



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE HUMANIDADES E LETRAS DOS MALÊS
BACHARELADO EM HUMANIDADES**

ELISABETE CARLOS DA SILVA COMBOIO

**LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO ESCOLAR: OS DESAFIOS DA MULHER
LIDER NA GESTÃO DAS ESCOLAS EM SÃO FRANCISCO DO CONDE
E NA CIDADE DA BEIRA**

**SÃO FRANCISCO DO CONDE
2025**

ELISABETE CARLOS DA SILVA COMBOIO

**LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO ESCOLAR: OS DESAFIOS DA MULHER
LIDER NA GESTÃO DAS ESCOLAS EM SÃO FRANCISCO DO CONDE
E NA CIDADE DA BEIRA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Bacharelado em Humanidades, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB, Campus dos Malês, como parte dos requisitos necessários para aquisição do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Emanuel Alberto Cardoso Monteiro.

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2025

ELISABETE CARLOS DA SILVA COMBOIO

**LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO ESCOLAR: OS DESAFIOS DA MULHER
LIDER NA GESTÃO DAS ESCOLAS EM SÃO FRANCISCO DO CONDE
E NA CIDADE DA BEIRA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Bacharelado em Humanidades, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB, Campus dos Malês, como parte dos requisitos necessários para aquisição do título de Bacharel.

Data de aprovação: 03/06/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Emanuel Alberto Cardoso Monteiro (Orientador)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Prof. Dr. Ismael Tcham

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Prof.^a Dr.^a Andreia Cardoso Silveira

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

SUMÁRIO

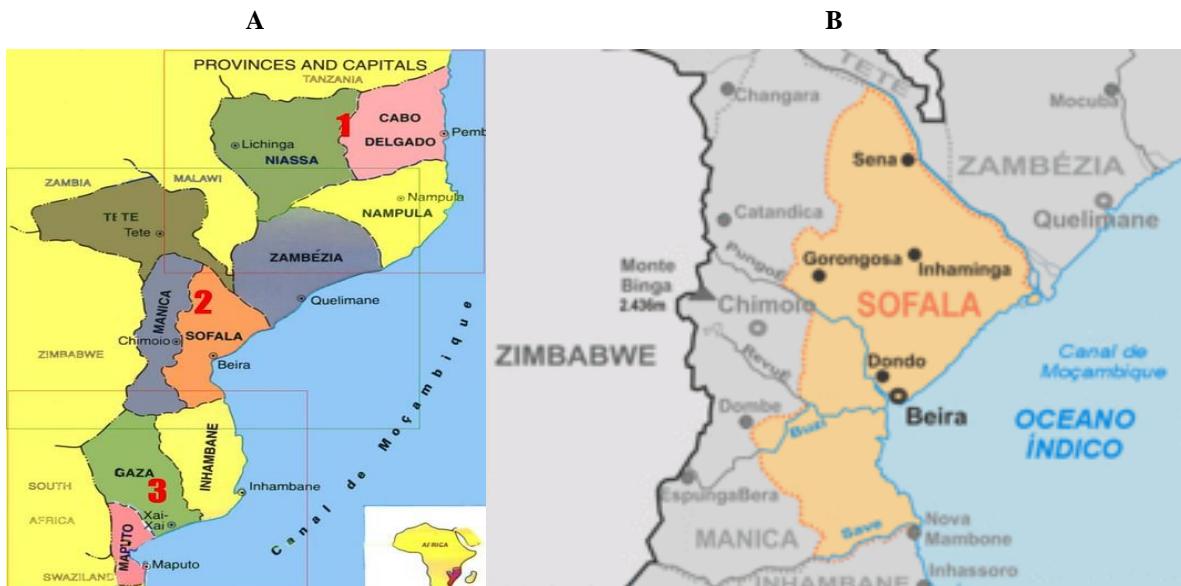
1	INTRODUÇÃO	5
2	OBJETIVOS	7
2.1	GERAL	7
2.2	ESPECÍFICOS	7
3	JUSTIFICATIVA	8
4	PROBLEMA DE PESQUISA	8
5	REFERENCIAL TEÓRICO	9
5.1	CONCEITOS E TEORIAS DA LIDERANÇA	9
5.2	TEORIA DE LIDERANÇA	10
5.2.1	Teoria dos traços	10
5.2.2	Teoria comportamental	11
5.2.3	Teoria dos estilos de liderança	11
5.2.4	Teoria situacional	12
5.2.5	Teorias contemporâneas	13
5.3	LIDERANÇA CARISMÁTICA	13
5.3.1	Liderança visionária	14
5.4	DIFERENÇA ENTRE PODER E AUTORIDADE NA LIDERANÇA	14
5.5	LIDERANÇA NO CONTEXTO DE GESTÃO ESCOLAR	15
5.6	A MULHER NO CONTEXTO COLONIAL	17
5.6.1	Uma breve história da mulher na educação	19
5.7	LIDERANÇA FEMININA	21
5.7.1	O papel da mulher líder na gestão escolar	23
6	METODOLOGIA	24
7	CRONOGRAMA	26
	REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

Este é um trabalho de conclusão do curso, na modalidade de projeto pesquisa, busca estudar Liderança Feminina: os desafios das mulheres líder na gestão escolar na Cidade da Beira (Moçambique).

Importa fazer uma breve situação geográfica do município em questão. A cidade da beira está localizada na zona centro de Moçambique, é capital da província de Sofala,¹ tem 119 anos de regulamento como cidade, é uma cidade portuária no canal de Moçambique com uma população de 533 825 habitantes de acordo com o último Censo de 2017. Beira, que já foi a segunda cidade de Moçambique, pode hoje ser considerada a terceira.

Figura 1 - (A) Mapa de Moçambique e (B) localização geográfica da cidade da beira



Fonte: <https://www.flickr.com/photos/moitas61yahocombr/2289175079>

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Beira_\(Mo%C3%A7ambique\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Beira_(Mo%C3%A7ambique))

Atualmente, pode-se constatar um certo avanço na sociedade, no que se refere à inserção da mulher no mercado de trabalho e ocupação de cargos de liderança como na gestão escolar. Porém, historicamente, a mulher moçambicana advém de um longo processo de negação ao acesso em muitas esferas sociais e políticas, principalmente no que diz respeito ao sistema educacional. Isso, como resultado de um imaginário construído socialmente do estereótipo da

¹ Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Beira_\(Mo%C3%A7ambique\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Beira_(Mo%C3%A7ambique)). Acesso em: 20 maio 2025.

mulher. É com base nessa inquietação que o objetivo central deste trabalho consiste em compreender os desafios da mulher em cargo de liderança na gestão escolar da CB².

As principais obras pra a elaboração de sustento a pesquisa são: Liderança em gestão escolar (Heloisa luck, 2014), A educação das mulheres no Brasil (Barretos, 2022) e para dar continuidade e aprofundamento do trabalho pensa-se em: a Inteligência Emocional como componente essencial do exercício da liderança (Goleman, 1995) e a Teoria dos Papéis de Gênero (Eagly; Wood, 1991).

A relevância desse projeto está na contribuição da emancipação da mulher, numa época de busca igualitária entre homens e mulheres, e do papel que exercem na sociedade. Ademais, busca trazer à tona certas realidades desconhecidas do cotidiano da mulher líder na gestão escolar na CB.

