bem como nos PESOEs aprovados anualmente, tem uma contribuição muito reduzida. Será neste aspecto que procurarei incidirei as minhas próximas análises por forma a trazer, no Relatório e Parecer sobre a Conta Geral do Estado de 2023, críticas que poderão contribuir para que a inclusão massiva da abordagem do género nos diversos instrumentos de planificação e orçamentação de Moçambique, sem descurar de outras análises pertinentes que me foram transmitidas nesta capacitação.

Outro facto não menos importante que vale a pena mencionar é a questão do “Selo do Género” do PNUD. O TAM está no bom caminho nas questões de promoção de igualdade de género que seria um desafio interessante avançar nesta empreitada.

2.5 Iniciativas que poderão ser aplicadas no TAM

São várias as iniciativas que poderão ser aplicadas no TAM, que a seguir mencionamos:

1. A integração da perspectiva de género nas fiscalizações, que é uma iniciativa bastante promissora que o Tribunal certamente irá abraçar;

2. Incluir na planificação das auditorias do TAM, auditorias de desempenho com base na equidade, diversidade e a inclusão, tendo em conta, dentre outros, a transversalidade, a intersectorialidade e a interseccionalidade;
3. Promover e difundir iniciativas que promovam a liderança das mulheres;
4. Adopção de um orçamento sensível ao género, que dependerá da sensibilização da direcção máxima do TAM;
5. Sensibilizar ao TAM para que se criem normas mais rígidas de prevenção e combate a todos os tipos de assédio, bem como de capacidades internas que garantam a sua efectiva materialização. Liderando pelo exemplo nesta questão, poderá o TAM, através das suas acções de fiscalização influenciar os outros órgãos e instituições a procederem da mesma forma.

Para concluir gostava de partilhar uma citação, que não me lembro do autor, mas que passou a ser, a partir desta experiência, a minha frase preferida “HOJE VAMOS MUDAR O AMANHÃ, PARA CHEGAR MAIS RÁPIDO A DEPOIS DE AMANHÃ”.