A assunção de cargos de liderança pelas mulheres está repleta de desafios, tanto a nível estrutural quanto simbólico. No contexto da Cidade da Beira (CB), percebe-se que essas questões se intensificam em função da realidade social e histórica, bem como das questões socioculturais de ambos os territórios. Diante disso, cabe questionar: quais fatores impedem o exercício pleno da liderança feminina por parte das gestoras escolares? Como as mulheres gestoras são vistas por seus liderados? Quais meios utilizam para continuar contribuindo, mesmo diante de situações de desconfiança? Que tipo de reconhecimento essas mulheres, nos dois municípios em questão, têm recebido e quais semelhanças e diferenças podem ser observadas entre essas duas realidades? Como professores(as), alunos(as) e funcionários(as) percebem a liderança exercida por mulheres nas escolas?

Na contemporaneidade, existe uma nítida exigência às instituições educativas por mudanças e inovações, tendo que pensar endógena e criticamente as transformações, considerando o contexto social e político e as exigências sociais. Neste sentido, a gestão escolar desempenha um papel central no orquestrar das atividades da escola, tendo em vista proporcionar um ambiente educativo profícuo para um ensino de qualidade.

Neste contexto de exigências, espera-se do(a) gestor(a) mais do que coordenar e organizar os aspectos pedagógicos, administrativo-financeiros, pessoal-relacionais, infraestruturais, entre outros. Espera-se que o gestor lidere de forma eficaz todas as ações da escola, motivando e mobilizando os membros da comunidade escolar. Entretanto, para que essa mobilização seja efetiva, essa liderança deve ser, além de visionária, também inspiradora para todos os liderados.

² CB - Cidade da Beira.

Estudos conjuntos entre autores da Universidade de Minnesota – Estados Unidos – e da Universidade de Toronto – Canadá –, entre os quais Kenneth Leithwood, Karen Seashore Louis, Stephen Anderson e Kyla Wahlstrom (2004), publicados no relatório “How Leadership Influences Student Learning”, chegaram à conclusão de que a liderança escolar é o segundo fator que mais influencia a aprendizagem dos estudantes, e ainda asseguram que o impacto da liderança tende a ser maior nas escolas onde existem necessidades ou problemas de aprendizagem mais agudos.

Neste contexto, a liderança feminina tem se destacado, sobretudo pelo protagonismo das mulheres nas escolas, apesar de haver, muitas vezes, evidentes tendências de desvalorização da sua liderança. Muitas gestoras têm mostrado habilidade para organizar, motivar os seus liderados e, sobretudo, atuar na construção de uma escola mais humana, democrática e participativa, mesmo diante desse ambiente de desvalorização.

2 OBJETIVOS

2.1 GERAL

Compreender os desafios da mulher em cargo de liderança na gestão escolar na Cidade da Beira.

2.2 ESPECÍFICOS

- Entender até que ponto a liderança feminina na gestão escolar é comprometida pelo preconceito que envolve as questões de gênero.
- Analisar a percepção dos atores curriculares como professores(as), alunos(as) e funcionários(as) em relação a percepção sobre a liderança feminina na gestão escolar.
- Descrever a realidade da liderança feminina na gestão escolar básicas na cidade da Beira

3 JUSTIFICATIVA

Enquanto estudante nas escolas em que frequentei o ensino primário e secundário, experienciei a presença de mulheres como professoras e trabalhadoras terceirizadas. Entretanto, havia ausência de mulheres ocupando cargos de liderança na gestão escolar. Assim, o presente projeto de pesquisa parte do questionamento/inquietação em relação à pouca presença da liderança feminina, na minha trajetória escolar na cidade da Beira.

Desse modo, temos a intenção de estudar com algumas escolas na cidade Beira é onde percorri o meu trajeto escolar desde o primário até o secundário³. Ademais, partimos de que este projeto de pesquisa traz um relevo social, de modo, a trazer à tona esse debate para os cidadãos de Beira. Pois, os desafios de liderança feminina na gestão de uma escola não é algo recente, e continua persistindo e sendo questionada. Além disso, este projeto de pesquisa permitirá compreender os desafios da mulher como líder na gestão escolar e sua contribuição no processo de melhoria da prática pedagógica.

Assim sendo, este projeto é de extrema importância, uma vez que contribuirá para o despertar das famílias, comunidades, escolas, sociedade em geral sobre a consciencialização do papel da mulher na construção social, para que haja olhar voltado a esse grupo, suas necessidades e demandas dentro do espaço escolar, rompendo com o estigma do gênero feminino no cargo de liderança.

Por fim, o projeto contribuirá para que mais pesquisas sejam desenvolvidas, para o conhecimento das realidades das escolas em Moçambique, desenvolvendo senso crítico sobre a relação do gênero e cargos de liderança.

4 PROBLEMA DE PESQUISA

Este projeto será movido para responder, de forma científica, a seguinte pergunta de pesquisa:

- Como os preconceitos relacionados ao gênero feminino reverberam e podem interferir na atuação da mulher líder na gestão das escolas na cidade da Beira?

³ O primário é a base da educação formal em Moçambique e tem duração de 7 classes. O secundário é o nível seguinte ao primário, com duração de 5 anos.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 CONCEITOS E TEORIAS DA LIDERANÇA

Historicamente pode-se reconhecer que a liderança não surgiu da necessidade proveniente do sistema capitalista e do grande marco da revolução industrial, apesar desta, ter dado um destaque à liderança no contexto organizacional das instituições, é importante destacar que desde os tempos primórdios, antes mesmo do seu conceito, a função da liderança já tinha uma grande relevância social, na organização dos grupos e busca por soluções aos problemas existentes. Segundo Bass (2008, p. 3) “estudos antropológicos efetuados, tendo como base povos primitivos, concluíram que o líder é elemento presente em praticamente todos os aglomerados humanos, a despeito dos aspectos culturais e da complexidade de arranjos sociais e organizacionais”.

É notório que questões relacionadas à liderança têm movido estudiosos a fazerem pesquisas, produzirem conceitos e teorias, ademais, tem se reconhecido o importante papel da liderança para as instituições, no processo de organização e mediação entre os objetivos e os que podem cooperar para sua execução de modo a gerar resultados esperados. Para Monteiro *et al* (2021, p. 1), “o conceito de liderança tem sido transformado ao longo do tempo, acompanhando pelas mudanças impostas ao mercado pela globalização e crescente busca pela maior competitividade”. Isto é, na medida que se reconhece a importância da liderança, busca-se através dela alcançar ideais e como estes vão mudando ao longo do tempo, dá lugar a um novo olhar do que é liderança, fazendo com que seu conceito não seja estático.

Segundo Limongi-França e Arellano (2002, p. 259)

A liderança é o processo social onde as relações se estabelecem por meio das pessoas e das influências que exercem umas nas outras. O núcleo desse processo é composto pelos líderes, liderados, um fato e um momento. Tal processo ocorre em várias unidades sociais como em famílias, instituições, política, trabalho, esporte e organizações. Em qualquer um desses espaços é possível observar que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras, ou seja, toda pessoa é, potencialmente, um líder.

Compreende-se, que a liderança é parte inerente da vida social, processo pela qual as ações vão impactando o comportamento e o modo de pensar do outro, esse processo abrange várias áreas e espaços que compõem a sociedade. Ademais, não se limita apenas a um grupo específico, é uma capacidade existente em cada pessoa e pode ser desenvolvida por qualquer um. Outrossim, para Neumann (2020, p. 10) “a liderança sempre ocupou espaço nas

organizações por estar ligada à capacidade de motivar as equipes de trabalho visando alcançar objetivos comuns”. Nessa perspectiva, a liderança é a inspiração ou incitadora das equipes para agirem em prol dos objetivos, sendo ela a responsável para que esses objetivos traçados não sejam concebidos apenas sendo institucionais, mas sim, parte responsável de cada membro que a compõem. Por outro lado, Syroit (1996, p. 238) define a liderança como “um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades de outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo”. Em outras palavras, a liderança não apenas passa a ser incentivadora pela sua influência sobre os demais, mas pode partir do princípio de que é posição delegada a estar à frente dos demais, orientando todo seguimento de maneira organizada para concretização das metas, por isso, deve ser considerada.

Diante do exposto, podemos conceituar liderança como o posicionamento de exercer influência a um certo grupo, podendo ser feito através do perfil inspirador ou sua posição hierarquizada que exige que os demais o sigam, por isso, o líder é responsável por dirigir de forma objetiva e envolvedora aquele(s) que estão sobre a sua influência, de modo, a gerar resultados que se pretende alcançar. Ela é mediadora entre os objetivos e os que com ela buscam trabalhar.

5.2 TEORIA DE LIDERANÇA

Pesquisadores do assunto liderança, buscaram a partir de suas ideias e análises de fenômenos, lançar teorias de lideranças que facilitam a compreensão em consequência da sua elaboração e organização. A título de exemplo, explica Luck (2014, p. 66), “as teorias vêm a se constituir em importantes marcos de referência que criam ordenamentos em relação ao que, de outra forma, poderia ser desorganizado e desarticuladorizado”. Em outras palavras, as teorias ajudam a ter um repertório organizado de diferentes observações feitas a um determinado assunto, que vai mudando e assim, abre-se espaço para novas observações. Outrossim, as teorias de liderança podem ser classificadas como: Teorias dos traços, comportamentais, contingentes ou situacionais e as teorias contemporâneas (Neuman, 2020).

5.2.1 Teoria dos traços

Sobre a teoria dos traços, Neuman (2020), em seu trabalho sobre “Perfil de liderança: um estudo de caso na Sulati” descreve:

A teoria dos traços refere-se às qualidades pessoais do líder, ou seja, acreditava-se que a pessoa que nascia com determinadas características físicas, sociais e intelectuais seria líder, e as que não apresentavam as características seriam lideradas. Esses traços eram divididos, basicamente, em três grupos: traços de personalidade, traços físicos e traços intelectuais (Neuman, 2020, p. 13).

Esta teoria, por sua vez, destaca o líder como aquele que carrega em si um conjunto de aptidões e qualidades naturais, que não são provenientes das influências sociais, mas inatas, como um dom que a pessoa já nasce possuindo, assim, seriam indicadores que o apontam para o ofício de liderar e da sua capacidade de desenvolver uma liderança eficaz, de tal forma que, aqueles que não a possuem de forma natural estariam em situação de dependência e necessidade de serem liderados por ele.

5.2.2 Teoria comportamental

Para Neumann (2020, p. 13) “na teoria comportamental, acredita-se que certos comportamentos diferenciam o líder do não líder. Essa teoria abarca a teoria dos estilos de liderança e as teorias contingenciais (ou situacionais)”. Desse modo, verifica-se que nesta teoria o ponto central é o comportamento do indivíduo perante outros, diferente da teoria dos traços, essa não olha para o líder como aquele que tem características inatas, mas sim, seu posicionamento comportamental que o destaca e define seu estilo de liderança. Esse comportamento, pode ser adquirido ou melhorado, na medida que se dedica e compromete-se ao treinamento, dessa maneira, qualifica-se para melhor liderar. Igualmente, explica Gil (1994, p. 125) que “os comportamentos podem ser aprendidos, então fica fácil admitir que as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança seriam capazes de obter melhores resultados.” Por isso, não se distancia dos estilos de liderança e teoria contingencial.

5.2.3 Teoria dos estilos de liderança

A teoria de estilos de liderança apresenta três comportamentos, a serem classificados como: autocrático, democrático e liberal ou laissez-faire, conhecido como o líder autocrático aquele que está no centro nas tomadas de decisões, determina suas pautas, sem envolvimento da equipe nesse processo decisório, seu foco é conduzir, por isso, é o responsável pelos resultado, sejam eles positivo ou negativo, pois somente seu desempenho em tomar decisões corretas é que vai determinar bons resultados (Neuman, 2020; Luck, 2014).

No estilo democrático, apresentado por Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2009, p. 40), “o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, incentiva à participação de todos, procura delegar responsabilidade e usa do feedback como uma forma de treinamento de seus subordinados”, diferente do autocrático, o democrático envolve a equipe e procura estabelecer um ambiente de partilha, tanto o líder como os liderados participam na tomada de decisão, o líder motivando-os a contribuir e divide responsabilidades, dessa forma, as decisões e resultados são frutos de um trabalho coletivo.

Por último, o liberal ou laissez-faire, que para Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2009, p. 40), explicam que “o líder de estilo Laissez-faire procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los”, a saber, nesse estilo o líder é classificado por não impor e muito menos orientar de forma direta, assim ele dá autonomia a equipe para o trabalho. Consequentemente, pode ajudar a equipe a ter uma mente mais criativa e livre, como também, pode colocar a equipe em uma autêntica confusão pela falta de uma orientação clara e direta.

5.2.4 Teoria situacional

Na teoria situacional, Luck (2014, p. 86), apresenta que:

A teoria situacional, mais recente, enfoca a liderança como emergente de situações e desafios diferenciados, que instigam pessoas a tomar iniciativas para resolvê-las a luz de patamares mais afetivos de desempenho de acordo com essa teoria, eventos importantes, que demandam ação rápida e diferenciada, podem criar as condições para a emergência de comportamentos de liderança daquelas pessoas que estejam mais próximas dos eventos e se sintam mais impelidas para tomar iniciativas no sentido de mobilizar seus companheiros para um encaminhamento positivo da situação.

Nesta teoria, não se atribui como responsável pelo desenvolvimento da capacidade de liderar a delegação a um cargo ou a formação específica sobre liderança. Para a autora, em circunstâncias que exigem de nós um posicionamento estratégico e busca de soluções, nasce um líder, isto é, é nesse processo que desenvolvemos e descobrimos o potencial para liderar. Para Monroe (2014), um líder tem história, porque os problemas que ele vai enfrentar na sua trajetória qualifica-o para melhor liderar. Assim, a teoria situacional acredita no líder como resultado de situações que o esforçaram a ser resposta e da vontade de querer resolvê-las, consequentemente, ajuda a desenvolver capacidades para liderar em situações que ele já tenha adquirido competências de o fazer, assim como Cortella (2009) descreve:

Eu sou professor e sei liderar um processo pedagógico, mas não uma banda de música. Mas será que eu poderia liderar uma banda de música? Será que eu poderia ser maestro? Ser um jogador de futebol? Certamente! Desde que as circunstâncias, as situações me colocassem a ocasião. E que, com a ocasião presente, eu nela me interesse. [...] O líder é aquele que tem uma força intrínseca e qualquer um e qualquer uma de nós pode sê-lo. Depende da circunstância e da disposição, aquilo Maquiavel chamava de juntar a *virtu com a fortuna*, ou seja, a capacidade com a ocasião, a virtude e a sorte (Cortella, 2009, p. 70-71).

A saber, todos têm essa capacidade, apenas depende da vontade de buscar ser resposta, e isso pode acontecer a partir das situações em volta que exige um posicionamento que não seja neutro. Assim sendo, a liderança começa, a partir da vontade e do olhar sensível aos problemas que são parte de nós, do nosso cotidiano, por isso, apesar de serem exigidos um amplo conhecimento e capacidade do líder, ele atua em áreas específicas, cujas suas competências e experiências o tornam um líder eficaz.

5.2.5 Teorias contemporâneas

As teorias contemporâneas são as consideradas mais recentes, que surgem após as teorias situacionais, elas são classificadas por: liderança carismática, visionária, transformacional e a baseada nos princípios. Porém, será descrita apenas as primeiras duas, nesta pesquisa.

5.3 LIDERANÇA CARISMÁTICA

Os líderes carismáticos denotam forte desejo de exercer influência, elevada autoconfiança e grande convicção nas suas crenças. Articulando uma visão apelativa acerca do futuro organizacional, levam os seguidores a encontrarem significado no trabalho, a entusiasmarem-se com o mesmo e a sentirem-se mais autoconfiantes (Cunha; Rego, 2009, p. 138).

Os líderes carismáticos são pessoas autoconfiantes, exercem uma forte influência sobre sua equipe, essa postura de autoconfiança atrai quem ouve o seu discurso, além do mais, têm condições de levar sua equipe a fazer coisas inesperadas, pois, “o carisma é a capacidade especial de inspirar fascínio e lealdade” (Nye, 2009, p. 82), ou seja, leva as pessoas a se envolver, cativando-as a se tornarem verdadeiros seguidores. Ademais, os líderes carismáticos têm a “capacidade de exercer uma atração emocional sobre os seguidores” (*ibid.*, p. 82), os seus seguidores, “sentem afeição por eles e aceitam-nos inquestionavelmente”, Cunha e Rego (2009, p. 138). Consequentemente, seu alto poder de cativar, pode também levar a manipulação dos demais, fazendo com que o sigam sem um senso crítico-reflexivo. para exemplificar, é o

caso de muitos líderes políticos que cativam massas através de seus discursos carismáticos, pois reconhecem a importância do carisma para influenciar.

5.3.1 Liderança visionária

Por se reconhecer que o líder opera como um intermediário entre as metas e os que com ele cooperam para concretização, este, porém, deve carregar uma visão nítida do que se pretende alcançar, e assim, ser capaz de transmitir aos demais com clareza, “ajudam as pessoas a ver como é que o seu trabalho se insere num quadro global” Cunha e Rego (2009, p. 79). Isto é, torna compreensível “a missão”. A liderança visionária é marcada pela criação de projetos futuros, não pensa apenas na orientação de metas momentâneas, mas traça um caminho para o futuro (Cavalcanti; Carpilovsky; Lund, 2006).

5.4 DIFERENÇA ENTRE PODER E AUTORIDADE NA LIDERANÇA

As questões de liderança comumente têm sido associadas aos conceitos de poder e autoridade, isso devido a sua interligação. Frequentemente esses conceitos têm sido confundidos, mas entender as diferenças sobre poder e autoridade no contexto da liderança ajudam a identificar de que maneira se constroem as relações nesse processo, entre o líder e o seu liderado.

O poder é o exercício, por isso, estará presente em todos os lugares e em todos os níveis, ou seja, em todas as relações do ser humano é possível constatar a presença do poder, por isso, a sociedade só poderá ser transformada quantos essas relações passam igualmente por uma mudança (Foucault, 2006).

Para Max Weber, o poder é “a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas” (1984, p. 2). Da mesma maneira, entende Robbins (2010, p. 302) que, “o poder diz respeito à capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A”. ou seja, tem o poder o indivíduo que consegue obter a obediência e submissão os outros, geralmente em questões de cargo, esse poder é conferido através de uma delegação, sendo importante para que haja reconhecimento de quem foi delegado. Por isso, é importante ressaltar que o poder, pode ser usado de formas distintas, optando pelas formas autocráticas ou democráticas, isso vai depender de quem está sob seu uso, Fraiz (2013). Outrossim, não significa que o poder em si, seja algo negativo,

dependerá muito de quem foi atribuído, quem opta pelo mau uso e não pensa nas consequências sobre os demais, pode ser caracterizado como o ato de abuso de poder.

Ademais, Bennis (2001), realça que a liderança representa o bom uso do poder, a força que se usa para trazer mudança que se pretende diante de uma determinada realidade, pensando nos benefícios de quem está em posição de obedecer.

Autoridade por sua vez, é, pois, “o poder legítimo. Analisando-se, os seus componentes são: a) capacidade de dominação; b) reconhecimento consensual; c) valores socialmente vigentes” (Menezes, 1977, p. 104). Ou seja, a autoridade tem a capacidade de influenciar e levar a obediência dos demais, mas não é o suficiente para ser definido, a autoridade é o poder que, porém, que provém da aceitação, respeito e reconhecimento.

Portanto, o poder e autoridade tendem a serem similares no que diz respeito a influência que leva os demais a se submeter, porém, diferenciam-se na motivação pelas quais as pessoas se submetem. O poder dentro das instituições pode ser resultado de um cargo que seja hierarquicamente superior e assim, esforce os demais o seguir, mesmo que em algum momento não seja da vontade dos demais em o fazer. Porém, na autoridade há uma vontade permissiva que leva as pessoas a cooperarem, querem ser orientados, pois há reconhecimento.

5.5 LIDERANÇA NO CONTEXTO DE GESTÃO ESCOLAR

Há de se considerar que são genéricos os conceitos de liderança, usados em vários contextos distintos, todavia, em relação à liderança no contexto da gestão escolar, se tem como foco as estratégias de coordenação da equipe escolar para a execução daquelas que são as metas pretendidas no processo de ensino e aprendizagem, dentro dos limites escolares.

Para Luck (2009), a escola é um espaço que sempre demandou resultados, resultados esses que são esperados anualmente, daí a necessidade de gestores que atuem como líderes, com capacidade de mediação em todo processo de execução dos objetivos. Acrescenta Luck (*ibid.*), embora antes, questões de liderança eram relacionadas apenas a setores empresariais, hoje passa a ser determinante para bons resultados escolares.

A gestão escolar consiste no processo de mobilidade orientação do talento e esforço coletivos presentes na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que esta instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social e realize seus objetivos educacionais de formação dos seus alunos e promoção de aprendizagens significativas (Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado, 2003, p. 2).

Apesar das funções de liderança e gestão parecerem similares, sua relação é de complementaridade, enquanto a liderança influencia pessoas para cooperarem, a gestão escolar vai muito além desse aspecto, deve olhar questões administrativas, curriculares, entre outras, e por todos esses aspectos da gestão escolar estarem atrelado a gestão de pessoas, ou melhor, dependem da atuação e cooperação destes, comprehende-se que existe uma relação de complementaridade entre a liderança e gestão escolar, (Luck, 2014). Em conformidade, descreve Chiavenato (1993, p. 172) que, “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, [...]. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Com um intuito ilustrativo, uma boa gestão escolar é irmã siamesa da liderança eficaz, elas estarão ligadas uma à outra, não se pode pensar no desligamento.

Assim sendo, a liderança na gestão escolar é atribuída a figura do(a) diretor(a), sendo aquele(a) que tem a responsabilidade na gestão e organização escolar, é exigido competências para exercer esse cargo de importância, que segundo a (BNCC - Base Nacional Comum Curricular) essas competências abrangem as 4 dimensões, que são: político-institucional, pedagógica, administrativa-financeira e pessoal relacional.

Quadro 1 Dez competências gerais do diretor escolar

1. Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, pessoal e relacional e administrativo-financeira exercendo liderança transformacional e focada em objetivos definidos.
2. Configurar a cultura organizacional em conjunto com a equipe, incentivando o estabelecimento de ambiente escolar organizado e produtivo, concentrado na excelência do ensino e aprendizagem.
3. Comprometer-se com o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) promovendo a efetivação das Competências Gerais da BNCC e suas competências específicas.
4. Valorizar o desenvolvimento profissional da equipe escolar, promovendo formação e apoio com foco nas Competências Gerais dos Docentes e nas competências específicas BNC-Formação Continuada.
5. Coordenar o programa pedagógico da escola, aplicando os conhecimentos e práticas que impulsionem práticas exitosas realizando monitoramento e avaliação constante do desempenho e engajando a equipe para o compromisso com o projeto pedagógico da escola.
6. Gerenciar os recursos e garantir o funcionamento eficiente e eficaz da organização escolar realizando monitoramento das atividades com postura profissional para solucioná-los.
7. Ter proatividade para buscar diferentes soluções para aprimorar o funcionamento da escola, com espírito inovador, criativo e orientado para resolução de problemas sendo capaz de criar o mesmo senso de responsabilidade na equipe escolar.
8. Relacionar a escola com o contexto externo incentivando a parceria entre a escola, famílias e comunidade, mediante interação positivas orientadas para o cumprimento do projeto pedagógico.
9. Exercer a empatia, o diálogo e a resolução de conflitos e a cooperação, promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos.
10. Agir e incentivar pessoal e coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivo, sustentáveis e solidários.

Fonte: [Brasil \(2021b\)](#)

Segundo Zarifian (2001), a competência envolve uma práticas, ou seja, é o conhecimento e habilidades que se manifestam em atitudes para responder as situações demandam de respostas, é o conhecimento que impulsiona uma resposta, quanto mais aumenta a complexidade das situações”. Assim, leva a compressão de que, a competência do líder diretor(a) não deve ser determinado apenas pelo o conhecimento em si, que é resultado da sua

formação profissional, mas deve ser capaz de fazer o uso desse conhecimento, coloca-se em posição de quem lida com os desafios e demandas do cotidiano da escola, de modo a gerar ideias, que se tornam resposta, nesse caso, deve ser a especialidade do(a) líder (diretor(a)) a capacidade de resolução dos problemas, fazendo o uso do conhecimento que obteve seu processo de formação, ou mesmo, que vai adquirindo com tempo a partir da experiência para as diferentes e de multidimensionais questões que a escola demanda.

Por conseguinte, sobre a tarefa do líder diretor(a), realça Luck (2009):

Não se recomenda, nem se justifica, a divisão de trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são participantes da liderança pedagógica exercida pelo diretor, exercendo essa responsabilidade em regime de co-liderança. Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos (Luck, 2009, p. 23).

Indubitavelmente, a figura do diretor apesar de ser ignorantemente relacionada às questões administrativas, seu cargo deve olhar a instituição escolar nos seus diversos aspectos, tendo sempre como foco o processo de ensino e aprendizagem, porque toda boa administração no contexto escolar leva em conta esse processo. Isto, não significa que em tudo exigirá sua ação, mas em tudo terá a participação do líder diretor(a), na medida que esse, articula coordena e delega responsabilidades aos demais. assim, igualmente, explica Luck (2000):

Dirigentes de escolas eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades (Luck, 2000, p. 2).

Destarte, o papel do(a) líder é determinante para que a escola que tenha bons resultados, o diretor(a) líder desenvolve o espaço de partilha e de trabalho mútuo entre comunidade escolar e a comunidade externa, os mantém a par das informações e da responsabilidade, em que todos juntos trabalharem e assim, geram resultados escolares satisfatórios, realçando a importância de um ambiente escolar democrático.

5.6 A MULHER NO CONTEXTO COLONIAL

Historicamente Moçambique passou por um sistema de dominação, sob regime colonial de Portugal. Assim, comprehende-se que as relações de poder estiveram por muito tempo

atreladas às questões de gênero, entender esse processo, facilita a construção de um marco histórico que ajuda a fazer uma análise desse passado e dos aspectos que podem reverberar até hoje e sua influência para mulheres em cargos de liderança.

Dependendo de como se deu o processo de colonização em distintos espaços, acredita-se que essa teve um papel inerente nas ideologias que construíram uma sociedade pautada na hierarquização dos corpos por raça e gênero. Ademais, para Rita Laura Segato, o responsável pelas concepções exacerbada de hierarquização dos gênero nas relações de poder, foi a colonização “tornando-as, por um lado, autoritárias e perversas e, por outro, eliminando o trânsito e a circulação das posições de gênero” (Segato, 2021, p. 100), para exemplificar, foi responsável pela criação da ideia de que existe trabalhos de homens e trabalhos de mulheres, essa concepção e hierarquização dos gêneros serviu como justificativa para maquiar o machismo e o acesso negado à mulher na sua atuação em várias esferas.

Com a influência do colonialismo europeu, o sistema patriarcal se estabeleceu contribuindo até mesmo para a inversão e mudanças de papel nas sociedades africanas, que eram caracterizadas pelo matriarcado e lideranças de mulheres. Ademais, as mulheres exerciam papel importante na construção político-social, assim como, o intelectual senegalês Cheikh Anta Diop (1987) na obra “Unidade Cultural da África Negra”, nos apresenta o clima como fator determinante para as culturas nos berços Nortes e meridional, e das suas características particulares. Assim, no berço meridional, compreendida como o continente africano, sua característica é o sistema matriarcal, tal como explica Diop (1987), o clima e solo favorável, tornou consequentemente a agricultura a prática de sustentabilidade nesse território, e grande parte de quem trabalhava com a agricultura eram mulheres, desse modo, o papel da mulher nessas sociedades não era reduzido apenas a de geradoras, mas além disso, também eram provedoras. Ademais, havia presença de mulheres em posições de liderança, como rainhas, faraônicas, liderança na militância e guerreiras. É importante realçar que, esses cargos ocupados por elas não eram apenas limitados a tratar questões apenas de mulher, mas que atravessam além desse limite de gênero. Porém, esse repertório sofre influência do colonialismo europeu e seu sistema patriarcal.

Nessa linha de pensamento, Santos *et al.* (2018, p. 6) descrevem:

No período colonial, o poder absoluto na tomada de decisões era exclusivamente masculino. Às mulheres cabia apenas uma vida reclusa ao lar. A educação destinada ao público era fragilizada e estas não podiam frequentar a escola, sendo a permanência escolar limitada ao sexo masculino. O aprendizado adquirido por elas teria que ser voltado para o cuidado e atenção ao marido e aos filhos.

Nota-se que durante o período de dominação colonial, ser mulher era sinônimo de estar à margem das grandes decisões, sendo sua atuação e limites impostos e definidos pelos homens, reduzindo seu espaço de atuação apenas ao lar, isso, devido a concepção distorcida que foi socialmente construída a respeito da mulher e do seu estereótipo, sobre domínio do sistema patriarcal Europeu.

5.6.1 Uma breve história da mulher na educação

O ambiente escolar hoje permite contemplar um cenário em que homens e mulheres participam como sujeitos no processo de ensino e aprendizagem. historicamente, o processo de escolarização em Moçambique, apresenta uma imagem aparentemente oposta a que vemos nos dias atuais. Outrossim, o projeto escola sobre o domínio colonial nesse espaço não se apresentou como o sistema de direito que tinha o objetivo de emancipar todos grupos, raças e gênero feminino.

Apesar do período da chegada e duração da colonização portuguesa em Moçambique não serem pontualmente iguais as outras colônias, alguns fatos históricos sobre como se estabeleceu seu sistema de educação podem apresentar algumas similaridades. Assim, o marco da escolarização mais estruturada que advinha do colonizador em Moçambique, se deu com a chegada dos Jesuítas, afirma Barreto (2021, p. 101), que “Como sabemos, eles ficaram responsáveis pela educação não só de Portugal, mas de todas as colônias portuguesas entre 1549 a 1759, o que incluía o Brasil”. Ou seja, todos os territórios que estavam sob dominação de Portugal, passaram a ter uma educação que partia dos mesmos pilares, a figura dos padres e igrejas católicas, ao que explica o professor moçambicano Severino Ngoenha (2000), a entrega do governo colonial à igreja para a educação dos indígenas, era parte da sua estratégia de dominação, que visava nos interesses da colônia.

Segundo Barreto (2021), essa educação era voltada para o grupo masculino, que permaneceu ao longo de 210 anos, tanto em Portugal como nos territórios que estavam sob o seu domínio. Assim, seu alvo não eram as mulheres, mas sim, os homens. Para as mulheres, entretanto, cabia o ensino relacionado às questões voltada aos valores religiosos e domésticos.

Outrossim, existia razão para que assim se sucedesse, (*ibid.*, p. 101) no imaginário coletivo dos colonizadores a mulher representava “o pecado original” a responsável pela queda, por isso, sua presença representaria quedas para os “Adãos”, pois, sua presença poderia significar sedução e desvio, “indistintamente: por isso, a preocupação em purgar seus pecados e não as deixar ‘soltas’” (*ibid.*, p. 101), isso justificaria a negação ao acesso e participação em

certas esferas. Assim sendo, a figura feminina representava beleza sedutora, esse conceito a distanciava de ser um ser com raciocínio igual ao homem, o que a colocava em posição hierarquicamente intelectual inferior à do homem.

Nos meados dos séculos XVIII, Pombal expulsou os jesuítas, reforçado com o decreto de Joaquim António Aguiar, a educação passou a estar sob administração do estado e não do sistema religioso, passando por transformações, Ngoenha (2000). “[...] a partir das Reformas Pombalinas, houve a permissão para a frequência das meninas na escola, contudo, o ensino era separado por sexo” (Stamato, 2014, p. 3). Essa separação se deu, porque o objetivo do ensino da mulher consistia em preparar para o matrimônio, Dotta (2015). Isto é, a permissão para a entrada de mulheres na escola, não surgiu do reconhecimento por ela ser um indivíduo de direito, mas da necessidade dela melhor atuar dentro do lar, nos cuidados com os filhos, reconhecendo-a como a primeira e mais influente figura da criação e educação dos filhos.

Quando caracterizou as condições da escolarização da mulher no período colonial em Moçambique, Salienta Ribeiro (2015), descreve que o interesse do ensino nesse período estava voltado aos homens, no sentido de formar uma elite culta e religiosa colonial.

A educação era dividida em dois subsistemas, que eram: subsistema oficial, para os filhos dos colonos a formação técnica profissional e o sistema indígena para os nativos, a fim de “civilizar” requerendo a submissão a ideologias, cultura e mão de obra, Quimuenhe (2018). Desse modo, para as mulheres indígenas que frequentavam a escola, o ensino consistia em prepará-la para os cuidados domésticos, a formação abrangia economia doméstica e costura, durava dois anos, para meninas de doze a dezesseis anos, Castiano *et al.* (2005).

Zamparoni (2002, p. 158), descreve:

[...] A educação feminina tal como concebida, não visava melhorar as técnicas ou práticas próprias do universo da domesticidade das mulheres indígenas, mas suprimilas e substituí-las pelos valores e moralidade cristãos e por hábitos de vestuário e alimentação considerados mais adequados à vida moderna e urbana, enfim, civilizados. Não se tratava de propor melhorias neste ou naquele processo de confeccionar e conservação dos alimentos, mas de trocar o fogão improvisado sobre as pedras pelo fogão de aço, mudar as referências culinárias substituindo a maneira como é cozinhada a chima, a ma-couve, o caril e o amendoim, pelo pão, pela batata frita e, se possível, pelo azeite e pelo bacalhau, alterando gostos, impondo sabores e outra gastronomia.

Os propósitos que visavam a educação da mulher moçambicana nesse período, era de aliená-la, mudando seus hábitos e saberes ancestrais, pelos costumes ditos “civilizados” dos europeus, não se tratando de talvez acrescentar algo naquilo que as mulheres indígenas já tinham como práticas, mas sim, substituí-lo.

Na publicação do Jornal O Africano⁴ entre 1913 e 1914, João Albani ao trazer a importância da educação da mulher Negra, descreve suas utilidades nos trabalhos domésticos da colônia “a esta colónia onde se não tem uma criada, uma cozinheira, uma engomadeira, uma ama, uma parteira, onde a rapariga só cresce para o regalo da carne”. Nessa perspectiva, a educação impediria que as mulheres negras levassem uma vida de prostituição, como objeto de prazer aos homens brancos.

Logo após sua independência em 1975, o país adotou o sistema socialista, nacionalizando o patrimônio da Igreja e instituindo a laicidade do Estado, mas de modo geral as influências religiosas e culturais ainda estão muito presentes na sociedade moçambicana fortalecendo o sistema patriarcal, que subordina as mulheres (Bergh-collier, 2007, p. 10)

Com um novo sistema estabelecido após a independência Moçambique, um novo olhar a respeito da mulher é repensado, mas não significaria total conquista para as mulheres, pois o sistema patriarcal deixou suas facetas. Assim sendo, esse sistema contribuiu para que a mulher, mesmo após a independência, tivesse que lutar pelo imaginário coletivo a seu respeito que provinham desse sistema patriarcal.

Para Intanque e Subuhana (2018), esse novo governo de Moçambique, pós-independência propôs agendas que se comprometeram com a igualdade de gênero, juntando-se por meio de acordos internacionais que enfatizavam a promoção de direitos e igualdade de oportunidades a homens e mulheres. Essas agendas compreendiam a educação também.

Entretanto, foram muitos caminhos percorridos para que a mulher pudesse estar inserida hoje no sistema educativo, sua história dentro do espaço foi marcada por resistência a um longo percurso de inferiorização e negação.

5.7 LIDERANÇA FEMININA

Nota-se um crescente estudo que vem desconstruindo as teorias que buscaram ao longo dos tempos inferiorizar a mulher, dentre elas, a relevância do seu protagonismo na liderança, que se tem perspectivado bons resultados e revelado a necessidade de se apostar na liderança feminina. Frankel (2007) descreve:

⁴ João Albasini foi um dos pioneiros da imprensa moçambicana, junto do seu irmão João Albasini, eram responsáveis pela direção do jornal “O Africano”, entre 1908 a 1919, foi nesse jornal um meio em que eram feitas denúncias as mazelas, desleixos e corrupções da administração colonial portuguesa nos territórios moçambicanos. Disponível em: <https://revistas.usp.br/revistaintelligere/article/view/189600>. Acesso em: 20 maio 2025.

Na verdade, neste início do século XXI e talvez por muito tempo ainda os seguidores esperam de seus líderes atitudes e qualidades características do comportamento feminino. Através da história, embora detentoras de pouca ou nenhuma autoridade formal, as mulheres sempre influenciaram rumos, mudanças e resultados— apenas nunca foram ousadas o bastante para chamar essa influência de liderança (Frankel, 2007, p. 20).

Entende-se que mesmo em tempos que não se delegava cargos de lideranças as mulheres, elas já exerciam esta função, influenciando mesmo que não fossem reconhecidas, devido sua natureza, acrescenta Frankel (2007, p. 14-15), que mulheres apresentam comportamentos que apontam as características de um líder eficaz, que são:

- a) Visão Clara dos objetivos desejados; b) Capacidade de equilibrar estratégia e diplomacia; c) Disposição para assumir riscos; d) Capacidade de influenciar as pessoas; e) Capacidade de inspirar e motivar os outros; f) Capacidade de formar equipes para ajudar as pessoas que as compõem a realizar as próprias metas; g) Alta inteligência emocional (Frankel, 2007, p. 14-15).

Para a autora, apostar nas mulheres em cargos de liderança pode significar bons resultados, devido suas análises que mostram como as mulheres possuem qualidades e competências que tornam sua liderança diferenciada. Assim, a liderança sendo mediadora entre os objetivos e os que podem cooperar para a execução, demanda um olhar sensível da mulher, sua capacidade comunicativa que ajudará no estabelecimento de um ambiente democrático e saudável.

Outrossim, “muitas mulheres se sentem confortáveis com uma certa dose de competição e individualismo; apreciam essa estrutura e prosperam num ambiente racional e analítico” (Dickson, 2001, p. 128). Sendo que, constitui vantagem para a mulher o fato de saber lidar com competitividade de forma mais natural, essa geralmente não olha como obstáculos, mas sim, pode a impulsionar para realizar o diferente e buscando criatividades próprias, além disso, seu olhar profundo que permite avaliar as situações não como aparecem ser, mas nos mínimos detalhes antes da tomada de qualquer decisão. Assim sendo, afirma (Teixeira, 1998, p. 155-156). “As mulheres adotam, muitas vezes, um estilo de liderança diferente do que é geralmente adotado pelos homens nas mesmas circunstâncias”

O desempenho da mulher enquanto líder é baseado no seu carisma, competência, contacto e capacidade de relacionamento para influenciar o comportamento dos subordinados, além do mais, para Blackmore (1999, p. 59), “a mulher está preocupada com a intimidade e as relações interpessoais, enquanto os homens se preocupam com o estatuto e o poder”, é possível constatar que a mulher, volta-se mais para liderança democrática e as mais contemporâneas.

Embora a mulher apresente características especiais que a beneficia para a liderança, Dickson (2001, p. 136), destaca que “um desafio também, quanto à mulher é que o sentimento de impotência advém de uma sensação de incompetência e inferioridade. Quando nossos valores não são visíveis para a maioria das pessoas, é fácil pensar que estamos erradas”. Nesse caso, a construção de inferioridade criado para a imagem feminina, pode ser um desafio para ela atuar com ousadia e autoconfiança, pois a dúvida a respeito de si e da sua capacidade como mulher pode constantemente a desequilibrar e consequentemente, sua liderança ser baseada na insegurança. Adicionalmente, é de extrema importância que a mulher reconheça seu potencial, caso não, sua liderança pode sofrer, sendo o reflexo da sua estabilidade.

Portanto, na visão de Frankel (2007, p. 34), “[...] a liderança não é nem nunca foi domínio exclusivo dos homens. O estilo feminino de liderança é diferente do masculino, porém não menos valioso como as mulheres foram induzidas a acreditar”. Entende-se que apesar do machismo reproduzir socialmente a hierarquização dos gêneros, colocando a mulher abaixo do homem, também serviu como vírus para que a própria mulher se enxergasse através dessas lentes, como incapaz e inferior que homem, fazendo com que mesmo estando em posição de contribuir e tomar decisões, ela não se identifique em esfera aonde o homem está em condição de liderado e ela de líder.

Contudo, as mulheres em cargos de liderança nas organizações são fundamentais para a representatividade de outras mulheres, serve de figura de referência, na qual outras mulheres possam se espelhar e se idealizar, sendo capazes de ascender profissionalmente (Casaca e Lortie, 2018).

5.7.1 O papel da mulher líder na gestão escolar

O processo de inserção da mulher na liderança da gestão escolar, aconteceu de forma gradativa, por muito tempo, o cargo de liderança na gestão escolar foi marcado pela presença dos homens, e as mulheres em funções terceirizadas. A concepção da mulher existente no imaginário coletivo, permitiu que por mais que elas exercem funções no sistema educativo, fosse submissa ao sexo masculino e toda a sua ação nesse espaço era resultado das decisões do sexo oposto, isso devido ao pensamento de que é incapaz e dependente, assim a presença do homem nesse espaço era reconhecida e valorizada como necessária, principalmente, nos setores mais elevados, como também nos apresenta, Magalhães (1998):

O sistema educativo oferecia uma imagem de desvalorização da mulher. Os lugares da hierarquia eram normalmente ocupados pelos homens (delegações, direções escolares, conselhos directivos, inspecção, direcções regionais, Ministério da Educação). Os homens estavam mais presentes nos níveis mais elevados de ensino. Os postos auxiliares e de limpeza eram normalmente desempenhados por mulheres, com excepção de alguns lugares ligados à disciplinação e ao controlo dos comportamentos (contínuos, segurança). Os sindicatos do professorado eram normalmente dirigidos por indivíduos do sexo masculino. Mesmo nos cursos esmagadoramente frequentados por raparigas, a maioria dos professores eram homens e professoras catedráticas eram uma raridade (Magalhães, 1998, p. 150-151).

Entretanto, as mulheres utilizaram de algumas brechas que a sociedade deixou para revelar sua capacidade e habilidade de desenvolver um trabalho pedagógico de qualidade. De acordo com Carvalho (1992, p. 42) este por sua vez “é um dos espaços sociais onde as mulheres puderam desenvolver ao longo do século XX, o exercício de seus poderes”, diferente de outras esferas, é possível constatar um número considerável de mulheres no sistema educativo.

Segundo o relatório da UN News, a nível da educação em Moçambique existe 1.154 mulheres diretoras de escolas em todos os níveis, esse número aponta para a presença de mulheres em cargo de liderança, porém, tendo em conta o número de escolas existente em Moçambique, essa estatística não revela uma conquista aplaudível para as mulheres moçambicanas.

Entende-se que a liderança escolar em Moçambique ainda é bastante disputada pelo público masculinos. Entretanto, Shakeshaft (1989), *apud* Rocha, (2002, p. 93), afirma que “o mundo feminino é muito similar ao mundo das escolas eficazes”. Ou seja, a presença da mulher líder na gestão escolar pode significar escolas eficazes, influenciando positivamente qualidade do ensino, sobretudo quando os objetivos da escolarização não estão atrelados apenas a sistematização do conhecimento, mas na formação de cidadania, porque reconhece-se na mulher essa competência, sendo ela a que mais se dedica a formação do indivíduo para atuar na sociedade desde cedo, essa capacidade está para além dos limites dos lares, inclui o sistema educativo. Dessa forma, seu papel acaba sendo de extrema importância e relevância no espaço escolar na condução e gestão das escolas.

6 METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa, a busca e coleta de dados será utilizada na abordagem de pesquisa qualitativa, que segundo Minayo (2012), busca compreender o fenômeno em profundidade, sua abordagem ou análise se baseia em três movimentos, o de compreender,

interpretar e dialetizar. Assim, essa metodologia permite compreender as complexidades e os detalhes das informações obtidas, requer um posicionamento ativo dentro do campo, a prontidão e organização, mas também a abertura para confirmação ou invalidação das suposições antes feitas, ela demanda da necessidade de analisar e saber interpretar os materiais encontrados para que a pesquisa seja válida e confiável. Deste modo, a pesquisa qualitativa trará melhor compressão do estudo que estamos propondo e fará com que estudemos com maior profundidade o objeto de estudo em questão.

Para a coleta de dados, o instrumento utilizado será questionário que consiste na elaboração de perguntas em que o questionado responde por escrito, assim, será aplicado questionários semiabertos ou misto em que permite o respondente assinalar e descrever as suas respostas no questionário. Para que não lhe seja limitado apenas ao questionário fechado, mas também a possibilidade de argumentar sua resposta, a partir da sua visão sobre o assunto. Amaro *et al.* (2004; 2005) os questionários de tipo misto, que tal como o nome indica são questionários que apresentam questões de diferentes tipos: resposta aberta e resposta fechada

Assim sendo, será aplicado o questionário do tipo híbrido, na Cidade da Beira, direcionando para as mulheres que desempenham um cargo de liderança nas escolas, assim como como professores(as), alunos(as) e funcionários(as). consequentemente, serão analisadas e tratadas as informações comparando as informações das escolas selecionadas, para entender os desafios da gestão escolar feminina. será híbrido por não ter como estar presencialmente, mas também, tem a ver com a falta de verba para me deslocar até lá. Dessa forma, o questionário online será aplicado através da plataforma do Google Forms, onde os questionados se sentirem mais à vontade para poder responder, entretanto, delegarei uma pessoa da minha confiança na Beira que apresentará a proposta da pesquisa a instituição para constatar o grupo que interessam nesta pesquisa.

7 CRONOGRAMA

Calendário das atividades	Semestre (2025.1)	Semestre (2025.2)	Semestre (2026.1)	Semestre (2026.2)
Revisão bibliográfica e fichamento dos textos	X	X		
Elaboração do roteiro de questionários e aplicação dos questionários		X		
Análise de dados		X	X	
Redação do TCC e apresentação de trabalho em eventos acadêmicos			X	X
Entrega e defesa do Trabalho de Conclusão de Curso				X

REFERÊNCIAS

- BARRETO, Raylane Andreza Dias. A educação das mulheres no Brasil. In: GAZOLA, K. C. P. et al. (orgs.). **Educação e nação no Bicentenário da Independência**. Belo Horizonte: UFMG, 2022. p. 99-10.
- BASS, B. M. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.
- BATALHA, Regiane Maltoso de Oliveira Batalha, **Os desafios e implicações do gênero na prática da gestão escolar**. 2021. Orientadora: Pauliane Romano Cirillo. Monografia apresentada ao Curso de Pedagogia EaD da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do tulo de Licenciada em Pedagogia.
- BOTELHO, Gabriela; SILVA, Luis Gustavo Alexandre. Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise. **J. Pol. Educ-s** vol.16 Curitiba, 2022. Epub 30-maio-2023. Disponível em:
http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-19692022000100107 Acesso em: 19 maio 2025.
- CARVALHO, Maria C. M. (org.). **Construindo o saber**: Metodologia científica: Fundamentos e técnicas. 2. Ed. Campinas, SP: Papirus, 1992.
- CAVALCANTI, Vera Lucia, CARPIOVSKY, Marcelo, LUND, Myrian, LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CEDHAP-Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado. Programa Escolar Inteligente para Capacitação a Distância de gestores em equipe: **Dinamizador de Aprendizagem-Ação**. n.2. Curitiba: Cedhap, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. MC Graw-Hill São Paulo, 1982.
- CORREIA, A. Assimetrias do Género. **Ensino e Liderança Educativa**. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão. 2009.
- CORTELLA, Mario Sergio. **Qual a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 7. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- CUNHA, Miguel e. REGO, Arménio. **Liderança Positiva**. Lisboa: Edições Sílabo, 2009.
- DAMACENO, Gabriel Santos. **O Poder nas Organizações**. 2018. Trabalho de Conclusão do curso (Administração) Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA.
- DICKSON, Anne. **Mulheres no trabalho**: estratégias de sobrevivência e sucesso. São Paulo: Editora Globo, 2001.
- DIOP, Cheik Anta. **The African origin of civilization**: myth or reality? Westport Lawrence Hill: 1974

FOUCAULT, M. **Ética, Sexualidade, Política.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006. Coleção Ditos & Escritos, v. 5.

FRAIZ, Rosana Cristina Carvalho. **O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar.** 2013. (Tese de Doutorado) Pós-graduação em Educação Escolar da Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho—Unesp/Araraquara.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens:** descubra por que o perfil feminino se destaca no trabalho, em casa e na vida. São Paulo: Editora Gente, 2007.

GASPARI, Leni Trentim. **Educação e memória:** imagens femininas nas “Gêmeas do Iguaçú” nos anos 40 e 50. 2003. (Dissertação de Mestrado em Educação) Universidade Estadual de Ponta Grossa.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HAHNER, June E. A escola normal, as professoras primárias e a educação feminina no Rio de Janeiro no fim do século XIX. **Gênero**, Niteroi, v. 10, n. 2, p. 313-332, 1. sem. 2010.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 2019. **Censo Escolar da Educação Básica 2019.** Disponível em: [Mulheres estão à frente da gestão escolar e da maior pesquisa estatística educacional do país — Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira | Inep](http://www.inep.gov.br/materias/mulheres-estao-a-frente-da-gestao-escolar-e-da-maior-pesquisa-estatistica-educacional-do-pais---instituto-nacional-de-estudos-e-pesquisas-educacionais-anisio-teixeira-inep). Acesso em: 30 set. 2024.

INTANQUE, Sabino Tobata. SUBUHANA, Carlos. Educação pós-independência em Moçambique. **Revista Africana e Afrocentricidade**, ano-XI, n.26, abr. 2018 -ISSN 1983-2354.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção.** As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

LUCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências.** Curitiba: Ed. Positivo, 2009.

LUCK, Heloisa. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LUCK, Heloisa. **Liderança em Gestão Escolar.** 9.ed, Petrópolis, RJ, Vozes, 2014.

MAGALHÃES, Maria José. **Movimento Feminista e Educação.** Oeiras: Celta Editora, 1998.

MINAYO, MCS. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência e Saúde Coletiva**, vol.17. n.13, 2012, p.621-626.

MONROE, Males. **No comando:** encontrando o líder que existe em você. Tradução de Idioma e Cia. Bello Horizonte: Bello Publicações, 2014.

MONTEIRO, Ailson Rodrigues; FARIA, Ana Cecilia., DOS SANTOS, Analice Aparecida., SANTOS, Robson Ferreira. Liderança: influência em relação ao desempenho no ambiente

organizacional, **Rev. Ciên.** Faculdade de Atenas-Paracatu-MG. V13, N.2, ISSN 1980-6957, 2021.

NEUMAN, Maria Paula. **Perfil de liderança:** um estudo de caso na Sulati. 2020. Trabalho de Conclusão de curso (Bacharelado em Administração de empresas) Universidade do Vale do Taquari – Univates.

NGOENHA, Severino Elias. **Estatuto e Axiologia da Educação.** Maputo: Imprensa Universitária da Universidade Eduardo Mondlane, 2000.

NYE, J. **Liderança e poder.** Lisboa, Gradiva. 2009.

QUIMUENHE, Ancha. **História da educação moçambicana no século XX,** Lei: 4/83 e 6/92 do sistema nacional de educação. v.3, 2018 ISSN 2526-4257e019011.

REVISTA DE ESTUDOS ULTRAMARINOS. **Exploração portuguesa em Moçambique.** Lisboa, 1961.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson, 2010.

SEGATO, Rita Laura. Gênero e colonialidade: do patriarcado comunitário de baixa intensidade ao patriarcado colonial-moderno de alta intensidade. In: **Crítica da colonialidade em oito ensaios e a uma antropologia por demanda.** Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2021, p. 85-120.

SYROIT, J. Liderança organizacional. In: C. A. Marques e M. P. Cunha (Eds.), **Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas** (pp.237-277). Lisboa: Publicações D. Quixote, 1996.

TEIXEIRA, S. (1998). **Gestão das organizações.** Lisboa: McGraw-Hill.

ZAMPARONI, Valdemir Donizette. Gênero e trabalho doméstico numa sociedade colonial: Lourenço Marques, Moçambique, c.1900-1940. **Revista Afro-Ásia**, 1999, nº 23, pp.145 172.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC/SP, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência.** São Paulo: Atlas, 2001.